



# Princípios de Aprendizado

Realizando programas de aprendizado impactantes, inclusivos, escaláveis e sustentáveis em mercados emergentes

EM PARCERIA COM



THE GOVERNMENT OF THE GRAND-DUCHY OF LUXEMBOURG  
Ministry of Finance



Norwegian Ministry of Foreign Affairs



**IFC**

International Finance Corporation  
WORLD BANK GROUP

*Creating Markets, Creating Opportunities*

# SOBRE a IFC

A IFC — organização irmã do Banco Mundial e membro do Grupo Banco Mundial — é a maior instituição global de desenvolvimento focada no setor privado em mercados emergentes. Trabalhamos em mais de 100 países, usando nosso capital, conhecimento e influência para criar mercados e oportunidades em países em desenvolvimento. No exercício fiscal de 2019, investimos mais de US\$ 19 bilhões em instituições financeiras e empresas privadas em países em desenvolvimento, aproveitando a força do setor privado para acabar com a pobreza extrema e impulsionar a prosperidade compartilhada.

Para saber mais, acesse [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

© Corporação Financeira Internacional.  
Primeira impressão, junho de 2020.  
Todos os direitos reservados.  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
[www.ifc.org](http://www.ifc.org)

## DIREITOS E PERMISSÕES

O material contido nesta publicação é protegido por direitos autorais. A IFC incentiva o uso e a distribuição de suas publicações. O conteúdo deste documento pode ser usado livremente e copiado para outros formatos sem permissão prévia, desde que seja dada uma atribuição clara à fonte original e desde que o conteúdo não seja usado para fins comerciais. Todas as outras consultas ou direitos e licenças, inclusive direitos subsidiários, devem ser endereçados a IFC Communications, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

## ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

A IFC, membro do Grupo Banco Mundial, cria oportunidades para as pessoas escaparem da pobreza e melhorarem suas vidas. A fim de promover o crescimento econômico sustentável em países em desenvolvimento, apoiamos o desenvolvimento do setor privado, mobilizamos capital privado e prestamos serviços de consultoria e mitigação de riscos para empresas e governos.

As conclusões e julgamentos contidos neste relatório não devem ser atribuídos à IFC ou ao seu Conselho de Administração ou ao Banco Mundial ou aos seus Diretores Executivos, ou dos países que representam, e não representam necessariamente as opiniões deles. A IFC e o Banco Mundial não garantem a exatidão dos dados contidos nesta publicação e não aceitam nenhuma responsabilidade por consequências do uso desses dados. A Corporação Financeira Internacional é uma organização internacional estabelecida por disposições contratuais entre os países-membros, bem como membro do Grupo Banco Mundial. Todos os nomes, logotipos e marcas comerciais são de propriedade da IFC. Não é permitido o uso de nenhum desses materiais para qualquer finalidade sem o consentimento expresso por escrito da IFC. Além disso, “Corporação Financeira Internacional” e “IFC” são marcas registradas da IFC e estão protegidas pelo direito internacional.

# PRINCÍPIOS DE APRENDIZADO

Realizando programas de aprendizado impactantes, inclusivos, escaláveis e sustentáveis em mercados emergentes

## FINALIDADE

### INVESTINDO EM CAPITAL HUMANO POR MEIO DO APRENDIZADO CONTÍNUO

Em todo o mundo, mudanças rápidas estão gerando enormes oportunidades e desafios para os países, empresas e indivíduos equipados para atender às demandas do futuro. Para que as economias emergentes possam competir, construir capital humano é fundamental. O investimento em treinamento e aprendizado contínuo torna isso possível, fornecendo às pessoas as habilidades e os conhecimentos para realizar seu potencial. Esse investimento também é vital para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável de modo a acabar com a pobreza extrema e criar sociedades mais inclusivas. No entanto, para acompanhar a fronteira de habilidades em rápido movimento, o setor de treinamento e aprendizado nesses mercados também precisa se adaptar.

### ENFRENTANDO O DESAFIO DA NOVA FRONTEIRA DE HABILIDADES

A cada ano, os países fornecem bilhões em assistência ao desenvolvimento para a capacitação. Entretanto, o impacto é muitas vezes desanimador ou imensurável. Muitos programas de treinamento atuais não são escaláveis ou econômicos. Com frequência, os instrutores têm acesso limitado a ferramentas e recursos para enfrentar o desafio. Para atender a essa necessidade, a IFC fez uma parceria com líderes do setor de modo a criar um conjunto de Princípios de Aprendizado para prestadores de serviços de treinamento e consultoria que trabalham em mercados emergentes. Um Guia de Treinamento que acompanha coloca os princípios em ação. O guia fornece uma estrutura baseada em competências que os profissionais podem usar para desenvolver e implementar programas de aprendizado

e treinamento bem-sucedidos, fortalecer as empresas clientes e construir a mão de obra qualificada do futuro.

