

FATEP – FACULDADE DE TECNOLOGIA PAULO FREIRE
UNAT - BRASIL – UNIÃO NACIONAL DE ANALISTAS TRANSACIONAIS
MOANA PAULINA GARCIA

**COMO A ANÁLISE TRANSACIONAL PODE INTERVIR NO TREINAMENTO DE
FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE TELEMARKETING**

UBERLÂNDIA-MG

2011

MOANA PAULINA GARCIA

COMO A ANÁLISE TRANSACIONAL PODE INTERVIR NO TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE TELEMARKETING

Artigo apresentado ao programa de Pós-graduação em Análise Transacional da UNAT – BRASIL - União Nacional dos Analistas Transacionais - em parceria com a FATEP – Faculdade de tecnologia Paulo Freire, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Análise Transacional.

Área de concentração: Psicologia
Orientadora: Ede Lanir Ferreira Paiva

UBERLÂNDIA-MG

2011

COMO A ANÁLISE TRANSACIONAL PODE INTERVIR NO TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE TELEMARKETING

HOW TRANSACTIONAL ANALYSIS CAN HELP WITH STAFF TRAINING IN A
TELEMARKETING COMPANY

Moana Paulina Garcia¹

FATEP – FACULDADE DE TECNOLOGIA PAULO FREIRE
UNAT – BRASIL – UNIÃO NACIONAL DE ANALISTAS TRANSACIONAIS

RESUMO

O trabalho de *telemarketing* demanda pessoas com características profissionais específicas que tenham aptidão para essa atividade e que se sintam bem em trabalhar no espaço restrito. Considerando a grande importância atribuída a essa atividade para o faturamento da empresa, surge a necessidade de treinamento desse profissional. Nesse sentido, em uma empresa da cidade de Uberlândia, tem sido aplicado um treinamento em *telemarketing*, planejado com as contribuições da teoria da Análise Transacional e orientado pela filosofia de “Resolver primeiro e analisar depois”. Assim sendo, o presente artigo tem como objetivo relatar uma experiência e analisar como três conceitos da Análise Transacional – Estados de Ego, Carícias e Emoções – contribuíram para que os funcionários de *telemarketing* de um *Call Center* obtivessem resultados acima do esperado e, conseqüentemente, para que a empresa alcançasse o faturamento financeiro desejado. Os resultados apontam e sugerem um delineamento experimental para testar a eficácia da intervenção na empresa e mostram oportunidades para o uso de outros conceitos da Análise Transacional que podem ser úteis.

Palavras-Chave: *Telemarketing*. Treinamento. Análise Transacional.

ABSTRACT

The telemarketing business demands for people with professional skills that have the aptitude for the activitie and feel well while working with such a restricted space. Considering the great importance attributed to this activitie on the company's revenues, it becomes necessary to train this professional. In this context, in a company from Uberlândia a telemarketing training has been apllied, planned on the contribution of the Theory of Transactional Analysis, and oriented by the philosophy “solving first, analyze later”. Thus, this article aims to relate an experience and analyze how the three concepts of the Theory of Transacional Analysis,

¹ Administradora, graduada em Administração pela FPU – Faculdade Politécnica de Uberlândia. E-mail: moanagarcia@gmail.com.

Ego States and Caressess and Thrills, contributed for the telemarketing staff from a Call Center, to deliver results above the expectation, and the company could reach the financial revenue desired. The results show and suggest an experimental design to test the effectiveness of intervention in the company and show opportunities for the use of other concepts withing the Transactional Analysis which can be useful.

Keywords: Telemarketing. Training. Transactional Analysis.

Introdução

O teleatendimento foi desenvolvido pela fusão da informática com a telecomunicação. Todo o atendimento é feito via telefone e pode ser sintetizado em três tipos: o *receptivo*, destinado ao atendimento aos clientes que entram em contato solicitando informação ou determinado tipo de serviço ou mesmo fazendo reclamação; o *ativo*, no qual o atendente realiza a ligação para o cliente, para a realização de vendas ou cobrança e finalmente; o *híbrido*, que associa os dois tipos de atendimentos acima mencionados, algo que demanda maior concentração e maior flexibilidade, em comparação aos demais.

Em um *Call Center*, as ligações são gravadas, o que permite que o líder imediato esclareça possíveis reclamações por parte dos clientes para melhorar os processos internos e garantir a qualidade no atendimento. Anteriormente a esse uso, as ligações eram gravadas a fim de encontrar erros. Com o passar do tempo, o foco mudou e, agora, entende-se ser necessário monitorar as ligações para oferecer *feedback* aos atendentes, a fim de melhorar o atendimento ao cliente, uma vez que os consultores calculam que muitos clientes abandonam a empresa por um mau atendimento. Analisando-se de outro modo, o produto e o preço podem ser bons, porém, se houver falha no atendimento, o cliente pode não voltar a contatar a empresa. Por esse motivo, ocorre uma grande demanda de treinamento de pessoas que trabalham na área de *telemarketing*.

