

## O QUE É BENCHMARKING?

por Washington Sorio \*

Os Japoneses têm uma palavra chamada *"dantotsu"* que significa lutar para tornar-se o *"melhor do melhor"*, com base num processo de alto aprimoramento que consiste em procurar, encontrar e superar os pontos fortes dos concorrentes.

Esse conceito enraizou-se numa nova abordagem de planejamento estratégico. Durante a última década, ele tem produzido resultados impressionantes em companhias como a Xerox, a Ford e a IBM e é conhecido como *Benchmarking*.

*Benchmarking* é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresarias entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas *"companhia-a-companhia"* para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

<b>Benchmarking é...</b>	<b>Benchmarking não é...</b>
um processo contínuo	um evento isolado
uma investigação que fornece informações valiosas	uma investigação que fornece respostas simples e "receitas"
um processo de aprendizado com outros	cópia, imitação
um trabalho intensivo, consumidor de tempo, que requer disciplina	rápido e fácil
uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo	mais um modismo da administração

*Benchmarking* surgiu como uma necessidade de informações e desejo de aprender depressa, como corrigir um problema empresarial.

A competitividade mundial aumentou, acentuadamente nas últimas décadas, obrigando as empresas à um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com baixo custo e assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Na maioria das vezes o aprimoramento exigido, sobretudo pelos clientes dos processos, produtos e serviços, ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas, por estarem elas presas aos seus próprios paradigmas.

Na aplicação do *Benchmarking*, como todo o processo, é preciso respeitar e seguir algumas regras e procedimentos para que os objetivos sejam alcançados e exista uma constante melhoria do mesmo. Neste processo existe um controle constante desde sua implantação (plano do processo) até a sua implementação (ação do processo).

A empresa interessada em implantar *benchmarking* deve analisar os seguintes fatores: ramo, objetivo, amplitude, diferenças organizacionais e custos, antes da definição ou aplicação do melhor método, pois cada empresa individualmente tem as suas necessidades que devem ser avaliadas antecipadamente à aplicação do processo.

Outra vantagem do *benchmarking* é a mudança da maneira de uma organização pensar sobre a necessidade para melhoria. *Benchmarking* fornece um senso de

urgência para melhoria, indicando níveis de desempenho atingidos previamente num processo de parceiro do estudo. Um senso de competitividade surge à medida que, uma equipe, reconhece oportunidades de melhorias além de suas observações diretas, e os membros da equipe tornam-se motivados a se empenhar por excelência, inovação e aplicação de pensamento inovador a fim de conseguir sua própria melhoria de processo.

É necessário que as organizações que buscam o *benchmarking* como uma ferramenta de melhoria, assumam uma postura de "organização que deseja aprender com os outros" para que possa justificar o esforço investido no processo, pois essa busca das melhores práticas é um trabalho intensivo, consumidor de tempo e que requer disciplina. Portanto, *benchmarking* é uma escola onde se aprende à aprender.

Saber fazer e adaptar *benchmarking* no processo da organização pode nos permitir vislumbrar oportunidades e também ameaças competitivas, constituindo um atalho seguro para a excelência, com a utilização de todo um trabalho intelectual acumulado por outras organizações evitando os erros é armadilhas do caminho.

Mais do que uma palavra mágica, o *benchmarking* é um conceito que está alterando consideravelmente o enfoque da administração, onde o mesmo é composto de atributos que determinarão o sucesso ou ainda a sobrevivência das empresas.

A área de Recursos Humanos pode aplicar o *benchmarking* para obter respostas a questões como:

- Como "aprender" a realizar mudanças de sucesso nos seus próprios processos de trabalho. O que priorizar?
- Como realizar projetos considerados bem sucedidos ou exemplares, conhecidos em inglês como "*best practices*".
- Que desafios o time gerencial enfrentará para implantar as mudanças necessárias?
- Que ferramentas tecnológicas e gerenciais os nossos concorrentes já implantaram com sucesso? Que aspectos priorizaram?
- Que resultados os líderes do seu setor estão obtendo em relação aos investimentos em modernização?

A adoção de uma metodologia estruturada de *benchmarking* pode ser extremamente útil na facilitação deste processo de troca e interação, possibilitando a mensuração, análise e comparação das práticas adotadas pelas diferentes Recursos Humanos das organizações.

Os profissionais de Recursos Humanos ao empregar o *benchmarking* como uma ferramenta de desenvolvimento da Gestão de RH, adquirem conhecimentos importantes para aperfeiçoar seus processos de trabalho, sem ter que "reinventar a roda".