



Formação em Liderança Regenerativa

Módulo 7

Desenvolvido por EMVIO | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



Pense de forma ecológica!

Antes de imprimir qualquer material, pense se a impressão é realmente necessária. Caso seja necessário imprimir, vale a pena considerar onde fazê-lo (por exemplo, numa gráfica local, numa gráfica *online* com práticas ecológicas, etc.), que tipo de papel utilizar (por exemplo, papel reciclado, papel de erva ou outras alternativas ao papel branco convencional) e que tipo de tintas escolher.

Vamos proteger o ambiente!

7 Medição do impacto e promoção da regeneração contínua

Medição do impacto, sistemas de , ciclos de aprendizagem e melhoria contínua

por EMVIO

7.1 Introdução

Temas e conceitos-chave

Este módulo centra-se na forma como as organizações podem avaliar se as suas ações estão a produzir mudanças reais.

Muitas organizações medem as suas atividades. Por exemplo, contabilizam o número de *workshops* organizados, de participantes ou de documentos produzidos. Estes dados são úteis, mas nem sempre permitem compreender o impacto real. Para avaliar esse impacto, é necessário colocar questões mais aprofundadas:

- O que mudou em resultado das nossas ações?
- Quem beneficiou?
- Quem ficou de fora?
- O que aprendemos?
- O que devemos melhorar a seguir?

Este módulo ajuda os participantes a passar de uma lógica de “fizemos alguma coisa” para “compreendemos o que mudou e o que fazer a seguir”. Dá continuidade aos módulos anteriores, centrando-se nas evidências, na reflexão, na aprendizagem e na melhoria contínua, e procurando compreender de que forma estas ideias se tornam visíveis na prática das organizações.

O módulo articula-se com a *Ferramenta de Autoavaliação FitLab*, que apoia indivíduos e organizações na reflexão sobre inclusão, equidade, diversidade, pensamento sistémico, sustentabilidade, liderança e enviesamento. O FitLab inclui também uma base de dados de estudos de caso, boas práticas e entrevistas que podem apoiar a aprendizagem e a melhoria.

Tema do módulo: este módulo aborda a **medição do impacto e a regeneração contínua**, centrando-se em formas práticas de recolher e utilizar evidências. Estas podem incluir dados quantitativos, , observações, relatos, resultados de autoavaliação e exemplos da prática quotidiana.

O objetivo não é criar sistemas de avaliação complexos, mas ajudar os participantes a utilizar ferramentas simples para compreender os progressos alcançados e melhorar o seu trabalho.

No Ensino e Formação Profissional (EFP), nas organizações de formação, PME, ONG e contextos semelhantes, a medição do impacto deve contribuir para uma melhor tomada de decisão, e não transformar-se num exercício burocrático.

O módulo articula-se ainda com o ciclo de garantia da qualidade EQAVET, que promove a melhoria contínua no EFP através das fases de planeamento, implementação, avaliação e revisão. Este ciclo baseia-se na lógica Planear–Executar–Verificar–Agir (*Plan-Do-Check-Act*) e pode ser aplicado tanto ao nível dos prestadores como ao nível do sistema (Comissão Europeia, EQAVET).

O módulo recorre também aos critérios de avaliação da OCDE como “lentes” para a reflexão. A OCDE salienta que critérios como relevância, eficácia, impacto e sustentabilidade devem ser aplicados de forma ponderada e adequada ao contexto, e não mecanicamente (OCDE, 2021).

Conceitos-chave:

Medição do impacto: processo de compreender o que mudou em resultado de uma ação, projeto, política, atividade ou prática. Vai além das atividades realizadas e dos produtos obtidos, procurando perceber se as pessoas, as equipas, as organizações ou os sistemas se alteraram em resultado do que foi feito. Neste módulo, a medição do impacto é abordada de forma simples e prática.

Atividade: algo que é realizado. Exemplos:

- realizar uma sessão de formação;
- organizar uma reunião;
- realizar um *workshop* sobre diversidade.

As atividades demonstram o que foi feito, mas não comprovam que tenha ocorrido uma mudança.

Produto (output): aquilo que decorre diretamente de uma atividade. Exemplos:

- participação de 25 pessoas numa sessão de formação;
- elaboração de um guia;
- preenchimento de um questionário;
- realização de uma autoavaliação;
- criação de um novo formulário de .

Os produtos mostram aquilo que decorreu diretamente das atividades realizadas, mas não permitem, por si só, concluir que ocorreram mudanças nos comportamentos, na cultura ou na tomada de decisão.

Resultado (outcome): mudança que ocorre devido a uma atividade. Exemplos:

- Os participantes compreendem melhor os enviesamentos.
- Uma equipa começa a adotar práticas mais inclusivas nas reuniões.
- Os gestores passam a solicitar antes de tomar decisões.
- Os colaboradores sentem-se mais à vontade para expressar as suas preocupações.

Os resultados refletem mais diretamente uma mudança efetiva.

Impacto: mudança mais ampla e significativa. Exemplos:

- Uma organização torna-se progressivamente mais inclusiva.
- A tomada de decisão torna-se mais transparente.
- Os colaboradores com diferentes percursos passam a ter melhor acesso a oportunidades.
- Os ambientes de aprendizagem tornam-se mais seguros e participativos.

O impacto demora frequentemente algum tempo a tornar-se visível e raramente é evidente de imediato.

Indicadores e métricas: Os indicadores são sinais que ajudam a compreender se está a ocorrer uma mudança. Podem ser quantitativos ou qualitativos.

Os indicadores quantitativos recorrem a dados numéricos. Por exemplo:

- percentagem de colaboradores que referem sentir que a sua opinião é ouvida nas reuniões.

Os indicadores qualitativos utilizam descrições, , relatos ou observações. Por exemplo:

- os colaboradores referem que as reuniões passaram a incluir um maior número de vozes.

A BetterEvaluation (2022) refere que as medidas, os indicadores e as métricas permitem descrever o contexto, a implementação e os resultados num processo de avaliação.

Sistema de : forma de recolher regularmente contributos das pessoas afetadas pelas decisões e ações. O pode provir de colaboradores, formandos, formadores, gestores, parceiros ou *stakeholders* externos. Um sistema de só é útil quando a organização utiliza essa informação na tomada de decisão.

Ciclo de aprendizagem: ciclo de ação, reflexão, aprendizagem e ajuste. Um ciclo de aprendizagem simples procura responder às seguintes questões:

- O que planeámos?
- O que aconteceu?
- O que vamos mudar?

Os ciclos de aprendizagem ajudam as organizações a evitar repetir os mesmos erros.

