



Revista de Administração - RAUSP  
ISSN: 0080-2107  
rausp@edu.usp.br  
Universidade de São Paulo  
Brasil

dos Reis Alba, George; Slongo, Luiz Antonio  
Mecanismos da linha de frente e orientações empresariais: tradução, adaptação e validação de uma escala  
Revista de Administração - RAUSP, vol. 48, núm. 3, julio-septiembre, 2013, pp. 469-480  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223428132007>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

# Mecanismos da linha de frente e orientações empresariais: tradução, adaptação e validação de uma escala

**George dos Reis Alba**  
**Luiz Antonio Slongo**

## RESUMO

O trabalho de linha de frente das empresas 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 metaforicamente **apanhado no centro**. Essa abordagem surgiu como um tema relevante para Marinova, Ye e Singh (2008), que desenvolveram uma escala que avalia esses elementos por meio de cinco dimensões: duas orientações (produtividade e qualidade) e três mecanismos (autonomia, coesão e *feedback*). O objetivo principal neste artigo foi adaptar a escala e verificar se ela pode ser utilizada no Brasil. Para isso, ela foi submetida a tradução e validação semântica, adaptação ao contexto de pesquisa e validação estatística. A escala foi aplicada em 105 estudantes de graduação e pós-graduação, e seus resultados foram estatisticamente satisfatórios, validando a versão brasileira da escala.

**Palavras-chave:** mecanismos de linha de frente, orientação para a produtividade, orientação para a qualidade, pessoal de linha de frente.

## 1. INTRODUÇÃO

Os modelos conceituais de organizações de serviço têm reconhecido, nas últimas décadas, que o pessoal da linha de frente influencia significativamente a experiência do cliente (THOMAS, 1978; SCHNEIDER e BOWEN, 1984; CZEPIEL, SOLOMON e SURPRENANT, 1985; GRÖNROOS, 2000; ZEITHAML e BITNER, 2000). Segundo Varca (2009), à medida que a economia

Recebido em 06/novembro/2011  
Aprovado em 13/dezembro/ 2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1100

**George dos Reis Alba**, Graduação e Especialização em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, é Mestre e Doutorando em *Marketing* no Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP 90010-460 – Porto Alegre/RS, Brasil).

E-mail: george.alba@ufrgs.br

Endereço:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Rua Washington Luiz, 855  
90010-460 – Porto Alegre – RS

**Luiz Antonio Slongo**, Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, é Professor na Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP 90010-460 – Porto Alegre/RS, Brasil).

E-mail: laslongo@ea.ufgrs.br

de serviços cresceu, os pesquisadores logicamente estenderam esse quadro teórico, passando a examinar 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 pelos clientes (MOHR e BITNER, 1995; YOON, BEATTY e 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 (RUYTER e WETZELS, 2000; BENDALL-LYON e POWERS, 2001).

No ambiente empresarial, uma gestão eficaz das interfaces do cliente é essencial (YE, MARINOVA e SINGH, 2008), visto que essas interfaces envolvem o pessoal da linha de frente como o último elo com o cliente (HARRIS e 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 uma escala nos Estados Unidos para mensurar esses mecanismos e as orientações empresariais. Dado o crescimento da economia de serviços no Brasil e a relevância de mensurar aspectos da linha de frente que influenciam o desempenho das empresas, a tradução, a adaptação e a validação dessa escala na língua portuguesa são avanços importantes para a literatura brasileira de *marketing*. 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 à linha de frente nos Estados Unidos, pode ser utilizada no Brasil? O método empregado é composto pela validação estatística por meio da análise da confiabilidade (índice de Alfa de Cronbach) e da análise de compatibilidade das cargas fatoriais dos elementos do instrumento original e da versão brasileira. Contudo, inicialmente se realizou uma validação semântica pelo método de *back-translation*.

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

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Apesar de no artigo explorarem-se tangencialmente diversos assuntos, as seções da revisão teórica incluem os temas considerados mais contributivos para a construção e o 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 ambiguidade de papéis (ante a empresa e os 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 à 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 a expressão **pessoal de linha de frente**, considerando tratar-se de uma abordagem com significado mais preciso. Isso 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 compõem 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 das pessoas de linha de frente é imperativa para uma organização traduzir esse conhecimento para o mercado, na forma de vantagens competitivas ou desempenho superior (YE, MARINOVA e 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, mostrar interesse por eles como pessoas e 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 preveem que o pessoal de linha de frente colabore e crie conexões emocionais com os clientes.

