Sistemas & Gestão 10 (2015), pp 42-57

SISTEMAS & GESTÃO
Revista Eletrônica

O GERENCIAMENTO DO FUNCIONÁRIO DE LINHA DE FRENTE SOB A ÓTICA DA QUALIDADE DE SERVIÇOS – UM ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO AUTOMOTIVO

FRONTLINE EMPLOYEE MANAGEMENT FROM SERVICE QUALITY PERSPECTIVE: A CASE STUDY IN AN AUTOMOTIVE CENTER

Paulo Oliveira[a]; Marlusa de Sevilha Gosling[b]; Marcos Paulo Dias Leite Resende[c]

[a] **Universidade Federal de Minas Gerais** (UFMG) - Belo Horizonte, MG, Brasil – Departamento de Administração

Resumo

Este artigo apresenta um estudo realizado sobre os atores de serviço de uma empresa do segmento de pneumáticos (gerentes, funcionários de linha de frente e clientes) e as implicações de seus comportamentos e atitudes sobre a qualidade dos serviços prestados. Baseada no modelo proposto por Hartline et Ferrel (2001), a pesquisa analisou três construtos relativos ao gerenciamento do funcionário de linha de frente (compromisso com a qualidade, empowerment e avaliação baseada em comportamento). Foi possível verificar que a ambiguidade de papéis do funcionário de linha de frente se relaciona negativamente com a adaptabilidade e com a satisfação do funcionário no trabalho e positivamente com a autoeficácia do funcionário de linha de frente. O conflito de papéis do funcionário também incide positivamente sobre a sua autoeficácia e esta influencia negativamente tanto a satisfação do funcionário quanto sua adaptabilidade. Tanto a adaptabilidade quanto a satisfação do funcionário no trabalho relacionam-se positivamente com a qualidade de serviços percebida pelos clientes O compromisso dos gerentes/supervisores da empresa em questão com a qualidade de serviços é bastante evidenciado, assim como a disposição dos gerentes/supervisores para a delegação de poder.

Palavras-chave: Funcionários de linha de frente. Qualidade de serviços. *Empowerment*.

Abstract

This article presents a study carried out on the service actors of a company operating in the tire industry (managers/supervisors and line workers of an Automotive Center) and the implications of their behaviors and attitudes on the quality of the services provided. Based on the model proposed by Hartline et Ferrel (2001), the research analyzed three constructs associated to line worker management (commitment to quality, empowerment and behavior-based assessment). The result obtained was that the ambiguity of the line worker's roles relates negatively with his/her adaptability and job satisfaction, and positively with his/her self-efficacy. The line worker's role conflict also has a positive impact on his/her self-efficacy, and the latter has a negative impact to both the line worker's satisfaction and adaptability. Both the line worker's adaptability and job satisfaction relate positively with the quality of the services as perceived by the customers. The commitment of the managers/supervisors of the APX company to the quality of the services is quite apparent, as well as the willingness of the managers/supervisors to delegate power.

Key-words: *Line workers. Quality service. Empowerment.*

1. INTRODUÇÃO

Indubitavelmente, diante do crescimento do setor de serviços em todas as economias, pode-se afirmar que as pessoas estão imersas na chamada "sociedade de serviços". Quando um cliente compra um serviço, ele traz consigo uma série de expectativas e sua satisfação será fortemente influenciada quando do encontro com o pessoal de serviços (Albrecht, 1992). O serviço é tangibilizado pelo funcionário de linha de frente (FLF) que representa a empresa prestadora de serviços. Portanto, as atitudes, os gestos, as palavras deste funcionário podem determinar o preenchimento ou

PROPPI / LATEC
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

não das expectativas do cliente e, portanto, seu julgamento da qualidade do serviço prestado (Bitner, 1990). Du *et al*. (2011) revelam que até os aspectos emocionais do funcionário podem interferir na satisfação dos clientes. Como uma espécie de "contágio", o estado emocional negativo do funcionário, por exemplo, pode trazer uma percepção negativa do cliente acerca dos serviços prestados. Desta forma, em se tratando de atividades de varejo, a busca pela qualidade de serviços volta-se para o gerenciamento comportamental dos funcionários de linha de frente.

Brambilla *et* Damascena (2011) apresentam as diferenças entre a "Lógica de Produto" e a "Lógica de Serviços" para ressaltar as vantagens e desvantagens inerentes à prestação de serviços no que diz respeito a quatro dimensões: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade. De acordo com os estudos de Vargo *et* Morgan (2005, citados por Brambilla *et* Damascena, 2011), essas duas lógicas trazem perspectivas inversas em relação a cada dimensão (Quadro 1).

	LÓGICA DE PRODUTO		LÓGICA DE SERVIÇO	
Desvantagens	**Intangibilidade** Ausência do palpável.	X	**Intangibilidade** Nem sempre o palpável é vantajoso.	Vantagens
	Heterogeneidade Relativa inabilidade de padronizar.		**Heterogeneidade** Customizar é diferenciar (Marketing).	
	Inseparabilidade... ... da produção e do consumo.		**Inseparabilidade** A interação serve para gerar valor.	
	Perecibilidade Dificuldade de Inventariar/contar.		**Perecibilidade** Fluxo é mais rentável do que estoque.	

Quadro 1. Comparativo das características do Serviço em diferentes lógicas de Marketing.

Fonte: Brambilla *et* Damascena (2011, pp. 156)

Assim, destaca-se que, de acordo com a Lógica de Serviços, a interação entre a empresa (por meio de seus funcionários) com o cliente é muito importante na criação de valor, pois possibilita o atendimento personalizado a fim de atender às expectativas de cada cliente, auferindo maior qualidade ao serviço.

Diante do exposto e para a realização de uma pesquisa bastante abrangente sobre o gerenciamento dos FLF, é considerado fundamental se levar em conta as interações entre gerentes, funcionários e clientes. Assim, o estudo de pelo menos três interfaces se impõe: **gerente** *versus* **funcionário, funcionário** *versus* **papel** e **funcionário** *versus* **cliente** (Hartline *et* Ferrel, 2001)**.**

O problema de pesquisa pode, portanto, ser traduzido pela seguinte pergunta: Como o gerenciamento dos funcionários de linha de frente influencia o comportamento desses funcionários e como ambos os fatores (gerenciamento e comportamento dos FLF) influenciam a qualidade de serviços percebida pelo cliente?

Desta forma, o objetivo deste trabalho foi analisar, na empresa de pneumáticos APX, a presença de três práticas de gerenciamento do FLF (compromisso do gerente com a qualidade, *empowerment* e avaliação baseada em comportamento) e sua repercussão no comportamento dos FLF (medido nas seguintes dimensões: ambiguidade e conflito de papel, autoeficácia, satisfação no trabalho e adaptabilidade). Finalmente, as influências das práticas de gerenciamento e do comportamento dos FLF foram relacionadas à qualidade de serviços percebida pelo cliente.

1.1. O mercado de autopeças e pneumáticos

Nos "Centros Automotivos", além de pneus, também são comercializados peças, componentes automotivos e serviços de reparos mecânicos de suspensão, motores e freios.

De acordo com o Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos (SINDIPEÇAS), o mercado de reposição representa R$ 10 bilhões por ano no Brasil. No entanto, mesmo com a frota de veículos aumentando, a despesa de cada proprietário em reposição vem caindo, o que é um desafio que se impõe para o segmento. Diante deste cenário de intensa concorrência, os centros automotivos necessitam atualizar-se.

Outro desafio para os centros automotivos é a necessidade constante de aperfeiçoamento e treinamento da equipe de contato, devido às novas tecnologias, à falta de escolas ou cursos de atualização, bem como à rotatividade

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

de empregados e à inexistência de barreiras de entrada ao segmento. A empresa APX, centro automotivo foco deste estudo, intensificou sua busca por uma fatia deste mercado, formando parcerias com os principais distribuidores de autopeças nas cidades onde atua, com o objetivo de adquirir produtos de qualidade a preços competitivos e fornecer treinamento adequado à sua equipe de contato.

1.2. A empresa foco deste estudo

A APX, presente há 47 anos no mercado, se caracteriza por ser uma empresa de médio porte. Com cerca de 400 funcionários, tem forte atuação na atividade de vendas de pneus novos, na reconstrução de pneus, no comércio de combustíveis e lubrificantes e também na prestação de serviços automotivos. Atua nas cidades de Sete Lagoas, Nova Lima, Montes Claros, Patos de Minas, Paracatu, Uberaba, Uberlândia e Brasília.

