

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

**AGUINALDO BODANESE**

**A INFLUÊNCIA DA AMBIDESTRIA NA QUALIDADE E NO DESEMPENHO DOS  
SERVIÇOS PRESTADOS PELO PERITO CONTÁBIL AO TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
DO ESTADO DO PARANÁ**

**CASCADEL**

**2023**

**Aguinaldo Bodanese**

**A INFLUÊNCIA DA AMBIDESTRIA NA QUALIDADE E NO DESEMPENHO DOS  
SERVIÇOS PRESTADOS PELO PERITO CONTÁBIL AO TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
DO ESTADO DO PARANÁ**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
CONTABILIDADE (PPGC) DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO  
PARANÁ, COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM CONTABILIDADE.**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE GERENCIAL E CONTROLE EM  
ORGANIZAÇÕES**

**ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR UDO STRASSBURG.**

**Cascavel**

**2023**

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Bodanese, Aguinaldo

A INFLUÊNCIA DA AMBIDESTRIA NA QUALIDADE E NO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO PERITO CONTÁBIL AO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ / Aguinaldo Bodanese; orientador Udo Strassburg. -- Cascavel, 2023.

137 p.

Dissertação (Mestrado Acadêmico Campus de Cascavel) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2023.

1. Perícia Contábil. 2. Ambidestria. 3. Qualidade em serviços. 4. Desempenho profissional. I. Strassburg, Udo, orient. II. Título.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Nome: Aguinaldo Bodanese

Título: A influência da ambidestria na qualidade e no desempenho dos serviços prestados pelo perito contábil ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações

Dissertação apresentada à Universidade Estadual do Oeste do Paraná, campus Cascavel, PR para obtenção do título de Mestre, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC).

Aprovado em: 24/11/2023

### **BANCA EXAMINADORA**

Orientador: Prof. Dr. Udo Strassburg

Instituição: UNIOESTE

Assinatura: \_\_\_\_\_

Membro: Prof. Dr. Clovis Fiirst

Instituição: UNIOESTE

Assinatura: \_\_\_\_\_

Membro: Prof. Dr. Edwin Cardoza

Instituição: UEM

Assinatura: \_\_\_\_\_

## RESUMO

O estudo teve por objeto investigar a influência da ambidestria no comportamento do perito contábil, e sua relação com a qualidade de serviços e com o desempenho profissional, na prestação de serviços à justiça. Para tanto, foi empregada uma metodologia exploratória de caráter quantitativo. Como método, foram realizados levantamentos bibliográficos e de campo, e os dados coletados mediante a aplicação de questionários junto aos 585 peritos contábeis cadastrados no CAJU/TJPR, de cuja amostra calculada em 174, retornaram 86 respondidos. Sendo a análise dos dados realizada por meio do uso do modelo de equações estruturais. O lócus da pesquisa foi o Cadastro de Auxiliares da Justiça (CAJU), vinculado ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, onde atuam os peritos contábeis cadastrados no grupo “contabilidade/contabilidade”. A escolha do tema se deu em razão da necessidade de análise da capacidade de adaptação desses profissionais, aos desafios impostos pela profissão. Constitui contribuição maior deste estudo, a identificação da influência positiva da ambidestria na melhoria da qualidade e do consequente reflexo no desempenho dos serviços prestados, constituindo-se em paradigma a ser utilizado na gestão da carreira. Dos resultados infere-se que os peritos contábeis conseguem equilibrar a exploração e a exploração de competências, que a ambidestria influencia a qualidade de serviços e o desempenho profissional, e que o desempenho profissional está relacionado à qualidade dos serviços.

**Palavras-chave:** Perícia, ambidestria, qualidade de serviços, desempenho profissional.

## **ABSTRACT**

This research aimed to investigate the influence of ambidexterity on the accounting expert's behavior, and its relationship with the quality of services and professional performance, in the provision of services to the justice system. To this end, an exploratory methodology of a quantitative nature was used. As a method, bibliographical and field surveys were carried out, and data collected through the application of questionnaires to 585 accounting experts registered with CAJU/TJPR, of which the sample calculated at 174, returned 86 responses. Data analysis was carried out using the structural equation model. The locus of the research was the Registry of Justice Assistants (CAJU), linked to the Court of Justice of the State of Paraná, where tax experts registered in the “accounting/accounting” group work. The theme was chosen due to the need to analyze the adaptability of these professionals to the challenges imposed by the profession. The greatest contribution of this study is the identification of the positive influence of ambidexterity on improving quality and the consequent impact on the performance of services provided, constituting a paradigm to be used in career management. From the results it is inferred that financial results are able to balance the exploration and exploitation of skills, that ambidexterity influences the quality of services and professional performance, and that professional performance is related to the quality of services.

**Keywords:** Expertise, ambidexterity, quality of services, professional performance.

## LISTA DE FIGURAS

	PAG.
Figura 1.....	19
Figura 2.....	20
Figura 3.....	52
Figura 4.....	56
Figura 5.....	57
Figura 6.....	93

## LISTA DE TABELAS

PAG.

Tabela 1 .....	23
Tabela 2 .....	34
Tabela 3 .....	49
Tabela 4 .....	50
Tabela 5 .....	54
Tabela 6 .....	54
Tabela 7 .....	59
Tabela 8 .....	61
Tabela 9 .....	80
Tabela 10 .....	84
Tabela 11 .....	84
Tabela 12 .....	91
Tabela 13 .....	92
Tabela 14 .....	95
Tabela 15 .....	96
Tabela 16 .....	97
Tabela 17 .....	99



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.1.1	Questão de Pesquisa.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
1.3	DELIMITAÇÃO PARA O ESTUDO.....	17
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.....	18
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
2	BASE TEÓRICA.....	21
2.1	PERÍCIA CONTÁBIL.....	21
2.1.1	Objetivos da perícia contábil.....	21
2.1.2	A perícia contábil como meio de prova.....	22
2.1.3	O profissional da perícia contábil.....	22
2.1.4	O mercado de trabalho do perito contábil.....	23
2.1.5	A atuação do perito contador face à evolução do mercado de trabalho.....	24
2.1.6	O processo eletrônico, exploração e exploração, face a atuação do perito contábil.....	26
2.1.7	Características profissionais relacionadas à atuação do perito contábil.....	31
2.2	AMBIDESTRIA.....	32
2.2.1	Ambidestria Individual.....	35
2.2.2	Desenvolvimento da ambidestria individual.....	37
2.2.3	Antecedentes de ambidestria individual.....	39
2.2.4	Microfundamentos da Ambidestria Individual.....	40
2.2.5	O papel dos indivíduos face aos princípios orientadores da ambidestria.....	41
2.2.6	Relação positiva entre a ambidestria profissional e o desempenho.....	43

2.3	GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	44
2.3.1	Conceito de serviço .....	46
2.3.2	Sistemas de prestação de serviços .....	48
2.3.3	Características dos serviços .....	49
2.3.4	Classificação dos serviços .....	50
2.3.5	A Qualidade de Serviços .....	52
2.4	DESEMPENHO PROFISSIONAL .....	63
2.4.1	Gestão de desempenho profissional .....	67
2.4.2	Avaliação de desempenho profissional .....	69
2.4.3	Profissionais ambidestros face ao desempenho.....	72
2.5	APORTE TEÓRICO PARA HIPÓTESES .....	74
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .....	78
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	78
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	79
3.3	CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	80
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	81
3.5	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS .....	81
3.6	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	88
4	ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	90
4.1	PERFIL DOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS .....	90
4.2	VARIÁVEIS DO MODELO.....	90
4.3	O MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	92
5	CONCLUSÕES .....	102
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	102
5.2	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	102
5.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	103

5.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	104
	REFERÊNCIAS .....	106
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....	124
	APÊNDICE B – PYTHON FILE .....	132
	APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÃO .....	134

## 1 INTRODUÇÃO

No que se refere à perícia contábil, a busca pela produtividade e pela eficiência vem se intensificando à medida que a concorrência e os níveis de exigência do mercado no setor, se intensificam. Pressão esta, que por vezes pode influenciar negativamente os serviços prestados pelo perito, impactando em seus custos em decorrência de eventuais falhas tanto no planejamento, quanto na execução.

A partir do momento em que a humanidade começa a organizar-se evoluindo da animalidade para a racionalidade é possível vislumbrar a gênese da perícia, pelo fato de concentrar na mesma pessoa, a qual comandava a sociedade primitiva, a figura de legislador, juiz, perito e executor, ou seja, elaborava e executava as leis. Indubitavelmente esta não se assemelhava à perícia atualmente praticada, mas sim, pelo fato de que, pela experiência e conhecimento examinava a fundo a situação, coisa ou fato que fundamentasse sua decisão (Alberto, 2002).

A expressão perícia advém do Latim: *Peritia*, que em seu sentido próprio significa conhecimento adquirido pela experiência, bem como experiência (Sá, 2004).

A perícia, em termos gerais, consiste em técnica utilizada pelas mais diversas áreas, judicial ou extrajudicialmente, quando se busca sanar por meios técnico-científicos toda e qualquer dúvida que paira sobre o conteúdo do objeto em questão, a exemplo das perícias, médica, psicológica, de engenharia, tecnológica, ambiental, criminal, grafotécnica, contábil e financeira, dentre outras.

Especificadamente para a área contábil, Sá (2004), define a perícia como sendo: “a verificação de fatos ligados ao patrimônio individualizado visando oferecer opinião, mediante questão proposta. Para tal opinião realizam-se exames, vistorias, indagações, investigações, avaliações, arbitramentos, em suma todo e qualquer procedimento necessário à opinião”.

A literatura diverge quanto a classificação da perícia, porém, alguns posicionamentos são unânimes, como, a perícia judicial, a perícia extrajudicial e a perícia arbitral. Fator decisório da característica pericial será o ambiente de atuação desta, se será judicial, extrajudicial ou arbitral.

Judicial é a perícia realizada dentro dos processos judiciais, por necessidade, determinação ou a requerimento das partes, e processada de acordo com as regras legais específicas. Sub classifica-se de acordo com a sua finalidade no processo, como meio de prova

ou arbitramento. Será meio de prova quando no processo de conhecimento ou de liquidação por artigos, objetivar aclarar a verdade real do objeto por meios técnico-científicos no intuito de alicerçar a decisão do julgador. E consistirá em arbitramento quando requisitada na fase de liquidação de sentença para quantificar valores (Alberto, 2002).

A perícia extrajudicial, para Crepaldi (2019), refere-se àquela que não se desenvolve sob a tutela jurisdicional. Subdividindo-se em três subgrupos: arbitral, oficial/estatal e voluntária. Processada à requerimento de uma ou mais partes, objetivando produzir elementos probatórios às constatações aventadas.

O avanço tecnológico, as instabilidades política e econômica confirmam a necessidade de adaptação dos profissionais (Gibson & Birkinshaw, 2004). Adaptação esta, que se refere ao tempo de resposta às oportunidades, à percepção dos cenários e a atuação eficiente direcionando os profissionais para outros níveis. Tais cenários impõe aos profissionais o máximo aproveitamento de suas habilidades, com vistas ao oferecimento de respostas tempestivas às demandas do mercado no que se refere às necessidades internas (Gibson & Birkinshaw, 2004).

A ambidesteridade é definida como a habilidade de concomitantemente buscar inovação incremental e radical (Tushman & O'Reilly, 1996). Refere-se à combinação da exploração orientada para a eficiência, e da exploração orientada para a inovação, com vistas ao sucesso a curto prazo e à sobrevivência a longo prazo, respectivamente. (Clauss, Kraus, Kallinger, Bican, Brem & Kailer, 2021). A ambidestria é caracterizada pela busca do equilíbrio entre adaptação e criação. Perspectiva em que são, as inovações incrementais e adaptações, voltadas à melhoria do desempenho de curto prazo, ao passo que as criações e inovações revolucionárias são destinadas a potencializar o desempenho de longo prazo, cuja opção por uma das alternativas, inevitavelmente implica na ruptura, mesmo que gradativa, com a outra, resultando em inevitáveis problemas e tensões (Gibson & Birkinshaw, 2004).

A ambidestria como estratégia profissional ou empresarial pode conduzir ao atingimento do sucesso no curto e no longo prazo, potencializando a melhoria dos níveis de inovação, evolução no desempenho financeiro, aumento das vendas e legitimação pelo mercado (O'Reilly & Tushman, 2013; Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004).

A partir do início da década de 80, as organizações de serviço passaram a representar uma parcela cada vez maior e mais importante no cenário econômico mundial, buscando continuamente atingir a Excelência em Serviços, considerando os clientes como peças fundamentais para a conquista e manutenção dos mercados (Freitas, 2001).

Em seu estudo [Tessarini \(2018\)](#) esclarece que o setor de serviços representa, em termos percentuais, mais de 70% do PIB das economias desenvolvidas, e mais de 50% do PIB das

economias em desenvolvimento. E que a magnitude do setor lhe confere uma grande heterogeneidade, apresentando significativas diferenças em termos tecnológicos (sistemas de informação x atividades artísticas), graus de comercialização com o exterior (aluguel de ativos móveis a exemplo de máquinas e equipamentos x atividades imobiliárias), bem como na qualificação da mão de obra (serviços prestados a pessoas jurídicas x prestados a pessoas físicas). Segmentando-os ainda, em serviços intermediários ou finais, e públicos ou privados.

Na área de serviços o desempenho das atividades também requer maiores cuidados com relação aos critérios específicos para satisfazer as expectativas dos clientes e usuários. No que se refere ao desempenho profissional, trata-se dos resultados por estes alcançados e que são passíveis de serem avaliados por meio de indicadores (Fernandes, Fleury & Mills, 2006). O desempenho profissional representa uma das grandes preocupações dos gestores, com o objetivo de solucioná-las foram desenvolvidas estratégias de gestão que visam identificar os desvios de desempenho, estabelecer suas origens e corrigi-los. O desempenho profissional é mensurado comparando-se os resultados obtidos com as metas previamente estabelecidas para cada indicador (Brandão & Guimarães, 2001).

Especificamente para fins deste estudo, se estabelece uma abordagem ao desempenho profissional, que é resultado da capacidade de execução de uma atividade, a partir do dispêndio de esforços para se alcançar os resultados estabelecidos ou **esperados** (Maximiano, 2004). Deve-se salientar igualmente, que o desempenho emerge da interação entre motivação e capacidade (Robbins, 2002).

O comportamento humano sempre despertou o interesse, constituindo-se no objeto de estudo de inúmeras pesquisas desde os tempos mais remotos. A busca incessante pelo entendimento de como o meio influencia o comportamento e as ações do indivíduo, tem motivado os estudiosos a explorarem esse tema no âmbito da psicologia, os quais tem resultado em inúmeras respostas e ao mesmo tempo em novas indagações (Bohoslavsky, 1987). Dada a sua alta adaptabilidade ao contexto em que estão inseridos os seres humanos, torna-se difícil prever e compreender seus comportamentos (Simon, 1990).

A literatura apresenta lacunas quanto a utilização das habilidades, recursos e capacidades de exploração de competências atuais, conjuntamente com a exploração de novas, para o aperfeiçoamento da qualidade de serviços e a conseqüente melhoria do desempenho profissional. A literatura ainda não definiu qual seria a metodologia de análise mais adequada às dimensões de exploração e exploração, se separadamente, por meio de continuum, em seqüência, por meio interativo ou por (in)congruência.

Não foram encontrados estudos empíricos que relacionassem os efeitos da ambidestria profissional às práticas de gestão da qualidade de serviços e os efeitos destas no desempenho do perito contábil.

Este estudo está focado na atuação do perito contábil, cuja profissão enfrenta um mercado global, com elevado nível de incertezas e dinamismo Hernandez-Perlines, Ariza-Montes, Han & Law (2019), no qual a ambidestria profissional torna-se cada vez mais necessária (Tang, 2014). Os laudos periciais precisam satisfazer as atuais demandas e exigências dos clientes, primando pela melhoria da qualidade dos serviços através da adoção de práticas de exploração, e concomitantemente buscando novas oportunidades de atuação, excedendo às necessidades e expectativas dos clientes, e ainda, desenvolvendo novos serviços para novos clientes mediante o desenvolvimento de atividades de exploração. O que permitiria a fidelização dos atuais, e a ampliação das possibilidades de captação de novos clientes. No entanto, poucos são os profissionais que desenvolvem simultaneamente atividades de exploração e exploração (Cheng, Tang, Shih, & Wang, 2016). Ainda, tem sido relativamente pouco estudado na literatura, o que influencia simultaneamente as práticas de exploração e de exploração, a fim de maximizar o desempenho na prestação de serviços, (Lee & Kim, 2021). De tal modo, que se verifica a necessidade da realização de estudos acerca dos efeitos da ambidestria profissional nas práticas de gestão da qualidade de serviços, e se essas práticas de qualidade podem impactar no desempenho profissional via ambidestria.

Dadas as lacunas encontradas na revisão de literatura, este estudo propôs uma apreciação mais abrangente da relação existente entre a ambidestria, a qualidade de serviços e o desempenho profissional do perito contábil, adotando as premissas de Gibson e Birkinshaw, (2004) e empregando a congruência.

A compreensão mais aprofundada desses temas e de suas interações pode levar a percepções valiosas para a gestão da carreira e para o desenvolvimento profissional.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Dadas as dimensões apresentadas na literatura acerca da ambidestria, este estudo limitar-se-á a abordagem de Porter (1989, “diferenciação e o posicionamento estratégico de baixo custo”.

Nesta era de intensa competitividade, prestar serviços de qualidade, nos prazos pactuados e a preços competitivos, tornou-se essencial aos profissionais que buscam uma vantagem competitiva em um ambiente caracterizado pela liberalização, globalização e clientes

cada vez mais bem informados. A partir do surgimento da revolução da qualidade desencadeada pelos preceitos, conceitos e doutrinas dos gurus da qualidade, como Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Taguchi e outros, houve um aumento dos estudos e contribuições relacionados ao tema.

No que concerne às práticas de avaliação de desempenho, estas são adotadas desde os tempos mais remotos com o objetivo de fazer um juízo de valor acerca da atuação de um profissional, a fim de recompensá-lo ou sancioná-lo. Por outro lado, enquanto sistema formal a Análise do Desempenho Profissional surge no início do século XIX (Grifel, Latham & Wexley, 1981). Ao final do século XX, no período pós segunda guerra mundial, a avaliação de desempenho ganha destaque nas áreas da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos, passando a ser amplamente difundida no meio empresarial. Constitui-se em um dos mais poderosos instrumentos de diagnóstico e resolução de problemas de desempenho profissional, bem como do aprimoramento da qualidade dos serviços prestados e da eficiência profissional (Chiavenato, 2001).

### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Diante do cenário proposto, a principal questão que emerge e que fundamenta o presente estudo é: Qual a influência da ambidestria na qualidade e no desempenho dos serviços prestados pelo perito contábil ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Para responder à questão de pesquisa, o objetivo precípua do presente é: **identificar** a influência da ambidestria na qualidade e no desempenho dos serviços prestados pelo perito contábil ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Especificamente, pretende-se:



- Avaliar o grau de ambidestria profissional percebido pelos peritos contábeis e analisar como ela pode contribuir para a inovação e eficiência na prestação de serviços ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.
- Compreender a percepção dos peritos contábeis a respeito da influência da ambidestria na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.
- Analisar o impacto da ambidestria na melhoria do desempenho profissional dos peritos contábeis na prestação de serviços ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.
- Investigar se o desempenho profissional está relacionado à qualidade dos serviços prestados por peritos contábeis ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

### 1.3 DELIMITAÇÃO PARA O ESTUDO

Como o tema de uma pesquisa tende a ser abrangente, se faz necessária a definição da sua extensão e profundidade para o desenvolvimento do estudo. De modo que para a elaboração deste estabeleceram-se as delimitações que seguem:

Em detrimento às dualidades da ambidestria, evidenciadas no estudo de Severgnini, Vieira e Galdamez (2018), limita-se o presente estudo a discorrer acerca da diferenciação e do posicionamento estratégico de baixo custo proposto por (Porter, 1989).

A qualidade de serviços será abordada com base em autores como Horovitz, (1993), e Albrecht, (1992) que defendem a qualidade do serviço como algo conexo a excelência; Feigenbaum, (1986), Crosby, (1994) e Juran, (1988), empregam a noção de conformidade e garantia; enquanto Deming, (1982), Juran, (1988) e Horvitz, (1993) são profundos defensores de outro aspecto da qualidade do serviço: a subjetividade humana.

Enquanto a variável desempenho profissional será abordada sob a perspectiva de autores como Grifel, Latham e Wexley, (1981), Mager e Pipe, (1983), Boswell e Boudreau, (1999) e Milani, (1988), que tratam dos consideráveis impactos sobre a existência dos profissionais, envolvendo desde promoções a aplicação de sanções, a exemplo das demissões, além de decisões indutoras de seu sucesso ou fracasso.

Definiu-se como amostra para realização do estudo, peritos contábeis, pessoa física, constantes do Cadastro de Auxiliares da Justiça – CAJU, do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Cujas opções justificam-se pelo atual cenário dinâmico e competitivo por estes enfrentado.

A escolha por profissionais de perícia contábil constantes do CAJU, se deve ao grau de expertise destes, uma vez que se presume que seus processos estejam adequadamente instruídos e que estes façam uso de modernas técnicas de gestão, porquanto, aptos a responder aos questionamentos propostos. De tal forma, que os questionários foram direcionados para profissionais que conhecem do meio e estavam dispostos a contribuir com a coleta de dados.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

Das considerações supra e da lacuna de pesquisa, tem-se que este estudo propiciará contribuições teóricas e práticas.

A eleição de tais dimensões justifica-se em face das suas contribuições teóricas e práticas, bem como da necessidade de minimização de custos sem impor prejuízos à qualidade dos serviços prestados, realidade enfrentada pelos profissionais, porquanto, a compreensão destas variáveis contribuirá para o desenvolvimento acadêmico e profissional da área contábil.

Dentre as contribuições teóricas pode-se relacionar a discussão acerca da qualidade em serviços como instrumento de gestão e controle; a percepção de que o emprego da qualidade torna um profissional ambidestro no que se refere às suas estratégias competitivas; produzir evidências empíricas de que a utilização de estratégias híbridas pode otimizar ou potencializar a sua performance.

No que tange às contribuições práticas, objetiva demonstrar aos profissionais respectivos a importância da gestão da qualidade de serviços nas táticas competitivas (diferenciação e liderança); demonstrar que o uso de uma estratégia ambidestra/híbrida potencializa o desempenho profissional, assim como, reforça a influência da qualidade de serviços no seu desempenho. De tal modo que os profissionais podem identificar instrumentos de apoio à gestão e a tomada de decisão, potencializando seus resultados.

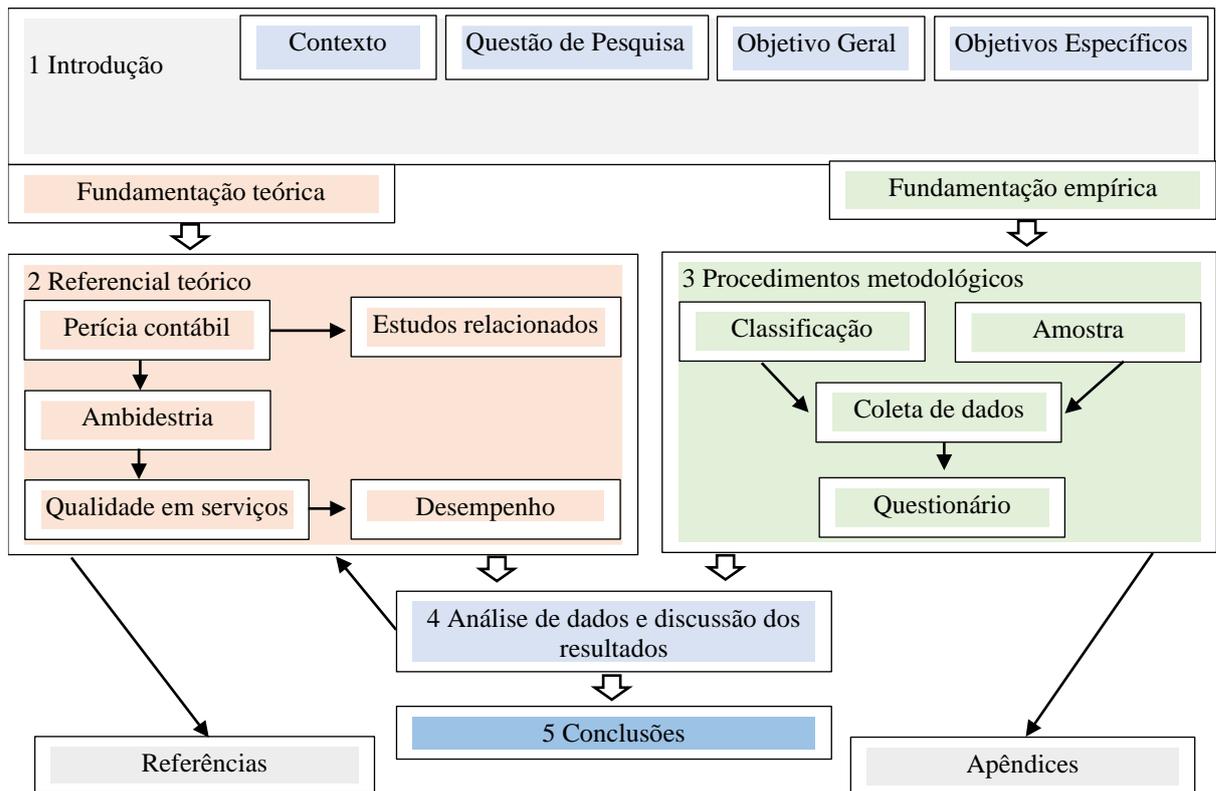
Cumpramos ainda, destacar a originalidade deste estudo no que se refere ao fato de investigar a influência da ambidestria na prestação de serviços pelo perito contábil ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná e as possíveis relações desta com as variáveis serviços de qualidade e desempenho, corroborada pela não localização, nas pesquisas realizadas pelo autor, de estudos anteriores nesse sentido, o que pressupõe a sua escassez.

A opção pela temática do estudo justifica-se ainda, pela possibilidade de aprofundamento do conhecimento sobre ambidestria e inovação com aporte de novos conteúdos e informações, através da apresentação da complexa realidade do profissional contábil na

prestação de serviços periciais, dada a credibilidade demonstrada pela sua adaptação ao longo do tempo, e reconhecimento conquistado pelo seu desempenho em inovação.

**Figura 1**

*Desenho da pesquisa*



**Nota:** Elaborada pelo autor (2023).

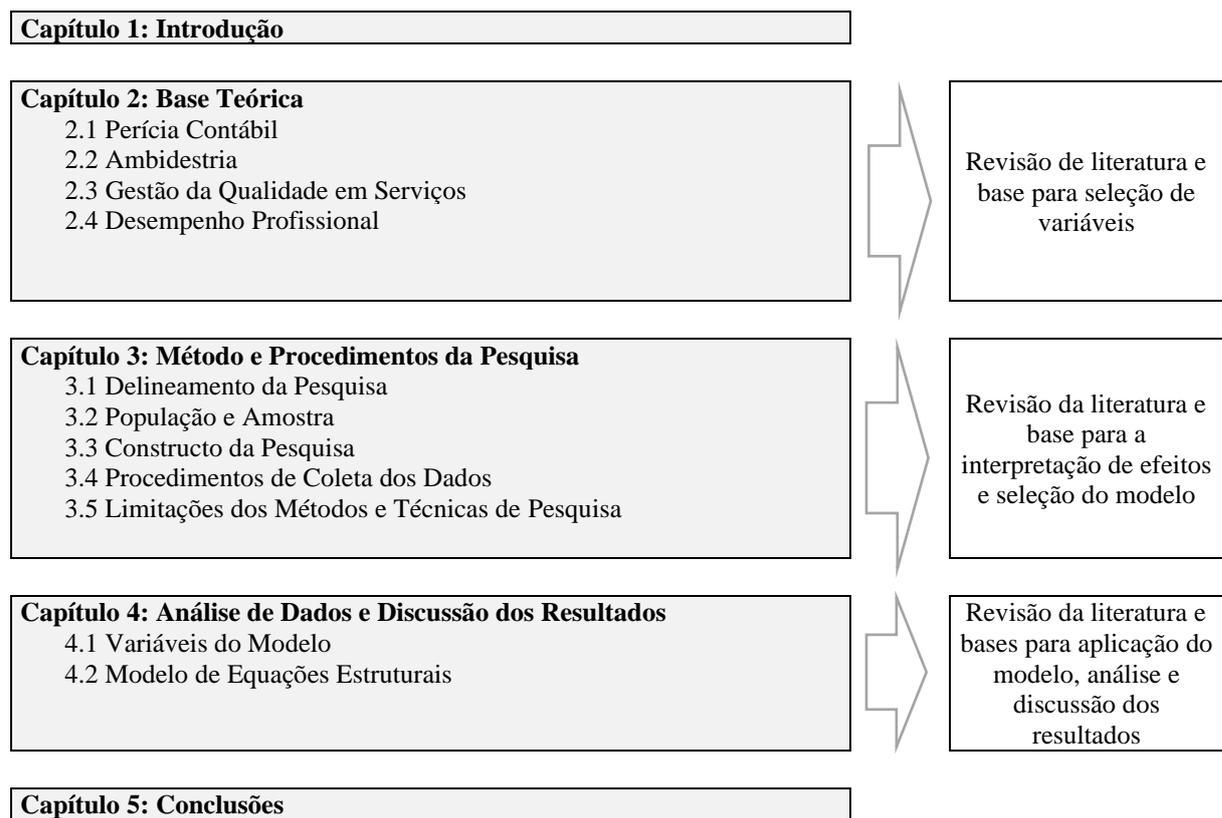
## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Contém o documento de dissertação, além do capítulo introdutório mais cinco capítulos. O segundo capítulo refere-se à base teórica, responsável por demonstrar os conceitos, constructos e variáveis do estudo, fornecendo uma revisão da literatura referente ao equilíbrio e sincronização de inovações exploratórias e exploratórias, discutindo a pesquisa sobre profissionais ambidestros e se baseia em literaturas que distinguem as várias maneiras pelas quais estes lidam com pressões potencialmente conflitantes de inovações exploratórias e exploratórias. Na sequência o terceiro capítulo versa sobre o método e procedimentos da pesquisa, que consiste em evidenciar como se desenvolveram os procedimentos de coleta e tratamento de dados deste estudo, que neste caso específico visa discutir a interrelação entre os antecedentes profissionais, as dimensões da capacidade de absorção e as inovações

exploratórias e exploratórias. Ao quarto capítulo compete o modelo e os dados finais de metodologia, onde foram especificados os procedimentos de seleção da amostra e coleta dos dados da pesquisa, bem como a metodologia e as limitações dos métodos de técnicas utilizados, iniciando com uma descrição do cenário de pesquisa e posterior discussão da amostra de pesquisa do estudo empírico. Reservam-se ao quinto capítulo as discussões gerais deste estudo, além da apresentação de uma visão geral acerca das implicações teóricas para a pesquisa sobre ambidestria profissional, bem como a sua capacidade de absorção. Por derradeiro, o sexto capítulo trata das conclusões. A Figura 2 fornece uma visão geral da estrutura da dissertação e atividades de pesquisa correspondentes.

**Figura 2**

*Estrutura da dissertação*



Nota: Elaborado pelo autor (2023).

## 2 BASE TEÓRICA

### 2.1 PERÍCIA CONTÁBIL

“A perícia contábil é o conjunto de procedimentos técnico-científicos destinados a levar à instância decisória elementos de prova necessários a subsidiar a justa solução do litígio ou constatação de fato, mediante laudo pericial contábil e/ou parecer pericial contábil, em conformidade com as normas jurídicas e profissionais e com a legislação específica no que for pertinente.” (NBC TP 01 (R1), 2020).

#### 2.1.1 Objetivos da perícia contábil

Da obra de Crepaldi (2019), extrai-se que a perícia tem por objetivo precípuo atribuir certo grau de certeza às informações requeridas, buscando a veracidade dos fatos de forma imparcial e merecedora de fé, transformando-os em instrumentos de prova para que o juiz possa sanear a controvérsia. Igualmente compete ao perito fornecer elementos de prova ou uma opinião especializada acerca do estado do objeto ou da matéria examinada, de modo a subsidiar uma decisão, nos termos do que dispõe a NBC TP 01 (R1), competindo ainda ao perito:

- a) conhecer o objeto e a finalidade da perícia para permitir a escolha de diretrizes e procedimentos a serem adotados para a elaboração do trabalho pericial;
- b) desenvolver plano de trabalho onde são especificadas as diretrizes e procedimentos a serem adotados na perícia;
- c) estabelecer condições para que o plano de trabalho seja cumprido no prazo estabelecido;
- d) identificar potenciais problemas e riscos que possam vir a ocorrer no andamento da perícia;
- e) identificar fatos importantes para a solução da demanda, de forma que não passem despercebidos ou não recebam a atenção necessária;
- f) identificar a legislação aplicável ao objeto da perícia;
- g) estabelecer como ocorrerá a divisão das tarefas entre os membros da equipe de trabalho, sempre que o perito necessitar de auxiliares.

### 2.1.2 A perícia contábil como meio de prova

Nos contextos geral ou jurídico, a prova é o meio para se chegar à verdade ou a autenticidade de um fato de forma positiva, clara e objetiva, com foco no convencimento do julgador quanto a existência de um direito ou a veracidade de um fato. A prova emerge das manifestações dos elementos probatórios, resultantes do exame, estimação e ponderação desses elementos. Em derradeira análise, é a verdade que resulta da avaliação dos elementos probatórios.

Para Carnelutti (2001), prova, em sentido jurídico, consiste em demonstrar a verdade formal dos fatos controvertidos, mediante uso de determinados procedimentos, observados os meios legais. Quando a prova for de natureza pericial, será a materialização do trabalho do perito através do laudo pericial, em face de sua finalidade precípua, que é subsidiar a decisão do julgador.

Ornelas, (2000) atenta para o fato de que “enquanto prova técnica, servirá, apesar de não exclusivamente, para suprir as insuficiências do magistrado ou dos membros do tribunal arbitral no que se refere a conhecimentos técnicos ou científicos, propiciando certeza jurídica quanto à matéria fática”.

### 2.1.3 O profissional da perícia contábil

“A perícia contábil possui objeto, finalidade, alcance e procedimentos peculiares e é um ramo específico da contabilidade” (Almeida, 2016).

Só pode, segundo Crepaldi (2017), ser exercida por contador devidamente habilitado e detentor de conhecimentos técnicos e científicos, inscrito no Cadastro Nacional de Peritos Contábeis (CNPC), qualidades que o credenciam a auxiliar a Justiça quando designado a provar algum fato ou ato, conforme prevê o art. 149 do Código de Processo Civil (CPC).

O exercício da perícia contábil é privativo do bacharel em ciências contábeis com registro no Conselho Regional de Contabilidade (CRC), conforme estatui a Norma Brasileira de Contabilidade, NBC PP 01 (R1):

“Perito é o contador regularmente registrado em Conselho Regional de Contabilidade, que exerce a atividade pericial de forma pessoal, devendo ser profundo conhecedor, por suas qualidades e experiências, da matéria periciada” (NBC TP 01 (R1), 2020).

O perito judicial, na visão de Muller (2017), nos termos do que preceitua o Código de Processo Civil (CPC), é o profissional designado pelo juiz ou indicado de comum acordo pelas partes. Somente o juiz é quem pode designar o perito judicial. O perito é o auxiliar da Justiça. Ao passo que os assistentes técnicos se referem aos profissionais escolhidos pelas partes, autor ou réu na ação.

Ainda da literatura de Muller (2017), extrai-se que o perito é um auxiliar da Justiça que assiste o magistrado em assuntos técnicos e específicos, que fogem à compreensão deste e, que mesmo compreendendo, estaria impedido de utilizá-los, vez que por determinação judicial, deve ser assistido por um *expert*, com experiência e habilidades acerca do tema objeto da lide. Dentre outras qualidades deve o perito, primar pela: honestidade, vez que não deve aceitar nenhuma espécie de remuneração além dos seus honorários; ser fiel ao Judiciário, não se permitindo influenciar pelas partes; dever de expressar-se com clareza e objetividade, sem desviar-se do assunto para o qual foi convocado a opinar, além de usar uma linguagem acessível.

## Tabela 1

### *Diferenciação dos peritos*

DIFERENCIAÇÃO DOS PERITOS		NBC PP 01
Perito oficial	Perito	Perito assistente técnico
Pertence a um órgão público e exerce a perícia como profissão - possui carreira pública. Exemplo: peritos contábeis que exercem a atividade na Polícia Federal e Polícia Civil.	Nomeado pelo juiz, árbitro, autoridade pública ou privada para exercício da perícia contábil. É designado para subsidiar a solução do litígio, ou, simplesmente, constatar um fato. Elaborará o laudo pericial contábil que será entregue para a tomada de decisão.	Contratado e indicado pela parte no litígio. Art. 466, CPC. Acompanhará os procedimentos, bem como os trâmites processuais, e elaborará um parecer técnico contábil acerca da matéria objeto do litígio.

Nota: NBC TP 01 (R1).

#### 2.1.4 O mercado de trabalho do perito contábil

Nos termos do que preceitua a Lei n. 13.105 (2015), que institui o Código de Processo Civil (CPC), especificamente no artigo 156, o perito deverá possuir formação em curso superior e inscrição no respectivo órgão de classe.

“Art. 156. O juiz será assistido por perito quando a prova do fato depender de conhecimento técnico ou científico.