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) posicionam o comportamento do pessoal de linha de frente e 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. Esses elementos são importantes para as empresas porque facilmente percebidos pelos clientes. Portanto, o pessoal de linha de frente difere do restante do quadro de funcionários ou representantes da empresa, justamente por causa de seus papéis que atravessam as fronteiras da empresa (KARATEPE e 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 e FERRELL, 1996; LARKIN e LARKIN, 1996; RUCCI, KIRN e QUINN, 1998), evidências teóricas e empíricas têm apoiado fortemente as sinalizações de Hartline e Ferrell (1993) e Weatherly e Tansik (1993). Essas 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 promovam, frequentemente, exaustão e alta rotatividade (HENKOFF e 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, 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 nas metas de qualidade, surge como um tema consistente que fundamenta esse tipo de estudo na literatura.

Conforme Singh (2000), o pessoal de linha de frente enfrenta essa tensão porque a natureza de seu trabalho apresenta duas ambiguidades fundamentais:

- ambiguidade dos papéis ante a 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;

- ambiguidade dos papéis ante os clientes, que se refere à maneira como interagir com clientes, lidar com suas objeções e refletir sobre os pontos fortes da empresa atual 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, por meio 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 às 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 ambiguidades do papel do pessoal de linha de frente anteriormente apresentadas.

Dentro desse quadro conceitual, o conflito manifesta-se quando o pessoal de linha de frente viola a exigência de um papel ao mesmo tempo em que cumpre as exigências de outro. Um exemplo clássico desse 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 para os próprios empregados. Em nível organizacional, o conflito de papéis tem sido associado com desempenho e qualidade do trabalho baixos (CHURCHILL, FORD e WALKER, 1974; VARCA, 1999; SINGH, 2000). 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 e RHOADS, 1994; SINGH, VERBEKE e RHOADS, 1996).

Dessa forma, atingir resultados finais superiores e sustentáveis torna-se mais difícil quando uma organização enfrenta conflito entre duas ou mais orientações empresariais desejáveis (BATESON, 1985; ANDERSON, FORNELL e RUST, 1997; RUST, MOORMAN e DICKSON, 2002; GRÖNROOS e OJASALO, 2004). Isso 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 conseguir 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 empresas de serviço experienciam uma correlação negativa entre a produtividade e a satisfação, e positiva entre a qualidade do serviço e a satisfação (-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 os elementos cumulativos como indicativo de um dilema da produtividade do serviço, de modo que, aumentada a eficiência interna após a introdução de custos mais efetivos, criam-se mais processos produtivos, que podem levar à baixa qualidade de serviço e à perda de receitas.

### 2.3. Mecanismos de linha de frente

Com o objetivo de estreitar a relação entre o pessoal 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 empresariais e os resultados, no sentido de compreensão de como o comportamento dos profissionais que ocupam posições na linha de frente das empresas pode influenciar na busca dos objetivos estratégicos das empresas.

#### 2.3.1. Autonomia

Normalmente, os gerentes têm de escolher entre controle externo – por supervisão hierárquica, agendamento de trabalhos e padronização – e controle interno – pela promoção, autorregulação e autodeterminação da linha de frente – (MILLS e UNGSON, 2003; LANGFRED e MOYE, 2004). 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 e 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. Essa exigência implica 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 enfatizam uma orientação de produtividade, os gerentes priorizam metas como geração de fluxo de caixa e melhor controle de custos. Nesse caso, os gestores tendem a tentar limitar a variabilidade de atuação da linha de frente e

apoiar soluções padronizadas para as diferentes necessidades dos clientes (BOWEN e LAWLER III, 1992).

#### 2.3.2. Coesão

Os efeitos da coesão de uma unidade da empresa dependem do grau com que os objetivos dos trabalhadores comuns 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 as próprias mãos. Eles criavam **reservas fantasma**s (por exemplo, utilizando nomes como o do executivo da companhia) para reduzir a possibilidade de passageiros ficarem fora dos voos. 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 (KLEIN, 1989; KERNAN e LORD, 1990). No entanto, as pessoas atribuem maior prioridade e prestam mais atenção a comentários relacionados com os objetivos mais importantes e que envolvem maior compromisso (TERBORG e MILLER, 1978; LOCKE e LATHAM, 1990). 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 e WILLIAMS, 1987). Isso implica que os trabalhadores da linha de frente mais autônomos são suscetíveis 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 e SINGH, 2008).