Revisão pós-ação (After-Action Review — AAR): Método simples de aprendizagem em equipa, que permite refletir sobre o que era esperado, o que efetivamente aconteceu, o que funcionou, o que não funcionou e o que deverá ser feito de forma diferente numa situação futura (BetterEvaluation, n.d.). Neste módulo, a revisão pós-ação é utilizada como uma ferramenta breve de aprendizagem.

Melhoria contínua: Processo de verificar regularmente o que está a funcionar e o que necessita de ser alterado. Não se trata de alcançar a perfeição, mas de aprender progressivamente. Nas organizações regenerativas, a melhoria contínua contribui, a longo prazo, para o bem-estar, a participação, a inclusão e a capacidade de adaptação.

Regeneração contínua: Significa que uma organização não encara a mudança como um projeto pontual. Aprende continuamente com as pessoas, o contexto, os resultados e os erros, procurando compreender de que forma o trabalho pode criar, ao longo do tempo, melhores condições para as pessoas, as comunidades e os sistemas. Não constitui um ponto de chegada, mas uma prática contínua de reflexão e renovação.

Objetivos gerais

O objetivo geral deste módulo é ajudar os participantes a medir e melhorar o impacto das suas práticas organizacionais de forma simples, útil e contínua. Pretende-se apoiar a passagem de uma lógica centrada nas atividades para uma lógica orientada para o impacto, bem como promover a utilização de evidências, e resultados de autoavaliação na tomada de decisões.

No final do módulo, os participantes deverão ser capazes de:

- identificar uma área de melhoria;
- definir um indicador útil;

- conceber um pequeno ciclo de aprendizagem que apoie a regeneração contínua na sua organização.

Objetivos de aprendizagem

Após a conclusão deste módulo, os participantes serão capazes de:

Conhecimentos (saber):

- Descrever a diferença entre atividade, produto, resultado e impacto.
- Explicar a importância da medição do impacto para organizações inclusivas e regenerativas.
- Reconhecer o papel dos sistemas de *feedback* e dos ciclos de aprendizagem na melhoria contínua.
- Compreender de que forma a autoavaliação pode contribuir para a aprendizagem organizacional.
- Descrever de que forma o ciclo de garantia da qualidade EQAVET pode apoiar a melhoria em contextos de EFP.

Competências (saber-fazer):

- Identificar uma prática organizacional que deva ser medida ou revista.
- Utilizar a Ferramenta de Autoavaliação do FitLab como ponto de partida para a reflexão.
- Selecionar um indicador relevante associado à inclusão, liderança, sustentabilidade ou pensamento sistémico.
- Distinguir evidências úteis de dados superficiais.
- Aplicar uma revisão pós-ação simples para promover a aprendizagem e a melhoria.
- Conceber uma pequena experiência de melhoria com a duração de 30 dias.

Atitudes:

- Desenvolver abertura ao e às evidências.
- Valorizar a aprendizagem a partir dos erros como parte do desenvolvimento organizacional.
- Demonstrar disponibilidade para utilizar dados e reflexão com vista à melhoria, e não à atribuição de culpas.
- Assumir responsabilidade pela monitorização do impacto no seu próprio contexto profissional;
- Promover uma cultura de aprendizagem e regeneração contínuas.

Recursos

BetterEvaluation. (n.d.). *After action review*. <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/after-action-review>

BetterEvaluation. (2021, November 6). *Developmental evaluation*. <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/developmental-evaluation>

BetterEvaluation. (2022). *Key performance indicators*. <https://www.betterevaluation.org/tools-resources/key-performance-indicators>

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (n.d.). *About EQAVET*. Employment, Social Affairs and Inclusion. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/working-together/eqavet-european-quality-assurance-vocational-education-and-training/about-eqavet_en

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (n.d.). *EQAVET quality assurance cycle*. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/working-together/eqavet-european-quality-assurance-vocational-education-and-training/about-eqavet/eqavet-quality-assurance-cycle_en

European Training Foundation. (n.d.). *ISATCOVE: The International Self-Assessment Tool for Centres of Vocational Excellence*. <https://www.etf.europa.eu/en/what-we-do/isatcove-international-self-assessment-tool-centres-vocational-excellence>

OECD. (n.d.). *Evaluation criteria*. <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html>

OECD. (2021). *Applying evaluation criteria thoughtfully*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>

7.2 Atividades

Atividade 1: Quebra-gelo – “O que estamos a medir?”

Duração: 8 minutos

Objetivos de aprendizagem:

- Envolver os participantes no tema do módulo.
- Tomar consciência do que as suas organizações já medem.
- Reconhecer que nem tudo o que é importante é atualmente medido.

Nota para o/a formador/a:

O objetivo deste quebra-gelo não é avaliar as organizações, mas mostrar que estas tendem a medir aquilo que é fácil de quantificar, e não necessariamente o que é mais importante.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a dá as boas-vindas aos participantes e introduz o tema com a seguinte frase: “Hoje vamos explorar como podemos saber se as nossas ações estão a produzir mudanças reais.”	Sessão plenária	Nenhum	1 minuto
Os participantes registam individualmente duas coisas que a sua organização já mede — por exemplo, presenças, horas de formação, número de participantes, níveis de satisfação ou número de eventos — e uma coisa que a organização deveria medir, mas que provavelmente ainda não mede — por exemplo, sentido de pertença, qualidade da participação, confiança, acesso a oportunidades ou mudanças na tomada de decisão.	Trabalho individual	<i>Post-it</i> ou papel; canetas	3 minutos

Um a um, os participantes colocam as suas notas em dois <i>flipcharts</i> : “O que já medimos” e “O que deveríamos compreender melhor”. Ao fazê-lo, dizem o seu nome e a organização a que pertencem.	Trabalho individual	<i>Post-it</i> ou papel; canetas	2 minutos
O/A formador/a comenta brevemente a diferença entre contabilizar atividades e compreender o impacto.	Sessão plenária	<i>Flipcharts</i>	2 minutos

Transição
O/A formador/a conclui a atividade dizendo: “A medição torna-se útil quando nos ajuda a compreender o que mudou e o que precisamos de melhorar.”
Em seguida, faz a transição para a Atividade 2 dizendo: “Vimos agora que as organizações medem frequentemente aquilo que é fácil de quantificar. De seguida, vamos clarificar a diferença entre atividades, produtos, resultados e impacto real.”

Atividade 2: Da atividade ao impacto

Duração: 17 minutos

Objetivos de aprendizagem:

- Compreender a diferença entre atividade, produto, resultado e impacto.
- Distinguir “o que fizemos” de “o que mudou”.
- Aplicar esta distinção a exemplos simples do seu contexto profissional.

