

Os Empregados de Linha de Frente no Ambiente de Serviços: Paradoxos, Conflitos e Ambiguidades

Employees in Front Line Services Environment: Paradoxes, Ambiguity and Conflicts

Janos Job¹, George dos Reis Alba, Adriano Reckziegel, André Coelho Vaz Henriques, Ângela Beatriz Busato Scheffer

¹Centro Universitário Metodista, Porto Alegre, Brasil; ²Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil

Correspondência: Janos Job, Centro Universitário Metodista, Endereço: Rua Coronel Joaquim Pedro Salgado, 80, Rio Branco, CEP.: 90.420-060 Porto Alegre, Brasil. Tel: 55 51 3316-1246. E-mail: janosjob@hotmail.com

Recebido: 19 de Setembro de 2011 Aceito: 07 de Julho de 2015 Publicado: 01 de Dezembro de 2015

Resumo

Os empregados de linha de frente (ELFs) sofrem o paradoxo das pressões oriundas das demandas da organização, pressionando o atendimento de metas, e dos clientes, que exigem tratamento personalizado dos prestadores de serviços. Dentro desse contexto, o presente artigo tem como objetivo principal verificar paradoxos, conflitos e ambiguidades na linha de frente de uma empresa de serviços brasileira. A organização pesquisada é uma instituição pública do segmento bancário, e o método adotado é um estudo de caso. Os principais resultados desta pesquisa confirmam a presença de paradoxos, conflitos e ambiguidades para os empregados de linha de frente e apontam diversas falhas na gestão ao lidar com essas situações no dia-dia de trabalho. O estudo mostra que a organização foca seu esforço em cobrar do pessoal interno o sucesso em termos de metas, mas nem sempre dá o suporte necessário para alcançá-las. O presente trabalho aprofunda os estudos referentes ao conflito vivido pelos empregados de linha de frente, contribuindo para a teoria e favorecendo a prática da administração dos recursos humanos nas instituições bancárias e nas demais instituições que atuam diretamente com o público.

Palavras-chave: Empregados de linha de frente, recursos humanos, sofrimento no trabalho.

Abstract

The front-line employees suffer the paradox of pressure from the demands of the organization, pushing the achievement of goals, and customers, who require customized service. Within this context, this article aims to determine the main paradoxes, conflicts and ambiguities in the forefront of a service company in Brazil. The organization studied is a public bank, and the method adopted is a case study. The main results confirm the presence of paradoxes, conflicts and ambiguities for the front-line employees and point out several flaws in the management in dealing with these situations on a day-to-day work. The study shows that the organization focuses its effort to charge the internal staff success in terms of goals, but does not always give the necessary support to achieve them. This article promotes the studies on the conflict experienced by front-line employees, contributing to promote to the theory and practice of human resource management in banking institutions or other institutions that work directly with the public.

Keywords: Front-line employees, human resources, suffering at work.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

1. Introdução

Quase todos os modelos conceituais de organizações de serviço nas últimas décadas, reconheceram que os empregados da linha de frente (ELFs) influenciam significativamente a experiência do cliente (CZEPIEL; SOLOMON; SURPRENANT, 1985; GRÖNROOS, 2000; SCHNEIDER; BOWEN, 1992; THOMAS, 1978; ZEITHAML; BITNER, 2000). Segundo Varca (2009), à medida que a economia de serviços cresceu, os pesquisadores logicamente estenderam o 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.

Os empregados da linha de frente, especialmente em organizações de serviços, apresentam paradoxos interessantes. Estes se dão na pressão sofrida pelo funcionário que recebe as diversas cobranças, tanto feitas pela organização no que diz respeito as exigências de produtividade, como feitas por parte dos clientes que exigem tratamento personalizado dos prestadores de serviços, e ali, bem no meio, encontra-se o ELF.

Frente ao quadro teórico que se esboça, emergem pesquisas empíricas que identificam uma série de incongruências no trabalho de linha de frente. Muitos autores norte-americanos vêm explorando esse tema desde meados da década de 80, todavia estamos longe de verificar uma teoria consolidada. No Brasil, a pesquisa sobre empregados de linha de frente ainda é jovem, provavelmente devido o desenvolvimento do setor de serviços que aconteceu de forma pouco acelerada se comparado a países como os Estados Unidos. Sendo assim, a questão de pesquisa consiste em: como se estabelecem os fenômenos apontados pela literatura (paradoxos, conflitos e ambiguidades) em uma empresa situada no ambiente de serviços brasileiro?

A revisão teórica compreende quatro segmentos: 1) contextualização do empregado de linha de frente e sua importância nas organizações; 2) apresentação dos paradoxos, conflitos e ambiguidades identificados no trabalho de linha de frente; 3) exposição de alguns mecanismos mediadores das incongruências apontadas; 4) identificação de outros fatores que consideramos relevantes ao trabalho de linha de frente e que merecem uma atenção neste estudo.