Damos foco especial a programas voltados para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) que proporcionam a maioria dos empregos e renda nas economias emergentes. A finalidade é liberar o potencial das mulheres empreendedoras e desenvolver o capital humano nos lugares onde é mais necessário, em situações de fragilidade, conflito e violência.

### OS PRINCÍPIOS DE APRENDIZADO DA IFC E O GUIA DE TREINAMENTO

Os princípios representam qualidades fundamentais que tornam um projeto de melhoria de desempenho eficaz e impactante. Já o guia fornece etapas detalhadas e conselhos para cada fase de um projeto. O guia pode ser usado por instrutores, coaches e prestadores de serviços de consultoria, bem como profissionais que concebem e desenvolvem experiências de aprendizado em uma variedade de meios, administradores e gerentes de projetos que supervisionam grandes esforços de treinamento, gerentes de relacionamento, consultores de aprendizado e qualquer pessoa que busque transferir conhecimentos e habilidades. Esses princípios e o guia também podem ser usados por empresas e organizações como critérios de triagem no momento de identificar soluções, planos de trabalho ou fornecedores para seus projetos de treinamento, aprendizado e capacitação.

Tanto os Princípios de Aprendizado quanto o Guia de Treinamento baseiam-se nas melhores práticas de uma gama de instituições de ensino e especialistas, peritos em iniciativas inclusivas de gênero e funcionários da IFC e do Banco Mundial que trabalham em mercados emergentes, inclusive em situações frágeis e afetadas por conflitos. Os princípios e o guia serão atualizados de modo a acompanhar as melhores práticas e necessidades do setor.

# OS PRINCÍPIOS

Existem oito Princípios de Aprendizado. Os princípios refletem os quatro elementos essenciais de programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades bem-sucedidos: devem ser Impactantes, Inclusivos, Escaláveis e Sustentáveis. São os mesmos resultados que a IFC e o Grupo Banco Mundial tentam alcançar em todos os projetos em mercados emergentes.



## IMPACTANTES

### PRINCÍPIO 1

Alinhar objetivos de aprendizado e métodos de avaliação às necessidades de desempenho e objetivos de negócios do cliente

Um profissional de treinamento ou desenvolvimento de habilidades deve sempre colaborar de perto com o cliente (por exemplo, o empreendedor, empresa ou organização) de modo a obter uma compreensão clara dos resultados de desempenho desejados, metas e objetivos de negócios. Todo o conteúdo e as atividades do programa devem estar alinhados a esses resultados. Métodos de avaliação devem ser desenvolvidos com o intuito de mensurar o sucesso. É necessário estabelecer acordos com os clientes para garantir que as metas de aprendizado correspondam aos objetivos de negócios.

## PRINCÍPIO 2

Desenvolver programas de aprendizado envolventes que abordem as lacunas de habilidades e conhecimentos dos participantes e aumentem a resiliência deles.

Ao desenvolver um programa de aprendizado, os profissionais devem consultar o cliente e as partes interessadas relevantes, incluindo os participantes, para obter uma compreensão clara das necessidades, conhecimentos e habilidades básicos dos participantes. Os programas de qualificação também devem validar e mensurar as novas habilidades e conhecimentos adquiridos pelos participantes. Por fim, as experiências de aprendizado devem ser interativas e gerenciadas de forma a permitir o sucesso tanto dos facilitadores quanto dos participantes.

## INCLUSIVOS

---

### PRINCÍPIO 3

Abordar lacunas de desempenho e desafios específicos de mercados emergentes e de situações frágeis e afetadas por conflitos.

Os profissionais de desempenho e aprendizado enfrentam desafios adicionais ao trabalhar em mercados emergentes e situações frágeis e afetadas por conflitos. Estes podem estar no nível macro e relacionados, por exemplo, ao ambiente econômico ou legal, proteção e segurança, sensibilidades culturais, religiosas e políticas locais ou confiabilidade da infraestrutura e da tecnologia. Esses desafios também podem estar no nível individual e refletir os níveis de confiança e resiliência do participante, as restrições orçamentárias e o acesso às redes. Em qualquer um dos casos, os programas de aprendizado devem se adaptar às necessidades únicas da localização e dos participantes do programa.