Informação para o/a formador/a

O/A formador/a apresenta o seguinte esquema simples:

- uma **atividade** é aquilo que fazemos;
- um **produto** é aquilo que produzimos diretamente;
- um **resultado** é aquilo que muda nas pessoas, nas equipas ou nas organizações;
- o **impacto** corresponde a uma mudança mais ampla e de mais longo prazo.

Esta distinção é importante porque muitas organizações ficam pelas atividades e pelos produtos. Por exemplo:

- Atividade: Organização de um *workshop* sobre liderança inclusiva.
- Produto: Participação de 25 gestores.
- Resultado: Os gestores começaram a adotar práticas mais inclusivas nas reuniões.
- Impacto: Ao longo do tempo, mais trabalhadores sentem que são ouvidos e envolvidos nas decisões.

Os critérios de avaliação da OCDE (2021) ajudam as organizações a formular melhores questões sobre as suas ações. Para este módulo, as mais relevantes são:

- Eficácia: Estamos a alcançar o que pretendíamos?
- Impacto: Que diferença estamos a produzir?
- Sustentabilidade: Os benefícios serão duradouros?

Estes critérios devem ser utilizados como perspetivas de análise, e não como uma lista rígida de verificação.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a explica os quatro conceitos: atividade, produto, resultado e impacto	Sessão plenária	Apresentação curta ou <i>flipchart</i>	5 minutos
Os participantes são divididos em pequenos grupos. Cada grupo recebe uma ficha de trabalho com exemplos e classifica-os como atividade, produto, resultado ou impacto.	Trabalho em grupo	Ficha da atividade	5 minutos
Cada grupo partilha um exemplo que tenha sido difícil de classificar.	Sessão plenária	Ficha da atividade	3 minutos
O/A formador/a resume a distinção fundamental: a atividade e o produto mostram o que aconteceu; o resultado e o impacto mostram o que mudou.	Sessão plenária	<i>Flipchart</i>	4 minutos

Nota para o/a formador/a

Para cumprir o tempo previsto, o/a formador/a deve selecionar apenas um número limitado dos exemplos preparados. O objetivo não é classificar muitos exemplos, mas assegurar que os participantes compreendem a diferença entre atividade, produto, resultado e impacto.

Transição para a Atividade 3

O/A formador/a introduz a atividade seguinte dizendo: “Agora que clarificámos o que entendemos por impacto, vamos utilizar a Ferramenta de Autoavaliação FitLab para identificar uma área concreta em que seja necessário dispor de evidências mais adequadas para introduzir melhorias.”



MÓDULO 7 ATIVIDADE 2

MATERIAL: FICHA DE CLASSIFICAÇÃO – ATIVIDADE E IMPACTO

Desenvolvido por EMVIO | abril 2026

PROJETO NÚMERO: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Cofinanciado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por essas opiniões e pontos de vista.

Material: Tabela de classificação das afirmações

Classifique as afirmações na categoria correta

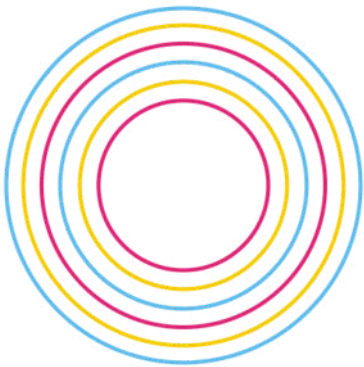
Escreva o número de cada afirmação por baixo da categoria que considera correta. Utilize cada número apenas uma vez.

Afirmações:

1. Foi organizado um workshop sobre liderança inclusiva.
2. Participaram 25 gestores no workshop.
3. Os participantes preencheram a Ferramenta de Autoavaliação FitLab.
4. Foi criado um novo formulário interno de feedback.
5. Os membros da equipa começaram a partilhar feedback de forma mais aberta.
6. Os gestores começaram a solicitar contributos antes de tomar decisões.
7. Os trabalhadores referiram sentir-se mais incluídos nas discussões da equipa.
8. Mais trabalhadores com diferentes percursos participam na tomada de decisão.
9. A organização desenvolveu um processo regular de revisão das práticas de inclusão.
10. A organização tornou-se, ao longo do tempo, mais inclusiva e mais capaz de responder às necessidades.
11. Foram realizadas três reuniões para discutir a sustentabilidade.
12. Foi produzido um breve relatório sobre as lacunas da organização.
13. A equipa alterou a forma como as reuniões são conduzidas.
14. Os formandos referiram sentir-se mais seguros para expressar as suas opiniões.
15. A organização melhorou, a longo prazo, a sua cultura de aprendizagem.

Categorias:

Atividade O que fazemos	Produto O que produzimos diretamente	Resultado O que muda nas pessoas ou nas organizações	Impacto A mudança mais ampla ou de mais longo prazo que é produzida





Material: Cartões de classificação – Atividade e Impacto (grelha de respostas para o/a facilitador/a)

Instruções para o/a facilitador/a

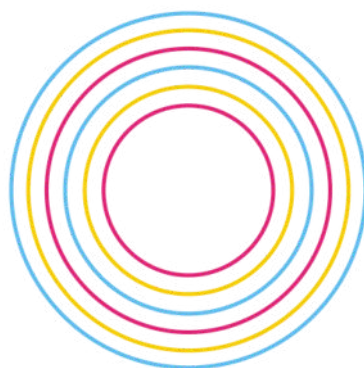
Os participantes classificam cada afirmação numa das quatro categorias:

- **Atividade** – O que fazemos.
- **Produto** – O que produzimos diretamente.
- **Resultado** – O que muda nas pessoas ou nas organizações.
- **Impacto** – A mudança mais ampla ou de mais longo prazo que é produzida.

