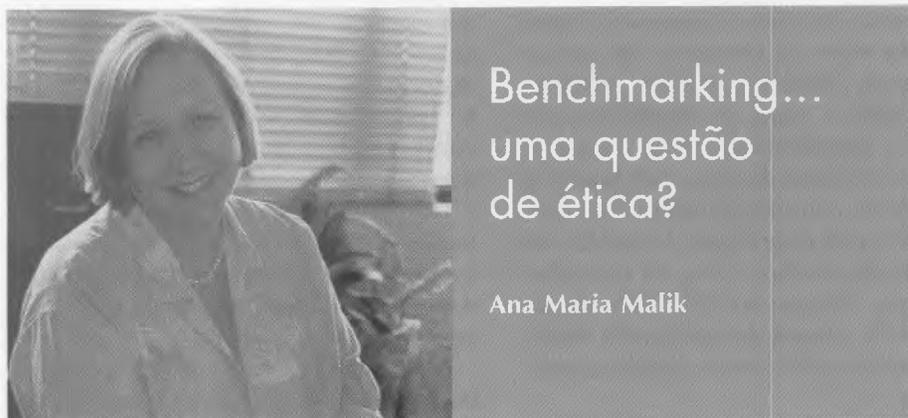


O USO DE, MODELOS E A ÉTICA EM RELAÇÃO AO BENCHMARKING



Jun/Valter H.



Ana Maria Malik é Médica, Professora e Diretora do Proahsa da EAESP/FGV.

Em inglês, *benchmark* significa marco referencial, modelo, meta. Na verdade, nos textos de qualidade em geral e nos de Deming em particular, tornar-se este modelo ou padrão é um dos objetivos de quem se propõe a trabalhar na área de TQM - Total Quality Management. De fato, há empresas que colocam como objetivos parciais uma série de alternativas, entre elas a de tornar-se modelo.

Parece que há problemas de entendimento entre alguns conceitos em inglês e seu real significado em português. Neste caso específico, a rigor está-se diante de um destes impasses. A caracterização de plágio, em composição musical, presume uma série de compassos idênticos; a cópia em trabalhos científicos é admissível, desde que com aspas e citada a fonte (caso contrário, é passível de sanção pela comunidade científica/acadêmica). Atualmente, na área de empresas vem sendo levantada a hipótese de o intercâmbio de executivos entre empresas colocar em risco o sigilo de alguns segredos industriais, tendo-se inclusive tornado objeto de matérias na imprensa diária (por exemplo, o Caderno de Empregos da *Folha de São Paulo* de 20/03/94). O casal Rosenberg foi preso por ter sido acusado de repassar informação de segurança nacional. Todas estas situações caracterizam cópia, crime, fraude, portanto, casos de absoluta afronta aos preceitos da ética, não apenas empresarial.

Tristes tempos estes, em que a ética se vê partida como substantivo, submetida a diversas adjetivações, como ética

na política, ética médica, ética empresarial... Ao mesmo tempo, bons tempos estes, em que alguns preceitos (a rigor, com vocação para se tornarem mandamentos, nesta seita em que se tenta transformar a qualidade, com "a palavra" disseminada em fascículos dominicais, cartilhas de ensinamentos sobre certo e errado e abundantes publicações com interpretações a respeito dos significados dos termos e de seus postulados) são questionados à luz da ética, antes de serem difundidos.

Discutir se assumir um modelo externo a ser seguido é ou não um procedimento ético remete à interpretação sobre o significado de modelo. Na área de saúde, por exemplo, é comum protocolos de diagnóstico e de tratamento desenvolvidos em determinada organização serem seguidos em outra; da mesma forma, uma técnica cirúrgica testada e estabelecida é rapidamente apresentada em congressos e publicações científicas, para que o maior número de indivíduos necessitados venham a beneficiar-se dela. Com freqüência, sabe-se quem é(são) o(s) autor(es), mas seu esquecimento não é excepcional. A questão passa a ter contornos éticos quando a difusão do procedimento se dá antes em órgãos de comunicação leigos, permitindo e incentivando sua utilização de maneira pouco controlada, ou quando há disputa de autoria (nos nossos dias, tem sido matéria jornalística cotidiana a disputa entre os dois reconhecidos pais da descoberta do vírus da AIDS). Também cabe discutir eticamente a utilização de qualquer conhecimento técnico-científico por profissionais menos qualificados que o necessário (a depender da definição de necessário).

