

O PAPEL DO CONSULTOR NA ELABORAÇÃO DE ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇO

Romulo Gouvêa

Publicado na revista Service Talk Brasil – itSMF em dezembro de 2005.

A elaboração de acordos de nível de serviço é um processo de negociação entre partes que pode ser facilitado e mediado.

Segundo o modelo ITIL®, o processo de Gestão de Nível de Serviço tem como objetivo a manutenção e melhoria da qualidade dos serviços de TI através de ciclos contínuos de acordos, monitoração, análise de resultados e revisões.

No escopo das recomendações desse processo está a utilização de contratos de apoio (CA), estabelecidos entre organizações de TI e seus fornecedores externos, e de acordos de nível operacional (ANO), formalizados internamente entre áreas operacionais de uma organização de TI. Tanto os CA quanto os ANO se justificam pelo suporte que proporcionam às organizações de TI no cumprimento dos seus acordos de nível de serviço (ANS). Os ANS, por sua vez, estabelecem objetivos específicos para os serviços prestados aos clientes de TI, internos à empresa. Os acordos de nível de serviço são fundamentais para os serviços que suportam as funções vitais do negócio.

As empresas que adotam ANS já são maioria. Segundo a pesquisa *Best Practices Survey*, publicada em 2004 pelo *Help Desk Institute - USA*, 69% das empresas pesquisadas mantém algum tipo de acordo. Do universo pesquisado de 795 companhias ao redor do mundo, 84,4% declararam manter ANS, enquanto 40,5% disseram dispor de ANO e 35,0% de CA.

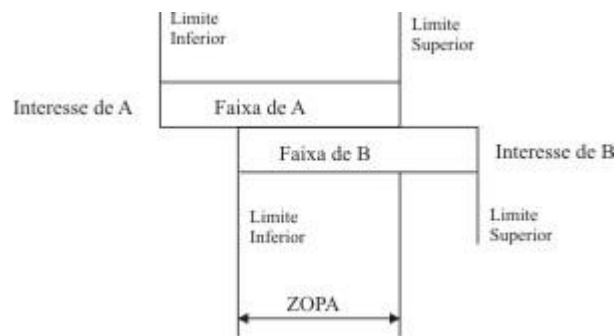
Os ANS são um tipo de referência essencial para o alinhamento e entendimento mútuo sobre qualidade entre o cliente e o provedor. Eles servem para limitar os efeitos da intangibilidade (dificuldade de avaliação), da simultaneidade (impossibilidade da separação entre produção e consumo dos serviços) e das variações (consequência resultante entre diferentes combinações entre pessoas e situações), que podem acarretar impacto negativo sobre o resultado final de um serviço.

Além dos benefícios citados, os ANS geram importantes contribuições por servirem como veículo de comunicação, uma vez que adotam uma linguagem comum a ser usada entre clientes e provedores; por criarem clareza através da definição de um padrão mútuo de indicadores para medição e avaliação e por ancorar as expectativas. Na ausência de referências, tende-se naturalmente a basear-se no desejável e não no possível. É comum perceber que, em muitas relações de prestação de serviço, ao se atingir o nível de expectativa do cliente, este imediatamente aumenta. Ao contrário, se a exigência diminui, o nível de serviço automaticamente relaxa.

Diante das justificativas e benefícios dos ANS, observam-se as dificuldades da sua elaboração, naturais do mundo real. Tomemos a definição apresentada por David Berlew e seus colegas, no livro *The Positive Negotiation Program*: “Negociação é um processo onde duas ou mais partes, com interesses comuns ou antagônicos, se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo”.

Um ANS, por ter a natureza de um acordo, pode ser entendido como um produto de negociação entre duas partes e, assim sendo, sua concepção estará sujeita a um processo no tempo, com etapas distintas de planejamento-levantamento, discussão-negociação e fechamento-acordo. Fundamentalmente a elaboração de um ANS se apresenta como um processo de negociação envolvendo equipes que representam as duas partes, cliente e provedora.

Na etapa de planejamento-levantamento o papel do consultor é o de acelerar o processo, ao aportar modelos já ratificados como melhores práticas, ao nivelar o conhecimento técnico dos envolvidos e ao levantar o escopo e abrangência do acordo. Identificar as partes envolvidas suas faixas de interesses e as zonas de possíveis acordos (ZOPA) constituem os produtos mais nobres dessa etapa.



A problemática maior surge na etapa de discussão-negociação na medida em que interesses antagônicos se impõem e os representantes das partes envolvidas são assimétricos em número, em conhecimento da demanda, no conhecimento do potencial do serviço e na visão das necessidades do negócio, principalmente quando existe desequilíbrio político entre eles. Os resultados possíveis nesses casos são o grande desgaste entre as partes, a produção de acordos desequilibrados e, até mesmo, o impasse. Por outro lado, o processo de negociação de ANS pode encontrar dificuldades diante da possível informalidade entre as partes, acarretando acordos irrealistas e pro forma. De todo modo, o ônus sempre recairá sobre o negócio.

Sendo assim, a presença de um consultor como um terceiro, poderá auxiliar efetivamente na facilitação e mediação do processo de negociação.

A facilitação é a assistência neutra que o consultor pode dar às partes de uma controvérsia para ajudá-las a lidar construtivamente com as divergências. Nesse sentido os consultores irão ajudar na formação de percepções dos diversos pacotes de propostas das partes. O papel do facilitador nas negociações é o de promover, através de um gerenciamento imparcial do processo, o foco em questões substantivas e objetivas.

Nesse caso, o consultor apresenta-se com isenção e sem autoridade sobre o processo de decisão do grupo em negociação.

Mas o consultor pode ir além. Como mediador neutro e mutuamente escolhido, facilita com a sua experiência específica o fechamento de acordos em negociações, ao controlar tecnicamente a substância da interação entre as partes envolvidas. Coloca-se com um certo grau de influência na elaboração dos ANS, fornecendo sua visão na forma de sugestões de tópicos, métricas, indicadores e abordagens. A mediação é a intervenção planejada para ajudar as partes em negociação a resolver suas diferenças de uma maneira voluntária e mutuamente aceitável.

Como características de organizações sob influência positiva da facilitação e mediação promovidas por consultores, podem-se observar: indivíduos comprometidos com o acordo através de metas claras para o negócio; equipes organizadas para atingir resultados específicos, dentro de um clima colaborativo; usuários e membros das equipes de TI capazes de colaborar efetivamente e motivados a contribuir; gestores com responsabilidades de liderança, consistentes com os objetivos da organização; suporte interno e reconhecimento da comunidade representada dentro das quais eles funcionam.

Ao final do processo, na fase de fechamento-acordo, o papel do consultor será o de avaliar a negociação do ANS e entender em conjunto com a organização se o produto gerado foi justo, de boa-fé, sustentável, integrativo, ético e do tipo ganhar-ganhar para as partes cliente e provedora, além de alinhado com o negócio.

Finalmente, deve-se enfatizar que um consultor não faz milagres. Por um lado, auxiliam a elaborar um acordo, mas sempre caberá às duas partes em negociação a decisão sobre a aceitação ou não das suas sugestões. Os grupos em negociação, assim auxiliados, em última análise, são os autores das decisões. O consultor apenas os aproxima e faz com que possam melhor compreender o nível de suas diferenças e as circunstâncias do problema existente. Ele ajuda as partes no alívio das pressões oriundas das suas assimetrias que impede a visão realista dos antagonismos, que impossibilita uma análise equilibrada e que afasta a possibilidade de um acordo.