§ 1º Os peritos serão nomeados entre os profissionais legalmente habilitados e os órgãos técnicos ou científicos devidamente inscritos em cadastro mantido pelo tribunal ao qual o juiz está vinculado.”

A maior demanda por serviços periciais é das áreas de administração, economia, contabilidade, engenharia civil, arquitetura, medicina e agronomia. As demais searas profissionais esporadicamente atuam em prestações judiciais periciais, principalmente em comarcas menores onde a incidência de ações pertinentes é mais rara (Crepaldi, 2019).

As principais características que o perito deve apresentar são honestidade e conhecimento técnico. Também é de suma importância que conheça a rotina forense para não obstaculizar a tramitação processual no desenvolver de suas atividades. Outro quesito é o fato de não ser preciso vincular-se a qualquer associação ou conselho de peritos, já que a sua nomeação não é baseada nesse critério (Crepaldi, 2019).

A conduta ética do perito contábil está tipificada no Código de Ética Profissional do Contador, que orienta o seu proceder desde a nomeação pelo juiz até a apresentação do laudo pericial. Já a questão moral vincula-se intrinsecamente às virtudes pessoais do profissional, sendo esta indispensável. Enfim, honestidade, bom senso e profissionalismo são as diretrizes que o perito contador deve seguir rigorosamente na condução de seu trabalho (Crepaldi, 2019).

Antes de iniciar o trabalho pericial, o profissional deve estabelecer metas, criar um planejamento, eleger a metodologia mais adequada, considerar as variáveis que talvez o faça mudar de rota e considerar os possíveis fins.

A nomeação ou contratação do contador para o trabalho pericial, deve ser considerada distinção e reconhecimento da capacidade e da honorabilidade do profissional, de forma que, ao ter consciência de suas limitações tanto pessoal quanto estrutural para a resolução da questão a qual fora chamado deve recusar o convite a fim de evitar prejuízos a si e aos terceiros envolvidos. (Crepaldi, 2019).

#### 2.1.5 A atuação do perito contador face à evolução do mercado de trabalho

É notório que para o bom desempenho profissional, impõe-se ao perito contábil além da mais estrita observância às normas que regulamentam a profissão, o dispêndio de esforços e recursos no aperfeiçoamento de sua condição laboral.

Cumpra ao perito contábil, no entendimento de Ornelas (2011), elaborar laudos com qualidade técnica e de fácil compreensão, que permitam que os usuários percebam os contornos



processuais, os fatos controvertidos que instruem o pedido ou sustentam a prova técnica, além da certificação positiva ou negativa destes.

O perito terá sua capacidade profissional valorada pelo seu conhecimento técnico científico e experiência, além de atributos pessoais, como atuação moral e ética. No tocante à formação técnica profissional é de fundamental importância uma incessante busca pelo conhecimento específico através dos programas de educação continuada, mediante a participação em cursos, palestras, especializações, congressos, contratação de assessorias, aquisição de livros, revistas, artigos científicos, adaptação às novas tecnologias disponíveis para a área.

Contexto em que, a formação continuada torna-se imprescindível a profissionais de todas as áreas, considerando que os seus conhecimentos são evolutivos e progressivos (Medeiros & Bezerra, 2016). Além do que, muitos motivos existem para justificar a demanda por aprendizagem, tais como: popularização do acesso à informação, avanço tecnológico, aumento das interações globais, mudanças na indústria e requisitos de habilidades.

Diante deste cenário, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), a partir da edição da Resolução CFC n. 945, de 27 de setembro de 2002, instituiu Normas para Educação Profissional Continuada, objetivando manter, atualizar e ampliar os conhecimentos e técnicas profissionais da área contábil. O programa é disciplinado pela NBC PG 12 (R3) e contempla todos os profissionais, mas estabelece a obrigatoriedade para uma parte específica da classe, como é o caso dos peritos contábeis inscritos no CNPC, que devem acumular no mínimo, 40 (quarenta) pontos por ano-calendário.

É perceptível que um mercado cada vez mais exigente, impõe aos profissionais a adoção de novas posturas em relação à busca pela qualificação. Acrescentam Rocha-Vidigal e Vidigal (2012), que o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, e a crescente necessidade de ampliação dos níveis de produção, exigem maiores investimentos em qualificação profissional.

O surgimento de novas tecnologias tem dinamizado a produção, o armazenamento e a atualização da informação produzida por profissionais da área contábil, atualmente processada com o auxílio de ferramentas de tecnologia da informação, como a emissão de notas fiscais registradas e transmitidas via Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), Escrituração Contábil Digital (ECD) e Escrituração Contábil Fiscal (ECF).

### 2.1.6 O processo eletrônico, exploração e exploração, face a atuação do perito contábil

A modernização do Estado está intrinsecamente vinculada à sua informatização, uma vez que uma governança eletrônica oferece meios mais eficientes e eficazes na prestação dos serviços públicos. A introdução de tecnologias no meio forense brasileiro ocorreu aos poucos pelo fato de se tratar de área extremamente tradicionalista e conservadora, além das dificuldades e desafios de transformar todo o acervo processual físico dos tribunais, em dados eletrônicos.

“São inúmeras as tecnologias a serviço da prática pericial. Os sistemas hoje estão todos informatizados e as varas, cada vez mais, trabalham exclusivamente com processos digitalizados. Os antigos livros, registros e arquivos, que deveriam cumprir suas formalidades intrínsecas e extrínsecas, já não mais subsistem. Foram substituídos por arquivos magnéticos, arquivos eletrônicos e disponibilizados de forma digital” (Muller, 2017).

Alves, Ferreira e Bonho (2017), defendem que um dos maiores desafios enfrentados pelos profissionais da perícia contábil foi a adoção do Processo Judicial Eletrônico (PJe), cuja execução e apresentação dos resultados do seu trabalho se dá por meio eletrônico. Fato que exige adaptação, frente às dificuldades relacionadas à atuação virtual. A exemplo da exigência de certificação digital e cadastro do perito junto ao sistema, bem como de vínculo junto à unidade judiciária em que atuam como peritos, especificando a sua especialidade.

Ainda da leitura de Alves, Ferreira e Bonho (2017), conclui-se que o perito necessita de equipamentos e sistemas compatíveis com a geração e o envio de dados via processo eletrônico.

São inúmeras as vantagens decorrentes da implantação do processo eletrônico, dentre as quais podemos citar: celeridade e economia processual, comodidade e facilidade no acompanhamento do processo e maior acessibilidade pelas partes simultaneamente, preservação do meio ambiente pela redução do uso de papel, pastas, tinta, cartuchos e grampos, além da diminuição de espaços físicos para armazenamento, menor custo na implantação de varas, controle automáticos dos prazos, facilidade de identificação dos casos de prevenção, litispendência e coisa julgada, redução de deslocamentos físicos, entre outras vantagens (Teixeira, 2020).

Como exemplo de tecnologias a serviço da prática pericial, Muller, (2017) cita os livros contábeis, substituídos pelo Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), que inclui desde o Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e), a Escrituração Contábil Digital (ECD), e a Escrituração Contábil Fiscal (ECF), além de itens como a Escrituração Fiscal Digital (EFD) – ICMS/IPI, e a Nota Fiscal Eletrônica (NFe). Ferramentas que reduzem as possibilidades de

sonegação fiscal, facilitam os procedimentos de fiscalização, além de permitir a apresentação de resultados mais efetivos e coerentes pela perícia contábil judicial, a exemplo da amostragem, praticamente em desuso, vez que a tecnologia permite analisar grandes volumes de dados, milhares de arquivos e linhas de informações em poucos segundos. Por outro lado, embora o uso da tecnologia possa facilitar o trabalho, impõe ao profissional responsabilidade quanto a exatidão e acurácia dos dados.

Muitas ferramentas digitais já fazem parte da práxis diária do perito contábil, como a utilização de certificados digitais, softwares como Excel, Word, Adobe Acrobat Reader DC. Outros mais específicos, de uso privativo da justiça, como o Processo Judicial Digital (Projudi), o Processo Judicial Eletrônico (e-Proc) utilizado pela Justiça Federal, o Processo Judicial Eletrônico (PJ-e), da Justiça do Trabalho, Cadastro Nacional de Peritos Contábeis (CNPIC), e Cadastro de Auxiliares da Justiça (CAJU), por exemplo, complementam o rol de sistemas que o perito contábil passa a utilizar. Sites como o do Banco Central do Brasil (BACEN) – Séries temporais, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – Índices de atualização, do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) – Prestação de Contas, dos Tribunais de Justiça de cada Estado, do Superior Tribunal de Justiça, dentre outros, mostram-se necessários ao trabalho do perito.

Com o uso massivo da internet por todos os setores econômicos e sociais é de fundamental importância fazer uso de tecnologias de segurança que garantam a integridade das transações operadas pela rede.

A certificação digital é uma tecnologia que reveste de segurança as transações no meio digital, conferindo-lhes integridade, confidencialidade, autenticidade e não repúdio das informações (Souza & Neto, 2018).

O processo digital tramita integralmente em meio eletrônico, objetivando principalmente, agilizar a prestação jurisdicional, reduzir custos, aumentar a capacidade de processamento de ações, facilitar o trabalho dos advogados, melhorar a qualidade do atendimento às partes e aos demais envolvidos no processo, inclusive o perito (Muller, Timi, Heimoski & Marcon, 2017).

No sistema Projudi, por exemplo, os dados do processo são similares aos autos físicos, onde constam número do processo, classe processual, assunto principal, sigilo, processos em apenso, as abas das possíveis intervenções nos autos, como “peticionar” (usada pelo advogado), “navegar” (para consultas processuais), “exportar” (para baixar todo ou parte do processo), “adicionar documentos” que é a mais utilizada pelo perito onde, por meio de seu certificado digital, junta documentos aos autos, como proposta de honorários, início da perícia, laudos,

dentre outros. Outra aba acessada constantemente pelos peritos é o da “Movimentação”, onde é possível acompanhar toda a movimentação processual, desde a instauração ao arquivamento (Muller, Timi, Heimoski & Marcon, 2017).

Para realizar trabalhos periciais na esfera judicial, o perito contábil deve cadastrar-se no sistema judiciário por meio do Cadastro de Auxiliares da Justiça (CAJU), que consiste em uma plataforma de cadastro para oferta de serviços disponível aos profissionais interessados em atuar como auxiliares da justiça, também funciona como um banco de dados a serviço dos magistrados, servidores e interessados.

Dentre as mudanças que ocorrem no cenário tecnológico, e que inevitavelmente impactam a perícia contábil, cumpre-nos destacar o advento e evolução dos sistemas de inteligência artificial, que se refere à tentativa conjunta de várias áreas do conhecimento de produzir máquinas tão inteligentes quanto o homem, capazes de raciocinar tal qual seu criador por meio de sistemas computacionais ultramodernos e inteligentes.

O uso de tecnologias de inteligência artificial tem mudado radicalmente a relação entre o homem e a tecnologia, é o ponto principal da revolução digital em curso a partir da convergência das tecnologias do mundo digital (internet das coisas, blockchain, plataformas digitais, metaverso), do mundo físico (veículos autônomos, impressão 3D, robótica avançada, novos materiais) e do mundo biológico (manipulação genética). A invasão chegou ao corpo humano por meio das tecnologias das vestimentas, antenas colocadas no crânio para recepção de sinal de áudio que auxiliam pessoas portadoras de acromatopsia, próteses inteligentes com sensores, transplantes de órgão artificiais, células artificiais, dentre outros (Kaufman, 2018).

A evolução de tecnologias de inteligência artificial está associada ao desenvolvimento de sistemas especialistas. Estes sistemas são construídos com regras que reproduzem o conhecimento específico da área na qual será utilizado (Mendes, 1997).

No âmbito forense, onde o perito contábil atua reiteradamente, as inovações em programação específica desenvolvem ideias que podem ser adaptadas à perícia, seguindo a mesma lógica de atuação.

Além da automação dos processos jurídicos, já utilizada em grande escala no Brasil, novas ferramentas de tecnologia de ponta, voltadas à área jurídica, vem sendo desenvolvidas e testadas. Sistemas especialistas elaborados a partir da tecnologia de Inteligência Artificial simulam o pensamento humano, desenvolvem raciocínio e tomam decisões (Andrade, 2020).

O software ROSS, desenvolvido por pesquisadores da universidade de Toronto, Canadá, desde 2014 atua como uma ferramenta para advogados oferecendo a estes, por meio de pesquisa em jurisprudências, legislação e doutrina, argumentos para suas ações. A capacidade de

processamento do ROSS é de quinhentos gigabytes de dados em um único segundo o que equivale a um milhão de livros, ou seja, ele armazena toda legislação do país, jurisprudências, precedentes, citações, enfim, todas as fontes de informação jurídicas, além de atualizar-se vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, informando o advogado sobre alterações recentes que o interesse em qualquer caso que esteja atuando (Andrade, 2020).

Outra habilidade notável da plataforma ROSS é capacidade deste ao analisar a literatura jurídica extrair conclusões, além de selecionar informações importantes para um caso específico, formular hipóteses, oferecer respostas embasadas por referências e interagir com o usuário (Andrade, 2020).

Fundada em 2014, a LawGeex é uma empresa israelense que desenvolve tecnologia para revisão de contratos. O objetivo principal do sistema é minimizar custos decorrentes da análise e aprovação de contratos. O robô analisa se as cláusulas contratuais estão de acordo com a legislação vigente por meio de algoritmos computacionais, além de verificar se os critérios estipulados pelo usuário também estão presentes. Caso ocorra a identificação de alguma inconformidade legal ou cláusula prejudicial o sistema envia ao advogado um alerta para que esta questão seja revisada (Andrade, 2020).

Outra tecnologia inovadora é a LexMachina, fundada em 2010 e desenvolvida pelas faculdades de Direito e Ciências da Computação de Standford que realizada exame de patentes e avaliação de riscos. Aplicativos dessa empresa oferecem aos advogados ferramentas passíveis de elaborar peças jurídicas com robusta argumentação jurídica, de analisar os riscos de um novo caso apresentando possíveis prejuízos financeiros e sanções jurídicas, além de, formular relatórios sobre patentes e avaliando disputas judiciais sobre propriedade intelectual (Andrade, 2020).

Tendência tecnológica em alta no momento são os Chatbots, ou, os assistentes virtuais inteligentes, softwares que simulam conversas com os usuários de forma tão convincente que parece realmente ser uma conversa entre duas pessoas. O usuário faz uma pergunta em formato de texto ao software que depois buscar em sua base de dados ou na internet oferece uma resposta em linguagem acessível e humana. Desta forma, o robô oferece respostas automatizadas de acordo com palavras-chave do questionamento (Andrade, 2020).

O aplicativo DoNotPay, disponível na Applestore, foi criado em 2015 para oferecer aos cidadãos uma ferramenta que examinasse multas de trânsito e oferecesse o melhor meio administrativo ou jurídico para solucionar o problema. Segundo o The Guardian, em dois anos, o aplicativo ajudou a solucionar mais de 160 mil sanções de trânsito e evitou que os usuários pagassem cerca de 4 milhões de dólares em multas. Com o tempo, o aplicativo evoluiu e passou

a oferecer “assistência jurídica” aos usuários face à problemas com órgãos públicos ou empresas como aplicativos de entrega, companhias aéreas, e contestação de taxas bancárias abusivas, dentre outros. A partir da reclamação do cliente o aplicativo faz uma série de perguntas sobre a situação para orientar o usuário sobre seus direitos e fornece uma lista de documentos necessários para ingressar com o processo judicial. O aplicativo também oferece orientações sobre os tramites processuais como audiências e prazos por exemplo (Andrade, 2020).

Esta sinergia entre humano e máquina não representa a perda do papel do raciocínio pelo homem, um dos maiores temores face à tecnologia ultra inteligente, mas sim uma complementação, pois com a base de dados oferecida pelas máquinas e o conhecimento prático e científico humano as tomadas de decisão tendem a ser mais assertivas e eficientes para as empresas, proporcionando a redução de custos e o aumento da performance e, consequentemente, maximizando os resultados (Monte-Mor, 2020).

A tecnologia de inteligência artificial é capaz de fornecer dados para tomada de decisão como jamais imaginado, aumentando significativamente a probabilidade de acerto. A capacidade de mapear informações, estratificá-las, agrupá-las de acordo sua importância/relevância de modo a torná-las números estatísticos de probabilidades de resultados é tarefa possível à tecnologia ultra inteligente. Esses sistemas já são utilizados na advocacia onde estratificam informações de processos já julgados e criam um banco de dados onde é possível conhecer as tendências das decisões proferidas sobre determinada questão, por exemplo (Monte-Mor, 2020).

Seria de relevante importância para a perícia contábil uma ferramenta que siga a mesma tendência dos sistemas anteriormente citados, capaz de estruturar dados de processos já transitados em julgado, ou seja, construir uma grande base de dados que pudesse fornecer informações específicas sobre os laudos periciais contábeis de processos já julgados de modo a auxiliar o perito na execução dos novos trabalhos orientando-o em casos similares principalmente sobre a metodologia de elaboração do laudo e os pontos de destaque que foram elementares na decisão do juiz.

Para tal criação, Monte-Mor, (2020) sugere uma sequência de atos:

- a) Mapeamento de Informações de laudos periciais Contábeis em Processos Judiciais;
- b) Extração dos dados Processuais;
- c) Construção de Base de Dados com variáveis relevantes;
- d) Aplicação do modelo de Machine Learning que dirá:

- Qual a probabilidade de êxito/fracasso da causa?
- Quais são os determinantes da decisão judicial?

### 2.1.7 Características profissionais relacionadas à atuação do perito contábil

Em síntese, autores como Albrecht, (2012), entendem que a melhoria contínua e a revolução na atuação do perito contábil dependem da educação, conhecimento, ética, tecnologia, colaboração e adaptação constantes. A busca contínua pela excelência e pela inovação é fundamental para que o profissional possa se destacar na profissão, de acordo com as seguintes características:

- a) Educação e Capacitação: Os peritos contábeis devem investir continuamente em sua educação e formação, mantendo-se atualizados sobre as mudanças ocorridas nas normas contábeis, regulamentações e práticas de mercado. A busca por certificações relevantes também é essencial.
- b) Conhecimento Técnico: É crucial que os peritos contábeis tenham um profundo conhecimento das áreas em que atuam, incluindo contabilidade, finanças, auditoria, análise financeira, tributação e direito. Isso permite a realização de análises mais precisas e oportunas.
- c) Uso de Tecnologia: A adoção de tecnologia moderna, como softwares de análise de dados e sistemas de contabilidade avançados, pode melhorar significativamente a eficiência e a precisão das perícias contábeis.
- d) Comunicação Eficaz: A habilidade de comunicar resultados de forma clara, objetiva e compreensível é fundamental. Os peritos contábeis devem ser capazes de traduzir conceitos complexos em linguagem acessível para que as partes interessadas possam tomar decisões informadas.
- e) Abordagem Analítica: Os peritos contábeis devem adotar uma abordagem analítica e crítica na análise de evidências financeiras, identificando tendências, anomalias e áreas de preocupação.
- d) Ética Profissional: A integridade e a ética são valores fundamentais para peritos contábeis. Agir com honestidade e imparcialidade é essencial para a credibilidade de seus laudos.

- e) Revisão e Aprendizado Contínuo: A revisão e a análise crítica de perícias anteriores podem levar a melhorias na abordagem e metodologia. Aprender com experiências passadas é uma forma de impulsionar a melhoria contínua.
- f) Colaboração: A colaboração com outros profissionais, como advogados, investigadores, auditores e especialistas em áreas relacionadas, pode enriquecer a qualidade das perícias.
- g) Pesquisa e Desenvolvimento: Investir em pesquisa e desenvolvimento de novas técnicas e abordagens pode conduzir o profissional a avanços revolucionários na prática de perícias contábeis.
- h) Acompanhamento das Mudanças Legislativas: Peritos contábeis devem acompanhar de perto as mudanças nas leis e regulamentações financeiras, pois essas mudanças podem afetar as práticas de perícias.
- i) Feedback e Avaliação: A obtenção de feedback das partes interessadas e a autoavaliação são formas importantes de identificar áreas que precisam de melhoria e inovação.
- j) Adaptação a Novas Tecnologias: A incorporação de tecnologias emergentes, como a tecnologia de inteligência artificial e análise de big data, pode revolucionar a forma como as perícias são realizadas e melhorar sua eficácia.

## 2.2 AMBIDESTRIA

O termo ambidestria, fora inicialmente utilizado como título de um estudo desenvolvido por Duncan (1976), dando início ao processo ambidestro, em que as empresas necessitam desenvolver concomitantemente ações de inicialização e implementação.

A sequência aos estudos de Duncan, se deu pelas modificações propostas por March (1991), que passa a denominar como exploração (criação) e exploração (melhoria), defendendo a necessidade de execução simultânea das duas para que as empresas auferissem resultados mais favoráveis.

March (1991) define a exploração (*exploration*), como o estabelecimento de novas estratégias ou de estratégias desconhecidas pelo profissional, e a exploração (*exploitation*) como sendo o aperfeiçoamento dos atuais processos na busca por melhores resultados, baseado na sua experiência. A exploração pode estar associada a termos como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução, enquanto a exploração inclui



conceitos capturados por termos como pesquisa, variação, tomada de risco, experimentação, flexibilidade, descoberta e inovação (March 1991).

O principal desafio é buscar formas de exploração que propiciem a sua viabilidade no presente, ao passo que deve dispende esforços de exploração para garantir sua continuidade no futuro (March, 1991).

A tendência, pela maioria dos profissionais, é a escolha pela exploração, uma vez que oferece maior expectativa de sucesso a curto prazo, uma vez que a exploração implica em maior risco.

Para Lee e Kim (2021) embora a exploração frequentemente contribua para resultados de curto prazo, enfatizar a exploração possivelmente contribui para objetivos de longo prazo, mas prejudica os resultados de curto prazo.

Na visão de Schumpeter (1934), Holland (1975) e Kuran (1988), (como citado em March, 1991, p.2), “uma preocupação central dos estudos de processos adaptativos é a relação entre a exploração de novas possibilidades e a exploração de antigas certezas.”

Os constantes desafios enfrentados à curto prazo, impõe aos profissionais a busca pela sintonia entre estratégia, estrutura e cultura. Prática que não é determinante para o sucesso, pois se faz necessário preocupar-se com futuro, por vezes se desprendendo modelos tradicionais para a implementação de novos. Processo que exige a constante desconstrução do que fora até então criado, para a reconstrução de uma abertura às evoluções do mercado (Tushman & O'Reilly, 1996).

Embora as características dos conceitos de exploração e exploração tenham evoluído ao longo do tempo, aproximando-se e distanciando-se em alguns pontos, ambos se assemelham em aspectos gerais, especialmente quando se voltam às questões da aprendizagem, conforme demonstrado no Tabela 2.

**Tabela 2***Ambidestria, evolução dos conceitos*

Autores	Exploração	Exploração
March (1991) Autor do estudo que deu origem às discussões	Busca, variação, tomada de risco, experimentação, flexibilidade, descoberta e inovação.	Refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução.
Levinthal & March (1993)	Busca de novos conhecimentos/competências.	Uso e desenvolvimento adicional dos conhecimentos existentes
Rothaermel (2001)	As alianças de exploração ocorrem em atividades upstream da cadeia de valor, permitindo que os parceiros compartilhem conhecimento tácito e desenvolvam novos conhecimentos.	As alianças de exploração ocorrem em atividades downstream, como comercialização e marketing que alavancam e combinam as capacidades existentes dos parceiros por meio de trocas de conhecimento explícito.
Banner & Tushman (2003)	Inovações radicais destinadas a atender às necessidades de clientes ou mercados emergentes (novos).	Inovações incrementais destinadas a satisfazer a demanda de clientes ou mercados existentes.
Kyriakopoulos & Moorman (2004)	Nova segmentação, novo posicionamento, novos produtos, novos canais e outras estratégias de mix de marketing.	Melhorar e refinar as habilidades e procedimentos atuais associados com estratégias de marketing existentes, incluindo o mercado atual e seus segmentos, posicionamento, distribuição e outras estratégias de mixagem atuais.
Chaharbaghi (2007)	Enfatiza os privilégios de diversificação e variedade considerando a regeneração decorrente de amplas possibilidades de escolhas.	Enfatiza a intensificação pelo aumento da repetição, desvio mínimo e controle máximo, visando alcançar maior recompensa e retorno no aproveitamento de uma oportunidade existente.
Prange & Schlegelmilch (2009)	Experimentação de novas alternativas, tendo retornos incertos, distantes e muitas vezes negativo.	Refinamento e extensão de competências, tecnologias e paradigmas existentes, exibindo retornos que são positivos, próximos e previsíveis.
Voss, Roth & Chase (2008)	Exploração de produtos com ênfase organizacional, visando introduzir inovações radicais que estendem competências ao produto.	A exploração do produto é definida como ênfase organizacional na comercialização de produtos existentes ou modificados incrementalmente que capitalizam as competências de produtos existentes.

**Nota:** Adaptado de Almahendra & Ambos (2015).

Da análise da literatura e da identificação de quais artigos contribuíram para o surgimento de novas características ou evoluções (ou até mesmo diferentes em alguns aspectos, das anteriores) agregadas aos conceitos, Almahendra e Ambos (2015), constataram que embora os conceitos de exploração e exploração tenham sido tratados de forma heterogênea, para os estudantes de administração, eles se restringem ao aprendizado e à evolução organizacional.

### 2.2.1 Ambidestria Individual

A ambidestria profissional é sinônimo da capacidade dinâmica de adaptação a um cenário competitivo complexo e mutável (O'Reilly & Tushman, 2008). Para Papachroni e Heracleous, (2020), a pesquisa dedicada à ambidestria até então concentrou-se em propor soluções a nível organizacional com o objetivo de equilibrar as tensões de exploração e exploração.

Aos profissionais compete focar seus objetivos e adaptar-se às mudanças para manterem-se competitivos. Pensamento esse, que envolve a ambidestria. A pesquisa dominante tem se concentrado basicamente na ambidestria nos níveis organizacional e unitário, embora a ambidestria individual se mostre igualmente importante para o sucesso (Zhang, Wei, e Van Horne, 2019).

Os comportamentos ambidestros individuais não têm sido estudados sistematicamente, embora tenham sido realizados alguns estudos acerca dos comportamentos de exploração e exploração, adaptabilidade e alinhamento dos gestores (Birkinshaw & Gibson, 2004; Caniëls & Veld, 2016; Mom, Van Den Bosch & Volberda, 2007).

Predominantemente as abordagens incluem a separação temporal de (Romanelli & Tushman, 1994) ou a separação estrutural (Tushman & O'Reilly, 1996), ou a partir da construção de um contexto de apoio que permite aos indivíduos alternarem entre exploração e exploração de acordo com a sua preferência (Gibson & Birkinshaw, 2004). Apesar de terem recebido maior atenção por parte dos estudiosos as abordagens de nível organizacional, ainda resta pendente de abordagem adequada o fato de que estas baseiam-se essencialmente nas contribuições dos indivíduos.

Como exemplo, pode-se mencionar a ambidestria contextual, que depende da capacidade de opção pelos indivíduos, da melhor forma de concentrar seus esforços para que o conjunto de suas ações atenda às demandas de exploração e exploração (Gibson & Birkinshaw, 2004). No que se refere à ambidestria estrutural depende do desenvolvimento de uma mentalidade ambidestra por parte de gerentes seniores, com capacidade cognitiva para manter as tensões de ambidestria ao longo do tempo e realocar recursos quando necessário (O'Reilly & Tushman, 2011). Quanto a ambidestria temporal, os investimentos e as ações estratégicas que moldam os processos de equilíbrio mencionados são operados por decisões dos executivos seniores e liderados pelos gerentes seniores e médios, o que possibilita a separação temporal do foco, (Tushman e Benner, 2015), citado por (Papachroni & Heracleous, 2020).

Seguindo a tendência para a prática na teoria organizacional e o interesse emergente nos microfundamentos da ambidestria, torna-se imprescindível entender o papel dos indivíduos na realização de suas abordagens (Papachroni & Heracleous, 2020).

Posteriormente o foco das pesquisas volta sua atenção para o nível individual, com base no pressuposto de que organizações ambidestras necessitam de indivíduos igualmente ambidestros, porquanto, capazes de entender e serem sensíveis às demandas das práticas de exploração e exploração (O'Reilly & Tushman, 2004). A ambidestria contextual esclarece que exploração ou exploração podem ser operadas dentro de uma mesma unidade, uma vez que os indivíduos “tomam suas próprias decisões acerca da distribuição adequada do seu tempo entre as demandas conflitantes” para ambas (Gibson & Birkinshaw, 2004).

O comportamento ambidestro, segundo Gibson e Birkinshaw (2004), caracteriza-se pela capacidade de reconhecer oportunidades e agir proativamente além da sua área de especialização, buscar por cooperação, ter capacidade de exercer múltiplas funções e a capacidade para identificar sinergias potenciais. Igualmente inspiradora é a posição de Farjoun (2010), citado por Papachroni & Heracleous (2020), de que “estabilidade e mudança não devem ser consideradas como um dualismo onde um exclui o outro, mas como uma dualidade, em que a estabilidade pode permitir a mudança e a mudança pode permitir a estabilidade”. Da mesma forma, Mom, Van Den Bosch, e Volberda, (2009), caracterizam profissionais ambidestros como multitarefas, capazes de administrar contradições, aprimorar e buscar novos conhecimentos, habilidades e expertises. Pesquisas mais recentes igualmente identificam o papel dos profissionais de linha de frente na solução de tensões que resultam da busca de objetivos ambidestros (Zimmermann, Raisch & Cardinal, 2018).

Com base nas ações de exploração e exploração, define-se a ambidestria individual como um conjunto de comportamentos ambidestros a nível individual, em vez das formas de comportamento ambidestro para representá-la (Birkinshaw & Gibson, 2004; Caniëls & Veld, 2016; Mom, Van Den Bosch & Volberda, 2007).

Comportamentos ambidestros permitem, na concepção de Zhang, Wei, e Van Horne, (2019), que os profissionais pensem de forma mais estratégica para equilibrar as ideias de mudança a partir de inovações de curto e longo prazo, graduais e rápidas, oportunidades internas e externas, entre outras. Práticas essenciais para que estes alcancem suas metas de organização e carreira em um ambiente em transformação.

Pretendemos ainda avançar nosso conhecimento acerca das relações entre a ambidestria individual e seus antecedentes, abordando a atuação do perito contábil relacionado à ambidestria, à qualidade de serviços e o seu desempenho individual.

Habilidades como as anteriormente citadas são importantes para a ambidestria e desempenho em um ambiente dinâmico e em constante transformação, e que devem ser cultivadas ao longo do tempo. (Ghoshal & Bartlett, 1997; Gibson & Birkinshaw, 2004; Good & Michel, 2013; Prieto, Revilla, & Rodríguez-Prado, 2009; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Quanto maior o dinamismo e imprevisibilidade do contexto, mais necessária para o sucesso se torna a ambidestria individual (Davis, Eisenhardt, & Bingham, 2009).

Antecedentes que, a contar pela escassez de pesquisas, aparentam não ter sido adequadamente examinados, constituindo-se em uma importante lacuna para a literatura.

## 2.2.2 Desenvolvimento da ambidestria individual

Estudos voltados à ambidestria individual segundo Zhang, Wei, e Van Horne, (2019), são mais recentes se comparados à ambidestria organizacional, estudada extensivamente na literatura. No estudo mãe e colegas, a ambidestridade individual (2007), esta foi conceituada como sendo dois conjuntos de comportamentos contraditórios e complementares que os indivíduos ambidestros devem possuir, referindo-se aos comportamentos exploratório e exploratório. Como exemplo podemos citar experimentação e busca de soluções alternativas, além do incentivo ao aprendizado pelos erros, no que se refere ao comportamento exploratório; ao passo que depende da experiência anterior, aperfeiçoar ações aprendidas e colocá-las em prática, no caso do comportamento exploratório. Comportamentos distintos, cuja combinação é aprender e aplicar esse aprendizado, é definida como ambidestria individual (Mom, Van Den Bosch, & Volberda, 2009). De forma análoga cumpre ao perito contábil, sob pena de ser preterido pelo mercado de trabalho, adotar comportamentos ambidestros participando dos programas de educação continuada como objetivo de manter-se constantemente atualizado, além de aperfeiçoar os métodos e técnicas conhecidos e comumente utilizados em seu trabalho, bem como, através da continua busca por técnicas e ferramentas inovadoras, como é o caso do desenvolvimento ou a adoção de novos sistemas, inclusive com o uso de tecnologias de inteligência artificial.

Outro exemplo pertinente refere-se aos indivíduos que atuam em unidades principais de negócios podendo concentrar-se no alinhamento, ao passo que aqueles que atuam em departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), e grupos de desenvolvimento de negócios podem concentrar seus esforços em processos de adaptação. Apesar de ser o foco

individual nas ações ambidestras distinto nestas duas unidades, ambas as atividades devem ser vinculadas para que novos produtos ou serviços resultantes da pesquisa e desenvolvimento (P&D), se conectem com as atuais unidades de negócios e as atividades ambidestras selecionadas sejam incorporados às suas respectivas unidades (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Good e Michel (2013) definem a ambidestria individual como sendo uma construção cognitiva que implica em pensar e refletir acerca de exploração e exploração, o que inclui necessariamente as variáveis de pensamento divergente, atenção focada e flexibilidade cognitiva. De igual forma, estudos indicam que a ambidestria individual está ligada a processos cognitivos complexos, habilidades e comportamentos associados às habilidades de exploração e exploração (Mom, Van Den Bosch, & Volberda, 2009; Smith e Tushman, 2005; Tushman e O'Reilly, 1996). Esses estudiosos, teoricamente, têm sugerido que indivíduos ambidestros devem desenvolver simultaneamente altos níveis de habilidades exploratórias e exploratórias. Por outro lado, os modelos desenvolvidos podem se mostrar insuficientes dada a complexidade da ambidestria individual, uma vez que o mercado contemporâneo pode necessitar de ambos os comportamentos, processos e habilidades para coexistir e ser recepcionado dentro de suas organizações e não apenas incorporados pela pessoa dos indivíduos (Birkinshaw & Gibson, 2004; Birkinshaw & Gupta, 2013). As pessoas necessitam de comportamentos e habilidades individuais para manterem seu atual desempenho e ainda adaptarem-se ao seu ambiente para alcançar sucesso a longo prazo. Os profissionais com aptidão para comportamentos ambidestros podem estar atentos à maximização de suas atuais tarefas e conexões e ainda buscar proativamente oportunidades além de suas próprias atribuições (Adler, Goldoftas & Levine, 1999; Birkinshaw e Gibson, 2004; Mom, Van Den Bosch & Volberda, 2009).

Birkinshaw e Gibson (2004) pesquisaram a ambidexteridade contextual no nível individual. Eles entrevistaram profissionais, de altos executivos a trabalhadores de linha de frente, em 41 unidades de negócios de 10 empresas multinacionais em diversos setores, para desenvolver uma construção comportamental de quatro itens de ambidexteridade individual. Embora tenham explorado os temas dos comportamentos ambidestros, não foram encontrados outros estudos voltados à sua comprovação. Portanto, se faz necessário explorá-los ainda mais face aos comportamentos complexos e conflitantes envolvidos na ambidestria.

A ambidestria individual, do ponto de vista contextual desta, refere-se à capacidade comportamental de um profissional de equilibrar, coexistir e acomodar duas atividades ambidestras extremas, com o alinhamento das metas atuais de desempenho e ainda adaptar-se para sobreviver em um ambiente em constante transformação, de modo a manter o seu

desempenho futuro no contexto do trabalho diário (Birkinshaw & Gibson, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996).

### 2.2.3 Antecedentes de ambidestria individual

A eficácia da ambidestria individual está baseada no contexto de flexibilidade dos sistemas, de modo a apoiar e incentivar os indivíduos a tomar decisões que visem o equilíbrio das atividades e comportamentos ambientais de suas unidades (Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen, George, Van Den Bosch, & Volberda, 2008).

Pesquisas sobre os antecedentes da ambidexteridade contextual se concentraram em áreas como gestão de desempenho e apoio social (Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004), capitais social, organizacional e humano (Kang & Snell, 2009), e habilidades cognitivas (Good & Michel, 2013). O fluxo de precedentes de gestão de desempenho e apoio social foi sugerido inicialmente por Ghoshal & Bartlett (1994), e desenvolvido e testado posteriormente por (Gibson & Birkinshaw, 2004). Casos em que a gestão de desempenho compreende a flexibilidade e a disciplina necessários para propiciar a entrega de resultados de alta qualidade e tornar os indivíduos responsáveis por suas ações. Elementos importantes da gestão de desempenho, que podem resultar em estresse e burnout, no trabalho (Ghoshal & Bartlett, 1997; Gibson & Birkinshaw, 2004).

Administrar o estresse no ambiente profissional é um desafio para a gestão de desempenho em ambientes de mudança (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Portanto, compete às organizações praticar a ambidestria em ambientes em mudança, assim como seus profissionais estarem aptos a moldar suas ações para pôr em prática certas habilidades (Duncan, 1976, citado por Zhang, Wei, & Van Horne, 2019). À medida que liberam seu estresse em relação à mudança, os indivíduos tornam-se internamente flexíveis, podendo adaptar-se mais rapidamente às transformações de seus ambientes (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000).