O baixo enfoque em serviços complementares ao produto vendido também era um fator negativo, sobretudo até o início do ano de 2005. Com cultura de atacadista, a empresa até então se concentrava somente na venda de pneus, não se preocupando com os serviços ligados ao seu ramo de atuação.

A partir de 2005, juntamente com a expansão e adequação estrutural das lojas, houve a renovação de equipamentos e do ferramental das lojas e também a formação de alianças estratégicas com fornecedores de autopeças, os quais têm lhe proporcionado, além de produtos, treinamento de todos os FLF envolvidos no contato pessoal com os clientes. Desde então, os FLF têm passado por treinamentos e palestras técnicas para melhor conhecimento de produtos, técnicas de vendas e postura de atendimento e a empresa apresenta em sua rede de lojas maior comercialização e aplicação de peças automotivas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.2. Gestão da qualidade de serviços

Segundo Kotler (2001), a qualidade do serviço constitui uma das principais formas de diferenciação em relação aos concorrentes. Para Bateson et Hoffman (2001), a satisfação do cliente e a qualidade do serviço estão entrelaçadas. No entanto, enquanto a satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, específica de uma transação, a qualidade do serviço decorre da avaliação de longo prazo sobre o desempenho de um serviço.

De acordo com Lovelock *et* Wright (2003), os clientes possuem expectativas sobre a qualidade do serviço baseadas em necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda do fornecedor de serviços. Segundo Parasuraman *et al.* (1985), que idealizaram o modelo Servqual, a qualidade percebida é a relação entre as expectativas do cliente e a performance percebida de um serviço.

Para os autores em marketing de serviços, tais como Berry (1986), Grönroos (1993), Hoffman *et* Bateson (2003), Zeithaml *et* Bitner (2000), quem pode realmente definir e avaliar a qualidade do serviço é o cliente, pois é ele quem vivencia as interações com as organizações de serviço. Os consumidores geralmente levam em consideração o nível de qualidade dos produtos e serviços ao tomar decisões de compra. Eles querem produtos e serviços que executem as funções a que se destinam e façam isso relativamente bem (Churchil *et* Peter, 2005).

A percepção é um processo de organização, interpretação e derivação de significado de estímulos recebidos sensorialmente, o que Monroe *et* Krishnan (1985) chamam de “sensação”. Logo, a percepção é subjetiva.

2.3. Funcionários de linha de frente (FLF)

Em contato diário com os clientes, o FLF representa o aspecto público da empresa de serviços e pode representar a diferenciação de um produto ou serviço. Sua função é crucial, complexa e, mesmo que muitas vezes eles sejam as pessoas de mais baixo status na organização, os funcionários de linha de frente são os responsáveis em negociar com a subjetividade dos clientes e criar satisfação para os mesmos (Bateson *et* Hoffman, 2001; Zeithaml *et* Bitner, 2000).

Devido à importância dos FLF para a qualidade de serviços prestados por uma empresa, os conflitos enfrentados por estes em suas diversas interações, seja com o papel exercido, com o corpo gerencial ou com os clientes, afetarão significativamente a percepção da qualidade dos serviços por ele oferecidos.

2.4. O Gerenciamento do funcionário de linha de frente

De acordo com Albrecht (1993), a meta das organizações do século XXI focadas nos clientes deve ser transformar cada funcionário em estrategista da qualidade, isto é, alguém que possa dominar os problemas e questões de qualidade e tenha capacidade e autonomia para resolvê-los. Para isso, os funcionários precisam possuir os conhecimentos, atitudes e qualificações para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Schneider (1980) argumenta que a gerência desempenha um papel importante para criar um clima propício ao bom serviço e os FLF, em sua maioria, desejam prestar bons serviços e se preparam para isto. Entretanto, a falta de apoio gerencial é uma das principais causas da insatisfação no trabalho. Da mesma forma, um fator determinante

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

na satisfação dos FLF é a disponibilidade de suporte em áreas de pessoal, processamento central, marketing e equipamentos.

A gestão de FLF envolve boas práticas de recursos humanos por parte da organização. As empresas de serviços que desejam crescer e obter retorno apropriado não devem tratar o desenvolvimento estratégico dos recursos humanos como opção e, sim, como recurso chave, que se traduz em uma força de trabalho competente e dedicada. Embora a tecnologia e os equipamentos sejam elementos importantes para muitos tipos de serviços, as pessoas continuam exercendo papéis que são de extrema importância para que o empreendimento seja bem sucedido (Normann, 1993). A qualidade do atendimento tem se mostrado tão importante quanto a qualidade dos produtos e serviços principais na determinação da satisfação dos clientes (Chen, *et al*., 2013).

2.5. Modelo conceitual de gerenciamento de funcionário de linha de frente segundo Hartline e Ferrel

Com o objetivo de compreender melhor o processo de gerenciamento do FLF, Hartline *et* Ferrel (2001) desenvolveram um modelo conceitual (FIG. 1) que abrange simultaneamente as três interfaces do processo de entrega de serviços: **gerente** *versus* **funcionário, funcionário** *versus* **papel** e **funcionário** *versus* **cliente**. O modelo desenvolvido pelos autores foi testado em serviços de hotelaria e será utilizado neste trabalho.

O modelo conceitual busca examinar e apreender os relacionamentos entre os construtos das três interfaces e determinar a relativa importância desses relacionamentos dentro do processo global de gerenciamento de funcionários e os mecanismos de controle de processo relacionado a serviços: o *empowerment*, a avaliação baseada em comportamento e o compromisso da gerência com a qualidade de serviços.

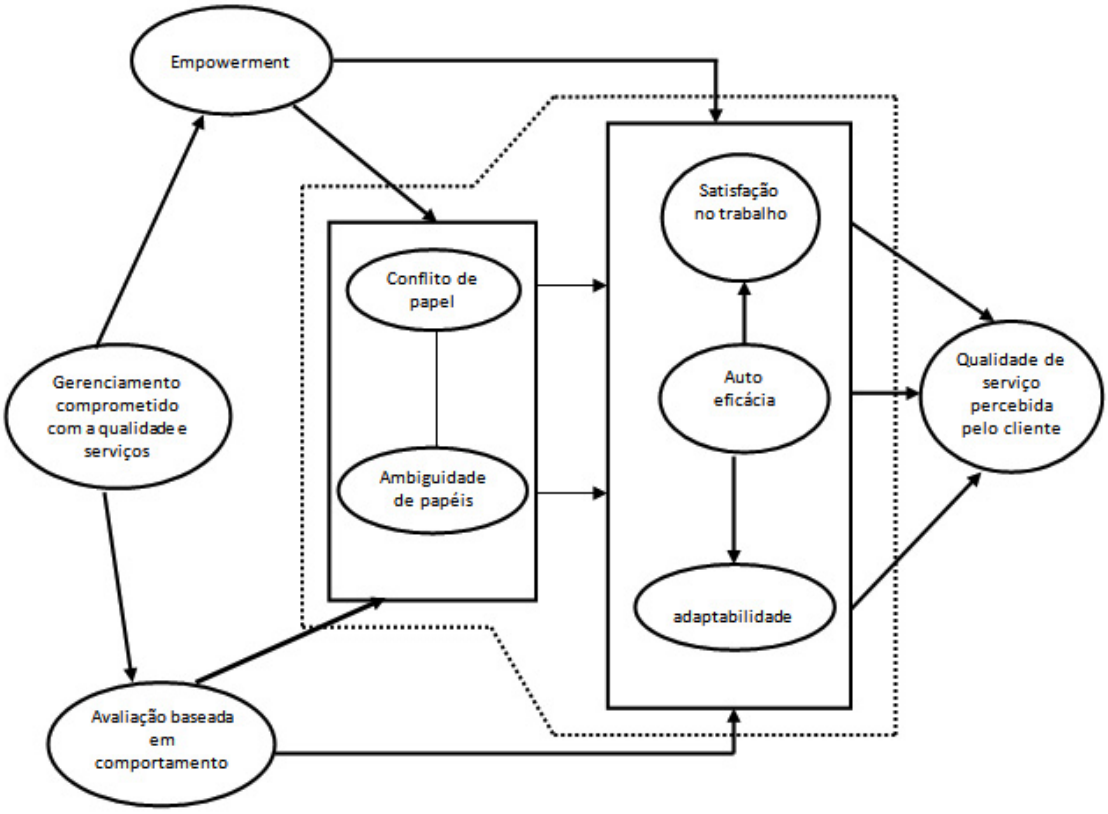

Figura 1. O gerenciamento de funcionários de linha de frente com clientes: um modelo conceitual

Fonte: Hartline *et* Ferrel, 2001, pp. 252.