2. Revisão Teórica

2.1 Empregados de Linha de Frente

Las Casas (2007) define como empregados da linha de frente de uma organização os funcionários que se encontram em contato direto com os clientes, interagindo com estes e sendo responsáveis por passar uma impressão de qualidade sobre os serviços da sua corporação.

No ambiente empresarial, uma gestão eficaz das interfaces do cliente é crítica (YE; MARINOVA; SINGH, 2008), visto que estas interfaces envolvem os funcionários da linha de frente como o último elo com o cliente (HARRIS; OGBONNA, 2000). Conhecimento gerado e incorporado na linha de frente é valioso e pode gerar resultados de desempenho positivo se, e somente se, o conhecimento for capturado e utilizado de forma eficaz. A aprendizagem é uma questão importante e centra-se na resolução de compensações de produtividade com qualidade. A aprendizagem intencional dos empregados de linha de frente é imperativa para uma organização traduzir o conhecimento da linha de frente para o mercado com base em resultados de desempenho positivo e vantagens competitivas (YE; MARINOVA; SINGH, 2008).

Governos e demais entidades públicas também perceberam a importância da qualificação dos empregados de linha de frente em relação à qualidade do serviço prestado ao cidadão. Pereira (2005) relata iniciativas como o projeto de capacitação do Curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão realizadas em 2004 pela Fundação do Desenvolvimento Administrativo. Este programa de capacitação do governo de São Paulo objetivou modernizar o aparelho do Estado dirigindo as ações aos atores centrais: os gestores, responsáveis pela capacidade de realização dos órgãos públicos e os servidores de linha de frente do atendimento, responsáveis pela interface Estado-cidadão.

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

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) posicionam o comportamento dos empregados de linha de frente, junto com as políticas e práticas de gestão, como elementos que constroem diretamente a confiança do cliente e indiretamente o valor percebido e a lealdade a empresa. Os autores sugerem uma conceituação multidimensional que inclui noções de competência, benevolência e orientação para a resolução de problemas.

2.2 Paradoxos, Conflitos e Ambiguidades

Embora a importância dos ELFs para a eficácia organizacional não tenha sido contestada por gestores e pesquisadores (HARTLINE; FERRELL, 1996; LARKIN; LARKIN, 1996; RUCCI; KIRN; QUINN, 1998) evidências teóricas e empíricas mostram que os ELFs geralmente são mal remunerados, mal treinados, sobrecarregados e altamente estressados (WEATHERLY; TANSIK, 1993). Vários são os autores que, sob a ótica da qualidade, caracterizam como lamentável a análise por parte de empresários que entendem como custos os investimentos na formação e no treinamento dos empregados de linha de frente.

Pouco parece ter mudado desde a analogia de Bateson (1985) sobre o trabalho de linha de frente como uma “luta de três frentes”. O cliente exige atenção e qualidade de serviço de um lado e a organização exige eficiência e produtividade de outro, e os empregados da linha de frente são metaforicamente “apanhados no centro”. Essa tensão, resultado da gestão da satisfação dos clientes e da produtividade no trabalho e metas de qualidade, surge como um tema consistente que fundamenta o estudo dos ELFs na literatura. Não surpreende que os trabalhos de linha de frente frequentemente promovam exaustão e alta rotatividade (HENKOFF, 1994).

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

Dentro deste quadro, o conflito se manifesta quando os empregados de linha de frente violam a exigência de um papel ao mesmo tempo em que cumprem as exigências do outro. Um exemplo clássico deste fenômeno seria tentar responder às solicitações dos clientes sem ignorar as políticas da empresa. Duas décadas de pesquisa empírica indicam que o conflito de papéis dos empregados de linha de frente promove consequências negativas para a organização e para os próprios empregados. Em nível organizacional, conflito de papéis tem sido associado a baixo desempenho e reduzida qualidade do trabalho (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1974; SINGH, 2000; VARCA, 1999). Além disso, com o estresse gerado, as consequências humanas são refletidas em esgotamento, baixa a satisfação no trabalho e compromisso com o trabalho reduzido (SINGH; GOOLSBY; RHOADS, 1994; SINGH; VERBEKE; RHOADS, 1996).

Dessa forma, atingir resultados finais que são superiores e sustentáveis se torna mais difícil quando uma organização enfrenta conflito entre duas ou mais orientações empresariais (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997; BATESON, 1985; GRÖNROOS; OJASALO, 2004; RUST; MOORMAN; DICKSON, 2002). Isto é especialmente verdade para as organizações de serviços, considerando a adoção simultânea de orientação à qualidade – que se concentra na realização de elevada qualidade de serviço – e à produtividade – com o objetivo de 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 em retenção de clientes (BATESON, 1985).

