

## Mecanismos de Linha de Frente e Orientações Empresariais: Tradução, Adaptação e Validação de uma Escala

**Autoria:** George dos Reis Alba, Luiz Antonio Slongo

### RESUMO

A linha de frente das empresas desempenha um papel fundamental na prestação de serviços e na construção de relacionamentos com os clientes. Conseqüentemente, as pessoas que compõem essa posição nas organizações influenciam expressivamente a experiência do cliente. Esse reconhecimento está, cada vez mais, se consolidando nos modelos conceituais de organizações de serviços. Contudo, o trabalho de linha de frente das empresas apresenta algumas questões instigantes. Metaforicamente, ele pode ser observado como uma “luta de três frentes”. O cliente exige atenção e qualidade de serviço de um lado, a organização exige eficiência e produtividade de outro e o pessoal da linha de frente é “apanhado no centro”. O quadro teórico do artigo é dividido em três seções. A primeira seção do artigo discute a relevância do pessoal de linha de frente para as empresas, enfatizando a sua importância como interface entre empresa e clientes. A segunda seção apresenta os principais conflitos do trabalho de linha de frente, norteados principalmente pela ambigüidade de papéis (frente à empresa e aos clientes) e as orientações da empresa (produtividade *versus* qualidade). A última seção aborda os mecanismos, que segundo Marinova, Ye e Singh (2008) realizam uma importante aproximação entre as orientações empresariais e os resultados do negócio. Essa aproximação é a essência da escala desenvolvida pelos autores, ela faz uma avaliação do pessoal de linha de frente através de cinco dimensões: duas orientações (produtividade e qualidade) e três mecanismos (autonomia, coesão e *feedback*). O objetivo principal desse artigo consiste em adaptar a escala de Marinova, Ye e Singh (2008) e verificar se essa pode ser utilizada no Brasil. Para isso, primeiramente, ela foi submetida à validação semântica por meio de tradução do idioma inglês para o português, utilizando-se do procedimento *back-translation*. Após, a escala foi adaptada ao contexto desta pesquisa através da substituição de alguns termos, uma vez que a escala apresentava termos específicos ao ambiente de pesquisa original. Por fim, realizou-se o processo de validação estatística através da análise fatorial exploratória, bem como as verificações necessárias para tal análise. A escala foi aplicada em 135 estudantes de graduação e pós-graduação. Destes, 30 foram removidos, resultando em 105 questionários válidos. Os resultados foram satisfatórios, apenas um item foi removido e os cinco fatores propostos no trabalho original foram os mesmos encontrados na análise fatorial exploratória. As análises estatísticas realizadas não indicaram nenhuma deficiência comparativa com a escala de Marinova, Ye e Singh (2008). Além disso, devido as adaptações, a escala pode ser aplicada em diversos ambientes, o que pode ser considerado um avanço perante a escala original.

## 1. Introdução

Os modelos conceituais de organizações de serviço nas últimas décadas têm reconhecido que o pessoal da linha de frente influencia significativamente a experiência do cliente (CZEPIEL, SOLOMON; SURPRENANT, 1985; GRÖNROOS, 2000; SCHNEIDER; BOWEN, 1984; THOMAS, 1978; ZEITHAML; BITNER, 2000). Segundo Varca (2009), à medida que a economia de serviços cresceu, os pesquisadores logicamente estenderam este quadro teórico, examinando os custos potenciais de demandas incongruentes sobre os prestadores de serviços dentro de um paradigma da teoria de conflitos de papéis.

O pessoal de linha de frente desempenha um papel crucial na prestação de serviços e na construção de relacionamentos com os clientes (BABAKUS et al., 2003), e suas atitudes e comportamentos para com os clientes determinam a qualidade e a satisfação percebida do serviço (MOHR; BITNER, 1995; YOON; BEATHY; SUH, 2001). Dado o fato de que as falhas de serviço podem ocorrer, o desempenho do pessoal de linha de frente ao lidar com a falha e a recuperação do serviço é apontado como uma questão estratégica importante (BENDALL-LYON; POWERS, 2001; RUYTER; WETZELS, 2000).

No ambiente empresarial, uma gestão eficaz das interfaces do cliente é essencial (YE; MARINOVA; SINGH, 2008), visto que estas interfaces envolvem o pessoal da linha de frente como o último elo com o cliente (HARRIS; OGBONNA, 2000). Conhecimento gerado e incorporado na linha de frente é valioso e pode gerar resultados positivos se, e somente se, o conhecimento for capturado e utilizado de forma eficaz. Para explicar quando e por que a busca simultânea por qualidade e produtividade tem efeito positivo ou negativo nas receitas das empresas, na eficiência e na satisfação de clientes, Marinova, Ye e Singh (2008) propuseram um modelo teórico que identifica três mecanismos principais que elucidam esse fenômeno: a autonomia, a coesão e o *feedback*. Os autores desenvolveram, aplicaram e validaram a escala nos EUA e por isso cabe uma tradução, adaptação e validação na língua portuguesa. A partir dessas considerações, eis que se têm os elementos que justificam a proposta deste trabalho.

A questão problema que norteia a construção do artigo é a seguinte: A escala de Marinova, Ye e Singh (2008) composta de elementos inerentes a linha de frente nos EUA pode ser utilizada no Brasil? O método utilizado foi a validação estatística através do índice de fidedignidade *alpha* de Cronbach e da análise de compatibilidade das cargas fatoriais dos elementos do instrumento original e da versão brasileira. Contudo, inicialmente, realizou-se uma validação semântica através do método de *back-translation*.

O artigo tem como objetivo geral adaptar a escala e verificar se a escala pode ser utilizada em pesquisas no Brasil. As principais etapas do artigo envolvem uma revisão teórica sobre o tema e sua relevância estratégica; apresentação da versão brasileira da escala, traduzida e revisada semanticamente; condução de testes estatísticos para consolidar a validade teórico-empírica do instrumento no Brasil.