O gerenciamento do estresse no trabalho pode ser considerado como um dos fatores importantes na ambidexteridade individual que os indivíduos podem controlar para aprender flexibilidade e disciplina, mais afetos aos sistemas organizacionais. O apoio social e a confiança são outros fatores que estimulam a ambidexteridade individual à nível organizacional. O apoio social inclui o apoio e a confiança necessários à atuação segura dos profissionais (Birkinshaw e Gibson, 2004; Gibson e Birkinshaw, 2004). Indivíduos inseridos em ambientes de

relacionamentos confiáveis apresentam atitudes seguras e comportamento competente para alinhar suas ações às demandas em constante transformação (Mayer, Davis & Schoorman 1995). Por consequência, pessoas que confiam umas nas outras tendem a dar e receber apoio social, o que propicia um ambiente de apoio futuro (Lewis, Weigert, & Dame, 1985).

Ambientes que inspiram os profissionais a trabalharem em conjunto e sentirem-se livres para desenvolverem comportamentos ambidestros dentro de um ambiente em transformação (Gibson e Birkinshaw, 2004). Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998), defendem que apoio e confiança estão estreitamente ligados aos sistemas organizacionais, enquanto a construção de confiança individual está mais relacionada às características individuais para conquistar maior apoio e confiança.

#### 2.2.4 Microfundamentos da Ambidestria Individual

“O que torna alguém ambidestro”, eis a grande questão a ser respondida pela pesquisa sobre os microfundamentos da ambidestria em nível individual (Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009), estudando as predisposições individuais que potencializam ou ameaçam essa capacidade (Laureiro-Martínez, Brusoni, Canessa & Zollo, 2015). Busca-se que o foco nas características e competências de nível individual apresente resultados acerca do porquê determinados indivíduos são mais eficazes do que outros ao assumir papéis ambidestros (Bonesso, Gerli & Scapolan, 2014). Uma crescente corrente de estudos de micronível tem se referido à ambidestria individual a partir de uma perspectiva cognitiva (Tempelaar & Rosenkranz, 2019), baseada na perspectiva de que exploração e exploração são comportamentos diferentes associados a processos cognitivos distintos (Gupta, Smith & Shalley, 2006; Laureiro-Martínez, Brusoni, Canessa & Zollo, 2015). Contexto em que se conceitua a ambidestria individual como sendo a busca simultânea de atividades de exploração e exploração dentro de um único papel de trabalho (Kauppila & Tempelaar, 2016) e se reflete na capacidade do indivíduo de se envolver e alternar entre tarefas opostas (Bledow, Frese, Anderson, Erez & Farr, 2009; Smith & Tushman, 2005). Esse foco na mudança de comportamento está alicerçado ao pressuposto de desigualdade entre exploração e exploração.

Ao tratar dos métodos cognitivos que sustentam a ambidestria, a literatura divide-se em duas correntes principais: A primeira, de que o pensamento paradoxal tende potencializar a criatividade e minimizar o risco de estruturas cognitivas constituídas (Hargrave & Van de Ven, 2016; Lewis, 2000; Miron-spektor, Gino & Argote, 2011). A segunda, de que a utilização de



soluções singulares cognitivamente sofisticadas (Eisenhardt, Furr & Bingham, 2010), pelas quais os indivíduos alternam entre ações de exploração e exploração ao longo do tempo (Adler, Goldoftas & Levine, 1999). Estudos complementares corroboram essas percepções com pesquisas que tratam dos antecedentes da ambidestria individual, como experiência de trabalho pretérito e perfil de competência comportamental (Bonesso, Gerli & Scapolan, 2014). Recentes pesquisas acerca dos microfundamentos da ambidestria individual baseiam-se na psicologia e na neurociência (Good & Michel, 2013). Laureiro-Martínez, Brusoni, Canessa & Zollo, (2015) ampliam a perspectiva de uma compreensão de como indivíduos em diferentes contextos e níveis organizacionais gerenciam as tensões de ambidestria.

### 2.2.5 O papel dos indivíduos face aos princípios orientadores da ambidestria

A teorização da ambidestria é influenciada por dois principais princípios até os dias atuais: Sendo que o primeiro prevê que exploração e exploração competem por recursos limitados (March, 1991). Baseado na premissa de que os recursos intangíveis pertencentes aos indivíduos, a exemplo do conhecimento e do tempo que são limitados, defende-se a tese de que a capacidade destes de atender e desenvolver competências em exploração e exploração também seja limitada (Ambos, Makela, Birkinshaw & D'Este, 2008; Gupta, Smith, & Shalley, 2006).

Ao passo que o segundo, parte da perspectiva inicial de Duncan (1976), de que as características organizacionais diferenciais necessárias nos estágios de iniciação versus implementação da inovação, bem como exploração e exploração referem-se a práticas adversas fundadas em habilidades diferentes e incompatíveis. Eficiência, refinamento e implementação estão intimamente associados à exploração; ao passo que a exploração está associada principalmente à inovação e experimentação (March, 1991). Experimentar e explorar demandam mais tempo, produzem resultados incertos e a longo prazo, ao contrário de refinar o conhecimento e desenvolver as competências atuais. Porquanto, compete aos indivíduos alternar entre tarefas exploratórias e exploratórias (Kauppila & Temelaar, 2016; Mom, Van Den Bosch & Volberda, 2009), de acordo com a tendência da pesquisa sobre ambidestria até o momento.

A ambidestria individual no contexto do perito contábil refere-se à capacidade desse profissional de executar com eficiência tarefas relacionadas à contabilidade e à perícia, além de habilidades de análise financeira e habilidades técnicas e interpretativas. A seguir

demonstramos alguns dos fundamentos que caracterizam a ambidestria individual de um perito contábil:

- **Habilidade técnica:** um perito contábil ambidestro possui um profundo conhecimento técnico e habilidades sólidas em contabilidade, auditoria, finanças, e suas respectivas regulamentações. É capaz de aplicar essas habilidades a uma ampla gama de situações contábeis e financeiras.
- **Análise crítica:** a ambidestria individual em perícia contábil inclui a capacidade de analisar de forma crítica e interpretar informações financeiras e contábeis, independentemente do modelo de relatório, investigação ou avaliação necessária.
- **Comunicação eficaz:** um perito contábil ambidestro é hábil na comunicação verbal e escrita, sendo capaz de explicar de forma clara e convincente os resultados de suas análises e avaliações a clientes, advogados, tribunais, ou partes interessadas.
- **Testemunho pericial:** a ambidestria individual também inclui a habilidade de testemunhar em tribunais como especialista em contabilidade, fornecendo informações precisas e bem fundamentadas que podem subsidiar decisões judiciais.
- **Propensão a mudanças:** peritos contábeis ambidestros são capazes de se adaptar a novos cenários contábeis, tecnológicos e ambientes econômicos em constante evolução.
- **Ética e Integridade:** manter altos padrões de integridade e ética profissional é fundamental para um perito contábil ambidestro, pois frequentemente tem acesso a informações sensíveis e confidenciais.
- **Educação continuada:** um perito contábil ambidestro busca constantemente atualizar seus conhecimentos e habilidades, participando de cursos e mantendo-se atualizado às tendências da área.
- **Flexibilidade:** a ambidestria individual também envolve a capacidade de atuar em uma variedade de casos, desde investigações de fraude até avaliações de danos econômicos, demonstrando versatilidade nas habilidades e abordagens.
- **Experiência diversificada:** a experiência em diferentes setores, como finanças corporativas, setor público, auditoria e consultoria, pode contribuir para a ambidestria individual do perito contábil.

- Resolução de problemas: peritos contábeis ambidestros são hábeis na resolução de problemas complexos e na apresentação de soluções criativas para questões contábeis e financeiras.

Em síntese, a ambidestria individual se manifesta na capacidade do profissional, de dominar diversas áreas da perícia contábil, incluindo habilidades técnicas, análise crítica, comunicação eficaz, testemunho pericial e adaptabilidade. Características que são essenciais para o seu sucesso e credibilidade no campo da contabilidade forense e da perícia contábil.

#### 2.2.6 Relação positiva entre a ambidestria profissional e o desempenho

Pesquisas pretéritas dão conta que o desempenho na atuação profissional é positivamente influenciado pela exploração (Keith & Frese, 2008), e pela exploração (Lee, Seo, Jeung & Kim, 2019). A exemplo dos profissionais que fazem bom uso da exploração para inovação de serviços/produtos e da exploração para melhoria da qualidade de serviços/produtos, que possivelmente maximizarão seu desempenho (Singh & Agrawal, 2017). Enquanto isso, ocorre uma certa alternância entre exploração e exploração (Zhang, Chen, O’Kane, Xiang & Wang, 2020), porque os profissionais que potencializam a exploração o fazem, muitas vezes, às custas da exploração devido à limitação de recursos individuais a exemplo de tempo, esforços ou atenção (Lee & Kim, 2021).

Ambidestria e desempenho relacionam-se em razão do equilíbrio presente entre exploração e exploração, equilibrando a ênfase que o profissional imprime às atividades de concepção, inovação e adaptabilidade ao meio, em consonância com o alinhamento e a eficiência dos processos em curso (Birkinshaw & Gupta, 2013; Gibson & Birkinshaw, 2004). Equilibrando esses dois elementos, o profissional tende a otimizar a utilização dos seus recursos de modo a auferir ganhos maiores (Junni, Sarala, Taras & Tarba, 2013).

Cenários de desequilíbrio (ou ênfase demasiada em uma demanda em detrimento de outras) podem resultar na redução de desempenho e conseqüentemente em prejuízos. De modo que, focar excessivamente no alinhamento, na eficiência ou no refinamento em detrimento da criação e da inovação pode levar à acomodação profissional, prejudicando a sua capacidade de adaptação às mudanças e diminuindo a probabilidade de obtenção de bons resultados de desempenho a longo prazo (Levinthal & March, 1993). Da mesma forma, enfatizar demasiadamente ações de adaptação ao ambiente e de mudança pode ser mais dispendioso e

arriscado, além de expor o profissional ao risco e prejudicar o seu desempenho no curto prazo (Karrer & Fleck, 2015).

Situação diante da qual, a conduta mais acertada é enfatizar simultaneamente as capacidades de exploração e exploração, potencializando a estabilização e a congruência estratégica, e produzindo resultados de desempenho mais eficazes (He & Wong, 2004). Atividades de exploração são determinantes para a obtenção de resultado financeiro no curto prazo, o que potencializa a capacidade de investimento nas atividades de exploração. De igual modo, as ações de exploração produzem novos fluxos de resultado, os quais, com eficiência podem gerar novas receitas e assegurar a continuidade no longo prazo (Karrer & Fleck, 2015).

Além do que, a ambidestria é notadamente relevante em cenários de mudança, incerteza tecnológica e de mercado, como é o caso da perícia contábil, (O'Reilly & Tushman, 2013). Contexto em que os profissionais devem buscar novas oportunidades (exploração), em substituição às incertezas das atuais vantagens distintivas que possuem prazos menores de duração, e concomitantemente explorar as oportunidades de forma eficiente e menos dispendiosa (exploração) (Junni, Sarala, Taras & Tarba 2013). Logo, sugere-se que há um efeito positivo da ambidestria profissional no desempenho do perito contábil (Hahn, Pinkse, Preuss & Figge, 2016).

### 2.3 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

O presente capítulo propõe uma revisão da literatura disponível acerca da questão do gerenciamento da qualidade em serviços. Cujo objetivo precípuo é resgatar alguns conceitos e aspectos básicos da Gestão de Serviços, necessários para a discussão da sua qualidade, além de conceituá-lo e enfatizar a sua importância no contexto das atividades profissionais.

Introduzido no Japão por Deming em 1950, para técnicos e engenheiros, o método de controle estatístico da qualidade se tornou importante para a produção naquele país, mas não nos Estados Unidos, conferindo aos japoneses uma grande vantagem competitiva à época, o que culminou com o estabelecimento de uma nova ordem econômica mundial. Coadjuvante com a evolução da qualidade no Japão, Juran ministrou em 1954, cursos e palestras acerca dos três fundamentos básicos da qualidade: planejamento, melhoria e controle. Período a partir do qual a qualidade passou a envolver a satisfação do cliente e o empenho para impedir a sua insatisfação, deixando de ser tratada apenas como dado estatístico (Lobo, 2010).

Até o início da década de 60, a ordem econômica mundial foi caracterizada como um período de grande produtividade, período em que a demanda por produtos e serviços geralmente

era superior à oferta, e tudo o que se produzia podia ser facilmente comercializado (Bolwijn & Kumpe, 1990).

Com o passar do tempo o mercado torna-se mais competitivo, fase em que o fator preço tornou-se o principal diferencial competitivo. Em busca da eficiência produtiva, muitos profissionais e organizações passaram a adotar os princípios Tayloristas e Fordistas de produção, buscando otimizar custos através da produção em massa de poucos produtos ou serviços. Princípios que envolveram o estudo dos tempos e movimentos, a divisão do trabalho em tarefas simples, a limitação de linhas de produtos e serviços, entre outras práticas (Womack, Jones & Ross, 1992).

Ao final dos anos 60, a frequência crescente da ocorrência de falhas e defeitos nos produtos, fez com que os consumidores se tornassem mais críticos em relação a estes, considerando em sua avaliação não somente o preço, mas também a qualidade. Comportamento este, fortemente influenciado pela participação de indústrias japonesas no mercado, que utilizavam um sistema enxuto de produção, o que possibilitava a fabricação de produtos de alta qualidade a preços reduzidos (Freitas, 2005).

Ainda na concepção de Freitas, (2005) em meados da década de 70, mais conscientes em relação à moda e interessados em produtos mais modernos, os compradores consumiam de maneira imprevisível, sobrecarregando as indústrias em razão da produção de vários modelos, dos altos custos de logística e do acúmulo de grandes estoques de produtos acabados, que por vezes tornavam-se rapidamente obsoletos.

No mesmo contexto evolutivo, a partir do início da década de 80, as organizações de serviço passaram a representar uma parcela cada vez maior e mais importante no cenário econômico mundial, buscando continuamente atingir a Excelência em Serviços, considerando os clientes como peças fundamentais para a conquista e manutenção dos mercados (Freitas, 2001).

Em seu estudo, Tessarin, (2018) esclarece que o setor de serviços representava, em termos percentuais, mais de 70% do PIB das economias desenvolvidas, e mais de 50% do PIB das economias em desenvolvimento. E que a magnitude do setor lhe confere uma grande heterogeneidade, apresentando significativas diferenças em termos tecnológicos (sistemas de informação x atividades artísticas), graus de comercialização com o exterior (aluguel de ativos móveis a exemplo de máquinas e equipamentos x atividades imobiliárias), bem como na qualificação da mão de obra (serviços prestados a pessoas jurídicas x prestados a pessoas físicas). Segmentando-os ainda, em serviços intermediários ou finais, e públicos ou privados.

Uma classificação largamente utilizada recentemente classifica os serviços em tradicionais e modernos (Eichengreen & Gupta, 2013; Marconi, 2017). Sendo que os serviços modernos apresentaram um crescimento mais acentuado que os demais nas últimas décadas, aumentando assim, sua importância no conjunto do setor. Rol em que estão incluídos os serviços de tecnologia da informação e comunicação, atividades financeiras, seguros, atividades profissionais, técnicas e científicas, algumas atividades administrativas e serviços complementares. Setores que se destacam pelo elevado grau de comercialização, produção e uso de tecnologias, habilidades de seus prestadores e profundo conhecimento (Eichengreen & Gupta, 2013).

Algumas características diferenciam os serviços tradicionais, que envolvem menor potencial de desenvolvimento tecnológico, dos serviços modernos que se assemelham à manufatura. Como é o exemplo de alguns setores de serviços modernos, como o de desenvolvimento de software, que estão apostando em inovações e dispendendo recursos em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), em montantes equivalentes aos investidos pelos setores manufatureiros de média-alta e alta tecnologia, como é o caso de empresas como Google, Microsoft, Amazon, IBM e Oracle.

Estudos dão conta de que os gastos da iniciativa privada em P&D no exercício financeiro de 2016, no mundo, mantinham os setores da indústria de transformação nas três primeiras posições do ranking, ao passo que o setor de serviços já ocupava a quarta posição, na seguinte ordem: informática e eletrônica (24%), farmacêutica (22,1%), automobilística (15,4%) e software e internet (12,9%) (Jaruzelski, Staack & Shinozaki, 2016).

### 2.3.1 Conceito de serviço

No passado as empresas tratavam o cliente como um simples elemento do seu negócio, diferentemente dos tempos atuais, em que este passou a ocupar um lugar e a exercer um papel de destaque no contexto das organizações, tornando-se necessário conhecê-lo e tratá-lo como protagonista da relação de modo que as operações devam ser projetadas e gerenciadas visando a sua satisfação.

A relação entre fornecedores e clientes está evoluindo, de modo que o fornecedor de bens ou serviços, deve se colocar na posição de alguém que está servindo o outro.

O vocábulo serviço, na concepção de Holanda, (1986) refere-se ao: “exercício de cargos ou funções obrigatórias; duração desse exercício; desempenho de qualquer trabalho; duração

desse desempenho; produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade”.

Rathmel, (1966) citado por Las Casas, (1994) e Normann, (1993) conceituam serviços como atos, ações, desempenho, o que dificulta pela forma como é definido às vezes, a delimitação da fronteira entre o produto, o serviço e o seus sistemas de produção, ou a distinção entre produto e processo.

Ao conceituar serviços Juran, (1988) classifica as empresas em manufatura e não manufatura, subdividindo a última em prestadoras e não prestadoras de serviços. Enumerando como características principais das prestadoras de serviço aspectos como: venda direta, contato com usuário, cumprimento de prazos, não constituição de estoques, não transportabilidade, simultaneidade entre produção e consumo, e a intangibilidade do produto fornecido. Já Deming, (1982) serve-se da alusão a atividades para explicar o que considera como serviços, relacionando serviços financeiros, de transporte, alimentícios, hoteleiros, de comércio, assistência médica e social, entre outros. Ao passo que Ishikawa, (1985) entende por serviços o oferecimento comum de serviços (software), e por vezes de produtos físicos (hardware), a exemplo dos serviços governamentais, de transporte, financeiros e sistemas bancários, fornecimento de água, energia elétrica, comunicação, de saúde e bem-estar, manutenção de bens, de lazer, entre outros.

No entanto há uma corrente de pensamento que não percebe fronteiras claras entre serviços e manufatura, divergindo dos autores anteriormente citados. A exemplo de Levitt, (1981) que defende não existir indústria de serviços, sugerindo que todas são prestadoras de serviços. Da mesma corrente de pensamento fazem parte Berry e Parasuraman, (1992) ao defender que não há uma simples dicotomia entre empresas de fabricação e de serviços, pois na realidade o serviço produzido é senão o maior, um fator de sucesso para as empresas de fabricação. Clientes adquirem não apenas mercadorias ou serviços, mas ambos. Neste caso, se a fonte de benefício essencial de um produto for mais tangível do que intangível, será considerado mercadoria, caso o benefício seja mais intangível, será um serviço.

Para Normann, (1993) manufatura refere-se às atividades que transformam fisicamente materiais, o passo que os serviços se referem a atividades relacionadas a transações de intangíveis, que influenciam o acesso e a disponibilidade para objetos físicos, e que influenciam a utilização de outros tangíveis ou intangíveis. Horovitz, (1993), a exemplo de Carman, (1980) que conceitua serviço como sendo o conjunto de prestações que o cliente busca além do produto ou serviço de base, em razão do preço, da imagem e da reputação respectivos. Afirma ainda o

autor, que ele é medido em termos de despreocupação e de valor agregado para os produtos, e de prestação e experiência para os serviços.

Raciocínio semelhante é desenvolvido por Lobos, (1993) que afirma que a vantagem competitiva de uma empresa consiste em possuir o núcleo certo, cercar este núcleo de bens e serviços estabelecendo uma vantagem competitiva, adotar um modelo adequado de gestão e ser flexível a mudanças.

Autores como Grönroos, (1995) e Langeard, Bateson, Lovelock e Eiglier, (1981), entendem que serviço se refere a um pacote composto de um serviço central e serviços auxiliares ou periféricos.

Contrários à ideia de serviço núcleo, Davidow e Uttal, (1991) entendem que em um amplo sentido, serviço ao cliente refere-se a tudo que melhore seus níveis de satisfação, e define satisfação como sendo a diferença entre como o cliente espera ser tratado, e como percebe estar sendo tratado.

### 2.3.2 Sistemas de prestação de serviços

Autores como Burbidge, (1981); Chiavenato, (1991) e Zaccarelli, (1979) empregam classificações de sistemas de produção divididas similarmente em: produção contínua pura, contínua com montagem e desmontagem, contínua com diferenciação final, intermitente repetitiva, intermitente sob encomenda, montagem e grandes projetos.

Recentes proposições utilizam, em substituição a sistemas de produção, o termo sistemas de operações, por ser este mais abrangente e permitir a reflexão e a integração de abordagens até mesmo em diferentes indústrias. Wild, (1971) classifica os sistemas de operações, de acordo com o valor que agregam no desempenhar de sua função em:

- Manufatura: altera o valor de forma
- Suprimentos: altera o valor de posse
- Transportes: altera o valor de localização
- Serviços: altera o valor de estado

Em termos gerais pode-se afirmar que as organizações prestadoras de serviço têm crescido em importância como um tipo de operação, mas encontram-se similitudes entre diferentes tipos de indústrias, mesmo que diferentes os tipos de operações. McClain e Thomas, (1985) apresentam uma divisão macro entre manufatura e serviços, estabelecendo características comuns em função da natureza dos problemas de operação vigentes.



### 2.3.3 Características dos serviços

A identificação de fatores presentes nos serviços é utilizada por vários autores como uma forma de caracterização do seu sistema de operação. Esses especialistas têm apresentado propostas com o objetivo de identificar características operacionais dos sistemas de prestação de serviços, especialmente em comparação com a manufatura. Apesar de algumas das distinções anteriormente propostas estarem sendo questionadas, optou-se por mantê-las no rol constante do Tabela 3, que segue, considerando a sua importância e significado do ponto de vista de impacto sobre a gerência de serviços:

**Tabela 3**

*Principais diferenças entre manufatura e serviços*

<b>Diferenças Clássicas entre Manufatura e Serviço</b>	
<b>Manufatura</b>	<b>Serviço</b>
Tangibilidade	Intangibilidade
Há transferência de posse	Não há transferência de posse
O produto pode ser revendido	O serviço não pode ser revendido
O produto pode ser demonstrado	O serviço não pode ser demonstrado
O produto pode ser estocado	O serviço não pode ser estocado
Produção antecipada - separabilidade	Produção simultânea - inseparabilidade
O produto pode ser transportado	O serviço não pode ser transportado (os "produtores " sim)
Produção, venda e consumo podem ser realizados em locais diferentes	Produção, venda e consumo frequentemente ocorrem no mesmo local
Contato indireto com o cliente	Contato direto com o cliente
Impessoal - homogeneidade	Pessoal – heterogeneidade
Não há participação do cliente no processo	O cliente participa do processo
Tecnocrático	Humanístico
Estabilidade	Volatilidade
Trabalho intensivo	Capital intensivo
Centralizado	Descentralizado
Massificado	Customizado
Muita supervisão	Pouca supervisão
Necessário pouco julgamento pessoal	Necessário muito julgamento pessoal
Tempo de resposta longo	Tempo de resposta curto
Projeto do produto visa cliente. Projeto do processo visa fornecedor	Ambos visam o cliente
Facilmente padronizável	Padronização complexa
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido em interações entre comprador e fornecedor
Habilidades técnicas	Habilidades para interagir com público
Distinção clara entre as funções marketing e produção	Superposição entre as funções marketing e Produção

**Nota:** Nóbrega, K. C. (1997).

Quando se trata da diferenciação entre serviços e manufatura, duas são as características mais importantes, a presença do cliente e a simultaneidade entre produção e consumo do serviço. Fato que não ocorre em todos os casos, pois há circunstâncias em que os serviços, pelo menos em parte, são produzidos na presença do cliente, ao passo que em outras ocasiões o cliente não se faz presente. Fato que abriu a discussão sobre a ocorrência de duas situações em relação aos serviços: front-office e back-room (Levitt, 1972; Silvestro, Fitzgerald, Johnston & Voss, 1992). O que pode ser traduzido como linha de frente e suporte ou mesmo palco e bastidores, conforme concepção de (Anderson & Zemke, 1995; Lovelock, 1995; Jeffrey, 1995).

#### 2.3.4 Classificação dos serviços

Enquadrado classicamente pela economia como setor terciário, os serviços em questão guardam estreita relação com as atividades de comércio, educação, saúde, profissionais liberais, entre outras, conforme Tabela 4.

**Tabela 4**

#### *Classificação dos serviços*

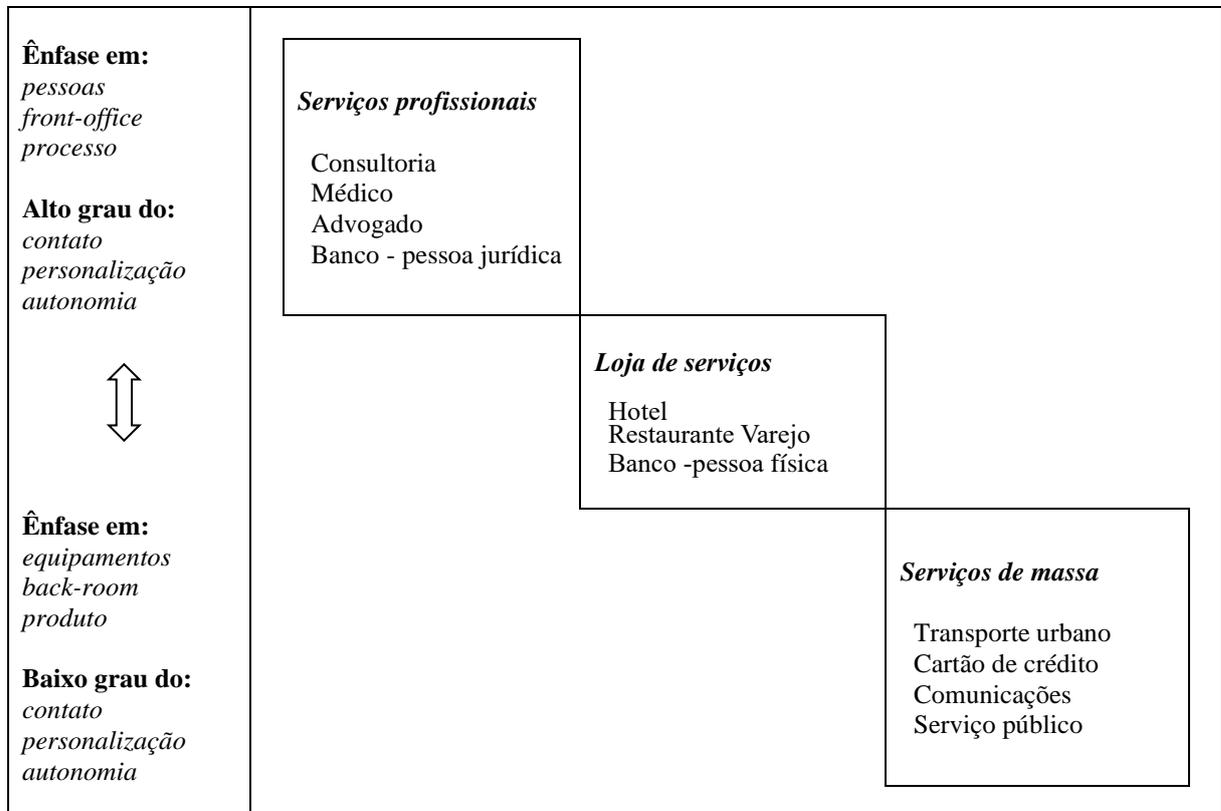
Autor	Esquema de classificação proposto
Sasser, Olsen e Wyckoff, (1978)	Proporção de bens físicos e serviços intangíveis contidos em cada pacote de produto
Thomas, (1978)	1. Primariamente baseado em equipamento 2. Primariamente baseado em pessoas
Chase, (1978)	1. Alto contato humano 2. Baixo contato humano
Grönroos, (1979)	1. Tipo de serviço - profissionais x outros serviços 2. Tipo de cliente - indivíduos x organizações
Kotler, (1980)	1. Baseado em pessoa x equipamentos 2. Extensão da presença do cliente 3. Atende necessidades pessoais x necessidades do negócio 4. Pública x privada, fins lucrativos x sem fins lucrativos
Lovelock, (1983)	1. Natureza do ato do serviço: ações tangíveis x ações intangíveis 2. Relacionamento com clientes : entrega contínua transações descontínuas, relacionamento com associados, nenhuma relação formal 3. Personalização e julgamento na entrega do serviço: julgamento feito por pessoas de contato com o cliente personalização dos serviços. 4. Natureza da demanda em relação ao suprimento: extensão em que o suprimento é limitado x extensão das flutuações da demanda 5. Métodos de fornecimento dos serviços: fornecimento único ou em vários locais x serviço fornecido nas dependências

Autor	Esquema de classificação proposto
	do fornecedor ou do cliente.
Schenner, (1986)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grau de interação e personalização: baixo x alto</li> <li>2. Grau de intensidade de mão-de-obra: baixo x alto</li> </ol>
Vandermerwe & Chadwick, (1989)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grau de interação consumidor/produtor: mais baixo x mais alto</li> <li>2. Envolvimento relativo de bens: serviços puros, serviços fornecidos com alguns bens ou através de bens.</li> <li>3. Serviços incorporados nos bens.</li> </ol>

**Nota:** Adaptado de Lovelock, (1983).

Conceituando serviços Juran, (1988) estabelece uma classificação das empresas em manufatura e não-manufatura, subdividindo a segunda em prestadoras e não prestadoras de serviço. Enquanto Deming, (1982) apresenta um rol de atividades para esclarecer o que considera como serviços, citando como exemplo os financeiros, de transporte, alimentícios, hoteleiros, de comércio e assistência médica e social. Ao passo que Feigenbaum, (1986) entende por serviços atividades como educação especializada, transporte de encomendas, fast-food, serviços de lazer, entre outros.

Albrecht, (1992) faz referência à lista da Revista Fortune, que relaciona oito indústrias de serviços: bancos comerciais, companhias financeiras diversificadas, empresas de serviços gerais, companhias de seguro de vida, comércio, instituições de poupança, transportes e serviço público. Enquanto Silvestro, (1992) apresenta outra proposta de classificação apresentada na Figura 4, estabelecendo distinções de acordo com seis dimensões principais: grau de utilização de equipamentos, grau de contato com o cliente, personalização do serviço, grau de julgamento pessoal do fornecedor do serviço, foco no produto ou processo, ênfase nas atividades de linha de frente (front-office, palco) ou retaguarda (back-room, bastidores).

**Figura 3***Classificação dos processos de serviços*

**Nota:** Silvestro, Fitzgeradl, Johnston e Voss, (1992).

Modernamente tende-se a abordar a produção de bens e de serviços como sistemas de operações, não havendo delimitação clara entre a produção e a prestação, e se haverá um componente maior de bens ou de serviços na composição do pacote, (Gianesi & Corrêa, 1994).

### 2.3.5 A Qualidade de Serviços

Várias têm sido as proposições, apresentadas para o conceito de qualidade. Algumas das quais têm sua aplicabilidade restrita à qualidade de bens. Enquanto outras, englobariam de forma mais abrangente, o conceito de qualidade de forma genérica. Poucas, se preocuparam em abordar de forma mais direta a problemática da qualidade em serviços, o que se pretende fazer de forma mais específica nesta seção.

O profissional com maior foco nos esforços de exploitation pode melhorar sua capacidade em explorar novos conhecimentos e desenvolver novos recursos que suportem novos serviços e mercados (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009). Por outro lado, níveis elevados

de exploration em um domínio de serviços ou tecnologia pode potencializar os esforços de exploitation em um domínio complementar para tornar os novos serviços e tecnologias economicamente viáveis (Gupta, Smith & Shalley, 2006). Dessa forma, se espera que os profissionais demonstrem capacidades dinâmicas para integrar, expandir, construir e readaptar recursos e competências internas e externas buscando responder ligeiramente às demandas do ambiente (O'Reilly & Tushman, 2013).

Venkatraman, Lee e Iyer, (2006) apregoam que ocorre um efeito sequencial de exploration-exploitation no aumento de vendas. A argumentação baseia-se no fato de que o profissional por pressão do mercado ou de novos clientes, desenvolve novos serviços e, após as vendas e a sua disponibilização, implementa adequações, atualizações e correções, provocando um exploration em primeiro plano que se converte em um constante exploitation no momento seguinte. Em razão da incerteza tecnológica e do dinamismo do ambiente, o exploration é continuamente promovido pelos profissionais para viabilizar novas origens de receita e lucro. Os profissionais precisam buscar e utilizar constantemente novas oportunidades de mercados como forma de ampliar e reestruturar as bases de recursos internos (exploration), as quais, em seguida serão exploradas de acordo com a lógica de eficiência (exploitation) para se ampliar os níveis de desempenho (Junni, Sarala, Taras & Tarba, 2013; Karrer & Fleck, 2015; O'Reilly & Tushman, 2013).

#### 2.3.5.1 Definições de qualidade

Garvin, (1984) constatou em suas pesquisas que dentre as definições de qualidade comumente propostas por cientistas e especialistas havia uma tendência de se conceituar a qualidade sob diferentes pontos de vista. Algumas dessas definições davam ênfase às percepções do usuário. Outras a questões técnicas do produto. Um conjunto amplo de definições dedicava atenção aos aspectos relacionados ao processo de fabricação. Algumas definições preocupavam-se com questões de valor funcional ou financeiro de um produto, e outras relacionavam inter-relações da qualidade de um produto com níveis de excelência na sua produção. A partir destas constatações, o autor estabeleceu um rol de cinco abordagens para definição da qualidade: as definições baseadas no usuário, no produto, na produção, baseadas no valor e transcendente.

Na sequência, o autor sugeriu a segregação da qualidade de um produto em oito dimensões: desempenho, características, confiabilidade, durabilidade, conformidade, assistência técnica, estética e qualidade percebida, que pode ser visto no Tabela 5.

**Tabela 5***Dimensões da qualidade de produto (bens)*

Dimensão	Conceituação
Desempenho	Características operacionais de um produto
Características	suplementa o funcionamento básico de um produto
Confiabilidade	Probabilidade de mau funcionamento de um produto
Durabilidade	Vida útil proporcionada por um produto antes de se deteriorar fisicamente
Conformidade	Grau de igualdade entre o produto fabricado e o produto projetado
Atendimento	Rapidez, cortesia e eficiência na execução de um Reparo
Estética	O que pode ser percebido pelos cinco sentidos
Qualidade percebida	Aspectos subjetivos considerados pelo usuário

**Nota:** Garvin, (1984).

Ao passo que o conceito do produto, e a identificação e priorização de características do produto que o torne mais competitivo são decisivos para o estabelecimento de alternativas estratégicas pela organização, Garvin, (1987) também discute a relevância estratégica destas dimensões. Para o conceito de qualidade, Normann, (1993) propõe quatro dimensões: qualidade de produto, qualidade de processo, qualidade do sistema de produção e qualidade como filosofia permeando toda a organização.

Ao conceituar qualidade, Juran, (1988) o autor diferencia, através da introdução dos critérios de qualidade com “q” pequeno e qualidade com “Q” grande, a qualidade em termos de características intrínsecas de um produto (bens ou serviços) - q pequeno - da qualidade em termos gerenciais e globais - Q grande (Tabela 6).

**Tabela 6***Diferenciação do "q" pequeno e "Q" GRANDE*

Tópico	Conteúdo do “q” pequeno	Conteúdo do “Q” Grande
Produtos	Bens manufaturados	Todos os produtos, bens e serviços, à venda ou não
Processos	Processos diretamente relacionados à manufatura de bens	Todos os processos; apoio à manufatura; negócios, etc.
Indústrias	Manufatura	Todas as indústrias; manufatura;
A qualidade é como:	Um problema tecnológico	serviços; governo, etc. com fins lucrativos ou não
Cliente	Aqueles que compram os produtos	Um problema de negócios
Modo de pensar sobre qualidade	Baseado na cultura de departamentos funcionais	Todos aqueles impactados, externos ou internos
As metas de qualidade estão incluídas:	Entre as metas da fábrica	Baseado na trilogia universal
Custos da má qualidade	Custos associados a bens manufaturados deficientes	No plano de negócios da empresa

Tópico	Conteúdo do “q” pequeno	Conteúdo do “Q” Grande
Aperfeiçoamento dirigido a:	Desempenho departamental	Todos os custos que desapareceriam se tudo fosse perfeito
Avaliação da qualidade baseada em:	Conformidade com especificações, e procedimentos internos	Desempenho da empresa
Treinamento em gerência da qualidade:	Concentrado no departamento de Qualidade	Responsividade às necessidades dos clientes
Coordenação efetuada por:	Gerente da qualidade	Para toda a empresa

**Nota:** Juran, (1988).

### 2.3.5.2 Características da qualidade de serviços

Alguns atributos das atividades de serviços têm sido citados como empecilhos à avaliação e gestão da qualidade de serviços, a exemplo da intangibilidade, heterogeneidade, presença do cliente, simultaneidade entre produção e consumo etc.

A competitividade no setor de serviços é muitas vezes estimulada pela qualidade de serviço percebida pelos clientes, uma vez que não há produtos tangíveis envolvidos (Yeo & Li, 2014).

