



Método de *benchmarking* no setor do Ensino e Formação Profissional (EFP)



O que é benchmarking?

O que é benchmarking? Benchmarking tem sido definido como “um processo sistemático de aprendizagem pelo que de melhor se produziu no movimento de qualidade. Foca-se na aprendizagem para melhorar o desempenho. Implica humildade, uma vontade de reconhecer que os outros são melhores e aprender com eles” (Rumizen, 2002:285). Também tem sido definido como “o processo de identificar, compreender e adaptar práticas proeminentes de outros, com vista a melhorar o seu próprio desempenho” (O’Dell e Grayson, 2004:602). Dentro da definição geral de benchmarking existe, também, a distinção entre benchmarking interno e externo, na medida em que benchmarking interno é o processo de identificação, partilha e utilização de conhecimento e práticas que existem dentro de uma mesma organização; enquanto o benchmarking externo procura lucrar através de uma comparação externa com outras organizações (O’Dell e Grayson, 2004).

Outra definição de benchmarking é: “um processo contínuo e sistemático de procura e introdução das melhores práticas internacionais na sua própria organização, conduzido para que todas as partes dessa organização consigam compreender e atingir o seu máximo potencial. A procura pode ser de produtos, serviços ou práticas e processos de negócio, de concorrentes ou organizações reconhecidas como líderes ou processos de negócio que terão sido escolhidos” (Gardner e Winder, 1998:201).

Benchmarking é o método para comparar abordagens, modos de trabalho (processos) e conquistas (dados de desempenho) com outras entidades de Ensino e Formação Profissional (EFP). Preferencialmente, são comparadas organizações do setor do EFP, mas é possível realizar benchmarking com organizações de outros setores. Estas comparações dizem, sobretudo, respeito a fatores como qualidade, tempo e custos de organizações. Adicionalmente, é analisado como determinadas formas de Ensino e Formação Profissional poderão ser desenvolvidas de uma maneira melhor, com melhores resultados (mais eficaz) e mais eficiente.

Benchmarking é uma maneira de descobrir qual o melhor desempenho a ser alcançado – quer numa determinada organização de EFP, quer por um concorrente ou por um setor totalmente diferente. Esta informação pode, depois, ser usada para identificar lacunas nas abordagens e processos do EFP, de forma a conseguir um maior impacto (eficiência e eficácia) dos serviços.