## 2. Revisão Teórica

Apesar de o artigo explorar tangencialmente diversos assuntos, as seções da revisão teórica incluem os temas considerados mais contributivos para a construção e desenvolvimento da pesquisa. Na primeira seção aborda-se o pessoal de linha de frente, destacando a importância dessas pessoas como interface entre empresa e clientes. Na segunda seção, são apresentados os

principais conflitos do trabalho de linha de frente, norteados principalmente pela ambigüidade de papéis (frente à empresa e aos clientes) e as orientações da empresa (produtividade *versus* qualidade). Na última seção, discutem-se os mecanismos, que segundo Marinova, Ye e Singh (2008) realizam uma importante aproximação entre as orientações empresariais e os resultados do negócio. Devido a sua importância na escala, os mecanismos autonomia, coesão e *feedback* são abordados individualmente em subseções.

## 2.1. Pessoal de Linha de Frente

Na literatura, muitos autores restringem a abordagem da linha de frente exclusivamente aos empregados (*employees*). Neste artigo, utilizar-se-á o termo “pessoal de linha de frente”, considerando tratar-se de uma abordagem com significado mais preciso. Isto, porque não necessariamente apenas empregados efetivos da linha de frente representam uma ligação entre as empresas e os clientes. Outras posições sem o status de “empregado” denotam a mesma importância estratégica. Alguns exemplos que podem ilustrar essa consideração são os chamados “terceirizados”, estagiários e temporários que também compõe a linha de frente das empresas.

Para Ye Marinova e Singh (2008), é fundamental administrar de forma eficaz as interfaces com o cliente. Harris e Ogbonna (2000) sinalizam que o pessoal de linha de frente é o último elo com o cliente e, portanto, constitui uma importante interface. O conhecimento capturado e utilizado na linha de frente é um elemento valioso dessas interfaces com o cliente e pode gerar resultados positivos para as empresas. A aprendizagem é outra questão importante para uma análise da linha de frente e pode constituir a resolução entre desequilíbrios na relação entre produtividade e qualidade. A aprendizagem intencional dos empregados de linha de frente é imperativa para uma organização traduzir o conhecimento da linha de frente para o mercado, na forma de vantagens competitivas ou desempenho superior (YE; MARINOVA; SINGH, 2008).

Zomerdijk e Voss (2010) afirmam que muitos prestadores de serviços esperam que os funcionários da linha de frente se envolvam com clientes. A empresa de cruzeiros *Royal Caribbean* é um desses, ela defende que, ao desenvolver laços com os membros da tripulação, os clientes passam a construir um relacionamento com a marca. Os membros da tripulação, os atendentes de cabine especial e os garçons da sala de jantar com os quais os clientes interagem em uma base diária, são incentivados a conversar com os clientes, para conhecê-los, para mostrar interesse por eles como uma pessoa, e para partilhar informações sobre si próprios. Essas recomendações são consistentes com a descrição de como transmitir uma compreensão autêntica para o cliente, proposta por Price, Arnould e Tierney (1995). A *Royal Caribbean* e outras empresas prevêm que seus empregados de linha de frente colaborem e criem conexões emocionais com os clientes.

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) posicionam o comportamento dos empregados de linha de frente, junto com as políticas e práticas de gestão, como elementos que constroem diretamente a confiança do cliente, e indiretamente, o valor percebido e a lealdade à empresa. Os autores sugerem uma conceituação multidimensional que inclui noções de competência, benevolência e orientação para a resolução de problemas. Estes elementos são importantes para as empresas porque são facilmente percebidos pelos clientes. Portanto, o pessoal de linha de frente se difere do restante do quadro de funcionários ou representantes da empresa, justamente por causa de seus papéis que atravessam as fronteiras da empresa (KARATEPE; TEKINKUS, 2006), contribuindo para o julgamento do nível do serviço recebido pelo cliente.

## 2.2. Conflitos na Linha de Frente

Embora a importância da linha de frente para a eficácia organizacional ainda não tenha sido contestada por gestores e pesquisadores (HARTLINE; FERRELL, 1996; LARKIN; LARKIN, 1996; RUCCI; KIRN; QUINN, 1998), evidências teóricas e empíricas têm apoiado fortemente as sinalizações de Hartline e Ferrell (1993) e Weatherly e Tansik (1993). Estas, indicam que as pessoas que compõem a linha de frente das empresas geralmente são mal remuneradas, mal treinadas, sobrecarregadas e altamente estressadas. Não surpreende que os trabalhos de linha de frente, frequentemente, promovem exaustão e alta rotatividade (HENKOFF; SAMPLE, 1994).

Passaram-se mais de duas décadas, e pouco parece ter mudado desde a analogia de Bateson (1985) sobre o trabalho de linha de frente como uma “luta de três frentes”. O cliente exige atenção e qualidade de serviço de um lado e a organização exige eficiência e produtividade de outro e o pessoal da linha de frente é metaforicamente “apanhado no centro”. Essa tensão, resultado da gestão da satisfação dos clientes e da produtividade no trabalho e metas de qualidade, surge como um tema consistente que fundamenta esse tipo de estudo na literatura.

Conforme Singh (2000), os empregados de linha de frente enfrentam essa tensão porque a natureza do seu trabalho apresenta duas ambigüidades fundamentais: 1) ambigüidade dos papéis frente à companhia, que promove incertezas em relação às expectativas dos trabalhadores sobre a realização de tarefas, tangenciando o equilíbrio entre a quantidade e a prioridade de várias atividades e requisitos para a promoção; 2) ambigüidade dos papéis frente aos clientes, que se refere à maneira sobre como interagir com clientes, lidar com suas objeções e refletir sobre os pontos fortes da empresa e benefícios.