Nesse sentido, considerando a prática profissional da autora deste artigo como treinadora na área de *telemarketing* de uma grande empresa e sua formação em Análise Transacional, tornou-se perceptível que os conceitos dessa teoria psicológica poderiam servir como suporte teórico para avançar nas possibilidades de treinamento, daí sua utilidade. A filosofia Transacional inicial propõe que é mais importante curar primeiro e analisar depois. Traduzindo para o meio organizacional, em que o capital é importantíssimo para manutenção do funcionamento de uma empresa, a premissa “resolver primeiro e analisar depois” pode ser muito útil.

Assim sendo, o objetivo desse artigo é relatar uma experiência e analisar como três conceitos da Análise Transacional Estado de Ego, Carícias e Emoções – contribuíram para que os funcionários de *telemarketing* de um *Call Center* obtivessem resultados acima do esperado, e conseqüentemente, para que a empresa alcançasse o faturamento financeiro desejado.

Para tanto, começaremos traçando um panorama do cenário atual do *telemarketing* na cidade de Uberlândia-MG. Logo depois, apresentaremos a teoria da Análise Transacional, considerando especificamente os conceitos Estados de Ego, Carícias e Emoções. Em seguida, relataremos a intervenção feita na empresa, refletindo teoricamente sobre a aplicação desta e sobre o resultado com as contribuições da Análise Transacional.

Telemarketing na cidade de Uberlândia

O trabalho de *Call Center* em Uberlândia, normalmente exige regimes de escalas de revezamento, com turnos de trabalho em finais de semana e feriados - inclusive Natal e Ano Novo - e remete a um público com características sócio-econômicas que apontam para uma necessidade de colocação no mercado de trabalho como forma de agregar valor ao orçamento familiar ou tendo em vista o financiamento de formação escolar acadêmica pessoal. A isto deve vir associado, entretanto, uma aptidão para o teleatendimento. As atividades de SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor - são geralmente desgastantes, pois as ligações normalmente referem-se a reclamações. Portanto, qualquer operação de *Call Center* demanda, no mínimo, 180 horas de treinamento para capacitação do funcionário. Dentre elas, têm-se as técnicas de atendimento e as características do produto e sistemas de atendimento, tendo em vista garantir um padrão de qualidade que faça jus à seriedade da empresa.

Posto esses requisitos, constata-se que não é possível encontrar esse perfil de profissional pronto no mercado, o que demanda uma imediata reflexão das áreas de recursos humanos e de operações de *Call Center* quanto ao perfil do atendente de *telemarketing* no sentido de buscar o equilíbrio entre o perfil de pessoas que tenham aptidão para essa atividade e que se sintam bem em trabalhar no espaço restrito de uma PA - posição de atendimento. Além disso, mesmo com a prática de forte investimento em treinamento na empresa específica onde a experiência do trabalho no atendimento ocorre, os atendentes não permanecem por muito tempo na organização, mesmo sendo considerado comum o *turn over* - saída de funcionários da empresa - e absenteísmo aproximado de 4% ao mês e de 48% ao ano.

Esses altos custos da rotatividade dos funcionários são considerados uma despesa, pois refletem na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. O mesmo vale para o absenteísmo – ausência do empregado no trabalho. Tais situações podem inviabilizar o negócio de *Call Center* por ser a mão de obra um dos principais componentes da Planilha de Custos.

Existem, atualmente, bancos que terceirizam o atendimento ao cartão de crédito no mercado por ser essa opção mais rentável e em função do fato de haver empresas específicas de *Call Center* que têm como propósito atender, de forma competente, às metas, objetivos e critérios do cliente.

As empresas de *Call Center* têm por objetivo entregar todos os resultados propostos em contrato com o banco de forma eficiente, no prazo de resolução e eficaz na forma como é realizado. Tendo a empresa essa meta de desafio integrante, seus treinadores têm como meta habilitar os novos funcionários com esse mesmo foco, bem como garantir que eles realizem todos os procedimentos propostos de maneira que seja levado ao cumprimento do contrato estabelecido entre as duas partes. Dessa forma, a organização de *Call Center*, em virtude de ser uma instituição financeira, atua com o objetivo de obter lucro, sobreviver no mercado, conseguir capital de giro, ter o cliente de seu cliente satisfeito e, por fim, garantir a realização profissional de cada trabalhador.

