



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral de Controle Externo
Coordenadoria de Fiscalização e Controle

TÉCNICA DE AUDITORIA

BENCHMARKING

2000

Tribunal de Contas da União

Internet: <http://www.tcu.gov.br>
SAFS Lt. 01
CEP: 70.042-900 - Brasília (DF)

Secretária-Geral de Controle Externo:
Rosângela Paniago Curado Fleury

Coordenador de Fiscalização e Controle:
José Moacir Cardoso da Costa

Diretor da 2ª Divisão Técnica:
Paulo Roberto Pinheiro Dias Pereira

Analistas de Finanças e Controle Externo - Área de Controle Externo:

Carlos Alexandre Amorim Rocha
Carmen Pereira Rêgo Meireles
Glória Maria Merola da Costa Bastos

Colaboradores – Projeto de Cooperação TCU/Reino Unido:

José Carlos Lobo Menezes
Luiz Akutsu
Luiz Geraldo Santos Wolmer

657.63	Brasil. Tribunal de Contas da União.
B823t	Técnicas de Auditoria: Benchmarking - Brasília : TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000. 26 p.
	1. TCU - Técnicas de Auditoria: Benchmarking (2000) I. Título.

Ficha Catalográfica elaborada pela Divisão de Documentação do TCU.

APRESENTAÇÃO

Este documento técnico é produto das atividades desenvolvidas no âmbito do Projeto de Cooperação Técnica TCU-Reino Unido. Na sua elaboração, a Coordenadoria de Fiscalização e Controle contou com a colaboração dos analistas participantes do Projeto e com o apoio técnico da KPMG, empresa contratada pelo Governo Britânico para prestar consultoria ao TCU na área de auditoria de desempenho.

A técnica aqui apresentada, benchmarking, foi testada com sucesso durante a realização das auditorias-piloto realizadas em 1998 e 1999 e complementa informações contidas no Manual de Auditoria de Desempenho do TCU.

Os três primeiros itens desse documento tratam das características básicas da técnica de benchmarking e sua aplicação nos trabalhos de auditoria de desempenho. No item quatro são apresentados os três tipos de benchmarking æ organizacional, de desempenho e de processo æ e discutida a sua aplicação em trabalhos de auditoria de desempenho.

Relevante registrar, por fim, os agradecimentos a todos os dirigentes e servidores que participaram da elaboração deste instrumento, por terem empregado o melhor de seu trabalho em mais uma iniciativa de grande importância para o controle externo.

ROSÂNGELA PANIAGO FLEURY
Secretária-Geral de Controle Externo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. ALGUMAS QUESTÕES QUE PODEM SER LEVANTADAS PELA TÉCNICA	7
3. APLICAÇÃO DO <i>BENCHMARKING</i> NOS TRABALHOS DE AUDITORIA	7
4. TIPOS DE <i>BENCHMARKING</i>	8
4.1. <i>BENCHMARKING</i> ORGANIZACIONAL	10
4.2. <i>BENCHMARKING</i> DE DESEMPENHO	12
4.3. <i>BENCHMARKING</i> DE PROCESSO	16
5. REFERÊNCIAS	26

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CARACTERÍSTICAS DOS TRÊS TIPOS DE BENCHMARKING	9
FIGURA 2 – VÁRIOS NÍVEIS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE CONTEXTO DE UMA AUDITORIA	21

1. INTRODUÇÃO

O benchmarking pode ser definido como uma técnica voltada para a identificação e implementação de boas práticas de gestão. Seu propósito é determinar, mediante comparações de desempenho e de boas práticas, se é possível aperfeiçoar o trabalho desenvolvido em uma organização. O benchmarking pode ajudar na identificação de oportunidades de melhorar a eficiência e proporcionar economia.

2. ALGUMAS QUESTÕES QUE PODEM SER LEVANTADAS PELA TÉCNICA

- O que os outros estão fazendo?
- Como estamos em relação a outras instituições similares?
- Como somos avaliados pelos nossos usuários?
- Em que precisamos melhorar?
- Haverá um meio melhor de realizar o que fazemos?
- Como podemos monitorar nosso progresso?