Ye, Marinova e Singh (2007) incluem a produtividade e a qualidade como dimensões distintas de resultados de desempenho do pessoal de linha de frente. A produtividade refere-se ao desempenho no aumento da relação insumo-produto, através de controle eficaz e maior eficiência. Já a qualidade está relacionada com o desempenho na melhoria da qualidade de entrega do serviço, atendendo às necessidades dos clientes e as preocupações na prestação do serviço (SINGH, 2000). Heskett, Sasser e Schlesinger (1997) parecem discordar dessa relação e observam que os indicadores de produtividade podem ajudar a oferecer excelente qualidade no serviço. Essa afirmação pode ser ilustrada por empresas como a AT&T, que estabelecem padrões comportamentais de produtividade, incluindo velocidade média de resposta (tempo médio entre chamadas; padrão = 20 segundos), taxa de abandono (chamadas abandonadas pelos clientes; padrão = 3% das chamadas recebidas), e tempo de interação (padrão = 70% do tempo total de trabalho). Essas medidas, entretanto, apenas reforçam as ambigüidades do papel do pessoal de linha de frente anteriormente apresentadas.

Dentro deste quadro conceitual, o conflito se manifesta quando o pessoal de linha de frente viola a exigência de um papel ao mesmo tempo em que cumpre as exigências do outro. Um exemplo clássico deste fenômeno seria tentar responder às solicitações dos clientes, sem ignorar as políticas da empresa. Duas décadas de pesquisa empírica indicam claramente que o conflito de papéis do pessoal de linha de frente promove consequências negativas para a organização e aos próprios empregados. Em nível organizacional, o conflito de papéis tem sido associado com desempenho e qualidade do trabalho baixos (CHURCHILL Jr; FORD; WALKER, 1974; SINGH, 2000; VARCA, 1999). Além disso, as consequências humanas do estresse gerado são refletidas

em *burnout*, baixa a satisfação no trabalho e compromisso com o trabalho reduzido (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; SINGH; VERBEKE; RHOADS, 1996).

Dessa forma, atingir resultados finais que são superiores e sustentáveis se torna mais difícil quando uma organização enfrenta conflito entre duas ou mais orientações empresariais (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997; BATESON, 1985; GRÖNROOS; OJASALO, 2004; RUST; MOORMAN; DICKSON, 2002). Isto é especialmente verdade para as organizações de serviços, considerando a adoção simultânea de uma orientação de qualidade, que se concentra na realização de um elevado nível de qualidade de serviço, e uma orientação de produtividade, que se concentra em atingir alta eficiência interna. Evidências empíricas sugerem que as empresas de serviços que adotam ambas as orientações têm conflitos nos objetivos estratégicos de alocação de recursos eficiente e retenção de clientes efetiva (BATESON, 1985).

Anderson, Fornell e Rust (1997) relatam que as companhias de serviço experienciam uma correlação negativa entre a produtividade e satisfação, enquanto a qualidade do serviço (e satisfação) não (-0,30 versus 0,15). Além disso, o exercício simultâneo da busca por produtividade e satisfação tem um impacto negativo, embora marginal, sobre a rentabilidade (BUCKLIN, 1978). Grönroos e Ojasalo (2004) caracterizam esse exercício como um indicativo do dilema da produtividade do serviço, de modo que aumentada a eficiência interna após a introdução de custos mais efetivos e, aparentemente, mais processos produtivos podem levar à baixa qualidade de serviço e perda de receitas.

### 2.3. Mecanismos de Linha de Frente

Com o objetivo de estreitar a relação entre os empregados de linha de frente e os resultados das empresas, Marinova, Ye e Singh (2008) identificaram mecanismos de gestão que ajudam a explicar quando e por que o exercício simultâneo da orientação de qualidade e produtividade tem efeitos positivos ou negativos nas receitas da empresa, na eficiência e na satisfação do cliente. Os mecanismos autonomia, coesão e *feedback* realizam uma importante aproximação estratégica das orientações das empresas com os resultados, no sentido de compreensão de como o comportamento dos profissionais que ocupam posições na linha de frente das empresas podem influenciar na busca dos objetivos estratégicos das empresas.

#### 2.3.1. Autonomia

Normalmente, os gerentes têm que escolher entre controle externo (através de supervisão hierárquica, agendamento de trabalhos e padronização) e controle interno (através da promoção, da auto-regulação e autodeterminação da linha de frente) (LANGFRED; MOYE, 2004; MILLS; UNGSON, 2003). Dessa forma, os gerentes tendem a escolher o sistema de controle que será mais eficaz na consecução de metas, tendo em conta as especificidades das exigências do cargo (MARINOVA; YE; SINGH, 2008).

Para Marinova, Ye e Singh (2008), podem ser projetadas duas situações. Considerando a escolha de gestão quando as metas de entrega de qualidade são valorizadas, os gestores tendem a exigir que os empregados forneçam soluções personalizadas ou individualizadas para atender às necessidades dos clientes heterogêneos e imprevisíveis. Esta exigência implica em conceber níveis mais elevados de autonomia para o pessoal da linha de frente. Isso, porque os gestores são

incapazes de antecipar a variedade de possíveis necessidades e demandas dos clientes e, portanto, contam com a linha de frente para satisfazê-las. Em contraste, quando os gerentes enfatizam uma orientação de produtividade, eles priorizam metas como a geração de fluxo de caixa e melhor controle de custos. Neste caso, os gestores tendem a tentar limitar a variabilidade de atuação da linha de frente e apoiar soluções padronizadas para as necessidades dos clientes diferentes (BOWEN; LAWLER, 1992).