Cartões

Afirmação do cartão	Categoria
Foi organizado um workshop sobre liderança inclusiva.	Atividade
Participaram 25 gestores no workshop.	Produto
Os participantes preencheram a Ferramenta de Autoavaliação FitLab.	Produto
Foi criado um novo formulário interno de feedback.	Produto
Os membros da equipa começaram a partilhar feedback de forma mais aberta.	Resultado
Os gestores começaram a solicitar contributos antes de tomar decisões.	Resultado
Os colaboradores referiram sentir-se mais incluídos nas discussões da equipa.	Resultado

Afirmação do Cartão	Categoria
Mais trabalhadores com diferentes percursos participam na tomada de decisão.	Impacto
A organização desenvolveu um processo regular de revisão das práticas de inclusão.	Resultado / Impacto
A organização tornou-se, ao longo do tempo, mais inclusiva e mais capaz de responder às necessidades.	Impacto
Foram realizadas três reuniões para discutir a sustentabilidade.	Atividade
Foi produzido um breve relatório sobre as lacunas da organização.	Produto
A equipa alterou a forma como as reuniões são conduzidas.	Resultado
Os formandos referiram sentir-se mais seguros para expressar as suas opiniões.	Resultado
A organização melhorou, a longo prazo, a sua cultura de aprendizagem.	Impacto





FITFOR THE
FUTURE

Módulo 7 | Atividade 2

Atividade e Impacto

Exercício de classificação

Slides de apoio para o/a facilitador/a

Desenvolvido por EMVIO

maio 2026



Co-funded by
the European Union

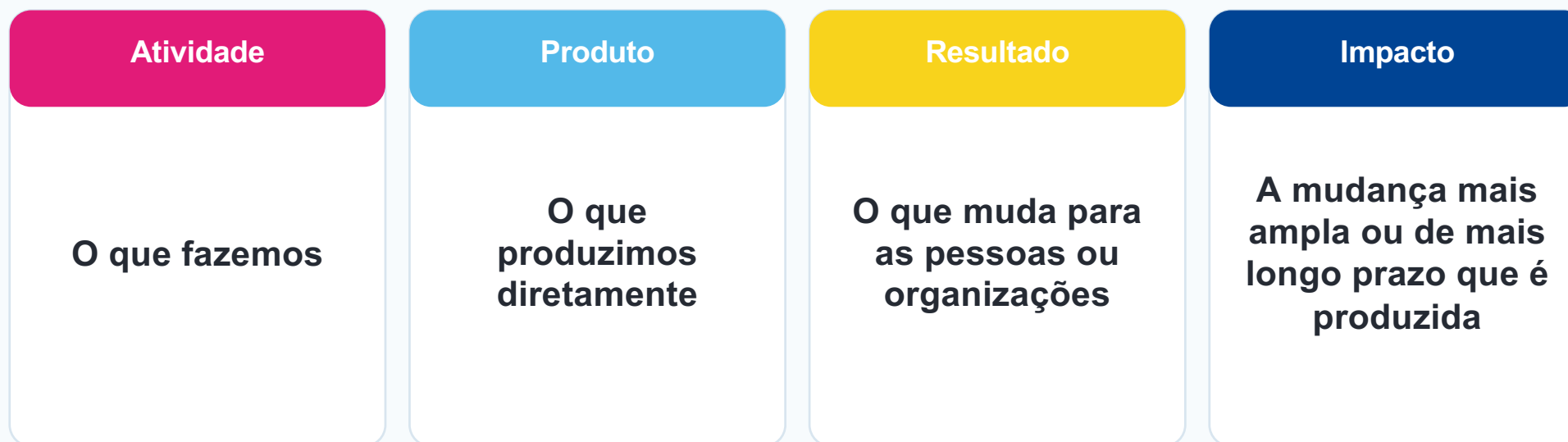
Financiado pela União Europeia. As visões e opiniões aqui expressas são da responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as da União Europeia nem as da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por este conteúdo.

Projecto número: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092

1.2 Os quatro níveis



Atividade, Resultados, Efeitos, Impacto

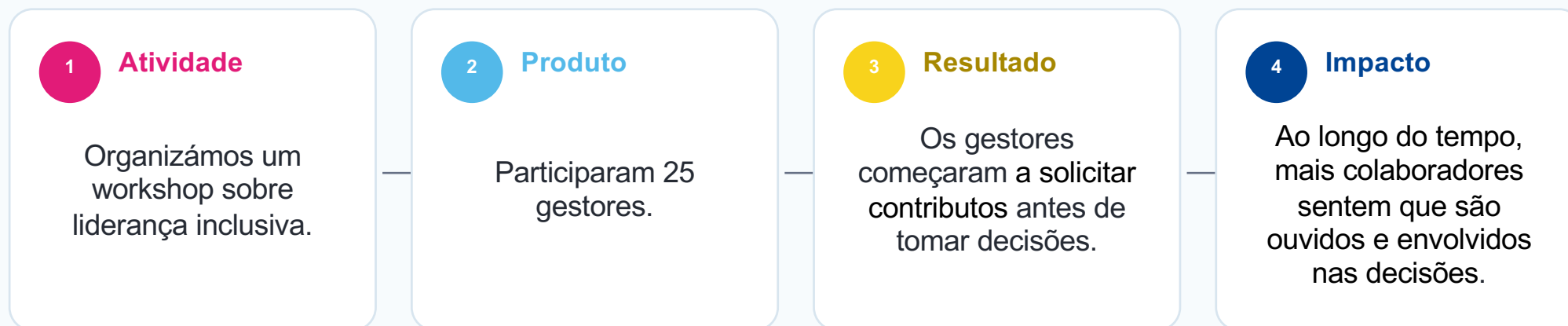


Concentre-se na progressão: feito → produzido → mudança → impacto a longo prazo

Nota para o/a facilitador/a: Peça aos participantes que classifiquem cada afirmação de acordo com o nível mais elevado que representa.

1.3 Um exemplo que abrange os quatro níveis

Exemplo: *Workshop* sobre Liderança Inclusiva



Ideia-chave: a mesma iniciativa pode ser descrita em diferentes níveis — os níveis mais profundos revelam a mudança.

1.1 De “o que fizemos” a “o que mudou”

As organizações medem frequentemente aquilo que é fácil de quantificar.

Mas uma melhoria real exige perguntas mais aprofundadas:

- 1 O que mudou?
- 2 Quem beneficiou?
- 3 Quem ficou de fora?
- 4 O que devemos melhorar a seguir?

Quantificar as atividades é útil.
Mas, por si só, não demonstra
que houve impacto.

Nota para o/a facilitador/a

Utilize este slide para ajudar os participantes a passar da descrição do que foi feito à compreensão da mudança.

1.4 Exercício de classificação

A sua tarefa

- Leia cada afirmação da ficha de trabalho.
- Escreva o número de cada afirmação na categoria correta.
- Discuta exemplos que possam encaixar em mais do que um nível.

Nota para o/a facilitador/a

A afirmação 9 pode ser discutida. Pode ser considerada um resultado se o processo de revisão tiver sido introduzido recentemente, ou um impacto se se tornar parte integrante da organização e a transformar a longo prazo.