Para Normann, (1993) dois são os fatores determinantes na experiência e avaliação do cliente sobre o serviço total obtido:

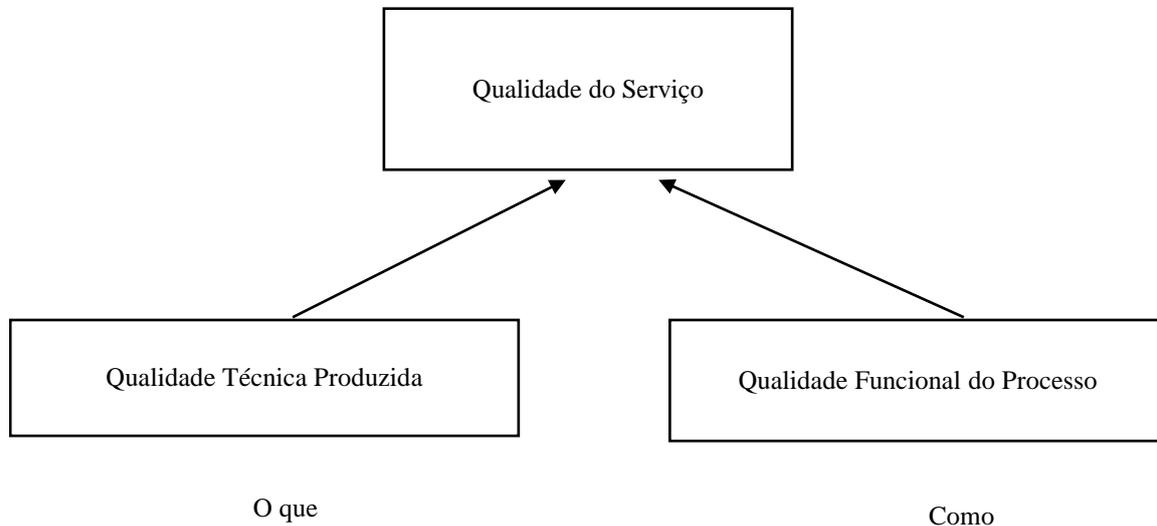
- a) se o pacote de serviços inclui todos os elementos (núcleo e periféricos) que ele espera, e
- b) a extensão pela qual cada um destes elementos atende aos vários padrões e critérios de qualidade esperados.

Para o autor, o que um prestador de serviços deve identificar é o nível de satisfação dos clientes quanto ao núcleo e aos periféricos, a fim de determinar pontos para melhoria de qualidade.

Duas são as dimensões propostas por Grönroos, (1988) para a qualidade de um serviço: uma relacionada ao resultado do serviço - o que - (qualidade técnica) e outra relacionada ao processo de fornecimento do serviço - como - (qualidade funcional). Qualidade total do serviço na definição do autor, refere-se ao resultado final da avaliação feita pelo cliente do serviço que ele obteve, e de como ele obteve este serviço, Figura 4.

#### Figura 4

*As duas dimensões da qualidade do serviço*



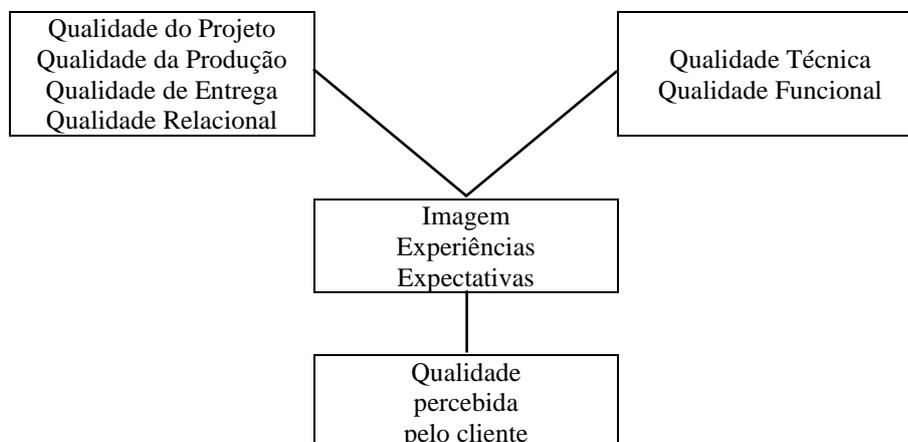
**Nota:** Grönroos, (1988).

Na visão de Horovitz, (1993) a percepção de qualidade também é influenciada pelos símbolos que envolvem o produto como a forma de armazenamento e apresentação, forma de atendimento, etc. Entende ainda o autor, que quanto mais imaterial o serviço, mais influenciado por referências tangíveis - aparência física, preço, risco percebido, é o cliente. Sob esta mesma ótica Berry e Parasuraman, (1992) recomendam que se coloquem evidências para os serviços de modo a associar pistas tangíveis sobre estes, perceptíveis pelo cliente.

Resumindo pesquisas sobre qualidade de bens e serviços, Gummesson e Grönroos, (1988) desenvolveram o modelo de qualidade de Grönroos-Gummesson, Figura 6. Cujo modelo agrupa a ideia do modelo básico de Grönroos (o que x como), com as quatro fontes da qualidade (qualidade de projeto, produção, entrega e relacional), influenciando a percepção de qualidade em função da imagem, das experiências anteriores e expectativas dos clientes.

A qualidade de projeto mantém relação com o conceito de serviço em si. A qualidade de produção está relacionada com a qualidade da execução do projeto. A qualidade de entrega refere-se à prestação do serviço, no momento da entrega ao cliente. E a qualidade relacional refere-se à forma com que ocorre a entrega, dependendo das interações pessoais.



**Figura 5***O Modelo da Qualidade de Grönroos-Gummesson*

**Nota:** Gummesson e Grönroos, (1988).

## 2.3.5.3 Dificuldades de avaliação

A subjetividade das características inerentes aos serviços, prejudica a compreensão e avaliação da qualidade. Pesquisadores tem sugerido como forma de medição da qualidade de um serviço, a comparação entre as expectativas e a percepção do serviço recebido pelo cliente (Grönroos, 1995; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990; Davidow & Uttal, 1991). Da leitura de Horovitz, (1993), depreende-se que a qualidade do serviço deve ser total (sem falhas) ou simplesmente não existe, em razão da percepção de eventuais aspectos falhos pelo cliente, que mesmo não comprometendo o serviço, terá afetado a sua percepção de qualidade. O Autor sugere, quando propõem uma matriz de classificação de características de qualidade de serviços, as características por ele considerados como atributos de avaliação da qualidade de serviços: pontualidade, atenção, gentileza, cortesia, honestidade, rapidez na resposta, instruções de utilização, respeito ao cliente e satisfação do cliente.

O uso de indicadores de qualidade, em termos operacionais, é defendido por inúmeros pesquisadores como indispensável para se controlar a qualidade (Campos, 1992; Ishikawa, 1985; Juran, 1988; Lobos, 1993; Delaretti, 1993). Para Albrecht, (1992) é recomendável cautela ao se quantificar tudo, em razão da dificuldade de se quantificar a qualidade de determinados serviços. Como exemplo podemos citar o atendimento personalizado: O que é atendimento personalizado? Como estabelecer um padrão que satisfaça diferentes clientes inseridos em regiões e culturas diferentes? Da obra de Umeda, (1994) extrai-se que, nos casos que se

demonstrar impossível a quantificação, deve ser dada ênfase à padronização e ao treinamento do pessoal, com desenvolvimento de atitudes para serviços de qualidade superior.

Juran, (1988) apresenta como motivos para o não desenvolvimento do controle da qualidade em serviços, as dificuldades de avaliação devido à intangibilidade, o tamanho das organizações prestadoras de serviços, as unidades de medidas não estabelecidas, além do não compartilhamento de experiências entre profissionais de serviços.

#### 2.3.5.4 Qualidade de serviço

Há diferentes abordagens para a definição da qualidade: Horovitz, (1993), e Albrecht, (1992) defendem a qualidade do serviço como algo conexo a excelência; Feigenbaum, (1986), Crosby, (1994) e Juran, (1988), empregam a noção de conformidade e garantia; enquanto Juran, (1988) e Horvitz, (1993) são profundos defensores de outro aspecto da qualidade do serviço: a subjetividade humana.

Abordado por Juran, (1988) o conceito de qualidade em serviços funda-se na definição de qualidade como "adequação ao uso". A adequação ao uso, no que se refere aos serviços, deve ser entendida como a capacidade deste corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando da sua prestação. Dentre as principais características da qualidade em serviços, o mesmo autor as classifica em "psicológicas, baseadas no tempo, éticas, contratuais (garantia), e tecnológicas", destacando as três primeiras como as mais importantes, chamando atenção para a personalização do serviço, principalmente no caso de serviços onde haja maior contato e necessidade de customização junto ao cliente. Por outro lado, no caso de serviços técnicos como projeto de engenharia e manutenção de equipamentos, características contratuais e tecnológicas não podem ser consideradas menos importante.

Qualidade é o nível de excelência que o profissional se propõe a alcançar para satisfazer seus clientes, e a medida com que ele se conforma a esse nível (Horovitz, 1993). Para o autor, o elemento uniformidade: "manter o nível de excelência o tempo todo e por toda parte", é determinante para a qualidade de um serviço. Já Feigenbaum, (1986) entende que a qualidade dos serviços depende de características como confiabilidade e garantia. O autor menciona ainda a identificação de uma pressão para que os fabricantes e prestadores de serviços ofereçam garantias claras, objetivas e precisas do serviço fornecido. Para Crosby, (1994) só há uma diferença entre a qualidade de serviços e a manufatura, que é o contato com o cliente, um a vez que só vislumbra uma possibilidade de distinção dos serviços que influenciam a qualidade: quando este é produzido e consumido simultaneamente.

É de Albrecht, (1992) o conceito de excelência de serviço, que o define como "um nível de qualidade de serviço, que comparado ao de seus concorrentes, é suficientemente elevado do ponto de vista do cliente, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço ofertado, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior que a de seus concorrentes".

Em diferente pesquisa, mais operacional, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), baseado na concepção das dimensões da qualidade de produto propostas por Garvin, (1984), propõe a estratificação da qualidade de um serviço em 10 critérios, denominados dimensões da qualidade de um serviço, Tabela 7.

**Tabela 7**

*As dimensões da qualidade de serviços*

Dimensão	Conceituação
Aspectos Tangíveis	Aparência física de instalações, equipamentos,
Confiabilidade	peças e materiais de comunicação
Responsividade	Capacidade de prestar o serviço prometido de
Competência	confiável e precisa
Cortesia	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar
Credibilidade	presteza um serviço
Segurança	Habilidades específicas para desempenhar um
Acesso	serviço
Comunicação	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no
Conhecimento do cliente	contato pessoal

**Nota:** Parasuraman, Zeithaml e Berry. (1985).

A partir de então, outros autores têm proposto suas dimensões da qualidade de serviços. Grönroos, (1995) relaciona os seis critérios da boa qualidade percebida do serviço: profissionalismo e habilidades; atitudes e comportamento; facilidade de acesso e flexibilidade; confiabilidade e honestidade; recuperação; reputação e credibilidade.

Para avaliação da qualidade do serviço Giansesi e Corrêa, (1994), recomendam o uso dos critérios: tangíveis, consistência, competência, velocidade de atendimento, flexibilidade, credibilidade/segurança, atendimento/atmosfera, acesso e custo. Em semelhante abordagem, Lobos, (1993) estabelece três fatores para a qualidade em serviços: desempenho, atendimento e custo. Onde o desempenho mantém relação com o serviço em si; o atendimento com os aspectos relativos à prestação do serviço; e o custo referindo-se a um conceito relativo. Propõe ainda o autor, dimensões para a avaliação da qualidade em serviços: validade, disponibilidade, precisão, rapidez, respeito à norma, solução de problema e confiabilidade.

Dimensões do serviço ao cliente relacionadas com: tempo, ausência de falhas, flexibilidade, aspectos financeiros, questões de estilo, controle pessoal, e segurança são sugeridas por Clutterbuck, D., Clark, G. e Armistead (1994). De acordo com Deming, (1982), a avaliação da qualidade de serviços não difere muito da manufatura, relacionando ainda pontos comuns entre bens e serviços. Levitt, (1980) e Davidow e Uttal, (1991), classificam as características de qualidade em quatro níveis de satisfação: genérico, esperado, aumentado, potencial. Proposta, muito similar ao modelo de Kano, Seraku, Takahashi e Tsuji, (1984), que visa pesquisar e responder às mudanças dinâmicas do mercado. Utiliza-se Albrecht, (1992, b) da mesma classificação, denominando os quatro níveis por básico, esperado, desejado e imprevisto. Há que se ter consciência quanto às potencialidades e dificuldades no gerenciamento destas expectativas.

Geralmente, administradores, gerentes e pesquisadores objetivam identificar, dentre outros aspectos: os critérios que melhor definem a qualidade de um serviço, os critérios que são mais importantes e que propiciam maior satisfação (insatisfação) do cliente; o relacionamento entre a qualidade dos serviços e o grau de satisfação do cliente; os impactos da qualidade do serviço na satisfação do cliente, e nas intenções deste em consumir o serviço (Cronin & Taylor, 1992).

Ao se referir às principais abordagens até aqui discutidas, Nóbrega, (1995) apresenta um quadro comparativo onde foram priorizados temas significativos relativamente a gestão da qualidade: conceito de serviços, conceito de qualidade de serviços, sistema da qualidade, padronização e aspectos humanos, constando para cada um dos temas um resumo contendo a opinião de cada autor.

Verifica-se que não é possível identificar maior ênfase no gerenciamento de serviços em nenhuma das abordagens. Remanescendo lacunas em termos de conceituação da qualidade em serviços, padronização (simplista, baseada em especificações puramente quantificáveis) e sistematização mais adequada à natureza das operações de serviços, planejamento e projeto integrado com estabelecimento de infraestrutura para serviços. Na abordagem da qualidade em serviços, deve-se focar de forma mais proeminente o conceito de serviço, estratégia, projeto e infraestrutura, da diferenciação, da capacitação de pessoal para serviços, e diferentes formas de avaliação de desempenho (Nóbrega, 1995).

**Tabela 8**

*Comparativo da visão dos especialistas sobre a qualidade de serviços*

	JURAN	DEMING	FEIGENBAUM	CROSBY	ISHIKAWA
Conceito de serviço	Atividades de não manufatura que não se caracterizem como indústrias (mineração, agricultura, etc.)	Atividades como hotéis, restaurantes, bancos, serviços médicos, financeiros, públicos, educacionais.	Relaciona atividades como saúde, educação, correios, alimentação, etc.	Atividades tradicionalmente tidas como serviços: saúde, financeiros, transportes, lazer.	Toda transação comercial que envolva prioritariamente o mercado, transporte, governo, vendas, saúde, energia,
Qualidade de serviço	Características como: psicológicas, contratuais, baseadas no tempo, éticas e tecnológicas	Características de Qualidade tão fáceis de mensurar quanto um produto manufaturado. Taxas de não conformidade só que apresentam reação mais rápida	Satisfação das necessidades do cliente, enfatizando sobretudo a confiabilidade e garantia dos serviços fornecidos	Definido de maneira análoga a bens: conformidade com os requisitos.	Oferecimento de benefícios aos consumidores, transportando o relacionamento com o público em verdadeiro desafio
Sistema de Qualidade	Ênfase no planejamento da qualidade desde o projeto do serviço, identificação de características mensuráveis, implantação de controle decorrente do processo, e aperfeiçoamento contínuo. Utilização de auditores da Qualidade	Forte ênfase no controle durante o processo, através do estabelecimento de características do serviço e seu acompanhamento via resultados estatísticos	Princípios, abordagem e tecnologias do sistema de qualidade total de manufatura, através do estabelecimento dos padrões e procedimentos escritos. Um sistema de informações estruturado para seu acompanhamento	Ênfase em procedimentos para prevenção de defeitos e correção de desvios. Acompanhamento do cálculo de custos de falta de qualidade	Aplicação dos procedimentos gerais de TQC com forte envolvimento de dados na empresa e uma grande ênfase na educação e treinamento. Uma abordagem de mudança comportamental por parte do pessoal da área comercial nas fases de projeto, venda e pós-venda
Padronização	Padrões de produtividade, integridade, previsibilidade e satisfação das pessoas. Os padrões devem constituir dados e não ser demasiadamente rígidos	Padrões de atendimento das características de processos intermediários.	Estabelecimento de padrões para todas as características de serviços e procedimentos documentados dos processos	Estabelece como padrões a conformidade dos requisitos para satisfazer o cliente, e o padrão de desempenho zero defeito	Abordagem gerencial para acompanhamento de todas as atividades da área comercial. Manutenção e aperfeiçoamento dos padrões
Aspectos humanos	Capacitação de pessoal para planejar em unir a qualidade e resolução de problemas	Forte ênfase na gerência e elevação da competência das pessoas	Capacitação do pessoal técnico para estruturar o sistema	Participação e motivação dos envolvidos	Autodesenvolvimento das pessoas como requisito indispensável para garantia da qualidade.

**Nota:** Nóbrega (1995).

Em seu artigo "The Ambidextrous Organization", Duncan, (1976) defende que profissionais ambidestros são capazes de simultaneamente explorar novas oportunidades para melhorar a qualidade dos serviços ofertados e explorar eficazmente as práticas de qualidade existentes. O que significa dizer que estes não apenas se concentram na otimização de processos de qualidade existentes, mas também estão abertos à inovação e a adotar de novas abordagens para oferecer ao mercado serviços de alta qualidade. Em estudos relacionados a ambidestria, Tushman e O'Reilly, (2013) destacam que a exploração (busca por inovação) pode resultar em melhorias significativas na qualidade dos serviços, uma vez que novos conceitos e abordagens podem resultar em melhores práticas que beneficiam os clientes e melhoram o desempenho profissional.

Em síntese, a ambidestria profissional desempenha um papel essencial na relação entre serviços de qualidade e desempenho do perito contábil, permitindo que estes promovam o equilíbrio entre a busca por inovação com a entrega consistente de serviços, e a manutenção de altos padrões de qualidade, o que resulta em um desempenho superior e na capacidade de atender às demandas do mercado em constante mudança, aumentando as perspectivas de sucesso a longo prazo.

No que se refere à qualidade de serviços, infere-se que está de várias formas, intrinsecamente relacionada ao desempenho profissional, conforme segue:

- a) Satisfação do Cliente: Profissionais que entregam serviços de alta qualidade tendem a alcançar níveis mais altos de satisfação do cliente. Clientes satisfeitos são mais propensos a recomendar os serviços do profissional a outros possíveis clientes e a manter relacionamentos de longo prazo.
- b) Reputação Profissional: A qualidade dos serviços prestados contribui diretamente para a construção e consolidação da reputação do profissional, que se constitui em um valioso ativo que pode atrair mais clientes e oportunidades de negócios.
- c) Fidelização de Clientes: Profissionais que entregam serviços consistente e de alta qualidade têm maior perspectiva de fidelizar clientes, o que é fundamental para se manter um fluxo constante de demanda trabalho e receita.
- d) Eficácia e Eficiência: Serviços de qualidade naturalmente são mais eficazes e eficientes, uma vez que profissionais que desempenham suas tarefas com maior precisão e eficiência economizam tempo e recursos, e como resultando apresentam um melhor desempenho.

- e) **Competitividade:** Profissionais que se destacam pela qualidade dos serviços que prestam são mais competitivos no mercado e estão à frente dos concorrentes que ofertam serviços de qualidade inferior.
- f) **Desenvolvimento de Habilidades:** Para manter a qualidade dos serviços, os profissionais precisam aprimorar constantemente seus conhecimentos e habilidades, o que os leva ao desenvolvimento profissional contínuo, impulsionando o desempenho a longo prazo.
- g) **Crescimento da Carreira:** Profissionais que entregam serviços de alta qualidade estão mais propensos a evoluir em suas carreiras, podendo ser promovidos a posições de liderança ou aproveitar oportunidades de crescimento e progresso profissional.
- h) **Maior Satisfação Pessoal:** O sucesso na entrega de serviços de qualidade pode levar a uma maior satisfação pessoal e profissional. A sensação de realização e a autoestima podem impulsionar o desempenho geral.

Em síntese, a qualidade de serviços desempenha um papel fundamental no desempenho profissional, afetando a satisfação do cliente, a reputação do profissional, a fidelização de clientes, a eficácia, a eficiência, a competitividade, o desenvolvimento de habilidades, o crescimento de carreira e a satisfação pessoal. Portanto, profissionais que priorizam e mantêm altos padrões de qualidade em suas atuações geralmente apresentam um desempenho profissional mais sólido e bem-sucedido. A qualidade poderia ser difundida como uma vantagem competitiva e explicada como uma capacidade, uma vez que melhora desempenho profissional e contribui para o processo de aprendizagem, que também tem uma relação positiva com o desempenho (Martinez-Costa & Jimenez-Jiménez, 2009).

## 2.4 DESEMPENHO PROFISSIONAL

Em uma ampla revisão da literatura acerca do desempenho individual, Sonnentag e Frese (2002), defendem que o termo “desempenho” pode ser percebido de duas formas distintas, como um comportamento ou como um resultado. Como comportamento, refere-se às ações que um indivíduo desempenha em seu ambiente laboral, que podem ser aferidas e que são relevantes para a consecução dos objetivos profissionais ou organizacionais, a exemplo da elaboração de um relatório gerencial, da realização da venda de um produto ou da prestação de um serviço. No que se refere ao conceito como resultado, este funda-se nas consequências de um determinado comportamento ou conjunto de ações, a exemplo, do número de relatórios gerenciais elaborados, da quantidade de produtos vendidos ou de serviços prestados.

Imprescindível salientar que existem diferentes fatores afora o comportamento que podem influenciar no desempenho (resultado), a exemplo de um relatório tempestivo e bem elaborado, porém contendo informações equivocadas, oriundas de outros departamentos.

Via de regra, o fator comportamental do desempenho é considerado pela literatura. Borman e Motowidlo (1993, como citado em Sonnentag e Frese, 2002) defendem que o desempenho é um conceito multifacetado, dividindo-o em desempenho de tarefa e desempenho contextual. O Desempenho de tarefa está intimamente relacionado às habilidades individuais, e refere-se à competência em atividades que contribuem diretamente para o atingimento dos objetivos profissionais ou organizacionais. Desempenho que pode ser demonstrado de forma direta (em uma linha de produção) ou de forma indireta (no desempenho gerencial ou de supervisão). Enquanto o desempenho contextual, está ligado à personalidade e à motivação do indivíduo, e refere-se a comportamentos que não contribuem diretamente para a atividade fim, e que vão além da tarefa em questão, mas contribuem com a manutenção do ambiente, a exemplo do apoio ou a orientação de outros profissionais e sugestão para aperfeiçoar os fluxos de trabalho.

O desempenho pode ser caracterizado como uma atuação que pode ser verificada e mensurada (Souza, Mattos, Sardinha & Alves, 2005). É o grau de desenvoltura que um profissional apresenta acerca de algo. Refere-se à obtenção de resultados (Sonnentag & Frese, 2002). O conceito sugere que são tarefas implementadas que visam um objetivo em comum entre diversas áreas de uma profissão.

Especificamente para fins deste estudo, se estabelece uma abordagem ao desempenho profissional, que é resultado da capacidade de execução de uma atividade, a partir do dispêndio de esforços para se alcançar os resultados estabelecidos ou esperados, (Maximiano, 2004). Insta salientar igualmente que o desempenho emerge da interação entre motivação e capacidade (Robbins, 2002). No que se refere ao desempenho profissional, trata-se dos resultados por este alcançados e que são passíveis de serem avaliados por meio de indicadores (Fernandes, Fleury & Mills, 2006). O desempenho profissional representa uma das grandes preocupações dos gestores, com o objetivo de solucioná-los foram desenvolvidas estratégias de gestão que visam identificar os desvios de desempenho, estabelecer suas origens e corrigi-los. O desempenho profissional é mensurado comparando-se os resultados obtidos com as metas previamente estabelecidas para cada indicador (Brandão & Guimarães, 2001). Nuintin (2007), defende que os indicadores de desempenho se constituem em ferramentas de apoio à tomada de decisões, à análise crítica dos resultados e ao planejamento e controle dos processos organizacionais.



A satisfação em relação à função afeta o desempenho do profissional, que por sua vez contribui para melhorar a performance organizacional. Por outro lado, o seu comprometimento está diretamente ligado à forma com que o profissional se identifica e está envolvido com as suas funções e com a organização, e o quanto está disposto a contribuir para a melhoria dos seus resultados (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Como resultados de estudos empíricos, segundo Zhang, Wei, e Van Horne, (2019), foram geradas evidências de que as aptidões de um indivíduo na condução do estresse no trabalho na gestão de desempenho, na construção da confiança, no apoio social e na prática da ambidexteridade individual, resultam em alto desempenho.

Duas dessas relações positivas são mediadas pela ambidestria individual, a relação entre a administração do estresse e do desempenho do trabalho, e entre a construção da confiança e o desempenho (Zhang, Wei, & Van Horne, 2019).

Zhang, Wei, e Van Horne (2019) tentaram avançar em relação ao conhecimento das relações entre a ambidestria individual e respectivos antecedentes, trabalhando com o estresse no trabalho e a construção de confiança, relacionados com a ambidestria e o desempenho individual. Cujas habilidades são relevantes para a ambidestria e o desempenho em um contexto dinâmico e em rápida transformação, e devem ser construídas com o transcurso do tempo (Ghoshal & Bartlett, 1997; Gibson & Birkinshaw, 2004; Good & Michel, 2013; Prieto, Revilla & Rodríguez-Prado, 2009; Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000).

Profissionais com aptidão para comportamentos ambidestros podem focar na potencialização de suas atividades e vínculos atuais e prospectar oportunidades além de suas ocupações (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999; Birkinshaw & Gibson, 2004; Mom, Van Den Bosch & Volberda, 2009). De acordo com Birkinshaw e Gibson (2004), espera-se que os profissionais ambidestros atuem além dos estreitos limites de suas funções e atuem em prol dos interesses mais amplos de suas profissões. Na busca simultânea por alinhamento e adaptabilidade, os colaboradores devem adaptar-se a novas oportunidades aderentes à estratégia geral do negócio. Comportamentos relevantes em contextos em transformação que auxiliam os indivíduos a potencializar seu desempenho no trabalho e manter-se um passo à frente dos demais. (Good & Michel, 2013; Mom, Van Den Bosch & Volberda, 2007).

Mesmo não fazendo parte do construto da ambidestria, a inteligência deve ser considerada na exploração das habilidades individuais. Vez que se refere à competência para avaliar as demandas do ambiente e adaptar-se de acordo com as suas necessidades (Sternberg, 1999). Outros pesquisadores a exemplo de Frensch e Sternberg, (1989), relacionam o pensamento inteligente à capacidade de optar por estratégias mais eficazes em novos cenários.

As duas interpretações são suportadas, vez que maior inteligência geral está relacionada ao desempenho em novas tarefas (Hartigan & Widgor, 1989; Hunter & Hunter, 1984). A relação entre inteligência e desempenho torna-se mais evidente à medida que aumenta a complexidade da tarefa (Ackerman, 1988). A inteligência superior está também relacionada à capacidade de adaptação dos processos de atenção (Schafer, 1979).

O efeito positivo do equilíbrio entre essas duas orientações de aprendizagem tanto na produção de inovação quanto no desempenho do profissional, encontram suporte na pesquisa empírica (Tushman e O'Reilly, 1996; Gibson e Birkinshaw, 2004; He e Wong, 2004). Como exemplo, He e Wong, (2004), constaram em suas pesquisas que profissionais que buscam simultaneamente exploração e exploração alcançam maior desempenho em vendas.

Considerando contextos de incerteza, Felício, Caldeirinha e Dutra (2019) defendem que profissionais que desenvolvem a ambidesteridade tornam-se parcimoniosos em relação aos seus projetos, dentre os quais os de inovação. Esclarecem que profissionais ambidestros utilizam a inovação de duas formas para obter melhor desempenho: de um lado, criação e geração de novas estratégias e, por outro, seu uso.

Causa surpresa a existência de poucas evidências empíricas que tratem da relação entre a busca pela qualidade em serviços como uma orientação estratégica e o consequente impacto no desempenho profissional. Fojt (1995b), recentemente apresentou evidências de uma ligação positiva consistente entre qualidade e desempenho final. Cujá descoberta, combinada com uma riqueza de evidências anedóticas, ressalta a necessidade de uma maior exploração de uma relação entre qualidade e desempenho. Esse apelo para pesquisa foi recentemente corroborado por colaboradores de uma edição especial relacionada à qualidade do *Journal of Services Marketing*. Se realmente a qualidade do serviço se caracteriza como potencial fonte de vantagem competitiva sustentável, sua ligação com o desempenho de longo prazo deve ser evidenciada.

Nestes termos, são três os objetivos do presente estudo. Em primeiro plano discutiremos a possível influência da ambidestria no desempenho e consequentemente na qualidade dos serviços, na sequência abordaremos a viabilidade da qualidade do serviço como uma orientação estratégica que pode potencializar uma vantagem competitiva sustentável. E derradeiramente, fornecer resultados que suportem os efeitos positivos simultâneos e de longo prazo no desempenho.

#### 2.4.1 Gestão de desempenho profissional

A obra de Chiavenato, (2009), destaca a importância da relação entre o desempenho e fatores contingenciais, externos e recompensas. De acordo com o autor, o desempenho na função do perito contábil pode variar entre os profissionais, vez que são influenciados por fatores externos e motivados pela obtenção de recompensas. Essa perspectiva sugere que a gestão do desempenho do perito contábil deve considerar esses fatores e buscar alinhar as recompensas adequadas para motivar e engajar os profissionais na realização de perícias de qualidade, o que requer habilidades e competências específicas, além de clareza em relação ao trabalho a ser realizado.

É do interesse dos profissionais desenvolver e aprimorar técnicas de gestão, dedicar-se a atingir metas, além de compreender os motivos que conduzem a um melhor desempenho. É fundamental avaliar se o desempenho obtido está de acordo com as demandas impostas pelo mercado, de igual modo, é fundamental garantir que os seus anseios, desejos e necessidades sejam atingidos. Porquanto, operar a gestão do desempenho implica em tomar decisões com base em fatos, para tanto há que se definir a forma de observação deste fenômeno, assim como as ferramentas mais adequadas para o que se pretende verificar, observando-se as características principais. Para Fetzner, Oltramari & Olea (2010), concorrem para a Gestão do Desempenho as ações de planejamento, acompanhamento e avaliação. Os mesmos autores destacam a necessidade de se estabelecer planos claros para as atividades periciais, acompanhar o progresso das tarefas e realizar avaliações sistemáticas dos resultados auferidos. Ações que permitem identificar possíveis desvios, corrigi-los e melhorar continuamente o desempenho do perito contábil.

A Gestão do Desempenho refere-se a um processo maior de gestão profissional, vez que, por meio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos aplicados nos diversos níveis de atuação, permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de eventuais desvios e imprimindo à carreira sentido de sustentabilidade e continuidade. No contexto da perícia contábil, isso implica na identificação das competências necessárias para a realização de perícias de qualidade, na avaliação do desempenho dos peritos contábeis em relação a essas competências e no oferecimento de oportunidades de desenvolvimento para o aprimoramento de suas habilidades (Brandão & Guimarães, 2001).

A Gestão de Desempenho consiste no monitoramento do desempenho, nas deliberações e na composição das iniciativas levadas a termo com o objetivo de conduzir o desempenho da organização ao padrão preestabelecido. Está relacionada ao controle e enquadramento das potencialidades e habilidades do profissional dentro de um padrão organizacional. Souza, Mattos, Sardinha & Alves (2005), defendem que diversas influências podem interferir no potencial do ser humano, o que pode resultar em um desempenho mais efetivo ou não. Outro aspecto importante destacado pelos autores refere-se à gestão do desempenho do perito contábil, que deve considerar as competências individuais e coletivas necessárias para a realização das perícias contábeis, o que implica em identificar as competências técnicas, como conhecimento contábil e domínio de ferramentas e técnicas periciais, além de competências interpessoais, como habilidades de comunicação e trabalho em equipe.

A Gestão de Desempenho reserva uma posição de destaque no rol de instrumento da Gestão de Recursos Humanos. Definido um padrão de desempenho, deve o profissional ser capaz de apresentar um desempenho que reproduza esse padrão. Brandão e Guimarães (1999), concordam que a Gestão de Desempenho contempla níveis de análise corporativos, divisionais, coletivos e individuais. Ela permite medir a contribuição individual e coletiva para se atingir os objetivos estratégicos da organização. Trata-se de um processo que se presta para julgar ou potencializar o valor, a excelência e as competências de um indivíduo e, principalmente, qual a sua contribuição para o negócio desenvolvido.

A Gestão de Desempenho orienta os profissionais acerca das necessidades de recursos e de formação para a execução dos seus processos e das suas atividades. Com a Gestão de Desempenho é possível desenvolver um planejamento para o desenvolvimento das competências de cada profissional. Para Brandão e Guimarães (1999), a avaliação permite a identificação do perfil e das competências que se encontram presentes no desempenho do profissional avaliado, identificando as competências que necessitam ser desenvolvidas e aprimoradas. Portanto, mais do que uma mera avaliação, a Gestão de Desempenho opera à verificação de estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, dentre outros, com vistas à correção de eventuais desvios, além de dar sustentabilidade à atuação.

A Gestão de Desempenho quando associada às competências objetiva identificar o potencial dos profissionais permitindo seu aprimoramento, assim como o aperfeiçoamento da qualidade do relacionamento entre estes e seus contratantes, propiciando o acúmulo de maiores responsabilidades em relação aos objetivos pessoais respectivos (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). No que se refere à carreira, compete ao profissional desenvolver suas competências

individuais, o que permitirá, através de um processo de observação direta, a avaliação dos dados coletados a partir do processo de trabalho por ele desenvolvido, propiciando, quando necessário, intervenções no desempenho laboral. Outro aspecto importante ressaltado por Camara, Guerra e Rodrigues (2007), é que a gestão do desempenho deve ir além da mera avaliação do perito contábil. Ela deve ser um processo que visa verificar estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, buscando a correção de desvios e contribuindo para a sustentabilidade da atuação profissional ou organização.

#### 2.4.2 Avaliação de desempenho profissional

Da leitura de Chiavenato (2001), extrai-se que o profissional tem seu desempenho avaliado a partir do momento em que passa a trabalhar em prol de outras pessoas ou organizações. As práticas de avaliação de desempenho são adotadas desde os tempos mais remotos com o objetivo de fazer um juízo de valor acerca da atuação de um profissional, a fim de recompensá-lo ou sancioná-lo. Por outro lado, enquanto sistema formal a Análise do Desempenho Profissional surge no início do século XIX (Grifel, Latham & Wexley, 1981). Inicialmente o processo de avaliação de desempenho era operado unilateralmente, vez que contava apenas com o arbítrio dos superiores hierárquicos, competindo ao profissional apenas aceitá-la. Ao final do século XX, no período pós segunda guerra mundial, a avaliação de desempenho ganha destaque nas áreas da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos, passando a ser mais difundida no meio empresarial. Refere-se a um dos mais poderosos instrumentos de diagnóstico e resolução de problemas de desempenho profissional, bem como do aprimoramento da qualidade dos serviços prestados e da eficiência organizacional (Chiavenato, 2001).

Caetano (1990), entende que a Avaliação de Desempenho interfere na produtividade da tarefa em duas situações: Enquanto processo de aferição e de controle do desempenho, e nas relações mantidas indiretamente com outras vertentes da Gestão de Recursos Humanos, a exemplo dos processos de recrutamento e seleção, descrição e análise de funções, formação, desenvolvimento profissional e sistemas de retribuição.

A avaliação do desempenho profissional constitui-se em um processo comportamental que representa, concomitantemente, desafio e necessidade para as organizações, vez que para conduzi-la adequadamente é necessário ter clareza acerca das suas características.

No que concerne às organizações, questiona-se até que ponto o desempenho profissional está atendendo ao que se espera ou necessita, cuja resposta tem consideráveis impactos sobre a existência tanto dos profissionais quanto das organizações, envolvendo desde promoções a demissões, além de decisões indutoras do sucesso ou do fracasso organizacional (Mager & Pipe, 1983). Razão pela qual o método para produzir perguntas e respostas acerca do trabalho de um profissional deve fundamentar-se em conhecimento científico. Tema que é estudado na Administração e na Psicologia como “avaliação do desempenho profissional” (Chiavenato, 2014; Milani, 1988).

A Avaliação de Desempenho, sob a ótica da organização, se apresenta como um processo composto em que os gestores e colaboradores atuam em conjunto buscando estabelecer os procedimentos, expectativas, medidas, revisões de resultados e recompensas face ao resultado obtido na avaliação (Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004). Trata-se de um desafio contínuo, o que demanda vários testes e constantes pesquisas.

Ainda permanece uma certa confusão sobre os objetivos da avaliação de desempenho, que por vezes serve ao propósito de orientar decisões administrativas específicas, a exemplo de promoções ou demissões, por outras, para promover desenvolvimento ou aperfeiçoamento de comportamentos profissionais (Boswell & Boudreau, 1999; Milani, 1988). Em que pese esses objetivos não sejam mutuamente excludentes, comportamentos de avaliados e avaliadores podem diferir em razão de cada objetivo. Por exemplo, quando um profissional tem seu desempenho avaliado e sabe que sua posição depende dos resultados desta avaliação, são mais prováveis comportamentos tendentes à sua manutenção, mesmo que isso implique em omitir informações relacionadas ao seu desempenho. Sob outra perspectiva, quando o profissional é avaliado e percebe que isso poderá contribuir para o aperfeiçoamento de suas funções, são mais prováveis comportamentos que gerem o maior volume possível de informações que se mostrem úteis para identificar os pontos que ele pode aperfeiçoar profissionalmente (Lamonato, 2011). Por outro lado, o avaliador quando busca decidir apenas sobre a aplicação de sanções ou de promoções, pode não se preocupar em coletar informações suficientes que sirvam de parâmetro para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento dos comportamentos profissionais esperados, restringindo-se à classificação do desempenho em um ranking.

