

A ANÁLISE TRANSACIONAL E O CALL CENTER: UMA NOVA PERSPECTIVA SOBRE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Patrícia Queiroz Oliveira

RESUMO – Um modelo de negócio de *Call Center* viável requer foco em duas variáveis: qualidade, para garantir a satisfação do cliente e eficiência operacional, para que a relação receita-custo seja positiva. Ambas são impactadas por aquilo que é a essência de qualquer *Call Center*: a comunicação. Este artigo tem como objetivo compreender como a Análise Transacional pode auxiliar a eficácia da comunicação em uma Central de Atendimento, alavancando qualidade e eficiência operacional. Possibilitar que uma mensagem seja emitida de maneira direta e assertiva e recebida de maneira clara e agradável tem efeito tanto na forma que o cliente percebe o atendimento quanto nos lucros do negócio. Nesse sentido, a Análise Transacional torna-se uma poderosa aliada dos diretores de uma Central de Atendimento. Através da análise dos tipos de Transação realizadas e dos Estados de Ego utilizados na emissão e recepção das mensagens, o gestor do *Call Center* pode ter aumento tanto em seus índices de qualidade quanto de eficiência. A partir de investimento em Treinamento e Recursos Humanos, a perspectiva do *Call Center* em relação à comunicação e tipo de serviços prestados pode ser alterada.

Palavras-chave: Análise Transacional, *Call Center*, Central de Atendimento, comunicação, resultados operacionais, qualidade, eficiência operacional, receita, Estado de Ego, sinais dos Estados de Ego, Transação.

ABSTRACT – A viable *Call Center* business model requires focus on two variables: quality, to ensure customer satisfaction and operational efficiency, so that the revenue-cost ratio becomes positive. Both are impacted by what is the essence of any *Call Center*: communication. This article aims to understand how Transactional Analysis can improve the effectiveness of communication in a *Call Center*, leveraging quality and operational efficiency. Enabling a message to be delivered directly and assertively and received in a clear and pleasant manner has an effect in the way the customer perceives the service and in how business profits grows. So, Transactional Analysis becomes a powerful ally to the *Call Center's* CEOs. By analysing Transaction types and the Ego States activated to send and receive messages, the *Call Center* manager can increase both its quality indexes and efficiency. By investing in Training and Human Resources, a *Call Center's* perspective on communication and service quality can be changed.

Key-words: Transactional Analysis, *Call Center*, Customer Service, communication, operational results, quality, operational efficiency, incomes, Ego States, Ego States signs, Transaction.

Se considerarmos as consequências da revolução tecnológica sobre as relações humanas, é fato que qualquer empresa que baseie seu negócio em relacionamento interpessoal de qualquer finalidade tem uma necessidade latente de se reinventar a cada dia.

A tecnologia permitiu aos clientes terem escolha sobre os produtos que desejam comprar, com quais empresas desejam se relacionar e cada vez mais, tem substituído o velho conceito da fidelização pela identificação com a marca ou produto.

Se estiver insatisfeito, este cliente, que antes não podia fazer muito a não ser reclamar no SAC da empresa, agora pode divulgar sua história de infelicidade nas redes sociais e ser visto por milhares de pessoas. E mais: ele falará de toda a sua experiência como usuário, da compra ao relacionamento pós-vendas.

Nesse sentido, é importante que as empresas estejam preparadas para uma prestação de serviço de qualidade em todas as etapas da cadeia. Este trabalho destaca especificamente o pós-vendas realizado pelas Centrais de Atendimento aqui denominadas *Call Centers*.

Se por um lado, a revolução tecnológica trouxe para a realidade o conceito de autosserviço no qual o cliente depende apenas de um *smartphone* e de si mesmo para resolver uma necessidade, ainda se vive em uma época que, para determinados assuntos, é necessário que ele entre em contato com uma central telefônica para tirar uma dúvida, realizar uma manutenção em seu produto ou resolver um problema.

O *Call Center* de uma única empresa pode ser responsável por prestar atendimento para milhões de clientes todo mês, contando com a ajuda de milhares de operadores. Considerando essa diversidade tanto por parte do mercado, tanto por parte da empresa, é comum observar falhas na comunicação; um cliente que não entendeu, que saiu ofendido de uma chamada, um atendente que não conseguiu realizar uma venda, dentre uma infinidade de situações possíveis.

Possibilitar que uma mensagem seja emitida de maneira direta e assertiva e recebida de maneira clara e agradável tem efeito tanto na forma que o cliente percebe o atendimento quanto nos lucros do negócio. Nesse sentido, a Análise Transacional pode se tornar uma poderosa aliada de uma Central de Atendimento ao Cliente.