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se 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 no 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 Jr. 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 desta pesquisa. Foi utilizada como técnica investigativa para levantamento dos dados questionários autopreenchíveis com escala tipo Likert de 5 pontos, de 1 = discordo fortemente, a 5 = concordo fortemente, exceto para a dimensão *feedback*, em que 1 = nunca e 5 = muito frequentemente. Marinova, Ye e Singh (2008) desenvolveram essa escala de cinco dimensões e 17 itens em que buscaram identificar níveis de orientação para produtividade, orientação para qualidade, autonomia, de coesão e de *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.

O instrumento tem respaldo internacional, já que foi publicado em um dos mais importantes periódicos da área de *marketing*, o *Journal of Marketing*. Aliado à 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 criteriosas 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 à linha de frente de hospitais). Nessa fase do trabalho, o instrumento de coleta foi aplicado a 135 alunos de graduação e pós-graduação de duas universidades gaúchas. A terceira etapa compreendeu uma análise de confiabilidade e a validade dos construtos e da escala, por meio do cálculo dos Alfas de Cronbach, análise fatorial exploratória (EFA) e análise fatorial confirmatória (CFA) da versão brasileira da escala de Marinova, Ye e Singh.

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 à 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. Elencam-se a seguir as palavras que necessitaram ser substituídas (nos 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 no Quadro a seguir, bem como os índices de confiabilidade obtidos em cada estudo.

O pré-requisito para participar da pesquisa foi que os respondentes desempenhassem funções que envolvessem contato direto com clientes em suas empresas. Uma pergunta **filtro**, sobre esse pré-requisito, foi incluída no questionário, cuja aplicação ocorreu de duas maneiras:

- questionário físico, com aplicação presencial (54 respondentes);
- questionário *on-line*, com aplicação a distância (81 respondentes no intervalo de uma semana). Nesse caso, foi enviado o *link* do questionário, publicado no *Google Forms*, para listas de *e-mails* de alunos de graduação e pós-graduação.

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

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme já comentado, a 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 tanto à verificação da orientação estratégica da empresa como à avaliação dos mecanismos de linha de frente: autonomia, coesão e *feedback*.

A pergunta **filtro**, que questionava quanto ao contato dos respondentes com os clientes, culminou na eliminação de 25 respostas que não satisfizeram esse critério. Outras cinco 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%, 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% restan-