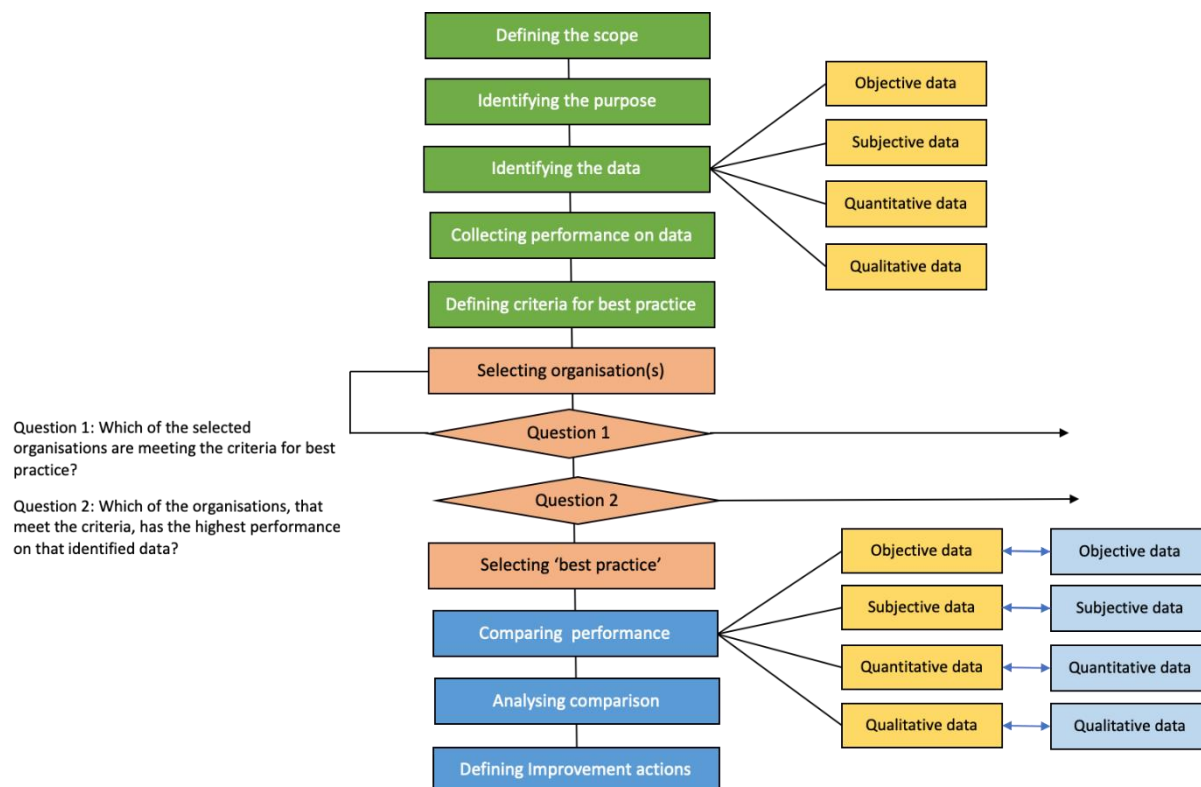
Benchmarking é um processo para obter uma medida/padrão – a benchmark. De forma simples, benchmarks são o “o quê” e benchmarking é o “como”. O processo de benchmarking não é um processo rápido nem simples. Antes de empreender uma atividade de benchmarking, é importante ter um conhecimento minucioso de que informações, qualitativas e quantitativas, podem ser recolhidas, e que profissionais contactar para obter essas informações. Dependendo da dimensão da entidade de EFP, até os profissionais podem ser surpreendidos por vezes pelo que já está disponível internamente.

Benchmarking não é apenas uma questão de inquirir outras entidade de EFP ou analisar e documentar processos ou instalações de outras entidades de EFP. Ao utilizar o benchmarking, a entidade de EFP não deverá limitar o seu alvo ao seu próprio setor, nem deve ser um acontecimento único.



O Método de benchmarking

O método de benchmarking pode ser visualizado através do seguinte gráfico:



Descrição do processo de *benchmarking*

O processo de benchmarking pode ser descrito nos seguintes passos:

Passo 1: Definir o alvo do *benchmarking*

Definir o alvo (p. ex., a parte que vai ser comparada) do processo de análise de *benchmarking* deve ser, sempre, o ponto de partida do processo. Afinal, não é suposto que o processo de *benchmarking* saia fora de controlo antes de começar.

O alvo do processo de *benchmarking* pode ser uma abordagem, um serviço, um programa educacional, conquistas de um departamento ou um programa, desempenho de estudantes e/ou professores, etc.

Passo 2: Identificar o alvo do *benchmarking*

O *benchmarking* pode ter diferentes propósitos. Os propósitos do benchmarking estão principalmente relacionados com melhorar, aprender e desenvolver.

Benchmarking Interno é usado quando uma entidade EFP já estabeleceu e comprovou melhores práticas e apenas precisam de as partilhar. Mais uma vez, dependendo da dimensão da entidade de EFP, poderá ser grande o suficiente para representar um amplo leque de desempenho. O *benchmarking* interno também poderá ser necessário se não estiverem disponíveis resultados comparáveis entre entidades de EFP/ serviços.

Benchmarking competitivo é utilizado quando uma entidade de EFP quer avaliar a sua posição dentro do setor. O *benchmarking* competitivo também é usado quando uma entidade de EFP precisa de identificar metas de desempenho de liderança do setor.



Benchmarking estratégico é usado quando se identifica e analisa desempenho a nível mundial. Esta forma de *benchmarking* é maioritariamente usada quando uma entidade de EFP precisa de sair do seu próprio setor ou país.

