

# ***Benchmarking* Interno: Uma Ferramenta de Gestão para Melhoria Contínua do Processo Educacional**

*Dirceu Luiz da Silva Siqueira*<sup>1</sup>

## **RESUMO:**

As ferramentas de Gestão Empresarial assessoram os administradores nos processos decisórios possibilitando direções à tomada de decisão. Dentre as ferramentas administrativas, destaca-se o *benchmarking* que é caracterizado como um processo conduzido por uma organização para o emprego de boas práticas reconhecidas de um segmento de mercado. Cabe aos gestores ter um olhar dinâmico e sistemático para dentro de sua empresa e buscar aprender com outras práticas que foram aplicadas em outras empresas a fim de fazer uma analogia e posterior melhoramento de seu processo gerencial. O objetivo deste artigo é mostrar a utilidade da ferramenta *benchmarking* num processo interno para o que sistema possa ser utilizado em boas práticas de um setor e tornar melhor os métodos administrativos da gestão/escola.

**Palavras-chave:** Benchmarking. Ferramentas Administrativas. Gestão/Escola.

## **SUMMARY:**

The Corporate Management tools advise administrators in decision making giving directions to decision making. Among the administrative tools, there is the benchmarking that is characterized as a process led by an organization for the use of recognized good of an industry practice. It is up to managers to have a dynamic and systematic look inside your company and seek to learn from other practices applied in other companies in order to make an analogy and subsequent improvement in their management process. The objective of this article is to show the usefulness of benchmarking tool in an internal process so that system can use the best practices of an industry and become better administrative methods of management / school.

**Keywords:** Benchmarking. Administrative Tools. Management / School.

---

<sup>1</sup> Coordenador do Curso de Administração da Faculdade do Pantanal – FAPAN, Pós Graduado em Docência e Gestão Educacional – FAPAN/MT, Pós Graduado em Gestão Estratégica de Negócios – FAP/RO

## 1. Introdução

Antigamente os métodos tradicionais para o alcance de metas eram obsoletos e isso deixava as empresas vulneráveis à concorrência. Com o advento das novas técnicas organizacionais criou-se o *benchmarking*, ferramenta capaz de mensurar os pontos positivos de uma empresa para ser comparado com outra, criando assim uma ferramenta de vital importância para a guerra concorrencial e de sobrevivência de uma empresa.

Fascinado pelas ferramentas estratégicas e pelas práticas empresariais me propus a escrever sobre a técnica do *benchmarking* aplicado na gestão educacional, pois há tempos que esse instrumento me desperta a curiosidade em contribuir para a melhoria contínua da qualidade da prestação de serviços educacionais de forma holística.

*Benchmarking* é uma prática construída no século passado quando Frederick Taylor inseriu o método científico nas empresas incentivando a confrontação dos procedimentos e métodos de trabalho. Com o advento da Segunda Guerra Mundial isso se tornou uma prática entre as empresas, possibilitando que as mesmas se compararem umas com as outras.

## 2. *Benchmarking* e sua origem

Segundo Watson (1994) *apud* Gonçalves, Carlos Alberto, (2008) “*Benchmarking* originou-se da palavra benchmark, que significa uma marca feita por agrimensor, indicando um ponto em uma linha de nível, um padrão ou um ponto de referência”. Ou seja, é um marco cuja altura, em relação a uma dada referência, tenha sido determinada por nivelamento.

Nivelação é o ato de mensurar, de igualar os processos. Partindo da premissa de que o *Benchmarking* é um processo de comparação entre empresas, produtos e serviços e práticas empresariais. Nesse sentido algumas organizações usam de sabedoria e estratégias para promover a melhoria contínua em seus processos produtivos focalizando o bom desempenho frente seu competidor.

*Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações. Os usuários dessa ferramenta são reconhecidos como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional (SPENDOLINI, 1993) *apud* GONÇALVES(1993).

*Benchmarking* é uma técnica que cria condições favoráveis, ou seja, tira o melhor das ideias praticadas entre as empresas num mercado competitivo. É um processo de identificação e percepção de boas práticas de outras organizações consideradas destaque e despontadas como as melhores sempre com o intuito de importar novos paradigmas pensando sempre em alcançar ou em superar os concorrentes.

### **3. Benchmarking e seus objetivos**

O *Benchmarking* desperta habilidades nos administradores em enxergar no mercado de trabalho as melhores ações administrativas praticadas por outras empresas e por outros setores concorrentes. Desta forma podemos dizer que a investigação é imprescindível para o processo de *benchmarking*, pois permite aprendermos com outras organizações e a partir da análise, usa-se a customização para que o processo não se torne uma cópia.