**Quadro****Escala Original e Versão Brasileira Adaptada**

<b>Escala Original</b>	<b>Versão Brasileira Adaptada</b>
<b>Productivity Orientation (<math>\alpha = 0.83</math>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(mgmt1) Management decisions reflect serious intentions to improve hospital productivity.</li> <li>(mgmt2) Management urges employees to cut hospital costs.</li> <li>(mgmt3) Employees are expected to focus on increasing efficiency.</li> <li>(mgmt4) Enhancing organizational productivity is a priority for the management.</li> </ul>	<b>Orientação para a Produtividade (<math>\alpha = 0,71</math>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(mgmt1) As decisões da gestão refletem intenções sérias para melhorar a produtividade da empresa.</li> <li>(mgmt2) A gestão estimula os trabalhadores a cortarem os custos da empresa.</li> <li>(mgmt3) É esperado que os funcionários se concentrem em aumentar a eficiência.</li> <li>(mgmt4) Melhorar a produtividade organizacional é uma prioridade para a gestão.</li> </ul>
<b>Quality Orientation (<math>\alpha = 0.88</math>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(mgmt5) Management places the highest priority on delivering the best-quality care.</li> <li>(mgmt6) Management views medical errors as opportunities to improve the quality of medical care.</li> <li>(mgmt7) Management focuses on ensuring the highest levels of patient satisfaction.</li> <li>(mgmt8) Management views patient complaints as opportunities to improve future patient satisfaction.</li> </ul>	<b>Orientação para Qualidade (<math>\alpha = 0,89</math>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(mgmt5) A administração dá a mais alta prioridade na entrega de um serviço da melhor qualidade.</li> <li>(mgmt6) A administração vê as falhas no atendimento como oportunidades para melhorar a qualidade do serviço.</li> <li>(mgmt7) A administração centra-se em garantir os mais altos níveis de satisfação do cliente.</li> <li>(mgmt8) A administração vê as queixas do cliente como uma oportunidade para melhorar a futura satisfação do cliente.</li> </ul>
<b>Unit Autonomy (<math>\alpha = 0.87</math>)</b> <p>You have...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(auto1) the freedom to do their job in the way they thought best.</li> <li>(auto2) opportunities to do whatever was needed to provide quality patient care.</li> <li>(auto3) activities that allowed for independent thought and action.</li> </ul>	<b>Autonomia da Unidade (<math>\alpha = 0,81</math>)</b> <p>Você tem...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(auto1) a liberdade de fazer seu trabalho da forma que acha melhor.</li> <li>(auto2) oportunidades para fazer o que for necessário para fornecer um serviço de qualidade ao cliente.</li> <li>(auto3) atividades que permitiram o pensamento e ação independente.</li> </ul>
<b>Unit Cohesion (<math>\alpha = 0.94</math>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(coh1) Employees have a shared sense of community and purpose.</li> <li>(coh2) One can count on assistance from fellow employees.</li> <li>(coh3) One can trust coworkers to lend a hand in need.</li> </ul>	<b>Coesão da Unidade (<math>\alpha = 0,86</math>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(coh1) Os funcionários têm um sentimento compartilhado de comunidade e propósito.</li> <li>(coh2) Os funcionários podem contar com a ajuda dos colegas de trabalho.</li> <li>(coh3) Os funcionários podem confiar em colegas para dar uma mão, caso necessário.</li> </ul>
<b>Performance feedback (<math>\alpha = 0.96</math>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(feed1) Managers provide useful feedback to individual employees.</li> <li>(feed2) Managers discuss methods for improving individual performance.</li> <li>(feed3) Managers provide data on individual performance.</li> </ul>	<b>Feedback do Desempenho (<math>\alpha = 0,85</math>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(feed1) Os gestores fornecem feedbacks individuais úteis aos trabalhadores.</li> <li>(feed2) Os gestores discutem métodos para melhorar o desempenho individual.</li> <li>(feed3) Os gestores fornecem dados sobre o desempenho individual.</li> </ul>

tes 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 a empresas do comércio (12), e a maioria, 53,3% dos respondentes, atua 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 (18). A última pergunta de caracterização da amostra referiu-se ao tempo em que atuam em 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, que apresenta 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 (EFA) e a análise fatorial confirmatória (CFA). No entanto, antes da realização dessas análises foram contemplados alguns critérios estabelecidos por Hair Jr. *et al.* (2005) como necessários para a 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. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Segundo a orientação de Hair Jr. *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. Dessa forma, os dados foram submetidos à análise fatorial exploratória, porém, uma vez que todas as variáveis sejam alocadas em

**Tabela 1****Estatística Descritiva**

Dimensões	Variáveis	Média	Desvio Padrão
Orientação para a Produtividade	mgmt1	4,11	0,870
	mgmt2	3,59	1,053
	mgmt3	3,97	0,935
	mgmt4	3,95	0,994
Orientação para a Qualidade	mgmt5	3,90	1,009
	mgmt6	3,78	1,083
	mgmt7	3,84	1,039
	mgmt8	3,75	1,099
Autonomia	auto1	3,71	1,141
	auto2	3,79	1,053
	auto3	3,78	1,009
Coesão	coh1	3,16	1,048
	coh2	3,71	1,007
	coh3	3,64	1,048
Feedback de Desempenho	feed1	2,94	1,307
	feed2	3,06	1,277
	feed3	2,70	1,218

**Tabela 2****KMO e Bartlett**

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin	0,857
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado 925,864
	Graus de liberdade 136
	Significância 0,000

seus respectivos fatores, se faz necessária 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 Jr. *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	0,597
mgmt2	1,000	0,635
mgmt3*	-	-
mgmt4	1,000	0,673
mgmt5	1,000	0,724
mgmt6	1,000	0,770
mgmt7	1,000	0,822
mgmt8	1,000	0,782
auto1	1,000	0,772
auto2	1,000	0,758
auto3	1,000	0,667
coh1	1,000	0,744
coh2	1,000	0,834
coh3	1,000	0,839
feed1	1,000	0,690
feed2	1,000	0,842
feed3	1,000	0,811

Notas: 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 JR. *et al.*, 2005). Os cinco fatores extraídos na EFA representam exatamente as cinco dimensões da pesquisa proposta por Marinova, Ye e Singh (2008), conforme visualizado na Tabela 4. Para completar o processo de validação, realizou-se a análise fatorial confirmatória (CFA). Os índices de qualidade de ajuste do modelo de CFA foram bons ( $\chi^2/gl = 1,375$ ; GFI = 0,869; TLI = 0,947; CFI = 0,958; RMSEA = 0,060). Os cinco fatores encontrados na EFA e testados com a CFA confirmam o modelo de Marinova, Ye e Singh (2008). Eles explicam 74,753% da variância para a amostra, apresentando um resultado satisfatório para a aceitação das dimensões da escala, conforme consta na 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 desem-

penho. 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.