3. APLICAÇÃO DO *BENCHMARKING* NOS TRABALHOS DE AUDITORIA

A consulta a organizações, tanto no setor público quanto na iniciativa privada, nacionais ou estrangeiras, que desempenham as mesmas funções que a instituição ou órgão auditado, pode gerar idéias úteis para o aperfeiçoamento do desempenho. Nesse sentido, o benchmarking pode servir como técnica de diagnóstico, a partir de uma comparação pontual que permita a definição de áreas a serem analisadas em maior profundidade, ou ao longo de um período, com vistas ao acompanhamento da evolução do desempenho.

O desempenho de unidades operacionais que desenvolvam as mesmas atividades pode ser medido comparando-se, por exemplo, escolas, hospitais e presídios. Essas comparações devem focar os diferentes recursos empregados na produção de uma unidade de produto padrão, identificando as variáveis mais significativas. Além disso, o benchmarking pode ser útil para reforçar as conclusões dos trabalhos de auditoria ou para averiguar se o órgão ou programa auditado está ou não desenvolvendo um bom trabalho.

No caso de o Benchmarking já estar sendo desenvolvido pelo órgão auditado, será necessário verificar se esta técnica está sendo executada de maneira apropriada.

4. TIPOS DE *BENCHMARKING*

Benchmarking organizacional é a comparação de uma organização com outras similares do setor público ou privado, nacionais ou internacionais, com o objetivo de identificar boas práticas.

Benchmarking de desempenho é a comparação feita por meio da utilização de uma série de padrões e de indicadores de desempenho. Normalmente esses indicadores estão relacionados aos aspectos da produtividade, da utilização de recursos, dos custos unitários e, quando possível, da qualidade do serviço.

Benchmarking de processo é a comparação de processos organizacionais, incluindo comparações quantitativas e qualitativas. Pode ser externo, entre organizações, ou interno, comparando setores dentro de uma mesma organização.

FIGURA 1- CARACTERÍSTICA DOS TRÊS TIPOS DE BENCHMARKING

	Comparações entre:	Impacto
Benchmarking organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrutura organizacional ● Estratégias (compras, recursos humanos, etc) ● Diferentes abordagens para solução de problemas, prestação de serviços, etc 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gera novas idéias ● Identifica oportunidades para aperfeiçoamento ● Permite conhecer a existência de boas práticas ● Contextualiza os achados do estudo
Benchmarking de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ● Indicadores quantitativos ● Produtividade ● Utilização de recursos ● Custos ● Eficiência ● Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identifica diferenças significativas no desempenho, questionando sua existência e incentivando a melhora no padrão de desempenhos considerados inferiores
Benchmarking de processo	<ul style="list-style-type: none"> ● Procedimentos ● Sistemas Gerenciais ● Processos Administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfatiza a existências de boas práticas ● Emite recomendações sobre como os principais procedimentos devem ser melhorados de modo a alcançar patamares de excelência

IMPORTANTE: Antes de se decidir sobre o uso do benchmarking nos trabalhos de auditoria, deve-se considerar vários aspectos. Durante a fase de levantamento de auditoria, a utilização dessa técnica deve ser cuidadosamente explicada às organizações a serem auditadas, antes de ser utilizada. No caso de estudos multi-organizacionais, as equipes de auditoria devem preocupar-se em obter o aval das diversas instituições envolvidas.

4.1. BENCHMARKING ORGANIZACIONAL

O benchmarking organizacional é o tipo de benchmarking mais utilizado nos trabalhos de auditoria, sendo empregado para:

- a) **Desenvolver idéias e validar metodologia a ser utilizada no trabalho de auditoria** – durante a fase do levantamento de auditoria, quando as questões principais do trabalho são determinadas, é conveniente manter contato informal com outras organizações, tanto no setor público quanto no privado, que desempenhem função similar ao órgão auditado. O objetivo é auxiliar no desenvolvimento de novas idéias ou validar as premissas iniciais, antes de se realizar a auditoria;

- b) **Servir de fonte de evidências de auditoria** – as equipes de auditoria freqüentemente pesquisam outras organizações buscando identificar boas práticas e coletar evidências para o trabalho de auditoria. O resultado das comparações, assim como o nome das instituições consultadas, deve figurar no relatório de auditoria e pode ser usado para ilustrar diferenças e abordagens alternativas ou para divulgar boas práticas.