Uma nomenclatura específica tem sido utilizada pela literatura científica para designar essas duas espécies de avaliação de desempenho: avaliação de desempenho somativa, quando a função se refere a classificação do desempenho de acordo com certos critérios para subsidiar decisões administrativas específicas, como a aplicação de sanções ou de promoções; e avaliação

de desempenho com função formativa, quando voltada ao desenvolvimento ou aprimoramento de comportamentos (Cassettari, 2014; Gusso, 2013).

Dentre o que se espera de um profissional estratégico em termos de qualidades, encontram-se a otimização de gastos e o aperfeiçoamento do desempenho dos colaboradores (Gonçalves, Alves, Santos, Abreu, Bilhim & Dias Costa, 2017). As pessoas são responsáveis por gerir, executar e controlar atividades e processos nas organizações (Vieira, 2015). De tal modo, que a avaliação de desempenho se constitui em um mecanismo essencial para orientar o comportamento profissional (Kianto, Sáenz e Aramburu, 2017), pois não se prestam apenas a fornecer informações sobre como estão desempenhando suas atividades, mas também demonstram como são reconhecidos e tratados em seus locais de trabalho (Chun, Brockner & De Cremer, 2018). Na mesma esteira, para Marques e Rodrigues (2018), a gestão do desempenho é o sustentáculo para o desenvolvimento individual e a garantia de que, efetivamente, os colaboradores têm o suporte e a orientação necessários para fortalecer e aprimorar o seu desempenho.

A avaliação de desempenho, como artefato de apoio à tomada de decisões, é utilizada para a coleta de dados, o que permite distinguir as condições que atrapalham ou impedem o completo e adequado aproveitamento dos profissionais da organização” (Vieira, Pierantoni, Magnago, França & Miranda, 2017).

Lenten, Crosby e McKenzie (2019), defendem que aspectos sentimentais são frequentemente mencionados por economistas como um fator emocional humano que pode causar influências nas avaliações de desempenho profissional, cujo desafio para as organizações, é garantir a realização de avaliações justas e imparciais. Em estudo voltado à avaliação de desempenho profissional, Chun, Brockner e De Cremer (2018), inferiram que ao passo que os indivíduos no ambiente organizacional percebem que seu desempenho é avaliado em comparação ao que eles realizaram no passado, estes tendem a pensar que os avaliadores consideraram informações detalhadas sobre seu desempenho para individualizar as avaliações, já aqueles que tem suas avaliações comparadas com as de outros profissionais tendem a crer que estão sendo tratados como uma das massas cujos detalhes específicos não foram totalmente incorporados.

A Avaliação de Desempenho é realizada em face da necessidade da organização. Ferramenta esta, que se presta para mensurar o desempenho dos profissionais e aferir se a sua performance está compatível com os resultados esperados (Milkovich & Boudreau, 2008). Além de realizar o diagnóstico acerca da eficiência e eficácia do desempenho de cada avaliado, permite igualmente distinguir os talentos e os profissionais de destaque, assim como identificar

os que carecem de um acompanhamento mais próximo, ou que necessitam de maior capacitação. Pode contribuir para o sucesso ou fracasso pessoal ou profissional, pois se trata de um mecanismo poderoso para a manutenção e o aumento da produtividade da organização (Bohlander, Snell & Sherman, 2005).

Compõe os objetivos da Avaliação de Desempenho, estabelecer e aperfeiçoar metas, promover o desenvolvimento e o acompanhamento contínuo dos colaboradores, aferir os resultados apresentados por estes em comparação com as metas de resultados esperados ou previamente estabelecidos, apresentar uma devolutiva em relação aos, pontos fortes ou fracos, aspetos que carecem de aprimoramento, além de promover a cultura do diálogo e apresentar de forma clara e objetiva as expectativas da organização em relação ao desempenho dos profissionais (Gil, 2001). Todavia, um projeto de sistema de Avaliação de Desempenho tem como objetivo precípuo a tomada de decisões, além de fomentar uma maior atenção por parte dos gestores em relação aos seus colaboradores, proporcionando desta forma, um clima de trabalho mais promissor (Perreti, 2001, como citado em Serrano, 2010).

#### 2.4.3 Profissionais ambidestros face ao desempenho

A questão mais relevante a ser abordada pela pesquisa empírica talvez seja: como a atuação ambidestra de um profissional pode ser associada ao seu desempenho. Ainda que os profissionais ambidestros possam, sob algumas circunstâncias, apresentar duplicidade e ineficiência, empiricamente as evidências sugerem que diante de cenários de incerteza mercadológica e tecnológica, ela normalmente apresenta desempenho superior (March, 1991; Ebben & Johnson, 2005; Van Looy, Martens & Debackere, 2005). Em séries de estudos majoritariamente quantitativos, a ambidestria, de acordo com os resultados auferidos, tem influenciado positivamente o crescimento das vendas, a inovação, a avaliação de mercado e a continuidade das organizações (Tushman & O'Reilly, 2013). Já os resultados de recentes estudos formulados por Vrontis, Thrassou, Santoro e Papa (2017), demonstraram que a ambidestria organizacional não influenciou diretamente o desempenho da organização, tendo os autores chegado à conclusão de que se faz necessário compreender esse fenômeno usando novas lentes para explicar tais achados.

Em contextos dinâmicos, o desempenho organizacional sustentável está arraigado à execução simultânea de negócios existentes e inovação (March, 1991; Christensen, 1997). Da capacidade de adaptação e transformação pela inovação depende o desempenho organizacional



ou profissional de longo prazo, porém manter o desempenho no curto prazo também deve ser uma preocupação (Brown; Eisenhardt, 1997; Tushman & O'Reilly, 1996; Van de Ven, Polley, Garud & Venkataraman, 1999).

Profissionais que primam pela criação em detrimento do aprimoramento e da gestão eficiente de produtos ou serviços existentes obtêm resultados baixos, vez que deixam de obter os benefícios contínuos de processos eficientes e historicamente consolidados. Os recursos, o conhecimento acumulado e as rotinas atuais de produção de bens ou da prestação de serviços, são insuficientes para subsidiar novos lançamentos. Enquanto as criações produzem novos conhecimentos, acesso a novos mercados e maior conscientização do cliente, aprimorando os produtos e/ou serviços existentes (Gibson & Birkinshaw, 2004). Desta forma, é possível defender que um fluxo ou portfólio de criações deve considerar o aprimoramento dos produtos e serviços existentes e a sua oferta a potenciais mercados e clientes, com vistas a obtenção de um melhor desempenho. Obter sucesso na construção de um portfólio de inovação com semelhantes características requer a combinação de eficiência, foco, pensamento convergente e diminuição da variação com experimentação, flexibilidade, pensamento divergente e variação crescente (Rivkin, Siggelkow 2003; Van de Ven, Polley, Garud & Venkataraman, 1999). Profissionais ambidestros apresentam maior propensão ao equilíbrio no que se refere ao seu portfólio de criações, conseguindo assim um desempenho superior em inovação. Nagji e Tuff (2012), defendem que a gestão do portfólio de inovação deve primar pela maximização do retorno, de acordo com a disposição por riscos.

As duas dimensões da ambidestria são condições imprescindíveis para o desenvolvimento e continuidade da atuação profissional (Karrer & Fleck, 2015). A dimensão de exploration está mais relacionada à obtenção de resultados no longo prazo e demanda de esforços para produzir novas habilidades de conhecimento (Andriopoulos & Lewis, 2009). March, (1991) relaciona a exploração à “capacidade gerencial de criação, inovação, experimentação, pesquisa e descoberta”. Na atuação do profissional, a exploração pode ser definida como a criação de novos serviços, sistemas, formas de armazenamento, plataformas e módulos de business intelligence, ou melhor, trata-se de uma aptidão para o desenvolvimento de inovações radicais (Scandelari & Cunha, 2013).

No curso dos processos de desenvolvimento de novas soluções, os profissionais tendem a potencializar seu desempenho, principalmente o de longo prazo (Benner & Tushman, 2003), visto que a exploração estabelece novas formas de relacionamento com os clientes e está relacionado com as estruturas orgânicas, flexibilidade, autonomia e tecnologias emergentes (Gupta, Smith & Shalley, 2006). Deste modo, a importância do exploration pode ampliar o

período de duração dos relacionamentos, bem como, novos fluxos de receita e lucro (Beckman, 2006; Hill & Birkinshaw, 2014; Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006).

A dimensão de exploração é associada à obtenção de resultados no curto prazo e resulta em “eficiência e pensamento convergente para fruir as competências atuais e para aprimorar continuamente os atuais produtos e serviços” (Andriopoulos & Lewis, 2009). NO uso de suas atuais competências, o profissional dotado de alto nível de exploitation procura reorganizar, depurar e otimizar a oferta dos seus produtos ou serviços, buscando potencializar as taxas de retorno dos investimentos realizados no atendimento de clientes e mercados já conquistados (March, 1991; Scandolari & Cunha, 2013).

Considerando que a exploração compreende “o uso e o compartilhamento do conhecimento existente entre parceiros” (Zimmermann, Raisch, & Birkinshaw, 2015) e a adequação dos produtos ou serviços para os atuais clientes, o exploitation tende a aumentar o desempenho profissional, uma vez que utiliza recursos já existentes (ex. métodos ou sistemas em uso) para apresentar soluções novas e inovações incrementais (ex. adequações) capazes de gerar valor aos clientes (Benner & Tushman, 2003). Ao fazer uso de recursos existentes, o profissional atende rapidamente às pressões de desempenho de curto prazo impostas pelo mercado (Beckman, 2006; Hill & Birkinshaw, 2014; Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006).

## 2.5 APORTE TEÓRICO PARA HIPÓTESES

Ambidestria e desempenho relacionam-se em razão do equilíbrio presente entre exploração e exploração, equilibrando a ênfase que o profissional imprime às atividades de concepção, inovação e adaptabilidade ao meio, em consonância com o alinhamento e a eficiência dos processos em curso (Birkinshaw & Gupta, 2013; Gibson & Birkinshaw, 2004). Equilibrando esses dois elementos, o profissional tende a otimizar a utilização dos seus recursos de modo a auferir maiores ganhos (Junni, Sarala, Taras & Tarba, 2013).

Cenários de desequilíbrio (ou ênfase demasiada em uma demanda em detrimento de outras) podem resultar na redução de desempenho e conseqüentemente em prejuízos. De modo que, focar excessivamente no alinhamento, na eficiência ou no refinamento em detrimento da criação e da inovação pode levar à acomodação profissional, prejudicando a sua capacidade de adaptação às mudanças e diminuindo a probabilidade de obtenção de bons resultados de desempenho a longo prazo (Levinthal & March, 1993). Da mesma forma, enfatizar demasiadamente ações de adaptação ao ambiente e de mudança pode ser mais dispendioso e

arriscado, além de expor o profissional ao risco e prejudicar o seu desempenho no curto prazo (Karrer & Fleck, 2015).

Situação diante da qual, a conduta mais acertada é enfatizar simultaneamente as capacidades de exploração e exploração, potencializando a estabilização e a congruência estratégica, e produzindo resultados de desempenho mais eficazes (He & Wong, 2004). Atividades de exploração são determinantes para a obtenção de resultado financeiro no curto prazo, o que potencializa a capacidade de investimento nas atividades de exploração. De igual modo, as ações de exploração produzem novos fluxos de resultado, os quais, com eficiência podem gerar novas receitas e assegurar a continuidade no longo prazo (Karrer & Fleck, 2015).

Levinthal e March (1993), defendem que o profissional tem como desafio adotar estratégias exploradoras suficientes para assegurar sua viabilidade no presente e, ao mesmo tempo, dispende energia suficiente para desenvolver táticas exploradoras que garantirão uma viabilidade futura. Portanto, resta subentendido que as funções de exploração e a exploração exercem efeito positivo sobre o desempenho (Boumgarden, Nickerson & Zenger 2012).

Além do que, a ambidestria é notadamente relevante em cenários de mudança, incerteza tecnológica e de mercado, como é o caso da perícia contábil, (O'Reilly & Tushman, 2013). Contexto em que os profissionais devem buscar novas oportunidades (exploração), em substituição às incertezas das atuais vantagens distintivas que possuem prazos menores de duração, e concomitantemente explorar as oportunidades de forma eficiente e menos dispendiosa (exploração) (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013). Porquanto, sugere-se que há um efeito positivo da ambidestria profissional no desempenho do perito contábil (Hahn, Pinkse, Preuss & Figge, 2016).

Apesar de existirem estudos que avaliem separadamente a relação entre exploração e/ou exploração com o desempenho organizacional, para fins deste estudo, exploração e exploração serão consideradas variáveis latentes de primeira ordem, que formarão o construto 'ambidestria', uma variável latente de segunda ordem. Assim, a hipótese infra se relaciona com a análise de associação entre essa variável latente (ambidestria) e o desempenho profissional:

**H1: A ambidestria está positivamente associada ao desempenho global dos serviços prestados pelo perito contábil.**

Determinados estudos teóricos indicam que a gestão da qualidade pode constituir-se em um importante antecedente da ambidestria (Asif, 2019; Moreno Luzon & Valls Pasola, 2011),

uma vez que as práticas de gestão da qualidade podem conduzir a mudanças incrementais e radicais em produtos e/ou processos (Kim, Kumar & Kumar, 2012).

A literatura sugere duas abordagens distintas no que se refere à relação entre práticas de gestão da qualidade e atividades de exploração e exploração. Por um lado, uma interpretação trivial da gestão da qualidade dá conta que ela está relacionada com a eficiência e a redução da variância; porquanto, apoia atividades de exploração em detrimento da exploração (Benner e Tushman, 2003; Fundin, Bergman & Elg, 2017; Palm, Lilja & Wiklund, 2016). Por outro lado, são encontrados estudos que reconhecem que as práticas de gestão da qualidade podem conduzir tanto a atividades de exploração quanto a atividades de exploração, uma vez que podem potencializar não só a eficácia e eficiência, como também flexibilidade e adaptabilidade (Behmer, Jochem & Hanke, 2016; Kim, Kumar & Kumar, 2012; Malik, Sinha, Pereira & Rowley, 2019). De acordo com esta segunda abordagem, as práticas de gestão da qualidade poderiam auxiliar no desenvolvimento simultâneo de atividades de exploração e exploração, promovendo a criação de um contexto profissional que potencialize a ambidestria. Nesta perspectiva, apesar de alguns autores apresentarem estudos sobre o efeito individual de algumas práticas de gestão da qualidade na exploração e exploração (Khan e Naeem, 2018; Kim, Kumar & Kumar, 2012), se faz necessário compreender se a gestão da qualidade pode contribuir para o equilíbrio simultâneo das atividades de exploração e exploração, alcançando assim a ambidestria (Asif, 2019; Fundin, Bergquist, Eriksson & Gremyr, 2018). Portanto, assumimos que práticas profissionais orientadas para exploração e exploração com a simultânea busca por ambas, levando à ambidestria, influenciam profundamente a capacidade competitiva de qualidade:

**H2: Existe uma relação positiva significativa entre a ambidestria e a qualidade dos serviços prestados pelo perito contábil.**

No que se refere aos efeitos da ambidestria, alguns estudos apresentam uma relação positiva entre a ambidestria e diferentes medidas de desempenho, como taxa de crescimento compartilhada (He e Wong, 2004), lucratividade média (Jansen, Simsek & Cao, 2012) ou classificações subjetivas de desempenho (Cao, Gedajlovic & Zhang, 2009).

Perspectivas que sugerem que as práticas de gestão da qualidade podem potencializar a ambidestria e que esta pode aprimorar o desempenho. Com base nestas premissas e no fato de que as práticas de gestão da qualidade podem exercer efeitos positivos no desempenho (Bhatia & Awasthi, 2018; Shafiq, Lasrado & Hafeez, 2019), pode-se inferir que as práticas de gestão

da qualidade, a ambidestria e o desempenho podem estar relacionados. Assim, as práticas de gestão da qualidade poderiam exercer uma influência indireta positiva no desempenho através da ambidestria organizacional. Em outras palavras, a ambidestria profissional poderia mediar a relação entre práticas de gestão da qualidade e desempenho. Além do que, a qualidade como capacidade competitiva exerce um papel importante na criação de conhecimento e no comportamento inovador. Sob esta ótica, Yu-Yuan Hung, Ya-Hui Lien, Fang & McLean (2010) confirmaram que a gestão do conhecimento atua como um facilitador para potencializar o desempenho através de práticas de gestão da qualidade. Acompanhando este padrão, a qualidade pode servir como mediadora entre a cultura de aprendizagem organizacional e os resultados. Aproveitando estas contribuições, a seguinte hipótese foi proposta:

**H3: Há uma relação positiva significativa entre o desempenho profissional dos peritos contábeis e a qualidade de serviços por eles prestados.**

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, pois, segundo Matias-Pereira (2019), uma pesquisa exploratória possui como objetivo oferecer maior familiaridade com o tema para torná-lo explícito ou construir hipóteses a seu respeito. Considerando o objetivo desta pesquisa – identificar a influência da ambidestria na qualidade e no desempenho dos serviços prestados pelo perito contábil ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – pode-se afirmar que seu desenvolvimento exige grande familiaridade com o tema. Além disso, a construção da pesquisa para o alcance desse objetivo se deu por meio da construção de hipóteses sobre essa relação entre a ambidestria a qualidade de serviços e o desempenho profissional dos peritos contábeis.

Nesse contexto, a abordagem desta pesquisa é quantitativa, pois buscou identificar, por meio da aplicação de perguntas objetivas constantes de um questionário e de ferramentas estatísticas como Modelagem de Equações Estruturais (SEM – Structural Equation Modeling), a influência da ambidestria na qualidade e no desempenho dos serviços prestados pelo perito contábil ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, caracterizando a pesquisa como quantitativa.

Para o desenvolvimento deste estudo exploratório, foram realizados levantamentos bibliográficos sobre o tema, e a aplicação de questionário a pessoas que possuem experiências práticas acerca do assunto, no caso, os peritos contábeis. Assim, o delineamento desta pesquisa se deu por meio de um levantamento de campo ou *survey* que, conforme Marconi e Lakatos (2022), segue os seguintes passos:

Os dados são coletados diretamente dos informantes, que respondem às perguntas do pesquisador (em geral, realizadas com base em um questionário previamente preparado). Esses dados podem ser colhidos de uma população em determinado lugar e momento (levantamentos interseccionais), ou ser constituídos de estudos de tendência, estudos de corte ou de painel, ao longo do tempo e, assim, explicar as mudanças que ocorreram durante aquele tempo.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados de uma população específica (peritos contábeis), em determinado lugar e momento (Estado do Paraná em 2023).

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A unidade de análise se restringe aos serviços prestados por peritos contábeis ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná do Estado do Paraná. A população desta pesquisa, portanto, é composta pelos profissionais que atuam como perito contábil no Paraná, inscritos no Cadastro de Auxiliares da Justiça (CAJU) vinculado ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, cadastrados no grupo “contabilidade/contabilidade”.

De acordo com as informações constantes do CAJU, os peritos contábeis cuja atuação se restringe ao Estado do Paraná e que estão cadastrados no grupo supracitado são 585 profissionais. Sendo assim, considerando um nível de confiança de 95%, erro amostral de 5%, e distribuição da população homogênea, a amostra de peritos contábeis contactados para esta pesquisa foi de 174. A amostra foi calculada nos seguintes termos, (Bolfarine, 2005):

$$n = \frac{D^2(p)(q)(N)}{e^2(N-1)+D^2(p)(q)} \quad (01)$$

Em que:  $n$  é o tamanho da amostra;  $D$  é o número de desvios-padrão adotado (neste caso, como o nível de confiança é de 95%, então o número de desvios-padrão deve ser de 1,96);  $p$  e  $q$  são as porcentagens em que o fenômeno se verifica (como se está-se trabalhando com uma população homogênea, então, neste caso, tem-se  $p = 80$  e  $q = 20$ );  $N$  é o tamanho da população (neste caso, 585 peritos contábeis); e  $e$  é o erro percentual máximo permitido (neste caso, 5%).

Substituindo os valores, tem-se:

$$n = \frac{1,96^2(80)(20)(585)}{5^2(585-1)+1,96^2(80)(20)} = \frac{3.595.737,6}{14.600+6.146,56} = \frac{3.595.737,6}{20.746,56} = 173,32 \quad (02)$$

Ou seja, o tamanho da amostra é 174 peritos contábeis.

Esses peritos foram contactados a priori via telefone e convidados a participarem da pesquisa. Posteriormente, foram enviados os questionários via correio eletrônico e WhatsApp.

### 3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

O constructo da pesquisa, Tabela 1, foi elaborado de acordo com os objetivos específicos, vinculados à Ambidestria, a Qualidade de Serviços, ao Desempenho Profissional e estudos anteriores acerca do assunto.

**Tabela 9**

*Constructo da pesquisa quantitativa*

Objetivo específico	Dimensão	Variáveis	Instrumentos/Questões	Autores
Analisar os impactos da ambidestria na melhoria do <b>desempenho profissional</b> dos peritos contábeis na prestação de serviços ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.	Desempenho profissional	Desempenho percebido	Questionário (Apêndice A) – Parte 3	Adaptado de Palomino (2013); Miranda (2020)
Compreender a percepção dos peritos contábeis a respeito da influência da ambidestria na melhoria da <b>qualidade dos serviços</b> prestados ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.	Serviços de qualidade	Estratégias competitivas	Questionário (Apêndice A) – Parte 2	Adaptado de Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman, (2001)
Investigar se o desempenho profissional está relacionado à <b>qualidade dos serviços</b> prestados por peritos contábeis ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná				
Avaliar o grau de <b>ambidestria profissional</b> percebido pelos peritos contábeis e analisar como ela pode contribuir para a inovação e eficiência na prestação de serviços ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.	Ambidestria Profissional	Exploration Exploitation	Questionário (Apêndice A) – Parte 4	Adaptado de Wang & Rafiq (2014); Castro (2021)

A Tabela 1 relaciona os objetivos específicos às questões utilizadas no questionário, sendo proposto para cada pergunta, respostas que visam detectar frequência, como: “Discordo Totalmente”, “Discordo”, “Não Concordo/Nem Discordo”, “Concordo” e “Concordo Totalmente”. Dessa forma, será utilizada uma escala numérica (1, 2, 3, 4 e 5, respectivamente), para analisar as respostas por meio da Modelagem de Equações Estruturais (SEM – Structural Equation Modeling).



### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário (Apêndice A) que junto aos profissionais de perícia contábil inscritos no CAJU/TJPR.

O questionário contém um total de setenta e cinco questões, separadas em quatro blocos, cujo primeiro visa caracterizar o perfil dos respondentes, procurando identificar variáveis como idade, formação acadêmica e experiência profissional. Esse bloco está organizado com quatro questões, sendo uma discursiva e três objetivas.

O segundo bloco está relacionado aos Serviços de Qualidade contendo questões objetivas que se referem à Melhoria Contínua (CI) (quatro), ao Foco nas partes processuais (CF) (doze), ao Benchmarking (BM) (três), à Cultura de serviço (SC) (três), ao Sistema de informação e análise (I&A) (três), e ao Sistema técnico (TS) (sete).

O terceiro bloco refere-se ao Desempenho Profissional, e contém questões objetivas relacionadas ao desempenho percebido (quatro) e as estratégias competitivas adotadas (dez).

Do quarto e último bloco constam questões objetivas relacionadas à Ambidestria Profissional, sendo as relativas a Exploração de Competências (onze) e as relativas a Exploração de Competências (quatorze).

Ressalta-se que o questionário aplicado e resultado de uma adaptação dos constructos propostos por Palomino (2013); Miranda (2020); Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman, (2001); Wang & Rafiq (2014) e Castro (2021).

### 3.5 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada por meio do uso de métodos estatísticos. Mais precisamente, será utilizado o modelo de equações estruturais para compreender a influência da ambidestria profissional no desempenho dos peritos contábeis, e para identificar a influência dos custos da qualidade no desempenho do perito contábil.

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*) inclui um conjunto diversificado de modelos matemáticos, algoritmos de computador e métodos estatísticos que operam juntos para permitir aos pesquisadores incorporar conceitos não observáveis através de variáveis indicadoras medidas indiretamente (Neves, 2018).

A SEM é uma técnica estatística avançada utilizada para testar e validar relações entre variáveis latentes (não observáveis) e observáveis. Ela fornece uma estrutura geral e adequada para análises estatísticas que incluem vários procedimentos multivariados tradicionais, tais

como: análise de regressão, correlação canônica, análise fatorial e análise discriminante, ou seja, ela combina elementos de análise fatorial, análise de caminho e regressão múltipla para examinar simultaneamente relações diretas e indiretas entre variáveis (Neves, 2018).

Os principais conceitos envolvidos na modelagem de equações estruturais envolvem:

- Construção do modelo conceitual: identificação das variáveis latentes e observáveis; e estabelecimento de relações teóricas entre as variáveis;
- Especificação do modelo: transformação do modelo conceitual em um modelo estatístico com equações estruturais e variáveis latentes;
- Identificação do modelo: verificação da identificabilidade do modelo, garantindo que seja possível estimar todos os parâmetros desconhecidos;
- Estimação dos parâmetros: utilização de técnicas como Mínimos Quadrados Parciais (PSL), Mínimos Quadrados Generalizados (GSL) ou Máxima Verossimilhança para estimar os parâmetros do modelo;
- Avaliação do ajuste do modelo: avaliação estatística do ajuste do modelo aos dados observados por meio de índices como o Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), Índice de Ajuste Comparativo (CFI), Índice Tucker-Lewis (TLI) e Erro Quadrático Médio Aproximado (RMSEA);
- Avaliação da importância dos caminhos e variáveis: análise das estimativas dos parâmetros para determinar a força e significância das relações entre as variáveis;
- Validação cruzada: aplicação do modelo a uma amostra diferente daquela usada para estimação, a fim de verificar a generalização do modelo; e
- Interpretação dos resultados: interpretação dos resultados à luz da teoria subjacente, considerando as relações diretas e indiretas entre as variáveis.

Conforme Neves (2018), os modelos de equações estruturais possuem as seguintes vantagens:

- Permitem que se trabalhe simultaneamente com estimação e mensuração;
- Permitem que sejam estimados efeitos diretos e indiretos de variáveis explicativas sobre variáveis respostas;
- São bastante robustos, em função do relaxamento de pressupostos, quando comparados, por exemplo, com o modelo de regressão de mínimos quadrados; e
- Apresentam facilidade interpretativa advinda de suas interfaces gráficas.

Para Neves (2018), os modelos de equações estruturais são, na maioria das vezes, representados por um diagrama de trajetórias, e, normalmente, é apresentado por um conjunto de equações matriciais. Dessa forma, na forma de matrizes, um sistema de equações de regressão múltipla pode ser representado como:

$$Y = \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \end{bmatrix}, X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1k} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2k} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nk} \end{bmatrix}, \beta = \begin{bmatrix} \beta_{11} \\ \beta_{21} \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \beta_{n1} \end{bmatrix}, e = \begin{bmatrix} e_1 \\ e_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \end{bmatrix} \quad (03)$$

Em que:  $Y(n \times 1)$ , vetor coluna da observação da variável dependente;  $X(n \times k)$ , matriz das observações dadas “ $n$ ” e de “ $k-1$ ” variáveis  $X_2$  até  $X_k$ , também conhecida como matriz dos dados;  $\beta(k \times 1)$ , vetor coluna dos parâmetros desconhecidos  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k$ ; e  $e(n \times 1)$ , vetor coluna de  $n$  observações.

Sendo assim, a forma geral de representação matricial é:

$$Y = X\beta + ei \quad (04)$$

Para que os estimadores sejam adequados, é necessário que eles atendam aos seguintes pressupostos para que o modelo seja realizado por máxima verossimilhança, (Neves, 2018):

- Aleatoriedade: as variáveis incluídas na análise são aleatórias, ou seja, não sofrem qualquer tipo de restrição ou censura.
- Linearidade: o valor esperado da variável dependente é uma função linear das variáveis independentes.
- Não-tendenciosidade: o valor esperado do estimador é igual ao parâmetro populacional, ou seja,  $E(b) = \beta$ .
- Independência das observações: as observações são independentes entre si.
- Eficiência: a variância do estimador é mínima, ou seja, nenhum outro método de estimação proveria estimações com menor variância.
- Homoscedasticidade: a variância dos erros é constante.

- Independência dos erros: a covariância entre o erro e qualquer das variáveis independentes é nula, ou seja,  $\sigma^2(X_i, e_i) = 0$ .

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) é outro método de análise multivariada e tem como característica o fato de que a variação de cada variável é composta por duas partes: parte comum, que se refere à variação que é compartilhada com outras variáveis; e parte única, que diz respeito à variação específica de uma única variável.

A SEM utiliza a AFC a partir de procedimentos de máxima verossimilhança. Dessa forma, “... como tanto a estimação do modelo de regressão quanto a mensuração de construtos obtidos a partir da análise fatorial confirmatória são feitas a partir de procedimentos de máxima verossimilhança, a integração dos dois métodos se faz possível,” (Neves, 2018).

Nesta pesquisa, o conjunto de variáveis independentes são aquelas correspondentes ao desempenho, estratégias competitivas e custos, enquanto o conjunto de variáveis dependentes são aquelas correspondentes à ambidestria. Como as perguntas serão respondidas por uma escala Likert, não será necessário padronizar as variáveis originais, pois a padronização é indicada apenas nos casos em que há uma discrepância na dimensão dos dados, (Luís, 2015).

O modelo a ser aplicado nesta pesquisa, portanto, é dado pela Tabela 2:

**Tabela 10**

*Variáveis utilizadas na Modelagem de Equações Estruturais*

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>
<i>Ambidestria Profissional</i>	<i>Exploration (ER) e Exploitation (ET)</i>
<i>Serviços de Qualidade</i>	Melhoria Contínua (CI), Foco nas partes processuais (CF), Benchmarking (BM), Cultura de serviço (SC), Sistema de informação e análise (I&A) e ao Sistema técnico (TS)
<i>Desempenho Profissional</i>	Desempenho percebido (DP) e Estratégias empresariais (EC)

As variáveis correspondentes estão expostas na Tabela 3.

**Tabela 11**

*Variáveis do modelo de equações estruturais*

<b><i>Exploration (ER)</i></b>	
ER_1	Você aceita desafios que vão além dos serviços que está habituado a prestar.
ER_2	Você cria e oferta novos serviços.
ER_3	Você experimenta novos equipamentos e serviços disponibilizados pelo mercado.
ER_4	Você busca por novas oportunidades e novos mercados.
ER_5	Você adquire habitualmente tecnologias e competências inteiramente novas.

ER_6	Você busca adquirir competências e conhecer processos para o desenvolvimento ou a prestação de serviços inteiramente novos.
ER_7	Você busca adquirir competências de gestão e organização importantes para a inovação, inteiramente novas.
ER_8	Você busca adquirir novas competências, a exemplo do uso de novas tecnologias.
ER_9	Você reforça competências de inovação em domínios em que não possui experiência.
ER_10	Você introduz frequentemente serviços radicalmente novos em mercados totalmente novos.
ER_11	Você oferta mais serviços radicalmente novos ao mercado, em comparação com os seus principais concorrentes.
<b>Exploitation (ET)</b>	
ET_1	Você melhora frequentemente os serviços que já presta.
ET_2	Você implementa regularmente pequenas adaptações aos serviços que já presta.
ET_3	Você implementa melhorias aos serviços disponíveis no mercado.
ET_4	Você busca melhorar a eficiência da provisão (garantia) dos serviços que já presta.
ET_5	Você aumenta a economia de escala em mercados já existentes.
ET_6	Você amplia a prestação serviços para as demandas já existentes.
ET_7	Para você a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante.
ET_8	Você atualiza frequentemente os conhecimentos e competências em relação a serviços e tecnologias já conhecidas.
ET_9	Você melhora frequentemente as competências na utilização de tecnologias já estabelecidas que aumentam a produtividade das atuais operações de inovação.
ET_10	Você aperfeiçoa frequentemente suas competências na busca por soluções para os problemas das partes que estejam próximas das soluções estabelecidas, em substituição a soluções completamente novas.
ET_11	Você melhora frequentemente as competências nos processos de desenvolvimento de serviços em que já possuía experiência significativa.
ET_12	Você reforça frequentemente os conhecimentos e competências para projetos que melhoram a eficiência das atividades de inovação já existentes.
ET_13	Você insere frequentemente novos serviços em novos mercados.
ET_14	Você insere frequentemente mais serviços novos por incremento (aperfeiçoamento), em comparação com os principais concorrentes.
<b>Melhoria Contínua (CI)</b>	
CI_1	A crença que a "melhoria contínua" resulta em vantagem competitiva.
CI_2	Dar ênfase à melhoria contínua em todas as operações e em todos os níveis, resulta em vantagem competitiva.
CI_3	A necessidade de obtenção de resultados imediatos se sobrepõe (ou domina) à busca por processos de qualidade e melhoria.
CI_4	A quantificação de estratégias de melhoria contínua com base em fatores como custo, tempo e desempenho, resultam em vantagem competitiva.
<b>Foco nas partes processuais (CF)</b>	
CF_1	Focar nas partes e na qualidade contribui para o sucesso profissional.
CF_2	Comportar-se de forma agradável e cortês para com as partes, contribui para o sucesso profissional.
CF_3	Primar pela inovação de serviços (fornecendo regularmente informações ao juízo).
CF_4	Prestar serviços às partes de acordo com os prazos e condições contratados, contribui para o sucesso profissional.
CF_5	Atender prontamente as partes e responder às suas solicitações, contribui para o sucesso profissional.
CF_6	Desenvolver capacidades técnicas necessárias para atender às expectativas das partes, contribui para o sucesso profissional.
CF_7	Avaliar o desempenho em relação à satisfação das partes, contribui para o sucesso profissional.
CF_8	Usar o feedback das partes para melhorar os padrões de serviço, contribui para o sucesso profissional.
CF_9	Desenvolver habilidades para agir sempre que ocorre um incidente crítico, contribui para o sucesso profissional.
CF_10	Estabelecer procedimentos e processos para responder a impugnações, contribui para o sucesso profissional.
CF_11	Elaborar laudos adequados da primeira vez, contribui para o sucesso profissional.
CF_12	Inspirar, pelo comportamento, a confiança dos juizes/partes quanto à capacidade e qualidades profissionais, contribui para o sucesso profissional.
<b>Benchmarking (avaliação comparativa) (BM)</b>	

BM_1	Dar ênfase ao benchmarking (comparação) dos serviços e processos em relação aos de outros peritos, contribui para o sucesso profissional.
BM_2	Dar ênfase ao benchmarking (comparação) dos programas de treinamento com os de outros peritos, contribui para o sucesso profissional.
BM_3	Dar ênfase à comparação do nível de foco nas partes processuais com os de outros peritos, contribui para o sucesso profissional.
<b>Cultura de serviço (SC)</b>	
SC_1	A percepção de que o verdadeiro propósito de sua existência é o “atendimento às partes”, contribui para o sucesso profissional.
SC_2	A propensão à mudança, contribui para o sucesso profissional.
SC_3	A crença na filosofia do “Certo na primeira vez” e do “Certo sempre”, contribui para o sucesso profissional.
<b>Sistema de informação e análise (IA)</b>	
IA_1	O uso de medidas para prevenção proativa em vez de correção reativa, resulta em vantagem competitiva.
IA_2	O uso de tabelas, gráficos e outras ferramentas e técnicas estatísticas para monitorar a qualidade, resulta em vantagem competitiva.
IA_3	A correlação efetiva dos níveis de atendimento às partes com o desempenho financeiro, resulta em vantagem competitiva.
<b>Gestão da qualidade do projeto (TSQ)</b>	
TSQ_1	A integração do feedback das partes no desenho de procedimentos e processos operacionais, resulta em vantagem competitiva.
TSQ_2	A integração do feedback das partes no desenho de procedimentos e processos operacionais, resulta em vantagem competitiva.
TSQ_3	A avaliação e melhoria de projetos e processos de qualidade do serviço, resultam em vantagem competitiva.
<b>Gerenciamento de processos (TSG)</b>	
TSG_1	A padronização, simplificação e documentação dos processos de entrega de laudos (perfeição de serviços), resultam em vantagem competitiva.
TSG_2	A melhora da capacidade tecnológica (automação etc.), para servir às partes de forma mais eficaz, resulta em vantagem competitiva.
TSG_3	A documentação sistemática de procedimentos para verificação de causas de erros e sua correção, resulta em vantagem competitiva.
TSG_4	Dar ênfase à otimização do tempo na prestação de serviços, resulta em vantagem competitiva.
<b>Desempenho percebido (DP)</b>	
DP_1	A percepção de um bom desempenho em termos de volume de perícias, resulta em vantagem competitiva.
DP_2	A percepção de um bom desempenho em termos de lucratividade, resulta em vantagem competitiva.
DP_3	A percepção do aumento da sua participação em perícias contábeis ao longo do tempo, demonstra uma vantagem competitiva.
DP_4	A percepção de um bom desempenho em relação aos seus investimentos na atividade (ROI), resulta em vantagem competitiva.
<b>Estratégias competitivas (EC)</b>	
EC_1	A busca pela melhoria da qualidade das perícias que realiza, resulta em vantagem competitiva.
EC_2	O zelo pela sua imagem profissional, resulta em vantagem competitiva.
EC_3	A busca pela agregação de valor aos serviços prestados, resulta em vantagem competitiva.
EC_4	O dispêndio de esforços com vistas à minimização dos custos, resulta em vantagem competitiva.
EC_5	O esforço pelo aumento da margem de lucro pelos serviços prestados, resulta em vantagem competitiva.
EC_6	O desenvolvimento de esforços para a melhoria da eficiência operacional, resulta em vantagem competitiva.
EC_7	Propostas de preços competitivos para os seus serviços, resultam em vantagem competitiva.
EC_8	O desenvolvimento e/ou lançamento de novas técnicas mais rapidamente que o seu principal concorrente, resulta em vantagem competitiva.
EC_9	A conclusão de novos serviços em prazos menores que os considerados normais para o profissional, resulta em vantagem competitiva.
EC_10	A especialização em novos serviços dentro ou antes dos prazos originalmente estabelecidos, resulta em vantagem competitiva.