A interface **gerente** *versus* **funcionário** lida com as questões de recursos humanos e com os mecanismos gerenciais utilizados no gerenciamento das reações dos FLF.

O **compromisso de gerentes com a qualidade** de serviços, segundo Ahmed *et* Parassuraman (1994), é "englobar a escolha consciente de iniciativas de qualidade como opções operacionais e estratégicas para a empresa, e engajar-se em atividades como fornecer liderança de qualidade visível e recursos para a implementação de iniciativas de qualidade".

O ***empowerment,*** segundo Bowen *et* Lawler (1992) e Conger *et* Kanungo (1988), refere-se a uma situação na qual o gerente concede a funcionários o livre arbítrio para

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

tomar decisões quotidianas sobre atividades relacionadas ao cargo. Ao permitir que os FLF tomem essas decisões, o gerente renuncia ao controle sobre muitos aspectos do processo de entrega do serviço (Hartline *et* Ferrel, 2001).

A **avaliação dos funcionários baseada em comportamento** envolve avaliar funcionários com base em como eles se comportam ou agem, em vez avaliar somente os resultados mensuráveis obtidos por eles (Anderson *et* Oliver, 1987). Segundo Bateson (1985), os FLF estão em uma posição singular no ambiente de serviços: aquiescer às solicitações da empresa (gerentes, políticas e regras) e também às demandas dos clientes. São eles os únicos responsáveis por suas reações de comportamento (Hartline *et* Ferrel, 2001).

A interface **funcionário** *versus* **cliente** lida com a interação de funcionários e clientes durante o encontro de serviços. As reações comportamentais e as atitudes dos FLF são importantes devido à natureza interativa dos serviços entre o prestador e o tomador do serviço (Grönroos, 1983) e podem influenciar de forma positiva ou negativa as percepções de qualidade de serviços por parte dos clientes (Bitner, 1990).

Hartline *et* Ferrel (2001) examinaram cinco dimensões que afetam a capacidade dos FLF em seu contato com os clientes. São elas: o conflito e a ambiguidade de papéis, a autoeficácia, a satisfação do funcionário no trabalho e a adaptabilidade.

A **autoeficácia** refere-se à crença de um funcionário em sua capacidade de desempenhar tarefas relacionadas à sua função (Bandura, 1977). A **satisfação no trabalho,** segundo Locke (1969, p.316), é "um estado emocional prazeroso resultante da apreciação do trabalho de alguém como tendo atingido ou facilitado a obtenção dos valores no trabalho". E, operacionalmente, consiste em várias facetas, como: satisfação com o gerente ou supervisor, tarefa, pagamento, oportunidades de avanço, colegas de trabalho e clientes (Brown *et* Peterson, 1993). A **adaptabilidade** reflete na capacidade do FLF de ajustar seu comportamento às demandas interpessoais do encontro de serviço (Hartline *et* Ferrel, 2001) e pode ser descrita como uma série contínua que vai da conformidade a um roteiro estabelecido, no qual os FLF abordam cada cliente da mesma maneira, até a personalização do serviço, na qual o FLF deve adaptar-se para servir clientes individuais (Solomon *et al.* 1985).

Finalmente, a interface **funcionário** *versus* **papel** lida com as relações entre comportamentos e atitudes dos FLF.

O **conflito de papéis** é definido como a incompatibilidade entre um ou mais papéis dentro do conjunto de papéis de um funcionário, fazendo com que o desempenho de um papel torne mais difícil o desempenho de outros (Weatherly *et* Tansik, 1993). A **ambiguidade de papéis** ocorre quando um funcionário não dispõe de informações e recursos necessários para desempenhar com eficácia o seu papel (Singh, 1993).

Hartline *et* Ferrel (2001), visando captar as percepções e julgamentos dos três protagonistas do processo de entrega de serviços (gerente, FLF e cliente), examinaram simultaneamente as três interfaces e concluíram: (1) gerentes podem influenciar as reações do FLF de modo a melhorar a qualidade de serviços e (2) as reações de FLF influenciam significativamente as percepções de qualidade de serviços por parte do cliente.

3. METODOLOGIA

Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo, incluindo-se, ao final, interpretações qualitativas concernentes especificamente ao comportamento dos gerentes/supervisores no gerenciamento dos FLF. Buscando-se comprovar um modelo teórico, foram aplicados questionários aos gerentes/supervisores, FLF e clientes das lojas de varejo da empresa APX, nas cidades de Brasília, Montes Claros e Uberlândia. A pesquisa caracterizou-se, quanto aos meios, como uma pesquisa de campo e, quanto aos fins, como explicativa. Segundo Vergara (2003, p.47), a pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos.

Os dados foram coletados a partir de questionários validados na pesquisa de Hartline *et* Ferrel (2001). Considerando os questionários válidos, obteve-se um número final de 301 indivíduos na amostra, conforme a seguir: 03 gerentes/supervisores, 29 FLF e 269 clientes .

O questionário dirigido aos gerentes/supervisores focalizou as seguintes dimensões: o compromisso dos gerentes em relação à qualidade dos serviços prestados pela empresa, o *empowerment* concedido aos FLF e as avaliações dos funcionários com base em seu comportamento. Foi-lhes perguntado sobre seu comprometimento com a qualidade de serviços, seu uso de delegação de poder e sua ênfase em critérios comportamentais em avaliações dos FLF na qual estes indicassem o seu grau de concordância por meio de uma escala de respostas de 4 pontos que ia de "discordo totalmente" a "concordo totalmente".

O questionário dirigido aos FLF focalizou as seguintes dimensões: conflito de papéis, ambiguidade de papéis, autoeficácia, satisfação no trabalho e adaptabilidade. Foi-lhes perguntado sobre os conflitos e a ambiguidade de papéis, a autoeficácia, a satisfação no trabalho e sua adaptabilidade diante das interações com os gerentes/supervisores e clientes.

O conflito de papéis, a autoeficácia e a adaptabilidade foram operacionalizados de forma que os FLF indicassem o grau de concordância por meio de uma escala de respostas de 4 pontos que ia de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". A ambiguidade de papéis foi operacionalizada em uma escala de 4 pontos que ia de "sem nenhuma

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

certeza" a "totalmente certo". E finalmente, a satisfação do funcionário no trabalho foi operacionalizada em uma escala de respostas de 4 pontos que ia de "extremante insatisfeito" a "extremamente satisfeito".

Nos questionários dirigidos aos clientes, foi-lhes perguntado sobre a qualidade de serviços prestados pelos FLF em relação às suas expectativas. Foi solicitado aos clientes que indicassem o seu grau de concordância com cada item por meio de uma escala de respostas de 4 pontos que ia de "discordo totalmente" a "concordo totalmente".

Não foi apresentado aos respondentes um "ponto-neutro" com o objetivo de contrabalancear a pressão do gerente sobre a opinião dos FLF, que os leva a não se posicionarem, conforme verificado em pesquisa anterior realizada na mesma empresa sobre gestão de serviços de contato.

Inicialmente, intencionava-se replicar a pesquisa efetuada por Hartline *et* Ferrel (2001) no contexto da empresa de pneumáticos, procedeu-se à análise dos dados obtidos através dos questionários aplicados aos gerentes, FLF e clientes da empresa APX usando modelagem por equações estruturais. No entanto, os resultados obtidos através deste método apresentaram-se bastante inconsistentes. Acredita-se que o fato possa ser explicado pelo pequeno número de gerentes/supervisores pesquisados (3). Como alternativa, optou-se por excluir os questionários respondidos pelos gerentes/supervisores para então se proceder a análise através do modelo de equações estruturais somente no tocante aos construtos dos modelos relativos às respostas dos FLF e dos clientes. As respostas dos gerentes foram, entretanto, consideradas qualitativamente e assim relacionadas ao restante do modelo.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos junto aos gerentes/supervisores, FLF e clientes nas três unidades pesquisadas, filiais Brasília, Montes Claros e Uberlândia (relativos às questões de recursos humanos e ao gerenciamento das reações de FLF) foram agrupados e são apresentados nas sessões (4.2), (4.3) e (4.4).