Chegar a métodos de racionalização da produção, de maneira a utilizar melhor os recursos disponíveis (certamente menores que os existentes) e a oferecer produtos/serviços desenhados para satisfazer com mais proficiência necessidades e desejos dos consumidores parece no mínimo desejável; colocar este conhecimento à disposição de mais empresas pode merecer a designação de ético, justo, simpático. No limite, isto é *benchmarking*, ao menos aquele da teoria. Garantir ao maior número de cidadãos o acesso a bens e serviços é

uma forma de tentar diminuir o fosso existente entre os conceitos de consumidor e de cidadão. Uma das justificativas teóricas para o surgimento do TQM é a conscientização do consumidor para os seus direitos. No Brasil, o conceito de consumidor representa parcela ínfima da população, bastando ver o objeto das reclamações de consumidores que chegam ao PROCON (órgão público!!!): planos de assistência médica, consórcios de carros, questões imobiliárias...

Esforçar-se para fazer tão bem quanto quem tem bons resultados parece uma consequência benéfica e esperada do conceito de *benchmarking*. Já ignorar os novos conhecimentos, oferecendo produtos e serviços de qualidade discutível e preço alto (independente de valores, o que quer que se pague por algo de qualidade discutível é demais) deveria ser avaliado à luz de tribunais de ética, quer se trate de produtos tangíveis com resultados facilmente perceptíveis, quer se trate de serviços muito menos concretos. Da mesma forma, especialistas em criar "causas" jurídicas de episódios de insatisfação também deveriam ser no mínimo questionados. Se a denominação para isto é um dos adjetivos possíveis para ética ou não, pode ser reduzida a questão semântica. Pode, mas não precisa... ♦

comparação são utilizados ou interpretados adequadamente, pois a grande maioria dos esforços é dedicada em obter os números ao invés de analisar como conseguiu-se chegar aos mesmos.

Na verdade, o processo de *benchmarking* tem sido a principal fonte de suporte aos consultores envolvidos em trabalhos de Reengenharia ou de Transformações de Organizações.

Ele acaba sendo utilizado como base para estimular as organizações sobre a necessidade de mudança, bem como para identificar práticas bem-sucedidas que estão sendo utilizadas por outras organizações.

O fato do consultor estar em contato constante com empresas distintas, permite ao mesmo identificar e validar as soluções bem-sucedidas. Algumas empresas de consultoria possuem verdadeiros bancos de dados com as chamadas *best practices*, obtidas e validadas ao longo do tempo em trabalhos realizados em diversas organizações, estudos específicos ou observação de empresas consideradas *world class* em determinados processos ou atividades.

Apesar da grande preocupação das organizações de que o consultor possa estar levando para fora dados obtidos ao longo de um projeto específico, torna-se cada vez mais evidente que a grande dificuldade nos dias de hoje não é a obtenção destes, mas a capacidade de cada organização na implantação das soluções. A focalização deve estar na identificação dos problemas e na eliminação de *gaps* obtidos através do *benchmarking*.

O papel do consultor, neste caso, deve ser o de auxiliar a organização a analisar os resultados do *benchmarking* e identificar quais práticas podem ser mais bem-sucedidas, considerando o ambiente em que a organização está operando, sua estratégia, sua cultura e seu valores.