Categorias

- Atividade
- Resultado
- Efeito
- Impacto

Obrigado/a

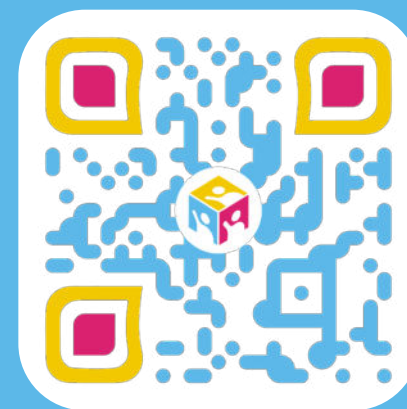
fit4thefuture.eu



Financiado pela União Europeia. As visões e opiniões expressas são da responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as da União Europeia ou da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por este conteúdo.

Obrigado/a

Mais informações:



fit4thefuture.eu

Atividade 3: Síntese da Autoavaliação FitLab e Mapa de Evidências

Duração: 33 minutos

Objetivos de aprendizagem:

- Utilizar a Ferramenta de Autoavaliação FitLab como ponto de partida para a reflexão.
- Identificar uma área em que a organização necessita de evidências mais adequadas.
- Relacionar os resultados da autoavaliação com questões práticas de melhoria.

Informação para o/a formador/a

A Ferramenta de Autoavaliação FitLab apoia indivíduos e organizações na reflexão sobre inclusão, equidade, diversidade, pensamento sistémico, sustentabilidade, liderança e enviesamento. Neste módulo, a ferramenta não é utilizada como uma avaliação final, mas como ponto de partida para um diagnóstico.

A questão-chave é: **“O que é que este resultado nos diz e de que evidências precisamos a seguir?”**

- Esta abordagem é semelhante à adotada noutros referenciais de autoavaliação no âmbito do EFP, como o ISATCOVE, que apoia os formadores na recolha e interpretação de evidências, na identificação de pontos fortes e lacunas e no planeamento de ações de melhoria.

Articulação com a Ferramenta de Autoavaliação FitLab

O/A formador/a pode apoiar os participantes na escolha de um dos seguintes percursos da ferramenta:

- trabalhadores, professores e formadores;
- líderes e gestores.

Para este módulo, são sugeridas as seguintes áreas:

- Pensamento sistémico e Sustentabilidade;
- Diversidade, Equidade e Inclusão;
- Pensamento orientado para a liderança e liderança regenerativa.

A escolha depende da função desempenhada pelo participante.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a explica que os participantes irão utilizar a ferramenta como instrumento de reflexão, e não como uma prova. O objetivo é identificar uma área em que sejam necessárias mais evidências, e não realizar necessariamente uma avaliação completa.	Sessão plenária	Link para o FitLab	5 minutos
Os participantes escolhem o percurso da ferramenta mais adequado à sua função: Colaboradores, Professores e Formadores, ou Líderes e Gestores. O/A formador/a apoia brevemente quem tenha dúvidas sobre o percurso a selecionar.	Trabalho individual	Computador portátil ou <i>tablet</i>	3 minutos
Os participantes selecionam uma das áreas relevantes: Pensamento sistémico e sustentabilidade, Diversidade, Equidade e Inclusão ou pensamento orientado para a liderança e liderança regenerativa.. São encorajados a escolher a área mais relevante para o seu contexto profissional atual.	Trabalho individual	Página da ferramenta de autoavaliação	3 minutos
Os participantes respondem a algumas afirmações da ferramenta ou consultam brevemente resultados de uma autoavaliação anterior. Centram-se apenas numa secção, e não na ferramenta completa, para que a atividade seja exequível no tempo disponível.	Trabalho individual	Página da ferramenta de autoavaliação	8 minutos
Os participantes preenchem a ficha “Mapa de Evidências”, identificando: • um ponto forte; • uma lacuna; • uma fonte de evidência de que já dispõem; • uma fonte de evidência de que necessitam; • um grupo de pessoas cuja voz deve ser considerada.	Trabalho individual	Ficha de trabalho “Mapa de Evidências”	9 minutos

Os participantes partilham em pares. Cada pessoa explica brevemente uma lacuna e uma possível fonte de evidências. O/A colega pode colocar uma questão de esclarecimento ou sugerir uma fonte adicional.	Trabalho em pares	Ficha de trabalho preenchida	3 minutos
O/A formador/a conclui perguntando: “Que tipo de evidências ajudaria a sua organização a tomar uma decisão mais fundamentada?” Os participantes são convidados a ter esta questão em mente para a Atividade 4, na qual irão definir um indicador útil.	Sessão plenária	Sem material	2 minutos

Transição para a Atividade 4

O/A formador/a introduz a atividade seguinte dizendo:
 “Identificou agora uma área em que a sua organização necessita de evidências mais adequadas. Na próxima atividade, vamos transformar essa necessidade num indicador prático que ajude a organização a compreender os progressos alcançados e a tomar melhores decisões.”



MÓDULO 7 ATIVIDADE 3

MATERIAL: FICHA DE SÍNTESE DA AUTOAVALIAÇÃO FITLAB

Desenvolvido por EMVIO | abril 2026

PROJECTO NÚMERO: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Cofinanciado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por essas opiniões e pontos de vista.

Material: Ficha de Síntese da Autoavaliação FitLab

Objetivo

Esta ficha ajuda os participantes a utilizar a Ferramenta de Autoavaliação FitLab como ponto de partida para a reflexão. Não se trata de uma prova. O objetivo é ajudar os participantes a identificar as áreas em que são necessárias mais evidências.

Ficha

Nome:	
Organização / Função:	
Data	
1. Percurso seleccionado	
Selecione uma opção:	
☐ Trabalhadores, professores e formadores	☐ Líderes e gestores
2. SAT route selected	
Selecione uma opção:	
☐ Pensamento sistémico e sustentabilidade	☐ Pensamento orientado para a liderança e liderança regenerativa
☐ Diversidade, Equidade e Inclusão	☐ Outro: _____
3. O que parece estar a funcionar bem?	
Indique um ponto forte que identificou	

4. O que parece pouco desenvolvido, pouco claro ou em falta?

Indique uma área que necessita de maior atenção

5. Que evidências já temos?

Exemplos: resultados de questionários, formulários de feedback, discussões em equipa, notas de reuniões, feedback dos formandos, dados de Recursos Humanos, observação.

6. Que evidências ainda faltam?

O que precisamos de conhecer melhor?

7. Quem deve ser consultado ou envolvido?

Exemplos: trabalhadores, formandos, formadores, gestores, pessoal de Recursos Humanos, parceiros externos.

8. Que decisão poderiam estas evidências apoiar

Exemplos: alterar as práticas das reuniões, melhorar os canais de feedback, rever o acesso à formação, ajustar as práticas de liderança.