4.1. O modelo de Hartline *et* Ferrel (2001)

Com o objetivo de comprovar o modelo proposto por Hartline et Ferrel (2001), base deste trabalho, procedeu-se à análise dos dados obtidos nas sondagens realizadas junto aos FLF e clientes da empresa APX através do modelo de equações estruturais. A análise restringiu-se à parte do modelo de Hartline *et* Ferrel (2001), como exposto no capítulo da metodologia (FIG. 2). Os resultados obtidos junto aos gerentes/supervisores serão apresentados apenas de forma descritiva e analisados qualitativamente.

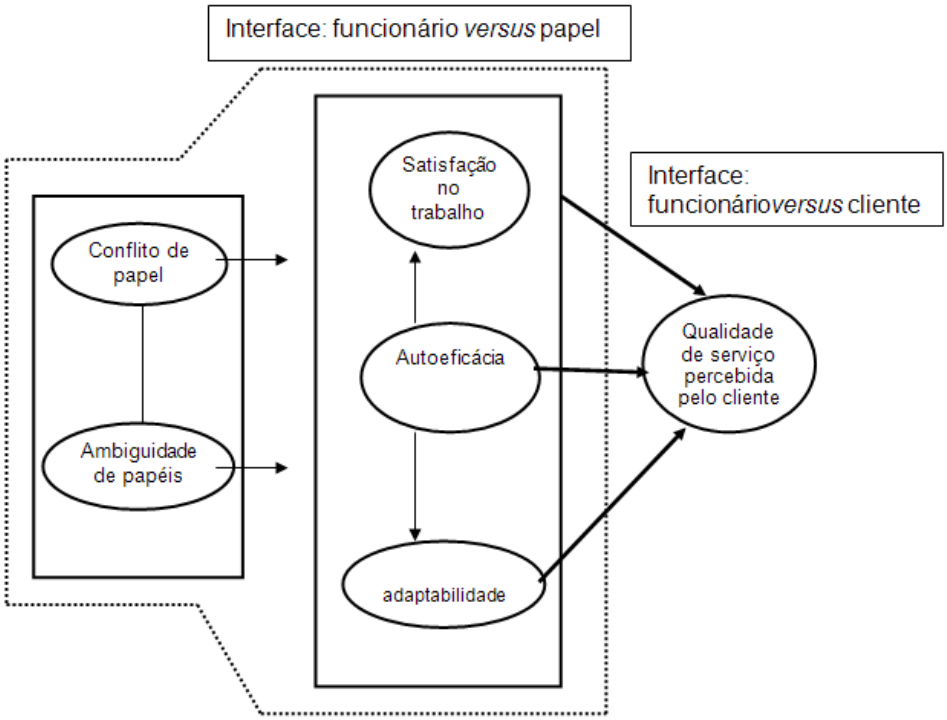

Figura 2. Parte do modelo proposto por Hartline *et* Ferrel (2001), analisado pelo modelo de equações estruturais na presente pesquisa.
Fonte: Hartline *et* Ferrel (2001) pp. 252, adaptado pelos autores.

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

Na Tabela 1, são apresentados os dados referentes ao **Coeficiente de caminho para equações estruturais** que indicam a intensidade e a significância estatística das relações entre os construtos e que possibilitaram a realização das análises. A seguir, com base nesses coeficientes, são apresentadas as análises referentes aos questionários aplicados aos FLF e clientes da empresa APX, nas filiais de Brasília, Montes Claros e Uberlândia.

ORIGEM	DESTINO	COEFICIENTE DE CAMINHO					Intervalo de Confiança	
		Estimado pelo PLS		Estimado por Jackknife				
				Média	Desvio-padrão	Limite inferior	Limite superior	
AUTOEFIC	ADAPTA	-0,96	*	-0,96	0,002	0,96	-0,96	
CONFPAP	AUTOEFIC	0,87	*	0,87	0,003	0,87	0,87	
AMBIGUID	ADAPTA	-0,06	*	-0,06	0,004	-0,061	-0,059	
AMBIGUID	AUTOEFIC	0,29	*	0,29	0,003	0,289	0,291	
AMBIGUID	SATISFUN	-0,43	*	-0,43	0,005	-0,431	-0,429	
AUTOEFIC	SATISFUN	-0,69	*	-0,69	0,004	-0,691	-0,689	
ADAPTA	QUALIDADE	0,02	*	0,02	0,009	0,019	0,021	
SATISFUN	QUALIDADE	0,2	*	0,2	0,009	0,199	0,201	
Significante ao nível de 1,0%					Número de amostras geradas = 260			

Tabela 1. Coeficiente de caminho para equações estruturais

Fonte: Os próprios autores, 2008.

4.2. A interface gerente *versus* funcionário de linha de frente

A interface **gerente** *versus* **funcionário** lida com as questões de recursos humanos e o gerenciamento das reações de comportamento de funcionários de linha de frente. Nesta sessão, a partir do questionário preenchido pelos gerentes, é descrito o perfil dos mesmos em relação aos três construtos. O perfil dos gerentes permite que sejam tecidas considerações sobre o gerenciamento na empresa APX e seu impacto no comportamento dos FLF ou na percepção de qualidade dos clientes.

Segundo Hartline *et* Ferrel (2001), o processo de gerenciamento de FLF em empresas de serviços é vital para o desenvolvimento de pessoas, da empresa e também, indiretamente, da qualidade de serviços percebida pelos clientes. Cumpre ao gerente, no exercício de suas atividades, influenciar os FLF a se comportarem de modo a sustentar e atingir os objetivos estabelecidos como primordiais ao desenvolvimento da organização. Os quadros 2, 3 e 4 referem-se ao questionário respondido pelos gerentes. A avaliação de cada item variou entre "DISCORDO TOTALMENTE", "DISCORDO PARCIALMENTE", "CONCORDO PARCIALMENTE" e "CONCORDO TOTALMENTE"

Neste trabalho, o compromisso dos gerentes/supervisores da empresa APX com a qualidade de serviços é evidenciado pelo grau de concordância dos mesmos com os questionamentos Q1, Q2, Q3 e Q7, que são questões que se referem todas ao compromisso pessoal, ético, do gerente com a qualidade e seus esforços pessoais na promoção direta da qualidade.

Os gerentes entrevistados, apesar de concordarem com as questões Q4, Q5, Q6 e Q8, não o fazem todos com tanta assertividade. As questões Q4 e Q5 referem-se a comportamentos dos gerentes decorrentes de seu compromisso com a qualidade, ao treinamento dos FLF relativamente à qualidade de serviços e à participação dos gerentes em debates externos sobre a qualidade. As respostas evidenciam, neste último item, que dois dos gerentes/supervisores entrevistados hesitaram em afirmar que participam de debates externos (ou formação) sobre a qualidade de serviços. Há também que se ressaltar que as orientações dadas pelos gerentes aos FLF (evidenciadas em Q4) sobre como fornecer serviços de melhor qualidade e sobre o comportamento e as atitudes que os mesmos devem ter nas interações com os clientes, são atividades importantes que deveriam ser reforçadas no processo gerencial de uma empresa que deseja se orientar ao cliente.

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

COMPROMISSO DE GERENTES COM A QUALIDADE DE SERVIÇOS	
Q1	Sou profundamente ligado ao aperfeiçoamento da qualidade dos serviços de minha empresa
Q2	Sempre debato questões relacionadas à qualidade com pessoas de minha empresa
Q3	Tenho a sensação de realização pessoal fornecendo serviço de qualidade para os meus clientes
Q4	Explico a todos os meus funcionários a importância de fornecer serviços de alta qualidade para os nossos clientes
Q5	Debato frequentemente assuntos relacionados à qualidade com pessoas fora de minha empresa
Q6	Fornecer serviços de alta qualidade para os nossos clientes é a prioridade de minha empresa
Q7	Esforço-me mais do que o normalmente esperado para ajudar minha empresa a prestar serviços de alta qualidade aos clientes
Q8	O que sinto em relação a qualidade é muito semelhante ao que minha empresa sente
Q9	Preocupo-me muito com a qualidade dos serviços de minha empresa

Quadro 2. Compromisso dos gerentes com a qualidade de serviços

Fonte: Hartline *et* Ferrel (2001), pp. 268, adaptado pelos autores.

EMPOWERMENT DOS FUNCIONÁRIOS (DELEGAÇÃO DE PODER)	
E1	Permito que meus funcionários tenham liberdade total no trabalho
E2	Permito que os funcionários usem critérios individuais para resolver problemas
E3	Encorajo a iniciativa de meus funcionários
E4	Permito que meus funcionários façam seu trabalho como consideram melhor
E5	Delego tarefas, depois deixo que os funcionários cuidem delas
E6	Deixo os funcionários à vontade no trabalho
E7	Permito que os funcionários tenham um alto grau de iniciativa
E8	Permito que os funcionários exercitem o uso de avaliação

Quadro 3. *Empowerment* dos funcionários

Fonte: Hartline *et* Ferrel (2001),pp. 268, adaptado pelos autores.