4.1.1. Fatores que orientam o uso do benchmarking organizacional

O benchmarking organizacional pode ser uma fonte útil de evidências e auxiliar na contextualização dos achados de auditoria. Essa técnica possui maior aplicabilidade quando existe outra organização que realiza atividades similares ou relacionadas àquelas da instituição auditada. Entretanto, deve-se avaliar uma série de fatores antes de se decidir sobre a conveniência de adotar alguma forma de benchmarking organizacional, entre eles:

- 1) **Exeqüibilidade:** Devem existir organizações passíveis de comparação com o órgão auditado, no setor público ou no setor privado, em âmbito nacional ou internacional. O importante é que tais comparações sejam viáveis.
- 2) **Informações suficientes:** Determinar como os dados da base de comparação serão obtidos, se por meio de visitas, de entrevistas, de questionários ou por telefone. Deve-se saber, de antemão, se a organização escolhida para comparação estará preparada para fornecer as informações requeridas.
- 3) **Custo:** Deve-se considerar o custo da realização do trabalho de comparação, em termos de valor a ser agregado ao trabalho de auditoria. Deve-se mostrar com clareza a contribuição da técnica utilizada para o resultado final do trabalho.
- 4) **Apresentação:** Definir a maneira como a comparação será apresentada, se no texto do relatório ou em forma de anexo.
- 5) **Consultas preliminares:** Consultar o órgão auditado e expor claramente a proposta de desenvolvimento do trabalho de comparação, as justificativas, o valor a ser agregado, e de que forma os resultados serão apresentados no relatório.
- 6) **Validação:** Ao se obter informações de terceiros ou diretamente da organização escolhida para comparação, é importante se assegurar de que todos os fatos relevantes tenham sido considerados. A validação dessas informações, pela equipe de auditoria, pode ser obtida por meio da confirmação do entendimento que a equipe tem sobre a operacionalização da organização escolhida como padrão de comparação.

- 7) **Atitude positiva:** Os resultados devem ser apresentados de forma positiva, enfatizando aspectos em que a instituição auditada já faz uso de boas práticas e sugerindo outras áreas em que valha a pena explorar novas abordagens.

- 8) **Contexto:** É importante garantir que todas as comparações levem em conta o contexto em que atuam as instituições. Algumas diferenças na abordagem e nos procedimentos são esperadas, entretanto, quando houver oportunidade para a instituição auditada adotar uma abordagem diferente, deve-se considerar as limitações de ordem prática em fazê-lo, particularmente os custos envolvidos.

4.2. BENCHMARKING DE DESEMPENHO

O benchmarking de desempenho envolve o uso de indicadores e de medidas de comparação de desempenho entre organizações (ou programas) ou entre setores de uma mesma organização. Os indicadores podem cobrir uma variedade de aspectos do desempenho, como por exemplo a produtividade, o número de funcionários, o custo de produção ou de aquisição de insumos e o tempo médio utilizado na produção de uma determinada quantidade de bens ou serviços.

Esse tipo de benchmarking é particularmente útil para a identificação de diferenças significativas de desempenho, as quais podem sugerir possibilidades de executar melhor um tipo de atividade, aumentar eficiência ou reduzir custos. Auxilia, também, na identificação de oportunidades de economia de recursos.

As informações necessárias ao desenvolvimento deste tipo de estudo são originárias de três fontes:

-  indicadores de desempenho já publicados (ou conhecidos);

- ✎ informações gerenciais disponíveis internamente, mas não publicadas pelo órgão auditado;
- ✎ dados coletados pela equipe de auditoria, especificamente voltados para os estudos de auditoria de desempenho.

Independentemente da abordagem adotada, é importante assegurar que os indicadores de desempenho escolhidos sejam¹:

- ✎ cuidadosamente selecionados de modo a servir como um guia confiável para avaliar o desempenho;
- ✎ aceitáveis e considerados válidos por aquelas instituições cujo desempenho está sendo comparado.

4.2.1. Aplicação do benchmarking de desempenho

Este tipo de benchmarking tem sido utilizado pelo National Audit Office², com o objetivo de definir as variações detectadas no desempenho e, em certa medida, identificar oportunidades para melhorar eficiência. Há uma série de passos que devem ser seguidos quando do uso do benchmarking de desempenho:

1º passo: Determinar os aspectos do desempenho selecionados para comparação.