Posto isso, faz-se necessária a apresentação do modelo teórico a ser testado. Para H1: a ambidestria está positivamente associada ao desempenho global dos serviços prestados pelo perito contábil, testa-se a relação entre as variáveis que compõem a ambidestria (ER<sub>i</sub>, com i = 1, 2, ..., 11, e ET<sub>i</sub>, com i = 1, 2, ..., 14) com as variáveis que compõem o desempenho (DP<sub>i</sub>, com i = 1, 2, ..., 4, e EC<sub>i</sub>, com i = 1, 2, ..., 10).

Para H2: Existe uma relação positiva significativa entre a ambidestria e a qualidade dos serviços prestados pelo perito contábil, testa-se a relação entre as variáveis que compõem a ambidestria (ER<sub>i</sub>, com i = 1, 2, ..., 11, e ET<sub>i</sub>, com i = 1, 2, ..., 14) com as variáveis que compõem qualidade dos serviços (CI<sub>i</sub>, com i = 1, 2, ..., 4, CF<sub>i</sub>, com i = 1, 2, ..., 12, BM<sub>i</sub>, com i = 1, 2, 3, SC<sub>i</sub>, com i = 1, 2, 3, IA<sub>i</sub>, com i = 1, 2, 3, TSQ<sub>i</sub>, com i = 1, 2, 3, e TSG<sub>i</sub>, com i = 1, 2, 3).

Para H3: Há uma relação positiva significativa entre o desempenho profissional dos peritos contábeis e a qualidade de serviços prestados por eles, testa-se a relação entre as variáveis que compõem o desempenho (DP<sub>i</sub>, com i = 1, 2, ..., 4, e EC<sub>i</sub>, com i = 1, 2, ..., 10) com as variáveis que compõem qualidade dos serviços (CI<sub>i</sub>, com i = 1, 2, ..., 4, CF<sub>i</sub>, com i = 1, 2, ..., 12, BM<sub>i</sub>, com i = 1, 2, 3, SC<sub>i</sub>, com i = 1, 2, 3, IA<sub>i</sub>, com i = 1, 2, 3, TSQ<sub>i</sub>, com i = 1, 2, 3, e TSG<sub>i</sub>, com i = 1, 2, 3).

Buscar-se-á identificar dentro desses construtos os seguintes aspectos relacionados à ambidestria profissional:

- Autoeficácia: a crença de que se é capaz de realizar com sucesso tarefas diferentes e desafiadoras em uma variedade de contextos.
- Orientação para o aprendizado: a disposição para adquirir novas habilidades e conhecimentos, bem como para buscar experiências e desafios que possam ajudar a desenvolver competências em áreas diferentes.
- Flexibilidade cognitiva: a capacidade de mudar rapidamente entre diferentes tarefas e contextos, adaptando-se às novas situações e desafios.
- Autoconhecimento: a capacidade de refletir sobre habilidades e competências em diferentes áreas e entender suas próprias limitações e pontos fortes.
- Orientação para resultados: a disposição para buscar resultados e resultados de alto desempenho, bem como a capacidade de definir e medir esses resultados.

### 3.6 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A SEM tem recebido críticas em face de dois fatores principais: qualidade/quantidade da amostra e interpretação causal (Hox & Becher, 1998). Na concepção de Thompson (2006), grandes amostras são adequadas à SEM. Entendimento que se confirma quando constatamos que as covariâncias e correlações são menos estáveis quando estimadas em pequenas amostras (Ullman, 2001). Thompson (2006) apresenta 4 casos em que se pode perceber a necessidade sucessiva de grandes amostras: (1) modelos com muitos indicadores pedem amostras maiores; (2) amostras maiores ainda são necessárias quando o modelo com mais indicadores se torna mais complexo; (3) amostras maiores ainda são necessárias quando se adota teorias elegantes de estimação de parâmetros; e, (4) a amostra ficará maior ainda se o pesquisador quiser conduzir alguma pesquisa de especificação do modelo.

Há que se considerar também a exigência de normalidade para os dados para usar a maioria das técnicas de estimação, inclusive a mais comum: o método de estimação de Máxima Verossimilhança. Caso a normalidade multivariada seja violada e o pesquisador queira utilizar estas técnicas de estimação, serão necessárias amostras muito grandes – acima de 2500 respondentes – para compensar a não normalidade, (Ullman, 2001). A necessidade de grandes amostras para corrigir a não normalidade pode “desestimular” pesquisadores com delineamentos amostrais menores, como o das pesquisas experimentais.

No que se refere à interpretação causal, Mueller (1997), defende que “*a SEM apenas pode ser benéfica ao pesquisador se uma forte teoria está subjacente ao modelo inicialmente hipotetizado. Baseado em dados correlacionais, os métodos estatísticos não podem, por exemplo, estabelecer ou provar relações causais entre as variáveis*”.

Da leitura de Mueller (1997), remanesce a ideia de que os métodos estatísticos aplicados aos dados correlacionais podem contribuir para a identificação de algumas evidências empíricas, que levarão o pesquisador a aceitar ou a rejeitar teorias de hipóteses causais ou ainda, avaliar a força e a direção das causalidades hipotetizadas ou das relações estruturais em um dado modelo. Outros autores a exemplo de Thompson (2006), criticam a “causalidade” da SEM, visto que uma evidência causal apenas pode ser extrapolada quando os dados provêm de pesquisas experimentais. Num design de pesquisa não-experimental, os resultados da análise de correlação dos dados possuem uma ambiguidade intrínseca. Para Cliff (1983), a única forma de demonstrar causalidade é o controle das variáveis no tempo, quando é permitido avaliar a complexidade das relações entre as variáveis dependentes e independentes. No design



transversal, não se pode isolar as variáveis, de forma que não é possível identificar a natureza das relações entre elas, podendo apenas se estabelecer correlações entre as variáveis estudadas.

## 4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS

O questionário composto pelas escalas anteriormente descritas, incluía também questões introdutórias com a finalidade de permitir a análise do perfil dos peritos pesquisados. De acordo com a pesquisa, 65% dos respondentes eram do gênero masculino, enquanto 35% do gênero feminino; os respondentes possuíam, em média, 42 anos de idade; dentre os pesquisados 14 possuíam apenas graduação, 46 especialização, 22 mestrado, 3 doutorado e 1 pós-doutorado; no que se refere à experiência em perícia contábil, apenas 12 profissionais atuavam na área a menos de 5 anos, enquanto 18 já atuavam de 6 a 10 anos, 17 de 11 a 15 anos, 11 de 16 a 20 anos, e 24 a mais de 20 anos; ainda em relação à atuação profissional, 23 atuavam concomitantemente na área de Administração, 11 na advocacia, 9 em economia, 32 na docência e 16 em outras áreas.

### 4.2 VARIÁVEIS DO MODELO

Em relação à ambidestria percebida pelos peritos contábeis, esta pode ser analisada a partir de cada uma das variáveis que compõem este constructo. A Tabela 4 mostra as estatísticas básicas para as variáveis da ambidestria de forma a identificar como os peritos contábeis a percebem. Essas estatísticas descrevem a distribuição de cada variável no conjunto de dados. A média indica o valor médio, o mínimo e o máximo mostram a amplitude dos dados, e o desvio-padrão indica quão dispersos os valores estão em torno da média. Ressalta-se que, no questionário (Apêndice A) foi utilizada a escala Likert na qual 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = não concordo nem discordo, 4 = concordo, e 5 = concordo totalmente.

**Tabela 12***Estatísticas básicas das variáveis que compõem a ambidestria profissional*

<i>Exploration</i>				
<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio-padrão</b>
ER_1	4,28	1	5	0,8812
ER_2	3,80	1	5	1,0669
ER_3	4,16	1	5	0,8843
ER_4	4,15	1	5	0,9064
ER_5	4,24	1	5	0,8817
ER_6	4,26	1	5	0,9278
ER_7	4,19	1	5	0,9574
ER_8	4,39	1	5	0,7574
ER_9	4,08	1	5	0,8758
ER_10	3,04	1	5	1,2483
ER_11	3,04	1	5	1,1997
<i>Exploitation</i>				
<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio-padrão</b>
ET_1	4,54	3	5	0,6085
ET_2	4,45	3	5	0,6638
ET_3	4,08	2	5	0,8340
ET_4	4,35	2	5	0,7353
ET_5	3,71	1	5	1,0671
ET_6	3,91	1	5	1,0870
ET_7	4,16	1	5	0,9740
ET_8	4,39	2	5	0,7730
ET_9	4,28	1	5	0,8254
ET_10	4,19	2	5	0,8659
ET_11	4,33	2	5	0,7602
ET_12	4,22	2	5	0,8220
ET_13	3,44	1	5	1,1068
ET_14	3,53	1	5	1,0644

Percebe-se que, das variáveis de exploração de competências (*exploration*), apenas três ficaram com média abaixo de 4 (concordo com a afirmação), são elas: ER\_2 (você cria e oferta novos serviços), ER\_10 (você introduz, frequentemente, serviços radicalmente novos em mercados totalmente novos) e ER\_11 (você oferta mais serviços radicalmente novos no mercado em comparação com seus principais concorrentes). Nota-se que essas variáveis estão inter-relacionadas, uma vez que todas envolvem a oferta de serviços novos. Isso demonstra que ainda existe um pouco de resistência por parte dos peritos contábeis em inovar nas suas funções.

Por outro lado, ao analisar a exploração de competências (*exploitation*), tem-se quatro variáveis com média abaixo de 4 (concordo com a afirmação), são elas: ET\_5 (você aumenta a economia de escala em mercados já existentes), ET\_6 (você amplia a prestação de serviços para as demandas já existentes), ET\_13 (você insere frequentemente novos serviços em novos

mercados) e ET\_14 (você insere frequentemente mais serviços novos por incremento (aperfeiçoamento) em comparação com os principais concorrentes). Nota-se que essas variáveis estão inter-relacionadas não somente umas com as outras, mas, também, com as variáveis supracitadas relacionadas à exploração de competências, uma vez que todas elas envolvem a oferta de serviços novos. Isso reforça a resistência por parte dos peritos contábeis em ampliar seus serviços e/ou inovar em suas funções.

Todavia, no geral, a exploração e exploração de competências são reafirmadas, mostrando-se forte entre os peritos contábeis.

#### 4.3 O MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Essa seção visa expor os resultados do Modelo de Equações Estruturais, atendendo aos dois últimos objetivos específicos: analisar o impacto da ambidestria na melhoria do desempenho profissional dos peritos contábeis na prestação de serviços ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (modelo 1); e investigar se o desempenho profissional está relacionado à qualidade dos serviços prestados por peritos contábeis ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (modelo 2). Ressalta-se que a análise dos dados foi realizada por meio da linguagem de programação *Python* com o auxílio do Google Colab (o file está disposto no Apêndice B).

Para esta pesquisa, foram utilizadas as seguintes variáveis apresentadas na Tabela 5, com seus respectivos nomes utilizados na análise.

**Tabela 13**

*Variáveis utilizadas na Modelagem de Equações Estruturais*

Constructo	Variável	Descrição
Qualidade	CI	Melhoria contínua
	CF	Foco nas partes processuais
	BM	Benchmarking
	SC	Cultura de serviço
	IA	Sistema de informação e análise
	TSQ	Sistema técnico – gestão da qualidade do projeto
	TSG	Sistema técnico – gerenciamento de projetos
Desempenho	DP	Desempenho percebido
	EC	Estratégias competitivas
Ambidestria	ER	<i>Exploration</i> – exploração de competências
	ET	<i>Exploitation</i> – exploração de competências

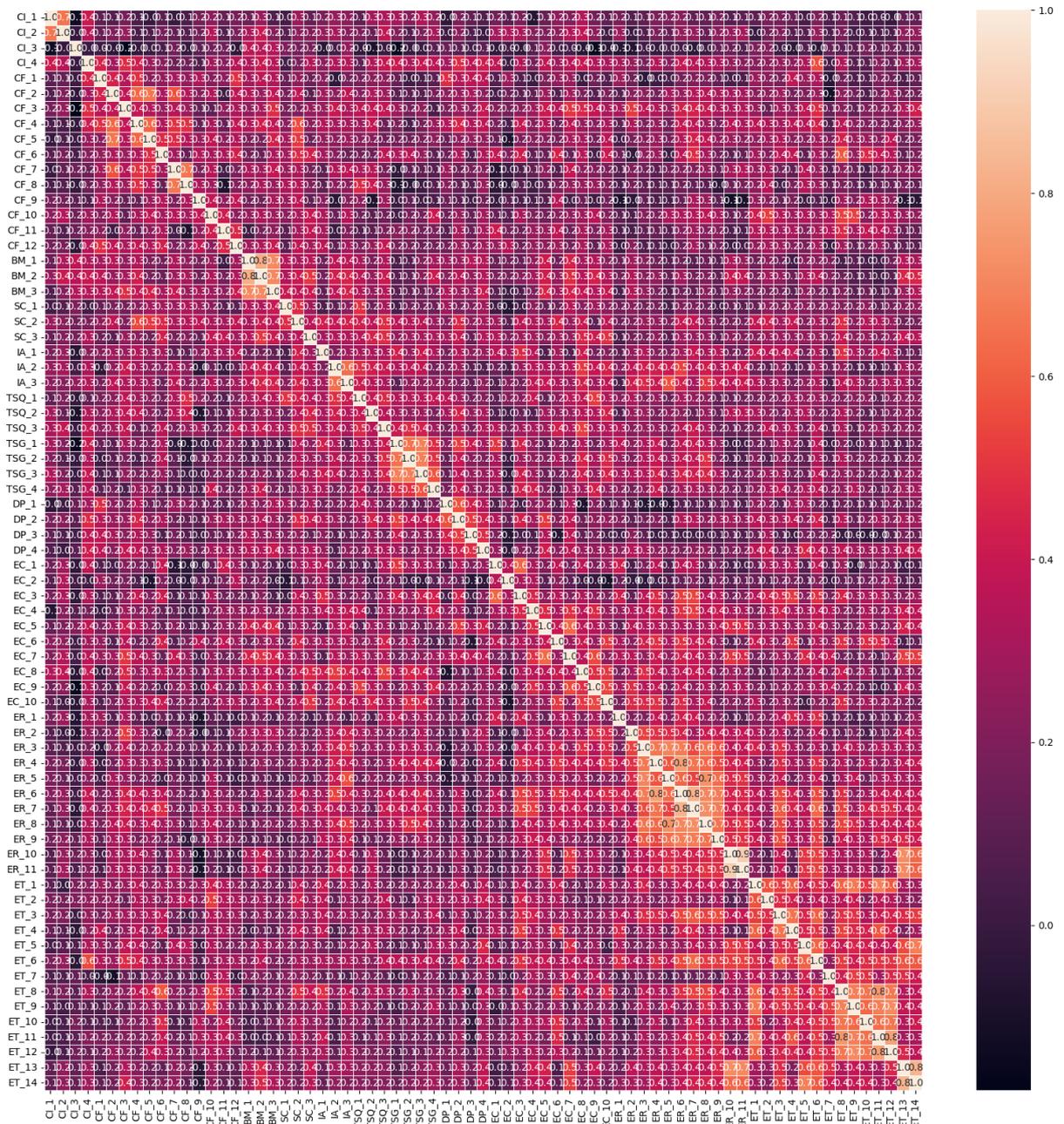
Fonte: dados da pesquisa (2023).

Cada uma das variáveis está relacionada com a Tabela 3 apresentada na metodologia e representa um conjunto de constructos a ser analisado. A correlação entre essas variáveis e

constructos está exposta na Figura 6 e seus valores mais detalhados estão dispostos no Apêndice C. Os valores na matriz de correlação variam de -1 a 1, indicando quão fortemente as variáveis estão relacionadas. Uma correlação próxima de 1 sugere uma forte relação positiva; próxima de -1 indica uma forte relação negativa; e em torno de 0 indica pouca ou nenhuma correlação.

Figura 6

Correlação entre os constructos



Nota: o heatmap é uma representação visual da matriz de correlação. Cores mais intensas indicam correlações mais fracas (positivas ou negativas). Para melhor visualização dos valores, ver Apêndice C.

Os quadrados ao longo da diagonal principal, de canto a canto, são todos coloridos com branco, indicando uma correlação perfeita de 1, pois é a correlação de cada variável consigo mesma. Os blocos ou grupos de quadrados com cores semelhantes indicam um grupo de variáveis que estão todas fortemente correlacionadas entre si. Isso indica constructos ou fatores latentes. Todavia, é importante ressaltar que uma correlação forte não significa que uma variável causa a outra. Correlações muito fortes podem indicar multicolinearidade, que é quando duas ou mais variáveis preditoras em um modelo estatístico são altamente correlacionadas, potencialmente distorcendo os resultados de análises regressivas. No caso desse *heatmap* não se observa a multicolinearidade entre as variáveis.

As áreas com quadrados de cor vermelho escuro distantes da diagonal principal mostram pares de variáveis com correlações fracas. Por exemplo, CI\_1 tem um quadrado vermelho escuro ao lado de CI\_3, sugerindo que essas duas variáveis têm uma fraca correlação positiva. Nota-se que todos os constructos apresentam correlação positiva uns com os outros. Cada um dos constructos será detalhado juntamente com sua relação com as variáveis que lhes criaram.

Ressalta-se que o alpha de Cronbach foi de 0,96<sup>1</sup>, o que significa que existe consistência interna dos itens da escala. O alpha de Cronbach é uma medida de consistência interna, sendo que um valor mais alto (geralmente acima de 0,7) indica que as variáveis no conjunto de dados estão bem correlacionadas entre si e são confiáveis para medir um único construto.

A Tabela 6 mostra as estatísticas das variáveis que compõem a ambidestria.

---

<sup>1</sup> 0,95996684

**Tabela 14***Efeitos entre as variáveis que compõem a ambidestria*

<i>Exploration</i>					
Variável	Coefficiente	Estimativa-padrão	Erro-padrão	z-valor	p-valor
ER_1	1,000000	0,385691	-	-	-
ER_2	1,494214	0,476137	0,502050	2,976226	0,002918
ER_3	1,720309	0,661407	0,506417	3,397022	0,000681
ER_4	1,821383	0,683161	0,530672	3,432221	0,000599
ER_5	1,642206	0,633321	0,490509	3,347962	0,000814
ER_6	2,127423	0,779673	0,597002	3,563511	0,000366
ER_7	2,223269	0,789594	0,621889	3,575025	0,000350
ER_8	1,701307	0,763780	0,480003	3,544366	0,000394
ER_9	1,882139	0,730625	0,537530	3,501460	0,000463
ER_10	2,278273	0,620486	0,685384	3,324081	0,000887
ER_11	2,213468	0,627258	0,663351	3,336799	0,000847
<i>Exploitation</i>					
Variável	Coefficiente	Estimativa-padrão	Erro-padrão	z-valor	p-valor
ET_1	1,122645	0,627185	0,336457	3,336665	0,000848
ET_2	0,883499	0,452506	0,304429	2,902146	0,003706
ET_3	1,781843	0,726563	0,509694	3,495910	0,000472
ET_4	1,258389	0,581863	0,387657	3,246138	0,001170
ET_5	1,848051	0,588809	0,566737	3,260865	0,001111
ET_6	2,437659	0,762503	0,688062	3,542789	0,000396
ET_7	1,149465	0,401181	0,422569	2,720181	0,006525
ET_8	1,572232	0,691591	0,456348	3,445249	0,000571
ET_9	1,465935	0,603840	0,445350	3,291648	0,000996
ET_10	1,470110	0,577165	0,454300	3,235990	0,001212
ET_11	1,407137	0,627860	0,421561	3,337917	0,000844
ET_12	1,582204	0,654452	0,467380	3,385265	0,000711
ET_13	2,076237	0,637754	0,618666	3,355992	0,000791
ET_14	2,030445	0,648462	0,601624	3,374938	0,000738

A ambidestria é aquela relacionada com a exploração de competências (ER – *exploration*) e exploração de competências (ET – *exploitation*). Percebe-se que todos os constructos são estatisticamente significativos a 1% ( $p\text{-valor} \leq 0,01$ ).

Todos esses constructos possuem efeitos positivos sobre a ambidestria, mostrando que as estratégias de exploração e exploração vão ao encontro uma das outras. De fato, conforme March (1991), Wang e Rafiq (2014), Popadiuk (2015) e Castro (2021) afirmam, a exploração é o estabelecimento de novas estratégias; enquanto a exploração é o aperfeiçoamento das estratégias já utilizadas. A exploração das competências está relacionada à busca de novas oportunidades, ideias e abordagens para o trabalho já realizado, podendo envolver experimentação, inovação, pesquisa e desenvolvimento de novas capacidades. O foco da exploração é no desenvolvimento de novos processos e estratégias. Já a exploração das

competências envolve a otimização e a eficiência das operações existentes, concentrando-se em aprimorar e aproveitar ao máximo os recursos e habilidades existentes.

Com o exposto, pode-se afirmar que os peritos contábeis conseguem equilibrar a exploração e a exploração de competências, ou seja, possuem ambidestria. De fato, os dados mostram que os peritos contábeis respondentes desta pesquisa, em geral, possuem inovação em processos e tecnologia, desenvolvimento de novos serviços, melhoria contínua nos processos tradicionais, gestão eficiente de riscos, aprendizado contínuo e adaptação a mudanças no ambiente de negócios.

Quanto ao desempenho, este está relacionado ao desempenho percebido (DP) e às estratégias competitivas (EC). A Tabela 7 mostra os efeitos entre as variáveis que compõem o desempenho.

**Tabela 15**

*Efeitos entre as variáveis que compõem o desempenho*

<b>Desempenho Percebido</b>					
<b>Variável</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Estimativa-padrão</b>	<b>Erro-padrão</b>	<b>z-valor</b>	<b>p-valor</b>
DP_1	1,000000	0,352324	-	-	-
DP_2	1,752925	0,595629	0,605907	2,893057	0,003815
DP_3	0,862615	0,348897	0,377478	2,285206	0,022301
DP_4	1,478139	0,524349	0,533736	2,769420	0,005616
<b>Estratégias Competitivas</b>					
<b>Variável</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Estimativa-padrão</b>	<b>Erro-padrão</b>	<b>z-valor</b>	<b>p-valor</b>
EC_1	0,940463	0,485709	0,349885	2,687920	0,007190
EC_2	0,284973	0,224133	0,168019	1,696074	0,089872
EC_3	1,076197	0,555782	0,380575	2,827819	0,004687
EC_4	1,901294	0,641212	0,642903	2,957357	0,003103
EC_5	2,032175	0,683881	0,675349	3,009075	0,002620
EC_6	1,161815	0,547866	0,412910	2,813726	0,004897
EC_7	2,302114	0,678910	0,766495	3,003429	0,002670
EC_8	1,655940	0,561475	0,583548	2,837711	0,004544
EC_9	1,766259	0,598950	0,609455	2,898094	0,003754
EC_10	1,351045	0,525406	0,487479	2,771493	0,005580

Percebe-se que, com exceção da variável EC\_2 (o zelo pela imagem profissional resulta em vantagem competitiva), que foi significativa a 10% (p-valor = 0,09), os demais constructos foram significativos a 5% (p-valor  $\leq$  0,05). Todos esses constructos possuem efeitos positivos sobre desempenho profissional. Ressalta-se que o desempenho profissional se refere à maneira como um indivíduo realiza suas responsabilidades e tarefas no ambiente de trabalho. É uma



avaliação da eficácia, eficiência e qualidade do trabalho realizado por um profissional em sua área específica.

Destarte, de acordo com Robbins (2002), Maximiano (2004), Fernandes, Fleury e Mills (2006), Miranda (2010), Palomino (2013) e Popadiuk (2015), o desempenho profissional de um perito contábil pode ser demonstrado por meio de suas habilidades, conquistas e contribuições significativas, destacando: certificações e qualificações, experiência profissional, realizações específicas, habilidades técnicas, gestão de riscos e conformidades, comunicação eficaz, melhoria contínua, relacionamento com clientes, resolução de problemas, e contribuições para a equipe.

No que concerne à qualidade dos serviços, a relação entre suas variáveis está exposta na Tabela 8.

**Tabela 16**

Efeitos entre as variáveis que compõem a qualidade dos serviços

<b>Melhoria Contínua</b>					
<b>Variável</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Estimativa-padrão</b>	<b>Erro-padrão</b>	<b>z-valor</b>	<b>p-valor</b>
CI_1	1,000000	0,341265	-	-	-
CI_2	1,283137	0,404440	0,514591	2,493508	0,012649
CI_3	0,704312	0,142890	0,590430	1,192879	0,232917
CI_4	2,160769	0,565700	0,757978	2,850699	0,004362
<b>Foco nas Partes Processuais</b>					
<b>Variável</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Estimativa-padrão</b>	<b>Erro-padrão</b>	<b>z-valor</b>	<b>p-valor</b>
CF_1	1,367469	0,454447	0,520288	2,628294	0,008581
CF_2	2,064609	0,564915	0,724570	2,849427	0,004380
CF_3	2,039674	0,560959	0,717446	2,842965	0,004470
CF_4	1,824665	0,627985	0,620414	2,941045	0,003271
CF_5	2,046232	0,562204	0,719236	2,845009	0,004441
CF_6	1,462262	0,514252	0,529962	2,759185	0,005795
CF_7	2,057036	0,517341	0,743906	2,765183	0,005689
CF_8	1,751643	0,452797	0,667484	2,624246	0,008684
CF_9	0,869919	0,359701	0,370361	2,348839	0,018832
CF_10	1,327934	0,500161	0,486255	2,730940	0,006315
CF_11	0,838716	0,356261	0,358939	2,336652	0,019457
CF_12	1,433495	0,531082	0,513605	2,791043	0,005254
<b>Benchmarking</b>					
<b>Variável</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Estimativa-padrão</b>	<b>Erro-padrão</b>	<b>z-valor</b>	<b>p-valor</b>
BM_1	2,515523	0,576916	0,876954	2,868476	0,004125
BM_2	2,861509	0,661833	0,959430	2,982510	0,002859
BM_3	2,664465	0,645013	0,899396	2,962505	0,003051
<b>Cultura de Serviço</b>					
<b>Variável</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Estimativa-padrão</b>	<b>Erro-padrão</b>	<b>z-valor</b>	<b>p-valor</b>

SC_1	2,204014	0,433752	0,855718	2,575632	0,010006
SC_2	2,296720	0,683968	0,763750	3,007163	0,002637
SC_3	2,479537	0,568013	0,868665	2,854424	0,004311
<b>Sistema de Informação e Análise</b>					
Variável	Coefficiente	Estimativa-padrão	Erro-padrão	z-valor	p-valor
IA_1	1,348357	0,488555	0,498186	2,706533	0,006799
IA_2	2,268889	0,568473	0,794662	2,855161	0,004302
IA_3	2,297214	0,613753	0,786149	2,922112	0,003477
<b>Sistema Técnico – Gestão da Qualidade do Projeto (TSQ)</b>					
Variável	Coefficiente	Estimativa-padrão	Erro-padrão	z-valor	p-valor
TSQ_1	2,024353	0,572607	0,707388	2,861731	0,004213
TSQ_2	2,081908	0,523890	0,749516	2,777671	0,005475
TSQ_3	1,980044	0,615787	0,676967	2,924876	0,003446
<b>Sistema Técnico – Gerenciamento de Processos (TSG)</b>					
Variável	Coefficiente	Estimativa-padrão	Erro-padrão	z-valor	p-valor
TSG_1	1,467643	0,432886	0,570327	2,573335	0,010072
TSG_2	1,610003	0,440512	0,620833	2,593295	0,009506
TSG_3	1,518550	0,499448	0,556353	2,729471	0,006344
TSG_4	1,573620	0,475255	0,587781	2,677221	0,007424

Dentre as variáveis que compõem a qualidade dos serviços, apenas CI\_3 (a necessidade de obtenção de resultados se sobrepõe, ou domina, à busca por processos de qualidade e melhoria) não foi estatisticamente significativa ( $p$ -valor = 0,23). Isso mostra que os peritos contábeis buscam a qualidade acima da obtenção de resultados, o que é esperado de um perito contábil. Com exceção desse constructo, que não foi estatisticamente significativo, e do constructo CF\_11 (elaborar laudos adequados da primeira vez contribui para o sucesso profissional), que foi estatisticamente significativo a 5% ( $p$ -valor  $\leq 0,05$ ), os demais constructos foram estatisticamente significativos a 1% ( $p$ -valor  $\leq 0,01$ ).

Ressalta-se que a qualidade dos serviços de um perito contábil é fundamental para a confiabilidade e integridade das informações financeiras e para o cumprimento das normas contábeis e regulamentações (Sureshchandar, Rajendram e Anantharaman, 2001).

Com o exposto, percebe-se que os peritos contábeis prezam pela qualidade de seus serviços, uma vez que pôde-se identificar características como: precisão e exatidão, conformidade com as normas contábeis, compreensão do contexto empresarial, gestão eficaz de riscos, relatórios transparentes e compreensíveis, cumprimento de prazos, tecnologia e inovação, confidencialidade, comunicação eficiente, atendimento ao cliente, e atualização profissional. Conforme exposto por Sureshchandar, Rajendram e Anantharaman (2001), Eichengreen e Gupta (2013), Popadiuk (2015) e Jaruzelski, Staack e Shinozaki (2016), essas são as características que se espera de um bom perito contábil.

Posto isso, testou-se a possível influência que a ambidestria exerce sobre o desempenho e sobre a qualidade de serviços (objetivo específico 3: H1 e H2), e a influência que o desempenho exerce sobre a qualidade dos serviços (objetivo específico 4: H3).

A Tabela 9 apresenta o resultado do modelo de equações estruturais que testam as hipóteses desta pesquisa.

**Tabela 17**

Efeitos entre as variáveis da ambidestria e desempenho

Relação entre as variáveis	Coefficiente	Estimativa-padrão	Erro-padrão	z-valor	p-valor
ambidestria -> desempenho	0,746885	0,744689	0,314526	2,374632	0,017566
ambidestria -> qualidade dos serviços	0,905075	0,665387	0,392233	2,307492	0,021027
desempenho -> qualidade dos serviços	1,421817	0,886336	0,574557	2,474633	0,013337

Por meio dos resultados da Tabela 9, percebe-se que todas as hipóteses são confirmadas, pois todas se mostraram estatisticamente significantes a 5% ( $p\text{-valor} \leq 0,05$ ).

No geral, os coeficientes acima de 0,7 sugerem uma relação positiva forte entre as variáveis: ambidestria e desempenho; ambidestria e qualidade dos serviços; e desempenho e qualidade dos serviços. As estimativas-padrão e os erros-padrão fornecem uma medida da variabilidade na estimativa do coeficiente. Eles são usados para calcular os z-valores e os p-valores. O z-valor é o resultado da divisão do coeficiente pelo seu erro padrão. Quanto maior o valor absoluto do z-valor, mais significativa é a relação. Por outro lado, o p-valor fornece a probabilidade de se obter um resultado pelo menos tão extremo quanto o observado, assumindo que a hipótese nula (de não existir relação) seja verdadeira. Com os valores abaixo de 0,05, a relação entre as variáveis (ambidestria e desempenho; ambidestria e qualidade dos serviços; e desempenho e qualidade dos serviços) é estatisticamente significativa, o que implica que essa relação não é aleatória.

Em suma, os resultados indicam que há uma relação significativa e positiva entre ambidestria organizacional e desempenho, ambidestria organizacional e qualidade dos serviços, e entre desempenho e qualidade dos serviços. Os coeficientes padronizados são relativamente altos, o que sugere que essas relações são não apenas estatisticamente significativas, mas também potencialmente importantes do ponto de vista prático. Sendo assim, faz-se necessária a análise de cada uma das hipóteses testadas.

Iniciando com a análise da primeira hipótese de que a ambidestria possui influência direta no desempenho (H1: a ambidestria está positivamente associada ao desempenho global

dos serviços prestados pelo perito contábil), isso se confirma, o que significa que os peritos contábeis atuam em ambientes de inovação e eficiência. De fato, March (1991), Ebben e Johnson (2005), Van Looy, Martens e Debackere (2005), Raisch, Birkinshaw, Probst e Tushman (2009), Yigit (2013) e Popadiuk (2015), em seus estudos empíricos, mostraram que a ambidestria influencia positivamente o desempenho profissional. Foram observadas melhorias nas seguintes características: adaptação às mudanças, resolução eficiente de problemas, inovação sustentável, liderança efetiva, desenvolvimento profissional contínuo, vantagem competitiva, e melhoria na tomada de decisão.

Em relação à ambidestria na qualidade dos serviços (H2: Existe uma relação positiva significativa entre a ambidestria e a qualidade dos serviços prestados pelo perito contábil), esta hipótese também se confirma, o que significa que os peritos contábeis prezam por: inovação na prestação de serviços, melhoria contínua, adaptação às mudanças no ambiente de negócios, equilíbrio entre eficiência e inovação, antecipação de necessidades do cliente, gestão de riscos e conformidade, comunicação eficaz com clientes, e resolução proativa de problemas. Tais características são confirmadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), March (1991), Cronin e Taylor (1992), Ebben e Johnson (2005), Van Looy, Martens e Debackere (2005), Yigit (2013) e Popadiuk (2015).

No que tange à influência do desempenho profissional na qualidade dos serviços (H3: Há uma relação positiva significativa entre o desempenho profissional dos peritos contábeis e a qualidade de serviços prestados por eles), esta também se mostrou verdadeira. De fato, Yigit (2013) e Popadiuk (2015) expõem que a relação entre o desempenho profissional e a qualidade dos serviços é intrínseca e fundamental. O desempenho profissional de um indivíduo ou de uma equipe influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados, sendo essa influência verificada na competência técnica, eficiência operacional, foco na qualidade, atitude proativa, comunicação eficaz, comprometimento com a excelência, gestão de tempo e recursos, desenvolvimento profissional contínuo, adaptação a mudanças, e melhoria contínua.

Os resultados obtidos através da Modelagem de Equações Estruturais podem ter várias implicações para a prática de um perito contábil, que muitas vezes atua em contextos legais ou de disputas financeiras. Algumas das potenciais implicações com base nos resultados do modelo exposto são:

- Avaliação de risco e desempenho: a relação significativa entre ambidestria e desempenho sugere que empresas capazes de explorar eficientemente seus recursos atuais, enquanto exploram novas oportunidades, podem ter um desempenho melhor. Um perito contábil pode usar esse *insight* para avaliar a

sustentabilidade financeira de uma empresa e os riscos associados à sua estratégia de negócios;

- Análise de investimentos: a forte correlação entre desempenho e qualidade dos serviços implica que melhorias na qualidade dos serviços podem estar diretamente ligadas a um melhor desempenho financeiro. Para um perito contábil, isso pode ser um argumento para recomendar investimentos em qualidade de serviço como uma estratégia para aumentar a rentabilidade;
- *Due diligence* e valoração: durante processos de *due diligence* ou valoração de empresas, a compreensão das relações entre ambidestria organizacional, qualidade dos serviços e desempenho pode ajudar a identificar áreas-chave que impulsionam o valor e a eficácia operacional;
- Auditoria e controle interno: a análise SEM pode ajudar a identificar quais fatores operacionais ou estratégicos estão mais fortemente associados ao desempenho financeiro. Isso pode orientar a auditoria e as recomendações de melhorias nos controles internos para focar nos aspectos mais críticos para o sucesso financeiro da empresa;
- Consultoria estratégica: os *insights* sobre como a ambidestria afeta o desempenho e a qualidade dos serviços podem ser usados para fornecer consultoria estratégica às empresas. Isso inclui a implementação de estratégias que equilibram a eficiência operacional com a inovação;
- Testemunho especializado: em litígios que envolvem questões de valoração de negócios ou danos financeiros, um perito contábil pode usar essas análises para fundamentar seu testemunho sobre a eficácia da gestão e as expectativas de desempenho futuro; e
- Desenvolvimento profissional: Entender e aplicar análises estatísticas avançadas, como SEM, pode melhorar a oferta de serviços de um perito contábil, destacando a capacidade de oferecer *insights* baseados em dados que vão além da contabilidade tradicional.

Em geral, esses resultados podem fornecer ao perito contábil uma base quantitativa para avaliar como diferentes aspectos estratégicos e operacionais de uma empresa interagem e afetam o desempenho financeiro, o que, por sua vez, pode aprimorar a qualidade e a precisão dos serviços de perícia contábil oferecidos.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações do autor, que por estar iniciando o seu desenvolvimento como pesquisador, certamente tornam as contribuições deste trabalho mais restritas do que efetivamente poderiam ser. Ainda por limitações do autor, alguns aspectos podem não ter sido considerados. Compete, neste caso, considerar que a pesquisa é sempre um processo dinâmico, porém passível de virtudes e falhas, e sujeita a aprimoramentos constantes e ilimitados. Assim, a seguir, relacionamos algumas das limitações detectadas:

- a) O desempenho profissional foi avaliado com base na percepção dos peritos contábeis, porquanto, sujeito a um certo grau de subjetividade das respostas. Apesar de possuir a dimensão um bom nível de consistência no instrumento de coleta de dados, são necessárias cautelas ao se analisar esta variável.
- b) O número de respondentes foi menor que o esperado, apresentando uma amostra pequena mesmo após várias tentativas de contato por diversas formas, como e-mail, redes sociais e contato direto via WhatsApp, optando-se, após dois meses de insistentes tentativas, pelo encerramento do processo de coleta de dados, o que resultou em uma amostra abaixo das expectativas.
- c) O tamanho da amostra, dadas as dificuldades de se obter os dados, prejudicou o uso de técnicas estatísticas mais avançadas para analisar os resultados obtidos.
- d) A limitada teorização da ambidestria individual e a escassa evidência empírica de como as pessoas realmente podem equilibrar exploração e exploração, (Turner, Swart & Maylor, 2013).
- e) os casos analisados têm forte ênfase no contexto individual de cada indivíduo, porquanto a generalização não é, assim, uma vertente deste trabalho, mesmo porque é grande a diversidade de profissionais que atuam na área, e os casos selecionados não tiveram a pretensão da representatividade de todo o universo do setor.