AVALIAÇÃO BASEADA NO COMPORTAMENTO DO FUNCIONÁRIO DE LINHA DE FRENTE	
C1	Nossos funcionários são corteses com os clientes
C2	Nossos funcionários têm capacidade de resolver reclamações de clientes ou problemas no serviço de maneira eficiente
C3	Nossos funcionários têm capacidade de lidar de modo criativo com situações singulares e/ou satisfazer necessidades dos clientes
C4	Nossos funcionários de contato têm muito comprometimento com a empresa
C5	Nossos funcionários de contato têm um alto grau de comprometimento com os clientes

Quadro 4. Avaliação Baseada em Comportamento (COMPORTAMENTO)

Fonte: Hartline *et* Ferrel (2001), pp. 268, adaptado pelos autores.

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

O GRAF. 1 apresenta os resultados das pesquisas dos gerentes referentes ao seu **compromisso com a qualidade dos serviços** na empresa APX.

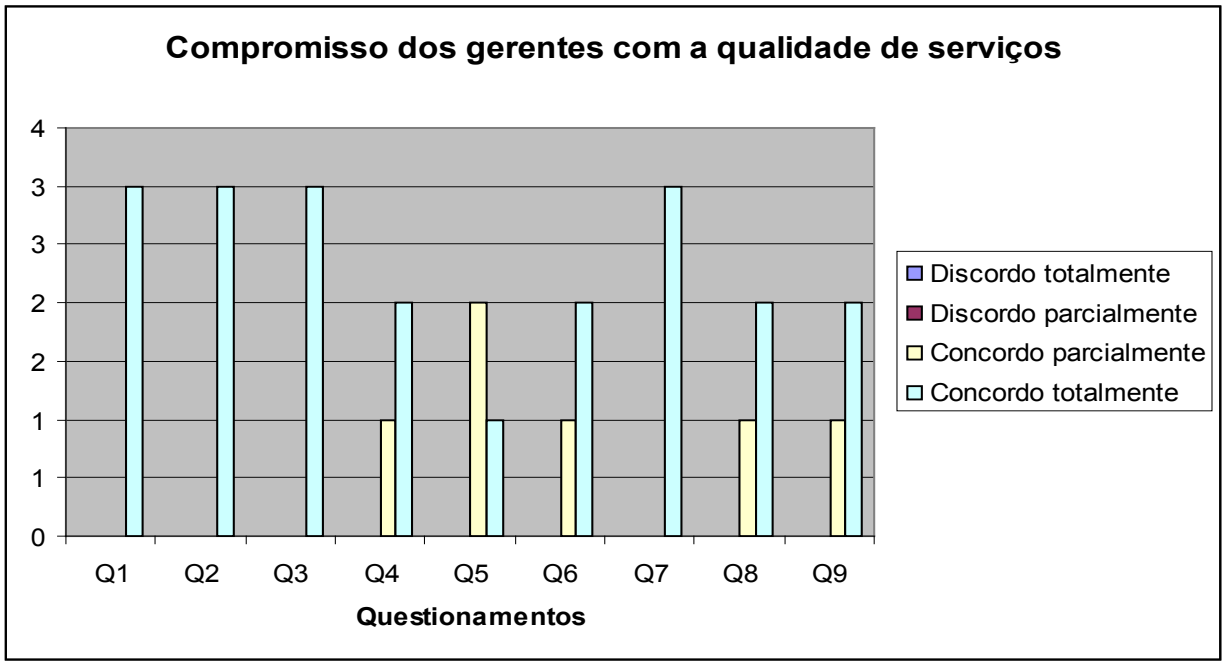

Gráfico 1. Compromisso dos gerentes com a qualidade de serviços

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado pelos autores, 2008.

As questões Q6 e Q8 concernem o compromisso da empresa com a qualidade. As respostas dos gerentes podem assim evidenciar dúvidas quanto ao compromisso com a qualidade por parte da empresa. Finalmente, Q9 pode retratar a hesitação dos gerentes em afirmá-lo, face às respostas menos enfáticas dadas a Q4, Q5, Q6 e Q8.

O ***empowerment***, de acordo com Hartline *et* Ferrel (2001), corresponde à delegação de poder do gerente aos FLF sobre alguns aspectos do processo de entrega do serviço ao cliente. Ele exerce influência positiva nas reações dos FLF e nos encontros de serviços, conferindo maior celeridade e adaptabilidade do processo de serviço às demandas dos clientes ou às contingências da transação. No GRAF. 2, são apresentados os resultados referentes ao *empowerment* concedido pelos gerentes aos FLF.

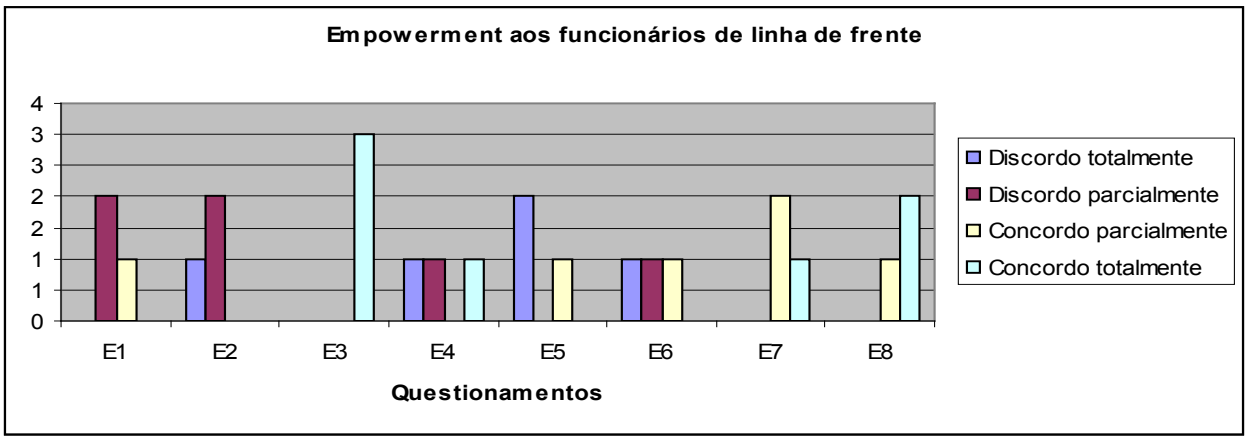

Gráfico 2. *Empowerment*

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado pelos autores, 2008.

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

Os gerentes/supervisores afirmaram permitir que os FLF tenham alto grau de iniciativa (E7) e também exercitem o uso da boa avaliação (E8) em suas atividades diárias. O encorajamento dos gerentes/supervisores da empresa APX às iniciativas tomadas pelos funcionários é bastante evidenciado em E3. Entretanto, os gerentes/supervisores são unânimes ao negar a permissão aos funcionários de utilizarem de critérios individuais para a resolução de problemas (E2). Tal fato talvez possa ser justificado pelo conjunto de normas e procedimentos que regem o funcionamento da empresa e que devem ser seguidos.

A respeito das questões que se relacionam abertamente com a total liberdade dos funcionários no trabalho para seguir os procedimentos e comportamentos que julgam mais apropriados (E1, E4 e E6), os gerentes/supervisores encontram-se divididos, não aprovando nunca com entusiasmo tal opção. Os resultados evidenciam, portanto, em geral, a disposição dos gerentes/supervisores para a delegação de poder, desde que dentro dos limites das regras e procedimentos impostos pela empresa.

A **avaliação baseada em comportamento** envolve a avaliação dos gerentes a respeito das atitudes e comportamento dos FLF nas interações com os clientes e suas apreciações do esforço, compromisso, trabalho em equipe, orientação para o cliente, capacidade de resolver problemas e/ou outros comportamentos destinados a melhorar a qualidade dos serviços.

No GRAF. 3, são apresentados os resultados referentes à avaliação baseada em comportamento dos FLF.