### 2.3.2. Coesão

Os efeitos da coesão de uma unidade da empresa dependem do grau com que os objetivos comuns dos trabalhadores estão alinhados com os objetivos da organização. Marinova, Ye e Singh (2008) postulam que, em serviços face-a-face, a coesão da unidade amplifica o efeito positivo da autonomia sobre as receitas e a satisfação de clientes. A coesão, entretanto produz um efeito negativo da autonomia sobre a eficiência. Para exemplificar, a discrepância de coesão encontrada nas empresas, Bailey (2007) relatou que os “agentes de portões” (empregados de linha de frente de companhias aéreas), que ficavam horrorizados com as práticas de *overbooking* acabavam combatendo a prática com suas próprias mãos. Eles criavam “reservas fantasmas” (por exemplo, utilizando nomes como do executivo da companhia) para reduzir a possibilidade de passageiros ficarem fora dos vôos. Mesmo na contramão das políticas da empresa, esses agentes de portões agiam de forma coerente visto que eram motivados a minimizar possíveis conflitos com passageiros insatisfeitos e manter a experiência positiva do cliente.

### 2.3.3. Feedback

O *feedback* costuma melhorar os resultados em sistemas de alto envolvimento porque identifica as lacunas de desempenho (por exemplo, quando e onde o desempenho é inferior aos níveis buscados). Assim, os trabalhadores podem regular seus esforços para reduzir as disparidades (KERNAN; LORD, 1990; KLEIN, 1989). No entanto, as pessoas atribuem maior prioridade e prestam mais atenção a comentários relacionados com os objetivos que são mais importantes e envolvem maior compromisso (LOCKE; LATHAM 1990; TERBORG; MILLER, 1978). Nesse sentido, os empregados são menos propensos a alocar esforço e recursos para reduzir lacunas de desempenhos para os objetivos que considerem menos importantes e menos atraentes e mais propensos a ignorar ou rejeitar o *feedback* gerencial relacionado com as metas (HOLLENBECK; WILLIAMS, 1987). Isto implica que os trabalhadores da linha de frente mais autônomos são susceptíveis a dar menos crédito aos comentários de gestão relacionados com as metas de produtividade e, em vez disso, concentrar os esforços na redução das disparidades de desempenho relacionados aos objetivos de qualidade (MARINOVA; YE; SINGH, 2008).

## 3. Método de Pesquisa

Este trabalho se caracteriza por ser um estudo descritivo com abordagem quantitativa. Gil (2008) relata que as pesquisas descritivas têm por objetivo básico descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis. Todavia, mesmo que o estudo satisfaça esses objetivos, o propósito principal do artigo é verificar se a

escala traduzida, adaptada e aplicada é válida para o Brasil. A descrição refere-se aqui, portanto, à adaptabilidade da escala testada à realidade brasileira.

Para Hair et al. (2005), os dados quantitativos devem ser coletados por meio de várias escalas numéricas. As abordagens quantitativas são muito utilizadas quando se possui problema de pesquisa ou modelos teóricos bem definidos, o que é o caso dessa pesquisa. Foi utilizada como técnica investigativa para levantamento dos dados questionários auto-preenchíveis com escala tipo Likert de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente), exceto para a dimensão *feedback*, onde 1 (nunca) e 5 (muito frequentemente). Marinova, Ye e Singh (2008), desenvolveram essa escala de cinco dimensões e 17 itens que buscou identificar níveis de orientação para produtividade, orientação para qualidade, autonomia, coesão e *feedback* de unidades de linha de frente de um hospital do nordeste dos Estados Unidos. Os autores retiraram dois itens do questionário original, após testes de validação, deixando o questionário com 15 itens que utilizam escala tipo Likert de 5 pontos.

O instrumento tem respaldo internacional, já que foi publicado em um dos mais importantes periódicos da área de marketing, o *Journal of Marketing*. Aliado a credibilidade da publicação, o desenvolvimento da escala seguiu os procedimentos estatísticos consoantes com as recomendações de Churchill Jr (1979). Além disso, a definição dos construtos seguiu criteriosa caracterização e qualificação, sugestões fortemente indicadas por Rossiter (2002) no desenvolvimento de escalas.

O processo de validação da escala envolveu três etapas. A primeira etapa consistiu em traduzir os itens da escala, a segunda etapa envolveu a adaptação da escala para aplicação em uma amostra mais heterogênea que a amostra dos autores (restrita a linha de frente de hospitais). Nesta fase do trabalho, o instrumento de coleta foi aplicado em 135 alunos de graduação e pós-graduação de duas universidades gaúchas. A terceira etapa compreendeu uma análise de confiabilidade dos construtos e da escala, através do cálculo do Alpha de Cronbach e a análise fatorial exploratória da versão brasileira da escala de Marinova, Ye e Singh (2008).

A tradução consiste no primeiro passo do processo de validação transcultural de um instrumento de pesquisa. A correta adaptação semântica e a manutenção do significado dos itens para o público pesquisado é de extrema relevância para a transmissão dos mesmos questionamentos que foram propostos originalmente. Para isso, seguiram-se os procedimentos estabelecidos por Pasquali (1999) para validação de testes psicométricos. Essa primeira fase utiliza-se de um processo chamado *back-translation*, que consiste na tradução do instrumento original, depois na retradução para a língua de origem e por último, uma tradução final para a língua desejada. Nenhum dos tradutores havia tido contato com os instrumentos que traduziram, e particularmente, o terceiro tradutor não teve acesso a tradução do primeiro. Para satisfazer esses critérios foram utilizados três tradutores diferentes. A primeira e a última tradução não mostraram diferenças significativas. Feito isso, realizou-se a adaptação da escala para aplicação em uma amostra mais heterogênea que a amostra dos autores da escala original, que foi aplicada apenas em hospitais. Seguem a seguir as palavras que necessitaram ser substituídas (em parênteses, a respectiva substituta): hospital (empresa); paciente (cliente); cuidado e cuidado médico (serviço), falhas médicas (falhas no atendimento). As escalas original e adaptada são apresentadas em anexo (final do artigo), bem como os índices de confiabilidade dos construtos obtidos em cada estudo.