Considerando a relação entre *Call Center* e empresa-cliente, a instituição de cartão de crédito contrata uma *Call Center* para prestar serviço de atendimento em seus variados segmentos que atendem o público-alvo específico. No contrato entre as partes, existem variáveis para recebimento ou perda de receita. Trabalharemos especificamente de acordo com dois indicadores de variável de contrato que pertencem à empresa na qual a intervenção ocorreu: qualidade e assiduidade.

A qualidade é avaliada na *Call Center* de Uberlândia por meio de parâmetros na ligação, capazes de avaliar o atendimento do funcionário, relacionados ao roteiro fixo inicial, à forma de apresentação e às respostas coerentes com a solicitação do cliente. As ligações são avaliadas em termos percentuais e, para considerar-se que o funcionário teve uma boa qualidade, a média de suas ligações deve obter uma nota acima de 96% em uma planilha de pontuação total máxima de 100%. Existe ainda a possibilidade de que o operador exceda na planilha de avaliação em até 120%, o que é denominado bônus extra e caracteriza que o operador foi além da excelência na ligação.

Quanto à assiduidade, ela é definida pela frequência de comparecimento do funcionário ao trabalho e sua importância reside na necessidade de uma quantidade exata de

peças para atender as chamadas em cada segmento de atendimento ao cartão de crédito. Atualmente, em uma empresa de *Call Center*, é muito difícil conseguir 100% de presença do funcionário, mesmo exigindo-se dele uma meta de 96%. O cumprimento desse indicador é difícil devido às faltas injustificáveis. Na organização, existem faltas justificáveis, de acordo com o código de leis trabalhistas, a exemplo de uma avaliação do funcionário por um profissional da saúde – o atestado médico. Existem também, por outro lado, as faltas não justificáveis tais como imprevistos que acontecem no dia-a-dia, que poderiam ser negociados. Quando os funcionários não comparecem à empresa, em qualquer modalidade de falta, ocorrem dificuldades para conseguir atender a todos os clientes e, como consequência, há sobrecarga de outros funcionários.

O não cumprimento dessas variáveis contratuais acarreta perda financeira para a *Call Center* e, diante de tal situação, todos os colaboradores da empresa passam a lutar para conseguir cumprir o contrato. Os funcionários que obtêm êxito são considerados os melhores, conseguem reconhecimento e promoção de cargo.

A dificuldade de encontrar funcionários prontos no mercado para trabalhar em uma empresa de *Call Center*, conscientes da importância do cumprimento do contrato estabelecido pela empresa, impõe a necessidade de treinamento de pessoas para o exercício dessa função. Nesse sentido, a pesquisadora tem buscado em conceitos da Análise Transacional ferramentas que possam ser úteis tanto para o desenvolvimento dos funcionários quanto para o cumprimento do contrato. Apresentaremos, a seguir, essa teoria psicológica, considerando especificamente os conceitos já mencionados – os Estados de Ego, as Carícias e as Emoções –, úteis ao embasamento teórico e cognitivo do presente estudo.

Estados de Ego, Carícias e Emoções: alguns conceitos da Análise Transacional

As expectativas em torno da cura de algumas doenças, particularmente doenças mentais, eram quase nulas na década de 1960. Os males de ordem psicológica eram verdadeiros tabus e a descrença nos métodos de tratamento utilizados em psicoterapias era generalizada. Temos como exemplo disso nos métodos de tratamento de esquizofrenia ambulatorial, depressões, psicoses maniaco-depressivas, alcoolismo, personalidades psicopáticas e surto. Em virtude disso, Eric Berne, psiquiatra canadense, desenvolveu a Análise Transacional, uma abordagem que tem sido gratificante, conhecida pela rapidez e eficácia com a qual a psicopatologia e os surtos podem ser circunscritos e também pela facilidade com que pode ser ensinada em grupos. A Análise Transacional tem com uma de

suas premissas “curar primeiro e analisar depois”, no entendimento de Berne (TEIXEIRA, 1995).

De acordo com Berne (1988), o interesse de estudo da Análise Transacional centra-se principalmente no conceito de Estados de Ego, que são sistemas coerentes de pensamentos e sentimentos manifestados por padrões de comportamentos correspondentes. Para esse autor, a personalidade humana é composta de três Estados de Ego: Pai, Adulto e Criança. Estes são manifestações dos órgãos psíquicos correspondentes – *exteropsiquê* – considerada identificativa –, *neopsiquê* – responsável pelo processamento de dados e *arqueopsiquê* – responsável pela experiência regressiva –, respectivamente.

Krausz (1999) informa que existem duas divisões teóricas para estudarmos a personalidade de acordo com os Estados de Ego: a Estrutural e a Funcional. Considerando sua utilização mais específica na intervenção a ser apresentada, trabalharemos, neste artigo, apenas com a divisão funcional dos Estados do Ego.