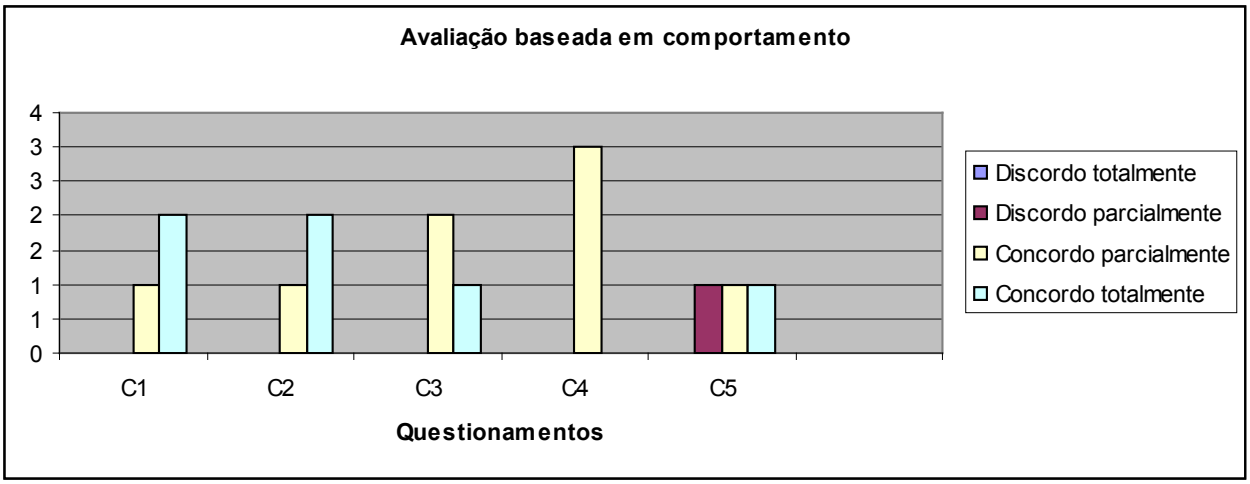

Gráfico 3. Avaliação baseada em comportamento

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado pelos autores, 2008.

Os gerentes concordaram que os FLF fornecem um serviço cortês aos clientes da empresa (C1). De forma semelhante, a capacidade de os FLF resolverem problemas/reclamações e sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes de modo criativo são endossadas pelos gerentes/supervisores (C2 e C3). Todos os gerentes/supervisores concordaram parcialmente com forte compromisso dos FLF com a empresa (C4). No entanto, o comprometimento de todos os FLF com os clientes não é percebido em uma das filiais pelo seu supervisor, conforme C5.

4.3. A interface funcionário *versus* papel

Nesta interface, foram analisados os seguintes construtos, relativos aos FLF: o conflito e a ambiguidade de papéis, a autoeficácia, a satisfação no trabalho e a adaptabilidade, todos eles definidos na fundamentação teórica desta pesquisa.

Em concordância com Hartline *et* Ferrel (2001), a ambiguidade de papéis foi a variável que influenciou um maior número de variáveis dentro da interface **funcionário** *versus* **papel,** uma vez que se relaciona negativamente com a adaptabilidade (-0,06) e a satisfação do funcionário no trabalho (-0,43) e positivamente com a autoeficácia (+0,29) (TAB. 1). Isso porque, de acordo com Hartline *et* Ferrel (2001), se os FLF têm seus papéis mal definidos (o que em parte pode ser debitado ao próprio fato de atuarem na fronteira entre a empresa e os clientes, mas também ocorre em função das orientações – ou falta de orientações – gerenciais e organizacionais passadas a tais funcionários), podem ficar confusos e frustrados em sua busca pela melhor maneira de desempenhar seus múltiplos papéis.

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

CONFLITO DE PAPÉIS	
Sua concordância quanto a:	
CP1	A quantidade de trabalho que esperam que você realize e a quantidade de trabalho que você realmente realiza.
CP2	A quantidade de clientes que esperam que você atenda e a quantidade que você realmente atende.
CP3	A quantidade de tarefas fora do trabalho que esperam que você realize e a quantidade de tarefas fora do trabalho que você realmente realiza.
CP4	A quantidade de tempo em lazer que você espera ter e a quantidade que você efetivamente tem.
Quanta concordância existe entre você e seu supervisor sobre:	
CP5	A frequência com que você deveria apresentar relatórios para o seu supervisor.
CP6	Quanto você deveria fugir às regras para satisfazer os clientes.
CP7	Quanto serviço você deveria prestar a seus clientes.
CP8	Quanta autoridade você tem para tomar decisões.
Concordância entre você e clientes	
CP9	Seu desempenho em atender à necessidade dos clientes.
CP10	Quanto serviço você deveria prestar aos clientes.
CP11	Quanto você resolve de reclamações dos clientes.
CP12	Quanto você deveria fugir às regras para satisfazer os clientes.
Quanta certeza você tem sobre:	
AP1	Como servir aos clientes da melhor maneira.
AP2	Quanto tempo você deveria usar nos vários aspectos do seu trabalho.
AP3	Como resolver reclamações dos clientes.
AP4	Como preencher formulários.
AP5	Como planejar e organizar suas atividades diárias de trabalho.
AP6	Como lidar com problemas ou situações incomuns.
AP7	Onde conseguir ajuda para melhor realizar o seu trabalho.
AP8	Até que ponto você pode fugir às regras para satisfazer clientes.
AP9	Até que ponto você pode tomar decisões sem aprovação de seu supervisor.
AP10	Regras e regulamentos de sua empresa.
AP11	Como seu supervisor avaliará o seu desempenho.
AP12	O nível de satisfação de seu supervisor com o seu desempenho.
AP13	Os aspectos de seu treinamento relacionado ao trabalho.
AP14	Os aspectos que determinam sua promoção e avanço.
AP15	Como seu supervisor espera que você distribua o seu tempo.
AP16	Qual o grau de satisfação dos clientes com o seu desempenho.
AP17	O que os seus clientes esperam de você no desempenho de seu trabalho.
AUTOEFICÁCIA DOS FUNCIONÁRIOS	
AE1	Meu emprego está dentro de minhas capacidades.
AE2	Nunca vivenciei problemas para ajustar meu trabalho à esta empresa.
AE3	Sou qualificado demais para o trabalho que faço. (R)

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

AE4	Tenho todo conhecimento técnico necessário para o meu trabalho, agora só preciso de experiência prática.
AE5	Minhas habilidades e capacidades são iguais ou superiores às de meus colegas.
AE6	De acordo com minhas experiências e realizações, tenho confiança de que serei capaz de ser bem sucedido na empresa.
AE7	Eu poderia ter um emprego mais desafiador do que este. (R)
AE8	Profissionalmente, meu emprego satisfaz perfeitamente as minhas expectativas.
SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO NO TRABALHO	
SA1	Meu trabalho do ponto de vista global.
SA2	Meus colegas de trabalho.
SA3	Meus supervisores (gerentes).
SA4	Quanto às políticas de sua empresa (normas e procedimentos).
SA5	Quanto ao apoio fornecido pela empresa.
SA6	Meu salário.
SA7	Quanto às oportunidades de progredir na empresa.
SA8	Quanto aos clientes de sua empresa.
ADAPTABILIDADE DO FUNCIONÁRIO	
Concordância em relação a cada um dos itens:	
AD1	No meu ponto de vista, cada cliente deve ter uma abordagem (forma de atendimento).
AD2	Quando sinto que minha abordagem não está funcionando, posso mudar com facilidade para outra abordagem.
AD3	Gosto de fazer experiências com outras abordagens.
AD4	Não modifico minha abordagem de um cliente para outro. (R)
AD5	Sou muito sensível às necessidades dos clientes da empresa.
AD6	Acho difícil adaptar meu estilo a alguns clientes. (R)
AD7	Vario minha abordagem de acordo com a situação.
AD8	Tento entender a diferença entre clientes.
AD9	Sei que posso mudar minhas abordagens eficazmente quando necessário.
AD10	Trato todos os clientes da empresa da mesma maneira. (R)

Quadro 5: Variáveis dos Construtos

Fonte: Hartline et Ferrel (2001), pp. 269, adaptado pelos autores.

Por outro lado, contrariando o estudo de Hartline *et* Ferrel (2001), a ambiguidade de papéis se relaciona positivamente com a autoeficácia do FLF (+0,29) (TAB. 1). Acredita-se que, neste caso, a falta de informações ou recursos para o desempenho de seu trabalho faça com que o FLF procure uma orientação pessoal para a excelência de prestação do serviço (que o deixe com o sentimento de autoeficácia) e se aproveite de brechas deixadas pela indefinição e consequente ambiguidade de papéis para atender às demandas do cliente e realizar o melhor em suas atividades (segundo o seu julgamento).