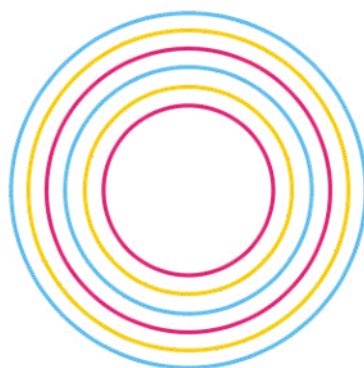
**Material: Ficha do Mapa de Evidências****Objetivo**

Esta ficha ajuda os participantes a organizar as evidências disponíveis e as que ainda faltam. Apoia a passagem de impressões gerais para uma tomada de decisão mais fundamentada.

Ficha

Pergunta	Notas do/a participante
O que queremos compreender?	
Porque é importante?	
O que já sabemos?	
Que evidências temos	
O que ainda falta saber?	
Quem ainda precisamos de ouvir?	
Que evidências nos seriam úteis?	☐ Números☐ Feedback ☐ Observações☐ Narrativas ☐ Documentos☐ Outros

Pergunta	Notas do/a participante
Como podemos recolhê-las de forma simples?	
Que decisão podem apoiar?	



Atividade 4: Laboratório de Indicadores – “Um Indicador Útil”

Duração: 32 minutos

Objetivos de aprendizagem:

- Compreender o que torna um indicador útil.
- Criar um indicador simples, associado a uma questão organizacional.
- Combinar evidências quantitativas e qualitativas.

Informação para O/A formador/a

Um indicador deve ajudar uma organização a compreender a evolução registada. Um indicador útil não deve ser apenas fácil de quantificar; deve ser relevante, compreensível, realista e estar associado a uma decisão.

A BetterEvaluation (2022) salienta que os indicadores de desempenho devem ser selecionados cuidadosamente, uma vez que indicadores inadequados podem conduzir a conclusões ou comportamentos errados.

Por exemplo:

- Indicador pouco adequado: número de reuniões com enfoque na inclusão realizadas;
- Indicador mais adequado: Percentagem de membros da equipa que referem conseguir contribuir com ideias durante as reuniões;
- Ainda mais adequado, quando combinado com evidências qualitativas: Breves relatos dos trabalhadores sobre se as reuniões se tornaram mais inclusivas.

O objetivo é utilizar tanto números como relatos. Os números mostram padrões; os relatos ajudam a compreender o seu significado.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a apresenta as características de um indicador útil, salientando que deve permitir avaliar progressos e apoiar a tomada de decisão. Apresenta exemplos simples, como avaliar se um maior número de pessoas sente que a sua opinião é ouvida nas reuniões, em vez de contabilizar apenas o número de reuniões realizadas.	Sessão plenária	Apresentação ou <i>flipchart</i>	7 minutos
Os participantes trabalham em pequenos grupos, comparam as questões identificadas na Atividade 3 e selecionam uma para desenvolver. A questão escolhida deve ser relevante, realista e claramente delimitada, evitando problemas organizacionais demasiado abrangentes.	Trabalho em grupo	Ficha de trabalho “Mapa de Evidências”	4 minutos
Os grupos preenchem o Cartão do Indicador , no qual definem: • a questão; • a mudança pretendida; • um possível indicador; • o tipo de evidências necessário; • a forma como as evidências serão recolhidas; • a frequência com que serão analisadas; • quem deve ser envolvido; • a decisão que o indicador poderá apoiar.	Trabalho em grupo	“Cartão do Indicador”; canetas	14 minutos
Os grupos trocam o seu Cartão do Indicador com outro grupo. Cada grupo analisa o cartão recebido com base em três questões: • O indicador é claro? • É realista recolher os dados? • É útil para a tomada de decisão?	Trabalho em grupo	Cartões dos Indicadores preenchidos; Lista de verificação de um bom indicador	4 minutos

Podem ainda sugerir uma alteração que torne o indicador mais inclusivo ou mais fácil de aplicar.			
Cada grupo recupera o seu Cartão do Indicador e melhora-o com base no recebido. Reformula o indicador, ajusta a fonte de evidências, se necessário, e confirma que o indicador é simples, útil e está associado a uma decisão ou ação concreta.	Trabalho em grupo	Cartão do Indicador; Lista de verificação de um bom indicador	3 minutos

Nota para O/A formador/a

Se um grupo tiver dificuldade em criar um indicador, o/a formador/a pode apresentar um exemplo de indicador e pedir ao grupo que o adapte ao seu próprio contexto.

Exemplos de indicadores:

- Inclusão: Percentagem de membros da equipa que afirmam poder contribuir com ideias durante as reuniões.
- Liderança: Número de decisões em que os colaboradores foram consultados antes da aprovação final.
- Sustentabilidade: Número de práticas recorrentes simplificadas ou reduzidas com vista à diminuição da carga de trabalho e da utilização de recursos.
- Pensamento sistémico: Número de ações de melhoria analisadas com contributos de mais do que uma função ou departamento.
- Cultura de *feedback*: Percentagem de colaboradores que afirmam que o *feedback* conduz a mudanças visíveis.

Transição para a Atividade 5

O/A formador/a introduz a atividade seguinte dizendo: “Definiu agora um indicador útil. O passo seguinte é garantir que esse indicador não fica apenas no papel. Na próxima atividade, vamos associá-lo a um pequeno ciclo de aprendizagem e definir uma experiência de melhoria realista, com a duração de 30 dias.”



MÓDULO 7 ATIVIDADE 4

MATERIAL: CARTÃO DO INDICADOR

Desenvolvido por EMVIO | abril 2026

PROJETO NÚMERO: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Cofinanciado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por essas opiniões e pontos de vista.

Material: Cartão do Indicador

Objetivo

Este cartão ajuda os participantes a criar um indicador útil. O indicador deve ser simples, realista e estar associado a uma decisão

Cartão do Indicador

1. O que queremos compreender

Exemplo: Nem todos se sentem ouvidos nas reuniões de equipa.

2. Mudança pretendida

O que queremos melhorar?

Exemplo: Queremos que mais pessoas partilhem ideias, dúvidas e preocupações nas reuniões

3. Indicador

Como saberemos se há progresso?

Exemplo: Percentagem de membros da equipa que dizem ter tido oportunidade de falar na última reunião.

4. Tipo de evidência

- ☐ Quantitativa
- ☐ Qualitativa
- ☐ Mista

5. Como vamos recolher as evidências?

Exemplo: questionário breve e anónimo, reflexão em grupo, observação ou formulário de feedback.