2º passo: Considerar os tipos de comparações viáveis em função da disponibilidade e da adequação dos elementos de comparação, externos ou internos. Com relação a estes últimos, as comparações podem ser feitas entre atividades ou unidades operacionais.

¹ A respeito dos indicadores de desempenho, ver também Técnicas de Auditoria: Indicadores de Desempenho.

² Entidade de Fiscalização Superior do Reino Unido.

3º passo: Verificar se existem indicadores de desempenho disponíveis, publicados ou não, e avaliar se são confiáveis.

4º passo: Avaliar a oportunidade de coletar dados de maneira independente, não havendo indicadores disponíveis, por meio de pesquisa ou amostragem. Sendo esta a abordagem escolhida, deve-se obter ajuda especializada.

5º passo: Considerar de que forma os resultados obtidos irão contribuir para o resultado do trabalho de auditoria e como deverão ser apresentados.

6º passo: Explicar a aplicação do benchmarking, discutir com o auditado de que forma o benchmarking de desempenho será usado na auditoria e obter seu comprometimento. É fundamental, para se atingir os resultados esperados, que o órgão auditado esteja convencido dos valores e da validade dos indicadores escolhidos.

7º passo: Validar os achados imediatamente após o término do trabalho, da seguinte maneira:

- discutindo os resultados com o órgão auditado e com os demais órgãos escolhidos para comparação, de modo a determinar as causas das significativas variações de desempenho, e;
- buscando, sempre que possível, uma segunda opinião sobre a interpretação dos resultados, seja consultando um especialista do órgão auditado, seja um especialista independente.

8º passo: Considerar a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre as causas das significativas diferenças no desempenho.

9º passo: Avaliar como o desempenho pode ser melhorado.

4.2.2. Fatores que orientam o uso do benchmarking de desempenho

O benchmarking de desempenho é uma técnica importante para identificar oportunidades de melhoria de eficiência e, em alguns casos, reduzir custos. Entretanto, antes de decidir-se pelo seu uso, deve-se verificar o que segue:

- 1) **Confiabilidade:** Os indicadores são precisos e confiáveis.
- 2) **Pertinência:** Estão sendo comparados elementos equivalentes, sendo esses indicadores os mais apropriados para medir o desempenho do serviço ou da atividade específica.
- 3) **Fonte:** A fonte dos dados é aceita pelo órgão auditado. Alguns órgãos podem questionar a confiabilidade e a relevância da informação de desempenho coletada. Se os dados forem informação gerencial interna, pode ocorrer de o órgão auditado não concordar com a publicação.
- 4) **Qualidade:** Pode ser difícil, no trabalho de benchmarking de desempenho, refletir todos os aspectos da qualidade do serviço prestado ou a qualidade da gestão, ainda que indicadores quantitativos tenham amplo reconhecimento da sociedade.
- 5) **Custos:** Os custos da realização do benchmarking de desempenho devem ser levados em conta. O valor potencial a ser agregado justifica o custo do trabalho a ser desenvolvido. Os custos dependerão da disponibilidade, volume e confiabilidade dos dados.

- 6) **Economia financeira:** É possível quantificar a economia que pode ser obtida ao elevar-se o nível de desempenho da organização auditada a um patamar superior.

- 7) **Contexto:** Os resultados do benchmarking de desempenho são apresentados e interpretados no relatório de auditoria de forma contextualizada, com todas as premissas devidamente explicitadas, e que os fatores intervenientes significativos tenham sido levados em consideração.

IMPORTANTE: Quanto maior o número de organizações que desenvolvem ou aperfeiçoam indicadores para auxiliá-las na gestão de seus negócios, maiores serão as possibilidades de utilização desses indicadores nos trabalhos de auditoria. No entanto, deve-se observar as peculiaridades das organizações estudadas.

4.3. BENCHMARKING DE PROCESSO

O benchmarking de processo envolve a comparação quantitativa e qualitativa de processos e procedimentos organizacionais. As atividades organizacionais englobam uma variedade de funções, desde a produção de bens à concessão de benefícios. Cada função consiste numa série de processos e sub-processos.