De acordo com Krausz (1999), a divisão Funcional pressupõe uma divisão do Estado do Ego Pai em outros dois: o Pai Controlador e o Pai Nutritivo. O Estado do Ego Adulto não se divide, enquanto que a Criança é separada funcionalmente em Criança Livre, Pequeno Professor e Criança Adaptada – Submissa e Rebelde –.

O Estado do Ego Pai é aquele formado pela imitação das figuras parentais, progenitores e familiares, através do conjunto de comportamentos, pensamentos e sentimentos. Funcionalmente, esse Estado do Ego se divide em dois: Pai Crítico ou Controlador, que possui como aspecto da personalidade os julgamentos, o como fazer, crítica, preconceitos, limites, punições, censuras, exigências, ordens e controles; e Pai Protetor ou Nutritivo, que possui como aspecto da personalidade as manifestações de apoio, estímulo, proteção, orientação, ajuda, segurança, permissão, conforto e preocupação com o bem-estar do outro (KRAUSZ, 1999). Ainda segundo a autora, o Estado de Ego Adulto é definido como um conjunto autônomo de sentimentos, atitudes e padrões de comportamento adequados para a realidade. Para Berne (1961), o Estado de Ego Adulto é organizado, adaptável, inteligente e objetivo em relação ao meio externo e baseia-se em uma testagem autônoma da realidade.

O Estado de Ego Criança representa a parte mais afetiva da personalidade humana, por ser espontâneo e autêntico. No ponto de vista funcional, para a autora, o Estado de Ego Criança se expressa em comportamentos semelhantes aos da infância, por meio da forma de comunicação e manifestação autêntica de sentimentos e necessidades. Krausz (1999) divide o Estado de Ego Criança em: Criança livre, que constitui a parte mais importante da personalidade por não apresentar alteração no processo educativo e ser a fonte das emoções

autênticas, da criatividade, da curiosidade e da espontaneidade; Pequeno Professor, que é expresso através da intuição, da curiosidade e capacidade de manipulação, pois tem a facilidade de coletar dados da realidade através das sensações e da linguagem não verbal; e Criança Adaptada, desenvolvida como fruto das pressões sociais que agem sobre a criança através das figuras parentais externas ou introjetadas no sentido de moldar o seu comportamento. Esta última divide-se em Criança Adaptada Submissa, que tem como característica de comportamento cumprir os padrões e expectativas das figuras parentais, e Criança Adaptada Rebelde, que tem como característica de comportamento o contrário da Criança Submissa, pois contraria os padrões de comportamento e expectativas das figuras parentais (KRAUSZ, 1999). Para reconhecermos os Estados de Ego nos processos de diálogos internos e relacionamento com os outros, Berne (1961) propõe quatro formas de diagnóstico, descritas a seguir.

O Diagnóstico comportamental é identificado através da observação do comportamento consciente ou inconsciente das pessoas, através das palavras, dos gestos, tom de voz, postura, olhar, expressão facial e linguagem verbal e não verbal. O Diagnóstico social, por sua vez, baseia-se em como os ouvintes respondem aos estímulos que lhes são enviados; por exemplo, uma pessoa que utiliza o Estado de Ego Pai tem uma grande probabilidade de obter uma resposta vinda do estado de Ego Criança da outra pessoa. O Diagnóstico histórico ocorre quando uma pessoa consegue identificar a figura parental que a fez comportar de certo modo em um dado momento. Na quarta forma, o Diagnóstico fenomenológico, o indivíduo revive um momento ou época na qual assimilou o Estado de Ego parental.

Um conceito importante relacionado aos Estados de Ego é o de Catexia, que se refere à energia psíquica constante de uma pessoa, distribuída entre os Estados de Ego (BERNE, 1961). Isso quer dizer que, quando, por alguma razão, a Catexia flui para um determinado Estado de Ego, ocorre automaticamente a diminuição da energia do outro Estado de Ego. O fluxo de energia é possível devido à existência de fronteiras permeáveis entre os Estados de Ego. Por isso, reconhecer a distribuição de Catexia em um indivíduo é importante, pois o Estado de Ego que assume o poder de comando do ser humano é sempre aquele que possuir maior energia psíquica em dado momento.