### PRINCÍPIO 4

Desenvolver soluções de aprendizado com inclusão de gênero que promovam o acesso igualitário a programas de qualificação e reduzam as barreiras à participação.

Em mercados emergentes, as mulheres muitas vezes enfrentam barreiras significativas para fazer negócios, ter acesso às finanças ou progredir profissionalmente. Programas inclusivos de gênero levam em conta questões específicas que podem limitar desproporcionalmente a participação das mulheres. Por exemplo, eles consideram as restrições de mobilidade e segurança, fornecendo transporte seguro; acomodam as responsabilidades familiares, agendando o treinamento de acordo com o horário escolar; abordam diferentes níveis de escolaridade, adaptando o conteúdo do curso; e ajudam as mulheres a acreditar em suas próprias habilidades, oferecendo atividades que constroem a autoconfiança. Esses programas também oferecem acesso a mentorias, coaching e redes de colegas, priorizando o desenvolvimento de habilidades.

## ESCALÁVEIS

---

### PRINCÍPIO 5

Aproveitar componentes reutilizáveis para desenvolver programas de aprendizado interativos que sejam econômicos e possam ser ampliados.

Os programas de aprendizado devem focar os participantes, com métodos de aprendizado e soluções digitais que aumentem o engajamento e a interatividade. É necessário desenvolver os programas com componentes que possam, sempre que possível, ser facilmente replicados e modificados para garantir que sejam econômicos e escaláveis.

### PRINCÍPIO 6

Aplicar uma abordagem sistemática e baseada em competências no desenvolvimento e entrega de programas de aprendizado de modo a garantir qualidade e consistência.

Seguir um processo sistemático ajuda a melhorar o valor, o impacto e a qualidade das iniciativas de melhoria de desempenho, demonstra a responsabilização e possibilita comparações entre projetos e organizações. O Guia de Treinamento da IFC fornece a instrutores, prestadores de serviços de consultoria, treinadores e outros profissionais de qualificação um rigoroso conjunto de competências adaptadas especificamente às necessidades dos mercados emergentes.

## SUSTENTÁVEIS

---

### PRINCÍPIO 7

Usar e ajudar no desenvolvimento de prestadores de serviços locais qualificados para o fornecimento de programas de aprendizado.

O uso de prestadores de serviços locais qualificados e certificados oferece benefícios em vários níveis. Os prestadores de serviços locais geralmente têm uma visão mais aprofundada sobre as considerações e desafios envolvidos no desenvolvimento ou implementação de programas de qualificação em mercados emergentes. Ao mesmo tempo, o uso de prestadores de serviços locais pode ajudar a fortalecer o mercado de serviços de consultoria da região e aprofundar sua rede de recursos de modo a impulsionar a capacitação mais ampla no setor privado.

### PRINCÍPIO 8

Fazer a transição eficaz dos programas de aprendizado para o cliente a fim de promover a sustentabilidade e a resiliência dos negócios a longo prazo.

Programas eficazes de qualificação apoiam os participantes à medida que aplicam habilidades e conhecimentos recém-adquiridos em seus ambientes da vida real durante e após o programa. Os programas devem incluir planos de transição que aproveitem os recursos internos do cliente a fim de sustentar o desempenho dos participantes no longo prazo.

# GLOSSÁRIO

## **Cliente**

O cliente é o principal contato na empresa ou organização que solicita a solução de aprendizado ou desempenho.

## **Competências**

As competências referem-se a conhecimentos, habilidades, atitudes e valores inter-relacionados necessários para um desempenho eficaz em uma determinada área. Para um profissional de desempenho e aprendizado, existem sete competências inter-relacionadas importantes: Parceria com Clientes, Avaliação das Necessidades de Desempenho, Concepção de Currículos, Desenho de Experiências de Aprendizado, Facilitação do Aprendizado, Apoio à Transferência de Aprendizado e Avaliação do Aprendizado. Essas competências também são chamadas de fases do ciclo de vida do projeto. Isso porque se alinham às tarefas que um profissional realiza para desenvolver, fornecer e gerenciar um produto ou serviço de melhoria de desempenho.