2.3 Mecanismos de Linha de Frente

Com o objetivo de entender os conflitos, ambiguidades e paradoxos que os ELFs enfrentam, Marinova, Ye e Singh (2008) identificaram mecanismos de gestão de pessoas que ajudam a explicar quando e porque o exercício simultâneo da orientação de qualidade e produtividade tem efeitos positivos ou negativos nas receitas da unidade, eficiência e satisfação do cliente. Os mecanismos autonomia, coesão e feedback representam uma importante aproximação da estratégia com a gestão de pessoas, 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 organizações. Além disso, ainda existem os mecanismos de suporte organizacional. Conforme Yavas e Babakus (2009), suporte organizacional pode ser definido como um conjunto de políticas, práticas e ferramentas utilizadas para reduzir as demandas por trabalho, e, ainda, auxiliar os empregados a atingir suas metas e incentivar seu crescimento e desenvolvimento pessoal. Treinamentos, políticas de recompensas e suporte tecnológico são exemplos de suportes organizacionais citados pelos autores.

Souza e Eleutério (2002) apontam a qualidade do serviço como dependente da contribuição dos funcionários que estão “atrás das cenas”, sendo a tecnologia uma das ferramentas que facilita o seu trabalho. As atividades realizadas por estes funcionários serão parâmetro para a qualidade do serviço prestado pelos empregados de linha de frente. Os funcionários que têm contato direto com o cliente final tornam-se “clientes” do pessoal de apoio. Esta situação acaba configurando uma efetiva associação entre o empregado de linha de frente e o empregado dos bastidores necessário para que a organização de serviços funcione eficazmente. Notavelmente,

sem a ajuda de quem trabalha nos níveis internos da organização, o pessoal de contato com o cliente não conseguiria desempenhar seu papel adequadamente (SOUZA; ELEUTÉRIO, 2002). Assim, a organização deve manter o foco no apoio ao pessoal de linha de frente para que estes realizem seu trabalho de prestação de serviço.

2.3.1 Autonomia

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

Para Marinova, Ye e Singh (2008), o nível de autonomia do empregado pode ser baixo ou alto de acordo com a escolha de gestão na qual as metas de entrega de qualidade são destacadas. Para atender às necessidades dos clientes heterogêneos e imprevisíveis, os gestores tendem a exigir que os empregados forneçam soluções personalizadas ou individualizadas, atribuindo-lhes maior autonomia. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) são exemplos de autores que consideram ideal o fato dos empregados de linha de frente terem atributos de personalidade como a flexibilidade, a tolerância a ambiguidades, a empatia e a habilidade para perceber e mudar, se preciso, o seu comportamento, adaptando-se as situações que se apresentem.

Em contraste, quando os gerentes enfatizam uma orientação de produtividade, eles priorizam metas como a geração de fluxo de caixa e o controle de custos. Neste caso, os gestores tendem a tentar limitar a variabilidade no desempenho da linha de frente e apoiar soluções padronizadas para as necessidades dos diferentes clientes (BOWEN; LAWLER, 1992).

2.3.2 Coesão

Os efeitos da coesão da unidade dependem do grau em que os objetivos comuns dos empregados estão alinhados com os objetivos da organização. Marinova, Ye e Singh (2008) postulam que, em definições de serviço face-a-face, a coesão da unidade amplifica o efeito positivo tanto na autonomia sobre as receitas, quanto na satisfação de clientes.

Na discrepância de coesão encontrada em organizações, Bailey (2007) relatou que os empregados de linha de frente que ficavam horrorizados com as práticas de overbooking e acabavam criando reservas fantasmas para reduzir a possibilidade de passageiros ficarem fora dos vôos. Situado na interface com o cliente, esses ELFs foram motivados em minimizar possíveis colisões 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 na medida em que identifica as lacunas de desempenho, possibilitando aos trabalhadores regular seus esforços para reduzir as disparidades (KERNAN; LORD, 1990; KLEIN, 1989). No entanto, os empregados tendem a priorizar pontos relacionados aos objetivos que são mais importantes e envolvem maior compromisso (LOCKE; LATHAM, 1990; TERBORG; MILLER, 1978), tendo maior propensão a ignorar ou rejeitar o feedback gerencial relacionado a metas (HOLLENBECK; WILLIAMS, 1987). Isto 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. Em vez disso, concentram os esforços na redução das disparidades de desempenho relacionados aos objetivos de qualidade (MARINOVA; YE; SINGH, 2008).

2.4 Fatores Relevantes à Linha de Frente

A seguir são abordados treinamentos, recompensas e suporte tecnológicos, fatores que impactam diretamente no exercício das atividades dos empregados de linha de frente.

2.4.1 Treinamentos

Os treinamentos realizados pela própria organização são imprescindíveis para a correta orientação dos empregados de linha de frente. Os empregados necessitam de informações e orientações claras a respeito da linha de trabalho a ser seguida no atendimento aos seus clientes. Segundo Yavas e Babakus (2009), empregados

que recebem treinamentos sobre seu trabalho tendem a ser mais competentes e motivados, oferecendo aos consumidores um serviço de alto nível. Por outro lado, empregados treinados de maneira inadequada, sem as habilidades interpessoais e profissionais necessárias, tendem a falhar no atendimento aos clientes.