Passo 3: Identificar os dados

Benchmarking é comparar informação/dados. Há diferentes tipos de informação/dados. Informação/dados podem ser subjetivos, objetivos e apresentados de forma qualitativa e/ou quantitativa.

Informação subjetiva é baseada em opiniões pessoais, interpretações, pontos de vista, emoções e juízos.

Informação objetiva é baseada em factos, mensurável e observável.

Ambos tipos de informação podem ser expressos em dados qualitativos. Esta informação pode ser observada e registada e é não é numérica por natureza. Este tipo de dados é recolhido através métodos de observação, entrevista individual ou entrevistas de focus grupo. Informação/dados qualitativos centram-se em emoções ou perceções de pessoas, no que elas sentem.

Dados quantitativos referem-se a qualquer informação quantificável/dados que podem ser usados para cálculos matemáticos ou análise estatística. Este tipo de dados ajuda na tomada de decisões com base em análises matemáticas. Dados quantitativos são usados para responder a questões como “quantos?”, “com que frequência?”, “quanto?”. Estes dados podem ser validados e verificados. Na informação quantitativa perceções e emoções são expressos em números ou percentagens. É altamente recomendado que se identifiquem informações subjetivas, objetivas, qualitativas e quantitativas.

Passo 4: Recolher desempenho em dados

Neste passo, a entidade de EFP recolhe o máximo de informação disponível dentro do alvo do *benchmark*. É altamente recomendado equilibrar este tipo de informação (subjetiva e objetiva) com várias formas de apresentação.

Passo 5: Definir critérios para melhores práticas

Benchmarking é comparar informação/ dados com as que são consideradas as melhores práticas. A seleção das melhores práticas deve ser feita com base em critérios que tenham sido pré-definidos. Em muitos casos, os critérios dependem do alvo do benchmark. Se comparar desempenho de sucesso em educação inclusiva pode ter critérios diferentes do que se essa comparação for em termos de satisfação de alunos e professores ou se se comparar resultados de programas de EFP para estudantes do sexo feminino.

Passo 6: Selecionar organizações

Após identificar os critérios para “melhor prática”, deve ser selecionada uma organização para realizar *benchmark*. Por outras palavras, selecionar uma organização com a qual se irá comparar os dados que foram selecionados no passo 3. A seleção da organização é um passo crucial no processo de *benchmarking*. A organização selecionada deverá ser considerada como “melhor prática” na questão a qual é sujeita a comparação.

Step 7: Comparar desempenho

A comparação de informação deve ser realizada de forma sistemática. Informação semelhante deve ser comparada entre si. Informação quantitativa deve ser comparada com informação quantitativa baseada em indicadores semelhantes. Informação subjetiva deve ser comparada com outra informação subjetiva baseada em indicadores semelhantes, enquanto factos e números devem ser comparados entre si.



Passo 8: **Analisando comparações**

A análise da informação comparada pode ser feita de várias formas. Para informação quantitativa, a análise estatística poderá ser útil. Para analisar informação qualitativa estão disponíveis outras técnicas. Em todos os casos, no processo de análise está-se à procura das causas da variação. Tenta-se compreender o porquê da diferença do desempenho e o porquê do desempenho do “*benchmark*” ser melhor. Ou seja, investigam-se as informações “por trás” do desempenho atual com o objetivo de aprender com essas informações.

Passo 9: **Definir ações de melhoria**

Com base na análise de comparação de dados, é possível identificar que desempenho poderá ser melhorado. No passo 8 podem ter sido investigadas as razões da variação dos dados e informação. Porque é que o desempenho do “*benchmark*” é melhor que o desempenho da sua própria organização? Estas razões poderão ser uma inspiração para levar a cabo iniciativas de melhoria: mudar a forma como se trabalha, na medição dos resultados, na melhoria da prática. Para a sustentabilidade das ações de melhoria, é importante envolver a administração e o staff (professores) no processo. Este envolvimento é considerado um fator chave para proceder a melhorias sustentáveis.