### 5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Diante das considerações supracitadas e do *gap* de pesquisa, assume-se que este estudo promoverá contribuições teóricas e práticas:

Como exemplos de contribuições teóricas pode-se elencar:

- a) a discussão travada acerca da qualidade de serviços como ferramenta de gestão e controle da atuação profissional.
- b) a compreensão de que a busca pela qualidade de serviços pode contribuir para que um profissional se torne ambidestro quanto suas estratégias competitivas.
- c) promoção de evidências empíricas de que a utilização de uma estratégia híbrida pode otimizar o desempenho de um profissional.

Quanto às contribuições práticas, podemos citar:

- a) demonstração da influência da gestão da qualidade em serviços nas estratégias competitivas (diferenciação e liderança).
- b) demonstração de que a utilização de uma estratégia ambidestra/híbrida potencializa o desempenho profissional, bem como, reforça a influência da qualidade de serviços no desempenho profissional.
- c) na identificação de ferramentas de auxílio à gestão e a tomada de decisão e, otimização de resultados.

### 5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Em decorrência deste estudo podem ser tomadas novas direções para pesquisas futuras, tais como:

- a) Realizar novos estudos relacionados à ambidestria profissional incluindo outras dimensões da ambidestria, pois este estudo trata de duas das possíveis dimensões.
- b) Realizar estudos mais específicos para identificar a percepção dos juízes acerca da qualidade de serviços e do desempenho profissional dos peritos contábeis na atuação prestação de serviços à justiça, uma vez que, esta pesquisa restringe-se à visão do profissional.
- c) Realizar estudos mais específicos para identificar possíveis influências dos fatores contingenciais, como moderadores, na ambidestria, na qualidade e no desempenho.
- d) Realização de estudos de casos que afirmam os impactos da ambidestria, e possam validar as informações através da triangulação de dados, uma vez que em estudos quantitativos dada a complexidade de validação de algumas informações que são legitimadas somente em estudos de caso.

#### 5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou identificar os efeitos da ambidestria profissional na qualidade de serviços e no desempenho do perito contábil na prestação de serviços ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. A amostra de 86 peritos contábeis foi analisada pela técnica da Modelagem de Equações Estruturais (SEM), com o objetivo de verificar as relações entre as variáveis estudadas.

Da análise infere-se que a ambidestria é aquela relacionada com a exploração de competências (ER – *exploration*) e exploração de competências (ET – *explotation*). Percebe-se que todos os constructos são estatisticamente significativos a 1% (p-valor < 0,01).

Todos esses constructos possuem efeitos positivos sobre a ambidestria, mostrando que as estratégias de exploração e exploração vão ao encontro uma das outras. De fato, conforme March, (1991), Wang e Rafiq, (2014), Popadiuk, (2015) e Castro, (2021) afirmam, a exploração é o estabelecimento de novas estratégias; enquanto a exploração é o aperfeiçoamento das estratégias já utilizadas. A exploração das competências está relacionada à busca de novas oportunidades, ideias e abordagens para o trabalho já realizado, podendo envolver experimentação, inovação, pesquisa e desenvolvimento de novas capacidades. O foco da exploração é no desenvolvimento de novos processos e estratégias. Já a exploração das competências envolve a otimização e a eficiência das operações existentes, concentrando-se em aprimorar e aproveitar ao máximo os recursos e habilidades existentes.

Com o exposto pode-se afirmar, atendendo ao objetivo específico (a), que os peritos contábeis conseguem equilibrar a exploração e a exploração de competências, ou seja, possuem comportamento ambidestro. Os dados mostram que os peritos contábeis respondentes desta pesquisa, em geral, possuem inovação em processos e tecnologia, desenvolvimento de novos serviços, melhoria contínua nos processos tradicionais, gestão eficiente de riscos, aprendizado contínuo e adaptação a mudanças no ambiente de negócios.

Iniciando com a análise da primeira hipótese de que a ambidestria possui influência direta no desempenho, isso se confirma, o que significa que os peritos contábeis atuam em ambientes de inovação e eficiência. De fato, March (1991), Ebben e Johnson (2005), Van Looy, Martens e Debackere (2005), Raisch, Birkinshaw, Probst e Tushman (2009), Yigit (2013) e Popadiuk (2015), em seus estudos empíricos, mostraram que a ambidestria influencia positivamente o desempenho profissional, corroborando com o atendimento ao objetivo específico (c) . Foram observadas melhorias nas seguintes características: adaptação às mudanças, resolução eficiente de problemas, inovação sustentável, liderança efetiva,



desenvolvimento profissional contínuo, vantagem competitiva, e melhoria na tomada de decisão.

Em relação à influência da ambidestria na qualidade dos serviços, objetivo específico (b), esta hipótese também se confirma, o que significa que os peritos contábeis prezam por: inovação na prestação de serviços, melhoria contínua, adaptação às mudanças no ambiente de negócios, equilíbrio entre eficiência e inovação, antecipação de necessidades do cliente, gestão de riscos e conformidade, comunicação eficaz com clientes, e resolução proativa de problemas. Tais características são confirmadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985), March, (1991), Cronin e Taylor, (1992), Ebben e Johnson, (2005), Van Looy, Martens e Debackere, (2005), Yigit, (2013) e Popadiuk, (2015).

No que tange à influência do desempenho profissional na qualidade dos serviços, objetivo específico (d), esta também se mostrou verdadeira. De fato, Yigit, (2013) e Popadiuk, (2015) expõem que a relação entre o desempenho profissional e a qualidade dos serviços é intrínseca e fundamental. O desempenho profissional de um indivíduo ou de uma equipe influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados, sendo essa influência verificada na competência técnica, eficiência operacional, foco na qualidade, atitude proativa, comunicação eficaz, comprometimento com a excelência, gestão de tempo e recursos, desenvolvimento profissional contínuo, adaptação a mudanças, e melhoria contínua.

## REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43–68. <https://doi.org/10.1287/ORSC.10.1.43>
- Alberto, V. L. P. (2002). *Perícia Contábil*. 3ª.ed. São Paulo: Atlas.
- Albrecht, K. (1992). *Revolução nos serviços*. Trad. de Antonio Z. Sanvicente. São Paulo, Pioneira.
- Albrecht, K. (1992). *Total quality service: seminário internacional*, São Paulo, HSM.
- Albrecht, W. S. (2012). *Fraud examination*. 4a ed. Mason, OH: Southwestern, Cengage Learning.
- Almahendra R., Ambos B. (2015). Exploração e exploração: uma revisão de 20 anos de evolução e reconceituação. *International Journal of Innovation Management*, 19(01), 1550008.
- Almeida, E. (2016). *Apostila de perícia contábil para o exame de suficiência do CFC*. São Paulo: Apostila Estratégia Concursos.
- Alves, A., Ferreira, D. R. D. N., & Bonho, F. T. (2017). *Perícia Contábil I*. Grupo A. <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788595021518>
- Ambos, T., Makela, K., Birkinshaw, J. & D'Este, P. (2008). When does university research get commercialized? Creating ambidexterity in research institutions. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1424-1447. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00804.x>
- Anderson, K. & Zemke, R. (1995). *Fornecendo um super serviço ao cliente*. Trad. de Cristina Bazán. Rio de Janeiro, Campus.
- Andrade, O. M. de. (2020). *Inteligência Artificial e advocacia: algumas aplicações práticas*. *Inteligência Artificial e tecnologias aplicadas ao Direito III*. Coordenadores Yuri Nathan da Costa Lannes, Rômulo Soares Valentini e Raquel Betty de Castro Pimenta. Congresso Internacional de Direito e Inteligência Artificial: SKEMA Business School – Belo Horizonte – MG. Recuperado de <https://www.conpedi.org.br/wp-content/uploads/2020/09/SKEMA-Intelig%C3%A2ncia-Artificial-e-tecnologias-aplicadas-ao-Direito-III.pdf>
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717. <http://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Asif, M. (2019). Exploring the role of core and infrastructure quality management practices in

- ambidexterity. *Total Quality Management & Business Excellence*. 30, 990–1004.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083030>
- Behmer, F., Jochem, R. & Hanke, H. (2016). Planning and reorganising quality management organisations – an empirical analysis of current practice. *Total Quality Management & Business Excellence*. 27, 963–978.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.2307/30040711>
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1992). *Serviços de marketing: competindo através da qualidade. Trad. de Beatriz Sidou*. São Paulo, Maltese-Norma.
- Bhatia, M. S. & Awasthi, A. (2018). Assessing relationship between quality management systems and business performance and its mediators. SEM approach. *Int. J. Qual. Reliab. Manage.* 35, 1490–1507.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Management Review Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47–56.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Bledow, R. F., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x>
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2005). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Bohoslavsky, R. (1987). *Orientação Vocacional: estratégia clínica*. (7ª edição). São Paulo: Martins Fontes.
- Bolfarine, H. (2005). *Elementos de amostragem*. Editora Blucher. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788521214991>
- Bolwijn P. T., Kumpe, T. (1990). Manufacturing in the 1990's - productivity, flexibility and
- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, 32(3), 392-405.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.003>

- Boswell, W. R., Boudreau, J. W. (2002). Separando os usos de avaliação de desempenho de desenvolvimento e avaliação. *Journal of Business and Psychology* 16, 391–412. <https://doi.org/10.1023/A:1012872907525>
- Boumgarden, P., Nickerson, J. & Zenger. T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587-610.
- Brandão, H. & Guimarães, T. (1999). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? In: *Anais do 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*, ANPAD, Foz do Iguaçu.
- Brandão, H. & Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 41(1), 08-15.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-based evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Burbidge, J. L. (1981). *Planejamento e controle da produção*. Trad. de Luiz H. S. Cruz.
- Caetano, A. (1990). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora. Recuperado em 11 de setembro de 2022 de <https://iscal.biblio.ipl.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=8577>
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Campos, V. F. (1992). *Qualidade total: padronização de empresas*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni.
- Campus.
- Caniëls, M. C. J., & Veld, M. (2016). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 565–585. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216881>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Carman, J.M. & Langeard, E. (1980). Growth strategies of service firms. *Strategic Management*

*Journal*, 1(1), 22.

- Carnelutti, F. A. (2001). *Prova civil*. Campinas: Bookseller.
- Cassettari, N. (2014). Avaliação de professores: uma questão de escolhas. *Estudos Em Avaliação Educacional*, 25(57), 166–197. <https://doi.org/10.18222/ae255720142829>
- Castro, M. M. B. de. (2021). *A ambidestria organizacional em MPEs piauienses : uma análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico*. João Pessoa. 149 p. (tese de doutorado) – Universidade Federal da Paraíba. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20756>
- Cheng, J. S., Tang, T. W., Shih, H. Y. & Wang, T. C. (2016). Designing lifestyle hotels. *Int. J. Hosp. Manag.* 58, 95–106.
- Chiavenato, I. (1991). *Iniciação à Administração da Produção*. São Paulo, MakronBooks.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho Humano Nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. (5ª edição). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª edição). Barueri, SP: Manole.
- Christensen, C. M. (1997). *O Dilema do Inovador: Quando as Novas Tecnologias Causam o Fracasso de Grandes Empresas*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Chun, J. S., Brockner, J., & De Cremer, D. (2018). How temporal and social comparisons in performance evaluation affect fairness perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 145(July 2016), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.01.003>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. doi:10.1016/j.jik.2020.07.003.
- Cliff, N. (1983) Some cautions concerning the application of casual modeling methods. *Multivariate Behavioural Research*, 18, 115-126.
- Clutterbuck, D., Clark, G. & Armistead, C. (1994). *Serviço inspirado no cliente: estratégias para qualidade do serviço*. Trad. de Outras Palavras. São Paulo, IMAM.
- Comte, A. (1948). *Discurso Preliminar sobre o Espírito Positivo*. Recuperado de <http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/comte.pdf>
- Crepaldi, S. A. (2019). *Manual de perícia contábil*. Editora Saraiva. <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788571440227>
- Crepaldi, S. A. (2019). *Manual de peritos*. Editora Saraiva. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788571440227>

- Cronin, J. J., Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Crosby, P. B. (1994). Seminário Internacional. São Paulo.
- D'Áurea, F. (1953). *Revisão e perícia contábil*. Rio de Janeiro: Nacional.
- Davidow, W. H. & Uttal, B. (1989). Service companies: focus or falter? *Harvard Business*
- Davidow, W. H. & Uttal, B. (1991). *Serviço total ao cliente: a arma decisiva*. Trad. de Outras Palavras Consultoria Linguística. Rio de Janeiro, Campus.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413–452. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.3.413>
- Delaretti, O. (1993). *Itens de controle e avaliação de processos*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni.
- Deming, W. E. (1982). *Qualidade: a revolução da administração*. Trad. Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569. <https://doi.org/10.1111/J.1464-0597.2004.00188.X>
- Duncan, R. B. (1976). A Organização Ambidestra: Projetando Estruturas Duplas para Inovação. *A Gestão da Organização*, 1, 167-188.
- Ebben J. J., Johnson A.C. (2005). Eficiência, flexibilidade ou ambos? Evidências que ligam a estratégia ao desempenho em pequenas empresas. *Strategic Management Journal*, 26, 1249–1259.
- Eichengreen, B. B. & Gupta, P. (2013). The two waves of service-sector growth. *Oxford Economic Papers*, 65(1), 96-123.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R. & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS-Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments. *Organization Science*, 21(6), 1263-1273. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0564>
- Feigenbaum, A. V. (1986). *Total quality control*. New York, McGraw Hill.
- Felício, J. A., Caldeirinha, V., & Dutra, A. (2019). Ambidextrous capacity in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 101, 607–614. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.02.061>
- Fernandes, B., Fleury, M. & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 46(4), 48-65.

- Fetzner, M. A., Oltramari, A. P., & Olea, P. M. (2010). Gestão do desempenho na administração pública: o caso da TI governo. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 968–982. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000500014>
- Florianópolis, Anais.
- Fojt, M. (1995a), “Calculando o retorno da qualidade”, *Journal of Services Marketing*, 9(3), 9–11.
- Freitas, A. L. P. (2001). *Uma Metodologia Multicritério de Subordinação para a Classificação da Qualidade de Serviços sob a Ótica do Cliente*, Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Ciências de Engenharia - UENF.
- Freitas, A. L. P. (2005). A Qualidade em serviços no contexto da competitividade Service Quality in the Context of Competitivity. *Revista Produção Online*, 5(1).
- Frensch, P. A., & Sternberg, R. J. (1989). Expertise and intelligent thinking: When is it worse to know better? *In Advances in the psychology of human intelligence, Vol. 5.* (pp. 157–188). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Fundin, A., Bergman, B. & Elg, M. (2017). The quality dilemma: combining development and stability. In: Backstrom, T., Fundin, A., Johansson, P.E. (Eds.), *Innovative Quality Improvements in Operations. Springer, Switzerland*, 9–34.
- Fundin, A., Bergquist, B., Eriksson, H. & Gremyr, I. (2018). Challenges and propositions for research in quality management. *Int. J. Prod. Econ.* 199, 125–137.
- Garvin, D. A. (1984). What does product quality really mean? *Sloan management review*, 25, 25-43.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 87(6), 101-9.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management. *Strategic Management Journal*, 15, 91–112. <http://www.jstor.org/stable/2486878>
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. a. (1997). The Individualized Corporation. *Sloan Management Review*, 39(January 1998), 97.
- Gianesi, I. & Corrêa, H. (1994). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo, Atlas.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gil, A. (2001). *O Papel de Motivador*. In: *Gestão de pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais*.

São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª.ed. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, A. de O., Alves, R. L., Santos, D., Abreu, J., Bilhim, F., & Dias Costa, T. (2017). Que Modelo é Esse? As Alterações nos Processos de Capacitação de Recursos Humanos nos 20 Anos do Plano MARE. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(4), 298–309. <https://doi.org/10.21118/apgs.v9i4.5129>
- Good, D., & Michel, E. J. (2013). Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 147(5), 435–453. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.710663>
- Grifel, S., Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1981). Increasing Productivity through Performance Appraisal. In *Public Productivity Review*, 5(3). <https://doi.org/10.2307/3380304>
- Grönroos, C. (1988). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Trad. de Cristina Bazán. Rio de Janeiro, Campus.
- Gummesson, E. & Grönroos, C. (1988). *Quality of services: lessons from the product sector. Add value to your service*. Chicago: American Marketing Association.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Gusso, H. L. (2013). *Avaliação da eficiência de um procedimento de apresentação semanal de consequências informativas ao desempenho de alunos em nível superior* (Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis). Recuperado de <https://goo.gl/AAqvQM>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2016). Ambidexterity for corporate social performance. *Organization Studies*, 37(2), 213-235. <https://doi.org/10.1177/0170840615604506>
- Hargrave, T. J., & Van De Ven, A. H. (2016). Integrating Dialectical and Paradox Perspectives on Managing Contradictions in Organizations. *Organization Studies*, 38(3-4), 319–339. <https://doi.org/10.1177/0170840616640843>
- Hartigan, J. A., & Wigdor, A. K. (1989). *Fairness in employment testing: Validity generalization, minority issues, and the General Aptitude Test Battery*. National Academy Press.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the



- Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Hernandez-Perlines, F., Ariza-Montes, A., Han, H. & Law, R. (2019). Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector. *Int. J. Hosp. Manag.* 82, 220–230.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40(7), 1899-1931. <https://doi.org/10.1177/0149206312445925>
- Holanda, A. B. (1986). *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. 2.ed. Rio de Janeiro, Nova Fronteira.
- Horovitz, J. (1993). *Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente*. Trad. de Eduardo Brandão. São Paulo, Nobel.
- Hox, J. J. & Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *In Psychological Bulletin* (Vol. 96, Issue 1, pp. 72–98). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.1.72/>
- innovation, *Long Range Planning*, 23/4, 44-57, UK.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Tradução para o inglês por David J. Lu. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ittner, C. D., & Larcker D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society* 22 (3/4), 293–314. <https://ideas.repec.org/a/eee/aosoci/v22y1997i3-4p293-314.html>
- Jansen, J. J. P., George, G., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jansen, J. J. P., Simsek, Z. & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strateg. Manage. J.* 33, 1286–1303.
- Jaruzelski, B.; Staack, V. & Shinozaki, A. (2016). Global innovation 1000: software-as-a-catalyst. *Strategy and Business*, 85, 16.
- Jeffrey, J. R. (1995). Preparing the front line. *Quality Progress*. 28(2), 79-82.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>

- Juran, J. M. (1992). Departmental quality planning. *National Productivity Review*, 11(3), 287–300. <https://doi.org/10.1002/NPR.4040110302>
- Juran, J. M. (1998). *Juran on planning for quality*. New York, Free Press.
- Khan, B. A. & Naeem, H. (2018). The impact of strategic quality orientation on innovation capabilities and sustainable business growth: empirical evidence from the service sector of Pakistan. *Int. J. Qual. Reliab. Manage.* 35, 1568–1598.
- Kang, S. C. & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, T. (1984). Attractive quality and must be quality. *Hinshitsu*, 14(2).
- Karrer, D., & Fleck, D. (2015). Organizing for ambidexterity: A paradox-based typology of ambidexterity-related organizational states. *Brazilian Administration Review*, 12(4), 365–383. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/bar/v12n4/1807-7692-bar-12-04-00365.pdf>. <http://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015150029>
- Kaufman, D. (2018). *A inteligência artificial irá suplantará a inteligência humana?* Barueri, SP: Estação das Letras e Cores.
- Kauppila, O. P., & Tempelaar, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behavior and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044. <https://doi.org/10.1111/joms.12192>
- Keith N. & Frese M. (2008). Effectiveness of error management training: a meta-analysis. *J Appl Psychol* 93(1):59–69
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kim, D. Y., Kumar, V. & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *J. Oper. Manage.* 30, 295–315.
- Lamonato, C. (2011). *Comportamentos profissionais de empregados em período de experiência objeto de avaliação de desempenho em uma agroindústria* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Psicologia). Recuperado de <http://bit.ly/2GBhn7j>
- Langeard, E., Bateson, J., Lovelock, C. H. & Eiglier, P. (1981) Marketing de serviços: novos insights de consumidores e gerentes. *Instituto de Ciências de Marketing*, Cambridge, 81–104.

- Las Casas, A. L. (1994). *Qualidade total em serviços*. São Paulo, Atlas.
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., Canessa, N., & Zollo, M. (2015). Understanding the exploration-exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance. *Strategic Management Journal*, 36(3), 319-338. <https://doi.org/10.1002/smj.2221>
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155. <https://doi.org/10.1080/19416521003691287>
- Lee J. Y., Seo Y., Jeung W. & Kim J. H. (2019). How ambidextrous organizational culture affects job performance: a multilevel study of the mediating effect of psychological capital. *J Manag Organ* 25(6), 860–875
- Lee K. & Kim Y. (2021). Ambidexterity for my job or firm? Investigation of the impacts of psychological ownership on exploitation, exploration, and ambidexterity. *Eur Manag Rev* 18(2):141–156
- Lefèvre, F.; Lefèvre, A. M. C; Cornetta, V. K.; Araújo, S. D. T. (2010). O discurso do sujeito coletivo como eu ampliado: aplicando a proposta em pesquisa sobre a pílula do dia seguinte. *Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano*, v. 20, n. 3, p. 798-808.
- Lei n. 13.105 de 16 de março de 2015* (2015). Código de Processo Civil. Brasília. 2015. Recuperado 07 de abril, 2022, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm).
- Lenten, L. J. A., Crosby, P., & McKenzie, J. (2019). Sentiment and bias in performance evaluation by impartial arbitrators. *Economic Modelling*, 76, 128–134. <https://doi.org/10.1016/J.ECONMOD.2018.07.026>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Levitt, T. (1972). Production line approach to service. *Harvard Business Review*, 50(5), 41-52.
- Levitt, T. (1980). Making success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, 58(1).
- Levitt, T. (1981). Making intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*
- Lewis, J. D., Weigert, A., & Dame, U. N. (1985). *Trust as a Social Reality*. 1, 967–985.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lobo, R. N. (2010). *Gestão da qualidade: As sete ferramentas da qualidade, Análise e solução*

- de problemas, Jit, Kaisen, Housekeeping, Kanban, Fimea, Reengenharia*. 1ª edição. São Paulo: Érica.
- Lobos, J. (1993). *Encantando o cliente: externo e interno*. São Paulo, J. Lobos.
- Loesch, C., Hoeltgebaum, M. (1952). *Métodos estatísticos multivariados*. São Paulo: Saraiva.
- Lovelock, C. H. (1995). *Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva*. Trad. de Maria L. G. L. Rosa. São Paulo, Makron Books.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Luís, I. E. (2015). *Análise de correlação canônica: extensões e aplicações*. Dissertação (Mestrado em Estatística Matemática e Computação) – Universidade Aberta, Lisboa.
- Malik, A., Sinha, P., Pereira, V. & Rowley, C. (2019). Implementing global-local strategies in a post-GFC era: creating an ambidextrous context through strategic choice and HRM. *J. Bus. Res.* 103, 557–569.
- March, J. G. (1991). Exploração e exploração na aprendizagem organizacional. *Ciência da organização*, 2(1), 71-87.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2022). *Metodologia científica*. 8 ed. Barueri: Atlas.
- Marconi, N. (2017). Uma estratégia de crescimento baseada no reequilíbrio dos preços macroeconômicos: *Centro de Estudos do Novo Desenvolvimento*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas (FGV-EESP).
- Marques, A. F., & Rodrigues, A. C. (2018). O Impacto do Sistema de Gestão do Desempenho nas Relações Laborais no Contexto da Administração Pública. Perspectivas Encontradas na Literatura. *Gestão e Sociedade*, 12(31), 2121-2151.
- Matias-Pereira, J. (2019). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Martinez-Costa, M., & Jimenez-Jimenez, D. (2009). Businesses The Effectiveness of TQM: The Key Role of Organizational Learning in Small Business. *International Small Business Journal*, 27(1), 98-125.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, D. F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mcclain, J. O. & Thomas, L. J. (1985). *Operations Management: production of goods and*
- Medeiros, L. M. B. de, & Bezerra, C. C. (2016). Algumas considerações sobre a formação continuada de professores a partir das necessidades formativas em novas tecnologias na

- educação. *Teorias e Práticas Em Tecnologias Educacionais*, 17–37. <https://doi.org/10.7476/9788578793265.0002>
- Mendes, R. D. (1997). *Inteligência artificial: sistemas especialistas no gerenciamento da informação*. *Ciência Da Informação*, 26(1), 39–45. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0100-19651997000100006>
- Miranda, W. F. A. (2020). *Custos da qualidade e seus efeitos na ambidestria organizacional e no desempenho da indústria de software*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Maringá – UEM. Maringá – Brasil.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Milani, I. (1988). Sistemas de avaliação de desempenho uma revisão de literatura. *Revista De Administração*, 23(3), 45-57. <https://doi.org/10.1016/rausp.v23i3.179814>
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (2008). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Miron-spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Organizational Behavior and Human Decision Processes Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229–240. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.006>
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows\*. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2007.00697.X>
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427>
- Monte-mor, D. S. (2020). *Palestra – Inteligência Artificial na prática do Contador*. CRCES. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=GrxA3ysuhE>
- Moreno Luzon, M. D. & Valls Pasola, J. (2011). Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda. *Manage. Decis.* 49, 927–947.
- Morse, W. J., Roth, H. P. & Poston, K. M. (1987). Measuring, Planning, and Controlling Quality Costs. *National Association of Accountants*, Montvale, New Jersey. 121. <https://catalog.libraries.psu.edu/catalog/1468470>
- Mueller, R. O. (1997). Structural equation modeling: Back to basics. *Structural Equation*

- Modeling*, 4, 353-369.
- Muller, A. N. (2017). *Perícia contábil*. Editora Saraiva.  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788547219888>
- Muller, A. N., Timi, S. R. R., & Heimoski, V. T. M. (2017). *Perícia Contábil*. São Paulo: Saraiva.
- Nagji, B. & Tuff, G. (2012). Managing Your Innovation Portfolio: People throughout Your Organization Are Energetically Pursuing the New. But Does All That Activity Add up to a Strategy? *Harvard Business Review*, 66-73.
- Nóbrega, K. C. (1995). A visão dos especialistas da qualidade sobre serviços. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 15./ International Congress of Industrial Engineering, 1. São Carlos, 1995. *Anais*. São Carlos, UFSCAR.
- Nóbrega, K. C. (1997). *Gestão da qualidade em serviços*. (Tese de doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Pós-Graduação em Ensino de Engenharia. São Paulo.
- Normann, R. (1993). *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. Trad. de Ailton B. Brandão. São Paulo, Atlas.
- Nuintin, A. (2007). *O desenvolvimento de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção: estudo de casos do processo de produção do café*. (Dissertação Mestrado). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22.  
<https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Ornelas, M. M. G. (2000). *Perícia Contábil*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Ornelas, M. M. G. (2011). *Perícia Contábil*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Palm, K., Lilja, J. & Wiklund, H. (2016). The challenge of integrating innovation and quality management practice. *Total Quality Management & Business Excellence*. 27, 34-47.
- Palomino, M. N. (2013). *Conflito, ambiguidade de função e satisfação no trabalho: percepções dos controllers brasileiros*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.
- Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as Practice: Individual Ambidexterity

- Through Paradoxical Practices. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 143–165. <https://doi.org/10.1177/0021886320913048>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(3), 41-50.
- Popadiuk, S. (2015). *Exploração, exploração e ambidestria: inovação para a geração de valor*. São Paulo: Mackenzie.
- Porter, M. E (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga: Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. – Rio de Janeiro: Elsevier, 37ª reimpressão.
- Prieto, I. M., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 313–326. <https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2009.05.005>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- NBC TP 01 (R1), de 19 de março de 2020. *Dá nova redação à NBC TP 01, que dispõe sobre perícia contábil*. Recuperado de [https://www.aspecongoias.org/images/PDF/NBC\\_TP\\_01\\_\\_2020\\_R1.pdf](https://www.aspecongoias.org/images/PDF/NBC_TP_01__2020_R1.pdf)
- Resolução CFC n. 1.244, de 19 de dezembro de 2009. *Aprova a NBC PP 01 - Perito Contábil*. Recuperado de [http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao/cfc1244\\_2009.htm](http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao/cfc1244_2009.htm)
- Resolução CFC n. 945, de 27 de setembro de 2002. *Dá nova redação à Resolução CFC nº 945/02, que dispõe sobre a NBC P 4 - Normas para Educação Profissional Continuada*. Recuperado de <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/contabil/res995.htm>
- Review*, 59(3), 94-102.
- Review*, 67(4), 77-85.
- Rivkin, J. W. & Siggelkow, N. (2003). Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design. *Management Science*, 49(3), 290–311.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*/Stephen P. Robbins: Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9ª edição, São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha-Vidigal, C. B., & Vidigal, V. G. (2012). Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância - doi:

- 10.4025/actascihumansoc.v34i1.14181. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 34(1), 41-48. <https://doi.org/10.4025/actascihumansoc.v34i1.14181>
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166. <https://doi.org/10.5465/256669>
- SÁ, A. L. de. (2004). *Perícia Contábil*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- SÁ, A. L. de. (2009). *Perícia Contábil*. 7. ed. São Paulo: Atlas. São Paulo, Atlas.
- Shafiq, M., Lasrado, F. & Hafeez, K. (2019). The effect of TQM on organizational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management & Business Excellence*. 30, 31–52.
- Scandelari, V. D. R. N., & Cunha, J. C. D. (2013). Ambidexterity and the socioenvironmental performance of companies in the electro-electronic sector. *Revista de Administração de Empresas*, 53(2), 183-198. <http://doi.org/10.1590/S0034-75902013000200006>
- Schafer, EWP (1979). Adaptabilidade neural cognitiva: uma base biológica para diferenças de inteligência. *Psicofisiologia*, 16, 199.
- Serrano, M. (2010). A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos. *Socius Working Papers*, 1–42. services. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Severgnini, E., Vieira, V. A., & Cardoza Galdamez, E. V. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1176–1199. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0159/FULL/HTML>
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Voss, C. (1992). Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), 62-75.
- Simon, H. A. (1990). Invariants Of Human Behavior. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 1-19. doi:10.1146/annurev.psych.41.1.1
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Singh V, Agrawal A (2017) Impact of business environment on balancing innovation process in Indian SMEs. *Int J Bus Innov Res* 12(2):224–239
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.



- <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). *Performance Concepts and Performance Theory. Psychological Management of Individual Performance*, 1–25. <https://doi.org/10.1002/0470013419.CH1>
- Souza, I. P. M. de, & Neto, B. B. (2018). *Certificação digital: conceitos e aplicações*. SIMTEC – Simpósio de Tecnologia da FATEC – Taquaritinga, 4(1), 14. Recuperado de <https://simtec.fatectq.edu.br/index.php/simtec/article/view/273/221>
- Souza, V., Mattos, I., Sardinha, R. e Alves, R. (2005). *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In *Handbook of creativity*. (pp. 3–15). Cambridge University Press
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2001). A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 378–407. <https://doi.org/10.1108/09564230110405299>
- Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: the role of customer orientation. *Int. J. Hosp. Manage.* 39, 1–10.
- Teixeira, T. (2020). *Direito digital e processo eletrônico*. 5.ed. – São Paulo: Saraiva Educação.
- Tempelaar, M. P., & Rosenkranz, N. A. (2019). Switching hats: The effect of role transition on individual ambidexterity. *Journal of Management*, 45(4), 1517-1539. <https://doi.org/10.1177/0149206317714312>
- Tessarín, M. S. (2018). A Importância dos Serviços Modernos no Sistema Produtivo Atual. *Boletim Informações Fipe*, 459, 31–34.
- the innovator’s dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28(2008), 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Thompson, B. (2006). Ten commandments of structural equation modeling. In L.G. Grimm & P.R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding more multivariate statistics* (pp. 261-284). Washington: American Psychological Association.
- Turner, N., Swart, J. & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>
- Tushman, M. L., & O’Reilly, C. A. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Tushman, M. L., & O’Reilly, C. A. (1996). Organizações Ambidestras: Gerenciando Mudanças

- Evolucionárias e Revolucionárias. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Ullman, J. B. (2001). Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (Eds.), *Using multivariate statistics* (pp. 653-771). Boston: Ally & Bacon.
- Umeda, M. (1994). Encontro de coordenadores de TQC. *I Seminário Catarinense de TQC*.
- Van de Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The Innovation Journey*, Oxford: *Oxford University Press*.
- Venkataraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2006). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. *Proceedings of the Annual Meetings of the Academy of Management Meetings*, Honolulu, Hawaii.
- Vieira, S. de P., Pierantoni, C. R., Magnago, C., França, T., & Miranda, R. G. de. (2017). Planos de carreira, cargos e salários no âmbito do Sistema Único de Saúde: além dos limites e testando possibilidades. *Saúde Em Debate*, 41(112), 110–121. <https://doi.org/10.1590/0103-1104201711209>
- Vieira, S. M. (2015). Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado / BA. *Revista Nau Social*, 5(9), 83–95.
- Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., & Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *Journal of Technology Transfer*, 42(2), 374–388. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9502-7>
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: *A comparative study of UK and Chinese high-tech firms*. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Wild, R. (1971). *Production and operations management*. Holt, Rinehart and Winston.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1992). *A Máquina que Mudou o Mundo*, Editora
- Yigit, M. (2013). *Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration in organizations*. Master's thesis (Master in Innovation, Entrepreneurship and Business Development) – Blekinge Institute of Technology, School of Management.
- Yeo R. K. & Li J. (2014) Beyond SERVQUAL: the competitive forces of higher education in Singapore. *Total Qual Manag Bus Excell* 25(1–2), 95–123
- Yu-Yuan Hung, R., Ya-Hui Lien B., Fang S. C., & McLean, G. N. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(4), 425-438.

- Zaccarelli, S. B. (1979). *Programação e controle da produção*. 5.ed. São Paulo, Pioneira.
- Zhang J. A., Chen G., O’Kane C., Xiang S. & Wang J. (2020). How employee exploration and exploitation affect task performance: the influence of organizational competitive orientation. *Journal of Human Resource Management*, 33(5), 930-964. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1745866>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. (1990). *Delivering quality service: balancing customers perceptions and expectations*. New York, Free Press.
- Zhang, F., Wang, Y., Li, D., & Cui, V. (2016). Configurations of Innovations across Domains: An Organizational Ambidexterity View. *Journal of Product Innovation Management*, 34(6), 821–841.
- Zhang, Y., Wei, F., & Van Horne, C. (2019). INDIVIDUAL AMBIDEXTERITY and ANTECEDENTS in A CHANGING CONTEXT. *International Journal of Innovation Management*, 23(3). <https://doi.org/10.1142/S136391961950021X>
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, 26(4), 1119-1139. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0971>
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Cardinal, L. B. (2018). Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 55(5), 739-769. <https://doi.org/10.1111/joms.12311>

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O objetivo deste estudo é obter informações para identificar a influência da ambidestria na qualidade dos serviços e no desempenho profissional dos peritos contábeis cadastrados no - Cadastro de Auxiliares da Justiça – TJPR, na prestação de serviços ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

A nomeação do perito contábil em um processo judicial é operada pelo juiz responsável pelo processo. Geralmente, o juiz nomeia um profissional que possua conhecimento técnico acerca da área em litígio, e que não mantenha relação estreita com as partes processuais.

Ao perito contábil compete realizar análise técnica e imparcial dos fatos, produzindo um laudo pericial que irá auxiliar o juiz na prolação da sentença. Entre as atribuições do perito contábil judicial estão: avaliar documentos, realizar análises contábeis, financeiras e econômicas, verificar a existência de fraudes ou irregularidades, entre outras atividades.

Importante destacar que o perito contábil deve primar pela imparcialidade e independência, afim de garantir a confiabilidade do laudo pericial produzido.

Não será necessária a identificação dos respondentes, sendo as questões analisadas em conjunto, de tal forma que todas as informações serão confidenciais.

Caso concorde com os termos da pesquisa, assinale as seguintes alternativas:

( ) compreendo que este estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, com a preservação do anonimato dos participantes, assegurando assim, minha privacidade.

( ) cedo todos os direitos autorais, desde que os dados pessoais sejam mantidos em sigilo, pelo Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), campus de Cascavel.

( ) desejo receber uma cópia do trabalho, quando este estiver finalizado, pelo e-mail:

\_\_\_\_\_.