2.4.2 Recompensas

Conforme já citado, um dos maiores problemas enfrentados pelos ELFs é a baixa remuneração recebida. Dessa forma, estima, status e identidade social podem ser considerados como recompensas bem vindas pelos empregados. Políticas adequadas de recompensas podem induzir os ELFs a entregar seus serviços com qualidade e a lidarem de maneira apropriada com as reclamações dos clientes (YAVAS; BABAKUS, 2009).

Corroborando com Yavas e Babakus (2009), Jeffrey (1997) reafirma que os funcionários de linha de frente acabam contribuindo para a formação da opinião dos clientes sobre a companhia e sua imagem, fazendo a diferença entre a fidelização deste ou sua perda definitiva. Assim, o autor conclui que os empregados que se posicionam de maneira adequada e solucionam os problemas dos clientes devem ser recompensados.

Para Ford, Heaton e Brown (2001) uma das principais maneiras de atingir a excelência nos serviços prestados é dar aos ELFs, além de treinamento qualificado, liberdade e autonomia para atender os clientes e entender suas necessidades a ponto de satisfazê-las. Feito isso, deve-se recompensá-los por seu desempenho.

2.4.3 Suporte Tecnológico

Conforme Yavas e Babakus (2009), a tecnologia tem por objetivo suprir os ELFs com ferramentas e dados que auxiliem na correta execução de suas tarefas. A principal vantagem do uso da tecnologia é liberar os ELFs da realização de tarefas repetitivas e rotineiras, dando a eles mais tempo para negociar e interagir com os clientes. Ainda segundo o autor, o correto emprego da tecnologia pode elevar as vantagens competitivas da empresa ao oferecer seus serviços com mais agilidade e precisão. Assim, com o acompanhamento tecnológico constante, os ELFs também possuem acesso mais rápido às informações divulgadas pela sua empresa, auxiliando nas suas decisões sobre como, quando ou qual produto ou serviço negociar com cada um de seus clientes.

3. Método de Pesquisa

Segundo Lüdke e André (1987), o estudo de caso a partir de uma pesquisa de abordagem qualitativa é adequado para tratar da realidade específica das agências bancárias e dos profissionais que atuam entre as metas de produtividade com a complexa missão de satisfazer os clientes. Este tipo de estudo possibilita o conhecimento das vivências dos profissionais que trabalham neste ambiente de conflitos e ambiguidades, sendo rico em dados descritivos. Este tipo de pesquisa foi adotado por não se buscar e nem se esperar generalizações nos resultados (MARTINS, 2004), mas explorar uma situação específica. Gibbs (2009) explica que ao adotar o método qualitativo, o pesquisador está interessado em ter acesso às experiências, às interações e aos documentos que estejam disponíveis em seu ambiente, permitindo que sejam percebidas as particularidades do espaço pesquisado.

Foram realizadas entrevistas em uma agência de médio porte em Porto Alegre até as respostas saturarem o tema abordado, resultando em material considerado suficiente para análise do assunto estudado. Neste estudo participaram da pesquisa dez bancários que desempenham funções nos diversos setores de uma agência bancária (atendimento geral, caixas, gerentes de conta), abordando, dessa forma, diferentes cargos de empregados de linha de frente. As referências dos entrevistados estão na Figura 1.

A instituição bancária escolhida é uma empresa pública, de porte nacional com agências e pontos de atendimento em todos os municípios brasileiros, possuindo escritórios de atendimento em outros países, tendo assim, mesmo que discreta, uma abrangência internacional. Todos os entrevistados possuíam vínculo empregatício com esta empresa e trabalham ou trabalharam até recentemente na linha de frente no momento de realização das entrevistas.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas. Segundo Roesch (2005), é apropriado o uso de entrevistas semi-estruturadas quando o objetivo da entrevista é compreender o “mundo” do respondente, sendo que o grau e estruturação da entrevista vão variar de acordo com o propósito do pesquisador. Neste artigo, utilizaram-se questões abertas no modelo semi-estruturado procurando permitir ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. A entrevista semi-estruturada é explicada por Godói, Bandeira-de-Mello e Silva (2006) como método que atenta para o significado atribuído pelos entrevistados nas questões e situações relativas ao tema de interesse e tem este como principal objetivo.

Entrevistado	Cargo/setor	Tempo de empresa	Sexo	Idade
1	Atendimento contas/relacionamento	5 anos	M	36
2	Atendimento geral	20 anos	M	41
3	Caixa	4 anos	F	25
4	Gerente	10 anos	M	33
5	Atendimento geral	4 anos	F	24
6	Assistente de atendimento	9 anos	M	35
7	Caixa	2 anos	M	27
8	Gerente	9 anos	F	35
9	Gerente	22 anos	M	43
10	Subgerente	5 anos	F	28