## 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.

Neste artigo, adaptou-se um instrumento de pesquisa para avaliar a linha de frente das empresas e seus autores esperam que ele possa ser útil para a compreensão prática das interações entre orientações estratégicas e mecanismos de linha de frente. A confiabilidade e a validade da versão brasileira da escala de Marinova, Ye e Singh promovem a possibilidade de emprego desse instrumento em pesquisas futuras que busquem análises pontuais de diferentes ambiências de pesquisa. A escala permite

**Tabela 4**

**Análise Fatorial Exploratória (EFA) e Confirmatória (CFA)**

Variáveis	EFA*					CFA				
	OP	OQ	AUT	COE	FB	OP	OQ	AUT	COE	FB
mgmt1	0,689					0,683				
mgmt2	0,718					0,566				
mgmt3**	-					-				
mgmt4	0,730					0,706				
mgmt5		0,775					0,779			
mgmt6		0,824					0,805			
mgmt7		0,783					0,898			
mgmt8		0,833					0,792			
auto1			0,851					0,757		
auto2			0,775					0,874		
auto3			0,782					0,666		
coh1				0,686					0,777	
coh2				0,868					0,836	
coh3				0,847					0,850	
feed1					0,679					0,772
feed2					0,830					0,863
feed3					0,855					0,809

**Notas:** \* Método de extração = análise de componentes principais; Método de rotação = Varimax com normalização de Kaiser; a rotação convergiu em seis interações.

\*\* Item removido.

Tabela 5

## Variância Explicada

Fator	Extraída			Rotacionada		
	Total	% Variável	% Cum.	Total	% Variável	% 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

**Notas:** Método de extração = análise de componentes principais; Método de rotação = Varimax com normalização de Kaiser.

a avaliação do pessoal de linha de frente de grupos de empresas, setores produtivos e segmentos específicos.

A principal contribuição deste artigo é proporcionar às comunidades 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 grande participação na economia nacional e, por isso, merecem estudos que contemplam 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 da acessibilidade da ferramenta de pesquisa utilizada na fase *on-line* (*Google Forms*), ela oferece pouco controle ao pesquisador. Outra limitação do estudo consiste na utilização de uma amostra de estudantes. Pesquisas realizadas com estudantes podem apresentar vieses e não permitem generalizações. Neste caso, como não houve pretensão alguma de inferir informações para a população, e sim validar uma escala de mensuração, a representatividade da amostra não tem tanta importância. Além disso, o viés da homogeneidade dos estudantes é reduzido devido à heterogeneidade do ramo de negócios das empresas representadas e da natureza do trabalho de cada participante.

Apesar dessas diferenças presentes na amostra, os resultados ainda assim foram bem satisfatórios, o que reforça a qualidade da escala, possibilita sua utilização em contextos heterogêneos e constitui uma vantagem em relação à escala original.

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. A versão brasileira da escala sofreu adaptações que possibilitam 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 de Marinova, Ye e Singh.

Por fim, sugere-se, como caminho futuro, a aplicação da pesquisa sobre o pessoal da linha de frente de segmentos e empresas consolidadas na economia de serviços brasileira. Destacam-se os 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 preocupem com a importância do pessoal de linha de frente como significativo elo entre empresa e cliente. ♦