6. Quando vamos rever o indicador?

- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ De três em três meses
- ☐ Após cada atividade
- ☐ Outro: _____

7. Quem deve ser envolvido?

8. Quem fica responsável pelo acompanhamento?

9. Que decisão pode este indicador apoiar?

Exemplo: alterar as regras das reuniões, disponibilizar formação, rever a comunicação ou melhorar o acesso a oportunidades.



MÓDULO 7 ATIVIDADE 4

MATERIAL: LISTA DE VERIFICAÇÃO DE UM BOM INDICADOR

Desenvolvido por EMVIO | abril 2026

PROJETO NÚMERO: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Cofinanciado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por essas opiniões e pontos de vista.

Material: Lista de verificação de um bom indicador

Objetivo

Os participantes utilizam esta lista de verificação para melhorar o seu indicador.

Lista de verificação de um bom indicador

Um indicador útil deve ser:

- ☐ **Claro** – Todos compreendem o que significa.
- ☐ **Relevante** – Está relacionado com aquilo que queremos melhorar.
- ☐ **Realista** – Podemos recolher as evidências sem demasiado esforço.
- ☐ **Útil** – Ajuda-nos a tomar uma decisão.
- ☐ **Equilibrado** – Não se baseia apenas em números.
- ☐ **Inclusivo** – Considera diferentes perspetivas e experiências.
- ☐ **Revisto regularmente** – É analisado com regularidade.

Reflexão final

O que devemos melhorar no nosso indicador?

Atividade 5: Ciclo de Aprendizagem e Experiência de Melhoria de 30 Dias – “O que vamos mudar a seguir?”

Duração: 20 minutos

Objetivos de aprendizagem:

- Aplicar um ciclo de aprendizagem simples para relacionar as evidências com a ação.
- Utilizar questões de revisão pós-ação para refletir sobre o que pode ser aprendido a partir de uma ação organizacional passada ou atual.
- Definir uma experiência de melhoria de 30 dias, simples e realista.
- Identificar as evidências a recolher para perceber se a experiência produziu efeitos.

Informação para o/a formador/a

Um ciclo de aprendizagem ajuda a organização a utilizar as evidências de forma prática, evitando que os dados sejam apenas recolhidos sem chegarem a ser utilizados.

Nesta atividade, os participantes percorrem três etapas interligadas:

- **Revisão** – O que podemos aprender com uma ação passada ou atual?
- **Planeamento** – Que pequena melhoria podemos testar a seguir?
- **Teste e verificação** – Que evidências nos permitirão saber se a ação produziu efeitos?

A **Ficha de Revisão pós-ação** apoia a reflexão sobre uma ação passada ou atual; a **Ficha do Ciclo de Aprendizagem** transforma essa reflexão num ciclo de melhoria; e o **Cartão de Experiência de Melhoria de 30 Dias** ajuda a definir uma ação realista a testar no contexto profissional. Em contextos complexos, a avaliação deve apoiar a adaptação e a aprendizagem, fornecendo *feedback* útil durante o próprio processo de mudança (BetterEvaluation, 2021).

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a apresenta o objetivo da atividade, explicando que os participantes não irão elaborar um plano de avaliação completo. Em vez disso, irão partir de um indicador ou de uma questão sobre evidências identificada na Atividade 4 e transformá-la numa experiência de melhoria realista. O/A formador/a apresenta as três etapas: revisão, planeamento e teste e verificação.	Sessão plenária	Cartão do Indicador; Ficha do Ciclo de Aprendizagem; Ficha de Revisão Pós-Ação; Cartão de Experiência de Melhoria de 30 Dias	2 minutos
Os participantes selecionam um indicador ou uma questão de evidência da Atividade 4 e relacionam-no com uma ação organizacional passada ou atual. Utilizando a Ficha de Revisão pós-ação, refletem sobre três questões: o que funcionou bem, quem poderá ter ficado de fora e o que deverá mudar numa próxima vez.	Trabalho individual	Cartão do Indicador; Ficha de Revisão pós-ação; canetas	4 minutos
Os participantes preenchem a Ficha do Ciclo de Aprendizagem, definindo: • o que pretendem melhorar; • uma pequena ação que poderão testar; • que evidências irão recolher; • quem deverá dar <i>feedback</i>; • quando irão analisar essas evidências. O/A formador/a apoia os participantes e recorda-lhes que a ação deve ser simples e exequível.	Trabalho individual	Ficha do Ciclo de Aprendizagem; canetas	6 minutos
Os participantes registam a sua ideia no Cartão da Experiência de Melhoria de 30 Dias, indicando: • a área em que se irão concentrar; • a pequena ação que irão testar; • quem precisa de estar envolvido;	Trabalho individual	Cartão de Experiência de Melhoria de 30 Dias; canetas	5 minutos

• as evidências que permitirão perceber se a ação produziu efeitos; • quando irão analisar as evidências; • um possível risco ou dificuldade.			
Os participantes partilham a sua experiência de melhoria com um/a colega, explicando a ação a testar e as evidências a utilizar. O/A colega sugere um ajustamento que a torne mais clara, realista ou inclusiva.	Trabalho em pares	Cartão da Experiência de Melhoria de 30 Dias	3 minutos

Nota para o/a formador/a

O objetivo não é elaborar um plano de avaliação detalhado. No final da atividade, cada participante deverá ter definido uma experiência de melhoria realista, uma fonte de evidências e um momento para analisar os resultados.

Se o tempo for limitado, a Ficha de Revisão pós-ação pode ser utilizada de forma abreviada durante a sessão e posteriormente disponibilizada aos participantes para utilização com as suas próprias equipas.

A mensagem principal é: **as evidências só se tornam úteis quando conduzem à aprendizagem, ao ajuste e à ação.**

Transição para a Atividade 6

O/A formador/a introduz a atividade seguinte dizendo: “Definiram agora uma pequena experiência de melhoria. Para concluir o módulo, vamos refletir sobre a principal aprendizagem que pretendem levar desta sessão e sobre o compromisso pessoal que estão preparados/as para assumir.”



MÓDULO 7 ATIVIDADE 5

MATERIAL: FICHA DE REVISÃO PÓS-AÇÃO

Desenvolvido por EMVIO | abril 2026

PROJETO NÚMERO: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Cofinanciado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por essas opiniões e pontos de vista.

Material: Ficha de Revisão Pós-Ação

Objetivo

Esta ficha apoia a reflexão em grupo após uma atividade, reunião, workshop ou ação organizacional.