Um gestor de *Call Center* munido dos conceitos de Estados de Ego, seus respectivos diagnósticos e Transações pode desenhar roteiros¹ e treinamentos eficientes, capazes de garantir que as trocas cliente-operador ocorram como esperado e que as interações sejam adequadas à cada situação.

O objetivo deste artigo é compreender como a Análise Transacional pode auxiliar a eficácia da comunicação em uma Central de Atendimento, alavancando os resultados de qualidade e eficiência operacional.

CALL CENTER, ESTADOS DE EGO E TRANSAÇÕES

O produto de um *Call Center* é o contato: uma interação que pode ser por telefone, chat ou e-mail, envolvendo duas pessoas, uma com uma necessidade e a outra com potencial para ajudar a saná-la. Neste trabalho, apenas o contato por telefone será abordado e denominado como chamada.

Quando o operador interage com o cliente, ele carrega seu padrão de comportamento, crenças e valores e vice-versa. É impossível, mesmo em relações profissionais, separar o indivíduo em pessoa–profissional, ambas as partes funcionando distintamente.

Por isso, em cada chamada, operador e cliente irão conversar sobre uma necessidade relacionada à um produto ou serviço, sem deixar de lado as próprias essências internas, aqui trabalhadas como Estados de Ego – EE.

Berne (1988) afirma que o interesse básico da Análise Transacional é o estudo dos Estados de Ego, os quais ele conceitua como “sistemas coerentes de pensamento e sentimento manifestados por padrões de comportamento correspondente” (BERNE, 1988, p.25). Cada pessoa apresenta um Estado de Ego Pai – P, Adulto – A – e Criança – C.

O EE Pai – P – se caracteriza por uma espécie de depósito de normas, valores, preceitos e modelos de conduta. Desempenha as funções de uma consciência e mesmo quando o indivíduo não está exteriorizando o Pai, o seu comportamento é afetado na forma de ‘influência parental’ (BERNE, 1988).

¹ Em uma Central de Atendimento, o roteiro engloba o passo a passo para atendimento da demanda do cliente. A sugestão do que dizer ou de como explicar algo para o cliente é denominada *script*. Para evitar correlações indevidas entre o *Script* da Análise Transacional e o do *Call Center*, este artigo irá se referir ao *script* da Central como roteiro.

O Adulto – A, segundo Berne (1988), funciona como um computador capaz de analisar o meio objetivamente e calcular possibilidades e probabilidades com base em experiências passadas. Em complemento, Kertész (1987) afirma que esse EE recebe informações internas e externas, as compara com o seu ‘banco de dados’ e, com base nisso, toma decisões.

Sobre a Criança – C, Kertész (1987) afirma que este é o componente biológico da personalidade. É o primeiro EE a existir, no qual estão criatividade, curiosidade, desejo de explorar e conhecer, necessidades de reconhecimento e memórias dos sentimentos a respeito das primeiras experiências e descobertas (HARRIS, 1969).

De acordo com Steiner (1974), uma pessoa opera em um Estado de Ego por vez. Isso quer dizer que operador e cliente realizarão Transações ao longo de toda a chamada, cada uma utilizando um EE.

Steiner (1974) conceitua Transação como estímulo e resposta entre dois Estados de Egos específicos. Assim como o EE é a unidade da análise estrutural, a Transação é a unidade da Análise Transacional. Partindo deste princípio, afirma-se que o comportamento de uma pessoa é melhor compreendido quando examinado em termos de Estados de Ego e comportamento de duas quando examinado em termos de Transações (STEINER, 1974).

Para Berne (1988), a Transação é a unidade da ação social e recebe este nome, pois cada uma das partes ganha algo nesta troca de estímulo, sendo esta a razão pela qual as pessoas ‘se engajam’.

SINAIS VERBAIS ‘LEGÍTIMOS E NÃO LEGÍTIMOS’ DOS ESTADOS DE EGO

O diagnóstico dos Estados de Ego é feito através de observação visual e auditiva das características da pessoa em cada interação. Pai, Adulto e Criança são distinguíveis a partir das variáveis físicas (esqueleto e músculos) e verbais (palavras e sons).

Certos gestos, posturas, maneirismos, expressões faciais, tons de voz e algumas palavras são, em geral, associadas com cada um dos Estados de Ego. O diagnóstico completo inclui três fontes de informação: o comportamento da pessoa sendo observada, sua opinião e a reação emocional (STEINER, 1974).