O pré-requisito para participar da pesquisa foi que os acadêmicos desempenhassem funções que envolvessem contato direto com clientes em suas empresas. A aplicação do questionário ocorreu de duas maneiras: a) questionário físico, com aplicação presencial (54 respondentes); b) questionário on-line, com aplicação à distância (81 respondentes no intervalo de uma semana). Nesse caso, foi enviado o *link* do questionário auto-preenchível, publicado no *GoogleForms*, para listas de e-mails de alunos de graduação e pós-graduação.

Para o processamento dos dados, foi utilizado o pacote estatístico SPSS 18, sendo empregados os seguintes testes: análise da frequência e média dos dados característicos da amostra, análise fatorial exploratória das dimensões do questionário (considerando-se cargas fatoriais  $\geq 0,30$ ), análise da consistência interna (Alpha de Cronbach) de cada dimensão e geral (considerando-se índices  $\geq 0,70$ ).

#### 4. Apresentação e Análise dos Resultados

Conforme já comentado, esta pesquisa foi realizada com o objetivo de validar a escala de Marinova, Ye e Singh (2008). Para isso, foi aplicado um questionário composto por questões informativas quanto ao perfil da amostra e por questões direcionadas a verificação da orientação estratégica da empresa e outras direcionadas à avaliação dos mecanismos de linha de frente: autonomia, coesão e *feedback*.

Mesmo que o pré-requisito para a pesquisa fosse o contato direto do respondente com os clientes da empresa em que trabalha, uma pergunta “filtro”, questionando quanto a esse pré-requisito foi incluída no questionário, isso culminou na eliminação de 25 respostas que não satisfizeram essa condição. Outras 5 respostas foram removidas da pesquisa pela presença de *missing values* nas respostas, totalizando assim, 105 questionários válidos.

Após as remoções, o estudo apresentou as seguintes características, com relação à amostra: 54,3% são do sexo masculino (57) e 45,7% são do sexo feminino (48); 26,7% têm menos de 24 anos de idade (28), 25,7% têm idade entre 24 e 28 anos (27), 24,8% estão entre os 29 e os 33 anos (26) e os 22,9% restantes têm idade acima dos 33 anos (24). Os respondentes foram questionados quanto ao setor das empresas em que trabalham: 35,2% responderem que trabalham em empresas que pertencem à indústria (37), 11,4% pertencem à empresas do comércio (12) e a maioria, 53,3% dos respondentes atuam em empresas do setor de serviços (56). Também, 82,9% dos respondentes trabalham em empresas com atuação nacional (87) e 17,1% em empresas com atuação internacional. A última pergunta de caracterização da amostra questionou quanto ao tempo em que atuam nas suas empresas: 25,7% indicaram estar trabalhando há dois anos ou menos na empresa (27), 32,4% atuam entre dois anos e cinco anos na empresa (34), 14,3% trabalham na organização entre cinco e oito anos (15), e os 27,6% restantes atuam há mais de oito anos na empresa (29).

Para propiciar uma visão geral dos resultados da pesquisa, foi elaborada a tabela 1, apresentando a estatística descritiva das variáveis avaliadas na pesquisa. Com o objetivo de verificar se as dimensões propostas pela escala original são construtos independentes também na versão brasileira, utilizou-se a análise fatorial exploratória. Porém, antes da realização da mesma, foram contemplados alguns critérios estabelecidos por Hair et al. (2005) como necessários para avaliação de um instrumento de pesquisa. A adequação da amostra foi mensurada pela medida de

adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett e os resultados são apresentados na tabela 2.

Tabela 1 - Estatística descritiva

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<b>Orientação para Produtividade</b>	mgmt1	<b>4,11</b>	<b>0,870</b>
	mgmt2	<b>3,59</b>	<b>1,053</b>
	mgmt3	<b>3,97</b>	<b>0,935</b>
	mgmt4	<b>3,95</b>	<b>0,994</b>
<b>Orientação para Qualidade</b>	mgmt5	<b>3,90</b>	<b>1,009</b>
	mgmt6	<b>3,78</b>	<b>1,083</b>
	mgmt7	<b>3,84</b>	<b>1,039</b>
	mgmt8	<b>3,75</b>	<b>1,099</b>
<b>Autonomia</b>	auto1	<b>3,71</b>	<b>1,141</b>
	auto2	<b>3,79</b>	<b>1,053</b>
	auto3	<b>3,78</b>	<b>1,009</b>
<b>Coesão</b>	coh1	<b>3,16</b>	<b>1,048</b>
	coh2	<b>3,71</b>	<b>1,007</b>
	coh3	<b>3,64</b>	<b>1,048</b>
<b>Feedback de desempenho</b>	feed1	<b>2,94</b>	<b>1,307</b>
	feed2	<b>3,06</b>	<b>1,277</b>
	feed3	<b>2,70</b>	<b>1,218</b>

Tabela 2 - KMO e Bartlett

<b>Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,857
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	Qui-quadrado aproximado	925,864
	Graus de liberdade	136
	Significância	,000

Segundo a orientação de Hair et al. (2005), medidas de adequação da amostra superiores a 0,80 podem ser consideradas muito boas e indicam uma excelente condição para a utilização da análise fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett, que examina a matriz de correlação inteira indicou correlações significantes entre as variáveis ( $p < 0,000$ ), o que significa outro indício de adequação da amostra à análise fatorial. Desta forma, os dados foram submetidos à tal análise, porém uma vez que todas as variáveis sejam alocadas em seus respectivos fatores, se faz necessário uma avaliação das comunalidades dessas variáveis. Essa avaliação indicou duas variáveis (mgmt1 e mgmt3) com valores abaixo do recomendado, ou seja, inferiores a 0,50. Conforme indicação de Hair et al. (2005), essas variáveis podem ser removidas, dependendo da contribuição para a pesquisa. Optou-se por remover a variável mgmt3 porque obteve o menor escore. Os dados, então, foram submetidos a uma nova análise fatorial. Após a remoção dessa variável todas as comunalidades apresentaram valores acima de 0,50, conforme mostra a tabela 3.