Figura 1: Dados dos entrevistados

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo

As entrevistas foram orientadas por um roteiro elaborado a partir dos tópicos levantados e discutidos pela literatura, tendo o seguinte questionamento norteador: como se estabelecem os fenômenos apontados pela literatura (paradoxos, conflitos e ambiguidades) em uma empresa situada no ambiente de serviços brasileiro? Para a realização dessas entrevistas foi escolhido um local e horário fora do ambiente de trabalho, medidas que visam diminuir os problemas citados por Duarte (2002) enfrentados pelos entrevistadores, como interrupções por demandas do trabalho, superiores e clientes. As entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados para serem posteriormente transcritas. É importante ressaltar que as intervenções realizadas pelos entrevistadores foram mínimas. Roesch (2005) alerta para o cuidado de evitar conduzir a resposta do entrevistado. Sendo assim, houve poucas intervenções, e, quando feitas, tiveram o objetivo de que o entrevistado explanasse melhor as situações vividas no ambiente de trabalho para permitir uma compreensão mais clara sobre as respostas.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

A análise das entrevistas permitiu identificar os conflitos apresentados na teoria na rotina diária dos empregados de linha de frente. Em convergência com Las Casas (2007), os entrevistados concordam com a importância dos ELFs para a empresa pelo contato exercido por eles com os clientes. Conforme relatado por um entrevistado, ao entrar em uma agência bancária, o cliente observa não somente as instalações físicas, mas também quem está lhe atendendo. Os entrevistados citaram ainda que o ELF tem um papel fundamental na fidelização do cliente na medida em que este empregado tem a oportunidade de perceber já num primeiro contato as reais necessidades das pessoas que procuram a empresa e encaminhá-las ao setor responsável. Também demonstraram ter noção de seu papel na linha de frente para cumprimento das metas comerciais da empresa. Em uma agência bancária, os empregados recebem metrificações claras que determinam quais e quantos produtos devem ser comercializados em um determinado período. Estes produtos variam desde seguros até captação financeira de recursos em aplicações, como fundos de investimento. Também existe uma métrica determinando a quantidade de recursos financeiros que devem ser emprestados aos clientes em diversas operações de crédito. Apesar destas metas não serem designadas especialmente ao empregado, mas sim ao setor, todos se sentem responsáveis por elas, conforme pode ser verificado no seguinte depoimento:

Meu objetivo é manter os clientes satisfeitos e cumprir as metas propostas pela empresa. (Entrevistado 1)

Embora nenhum dos entrevistados identifique uma orientação explícita da empresa para que sejam criados vínculos com os clientes, todos concordam que é desejada uma aproximação entre os clientes e empregados, como afirmado por Zomerdijsk e Voss (2010). Conforme relatado por um dos entrevistados:

É necessário, não como uma imposição da empresa, mas como uma coisa subentendida no processo de venda, a confiança. Amizade, fala-se de futebol, assuntos gerais, economia, cria-se um certo vínculo. (Entrevistado 1)

Nestas respostas observa-se que a criação de certos vínculos com os clientes é inevitável na rotina diária destes empregados, e, se não explicitamente incentivada pela empresa, é subentendida na maneira como as tarefas são

realizadas. Como citado por um dos entrevistados, este envolvimento é ainda mais forte quando o ELF permanece por bastante tempo no mesmo setor, atendendo a mesma carteira de clientes por longo período de tempo. Por outro lado, também é identificado o caso onde os clientes buscam este relacionamento mais próximo, como pode ser verificado no depoimento a seguir:

Eu já tive experiências incríveis com isso [...] de chegar uma senhora todos os dias com uma vitamina C para mim. Então, envolvimento tem, muito envolvimento, com histórias, com família, de vim trazer filho, ficar feliz de apresentar o filho. (Entrevistado 10)

Em consonância com Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), os depoimentos demonstram a importância dos empregados de linha de frente para a construção da confiança do cliente e para a formação de um relacionamento sólido entre a empresa e seus consumidores. Os entrevistados usaram termos como “cartão de visitas” para definir seu papel perante os clientes, afirmando que uma linha de frente bem organizada e treinada pode fazer a diferença entre conquistar ou perder um cliente, especialmente nos primeiros contatos.

Conforme afirmado por Weatherly e Tansik (1993), os ELFs em geral têm baixa remuneração, são mal treinados, sobrecarregados e altamente estressados. Esses aspectos foram identificados nas entrevistas realizadas. Com relação à remuneração, todos concordam que ela não condiz com a responsabilidade esperada. Uma discrepância surgiu quando verificamos se o desempenho influencia na remuneração. Alguns citaram a existência de remuneração variável, mas afirmaram que esta remuneração variável é muito baixa. O fato desta remuneração variável ser baixa pode ser um indício do motivo pelo qual alguns dos entrevistados sequer citaram a sua existência durante as conversas, inclusive um detentor de função gerencial.

Com relação aos treinamentos foi possível identificar que, quando existem, ocorrem de forma superficial, e são insuficientes e ineficientes para a realização das tarefas esperadas deles. Apenas um dos entrevistados citou uma iniciativa informal realizada no local de trabalho, onde os próprios colegas se reuniam de forma esporádica para trocar experiências e estudar formas de melhorar o serviço prestado.