Ficha de Revisão Pós-Ação

Atividade / ação analisada:

Data

1. O que estava previsto?

2. O que realmente aconteceu?

3. O que funcionou bem?

4. O que não funcionou bem?

5. Quem beneficiou?

6. Quem pode ter ficado de fora?

7. O que aprendemos?

8. O que devemos mudar da próxima vez?





MÓDULO 7 ATIVIDADE 5

MATERIAL: EXPERIÊNCIA DE MELHORIA DE 30 DIAS

Desenvolvido por EMVIO | abril 2026

PROJETO NÚMERO: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Cofinanciado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por essas opiniões e pontos de vista.

Material: Experiência de melhoria de 30 dias

Objetivo

Este cartão ajuda cada participante a terminar o módulo com uma ação realista. A ação deve ser suficientemente simples para poder ser testada em 30 dias.

Cartão da experiência de melhoria de 30 dias

Área em que me vou focar:

- ☐ Inclusão
- ☐ Liderança
- ☐ Sustentabilidade
- ☐ Pensamento sistémico
- ☐ Feedback e aprendizagem
- ☐ Other: _____

O que vou melhorar:

Pequena ação a testar:

Quem deve ser envolvido?

Que evidências mostrarão se a ação resultou?

Quando vou analisar essas evidências?

O que poderá dificultar a implementação desta ação?

Como posso reduzir esse risco?

O meu compromisso:

Nos próximos 30 dias, eu





MÓDULO 7 ATIVIDADE 5

MATERIAL: FICHA DO CICLO DE APRENDIZAGEM

Desenvolvido por EMVIO | abril 2026

PROJETO NÚMERO: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Cofinanciado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por essas opiniões e pontos de vista.

Material: Ficha do Ciclo de Aprendizagem

Objetivo

Esta ficha ajuda os participantes a transformar evidências em ação. Segue um ciclo simples de melhoria: Planear–Executar–Verificar–Agir

Ficha do Ciclo de Aprendizagem

1. Planear

O que queremos melhorar?

Que pequena ação vamos testar?

2. Executar

Quem vai fazê-lo?

Quando?

3. Verificar

Que evidências vamos recolher?

Quem dará feedback?

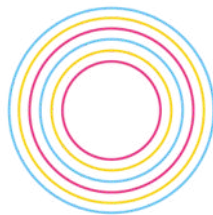
Quando vamos analisar as evidências?

4. Agir

O que faremos com o que aprendemos?

- ☐ Continuar com a ação
- ☐ Ajustar a ação
- ☐ Interromper a ação
- ☐ Testar uma ação diferente
- ☐ Pedir feedback a mais pessoas

Qual é o próximo passo?



Atividade 6: Reflexão final – “O meu compromisso de impacto”

Duração: 10 minutos

Objetivos de aprendizagem:

- Sintetizar as principais reflexões e aprendizagens do módulo.
- Identificar uma ação concreta que os participantes possam desenvolver a nível pessoal.
- Reconhecer uma oportunidade para promover a regeneração contínua na sua equipa ou organização.

Informação para o/a formador/a

Esta atividade ajuda os participantes a sintetizar as suas aprendizagens e a definir um próximo passo a nível pessoal. Uma vez que já desenvolveram uma experiência de melhoria de 30 dias, esta reflexão final centra-se na principal aprendizagem, no compromisso pessoal e no passo seguinte após o módulo.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a apresenta o objetivo da reflexão final, explicando que esta última etapa permite sintetizar o que foi aprendido e identificar uma ação concreta a realizar após a sessão. Em seguida, distribui a Ficha de reflexão final.	Sessão plenária	Ficha de reflexão final	1 minuto
Os participantes preenchem individualmente a ficha. Refletem sobre as principais ideias do módulo, as evidências que a sua organização utiliza atualmente, uma fonte de <i>feedback</i> que falta considerar e uma pequena ação de melhoria que poderiam testar no seu contexto profissional.	Trabalho individual	Ficha; canetas	6 minutos

Os participantes partilham com a pessoa ao lado uma frase da sua ficha. Pode ser a sua principal aprendizagem, um indicador útil ou uma ação que pretendam testar nos próximos 30 dias.	Trabalho em pares	Ficha preenchida	2 minutos
O/A formador/a convida os participantes a conservar a ficha como lembrete prático para ações futuras. A sessão termina com a mensagem: «A regeneração contínua começa quando usamos evidências para aprender, ajustar e voltar a agir.»	Sessão plenária	Nenhum	1 minuto

.



MÓDULO 7 ATIVIDADE 6

MATERIAL: FICHA DE REFLEXÃO FINAL

Desenvolvido por EMVIO | abril 2026

PROJETO NÚMERO: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Cofinanciado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por essas opiniões e pontos de vista.

Material: Ficha de Reflexão Final

Objetivo

Esta ficha ajuda os participantes a sintetizar as suas aprendizagens e a definir um próximo passo pessoal.

Ficha de reflexão final

Uma ideia que hoje compreendi melhor:

Algo que a minha organização mede demasiado:

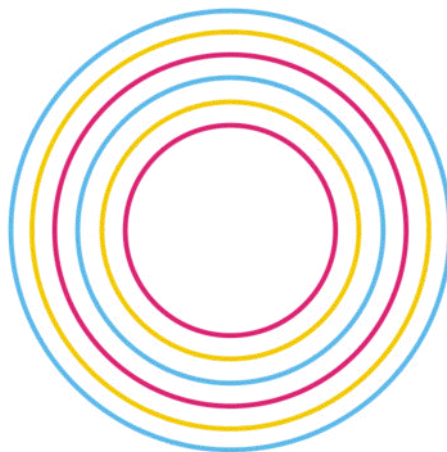
Algo que a minha organização deveria compreender melhor:

Um indicador útil que poderia utilizar:

Uma fonte de feedback a que devo prestar mais atenção:

Uma pequena ação a testar nos próximos 30 dias:

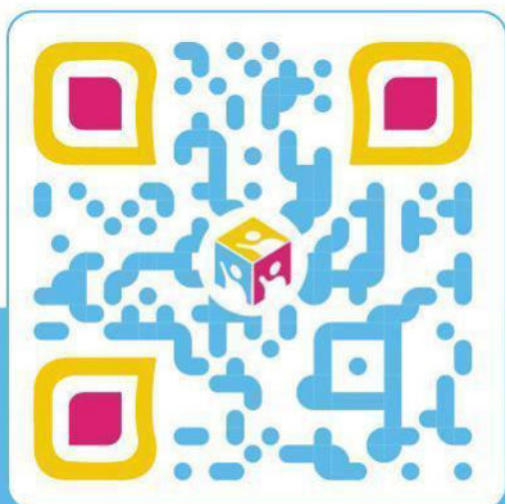
Uma frase deste módulo que quero recordar:





**FITFORTHE
FUTURE**

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.