A utilização de sua experiência e conhecimento de diversos tipos de organizações pode assim tornar-se mais proveitosa, pois o seu principal papel será o de identificar em conjunto com empresas a melhor forma de transformar a organização gerenciando pessoas, cultura, riscos e valores. ♦



O papel do consultor no Benchmarking

Luiz Carlos Ferezin

Luiz Carlos Ferezin é Administrador e Diretor Associado da Andersen Consulting S/C Ltda.

A cada dia que passa, um número maior de organizações tem-se preocupado em comparar o seu desempenho com outras, porém nem sempre os resultados obtidos com esta



O Benchmarking traz inúmeras vantagens para as empresas

Antonio Belinelo

Antonio Belinelo é Advogado e Gerente da Divisão de Recursos Humanos da Beneficência Médica Brasileira S.A. – Hospital e Maternidade São Luis.

Aprender com os exemplos dos outros sempre fez parte da nossa vida pessoal e profissional. Procurar saber o que está fazendo o concorrente para melhorar o produto e/ou serviço e tirar vantagem competitiva disto não é nenhuma novidade para qualquer empreendedor. Entretanto, a prática do *benchmarking* formalizada, com técnica e processos definidos, traz inúmeras vantagens para as empresas que o praticam. Existem três tipos de *benchmarking*:

- **Interno:** compara-se os processos similares dentro da própria Organização, ou seja, entre departamentos e unidades que têm processos e/ou equipamentos idênticos ou similares. Os resultados desses processos são comparados entre si obtendo assim a melhoria, optando-se por executar aquele que apresenta melhor desempenho.
- **Competitivo:** comparar as saídas de um processo com as do concorrente. É muito difícil de praticar este *benchmarking* face às dificuldades de se obter as informações. Dificilmente um concorrente se predispõe a trocar dados sobre seus processos. Por este motivo, o *benchmarking* competitivo é realizado ao nível de indicadores macros, através de dados estatísticos específicos do ramo de atividade do praticante.
- **Genérico:** compara-se o processo da empresa com aquele igual ou similar da empresa que mais se destaca (a melhor das melhores), independentemente do seu ramo de atividade. É o *benchmarking* mais fácil de execu-

tar, pois não envolve informações confidenciais e concorrência. A empresa selecionada sempre está disposta a trocar informações sobre o seu processo.

No Hospital e Maternidade São Luiz, cujo processo de Melhoria de Qualidade irá completar dois anos em maio de 1994, a prática de *benchmarking* já faz parte do cotidiano da empresa. A melhoria interna de qualquer processo de trabalho é imediatamente divulgada a todos, independentemente da similaridade ou equivalência dos processos. O importante é comparar os métodos utilizados e divulgar os resultados. Sempre haverá a possibilidade de tirar alguma lição daquela melhoria e aplicá-la em outra área (*benchmarking* interno).

A melhoria no desempenho dos processos de trabalho nos setores de nutrição, limpeza, lavanderia, veio da prática do *benchmarking* genérico do ramo de congelador, hoteleiro, lavanderia industrial. Os sistemas de controle de produtividade destas mesmas áreas, inclusive da esterilização e manutenção foram trazidas da indústria manufatureira e adaptadas ao Hospital. Para os procedimentos técnicos tais como endoscopia, lithotripcia, cirurgias e outros, aplica-se o *benchmarking* competitivo.

A metodologia do *benchmarking* é muito importante. Entretanto, qualquer melhoria de desempenho dos processos deve ter um único objetivo: o cliente. Ele tem que ser beneficiado. Nem sempre o "melhor desempenho" atende às necessidades e expectativas do cliente. Stevem M. Hronec, em seu livro *Sinais Vitais* (Makron Books - 1994) dá o exemplo da G.M. "Que se orgulhava especificamente do descongelador dos vidros do seu carro. Era o mais poderoso que existia, executando a função em quinze segundos. O problema? Os clientes não se importavam. A versão significativamente mais barata e silenciosa – dos carros japoneses – levava dois minutos. Para os clientes, o tempo não era importante. O preço (custo) e o barulho (qualidade) eram."

Portanto, o cliente vem sempre em primeiro lugar. ♦