De acordo com Kertész (1987), existem 12 sinais que permitem diagnosticar um EE. Ele os categoriza entre Verbal, contemplando palavras, frases e sintaxes, tons da voz, ritmo/ velocidade da fala e volume/ intensidade, e Não Verbal, contemplando olhar – expressão das pupilas, expressão facial, gestos e movimentos, postura corporal, vegetativo – cor da pele, tônus muscular, ritmo respiratório, etc., distância física em relação aos outros, velocidade e ritmo dos movimentos corporais e vestimenta.

Kertész (1987, p.42) afirma ainda que “talvez só uns 10% de tudo isto chegue ao nível da mente consciente. O resto é captado pela mente inconsciente e nos influencia poderosamente.”

Para o autor, nem sempre todos os sinais estão presentes ao mesmo tempo. Este é o caso das chamadas do *Call Center*; somente os Verbais são observáveis, uma vez que os indivíduos utilizam o telefone para se comunicar, sendo privados das mensagens visuais emitidas pela outra parte.

A dinâmica de uma Central de Atendimento é diversificada; envolve muitas áreas e pessoas trabalhando juntas e de maneira sincronizada para garantir a prestação de um serviço de qualidade para o cliente.

Existem duas áreas de fundamental importância neste processo: Comunicação e Treinamento. A primeira é responsável por todo e qualquer tipo de comunicado, aviso, roteiro e material de apoio a ser disponibilizado para o operador e a segunda é responsável por capacitar operadores para atender clientes.

Sob outra perspectiva, essas áreas são responsáveis por ‘desenhar’ Transações. Os materiais de apoio e treinamentos são recheados de roteiros, separados por assunto. O time de Comunicação os escreve e o de Treinamento ensina como e porquê utilizá-los.

Os roteiros são frases prontas que o operador pode – em algumas circunstâncias, deve – utilizar para responder o cliente. Alguns exemplos foram coletados a partir de ligações reais de uma Empresa X e de gravações que podem ser encontradas na Internet:

“Compreendemos o transtorno causado, mas esse procedimento atualmente é realizado somente através da central de atendimento, por gentileza, entre em contato nos números XXXXXXXX.”

"Sr (a), compreendemos o transtorno causado, mas esse procedimento tem como objetivo sua segurança. "

Cada roteiro verbalizado pelo operador, ainda que escrito por outra pessoa, é emitido a partir de um Estado de Ego dele e recebido por outro do cliente, que irá responder de acordo com o EE convidado para a Transação.

De acordo com Berne (1988), as Transações podem ser Complementares, Cruzadas ou Ulteriores, de modo que as Complementares e Cruzadas são caracterizadas como simples e de um único nível.

Transações Complementares: ocorrem quando um estímulo parte de um determinado EE para outro e o EE que responde é aquele para o qual o estímulo inicial estava direcionado (BERNE, 1988). Ou seja, se um estímulo é emitido pelo Adulto e destinado a este EE, quem responderá será o Adulto. Berne (1988) afirma que, enquanto as Transações forem Complementares, a comunicação poderá continuar indefinidamente.

As Transações Cruzadas ocorrem quando um estímulo parte de um determinado EE para outro, mas o EE que responde não é aquele para o qual este estímulo foi direcionado (BERNE, 1988). Por exemplo, um estímulo emitido do Pai para o Pai, mas que é respondido pela Criança.

As Transações Ulteriores (ou de dois níveis), por sua vez, podem ser caracterizadas como Angulares ou Duplex (BERNE, 1988):

- Angulares: ocorre quando um estímulo ostensivo Adulto-Adulto tem, na realidade, intenção de engancha outro EE do interlocutor – Pai ou Criança. Neste tipo de Transação há um nível social, que é aparente no estímulo e na resposta, e outro psicológico, que é oculto e está inserido no estímulo;
- Duplex: neste tipo de Transações, há dois níveis sociais e psicológicos distintos. No nível social ou aparente, um EE emite um estímulo para outro e é respondido conforme esperado – semelhante Transação Complementar. No nível psicológico, há um “estímulo oculto” que é respondido por outro da mesma categoria e pelo EE esperado.

Destacam-se ainda as Transações Cerradas ou Cruzadas que, de acordo com Kertész (1987, p. 66), são “Transações Complementares estereotipadas entre dois Estados de Ego Não OK de dois ou mais indivíduos, nas quais ambas as partes estão fígadas ‘mutuamente’ sem saber como sair”. A repetição e o componente emocional envolvem esses indivíduos, de modo que, apesar dos inconvenientes que sofrem, não percebem alternativas.