Há duas formas de benchmarking de processo:

- 1) **Comparações funcionais:** Seleção de um conjunto de processos (em um caso mais simples, somente um processo) e comparação com um conjunto de processos semelhantes adotados em outra organização. O produto final pode ser a descrição de uma boa prática, relacionada por exemplo, com serviços ambulatoriais, abordando detalhadamente os processos de trabalhos de vários hospitais.

- 2) **Comparações genéricas:** busca-se identificar boas práticas voltadas para a obtenção de um determinado resultado, como por exemplo, atingir uma baixa taxa de erro no cálculo de determinados benefícios.

4.3.1. Aplicação do benchmarking de processo

O benchmarking de processo é provavelmente a ferramenta mais efetiva, quando dados quantitativos de desempenho já tenham revelado um problema ou uma variação inexplicável de desempenho. Essa técnica pode ser usada nas seguintes situações:

- ↳ Quando, em órgãos com grande número de unidades locais, escritórios regionais, postos de atendimento de serviços etc, uma série de procedimentos administrativos bem estabelecidos já tiver sido desenvolvida e, mesmo assim, algumas unidades forem menos eficientes. Dessa forma, o benchmarking de processo pode ajudar a identificar os aspectos dos procedimentos existentes que possam estar contribuindo para essa ineficiência. Por exemplo, a mudança da seqüência de etapas importantes do processo pode, por vezes, reduzir custos.

- ↳ Quando o motivo da auditoria é um problema em um determinado processo de trabalho, como, por exemplo, o tempo excessivamente longo para processar uma solicitação ou conceder um benefício. Nesses casos, o benchmarking de processo, por meio de comparações com processos similares de outras organizações, inclusive do setor privado, pode ajudar a identificar, de maneira sistemática, os principais fatores que causaram o aumento dos custos ou a ineficiência do sistema.

- ↳ Quando a auditoria examina processos padronizados, como por exemplo a gerência de sistemas administrativos e de apoio (sistemas de telefonia, patrimônio e serviços gerais).

COMENTÁRIO: A análise detalhada, necessária à realização do benchmarking de processo, facilita a identificação de evidências de auditoria, que podem ser usadas para medir o impacto financeiro das melhorias recomendadas nesses trabalhos. Todavia, a quantidade de evidência requerida em um trabalho de benchmarking depende inteiramente da complexidade e da natureza do processo sob exame. O benchmarking de processo pode ser caro e, no contexto de uma auditoria, é adequado somente nos exames de processos relativamente simples. Entretanto, no curso dos trabalhos, pode haver inúmeras oportunidades de ajudar o órgão auditado a identificar áreas onde o benchmarking de processo possa ser usado com sucesso.

4.3.2. Fatores que orientam o uso do benchmarking de processo

As equipes de auditoria devem fazer uso dessa técnica na medida em que ela tem potencial para apontar como os processos podem ser aperfeiçoados. O benchmarking de processo freqüentemente consome muito tempo e sua implementação pode ser dispendiosa porque exige um trabalho detalhado de exame e de

documentação de processos organizacionais. No desenvolvimento do benchmarking de processo devem ser observados os seguintes passos:

1) Identificar o que deve ser comparado

A escolha do processo a ser comparado dependerá dos objetivos do estudo e da provável economia de recursos decorrente da aplicação da técnica. Um processo poderá ser selecionado para benchmarking se:

- ✦ for crítico para o sucesso da organização, para o atingimento das metas propostas, para os envolvidos no projeto e para a economia de recursos;
- ✦ representar uma área potencial de problema, com desempenho insatisfatório ou contribuindo para aumento de custos desnecessários;
- ✦ for dispendioso; e
- ✦ apresentar melhor resultado em outras organizações.

A lista a seguir ilustra alguns dos processos que tipicamente podem ser comparados:

- ✦ gerência de projetos;
- ✦ administração de serviços gerais;
- ✦ compras;
- ✦ concessão de benefícios, convênios e autorizações de pagamento;
- ✦ arrecadação de impostos;
- ✦ administração patrimonial;
- ✦ administração de imóveis;

- ✎ administração de recursos humanos (controle de faltas por motivo de saúde, treinamentos etc.).