## **Currículos**

Currículos podem ser usados como sinônimo de “programa”. Referem-se à estrutura para um conjunto de experiências de aprendizado inter-relacionadas e materiais de acompanhamento desenvolvidos para capacitação a médio e longo prazo, entre uma variedade de participantes.

## **Situações frágeis e afetadas por conflitos (FCS)**

As situações frágeis e afetadas por conflitos sofrem conflitos contínuos ou o legado da violência passada. Enfrentam sérios desafios econômicos, incluindo infraestrutura danificada, setores privados pequenos e instituições e ambientes regulatórios fracos. Muitas vezes, os empreendedores em situações frágeis e afetadas por conflitos enfrentam dificuldades para acessar capital e treinamento.

## **Inclusão de gênero**

O termo “inclusão de gênero” refere-se a programas abertos a homens e mulheres, mas que são concebidos para superar barreiras à participação plena das mulheres. A implementação de programas de qualificação com inclusão de gênero é uma maneira eficiente de promover a igualdade de gênero e erradicar o preconceito de gênero.

A igualdade de gênero não é apenas um imperativo social e moral, mas também uma necessidade econômica. Um estudo do Banco Mundial constatou que, em todo o mundo, os países estão perdendo US\$ 160 trilhões em riqueza por causa das diferenças nos ganhos ao longo da vida entre mulheres e homens. No entanto, as empresas estão percebendo que diminuir as diferenças na participação econômica de mulheres e homens promove o crescimento de empresas e da economia, além de melhorar a vida das famílias e das comunidades.

## **Experiências de aprendizado**

As experiências de aprendizado são lições independentes que visam ajudar um público bem definido a atingir um objetivo de aprendizado específico durante um breve período de tempo (por exemplo, minutos, horas ou dias). Podem usar: e-learning, m-learning, treinamento liderado por instrutores, vídeos, jogos, simulações, podcasts de áudio, redes sociais,

fóruns de discussão, salas de bate-papo, infográficos, materiais de apoio, checklists, publicações em blogs, leituras, testes e cartões.

## **MPMEs**

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) vão desde empreendedores únicos até empresas com 100 funcionários. As MPMEs são particularmente importantes nos mercados emergentes, onde geram uma renda muito necessária e criam entre 70 e 95% das novas oportunidades de emprego.

O termo MPME também pode abranger agricultores e, às vezes, é interpretado de forma mais ampla para incluir possíveis empreendedores, como jovens desempregados e refugiados. No contexto de iniciativas de melhoria de desempenho, as MPMEs também podem representar alunos, contemplados ou beneficiários.

## **Desempenho**

O desempenho refere-se a comportamentos que produzem resultados mensuráveis e que indicam progresso rumo a um resultado (ou a conclusão dele).

## **Profissional de desempenho e aprendizado (profissional de treinamento)**

Neste documento, um profissional de desempenho e aprendizado é referido como um profissional de treinamento que presta serviços de melhoria de desempenho aos clientes. Os profissionais dessa área podem atuar em uma variedade de funções: administradores que supervisionam equipes de aprendizado e desenvolvimento, instrutores, coaches, designers instrucionais que concebem e desenvolvem experiências de aprendizado em uma variedade de meios, gerentes de projetos que supervisionam grandes esforços de treinamento, gestores, gerentes de relacionamento ou consultores de aprendizado que avaliam uma situação e sugerem se o aprendizado pode ou não lidar com isso, servindo como uma ponte entre líderes de negócios e a função de aprendizado dentro de uma organização, assim como avaliadores que avaliam a eficácia das experiências de aprendizado.

## **Melhoria de desempenho**

Um processo estratégico que produz resultados de negócios porque maximiza o desempenho/comportamento de pessoas e organizações. Esse processo geralmente inclui treinamento em habilidades e conhecimentos necessários. Também pode incluir outros fatores que influenciam o desempenho. Eles incluem coaching e reforço, criando incentivos, simplificando sistemas e processos de trabalho, dando acesso à informação e melhorando a cultura do local de trabalho.

## **Soluções de melhoria de desempenho**

Em sua essência, as soluções de melhoria de desempenho ajudam os indivíduos a desenvolver as habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para atingir determinados objetivos. Essas soluções garantem que os participantes tenham os recursos necessários para adquirir tais habilidades. Quando muitos indivíduos fortalecem seu desempenho individual, a organização que patrocinou o aprendizado ou outra solução de desempenho atinge um objetivo mais amplo. Alcançar esse ideal tem impacto em seus resultados gerais.

IFC  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A.  
ifc.org