A dinâmica do *Call Center* traz um ponto de atenção: as “falas” são escritas por uma equipe, uma outra equipe ensina como utilizá-las e um grupo de operadores as verbaliza para os clientes. Se analisados os sinais Verbais para diagnóstico dos Estados de Ego, um deles – palavras, frases e sintaxes – é “aprendido” e copiado pelo operador e os outros três – tom de voz, ritmo/ velocidade da fala e volume – partem inteiramente dele.

Portanto, um sinal importante do EE em uma chamada no *Call Center* não é ‘legítimo’; não surgiu naturalmente, mas se associa à sinais que sim. Um roteiro pode ter sido escrito com o objetivo de acolher e acalmar o cliente como: “Sr (a), pode ficar tranquilo que estou à disposição para ajudá-lo!”. Entretanto, se o operador não utiliza o tom de voz adequado, por exemplo, ele pode parecer irônico, impaciente e até mesmo grosseiro.

AS REGRAS DE COMUNICAÇÃO E SUA APLICAÇÃO NO CALL CENTER

Um outro ponto de atenção à tão complexa dinâmica de um *Call Center* são as regras da comunicação entre duas pessoas que, segundo Berne (1988), são: enquanto as Transações forem Complementares, a comunicação poderá continuar indefinidamente; havendo Transações Cruzadas, a comunicação é interrompida ou redirecionada e; o resultado das Transações Ulteriores é determinado a nível psicológico e oculto, sendo impossível prever o comportamento apenas pelo nível social.

A área de Comunicação pode utilizar essas regras a seu favor, escrevendo roteiros que garantam uma comunicação fluida entre operador e cliente, uma comunicação que possa ser interrompida ou redirecionada quando necessário ou ainda, uma comunicação ‘instigante’ que resulte na venda de um produto.

De fato, muitos roteiros são desenhados para estimular Transações Ulteriores, com o intuito de gerar o interesse no cliente, despertar a Criança dele, e rentabilizar o negócio através de vendas.

Um exemplo é o roteiro "*Sr. (a), hoje temos uma oferta especial para você. Posso informá-la?*". A nível social, esta frase parte de um EE Adulto para outro. Entretanto, contém uma intenção oculta de despertar a curiosidade do cliente e atinge o EE Criança a nível psicológico. Na maioria das vezes, o cliente se dispõe a ouvir a 'oferta especial' para descobrir do que se trata, mesmo que não esteja interessado em comprar nada ou não goste de ser abordado.

O início de uma Transação em uma chamada parte tanto do operador como do cliente. O caso da venda, em geral, parte do operador. Mas, na maioria dos casos, o cliente é quem traz a demanda e inicia Transações.

A principal função de um *Call Center* é disponibilizar para os clientes um canal para tirar dúvidas e resolver problemas. É muito comum clientes ligarem em situação de estresse, seja de baixo ou alto nível. Nesses casos, o estado emocional de ambas as partes pode – e irá – interferir na qualidade e na produtividade da chamada.

Por isso, as áreas de Comunicação e Treinamento devem observar o seguinte ponto: como mudar um diálogo formado por Transações 'improdutivas', que mantêm operador e cliente em um círculo de estímulos e respostas que não levam a um resultado efetivo?

Uma das opções é utilizar Transações deliberadamente Cruzadas, que, segundo Karpman (2010) são Transações que tiram a outra pessoa do seu EE, muda o próprio EE ou ambos. Para que sejam efetivas, os seguintes critérios precisam ser examinados: um ou ambos os Estados de Ego devem mudar, o assunto deverá mudar e o tema anterior deverá ser esquecido.

Em uma das chamadas atendidas pela Empresa X, uma cliente estava muito nervosa em função de um problema em sua conta. A situação era recorrente e aquela era provavelmente a quarta ligação para a Central para falar sobre o mesmo assunto. Cada operador havia lhe passado uma informação diferente.

Nesta quarta chamada, após a cliente ter explicado o problema, a operadora respondeu: "*Sra, infelizmente a empresa não pode se responsabilizar por isso. Não há nada que possamos fazer*". Por já estar exausta e desesperada por uma solução, a cliente entrou em uma discussão com a operadora, a qual respondia apenas utilizando o roteiro mencionado. Pode-se

dizer que ocorreu uma série de Transações Criança-Pai, na qual a Criança entra com um pedido e o Pai com a negativa.