Por outro lado, a empresa informa investir no treinamento e preparação de seus empregados, inclusive preparando seus gestores para estarem atentos e lidarem com situações de estresse na sua equipe. Assim, a empresa afirma preparar seus subordinados para as atividades do dia-a-dia, incentivando também o apoio e para que a troca de experiências ocorra de maneira informal. Neste ponto específico fica evidente a divergência entre o discurso da empresa e o que é percebido por seus empregados. Uma das possíveis causas pode estar na seguinte informação de um dos entrevistados:

A empresa tem uma universidade corporativa, mas ninguém gosta dela. Só tem cursos a distância, e são muito cansativos [...] não agregam quase nada [...] e querem que a gente leia em casa, porque no trabalho não dá tempo. (Entrevistado 6)

Dessa forma, os cursos ministrados à distância não são percebidos como efetivos pelos funcionários. O fato de terem sido lembrados por somente dois dos entrevistados evidencia que são pouco valorizados pelos empregados, apesar da importância atribuída pela empresa.

Com relação à prática de *feedback*, Kernan e Lord (1990) e Klein (1989) afirmam que é possível corrigir as lacunas existentes em determinado sistema através de sua prática. Os gestores possuem acesso a cursos na universidade corporativa que demonstram como dar *feedback* à sua equipe. Porém, nenhum dos entrevistados diz ter recebido em algum momento de sua carreira um *feedback* formal de seus gestores. A ausência de um processo de *feedback* claro também é levantada, o que prejudica a compreensão do papel esperado pela empresa para os ELFs. Os *feedbacks* positivos prestados pelos gestores geralmente refletem os resultados esperados pela empresa para as metas, sendo que é pouco citada a qualidade do atendimento. Por outro lado, o *feedback* negativo, apesar de ser empregado com uma ênfase maior nos resultados esperados pela empresa, é acompanhado também de apontamentos a respeito da qualidade do atendimento, especialmente quando o gerente recebe alguma reclamação de algum cliente. Conforme apontado por um dos entrevistados:

Feedback sobre atendimento, só se houver alguma reclamação [por parte de algum cliente insatisfeito]. (Entrevistado 1)

Sobrecarga e estresse também foram citados em todas as entrevistas, inclusive com casos mais extremos como nos trechos a seguir relatados por uma mesma entrevistada:

Eu já fui agredida até fisicamente, com unhas, com pegar no braço [...] machucando mesmo. Quantas vezes eu já tive que terminar o atendimento e ir correndo para o banheiro chorar por causa da maneira como era a agressividade, tanto por palavras como fisicamente. (Entrevistada 5)

Outro entrevistado relata a sobrecarga através do grande número de clientes para atender, vinculado ao pequeno

número de atendentes:

Sim, existe [se referindo a sobrecarga]. A quantia de pessoas a atender é enorme e tem poucos funcionários para dar conta. (Entrevistado 8)

É complicado. Tem dias que dá vontade de largar tudo e sair correndo, porque a fila é enorme na minha frente, e não tem como colocar mais caixas para ajudar. (Entrevistado 7)

O alto volume de clientes que circulam diariamente pelas agências bancárias é notícia frequente na imprensa, sendo inclusive alvo de ações por parte de órgãos de proteção ao consumidor devido ao tempo elevado de espera dos clientes. Esta preocupação também é externada pelo empregado, no seguinte trecho:

Demora no atendimento gera reclamação dos clientes. (Entrevistado 9)

A reclamação dos clientes gera confronto, especialmente nos bancos públicos onde os gestores têm pouca liberdade de ação para corrigir algumas distorções. Isto fica claro no relato de um entrevistado, detentor de cargo gerencial:

Tem dias que elas [as filas] estão gigantescas, e aí eles [os clientes] sobem para reclamar. Só que eu não posso fazer nada. A agência só tem 3 caixas, e todos estão lá trabalhando. Fico de mãos amarradas. (Entrevistado 8)

Estes confrontos com os clientes e a impotência para resolver os problemas enfrentados geram problemas de saúde para os empregados – conforme citado por Singh, Goolsby e Rhoads (1994) e Singh, Verbeke e Rhoads (1996) e relatado pelos entrevistados. Este aspecto pode ser verificado nas seguintes falas:

Conheço inúmeros casos de colegas que se afastaram por LER [Lesões por Esforço Repetitivo], ou mesmo por doenças relacionadas ao trabalho. Inclusive tive uma colega com síndrome do pânico. (Entrevistado 1)

É só ir lá no sindicato e ver as estatísticas. Todo dia tem alguém que se afasta por doença de trabalho. O mais comum é LER, mas também tem problema de cabeça, o cara pira, se separa da mulher, essas coisas. Mas não é só aqui não, em todos bancos tem isso. (Entrevistado 7)

Em outro trecho, o entrevistado relata algo que pode ser ainda mais grave:

Tem acontecido bastante do colega falecer do coração, normalmente em casa. Mas já aconteceu de um cair [morrer] dentro da agência mesmo. Antigamente até caso de suicídio tinha, mas agora não lembro de nenhum recente. (Entrevistado 4)