De acordo com Krausz (1999), o Estado de Ego é constituído por subsistemas do sistema personalidade e cada subsistema tem a capacidade de interagir com os outros. A interação é conhecida como "diálogo interno" e seu fluxo se altera de acordo com o circuito positivo ou negativo. Para a autora, no circuito negativo, os diálogos se processam diretamente entre Estado de Ego Pai e Criança, não tendo o envolvimento do Estado de Ego

Adulto, que se encontra desenergizado. Portanto, nesse caso, as ações e reações são determinadas apenas pelo Estado de Ego Pai e Criança. Krausz (1999) caracteriza o circuito positivo quando o Estado de Ego Adulto se encontra energizado. Nesse circuito, as ações e reações são determinadas pelo processamento de dados dos Estados de Ego Pai e Criança, da observação da realidade externa e do consenso atingido entre os valores e julgamentos do Estado de Ego Pai, as necessidades da Criança e o senso de realidade do Estado de Ego Adulto. Portanto, se o circuito positivo acontece, o sistema da personalidade funciona harmônico e integrado.

Agora iremos definir as Carícias e os conceitos utilizados para a intervenção. Segundo Berne (1966), o ser humano tem necessidade de reconhecimento e estímulo – Carícias – que, para ele, é uma unidade de reconhecimento. Berne (1995) informa que é provável que a privação emocional e sensorial produza modificações orgânicas, o que pode acontecer se parte do sistema nervoso denominado sistema reticular, que é responsável por alimentar o cérebro, não for suficientemente estimulada. Contudo, uma privação afetiva pode levar as células nervosas a sofrerem alterações degenerativas, podendo chegar à morte. A fome por estímulos ou relacionamento pode ser comparada à própria fome por comida, que remete à sobrevivência do organismo. Para o autor, essa fome por estímulos não ocorre apenas biologicamente. Há também uma transferência do campo da nutrição para o da emoção, o que afeta diretamente a vida psicológica e social do sujeito.

O ser humano tem “fome” de estímulos afetivos, carícias, pois, no útero da mãe, o feto tinha um contato íntimo e em toda a superfície de seu corpo. Quando o bebe nasce, essa intimidade física se interrompe e a maior parte da energia do ser humano começa, então, a dirigir-se para estabelecer o estado intra-uterino ideal. O indivíduo busca então ser abraçado, acariciado, abrigado, alimentado, estimulado e elogiado. Se isso não acontece, ele atua no sentido de ser agredido ou consolado – um tapa é melhor do que nada. Depois que o período de estreita intimidade com a mãe termina, a pessoa depara com um dilema pelo resto da vida, dilema esse no qual seu destino e sua sobrevivência estarão continuamente em jogo. Chamamos de dilema, pois, de um lado, temos as forças sociais, psicológicas e biológicas que se interpõem à continuação da intimidade física no estilo infantil e, do outro lado, há uma perpétua luta para conseguir a intimidade de volta. O indivíduo, para suprir sua fome de estímulo e de contato físico, precisa de carícias, que podem ser até mesmo um aceno ou um tapa, pois só assim se sentirá reconhecido em sua existência como parte de um todo. À medida que as complexidades da vida aumentam, esse anseio de reconhecimento faz com que

as pessoas se tornem cada vez mais diferentes umas das outras, o que determina o destino de cada indivíduo.

Concluindo a presente abordagem dos conceitos da Análise Transacional a serem utilizados, apresentaremos a definição de Emoções. Para Damásio (2004), estas são ações ou movimentos públicos que ocorrem no rosto, na voz ou em comportamentos específicos. Algumas expressões das emoções podem não ser perceptíveis a olho nu, mas se tornam visíveis com "sondas científicas modernas", tais como a determinação de níveis hormonais sanguíneos ou de padrões de ondas eletrofisiológicas. De acordo com Damásio (2004), as emoções ocorrem no teatro do corpo. Para Kertész (1987), na Análise Transacional, existe um modelo de cinco emoções autênticas: alegria ou prazer, afeto ou amor, raiva, tristeza e medo. Para o autor, as emoções estão ligadas às crenças e aos pontos de referência das famílias. Cada família tem suas normas definidas, conscientes ou não, sobre quais emoções se podem sentir ou expressar.

De acordo com esse autor, existem comportamentos adequados relacionados a cada emoção autêntica. Por exemplo, na Alegria ou prazer as pessoas aprovam ou compartilham, aceitam ou retribuem afeto; na tristeza, dão proteção; no medo, precisam de proteção ou auxílio; na raiva, têm permissão de se expressar e analisar o problema que as provocou e, no afeto, aceitam ou retribuem. Portanto, para Kertész (1987), o ser humano consegue mudar a partir do momento que consegue sentir primeiro a raiva e a tristeza, pois, só assim, estará desbloqueado para sentir alegria ou prazer, afeto ou amor e medo.

Tendo apresentado de maneira geral a teoria da Análise Transacional, considerando especificamente os conceitos dos Estados do Ego, Carícias e Emoções, podemos passar agora para a apresentação de como esse aporte teórico contribuiu para a criação de uma intervenção de treinamento em uma empresa de *telemarketing* da cidade de Uberlândia-MG.