2) Obter o compromisso do órgão auditado

O órgão auditado deverá ser convencido da relevância da aplicação da técnica. Para isso a equipe de auditoria deve proceder da seguinte forma:

- ✎ demonstrar a importância do processo de benchmarking para os objetivos do trabalho de auditoria e enfatizar os benefícios para o órgão auditado;
- ✎ obter a aceitação do órgão auditado é importante para minimizar dificuldades de acesso à informação e para que o trabalho de auditoria resulte em mudanças benéficas tão logo seja concluído;
- ✎ informar os resultados de forma objetiva, evitando erros de interpretação;
- ✎ obter a concordância do órgão auditado sobre a interpretação dos resultados.

3) Mapear as principais funções e processos

É fundamental que os processos, objeto do estudo, sejam compreendidos em profundidade, antes de se iniciar a comparação. Esse mapeamento³ é semelhante às análises de sistemas e de documentação utilizadas em auditoria financeira. A documentação e o conhecimento dos principais processos formam a base da análise comparativa. O mapeamento, por si só, é uma técnica poderosa para se examinar processos organizacionais.

O nível de detalhe requerido irá depender do propósito para o qual a técnica do benchmarking estiver sendo aplicada. A profundidade do exame deve ser apenas suficiente para identificar

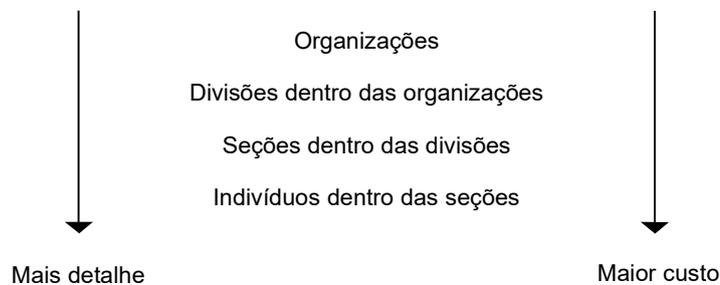
³ A respeito do mapeamento, ver também Técnica de Auditorias: Mapa de Processo.

oportunidades de melhorias e como estas deverão ser trabalhadas. Em alguns casos, pode-se obter suficiente nível de informação a partir de um mapa não detalhado das principais atividades. Por exemplo, a seqüência de procedimentos em um ambulatório.

Os mapas de processo devem ser suficientemente detalhados para permitir comparações significativas com outras organizações, unidades internas ou escritórios regionais. O exame de um processo consiste em identificar os insumos, os produtos, as fases do processo e os controles associados.

FIGURA 2 – VÁRIOS NÍVEIS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO CONTEXTO DE UMA AUDITORIA

A análise das relações entre insumos e produtos pode ter como escopo:



Nota: O nível de detalhe requerido no mapeamento de processos deve ser o suficiente para identificar as oportunidades de melhorias e como elas devem ser desenvolvidas.

4) Identificar os “parceiros de benchmarking” e comparar processos

O trabalho de benchmarking permite comparações entre uma ou mais atividades. O “parceiro de benchmarking” é uma organização

com a qual se faz comparações, as quais normalmente assumem uma das três formas a seguir:

- ↳ **Internas:** as comparações podem ser feitas com processos e produtos em áreas diferentes de uma mesma organização. Esta é provavelmente a opção mais comum nos trabalhos de auditoria.
- ↳ **Organizações similares:** as comparações podem ser feitas com organizações que desempenham um conjunto similar de funções. Por exemplo, comparação entre diferentes presidios.
- ↳ **Todas as organizações:** as comparações podem ser feitas com organizações de diferentes setores, como por exemplo: setor público x setor privado. No setor industrial, alguns dos padrões mais poderosos de comparação são oriundos de organizações consideradas bastante diferentes da empresa sob exame.

As equipes de auditoria devem certificar-se de que o elemento de comparação escolhido é válido. Os elementos a serem comparados devem possuir as mesmas características básicas, como por exemplo: restrições e clientelas similares ou, ainda, padrões de qualidade de serviços semelhantes.

Deve-se ter em mente que, quanto maior a diferença em relação aos elementos de comparação, maior a dificuldade de convencer o órgão auditado a aceitar os achados de auditoria. E ainda, quanto maior o número de elementos de comparação, maior o custo da auditoria.