Depois de um certo tempo, a cliente chorou. Percebendo isso e que a conversa já tinha um certo tempo e não estava tomando caminho nenhum, a operadora usou um novo roteiro: *"Sra, vamos fazer o seguinte: vou abrir um caso para que possamos analisar mais a fundo o seu problema e entender o que aconteceu. Dentro de X dias, a Sra. receberá uma ligação com a resposta. Podemos fazer assim?"*. A cliente se acalmou, aceitou a proposta da operadora, forneceu os dados necessários para a abertura do caso e desligou.

Neste exemplo, a Transação foi deliberadamente Cruzada; os Estados de Ego da operadora e da cliente mudaram para Adulto, possibilitando a solução do problema, o aproveitamento efetivo do tempo e o encerramento da chamada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexa dinâmica do *Call Center*, quando analisada sob a perspectiva da Análise Transacional, traz em voga dois pontos importantes: os Estados de Ego no qual cliente e operador transacionam e os tipos de Transações que utilizam. Essas Transações, em muitos casos, são parcialmente pré-determinadas pela área de Comunicação, responsável pela construção dos roteiros, conforme representado na Figura 1.

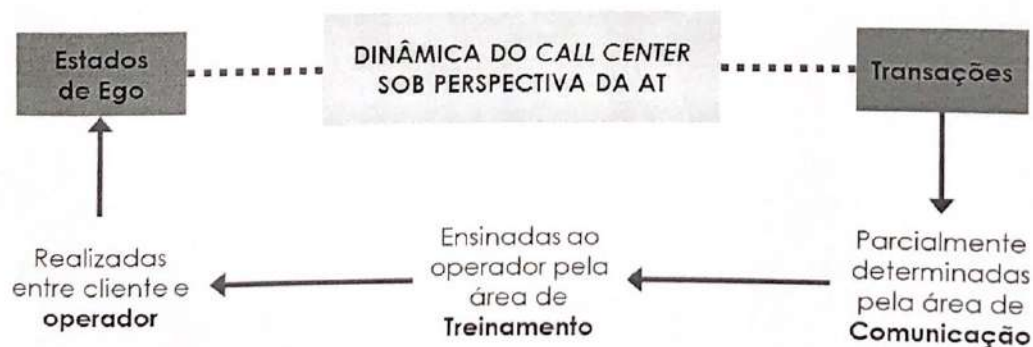


Figura 1. Dinâmica do *Call Center* sob Perspectiva da Análise Transacional

O grande desafio foi saber como utilizar esses dois pontos a favor do Negócio para possibilitar um atendimento eficiente e de qualidade e rentabilização, pois, em contrapartida, se desconsiderados, poderiam trazer resultados negativos para a experiência do cliente.

Apesar do tipo de Negócio não favorecer a utilização de todos os sinais para o diagnóstico dos Estados de Ego, os sinais Verbais estão presentes e são suficientes para que o Analista Transacional possa realizar seu trabalho.

Entretanto, ainda há o desafio de garantir a sintonia entre aquilo que é legítimo do operador (tons da voz, ritmo/ velocidade da fala e volume/ intensidade) e aquilo que não é, que são as frases e sintaxes escritas e definidas por uma outra área.

A sugestão seria investir em treinamentos, capacitando este operador a identificar o EE do cliente para que possa responder de acordo e ensinando-o a garantir sinergia entre os Sinais Verbais emitidos por ele mesmo, para que a mensagem seja transmitida conforme programado.

Além da visão dos Estados de Ego, a área de Treinamento poderá trabalhar com esses operadores o conceito e os tipos de Transações, ensinando-os a utilizá-las de forma adequada e assertiva.

As possibilidades não se limitam apenas à área de Treinamento. O Departamento de Recursos Humanos pode promover ações de bem-estar e clima organizacional, com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, diminuir o estresse inerente às atividades relacionadas ao atendimento telefônico e permitir que os Estados de Ego operem em seus circuitos positivos.

REFERÊNCIAS

- BERNE, Eric. **O que você diz depois de dizer olá?: a psicologia do destino**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1988.
- HARRIS, Thomas A. **I'm OK – You're OK**. 3. ed. Nova Iorque: HarperCollins Publisher Inc.: 1969.
- KARPMAN, S., **Opções**, in: **Prêmios Eric Berne**. 4. ed. Porto Alegre: UNAT, 2010.
- KERTÉSZ, Roberto. **Análise Transacional ao Vivo**. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1987.
- MELLOR, Ken; SCHIFF, Eric. **Redefinição**, in: **Prêmios Eric Berne**. 4. ed. Porto Alegre: UNAT, 2010.
- STEINER, Claude M. **Scripts people live: transactional analysis of life scripts**. 1. ed. Nova Iorque: Grove Press, 1974.