O conflito de papéis também se relacionou positivamente com a autoeficácia dos FLF (+0,87). Como conflito de papel é um aspecto inevitável no emprego do FLF e o objetivo do FLF é atender aos interesses da empresa e dos clientes, que muitas vezes são conflitantes, lidar com esse conflito pode ser um pré-requisito para um desempenho bem sucedido (Behrman *et* Perreault, 1984; Shamir, 1980). Em concordância com os resultados encontrados em sua pesquisa por Hartline *et* Ferrel, (2001), pode-se afirmar que, quanto maior o conflito de papel, mais o funcionário se sente autoeficiente. E também que, quanto maior o conflito de papéis com que os funcionários de linha de frente (FLF) lidam em suas atividades, mais é reforçado o perfil deste profissional como adaptado à sua função e mais eles creem em sua autoeficácia. Os FLF tornam-se assim emocionalmente estimulados e confiantes em seus esforços para enfrentar as demandas conflitantes.

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

Não foram encontradas relações significativas entre o conflito de papéis e a adaptabilidade e o conflito de papéis e a satisfação do funcionário no trabalho.

Hartline *et* Ferrel (2001), não encontraram relação entre autoeficácia e adaptabilidade. Entretanto, neste trabalho, a autoeficácia se relacionou negativamente e intensamente com a adaptabilidade (-096). Segundo Hartline *et* Ferrel, (2001), a **autoeficácia** teria a capacidade de aumentar o desempenho dos funcionários (e os FLF para lidar com os obstáculos relacionados à suas tarefas se esforçariam mais e se tornariam mais persistentes (Bandura, 1977). No entanto, o presente estudo mostra que, quanto mais os funcionários de linha de frente se mostram auto-eficientes, eles tendem a se tornar menos adaptáveis às diversas situações cotidianas nos contatos com os clientes.

Em concordância com Hartline *et* Ferrel (2001), a autoeficácia relaciona-se negativamente de forma bastante significativa (-0,69) com a satisfação do funcionário no trabalho. Quanto mais o FLF torna-se confiante no exercício de suas atribuições, ele torna-se menos satisfeito no trabalho.

4.3. A interface funcionário *versus* cliente

Nos questionários dirigidos aos clientes, foi-lhes perguntado sobre a qualidade de serviços prestados pelos funcionários de linha de frente em relação às suas expectativas (QUADRO 6).

QS1	Os funcionários da empresa prestam serviços prontamente.
QS2	Os funcionários da empresa nunca estão por demais ocupados para responder às minhas solicitações
QS3	O comportamento dos funcionários da empresa inspira confiança em mim.
QS4	Sinto-me seguro quando executo serviços na empresa.
QS5	Os funcionários da empresa são coerentemente corteses e atenciosos.
QS6	Os funcionários da empresa estão preparados para responder às minhas perguntas.
QS7	Recebo atenção individual por parte dos funcionários e da empresa.
QS8	Recebo atenção pessoal por parte dos funcionários.
QS9	Percebo que meus interesses constituem prioridade da empresa e dos funcionários.
QS10	Os funcionários são preparados para entender e atender às minhas necessidades específicas.

Quadro 6: Qualidade percebida do serviço

Fonte: Hartline *et* Ferrel (2001), pp. 270, adaptado pelos autores.

Hartline *et* Ferrel (2001) afirmam que a interface **funcionário** *versus* **cliente** é o determinante mais importante das percepções que os clientes têm sobre a qualidade de serviços. Os FLF normalmente desempenham papéis de destaque no atendimento aos clientes. Desta forma, os clientes tendem a lembrar melhor do papel desempenhado pelos FLF do que qualquer outro item da operação (Lovelock *et* Wright, 2003).

Hartline *et* Ferrel (2001) não encontraram indícios de relações entre a adaptabilidade dos FLF e a qualidade de serviços percebida apresentando duas justificativas para este fato: (1) os encontros de serviços são situações específicas e o grau de adaptação que os clientes esperam ou recebem varia de um encontro de serviço para outro e (2) a conceituação e medição de adaptabilidade podem não corresponder à maneira como os clientes percebem a adaptabilidade dos funcionários. Entretanto, neste trabalho, a adaptabilidade relaciona-se positivamente com a qualidade de serviços percebida pelos clientes (+0,02). Assim, quando os FLF adaptam o serviço ou ajustam o seu comportamento às demandas dos clientes, eles são mais capazes de atender às suas expectativas e afetam positivamente suas percepções de qualidade dos serviços.

Uma das explicações para esta relação está no fato de que os encontros de serviços envolvem tanto a execução técnica correta de uma tarefa (que é essencial para a segurança do cliente, como é o caso da empresa estudada que realiza serviços mecânicos nos veículos dos clientes) como elementos humanos como conduta pessoal, cortesia, empatia e flexibilidade (Lovelock *et* Wright, 2003). Outra explicação pode se relacionar à cultura do Brasil, país do "jeitinho", onde os indivíduos sentem que estabeleceram relações afetivas quando conseguem adaptar as regras às suas necessidades pessoais, obtendo privilégios ou tratamento especial que os diferenciam dos demais clientes (Barbosa, 1992; Holanda, 1936; Prates *et* Barros, 1997). Desta forma, pode ser que, através da adaptabilidade do FLF às demandas específicas e pessoais do cliente, este último se sinta privilegiado, reconhecido, recebedor de um serviço especial que envolve, inclusive, a afetividade e a atenção

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

do FLF. O mesmo comportamento pode, no entanto, ser desvalorizado nos Estados Unidos, país em que Hartline *et* Ferrel (2001) desenvolveram sua pesquisa, onde prevalece o valor da igualdade de tratamento, fundamento mesmo do conceito de cidadania (Holanda, 1936).

Por fim, em concordância com o trabalho de Hartline *et* Ferrel (2001), a satisfação do funcionário no trabalho relaciona-se positivamente com a qualidade de serviços percebida pelos clientes (+0,20). Desta forma, é reforçada a ideia de que o funcionário de linha de frente, quando goza de satisfação no trabalho, tende a tratar melhor os clientes e a fornecer-lhes serviços de melhor qualidade. Hartline *et* Ferrel (2001) concluíram que a autoeficácia dos FLF aumenta a qualidade de serviços percebida pelo cliente. Contudo, neste trabalho, não foram encontradas relações estatísticas significantes entre a autoeficácia e qualidade percebida.

5. CONCLUSÕES

Neste trabalho, é apresentado um estudo sobre os atores de serviços (gerentes, FLF e clientes) e as implicações do gerenciamento e do comportamento dos FLF sobre a qualidade percebida dos serviços em uma empresa do segmento de pneumáticos (Centro Automotivo). Baseada no modelo proposto pelos autores Hartline *et* Ferrel (2001), a presente pesquisa analisou as três práticas de gerenciamento do FLF na empresa (compromisso com a qualidade, *empowerment* e avaliação baseada em comportamento) e, ainda, buscou-se avaliar o comportamento do FLF sob cinco perspectivas (conflito de papéis, ambiguidade de papéis, autoeficácia, satisfação no trabalho e adaptabilidade) e a percepção dos clientes sobre a qualidade de serviços.

O estudo chegou às seguintes conclusões sobre as interfaces funcionário *versus* papel e funcionário *versus* cliente, uma vez que, devido ao pequeno número de gerentes participantes da pesquisa, a interface gerente *versus* funcionário não pôde ser analisada pelo modelo de equações estruturais, conforme proposto no estudo de Hartline *et* Ferrel (2001).

Na interface funcionário *versus* papel, a ambiguidade de papéis se relacionou negativamente com a adaptabilidade e a satisfação do funcionário no trabalho e positivamente com a autoeficácia do FLF. O conflito de papéis, aspecto inevitável no cargo do FLF (Shamir, 1980), se relacionou positivamente com a autoeficácia dos FLF. Por outro lado, o conflito de papéis não apresentou influências sobre as interfaces: adaptabilidade e satisfação do funcionário no trabalho. A autoeficácia se relacionou negativamente com a adaptabilidade e com a satisfação do funcionário no trabalho.

Na interface funcionário *versus* cliente, contrariando os estudos de Hartline *et* Ferrel (2001), a adaptabilidade relacionou-se positivamente com a qualidade de serviços percebida pelos clientes. Assim, na empresa estudada, quando os FLF adaptam o serviço às demandas dos clientes, eles afetam positivamente suas percepções de qualidade dos serviços.