5) Coletar dados e informações

Após o mapeamento dos principais processos e da confirmação da escolha dos elementos de comparação, o próximo passo é a coleta mais detalhada de informações. A coleta de dados pode ser feita em entidades que catalogam dados de desempenho

de um setor (agências, sindicatos, conselhos, etc) ou de forma independente. Se realizada de forma independente, pela equipe, requer um modelo estruturado, incluindo visitas de campo, entrevistas e questionários de pesquisa. A equipe de auditoria deve estar atenta para o que se segue:

- ↳ ponto de referência da comparação é o mapa de processo e como os diversos elementos de comparação se diferenciam dele;
- ↳ a informação deve ser coletada de forma consistente e deve ser validada, junto ao órgão auditado, de maneira a assegurar o entendimento claro dos processos e de cada um dos elementos de comparação.

6) Apontar as diferenças do desempenho atual

Esta é a fase de análise, em que se torna necessário verificar em que medida a organização que está sendo comparada está acima ou abaixo dos demais elementos de comparação. Com base nessa análise, a equipe de auditoria deve considerar:

- ↳ os fatores que contribuem para um melhor desempenho, inclusive qualitativo (ex. nível de especialização dos servidores, treinamentos);
- ↳ como os processos de trabalho da organização auditada poderão ser aperfeiçoados até o nível do melhor elemento da amostra;
- ↳ e se tal aperfeiçoamento se justifica em termos de benefícios esperados e dos custos envolvidos.

IMPORTANTE: Deve-se envolver o órgão auditado em todas as fases do trabalho, especialmente nesta etapa. Em última análise, o objetivo deve ser convencer o órgão auditado da validade do estudo e ganhar seu comprometimento e seu entusiasmo para proceder de acordo com as recomendações.

7) Recomendações a serem implementadas

Se o trabalho de benchmarking identifica oportunidades para mudar ou aperfeiçoar os processos do órgão auditado, essas informações devem estar claramente explicadas no relatório de auditoria . Deve-se considerar o custo da implementação das mudanças e os benefícios que estas irão proporcionar. Desse modo, sempre que possível, as recomendações devem levar em conta os ganhos e custos que resultarão da sua implementação. Ainda que a aplicação do processo de benchmarking permita a identificação de oportunidades de melhoria, pode não ser possível extrapolar os resultados para a organização como um todo. É preciso cuidado quando se for estimar os prováveis benefícios resultantes de uma recomendação.

4.3.3. Recomendações para o uso do benchmarking de processo

-  No contexto dos trabalhos de auditoria, o benchmarking de processo deve ser desenvolvido em seguida à análise de indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho irão ajudar no trabalho de convencimento dos órgãos auditados sobre as oportunidades de melhoria enquanto o benchmarking de processo poderá facilitar a sugestão das alternativas pelas quais o desempenho pode ser melhorado.
-  O benchmarking de processo será adequado em alguns estudos. Seus custos e benefícios prováveis devem ser claramente identificados na etapa do levantamento e reafirmados no relatório de levantamento de auditoria. Requer planejamento cuidadoso, podendo ser dispendioso e consumir muito tempo.

- ✎ Nos trabalhos de auditoria, é mais fácil comparar um certo número de unidades regionais de uma mesma organização. É provável que esta abordagem seja prontamente apoiada pelos órgãos auditados, ainda que um leque mais completo de opções para a melhoria do desempenho somente possa ser obtido estendendo-se a comparação a outras organizações.
- ✎ Indicadores setoriais podem ser uma fonte confiável de informação, mas deve-se observar a sua aplicabilidade ao órgão auditado.
- ✎ É igualmente importante que o órgão auditado possua total entendimento da abordagem apresentada, aceite que ela seja válida para o estudo e, quando possível, esteja comprometido a proceder de acordo com as recomendações.
- ✎ O processo de benchmarking requer, da equipe de auditoria, conhecimento e análises abrangentes e extensivas dos sistemas e dos processos objeto de exame.
- ✎ Os custos e a viabilidade da implementação das melhorias recomendadas, precisam ser identificados e analisados com muito cuidado.

IMPORTANTE: Nem sempre os resultados podem ser extrapolados para outras áreas da instituição. Recomenda-se prudência quando da estimativa dos potenciais benefícios.

5. REFERÊNCIAS

NATIONAL Audit Office. **Benchmarking - How benchmarking can help in vfm examinations.** Spring 1997.