A intervenção: contribuições da Análise Transacional para o treinamento em telemarketing

A intervenção proposta ocorreu em uma empresa de *Call Center* de Uberlândia onde a autora desse trabalho é treinadora dos operadores de *telemarketing*. Considerando o cenário desse campo de trabalho na cidade e observando o esforço para alcançar as metas de qualidade e assiduidade da empresa e, conseqüentemente, seus objetivos financeiros, a intervenção surgiu com a compreensão de que a filosofia da Análise Transacional de curar

primeiro e analisar depois poderia também ser aplicada ao contexto organizacional. "Resolva primeiro, analise depois" foi a adaptação que guiou essa intervenção. Como veremos mais adiante, os resultados apontam na direção de uma melhora importante, tanto na qualidade do serviço dos operadores quanto em sua assiduidade. Seguimos, então, para o próximo passo: analisar teoricamente possibilidades de como isso ocorreu. Vamos descrever primeiro o perfil dos funcionários, os instrumentos utilizados, o modo como a intervenção ocorreu e, por fim, apresentaremos e analisaremos os resultados.

O perfil das pessoas que entram para fazer treinamento na empresa de *telemarketing* era correspondente às classes sociais C e D. Dentre os treinandos, donas de casa que estavam fora do mercado de trabalho por muitos anos, jovens com conclusão recente do Ensino Médio que precisavam pagar faculdade, bem como pessoas que precisavam de uma recolocação no mercado.

Utilizamos, como instrumentos para lidar com as cinco emoções autênticas acima citadas, músicas, vídeos de profissionais com sucesso no mercado, cenas de filme que demonstram perseverança, dinâmicas de aprendizado para fixar os exercícios e material pedagógico para desenvolver trabalho em equipe.

Identificamos que, para atingirmos os índices esperados de qualidade e assiduidade, seria necessário que os Estados de Ego dos treinandos funcionassem no circuito positivo, pois só assim ocorreria uma melhora no desempenho profissional e cumprimento dos índices. Para integrarmos o sistema personalidade à seus subsistemas, os Estados de Egos, fazem-se necessários limites definidos. Porém, com suficiente flexibilidade para permitir a circulação fluente da energia psíquica necessária para o acionamento de qualquer um dos órgãos dos Estados de Ego. Nesse sentido, a intervenção dos Treinadores utilizando os conceitos da Análise transacional acontece quando os responsáveis trabalham para que ocorra a integração dos subsistemas, Estados de Ego, uns com outros.

Para trabalharmos o nível de energia no Estado de Ego Pai, ensinávamos aos treinandos as normas, regras e valores da empresa onde ocorreu a intervenção. Por exemplo, ensinávamos que a falta deveria ser justificável de acordo com as leis trabalhistas e que a falta não justificada representaria trabalho a mais para os colegas deles, bem como perda financeira para empresa. Explicávamos que, de acordo com o contrato assinado por eles, tinham direito às pausas no trabalho, mas não poderia haver atraso, pois seriam avaliados; orientávamos, também, sobre a importância de estudar todos os dias em casa e para que fossem sinceros quanto ao seu processo de aprendizado. Na sala de treinamento, falávamos sobre postura profissional em acordo com a empresa, o que seria prestação de serviço, e também sobre

onde, como e o que dizer para o cliente em relação ao conteúdo operacional; destrinchávamos todos os itens da planilha de qualidade, de forma que eles soubessem como conversar formalmente com o cliente e lidar com as objeções. Percebemos que, à medida que eram instruídos, os treinandos repetiam a fala do treinador, os gestos, o olhar e as regras que tinham aprendido.

Desenvolvemos um método para ensinar de modo criativo e por meio de repetição. Fizemos isso mapeando um atendente que só tirava 117% em sua monitoria de qualidade, observando como ele se comunicava e analisava as contas dos clientes. Logo, transcrevemos todas as suas falas e criamos o *script* efetivo da ligação, que continha todo o contorno de objeções e saída para cada situação. Apresentamos esse modelo para os treinandos e recoríamos a ele sempre que preciso.

Trabalhávamos com os itens que têm sido relatados como desagradáveis pelos clientes, tais como as expressões no gerúndio. Percebíamos que, com as instruções repassadas durante o treinamento, os treinandos modificavam a forma de falar – de “vou estar transferido a ligação” para “vou transferir a ligação”.

Após o término do treinamento, oferecíamos *feedback* por meio da escuta efetiva da ligação. Os funcionários escutavam suas ligações, ressaltávamos tudo que eles tinham apreendido durante o mês em treinamento, através de um “Aulão” que acontecia uma semana após o treinamento.