Segundo Watson (1994) *apud* Gonçalves, Carlos Alberto, (2008) os objetivos que esta ferramenta apresenta servem de subsídio para a tomada de decisão do gestor.

- ➡ **Avaliar** – Avaliar o resgate de uma empresa mais sólida e de forma a ter propósitos;
- ➡ **Criar** – Criar uma cultura e/ou uma política empresarial capaz de produzir e manter o foco na melhoria contínua;
- ➡ **Identificar e ver** – Identificar os problemas e os vícios organizacionais e enxergar as áreas e departamentos a serem melhorados;
- ➡ **Permitir** – Permitir vislumbrar as oportunidades e ameaças competitivas;
- ➡ **Permitir e facilitar** – Permitir e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho das empresas através de um processo de aprendizado.

### **4. Benchmarking e sua tipologia**

Como processo que visa alcançar a identificação e posterior análise das melhores práticas, o *benchmarking* não se presta somente ao uso externo; ou seja, sua aplicabilidade não se restringe à investigação de outras empresas. Isso resulta numa diferenciação, explica

Spendolini (1993 *apud* ARAÚJO), entre vários tipos, na qual ademais, fatores diversos são considerados.

Dentre os tipos de *benchmarking* existem o Competitivo, o Funcional, O Interno e o Genérico. O primeiro mais usual devido à metodologia desta ferramenta apresentar uma investigação das boas práticas observadas tendo como foco principal a vantagem competitiva entre organizações. Já o tipo Funcional como o próprio nome revela, faz comparação entre funções específicas da empresa. O tipo Interno é extremamente necessário para a comparação entre processos internos entre setores e departamentos dentro de uma empresa. E, por fim o *benchmarking* Genérico, que faz analogia ao Interno, pois se baseia no processo que atravessa várias funções, como por exemplo, o processo desde o pedido até a entrega do produto ao cliente.

## **5. *Benchmarking* e seus princípios básicos**

Segundo ARAÚJO (2006) o *benchmarking* é um processo de investigação. Assim, destina-se à mensuração de dados, por consequência lógica. Se a intenção com essa tecnologia é posicionar as práticas de uma empresa em relação ao que existe fora dela, é necessário quantificar as informações de algum modo. Essa é a essência: explorar o desconhecido e converter o resultado em ação empreendedora.

Ao analisar os tipos de *benchmarking* apresentados o nosso foco aponta o tipo Interno como base de apoio à gestão escola. Diante disso é preciso observar os princípios básicos desta ferramenta para entendermos melhor sua aplicabilidade. O ponto de partida é a mutualidade, ou seja, o processo deve ser análogo a uma rua de mão duplo sendo assim um método de colaboração simultânea. A semelhança seria o segundo aspecto a ser observado, pois a ferramenta só será útil se tiver analogia entre os processos organizacionais. Outro princípio básico importante é a Mensuração. Não basta apenas alcançar índices, é necessário conhecer o passo a passo que levaram aos resultados. Por fim o princípio básico da Validação que compreende analisar tudo o que foi coletado para uma boa aplicação dentro da empresa.

## 6. *Benchmarking* e suas vantagens

Conforme CHIAVENATO (2010, p. 181), a maior barreira à adoção do *benchmarking* está em convencer os gerentes de que seus desempenhos podem ser melhorados e ampliados diante do controle real por meio de uma ferramenta de comparação de dados. Isso requer o conhecimento de melhores métodos utilizados por outras organizações. O *benchmarking* requer consenso e compromisso das pessoas. Nesse sentido essa ferramenta administrativa é um meio para o melhoramento de o desempenho empresarial, visando alcançar a vantagem competitiva. Ao fazer uso desta técnica, os gestores vivenciam experiências de empresas similares ajudando assim a explicar o processo de um ótimo desempenho organizacional que os possibilite aumentar os lucros almejados.

A premissa é que nenhuma empresa é melhor na sua plenitude, ou seja, não existe empresa 100% perfeita. Pensando nisso o *benchmarking* é um processo contínuo que fornece informações valiosas aos empresários. A prática do *benchmarking* nos leva a um processo de aprendizagem. Sendo assim o *benchmarking* não é um ato isolado e nem uma imitação ou mesmo uma reinvenção e sim oferece uma nova roupagem aos bons processos aplicados nas empresas concorrentes.