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E.W.; FORNELL, C.; RUST, T. Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. *Marketing Science*, Hanover, MD (EUA), v.16, n.2, p.129-145, June 1997.  
[DOI: 10.1287/mksc.16.2.129].
- 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*, Dordrecht, GZ (Holanda), v.31, n.3, p.272-286, Summer 2003.
- BAILEY, J. Bumped fliers and no plan B. *The New York Times*, New York, May 30 2007. A1, C4.
- BATESON, J. Perceived control and the service encounter. In: CZEPIEL, J.; SOLOMON, M.; SURPRENANT, C. (Ed.). *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*, Oak Brook, IL (EUA), v.25, n.5, p.278-286, May 2001.
- BOWEN, D.E.; LAWLER III, E.E. The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, Cambridge, MA (EUA), v.33, n.3, p.31-39, Spring 1992.
- BUCKLIN, L.P. Research in productivity measurement for marketing decisions. In: SHETH, J.N. (Ed.). *Research in Marketing*. Greenwich, CT: JAI, 1978. p.1-22.
- CHURCHILL Jr., G.A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, Chicago, IL (USA), v.16, n.1, p.64-73, Feb. 1979.
- CHURCHILL, G.A.; FORD, N.M.; WALKER, O.C. Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, Chicago, IL (USA), v.11, n.3, p.254-260, Aug. 1974.  
[DOI: 10.2307/3151140].
- CZEPIEL, J.; SOLOMON, M.; SURPRENANT, C. *The service encounter: managing employee/ customer interaction in service businesses*. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRÖNROOS, C. *Service management and marketing*. New York, NY: Wiley, 2000.
- GRÖNROOS, C.; OJASALO, K. Service productivity: towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, Philadelphia, PA (USA), v.57, n.4, p.414-423, Apr. 2004.  
[DOI: 10.1016/S0148-2963(02)00275-8].
- HAIR, JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. *Análise multivariada de dados*. 5.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*, Bingley, WA, v.34, n.3, p.318-340, Mar. 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*, Chicago, IL (USA), v.60, n.4, p.52-70, Oct. 1996.  
[DOI: 10.2307/1251901].
- HENKOFF, R.; SAMPLE, A. Finding, training and keeping the best service workers. *Fortune*, New York, NY (USA), v.130, n.7, p.110-116, Oct. 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*, Washington, DC (USA), v.72, n.2, p.204-211, May 1987.  
[DOI: 10.1037/0021-9010.72.2.204].
- 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*, Bingley, WA, v.24, n.3, p.173-193, Mar. 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*, Washington, DC (USA), v.75, n.2, p.194-203, Apr. 1990.
- KLEIN, H.J. An integrated control theory model of work motivation. *Academy of Management Review*, Briar Cliff Manor, NY (USA), v.14, n.2, p.150-172, Apr. 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*, Washington, DC (USA), v.89, n.6, p.934-945, Dec. 2004.  
[DOI: 10.1037/0021-9010.89.6.934].
- LARKIN, T.J.; LARKIN, S. Reaching and changing frontline employees. *Harvard Business Review*, Watertown, MA (USA), v.74, n.3, p.95-104, May/June 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*, Chicago, IL (USA), v.72, n.2, p.28-45, Mar. 2008.  
[DOI: 10.1509/jmkg.72.2.28].
- MILLS, P.K.; UNGSON, G.R. Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, Briar Cliff Manor, NY (USA), v.28, n.1, p.145-153, Jan. 2003.