Utilizamos o conceito de Catexia e a hipótese de sua constância, entendendo que a maior catexização de um Estado do Ego necessariamente leva à diminuição da energia do outro estado de Ego. Instruíamos, então, o Estado de Ego Pai, de forma que esse ficasse catexizado e pudesse passar energia do Estado Ego Pai para o Adulto através das fronteiras permeáveis (BERNE, 1961). Assim, ocorreu passagem de energia do Estado de Ego Pai para Adulto e do Estado Criança para Adulto, tendo então o Estado de Ego Adulto o poder de comando por possuir maior energia psíquica.

Para trabalharmos os Estados de Ego, utilizamos as quatro formas para identificá-los. Estruturávamos nos treinandos suas palavras, gestos, tom de voz, postura, olhar, expressão facial e linguagem verbal e não verbal, de acordo com o que era exigido pela organização. O diagnóstico social nos serviu para orientá-los a modificar as respostas aos estímulos que lhes eram enviados. Já o diagnóstico histórico foi utilizado para instruí-los sobre como deveria ser uma postura profissional, de modo que, quando eles atendessem o cliente, reproduzissem o comportamento adequado como fazia o treinador. O diagnóstico fenomenológico foi utilizado para influenciar em um bom resultado, ainda que esse indicador não seja utilizado

em organizações. Este foi usado porque permitiu que, no atendimento ao cliente, os treinandos se lembrassem do que era ensinando em sala de treinamento, pois estudávamos todas as possibilidades de argumentação para contornar uma objeção e simulávamos como seria no atendimento real. Quando os treinandos atendiam o cliente por telefone, eles se lembravam desses momentos e sentiam-se capazes, o que muito contribuía para que eles conseguissem prestar um bom atendimento.

Utilizamos o Estado de Ego Pai Nutritivo para trabalhar as carícias com os funcionários. Dizíamos aos treinandos que eles eram capazes, que tinham conhecimento suficiente para acertar após um treinamento de 30 dias, valorizávamos os acertos na nota de qualidade e os erros eram repassados como dicas de sucesso. Dessa forma, os funcionários se sentiam protegidos e reconhecidos pelo fato de ter o treinador para dar apoio e instrução. Utilizávamos também o Estado de Ego Pai Controlador para cobrar normas, valores, metas, posturas e o comprometimento que eram exigidos e repassados pela empresa.

Trabalhamos também com Estado de Ego Criança através das cinco emoções autênticas, pois era permitindo que eles sentissem cada uma delas: amor, alegria, medo, raiva e afeto. Informamos que seria permitido sentir raiva, mas que eles deveriam separar sentimentos de ações, ou seja, poderiam sentir raiva de um cliente que gritasse, falasse mal e o destratasse, mas isso não pode ser expresso para o cliente, uma vez que se tratava de uma relação profissional e não pessoal; trabalhamos também a consciência de estarem ali para auxiliar o cliente e informá-lo sobre a melhor solução. Instruímos que o medo no primeiro dia de atendimento seria normal, em função da novidade e do inexplorado; procuramos oferecer proteção, colocando pessoas para darem apoio com conhecimento operacional e informar que, se algo acontecesse, estaríamos ali para, juntos, encontrarmos a melhor solução. Para trabalhar a tristeza, demos permissão para os treinandos chorarem e, logo em seguida, ensinamos uns aos outros para que se apoiassem no atendimento: eles poderiam até chorar, mas depois que concluíssem o atendimento ao cliente. Para trabalharmos a alegria e o amor com os treinandos, foi permitido que compartilhassem como foi o atendimento: escutamos, rimos, comemoramos os acertos, parabenizamos e incentivamos uns aos outros. Nesse sentido, tudo foi feito em um ambiente de respeito mútuo, partilha e solidariedade.

Utilizamos, para trabalhar o Estado de Ego Criança Livre, músicas, dinâmicas de grupo e confecção de cartazes, a fim de desenvolver criatividade, espontaneidade e autenticidade no atendimento. Desenvolvíamos também a parte analítica da conta do cliente, o raciocínio lógico e a intuição através de estudo de caso, tendo em vista deixarmos o treinando seguro de si passar informações ao cliente. Para isto, utilizávamos o Pequeno Professor,

existente dentro do Estado de Ego Criança. As aulas eram dinâmicas e práticas, o que gerava nos treinandos envolvimento em equipe e vontade cada vez maior de participar. Nesse sentido, quando trabalhamos as Carícias, as Emoções e o Estado de Ego Pai, permitíamos que os Estados de Ego se encontrassem claramente definidos, com limites estabelecidos, porém com flexibilidade de circulação fluente de energia psíquica para acionarmos qualquer Estado de Ego.