O quadro abaixo nos dá um panorama das corporações sem e com a aplicação da técnica:

<b>Quadro 1 - As Vantagens do <i>Benchmarking</i></b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Sem <i>Benchmarking</i></b>	<b>Com <i>Benchmarking</i></b>
Competitividade	> Focalização interna > Mudanças por meio da evolução	> Conhecimento da concorrência > Mudanças inspiradas nos outros
Melhores práticas empresariais	> Poucas soluções > Manutenção das práticas atuais	> Muita opções de práticas > Desempenho superior
Definição dos requisitos do cliente	> Baseada na história ou intuição > Percepção subjetiva > De dentro para fora	> Baseada na realidade do mercado > Avaliação objetiva > De fora para dentro
Fixação de metas e de objetivos	> Focalização interna e subjetiva > Abordagem reativa	> Focalização externa e objetiva > Abordagem proativa
Medidas de produtividade	> Perseguição de estimativas > Noção de forças e fraquezas > Caminho de menor resistência	> Solução de problemas reais > Compreensão dos resultados > Melhores práticas do mercado

Fonte: Schermerhorn Jr. (1996). P.275

Adaptado por: Siqueira, Dirceu Luiz da Silva

## 7. Benchmarking e seu processo de aplicação

Muitos entendem o benchmarking como um processo simples em que uma empresa compara-se com outra. Mas, pra essa comparação ter êxito, é preciso implementação de algumas etapas. As fases a seguir mostram o processo de aplicação dessa técnica:

A primeira etapa para a implantação do *benchmarking* é determinar um ramo, um setor a ser analisado. Em seguida formatar um objetivo e delimitar um campo de ação a ser trabalhado. Após fixar essa fase precisam-se averiguar os custos para a aplicação do melhor método.

Para implementação do *benchmarking* será preciso: coletar os dados internos e externos, reconhecer um problema a ser estudado e formar uma equipe para aplicação dos dados utilizando a ferramenta. Em seguida deve ser realizado um exame dos dados, fazer uma comparação das diferenças e semelhanças com a sua organização.

O Quadro 2 “Processo de Benchmarking” mostra mais detalhado o processo:

PROCESSO DE BENCHMARKING	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
	PLANEJAR	COLETAR	ANALISAR	ADAPTAR	MELHORAR
	Definir onde aplica o Benchmarking e a equipe	Definir métodos de coleta	Identificar as Falhas	Analisar e propor alternativas	Implementar planos de melhoria
	Entender o objeto do estudo de Benchmarking	Coletar dados	Identificar as causas das falhas	Obter validação	Monitorar resultados
	Selecionar parceiros	Registrar as conclusões	Projetar desempenho futuro	Definir planos de melhoria	Reavaliar metas (feedback)

Quadro 2 - Fases para Implementação do Processo de *Benchmarking*

Fonte: Siqueira, Dirceu Luiz da Silva

## **8. *Benchmarking* Interno na melhoria contínua do Processo Educacional**

Para GONÇALVES (2008, p. 91) o *Benchmarking* surgiu como uma necessidade de informações e devido ao desejo de aprender rápido como corrigir um problema empresarial.

O *Benchmarking* é hoje uma prática de grande valia, considerada como ferramenta de muita utilidade devido à praticidade para aumentar a competitividade empresarial, obrigando as organizações a um contínuo aprimoramento do andamento dos seus processos.

O *Benchmarking* interno trás aos gestores uma visão funcionalista dos setores de uma organização, e, através desse olhar, pode-se mensurar o quanto um setor ou departamento funciona melhor que o outro. O processo interno leva à investigação do desempenho de determinada divisão para que haja uma comparação com o setor deficitário e posterior definição de um padrão interno eficiente.

O objetivo da atividade interna de *benchmarking* é identificar os padrões internos de desempenho de uma organização. Conforme Spendolini (1993 apud GONÇALVES p.98), “muitas organizações são capazes de conseguir ganhos imediatos, identificando suas próprias e melhores práticas internas”.

Observa-se que as vantagens do *benchmarking* interno tem baixo custo, pois ele é aplicado dentro da própria empresa. Outro ganho que podemos frisar é que temos mais facilidades na obtenção de informações dos setores envolvidos, dentre outras vantagens como a valorização pessoal e fortalecimento da comunicação internamente.

## **9. *Benchmarking* interno na visão do gestor educacional**

É interessante pensar que abordaremos este título de forma inversa. Ao invés de identificarmos um setor com déficit, iremos verificar as boas práticas de um determinado departamento. Analisaremos um caso hipotético de uma instituição de ensino superior dentro do setor de coordenações, deixando claro que qualquer semelhança é mera coincidência. Trataremos de Setor “S” e setor “D”.

O setor “S” é o setor a ser estudado pelas boas práticas de gerência voltadas à gestão acadêmica, e o setor “D” é o setor com déficit gerencial.

Aplicando o *benchmarking* interno, o primeiro passo é a checagem dos pontos fortes do setor “S”. Abaixo elencamos alguns hipoteticamente.