Um dos entrevistados, que trabalhou como caixa em uma agência bancária citou que a sobrecarga de trabalho era sazonal. Assim como em alguns dias existia um volume muito grande de clientes para atender, em períodos de menor movimento era possível dar um atendimento mais qualificado. Por outro lado, este mesmo entrevistado citou que em alguns dias de pouco movimento ele era realocado para outras atividades. Isto gerava dois problemas: o primeiro para os clientes, que tinham um número reduzido de caixas para atendê-los, e o segundo para o próprio empregado, por ter de trabalhar em uma função diferente daquela que estava habituado, o que, segundo o entrevistado, era motivo de estresse, incerteza e insegurança. Ainda relacionado à sobrecarga de trabalho, relatou:

Querem que eu seja um super-homem: atenda, venda e ainda tenha tempo de fazer atividades internas sem fazer hora extra. (Entrevistado 3)

A chamada “luta de três frentes”, citada por Bateson (1985), está muito presente, na medida em que os entrevistados salientam que nem sempre é possível conciliar a satisfação dos clientes com os interesses da empresa. Neste caso, como é o ELF quem realiza o contato entre os dois lados, ele é quem busca equilibrar estes interesses de forma satisfatória para os dois lados.

Também foi ponto comum entre os entrevistados a ausência de autonomia na realização de suas tarefas. Como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) citam, o ideal é que os funcionários de linha de frente tenham atributos como flexibilidade, tolerância a ambiguidades e adaptabilidade rápida a situação que se apresentar, além de empatia com os clientes. Porém, na medida em que a empresa não oferece a autonomia que os empregados necessitam para lidar com cada situação, a chance de encontrar um equilíbrio entre cliente e empresa é reduzida. Neste ponto, é potencializada a chance de existência de conflito com o cliente, promovendo a exaustão e alta rotatividade apontada por Henkoff (1994).

5. Considerações Finais

Conforme observado neste estudo, os entrevistados questionam a importância atribuída pela instituição para

atendimento aos clientes. Esta desatenção formal, apontada por Weatherly e Tansik (1993), traz o problema da remuneração e treinamento adequados para esses profissionais. Este fato, somado à cobrança operacional como meio para atingir um fim (produtividade), gera o conflito apontado por Singh (2000) vivido diariamente pelos profissionais de linha de frente em instituições bancárias. Os ELFs, no desempenho de suas atividades, vivenciam as necessidades dos clientes e o esforço necessário para que os mesmos saiam de suas agências, completamente satisfeitos.

O estudo realizado mostra o quanto está distante harmonizar as tarefas dos profissionais de linha de frente. A organização foca seu esforço em cobrar do pessoal interno o sucesso em termos de metas, sem dar atenção suficiente para alcançá-las. Ainda, falta um aporte da organização às variáveis que interferem no trabalho dos ELFs.

A análise das entrevistas evidencia o foco das empresas à produtividade, enquanto a qualidade do atendimento ao cliente fica em segundo plano. Contudo, na busca por produtividade, as organizações têm percebido cada vez mais que esse contato de maior profundidade com o cliente constitui uma maneira eficiente para atingir metas e tornar-se eficaz, e, conseqüentemente, mais produtiva.

Acaba que esse entendimento é responsável por causar ou agravar o conflito e as ambiguidades que fazem parte do cotidiano dos ELFs, uma vez que o profissional não recebe qualquer treinamento ou feedback voltado à satisfação do cliente. Na contramão, está subentendido que a satisfação do cliente é prioridade, sendo meio para a obtenção dos resultados esperados. A ausência gerencial na definição de procedimentos cria um ambiente ainda mais desconfortável para os ELFs, ilustrado pela “luta de três frentes” (BATESON, 1985), sendo que o funcionário fica incumbido de definir prioridades e posteriormente conciliar essa disputa de interesses entre instituição e cliente.

Há muito tempo pesquisas empíricas relatam os problemas vividos pelas pessoas que se encontram entre a organização e seus clientes. No presente estudo, o desgaste relatado e o mau direcionamento dos esforços no cumprimento das tarefas realizadas não deixam claros a forma e os procedimentos, tampouco as prioridades que devem ter os funcionários no desempenho de suas funções.

O presente trabalho contribui para o aprofundamento dos estudos referentes ao conflito vivido pelos empregados de linha de frente, contribuindo para a teoria e favorecendo a prática da administração dos recursos humanos nas instituições bancárias e nas demais instituições que atuam diretamente com o público.