Tabela 3 - Comunalidades

VARIÁVEL	INICIAL	EXTRAÇÃO
mgmt1	1,000	,597
mgmt2	1,000	,635
mgmt3*	-	-
mgmt4	1,000	,673
mgmt5	1,000	,724
mgmt6	1,000	,770
mgmt7	1,000	,822
mgmt8	1,000	,782
auto1	1,000	,772
auto2	1,000	,758
auto3	1,000	,667
coh1	1,000	,744
coh2	1,000	,834
coh3	1,000	,839
feed1	1,000	,690
feed2	1,000	,842
feed3	1,000	,811

Nota: método de extração: análise de componentes principais.

\* Item removido

Como critério para o número de fatores a extrair, aqueles que obtiveram autovalores iguais ou superiores a 1,000 foram considerados relevantes. Além disso, a fim de simplificar as colunas da matriz fatorial, foi utilizada a rotação Varimax, e o critério de significância empregado foi de 0,55 que é indicado para amostras próximas ou iguais a 100 casos (HAIR et al., 2005). Os cinco fatores extraídos representam exatamente as cinco dimensões da pesquisa proposta por Marinova, Ye e Singh (2008), conforme visualizado na tabela 4. Os cinco fatores encontrados que confirmam o modelo de Marinova, Ye e Singh explicam 74,753% da variância para a amostra, apresentando um resultado satisfatório para a aceitação das dimensões da escala, conforme tabela 5.

Com o propósito de verificar a confiabilidade da escala utilizada e suas dimensões, os alfas de Cronbach foram calculados. Os valores encontrados foram 0,706 para a dimensão “orientação para a produtividade, 0,890 para a dimensão “orientação para a qualidade”, 0,812 para a dimensão “autonomia”, 0,858 para a dimensão “coesão” e 0,853 para a dimensão “*feedback* de desempenho”. O alfa de Cronbach geral do instrumento calculado foi 0,903. Todas as dimensões e a escala como um todo apresentaram um nível de confiabilidade acima de 0,7, indicando a consistência interna do instrumento.

Tabela 4 - Carga dos fatores rotacionados

VARIÁVEIS	FATORES				
	1	2	3	4	5
mgmt1					,689
mgmt2					,718
mgmt3*					-
mgmt4					,730
mgmt5	,775				
mgmt6	,824				
mgmt7	,783				
mgmt8	,833				
auto1		,851			
auto2		,775			
auto3		,782			
coh1			,686		
coh2			,868		
coh3			,847		
feed1				,679	
feed2				,830	
feed3				,855	

Nota 1: método de extração: análise de componentes principais.

Nota 2: método de rotação: varimax com normalização de Kaiser.

Nota 3: a rotação convergiu em 6 iterações.

\* Item removido

Tabela 5 - Variância explicada

FATOR	EXTRAÍDA			ROTACIONADA		
	Total	% var.	% cum.	Total	% var.	% cum.
1	6,643	41,518	41,518	3,031	18,943	18,943
2	1,705	10,656	52,175	2,341	14,634	33,576
3	1,499	9,367	61,542	2,311	14,445	48,021
4	1,097	6,858	68,400	2,280	14,253	62,274
5	1,017	6,353	74,753	1,997	12,479	74,753

Nota 1: método de extração: análise de componentes principais.

Nota 2: método de rotação: varimax com normalização de Kaiser.

## 5. Considerações Finais

Em uma economia de serviços desenvolvida como a brasileira, é interessante notar como poucos trabalhos utilizam o pessoal de linha de frente como objeto principal de estudo. Mesmo que grande parte da literatura de serviços considere essa interface como uma das mais relevantes a serem desenvolvidas pelas empresas, pouco esforço acadêmico tem sido realizado para entender questões como os conflitos de papel e as ambiguidades presentes na linha de frente.

Esse artigo adaptou um instrumento de pesquisa para avaliar a linha de frente das empresas e seus autores esperam que este possa ser útil para a compreensão prática das interações

entre orientações empresariais e mecanismos de linha de frente. A confiabilidade e validade da versão brasileira da escala de Marinova, Ye e Singh (2008) promovem a possibilidade de emprego desse instrumento em pesquisas futuras que busquem análises pontuais de diferentes ambiências de pesquisa. A escala permite a avaliação do pessoal de linha de frente de grupos de empresas, setores produtivos e segmentos específicos.

A principal contribuição desse artigo é proporcionar à comunidade acadêmica e empresarial um instrumento que traga a perspectiva de análise para o pessoal de linha de frente. Há pelo menos três décadas se reconhece a importância dessa interface, porém pouco se tem feito no desenvolvimento de métricas que permitam uma avaliação criteriosa. Organizações de serviços ou empresas que mantêm elevada participação de pessoas envolvidas em contato direto com os clientes têm uma grande participação na economia nacional e por isso merecem estudos que contemplem elementos importantes do trabalho de linha de frente.