- Fluidez nos trâmites de processos acadêmicos;
- Rapidez no término de projetos institucionais e de extensão;
- Agilidade nos projetos de visitas e viagens técnicas;
- *Feedback* aos requerimentos solicitados na secretaria;
- Organização de eventos alusivos;
- Planejamento antecipado das atribuições setoriais;
- Ação imediata nas imposições superiores;
- Flexibilidade no trato acadêmico
- Facilidade de adaptação à tecnologia e novos sistemas operacionais;
- Agilidade na captação de ingressantes e monitoramento de egressos, etc.

Esses exemplos são apenas alguns pontos fortes do setor “S”, mas como iremos Aplicar o *benchmarking* no setor “D”, partiremos com o primeiro passo:

- Planejamento: Planejar um estudo profundo e eficiente nas ações do setor “S” diante dos pontos fortes.
- Coleta de dados: Coletar o máximo de informações possíveis das ações do setor “S” e descrevê-las em forma de relatório. Essas informações servirão de base para a tomada de decisão.
- Análise dos dados: Analisar minuciosamente os dados coletados e verificar quais pontos pode ser melhorado ainda mais.
- Adaptação: Fazer um processo de adaptação de novas técnicas aprendidas com o setor “S” e implantá-las no setor “D”. Usar a customização como fator preponderante de inovação e implementação do novo processo a ser praticado no setor.
- Melhoria: Com as novas ferramentas em mãos, o setor “D” deverá aplicar a melhoria contínua para o melhor desempenho do setor.

O emprego do *benchmarking* como instrumento de ajuda no processo de melhoria contínua do setor “D” deve ser algo versátil aplicável em todo o setor, para que o mesmo possa retomar seu crescimento na intensão de igualar ou mesmo ter uma competitividade salutar dentro da organização.

Para GONÇALVES (2008) o *benchmarking* competitivo setorial é usado para estabelecer padrões de desempenho e detectar tendências no ambiente competitivo.

Pensando na competição setorial, é comum entre as empresas modernas, mas quando se tem uma política voltada a excelência. Por outro lado essa competição pode ser danosa e desgastante, haja vista que alguns setores querem despontar mais que outro acarretando às vezes a perda do controle das relações interpessoais.

## **10. *Benchmarking* interno e o caso hipotético**

O caso descrito no referido artigo é baseado em fatos empíricos vivenciados por um personagem “*Super*” que, coincidentemente é pós-graduado em gestão de negócios o qual objetiva contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais da empresa em que atua.

A ferramenta proposta envolve elementos de aprendizagem de gestão podendo ser praticados sempre que perceber uma involução do setor em défice. O propósito do *benchmarking* é que realmente haja uma continuidade no processo aperfeiçoando para que o setor ou a empresa ganhe competitividade.

## 11. Considerações Finais

O *benchmarking* é então uma ferramenta gerencial na qual os administradores buscam as melhores práticas de uma empresa e transformam tais práticas em melhoria contínua. Entretanto essa ferramenta representa aprendizado empresarial para alcance de objetivos.

Objetivos estes apresentados e que doravante prenderá a atenção dos gestores para identificação dos vícios organizacionais promovendo mudanças e a melhoria no desempenho através de um processo de aprendizagem.

Ficou evidenciado neste artigo que o *benchmarking* desde sua origem é uma ferramenta de comparação entre processos organizacionais em que pese um de seus princípios sendo a investigação para mensuração de dados, igualar e customizar processos administrativos.

Pelo exposto no texto, pode-se entender que a técnica do *benchmarking* é um instrumento de gestão que busca oferecer condições de competitividade empresarial, porém vale registrar nesse artigo as abordagens de alguns autores que escreveram sobre essa ferramenta voltada à estratégia organizacional.

Para tornar clara a conclusão, uma empresa para competir no mercado precisa ter algo diferenciado de seus concorrentes. O foco do artigo prende-se ao *benchmarking* interno onde um caso hipotético foi lançado para que haja a confrontação e a mensuração de dois setores voltados à gestão educacional.

Diante do contexto evidencia-se um resultado mais que positivo da aplicação dessa ferramenta na gestão escola, pois ficou claro na suposição dos setores “S” e “D” que o gestor educacional poderá extrair subsídios de um departamento que funciona em harmonia e conformidade com boas práticas administrativas e aplicar em outro com déficit gerencial. Desse modo a utilização do *benchmarking* é prova de que o processo após sua implementação traz ações de melhoria contínua no gerenciamento dos setores.

## **12. Referências Bibliográficas**

ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos – SO&M**. São Paulo: Manole, 2010.

GONÇALVES, C. A. – Organizador. **Manual de Ferramentas de ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; JÚNIOR, João Benjamim da Cruz; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de Negócios – Visões e Dimensões Empresariais da Organização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.