Referências

- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; RUST, R. T. Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. **Marketing Science**, v. 16, n. 2, p. 129-45, 1997.
- BAILEY, J. Bumped fliers and no plan B. **The New York Times**, May 30, A1, C4, 2007.
- BATESON, J. Perceived control and the service encounter. In: CZEPIEL, J. SOLOMON, M. SURPRENANT, C. (Eds.). **The Service Encounter: Managing Employee/ Customer Interaction in Service Businesses**, Lexington, MA: Lexington Books, 1985, p. 67-82.
- BOWEN, D. E.; LAWLER III, E. E. The empowerment of service workers: what, why, how, and when. **Sloan Management Review**, v. 33 (Spring), p. 31-39, 1992.
- BUCKLIN, L. P. Research in productivity measurement for marketing decisions. **Research in Marketing**, v. 1, p. 1-22, 1978.
- CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M.; WALKER, O. C. Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. **Journal of Marketing Research**, v. 11, p. 254-60, 1974.
- CZEPIEL, J.; SOLOMON, M.; SURPRENANT, C. **The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses**. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
- DUARTE, R. M. Pesquisa qualitativa em educação: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa** (Fundação Carlos Chagas), São Paulo, v. 115, p. 139-154, 2002.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FORD, R. C.; HEATON, C. P.; BROWN, S. P. Delivering excellent service: lessons from the best firms. **California Management Review**, v. 44, n.1, p.39-56, 2001.
- GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**, Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos**

- Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**, São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing**, Wiley: New York, NY, 2000.
- GRÖNROOS, C.; OJASALO, K. Service productivity: towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 414-23, 2004.
- HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. The responses of front-line employees to market-oriented culture change. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 3, p. 318-40, 2000.
- HARTLINE, M.; FERRELL, O.C. **service quality implementation: the effects of organizational socialization and managerial actions on customer contact**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1993, p 93-122.
- HARTLINE, M.; FERRELL, O. C. The management of customer contact service employees: an empirical investigation. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p 52-70, 1996.
- HENKOFF, R. Finding, training and keeping the best service workers. **Fortune**, v. 130, n. 7, p. 110-22, 1994.
- HOLLENBECK, J. R.; WILLIAMS, C. R. Goal importance, self-focus, and the goal-setting process. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 2, p. 204-211, 1987.
- JEFFREY, J.R. Capacitar a linha de frente. **HSM Management**, n.4 (set/out), 1997.
- KERNAN, M. C.; LORD, R. G. Effects of valence, expectancies, and goal-performance discrepancies in single and multiple goal environments. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 2, p. 194-203, 1990.
- KLEIN, H. J. An integrated control theory model of work motivation. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 2, p. 150-72, 1989.
- LANGFRED, C. W.; MOYE, N. A. Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 6, p. 934-945, 2004.
- LARKIN, T. J.; LARKIN, S. Reaching and changing frontline employees. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 3, p. 95-104, 1996.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, M. E. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- PEREIRA, M. A. Capacitação de funcionários da área de atendimento: relato de uma experiência bem sucedida de melhoria de qualidade dos serviços prestados ao cidadão. **Congresso Internacional CLAD**. Santiago, Chile, 2005.
- MARINOVA, D.; YE, J.; SINGH, J. Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 2, p. 28-45, 2008.
- MARTINS, H. H. T. S. Metodologia Qualitativa de Pesquisa. **Educação e Pesquisa (USP)**, v. 30, p. 289-300, 2004.
- MILLS, P. K.; UNGSON, G. R. Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 145-153, 2003.
- PRICE, L. L.; ARNOULD, E. J.; TIERNEY, P. Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 83-97, 1995.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**, 3 Ed., São Paulo: Editora Atlas S.A. 2005.
- RUCCI, A.; KIRN, S.; QUINN, R. The employee-customer profit chain at sears. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 83-97, 1998.
- RUST, R.; MOORMAN, T. C.; DICKSON, P. R. Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both? **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 7-24, 2002.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. New services design, development and implementation and the employee. In: GEORGE, W. R.; MARSHALL, C. (Eds.). **Developing new services**. Chicago: American Marketing Association, 1984, p. 82-101.
- SINGH, J. Performance productivity and quality of frontline employees in services organizations. **Journal of Marketing**, v. 64, n.2, p. 15-34, 2000.
- SINGH, J.; GOOLSBY, J. R.; RHOADS, G. K. Behavioral and psychological consequences of boundary

spanning: burnout for customer service representatives. **Journal of Marketing**, v. 31, n. 4, p. 558-569, 1994.

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

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

SOUZA, M. C. A. F.; ELEUTÉRIO, S. A. V. Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 9, n.3, p. 53-64, 2002.

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

THOMAS, D. Strategy is different in service businesses. **Harvard Business Review**, v. 56, jul/aug, p. 158-65, 1978.

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

VARCA, P. E. Work stress and customer service delivery. **Journal of Services Marketing**, v. 13, n. 2/3, p. 229-41, 1999.

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

YAVAS, U; BABAKUS, E. Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes. **International Journal of Bank Marketing**, v. 28, n. 3, p. 222-238, 2010.

YE, J.; MARINOVA, D.; SINGH, J. Deliberate learning in the frontlines of service organizations. **Academy of Management Proceedings**, Anaheim, California, 2008.

YE, J.; MARINOVA, D.; SINGH, J. Strategic Change Implementation and Performance Loss in the Front Lines. **Journal of Marketing**, v. 71, n.4, p. 156-171, 2007.

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

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