Com o Estado de Ego Adulto energizado, as ações e reações são determinadas pelo processamento de dados provenientes dos Estados de Ego Pai e Criança, da observação da realidade externa e do consenso atingido entre os valores e julgamentos do Estado de Ego Pai, as necessidades da Criança e o senso de realidade do Adulto. Por fim, tudo isso é importante para que o sistema personalidade funcione harmônico e integrado.

Tendo apresentado como a intervenção ocorreu, apresentaremos agora os gráficos com os resultados e análise.



Figura 1 – Resultados para o ano de 2010.

Fonte: Relatório Nota de Qualidade/ Empresa pesquisada (2010).

Os resultados de qualidade apresentados na Figura 1 foram de turmas em treinamento no ano de 2010, nas quais o conteúdo ensinado e o Plano de Aula são os mesmos. As notas em azul representam treinamentos ministrados por um treinador regular da empresa. As notas em vermelho representam os resultados dos treinamentos guiados pela intervenção acima explicitada.

Percebemos como as turmas treinadas de acordo com a intervenção guiada pela teoria da Análise Transacional produziram resultados que tanto foram maiores que as dos treinadores que ofereceram o treinamento regular, quanto excederam as expectativas de 100% da empresa.

A Figura 2 mostra resultados de uma turma em 2011, inicialmente treinada por um líder que não tinha conhecimentos da intervenção da Análise Transacional. Reconhecendo o trabalho que vinha sendo feito com a intervenção em Análise Transacional, a empresa convocou-nos para recuperar os resultados. Os treinandos foram acompanhados por um período de duas semanas com as intervenções aqui propostas, o que acarretou em um ganho de 38%.



Figura 2 – Mudança nos resultados de uma turma após 2 semanas de intervenção no ano de 2011.

Fonte: Relatório Nota de Qualidade/ Empresa pesquisada (2011).

Com base nos resultados acima, evidenciamos que o índice de qualidade nas turmas que foram treinadas utilizando a Análise Transacional ficou acima do esperado. Além disso, o índice de assiduidade nas turmas em que aplicamos a intervenção proposta foi de 100%, ou seja, durante o treinamento, não houve registro de faltas. Esses resultados apontam êxito e demonstram que a intervenção na qual o treinador utiliza os conceitos da Análise Transacional pode ser eficiente na prática. Leva-se em conta ainda que, a colaboração entre treinadores e treinandos, implica em resultados acima do esperado e contribui para o melhor funcionamento da organização.

Considerações Finais

Os resultados apresentados sugerem que um trabalho de treinamento que considere os Estados de Ego dos treinandos e funcionem no circuito positivo pode ser eficiente para o contexto de treinamento organizacional em *telemarketing*. Constatamos que, ao trabalharmos com as Carícias, estamos reconhecendo a existência dos funcionários e permitindo que os subsistemas, Estados do Ego, encontrem-se delineados, com limites definidos, porém com circulação fluente de energia psíquica para acionarmos qualquer um dos Estados de Ego. Quando trabalhamos o Estado de Ego Pai, apresentando as normas, regras e valores da empresa, permitimos ainda mais essa circulação de Catexia, o que favorece também a energização do Estado de Ego Adulto. Essa redistribuição resulta na obtenção dos índices esperados de qualidade e assiduidade dos funcionários, o que faz com que a empresa cumpra seu contrato de trabalho e atinja suas metas de faturamento.

Ressaltamos que a intervenção aconteceu na prática e que reflexões teóricas mais sistematizadas aconteceram apenas posteriormente. Isso sugere dois apontamentos: a possibilidade da preparação e aplicação de um delineamento experimental de pesquisa que possa esclarecer se os resultados obtidos apresentam de fato diferença estatisticamente significativa, bem como a necessidade de reflexões sobre quais outros conceitos teóricos podem ser úteis no refinamento da intervenção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNE, E. *Análise Transacional em Psicoterapia*. São Paulo: Summus, 1961.
- BERNE, E. *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*. Philadelphia: Grove-Evergreen, 1966.
- BERNE, E. *O Que Você Diz Depois de Dizer Olá?* São Paulo: Nobel, 1988.
- BERNE, E. *Os Jogos da Vida*. São Paulo: Nobel, 1995.
- DAMÁSIO, A. R. *Em Busca de Espinosa*. São Paulo: Campanhia Das Letras, 2004.
- TEXEIRA, M. M. *Eric Berne: Sua história e a Fundação da Análise Transacional*. In: *REBAT*, ano V, n. 1, jun. 1995.
- KERTÉSZ, R. *Análise Transacional ao Vivo*. São Paulo: Summus Editorial, 1987.
- KRAUSZ, R. *Trabalhabilidade*. São Paulo: Nobel, 1999.