Uma limitação do estudo reside no método empregado, mais especificamente na etapa de coleta de dados. Apesar da conveniência e acessibilidade da ferramenta de pesquisa utilizada na fase on-line (*GoogleForms*), ela oferece pouco controle ao pesquisador. Outra limitação se dá pela utilização de alunos universitários na pesquisa, o que pode ter distorcido alguns resultados. O artigo tem uma contribuição científica discreta, porém necessária e também, permite que futuras pesquisas utilizem suas constatações em novas pesquisas empíricas. Os pesquisadores que tiverem interesse em desenvolver trabalhos nessa área têm, a partir deste estudo, uma versão nacional validada da escala de Marinova, Ye e Singh (2008). A versão brasileira da escala sofreu adaptações que possibilitam a sua utilização para diferentes ambientes, o que pode ser considerado um avanço perante a escala original. As análises estatísticas realizadas não indicaram nenhuma deficiência comparativa com a escala original.

Por fim, sugerem-se como caminhos futuros, a aplicação da pesquisa sobre o pessoal de linha de frente de segmentos e empresas consolidadas na economia de serviços brasileira. Destacam-se alguns segmentos com possibilidades claras de pesquisas: financeiro (bancos, financeiras, corretoras); telefonia (fixa, móvel, provedores); saúde (pública, privada, planos); dentre outros. Essas pesquisas certamente podem identificar implicações acadêmicas e gerenciais frutíferas que contribuam para o entendimento científico e o desenvolvimento de políticas de gestão que se preocupam com a importância do pessoal de linha de frente como importante elo entre empresa e cliente.

## 6. Referências

- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; RUST, R. T. Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. **Marketing Science**, v. 16, n. 2, p. 129-145, 1997.
- BABAKUS, E.; YAVAS, U.; KARATEPE, O. M.; AVCI, T. The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n.3, p. 272-286, 2003.
- BAILEY, J. Bumped fliers and no plan B. **The New York Times**, May 30, A1, C4, 2007.

- BATESON, J. Perceived control and the service encounter. In: CZEPIEL, J. SOLOMON, M. SURPRENANT, C. (Eds). **The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses**. Lexington, MA: Lexington Books, 1985. p. 67-82.
- BENDALL-LYON, D.; POWERS, T. The role of complaint management in the service recovery process. **Journal on Quality Improvement**, v. 25, n. 5, p. 278-286, 2001.
- BOWEN, D. E.; LAWLER III, E. E. The empowerment of service workers: what, why, how, and when. **Sloan Management Review**, v. 33, n.3, p. 31-39, 1992.
- BUCKLIN, L. P. Research in productivity measurement for marketing decisions. **Research in Marketing**, v. 1, p. 1-22, 1978.
- CHURCHILL Jr., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, n. 16, n. 1, p. 64– 73, 1979.
- CHURCHILL Jr, G. A.; FORD, N. M.; WALKER, O. C. Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. **Journal of Marketing Research**, v. 11, n. 3, p. 254-260, 1974.
- CZEPIEL, J.; SOLOMON, M.; SURPRENANT, C. **The service encounter: managing employee/ customer interaction in service businesses**. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
- GRONROOS, C. **Service Management and Marketing**. Wiley: New York, NY, 2000.
- GRÖNROOS, C.; OJASALO, K. Service productivity: towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 414-423, 2004.
- HAIR JR, J.F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. The responses of front-line employees to market-oriented culture change. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 3, p. 318-340, 2000.
- HARTLINE, M.; FERRELL, O. C. **Service quality implementation: the effects of organizational socialization and managerial actions on customer contact**. Cambridge, MA: Marketing Science institute, 1993, p 93-122.
- HARTLINE, M.; FERRELL, O. C. The management of customer contact service employees: an empirical investigation. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p 52-70, 1996.
- HENKOFF, R.; SAMPLE, A. Finding, training and keeping the best service workers. **Fortune**, v. 130, n. 7, p. 110-116, 1994.
- HESKETT, J.; SASSER, T.; SCHLESINGER, L. **The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value**. New York: Free Press, 1997.
- HOLLENBECK, J. R.; WILLIAMS, C. R. Goal importance, self-focus, and the goal-setting process. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 2, p. 204-211, 1987.

- KARATEPE, O. M.; TEKINKUS, M. The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. **International Journal of Bank Marketing**, v. 24, n.3, 173-193, 2006.
- KERNAN, M. C.; LORD, R. G. Effects of valence, expectancies, and goal-performance discrepancies in single and multiple goal environments. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 2, p. 194-203, 1990.
- KLEIN, H. J. An integrated control theory model of work motivation. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 2, p. 150-72, 1989.
- LANGFRED, C. W.; MOYE, N. A. Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 6, p. 934-945, 2004.
- LARKIN, T. J.; LARKIN, S. Reaching and changing frontline employees. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 3, p. 95-104, 1996.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- MARINOVA, D.; YE, J.; SINGH, J. Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 2, p. 28-45, 2008.
- MILLS, P. K.; UNGSON, G. R. Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 145-153, 2003.
- MOHR, L. A.; BITNER, M. J. The role of employee effort in satisfaction with service transactions. **Journal of Business Research**, v. 32, n. 3, p. 239-252, 1995.
- PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999.
- PRICE, L. L.; ARNOULD, E. J.; TIERNEY, P. Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 83-97, 1995.
- ROSSITER, J. R. The C-OAR-SE Procedure for scale development in marketing. **International Journal of Research in Marketing**, v. 19, n. 4, p. 305-335, 2002.
- RUCCI, A.; KIRN, S.; QUINN, R. The employee-customer profit chain at Sears. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 83-97, 1998.
- RUST, R.; MOORMAN, T. C.; DICKSON, P. R. Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both? **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 7-24, 2002.
- RUYTER, K.; WETZELS, M. Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 1, p. 91-108, 2000.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. New services design, development and implementation and the employee. In: GEORGE, W. R.; MARSHALL, C. (Eds.). **Developing new services**. Chicago: American Marketing Association, 1984. p. 82-101.