- MOHR, L.A.; BITNER, M.J. The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, Philadelphia, PA (USA), v.32, n.3, p.239-252, Mar. 1995.  
[DOI: 10.1016/0148-2963(94)00049-K].
- 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*, Chicago, IL (USA), v.59, n.2, p.83-97, Apr. 1995.  
[DOI: 10.2307/1252075].
- ROSSITER, J.R. The C-OAR-SE Procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, NX, v.19, n.4, p.305-335, Dec. 2002.
- RUCCI, A.; KIRN, S.; QUINN, R. The employee-customer profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, Watertown, MA (USA), v.76, n.1, p.83-97, Jan./Feb. 1998.
- RUST, R.; MOORMAN, T.C.; DICKSON, P.R. Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both? *Journal of Marketing*, Chicago, IL (USA), v.66, n.4, p.7-24, Oct. 2002.  
[DOI: 10.1509/jmkg.66.4.7.18515].
- RYTER, K.; WETZELS, M. Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective. *International Journal of Service Industry Management*, Bingley, WA, v.11, n.1, p.91-108, Jan. 2000.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D.E. New services design, development and implementation and the employee. In: GEORGE, W.R.; MARSHALL, C. (Ed.). *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*, Chicago, IL (USA), v.64, n.2, p.15-34, Apr. 2000.  
[DOI: 10.1509/jmkg.64.2.15.17998].
- SINGH, J.; GOOLSBY, J.R.; RHOADS, G.K. Behavioral and psychological consequences of boundary spanning: burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, Chicago, IL (USA), v.31, n.4, p.558-569, Nov. 1994.  
[DOI: 10.2307/3151883].
- 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*, Chicago, IL (USA), v.60, n.3, p.69-86, July 1996.  
[DOI: 10.2307/1251842].
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, Chicago, IL (USA), v.66, n.1, p.15-37, Jan. 2002.  
[DOI: 10.1509/jmkg.66.1.15.18449].
- TERBORG, J.R.; MILLER, H.E. Motivation, behavior, and performance: a closer examination of goal setting and monetary incentives. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC (USA), v.63, n.1, p.29-39, Feb. 1978.  
[DOI: 10.1037/0021-9010.63.1.29].
- THOMAS, D. Strategy is different in service businesses. *Harvard Business Review*, Watertown, MA (USA), v.56, n.4, p.158-165, July/Aug. 1978.
- VARCA, P.E. Work stress and customer service delivery. *Journal of Services Marketing*, Bingley, WA, v.13, n.2/3, p.229-241, Feb. 1999.
- VARCA, P.E. Emotional empathy and front line employees: does it make sense to care about the customer? *Journal of Services Marketing*, Bingley, WA, v.23, n.1, p.51-56, Feb. 2009.
- 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. (Ed.). *Advances in services marketing and management*. Greenwich, CT: JAI Press, 1993. v.2, p.279-300.
- YE, J.; MARINOVA, D.; SINGH, J. Strategic change implementation and performance loss in the front lines. *Journal of Marketing*, Chicago, IL (USA), v.71, n.4, p.156-171, Oct. 2007.  
[DOI: 10.1509/jmkg.71.4.156].
- YE, J.; MARINOVA, D.; SINGH, J. Deliberate learning in the frontlines of service organizations. *Academy of Management Proceedings*, Anaheim, CA (USA), p.1-6, Aug. 2008.
- YOON, M.H.; BEATTY, S.E.; SUH, J. The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, Bingley, WA, v.12, n.5, p.500-521, Nov. 2001.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M.J. *Service marketing: integrating customer focus across the firm*. Boston, MA: McGraw-Hill, 2000.
- ZOMERDIJK, L.G.; VOSS, C.A. Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, Thousand Oaks, CA (USA), v.13, n.1, p.67-82, Feb. 2010.  
[DOI: 10.1177/1094670509351960].

### Frontline mechanisms and business orientations: translation, adaptation, and validation of a scale

A company's frontline work can be seen as a three-front battle. The client requires attention and quality service on one side, the organization requires efficiency and productivity on another, and frontline staff is metaphorically caught in the middle. This approach has emerged as a significant issue for Marinova, Ye, and Singh (2008), who developed a scale assessing these factors across five dimensions: two orientations (productivity and quality) and three mechanisms (autonomy, cohesion, and feedback). The main objective of this paper is to adapt the scale and verify if it can be used in Brazil. To this end it was submitted to translation and linguistic validation, and adapted to the context of research and statistical validation. The scale was applied to 105 graduate and undergraduate students, and their results were statistically satisfactory, thus validating the Brazilian version of the scale.

**Keywords:** frontline mechanisms, productivity orientation, quality orientation, frontline employees (FLE).

### Mecanismos de primera línea y orientaciones de negocio: traducción, adaptación y validación de una escala

El trabajo de primera línea de las empresas puede ser visto como una batalla de tres frentes. Por un lado, el cliente exige atención y calidad de servicio, por otro, la organización exige eficiencia y productividad; y el personal de primera línea acaba metafóricamente atrapado en el centro. Este enfoque se convirtió en un tema relevante para Marinova, Ye y Singh (2008), que desarrollaron una escala para evaluar estos elementos por medio de cinco dimensiones: dos orientaciones (productividad y calidad) y tres mecanismos (autonomía, cohesión y *feedback*). El objetivo principal en este trabajo fue adaptar la escala y comprobar si puede utilizarse en Brasil. Para ello se llevaron a cabo las etapas de traducción, validación semántica, adaptación al contexto de estudio y validación estadística. Se aplicó la escala a 105 estudiantes de licenciatura y posgrado. Los resultados fueron estadísticamente satisfactorios, lo que pudo validar la versión brasileña de la escala.

**Palabras clave:** mecanismos de primera línea, orientación a la productividad, orientación a la calidad, personal de primera línea.



Assine já:

[www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)

ou pelo telefone:

(011) 3818-4002

desde 1947

Para entender Administração