Finalmente, a satisfação do funcionário no trabalho relacionou-se positivamente com a qualidade de serviços percebida pelos clientes reforçando a ideia de que o FLF, quando goza de satisfação no trabalho, tende a tratar melhor os clientes e a fornecer-lhes serviços de melhor qualidade.

Neste trabalho, o compromisso dos gerentes/supervisores da empresa APX com a qualidade de serviços é bastante evidenciado no grau de concordância dos mesmos aos questionamentos relativos à qualidade. Os resultados também revelam a disposição dos gerentes/supervisores para a delegação de poder, desde que dentro dos limites das regras e procedimentos impostos pela empresa, o que resulta em um *empowerment* ambíguo e sem definição precisa, possível gerador de conflito e ambiguidade de papel nas filiais, o que é evidenciado nas pesquisas. Os gerentes concordam que os FLF fornecem um serviço cortês aos clientes da empresa. De forma semelhante, a capacidade de os FLF resolverem problemas/reclamações e sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes de modo criativo são endossadas. Há que ressaltar, na opinião dos gerentes, o forte compromisso dos FLF com a empresa.

Os resultados obtidos neste trabalho poderão contribuir com a empresa APX e com o trabalho dos gerentes/supervisores aqui pesquisados. Assim, em primeiro lugar, chama-se atenção para o fato de que o *empowerment,* embora teoricamente considerado importante para o trabalho dos FLF, dependendo da capacitação do funcionário, pode gerar ambiguidade e conflito de papéis, afetar na satisfação do funcionário no trabalho e influir negativamente nas percepções de qualidade do cliente. Assim, além do *empowerment*, o treinamento e capacitação de todos os funcionários, incluindo os gerentes/supervisores são fundamentais.

Em segundo lugar, a empresa e os gerentes devem definir melhor os papéis dos FLF, fornecendo-lhes orientações de como proceder nos contatos com o cliente e definindo quais seus limites de autonomia e as intransigências no tocante às regras da empresa. Além disso, a disponibilidade de recursos, como ferramentas e tecnologia, pode ajudar a reduzir a ambiguidade de papel e, com isto, melhorar a satisfação do funcionário no trabalho e a sua falta de adaptação aos clientes, conforme verificado na interface funcionário versus papel.

Em terceiro lugar, também na interface funcionário versus papel, a autoeficácia do funcionário deve ser objeto de preocupação do gerente e da empresa, pois ela se relaciona negativamente com a adaptabilidade e satisfação

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

no trabalho. Os serviços na empresa podem estar sendo entregues aos clientes de forma rotineira, seguindo as crenças do funcionário de linha de frente em sua capacidade de realizar as tarefas e, possivelmente, não atendendo aos interesses da empresa ou dos clientes. Novos funcionários devem ser contratados com base na competência técnica (conhecimento e prática) e devem ser socializados na empresa de tal forma que venham a compreender os objetivos da empresa, o que é mais importante do que a crença em sua própria eficácia. Quanto aos atuais, é importante analisar a eficácia de cada um, propiciando oportunidades de crescimento dentro da organização e também possibilidades de melhores rendimentos de acordo com a produtividade, para se reduzir a insatisfação no trabalho.

Recomenda-se finalmente à empresa investigar outros construtos (como a motivação do funcionário), que podem estar afetando a capacidade do FLF de prestar serviços de maior qualidade.

É importante ressaltar que este trabalho apresenta algumas limitações devido a pesquisa ter sido realizada em uma empresa específica do segmento pneumático, e não em várias empresas deste segmento, como foi o caso no estudo original de Hartline *et* Ferrel (2001).

Com o objetivo de prosseguir na investigação deste tema, estudos posteriores são sugeridos no sentido de validar o modelo de Hartline *et* Ferrel (2001). A aplicação deste modelo a todas as empresas do segmento pneumático, centros-automotivos, que operam na prestação de serviços automobilísticos na cidade de Belo Horizonte, possivelmente possibilitaria a verificação do modelo desenvolvido pelos autores. É importante ressaltar que este trabalho pode ser replicado em empresas consideradas referências em prestação de serviços com foco no cliente, lançando novos olhares sobre o modelo utilizado.

Destaca-se ainda que o presente estudo é inédito devido ao segmento abordado. Além de fornecer informações importantes à empresa e ao segmento estudado, espera-se assim que o estudo possa proporcionar a acadêmicos e empresas voltadas para a prestação de serviços inspiração tanto para a adoção de uma estratégia de serviços centrada sobre o gerenciamento do FLF, como para pesquisas posteriores sobre as complexas questões que estão associadas com o gerenciamento dos funcionários de serviço.

6. REFERÊNCIAS

Ahmed, I. *et* Parassuraman, A. (1994), "Environmental and Positional Antecedents of Management Commitment to Service Quality: A Conceptual Framework". In. Swartzet, T. *et al.*, *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 69-93.

Albrecht, K. (1992), Revolução nos serviços, São Paulo, Pioneira.

Albrecht, K. (1993), A única coisa que importa: Trazendo o poder do cliente para dentro da sua Empresa, Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo, Pioneira.

Anderson, E. *et* Oliver, R. (1987), "Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Sales force Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (October), pp.76-88.

Brambilla, F. *et* Damascena, C. (2011), "Lógica dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente". *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, Vol. 10, No. 3, pp. 151-176.

Bateson, J. (1985), "Perceived Control and the Service Encounter". in. Czepiel, J. *et al.*, *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*. Suprenant. Lexington, MA: D.C. Heath and Company, pp. 67-82.

Bateson J.E.G.; Hoffman, K.D (2001). Marketing de serviços. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman.Bitner, M. (1990), "Evaluation Service Encounters: The effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), pp. 69-82.

Bowen, D.; Lawler III, E.E.(1992) "The empowerment of services workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Vol. 33 (Spring), pp. 33-39.

Brown, S. *et* Peterson, R (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (February), pp. 63-77.

Chen, N. *et al*. (2013), "Market segmentation, service quality, and overall satisfaction: self-organizing map and structural equation modeling methods", *Quality & Quantity*, Vol. 47, pp. 969–987.

Conger, J. *et* Kanungo, R. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Marketing Review*, Vol. 13 (July), pp. 471-82.

Du, J. *et al.* (2011), "Multiple emotional contagions in service encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, pp. 449-466.

Fitzsimmons, J. *et* Fitzsimmons, M. (2005), Administração de Serviços. 4. Ed. - São Paulo: Bookman.

Gist, M. *et* Mitchell, T. (1992), "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Maleability", *Academy of Management Review*, Vol. 17 (April), pp.183-211.

Grönroos, C. (1983), "Strategic Management and Marketing in the Service Sector", *Marketing Science Institute*

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 10, Número 1, 2015, pp. 42-57
DOI: 10.7177/sg.2015.v10.n1.a4

Working Paper Series, Report No. 83-104, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Grönroos, C. (1993), Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus.

Hartline, D. *et* Ferrel, O. (2001), "O gerenciamento de funcionários de contato com o cliente: uma investigação empírica". Bateson, J. *et* Hoffman, K., *Marketing de Serviços*. 4. Ed., São Paulo, Bookman.

Hoffman, K. D.; Bateson, J.E.G. (2003). Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneer Thomson Learning.

Kotler, P. (2001). Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Locke, E. (1969), "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, pp.309-36.

Lovelock, C. *et* Wright, L. (2003), Serviços, marketing e gestão, São Paulo, Saraiva.

Normann, R. (1993), Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços, Tradução: Ailton Bomfim Brandão, São Paulo, Atlas.

Schneider, B. (1980), "The Service Organization: Climate is Crucial", *Organizational Dynamics*, Vol.9 (Fall), pp. 52-65.

Singh, J. (1993), "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants and Impacts", *Journal of Marketing*, Vol.57, pp. 11-31.

Solomon, M. *et al*. (1985), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter". *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Winter), pp. 99-111

Vargo, S. L. *et* Morgan, F. W. (2005), "Services in society an academic thought: An historical analysis", *Journal of Macromarketing*, Vol.68, pp. 42–53.

Vergara, S. (2003), Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 4. Ed., São Paulo, Atlas.

Weatherly, K. *et* Tansik, D. (1993), "Managing Multiple Demands: A Role-Theory Examination of Behaviors of Customer Contact Service Workers". In. Swarts, T. *et al*. *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 2. Greenwich, CT, JAI Press, pp. 279-300.

Zeithaml, V. *et* Bitner, M. (2000), Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente, 2. Ed. Porto Alegre, Bookman.