SINGH, J. Performance productivity and quality of frontline employees in services organizations. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 2, p. 15-34, 2000.

SINGH, J.; GOOLSBY, J. R.; RHOADS, G. K. Behavioral and psychological consequences of boundary spanning: burnout for customer service representatives. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 4, p. 558-569, 1994.

SINGH, J.; VERBEKE, W.; RHOADS, G. K. Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing oriented boundary spanners. **Journal of Marketing**, v. 60, n.3, p. 69-86, 1996.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.

TERBORG, J. R.; MILLER, H. E. Motivation, behavior, and performance: a closer examination of goal setting and monetary incentives. **Journal of Applied Psychology**, v. 63, n. 1, p. 29-39, 1978.

THOMAS, D. Strategy is different in service businesses. **Harvard Business Review**, v. 56, p. 158-165, 1978.

VARCA, P. E. Emotional empathy and front line employees: does it make sense to care about the customer? **Journal of Services Marketing**, v. 23, n. 1, p. 51- 56, 2009.

VARCA, P. E. Work stress and customer service delivery. **Journal of Services Marketing**, v. 13, n. 2/3, p. 229-241, 1999.

WEATHERLY, K.; TANSIK, D. Managing multiple demands: a role theory examination of the behaviors of customer contact service workers. In: SWARTZ, T. A.; BOWEN, D. E.; BROWN, S. W. (Eds). **Advances in Services Marketing and Management**, Vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press, 1993. p. 279-300.

YE, J.; MARINOVA, D.; SINGH, J. Deliberate learning in the frontlines of service organizations. **Academy of Management Proceedings**, p. 1-6, 2008.

YE, J.; MARINOVA, D.; SINGH, J. Strategic change implementation and performance loss in the front lines. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 156-171, 2007.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Service Marketing: Integrating customer focus across the firm**. McGraw-Hill: Boston, MA, 2000.

ZOMERDIJK, L. G.; VOSS, C. A. Service design for experience-centric services. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 67-82, 2010.

Anexo – Escala original e versão brasileira adaptada

ESCALA ORIGINAL	VERSÃO BRASILEIRA ADAPTADA
<p><b>Productivity Orientation (<math>\alpha = 0.83</math>)</b>            (mgmt1) Management decisions reflect serious intentions to improve hospital productivity.            (mgmt2) Management urges employees to cut hospital costs.            (mgmt3) Employees are expected to focus on increasing efficiency.            (mgmt4) Enhancing organizational productivity is a priority for the management</p>	<p><b>Orientação para Produtividade (<math>\alpha = 0.71</math>)</b>            (mgmt1) As decisões da gestão refletem intenções sérias para melhorar a produtividade da empresa.            (mgmt2) A gestão estimula os trabalhadores a cortarem os custos da empresa.            (mgmt3) É esperado que os funcionários concentrem-se em aumentar a eficiência.            (mgmt4) Melhorar a produtividade organizacional é uma prioridade para a gestão.</p>
<p><b>Quality Orientation (<math>\alpha = 0.88</math>)</b>            (mgmt5) Management places the highest priority on delivering the best-quality care.            (mgmt6) Management views medical errors as opportunities to improve the quality of medical care.            (mgmt7) Management focuses on ensuring the highest levels of patient satisfaction.            (mgmt8) Management views patient complaints as opportunities to improve future patient satisfaction.</p>	<p><b>Orientação para Qualidade (<math>\alpha = 0.89</math>)</b>            (mgmt5) A administração dá a mais alta prioridade na entrega de um serviço da melhor qualidade.            (mgmt6) A administração vê as falhas no atendimento como oportunidades para melhorar a qualidade do serviço.            (mgmt7) A administração centra-se em garantir os mais altos níveis de satisfação do cliente.            (mgmt8) A administração vê as queixas do cliente como uma oportunidade para melhorar a futura satisfação do cliente.</p>
<p><b>Unit Autonomy (<math>\alpha = 0.87</math>)</b>            You have...            (auto1) the freedom to do their job in the way they thought best.            (auto2) opportunities to do whatever was needed to provide quality patient care.            (auto3) activities that allowed for independent thought and action.</p>	<p><b>Autonomia da Unidade (<math>\alpha = 0.81</math>)</b>            Você tem...            (auto1) a liberdade de fazer o seu trabalho da forma que acha melhor.            (auto2) oportunidades para fazer o que for necessário para fornecer um serviço de qualidade ao cliente.            (auto3) atividades que permitiram o pensamento e ação independente.</p>
<p><b>Unit Cohesion (<math>\alpha = 0.94</math>)</b>            (coh1) Employees have a shared sense of community and purpose.            (coh2) One can count on assistance from fellow employees.            (coh3) One can trust coworkers to lend a hand in need.</p>	<p><b>Coesão da Unidade (<math>\alpha = 0.86</math>)</b>            (coh1) Os funcionários têm um sentimento compartilhado de comunidade e propósito.            (coh2) Os funcionários podem contar com a ajuda dos colegas de trabalho.            (coh3) Os funcionários podem confiar em colegas para dar uma mão, caso necessário.</p>
<p><b>Performance feedback (<math>\alpha = 0.96</math>)</b>            (feed1) Managers provide useful feedback to individual employees.            (feed2) Managers discuss methods for improving individual performance.            (feed3) Managers provide data on individual performance.</p>	<p><b>Feedback do Desempenho (<math>\alpha = 0.85</math>)</b>            (feed1) Os gestores fornecem feedbacks individuais úteis aos trabalhadores.            (feed2) Os gestores discutem métodos para melhorar o desempenho individual.            (feed3) Os gestores fornecem dados sobre o desempenho individual.</p>