Coloco-me à sua inteira disposição para dirimir eventuais dúvidas decorrentes da pesquisa, bem como para prestar os esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Aguinaldo Bodanese: (45) 99137-8342, [aguinaldo.bodanese@unioeste.br](mailto:aguinaldo.bodanese@unioeste.br)

**PARTE 1 – PERFIL DO RESPONDENTE**

1) Informe a sua idade: \_\_\_\_\_ anos

2) Maior titulação acadêmica: ( ) Bacharelado ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado  
( ) Pós-doutorado

3) Experiência profissional na área contábil e, se for o caso, concomitantemente, em outra(s) áreas(s):

( ) Contabilidade e Perícia: Até 5 Anos ( ) De 6 a 10 Anos ( ) De 11 a 15 Anos ( ) De 16 a 20 Anos ( ) Mais de 20 Anos

( ) Administração: Até 5 Anos ( ) De 6 a 10 Anos ( ) De 11 a 15 Anos ( ) De 16 a 20 Anos ( ) Mais de 20 Anos

( ) Advocacia: Até 5 Anos ( ) De 6 a 10 Anos ( ) De 11 a 15 Anos ( ) De 16 a 20 Anos ( ) Mais de 20 Anos

( ) Economia: Até 5 Anos ( ) De 6 a 10 Anos ( ) De 11 a 15 Anos ( ) De 16 a 20 Anos ( ) Mais de 20 Anos

( ) Docência: Até 5 Anos ( ) De 6 a 10 Anos ( ) De 11 a 15 Anos ( ) De 16 a 20 Anos ( ) Mais de 20 Anos

( ) Outra(s): Até 5 Anos ( ) De 6 a 10 Anos ( ) De 11 a 15 Anos ( ) De 16 a 20 Anos ( ) Mais de 20 Anos

4) Tempo de atuação profissional em perícia contábil:

( ) Assistente Técnico: Até 5 Anos ( ) De 6 a 10 Anos ( ) De 11 a 15 Anos ( ) De 16 a 20 Anos ( ) Mais de 20 Anos

( ) Perito do juízo: Até 5 Anos ( ) De 6 a 10 Anos ( ) De 11 a 15 Anos ( ) De 16 a 20 Anos ( ) Mais de 20 Anos

( ) Ambos: Até 5 Anos ( ) De 6 a 10 Anos ( ) De 11 a 15 Anos ( ) De 16 a 20 Anos ( ) Mais de 20 Anos

\*\*\* Nos Blocos que seguem, responda de acordo com o seu nível de concordância com cada fator constante do questionário. Para responder, utilize a escala Likert abaixo, assinalando apenas o ponto que melhor expresse a sua opinião:

1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Não Concordo/Nem discordo; 4) Concordo; 5) Concordo totalmente.

## PARTE 2 - SERVIÇOS DE QUALIDADE

### 2.1 Melhoria Contínua (CI)

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	A crença que a "melhoria contínua" resulta em vantagem competitiva.					
2	2) Dar ênfase à melhoria contínua em todas as operações e em todos os níveis, resulta em vantagem competitiva.					
3	A necessidade de obtenção de resultados imediatos se sobrepõe (ou domina) à busca por processos de qualidade e melhoria.					
4	A quantificação de estratégias de melhoria contínua com base em fatores como custo, tempo e desempenho, resultam em vantagem competitiva.					

### 2.2 Foco nas partes processuais (CF)

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	Focar nas partes e na qualidade contribui para o sucesso profissional.					
2	Comportar-se de forma agradável e cortês para com as partes, contribui para o sucesso profissional.					
3	Primar pela inovação de serviços (fornecendo regularmente informações ao juízo).					
4	Prestar serviços às partes de acordo com os prazos e condições contratados, contribui para o sucesso profissional.					
5	Atender prontamente as partes e responder às suas solicitações, contribui para o sucesso profissional.					
6	Desenvolver capacidades técnicas necessárias para atender às expectativas das partes, contribui para o sucesso profissional.					
7	Avaliar o desempenho em relação à satisfação das partes, contribui para o sucesso profissional.					
8	Usar o feedback das partes para melhorar os padrões de serviço, contribui para o sucesso profissional.					
9	Desenvolver habilidades para agir sempre que ocorre um incidente crítico, contribui para o sucesso profissional.					

10	Estabelecer procedimentos e processos para responder a impugnações, contribui para o sucesso profissional.					
11	Elaborar laudos adequados da primeira vez, contribui para o sucesso profissional.					
12	Inspirar, pelo comportamento, a confiança dos juízes/partes quanto à capacidade e qualidades profissionais, contribui para o sucesso profissional.					

### 2.3 Benchmarking (avaliação comparativa) (BM)

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	Dar ênfase ao benchmarking (comparação) dos serviços e processos em relação aos de outros peritos, contribui para o sucesso profissional.					
2	Dar ênfase ao benchmarking (comparação) dos programas de treinamento com os de outros peritos, contribui para o sucesso profissional.					
3	Dar ênfase à comparação do nível de foco nas partes processuais com os de outros peritos, contribui para o sucesso profissional.					

### 2.4 Cultura de serviço (SC)

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	A percepção de que o verdadeiro propósito de sua existência é o "atendimento às partes", contribui para o sucesso profissional.					
2	A propensão à mudança, contribui para o sucesso profissional.					
3	A crença na filosofia do "Certo na primeira vez" e do "Certo sempre", contribui para o sucesso profissional.					

### 2.5 Sistema de informação e análise (I&A)

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1	O uso de medidas para prevenção proativa em vez de correção reativa, resulta em vantagem competitiva.					
2	O uso de tabelas, gráficos e outras ferramentas e técnicas estatísticas para monitorar a qualidade, resulta em vantagem competitiva.					
3	A correlação efetiva dos níveis de atendimento às partes com o desempenho financeiro, resulta em vantagem competitiva.					

## 2.6 Sistema técnico (TS)

### 2.6.1 Gestão da qualidade do projeto

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	A integração do feedback das partes no desenho de procedimentos e processos operacionais, resulta em vantagem competitiva.					
2	A integração do feedback das partes no desenho de procedimentos e processos operacionais, resulta em vantagem competitiva.					
3	A avaliação e melhoria de projetos e processos de qualidade do serviço, resultam em vantagem competitiva.					

### 2.6.2 Gerenciamento de processos

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	A padronização, simplificação e documentação dos processos de entrega de laudos (perfeição de serviços), resultam em vantagem competitiva.					
2	A melhora da capacidade tecnológica (automação etc.), para servir às partes de forma mais eficaz, resulta em vantagem competitiva.					
3	A documentação sistemática de procedimentos para verificação de causas de erros e sua correção, resulta em vantagem competitiva.					
4	Dar ênfase à otimização do tempo na prestação de serviços, resulta em vantagem competitiva.					



### PARTE 3 – DESEMPENHO

#### 3.1 Desempenho percebido

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	A percepção de um bom desempenho em termos de volume de perícias, resulta em vantagem competitiva.					
2	A percepção de um bom desempenho em termos de lucratividade, resulta em vantagem competitiva.					
3	A percepção do aumento da sua participação em perícias contábeis ao longo do tempo, demonstra uma vantagem competitiva.					
4	A percepção de um bom desempenho em relação aos seus investimentos na atividade (ROI), resulta em vantagem competitiva.					

#### 3.2 Estratégias competitivas

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	A busca pela melhoria da qualidade das perícias que realiza, resulta em vantagem competitiva.					
2	O zelo pela sua imagem profissional, resulta em vantagem competitiva.					
3	A busca pela agregação de valor aos serviços prestados, resulta em vantagem competitiva.					
4	O dispêndio de esforços com vistas à minimização dos custos, resulta em vantagem competitiva.					
5	O esforço pelo aumento da margem de lucro pelos serviços prestados, resulta em vantagem competitiva.					
6	O desenvolvimento de esforços para a melhoria da eficiência operacional, resulta em vantagem competitiva.					
7	Propostas de preços competitivos para os seus serviços, resultam em vantagem competitiva.					
8	O desenvolvimento e/ou lançamento de novas técnicas mais rapidamente que o seu principal concorrente, resulta em vantagem competitiva.					
9	A conclusão de novos serviços em prazos menores que os considerados normais para o profissional, resulta em vantagem competitiva.					
10	A especialização em novos serviços dentro ou antes dos prazos originalmente estabelecidos, resulta em vantagem competitiva.					

## PARTE 4 – AMBIDESTRIA

### 4.1 Exploration - Exploração de competências

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	Você aceita desafios que vão além dos serviços que está habituado a prestar.					
2	Você cria e oferta novos serviços.					
3	Você experimenta novos equipamentos e serviços disponibilizados pelo mercado.					
4	Você busca por novas oportunidades e novos mercados.					
5	Você adquire habitualmente tecnologias e competências inteiramente novas.					
6	Você busca adquirir competências e conhecer processos para o desenvolvimento ou a prestação de serviços inteiramente novos.					
7	Você busca adquirir competências de gestão e organização importantes para a inovação, inteiramente novas.					
8	Você busca adquirir novas competências, a exemplo do uso de novas tecnologias.					
9	Você reforça competências de inovação em domínios em que não possui experiência.					
10	Você introduz frequentemente serviços radicalmente novos em mercados totalmente novos.					
11	Você oferta mais serviços radicalmente novos ao mercado, em comparação com os seus principais concorrentes.					

### 4.2 Exploitation - Exploração de competências

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	Você melhora frequentemente os serviços que já presta.					
2	Você implementa regularmente pequenas adaptações aos serviços que já presta.					
3	Você implementa melhorias aos serviços disponíveis no mercado.					
4	Você busca melhorar a eficiência da provisão (garantia) dos serviços que já presta.					
5	Você aumenta a economia de escala em mercados já existentes.					
6	Você amplia a prestação serviços para as demandas já existentes.					

7	Para você a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante.					
8	Você atualiza frequentemente os conhecimentos e competências em relação a serviços e tecnologias já conhecidas.					
9	Você melhora frequentemente as competências na utilização de tecnologias já estabelecidas que aumentam a produtividade das atuais operações de inovação.					
10	Você aperfeiçoa frequentemente suas competências na busca por soluções para os problemas das partes que estejam próximas das soluções estabelecidas, em substituição a soluções completamente novas.					
11	Você melhora frequentemente as competências nos processos de desenvolvimento de serviços em que já possuía experiência significativa.					
12	Você reforça frequentemente os conhecimentos e competências para projetos que melhoram a eficiência das atividades de inovação já existentes.					
13	Você insere frequentemente novos serviços em novos mercados.					
14	Você insere frequentemente mais serviços novos por incremento (aperfeiçoamento), em comparação com os principais concorrentes.					

## APÊNDICE B – PYTHON FILE

```

pip install pingouin
pip install semopy

import pandas as pd
import numpy as np
import plotly.graph_objects as go
import seaborn as sn
import matplotlib.pyplot as plt
import pingouin as pg
import semopy
from semopy import Model
from semopy import Optimizer
from semopy.inspector import inspect
from semopy import gather_statistics
import semopy as sem

dados = pd.read_excel('dados.xlsx', index_col = 'id')
dados.head()
for coluna in dados.columns.values:
    dados[coluna].fillna(dados[coluna].median(), inplace=True)
dados.head()

for column in dados.columns:
    print(f'Estatísticas para {column}:')
    print(f'Média: {dados[column].mean()}')
    print(f'Mínimo: {dados[column].min()}')
    print(f'Máximo: {dados[column].max()}')
    print(f'Desvio-padrão: {dados[column].std()}')
    print('\n')

correlacao = dados.corr()
correlacao

fig, plot = plt.subplots(figsize=(20,20))
plot = sn.heatmap(correlacao, annot=True, fmt=".1f", linewidths=.6)
plot

pg.cronbach_alpha(data=dados)

modelo_geral = """
                ambidestria =~ ER_1 + ER_2 + ER_3 + ER_4 + ER_5 + ER_6 + ER_7 +
ER_8 + ER_9 + ER_10 + ER_11 + ET_1 + ET_2 + ET_3 + ET_4 + ET_5 + ET_6 + ET_7 + ET_8
+ ET_9 + ET_10 + ET_11 + ET_12 + ET_13 + ET_14
                desempenho =~ DP_1 + DP_2 + DP_3 + DP_4 + EC_1 + EC_2 + EC_3 +
EC_4 + EC_5 + EC_6 + EC_7 + EC_8 + EC_9 + EC_10
                ambidestria ~ desempenho
                """

modelo = Model(modelo_geral)
modelo.fit(dados, obj="MLW", solver="SLSQP")
modelo.inspect(mode='list', what="names", std_est=True)
resultado = modelo.inspect(mode='list', what="names", std_est=True)
resultado.to_excel('resultado.xlsx')

sem.calc_stats(modelo)

g = sem.semplot(modelo, "modelo.png")

modelo_geral2 = """
                ambidestria =~ ER_1 + ER_2 + ER_3 + ER_4 + ER_5 + ER_6 + ER_7 +
ER_8 + ER_9 + ER_10 + ER_11 + ET_1 + ET_2 + ET_3 + ET_4 + ET_5 + ET_6 + ET_7 + ET_8
+ ET_9 + ET_10 + ET_11 + ET_12 + ET_13 + ET_14
                """

```

```

                                qualidade =~ CI_1 + CI_2 + CI_3 + CI_4 + CF_1 + CF_2 + CF_3 +
CF_4 + CF_5 + CF_6 + CF_7 + CF_8 + CF_9 + CF_10 + CF_11 + CF_12 + BM_1 + BM_2 +
BM_3 + SC_1 + SC_2 + SC_3 + IA_1 + IA_2 + IA_3 + TSQ_1 + TSQ_2 + TSQ_3 + TSG_1 +
TSG_2 + TSG_3 + TSG_4

                                ambidestria ~ qualidade
                                """

modelo2 = Model(modelo_geral2)
modelo2.fit(dados, obj="MLW", solver="SLSQP")
modelo2.inspect(mode='list', what="names", std_est=True)
resultado = modelo2.inspect(mode='list', what="names", std_est=True)
resultado2.to_excel('resultado2.xlsx')

sem.calc_stats(modelo2)

g = sem.semplot(modelo2, "modelo2.png")

modelo_geral3 = """
                                desempenho =~ DP_1 + DP_2 + DP_3 + DP_4 + EC_1 + EC_2 + EC_3 +
EC_4 + EC_5 + EC_6 + EC_7 + EC_8 + EC_9 + EC_10
                                qualidade =~ CI_1 + CI_2 + CI_3 + CI_4 + CF_1 + CF_2 + CF_3 +
CF_4 + CF_5 + CF_6 + CF_7 + CF_8 + CF_9 + CF_10 + CF_11 + CF_12 + BM_1 + BM_2 +
BM_3 + SC_1 + SC_2 + SC_3 + IA_1 + IA_2 + IA_3 + TSQ_1 + TSQ_2 + TSQ_3 + TSG_1 +
TSG_2 + TSG_3 + TSG_4
                                desempenho ~ qualidade
                                """

modelo3 = Model(modelo_geral3)
modelo3.fit(dados, obj="MLW", solver="SLSQP")

modelo3.inspect(mode='list', what="names", std_est=True)
resultado3 = modelo3.inspect(mode='list', what="names", std_est=True)
resultado3.to_excel('resultado3.xlsx')

sem.calc_stats(modelo3)

g = sem.semplot(modelo3, "modelo3.png", plot_exos = False)

```

## APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÃO

Tabela C1 - Matriz de correlação das variáveis de Qualidade (Melhoria Contínua – CI e Foco nas Partes Processuais – CF) com as demais

	CI_1	CI_2	CI_3	CI_4	CF_1	CF_2	CF_3	CF_4	CF_5	CF_6	CF_7	CF_8	CF_9	CF_10	CF_11	CF_12
CI_1	1	0,65494	-0,12553	0,405852	0,107086	0,080909	0,170637	0,055588	-0,00684	0,091284	0,000606	0,052763	0,173787	0,235475	0,130392	0,172091
CI_2	0,65494	1	-0,00978	0,350479	0,128474	0,201598	0,254514	0,055161	0,059942	0,173019	0,124671	0,08229	0,166612	0,341808	0,081005	0,182278
CI_3	-0,12553	-0,00978	1	-0,00063	0,015873	-0,03006	-0,18065	-0,0189	0,003937	0,057114	0,156776	-0,01173	0,109617	0,161012	0,154195	-0,03008
CI_4	0,405852	0,350479	-0,00063	1	0,444323	0,29717	0,471021	0,41772	0,271166	0,224814	0,150702	0,151542	0,07698	0,287202	0,224661	0,353325
CF_1	0,107086	0,128474	0,015873	0,444323	1	0,440551	0,357676	0,48765	0,231962	0,252603	0,302664	0,251608	0,322887	0,218957	0,23497	0,487887
CF_2	0,080909	0,201598	-0,03006	0,29717	0,440551	1	0,379346	0,621403	0,662307	0,315804	0,567713	0,329208	0,218154	0,322444	0,026268	0,373278
CF_3	0,170637	0,254514	-0,18065	0,471021	0,357676	0,379346	1	0,388246	0,340392	0,263282	0,350359	0,278397	0,128805	0,117323	0,240421	0,318161
CF_4	0,055588	0,055161	-0,0189	0,41772	0,48765	0,621403	0,388246	1	0,620931	0,334266	0,488712	0,479456	0,140054	0,309157	0,145246	0,377672
CF_5	-0,00684	0,059942	0,003937	0,271166	0,231962	0,662307	0,340392	0,620931	1	0,467988	0,467298	0,342148	0,274723	0,374497	0,234394	0,330046
CF_6	0,091284	0,173019	0,057114	0,224814	0,252603	0,315804	0,263282	0,334266	0,467988	1	0,290317	0,130996	0,331778	0,302202	0,316899	0,427664
CF_7	0,000606	0,124671	0,156776	0,150702	0,302664	0,567713	0,350359	0,488712	0,467298	0,290317	1	0,659314	0,193202	0,346605	0,03924	0,193955
CF_8	0,052763	0,08229	-0,01173	0,151542	0,251608	0,329208	0,278397	0,479456	0,342148	0,130996	0,659314	1	0,318866	0,290442	-0,07937	0,214677
CF_9	0,173787	0,166612	0,109617	0,07698	0,322887	0,218154	0,128805	0,140054	0,274723	0,331778	0,193202	0,318866	1	0,38099	0,244404	0,380193
CF_10	0,235475	0,341808	0,161012	0,287202	0,218957	0,322444	0,117323	0,309157	0,374497	0,302202	0,346605	0,290442	0,38099	1	0,414723	0,234591
CF_11	0,130392	0,081005	0,154195	0,224661	0,23497	0,026268	0,240421	0,145246	0,234394	0,316899	0,03924	-0,07937	0,244404	0,414723	1	0,459842
CF_12	0,172091	0,182278	-0,03008	0,353325	0,487887	0,373278	0,318161	0,377672	0,330046	0,427664	0,193955	0,214677	0,380193	0,234591	0,459842	1
BM_1	0,149456	0,315836	0,376261	0,328535	0,301623	0,340213	0,25277	0,335594	0,198647	0,174319	0,313435	0,240629	0,177051	0,264984	0,022247	0,285673
BM_2	0,269494	0,405026	0,352956	0,400627	0,366446	0,262215	0,307798	0,419791	0,186277	0,146505	0,286935	0,312501	0,162124	0,322006	0,178105	0,325838
BM_3	0,070818	0,21181	0,332467	0,348633	0,334153	0,381628	0,472404	0,378423	0,330046	0,310128	0,388821	0,267593	0,305714	0,278461	0,240335	0,398531
SC_1	0,033053	0,088935	0,196464	0,037729	0,133811	0,182175	0,173077	0,227081	0,294859	0,29365	0,275857	0,322927	0,2715	0,232463	0,098017	0,105067
SC_2	0,273987	0,227589	0,165698	0,194573	0,249294	0,369248	0,203446	0,550126	0,510479	0,461077	0,317405	0,338002	0,363831	0,308953	0,290358	0,375353
SC_3	0,13217	0,205337	0,171782	0,334242	0,150196	0,102408	0,259016	0,231648	0,155155	0,425639	0,178926	0,207318	0,124668	0,389823	0,374799	0,295547
IA_1	0,190167	0,257618	-0,04674	0,229427	0,2206	0,277567	0,26426	0,326829	0,25718	0,290773	0,11138	0,111827	0,223688	0,313013	0,29212	0,360075
IA_2	0,260368	0,302715	0,031718	0,32315	-0,02392	0,237931	0,397746	0,298071	0,230514	0,218695	0,327054	0,23365	-0,04782	0,145328	0,000251	0,118915
IA_3	0,237244	0,219071	0,249487	0,335982	0,177687	0,365726	0,323554	0,312827	0,279135	0,150435	0,363106	0,234973	0,221098	0,34236	0,204409	0,297161
TSQ_1	0,116861	0,192936	-0,01757	0,122258	0,179799	0,216333	0,369744	0,278311	0,228967	0,163286	0,317829	0,466825	0,242946	0,157311	0,082905	0,193003
TSQ_2	0,29749	0,139312	-0,09136	0,33106	0,225657	0,320664	0,378438	0,378478	0,223694	0,155873	0,34918	0,401155	-0,07399	0,103329	0,104954	0,257517
TSQ_3	0,32119	0,38314	0,002229	0,393066	0,240934	0,27951	0,382724	0,143661	0,158963	0,372165	0,176827	0,261249	0,281627	0,16274	0,1882	0,392081
TSQ_1	0,301082	0,209062	-0,15078	0,400999	0,140804	0,101671	0,289445	0,196019	0,167947	0,311458	-0,02446	-0,07811	0,021295	0,03401	0,224233	0,175
TSQ_2	0,211726	0,080802	-0,00784	0,325842	0,022049	0,101163	0,18356	0,056088	0,150798	0,354317	0,113251	-0,0388	0,12759	0,178084	0,212331	0,170409
TSQ_3	0,328804	0,196228	0,004713	0,393545	0,058933	0,090471	0,244529	0,176965	0,184265	0,259276	0,112385	0,018217	0,02946	0,175588	0,168748	0,151208
TSQ_4	0,243679	0,300093	0,099541	0,364172	0,103742	0,167709	0,050463	0,267735	0,234659	0,110539	0,087103	0,084743	0,062338	0,398271	0,185162	0,161244
DP_1	-0,03014	0,015419	0,139801	0,303518	0,472286	0,240124	0,189381	0,341267	0,145573	0,153386	0,271016	0,221786	0,148275	0,154158	0,096051	0,161594
DP_2	0,190372	0,22205	0,099258	0,468848	0,347949	0,270404	0,266462	0,444534	0,236602	0,313168	0,150133	0,121419	0,105204	0,261679	0,307585	0,275543
DP_3	0,119982	0,070837	0,03962	0,372639	0,369591	0,306348	0,229195	0,324976	0,252674	0,069648	0,175627	0,085381	0,30886	0,137823	0,144373	0,202859
DP_4	0,072811	0,040735	0,101185	0,416933	0,364447	0,225243	0,386773	0,370189	0,251794	0,323346	0,217645	0,268739	0,156546	0,296498	0,307581	0,283874
EC_1	0,161546	0,293931	-0,02041	0,37314	0,081697	0,040213	0,214652	0,183968	0,139183	0,387068	-0,05215	-0,0398	-0,00253	0,137739	0,40953	0,270017
EC_2	0,092779	0,335549	0,022978	0,017793	0,278531	0,161141	0,180692	0,054572	-0,07469	0,207134	0,005698	-0,04099	0,103037	0,093852	0,182822	0,344113
EC_3	0,186927	0,317368	-0,02041	0,3342	0,081697	0,101252	0,235107	0,200481	0,413221	0,060073	0,094761	0,058968	0,305794	0,156825	0,156825	0,159806
EC_4	-0,05478	0,21765	0,088069	0,176622	0,008352	0,115961	0,276207	0,219977	0,224591	0,122943	0,127434	0,027465	0,051255	0,192983	0,27005	0,255446
EC_5	0,136967	0,196539	0,224343	0,374004	0,189239	0,275577	0,405769	0,345073	0,210707	0,139728	0,230397	0,104768	0,085326	0,168966	0,261016	0,236965
EC_6	0,230375	0,24042	-0,03322	0,283381	0,252177	0,079769	0,351537	0,155321	0,174483	0,429812	0,091413	0,191001	0,351771	0,218122	0,37323	0,276719
EC_7	0,209532	0,336743	0,039521	0,351936	0,27124	0,289323	0,501903	0,361698	0,3062	0,137377	0,382814	0,260318	0,046887	0,250602	0,159771	0,176191
EC_8	0,33544	0,376226	-0,04661	0,395373	0,016416	0,189057	0,453754	0,265092	0,298129	0,339982	0,240978	0,258214	0,142036	0,276489	0,305474	0,303907
EC_9	0,168798	0,238237	-0,14566	0,331458	0,162442	0,09555	0,386608	0,231486	0,177394	0,048078	0,204138	0,258214	0,020902	0,350046	0,201778	0,12301
EC_10	0,111985	0,027617	-0,03876	0,311704	0,086045	0,185486	0,320033	0,311319	0,366939	0,401781	0,183773	0,207271	0,159103	0,208198	0,301127	0,319536
ER_1	0,180608	0,275627	-0,06148	0,306777	0,278716	0,088435	0,311711	0,120436	0,040825	0,148054	0,090313	0,06452	-0,08192	0,113152	0,064774	0,012314
ER_2	0,084327	0,005768	-0,06497	0,258749	0,158128	0,227828	0,513457	0,321222	0,183541	-0,01287	0,197933	0,17268	-0,03405	0,072378	0,054417	0,223766
ER_3	0,111256	0,076129	0,023053	0,180719	-0,03517	0,227579	0,372211	0,198219	0,220876	0,244578	0,157766	0,117163	0,119753	0,21302	0,119705	0,073619
ER_4	0,190068	0,180501	-0,00643	0,33191	0,010316	0,169348	0,335098	0,260332	0,265634	0,268928	0,102299	0,090238	0,060777	0,197337	0,131324	0,083799
ER_5	0,194515	0,136507	0,033033	0,221687	0,03896	0,295813	0,257081	0,166995	0,170906	0,01947	0,170371	0,094287	0,053865	0,320139	0,100982	4,71E-16
ER_6	0,223079	0,253783	0,03453	0,388757	0,177093	0,268912	0,429351	0,39002	0,339101	0,366343	0,209847	0,163837	0,138972	0,324735	0,223996	0,15204
ER_7	0,122425	0,254829	-0,03772	0,352879	0,204912	0,337901	0,439023	0,372194	0,431303	0,47337	0,205025	0,127455	0,301107	0,331875	0,277971	0,290909
ER_8	0,12395	0,131182	0,004614	0,334674	0,186191	0,353049	0,398932	0,284147	0,375175	0,299166	0,255907	0,101129	0,268674	0,366085	0,219957	0,148037
ER_9	0,170312	0,231662	0,130363	0,317431	0,121154	0,305519	0,310574	0,186399	0,249347	0,172492	0,13573	-0,02729	0,106558	0,306982	0,226163	0,181723
ER_10	0,089338	0,261546	0,150251	0,254853	0,045709	0,296651	0,30									

Tabela C2 - Matriz de correlação das variáveis de Qualidade (Benchmarking – BM, Cultura de Serviço – SC, Sistema de Informação e Análise – IA, Gerenciamento da Qualidade do Projeto – TSQ e Gerenciamento de Processos - TSG) com as demais

	BM_1	BM_2	BM_3	SC_1	SC_2	SC_3	IA_1	IA_2	IA_3	TSQ_1	TSQ_2	TSQ_3	TSG_1	TSG_2	TSG_3	TSG_4
CI_1	0,149456	0,269494	0,070818	0,033053	0,273987	0,13217	0,190167	0,260368	0,237244	0,116861	0,29749	0,32119	0,301082	0,211726	0,328804	0,243679
CI_2	0,315836	0,405026	0,21181	0,088935	0,227589	0,205337	0,257618	0,302715	0,219071	0,192936	0,139312	0,38314	0,209062	0,080802	0,196228	0,300093
CI_3	0,376261	0,352956	0,332467	0,196464	0,165698	0,171782	-0,04674	0,031718	0,249487	-0,01757	-0,09136	0,002229	-0,15078	-0,00784	0,004713	0,099541
CI_4	0,328535	0,400627	0,348633	0,037729	0,194573	0,334242	0,229427	0,32315	0,335982	0,122258	0,33106	0,393066	0,400999	0,325842	0,393545	0,364172
CF_1	0,301623	0,366446	0,334153	0,133811	0,249294	0,150196	0,2206	-0,02392	0,177687	0,177979	0,225657	0,240934	0,140804	0,022049	0,058933	0,103742
CF_2	0,340213	0,262215	0,381628	0,182175	0,369248	0,102408	0,277567	0,237931	0,365726	0,216333	0,320664	0,27951	0,101671	0,101163	0,090471	0,167709
CF_3	0,25277	0,307798	0,472404	0,173077	0,203446	0,259016	0,26426	0,397746	0,323554	0,369744	0,378438	0,382724	0,289445	0,18356	0,244529	0,050463
CF_4	0,335594	0,419791	0,378423	0,227081	0,550126	0,231648	0,326829	0,298071	0,312827	0,278311	0,378478	0,143661	0,196019	0,056088	0,176965	0,267735
CF_5	0,198647	0,186277	0,430082	0,294859	0,510479	0,155155	0,25718	0,230514	0,279135	0,228967	0,223694	0,158963	0,167947	0,150798	0,184265	0,234659
CF_6	0,174319	0,146505	0,310128	0,29365	0,461077	0,425639	0,290773	0,218695	0,150435	0,163286	0,155873	0,372165	0,311458	0,354317	0,259276	0,110539
CF_7	0,313435	0,286935	0,388821	0,275857	0,317405	0,178926	0,11138	0,327054	0,363106	0,317829	0,34918	0,176827	-0,02446	0,113251	0,112385	0,087103
CF_8	0,240629	0,312501	0,267593	0,322927	0,338002	0,207318	0,111827	0,23365	0,234973	0,466825	0,401155	0,261249	-0,07811	-0,0388	0,018217	0,084743
CF_9	0,177051	0,162124	0,305714	0,2715	0,363831	0,124668	0,223688	-0,04782	0,221098	0,242946	-0,07399	0,281627	0,012925	0,12759	0,02946	0,062338
CF_10	0,264984	0,322006	0,278461	0,232463	0,308953	0,389823	0,313013	0,145328	0,34236	0,157311	0,103329	0,16274	0,03401	0,178084	0,175588	0,398271
CF_11	0,022247	0,178105	0,240435	0,098017	0,290358	0,374799	0,29212	0,000251	0,204409	0,082905	0,104954	0,1882	0,224233	0,212331	0,168748	0,185162
CF_12	0,285673	0,325838	0,398531	0,105067	0,375353	0,295547	0,360075	0,118915	0,297161	0,193003	0,257517	0,392081	0,175	0,170409	0,151208	0,161244
BM_1	1	0,812966	0,713618	0,34312	0,310307	0,349784	0,160061	0,367071	0,367861	0,309956	0,192413	0,316578	0,059734	0,089079	0,207607	0,29827
BM_2	0,812966	1	0,70797	0,331685	0,403758	0,503952	0,170701	0,427785	0,445197	0,360514	0,267235	0,400579	0,103619	0,122913	0,238213	0,403771
BM_3	0,713618	0,70797	1	0,398362	0,366637	0,401135	0,120227	0,369526	0,440139	0,33642	0,250187	0,336878	0,097537	0,129757	0,148304	0,187832
SC_1	0,34312	0,331685	0,398362	1	0,472573	0,28627	0,062467	0,109377	0,231504	0,491744	0,152062	0,304107	0,053313	0,171399	0,171609	0,148486
SC_2	0,310307	0,403758	0,366637	0,472573	1	0,358142	0,419224	0,389138	0,429889	0,425477	0,36788	0,474307	0,364028	0,336639	0,356275	0,271041
SC_3	0,349784	0,503952	0,401135	0,28627	0,358142	1	0,288102	0,334362	0,330706	0,350506	0,440183	0,471403	0,249809	0,278006	0,306362	0,31716
IA_1	0,160061	0,170701	0,120227	0,062467	0,419224	0,288102	1	0,193284	0,290658	0,310688	0,308786	0,323786	0,424151	0,257724	0,403285	0,316205
IA_2	0,367071	0,427785	0,369526	0,109377	0,389138	0,334362	0,193284	1	0,464312	0,48107	0,421385	0,401893	0,372225	0,361416	0,374913	0,172313
IA_3	0,367861	0,445197	0,440139	0,231504	0,429889	0,330706	0,290658	0,464312	1	0,408452	0,349866	0,315996	0,11042	0,248694	0,246214	0,24224
TSQ_1	0,309956	0,360514	0,33642	0,491744	0,425477	0,350506	0,310688	0,48107	0,408452	1	0,395469	0,458942	0,341945	0,340264	0,348587	0,381459
TSQ_2	0,192413	0,267235	0,250187	0,152062	0,36788	0,440183	0,308786	0,421385	0,349866	0,395469	1	0,358472	0,298046	0,251765	0,283437	0,182363
TSQ_3	0,316578	0,400579	0,336878	0,304107	0,474307	0,471403	0,323786	0,401893	0,315996	0,458942	0,358472	1	0,407258	0,466852	0,435985	0,277591
TSG_1	0,059734	0,103619	0,097537	0,053313	0,364028	0,249809	0,424151	0,327225	0,11042	0,341945	0,298046	0,407258	1	0,650888	0,68653	0,465733
TSG_2	0,089079	0,122913	0,129757	0,171399	0,336639	0,278006	0,257724	0,361416	0,248694	0,340264	0,251765	0,466852	0,650888	1	0,684781	0,48192
TSG_3	0,207607	0,238213	0,148304	0,171609	0,356275	0,306362	0,403285	0,374913	0,246214	0,348587	0,284347	0,435985	0,68653	0,684781	1	0,579121
TSG_4	0,29827	0,403771	0,187832	0,148486	0,271041	0,31716	0,316205	0,172313	0,24224	0,381459	0,182363	0,277591	0,465733	0,48192	0,579121	1
DP_1	0,265033	0,227689	0,318946	0,281574	0,215862	0,291936	0,17968	0,184045	0,196083	0,363436	0,295352	0,170735	0,218263	0,129122	0,124221	0,178941
DP_2	0,273778	0,350799	0,279556	0,188729	0,451648	0,394519	0,340438	0,272181	0,196083	0,299004	0,435891	0,334809	0,1519636	0,390881	0,363697	0,407858
DP_3	0,335983	0,251204	0,252507	0,204583	0,245882	0,140334	0,234428	0,10114	0,124497	0,170029	0,257475	0,186502	0,40129	0,226668	0,264156	0,259123
DP_4	0,336943	0,335632	0,402724	0,283833	0,302409	0,334504	0,268951	0,072228	0,245646	0,210821	0,306245	0,325232	0,297835	0,197294	0,267818	0,241391
EC_1	0,140646	0,195265	0,102519	0,025655	0,283965	0,33529	0,352884	0,15412	0,079474	0,11114	0,071778	0,304161	0,496853	0,304713	0,313372	0,28908
EC_2	0,166237	0,183373	0,016453	-0,0535	0,101181	0,212755	0,295535	0,062441	0,21183	0,211499	0,039906	0,176151	0,133659	0,006198	-0,0149	0,088943
EC_3	0,140646	0,229664	0,06651	0,025655	0,372542	0,284185	0,460683	0,265929	0,178817	0,237379	0,146639	0,293899	0,431036	0,284367	0,41121	0,423843
EC_4	0,248759	0,292628	0,19375	0,235624	0,324876	0,276353	0,353358	0,348108	0,376193	0,388026	0,086827	0,303819	0,242663	0,2488	0,284823	0,42544
EC_5	0,413608	0,416608	0,448661	0,140902	0,294498	0,223549	0,067551	0,320961	0,388358	0,117086	0,286769	0,276594	0,126125	0,209295	0,148304	0,202466
EC_6	0,162118	0,260493	0,292988	0,154846	0,438849	0,28728	0,290926	0,291238	0,326528	0,239557	0,257315	0,426107	0,208555	0,302686	0,164207	0,063933
EC_7	0,438052	0,475407	0,429445	0,342696	0,269226	0,250249	0,082728	0,341342	0,272256	0,349923	0,260097	0,327836	0,157681	0,219623	0,24086	0,28831
EC_8	0,289931	0,346739	0,378123	0,222019	0,401951	0,453689	0,413827	0,510687	0,430474	0,375243	0,344914	0,522596	0,335527	0,442862	0,421122	0,285212
EC_9	0,334718	0,437077	0,33084	0,28928	0,111178	0,408952	0,183808	0,388341	0,286983	0,51338	0,332627	0,294798	0,16268	0,309281	0,260532	0,432676
EC_10	0,223314	0,329142	0,384741	0,238191	0,371776	0,486579	0,214649	0,438992	0,374059	0,328445	0,433259	0,345309	0,290584	0,461281	0,439257	0,255107
ER_1	0,149	0,172577	0,065161	0,166471	0,161064	0,060608	0,113596	0,220619	0,059198	0,234711	0,08151	0,326349	0,368169	0,270298	0,303941	0,235797
ER_2	0,287497	0,328044	0,338963	0,221509	0,204364	0,169791	0,252031	0,369177	0,415624	0,318443	0,257927	0,227703	0,229467	0,202792	0,325057	0,174118
ER_3	0,218454	0,216262	0,252792	0,160123	0,271666	0,176413	0,334389	0,417525	0,45714	0,221009	0,270781	0,255497	0,333285	0,337023	0,239854	
ER_4	0,158219	0,256423	0,188049	0,171563	0,25185	0,230316	0,215129	0,422606	0,402854	0,260083	0,182399	0,254206	0,387826	0,390349	0,42426	0,402021
ER_5	0,088127	0,141603	0,078845	0,055119	0,189099	0,096981	0,198273	0,40803	0,562079	0,151107	0,232761	0,191449	0,178701	0,250372	0,259217	0,174097
ER_6	0,154857	0,301332	0,163935	0,208781	0,39349	0,279737	0,291144	0,529344	0,435738	0,294891	0,235362	0,352308	0,37615	0,384063	0,44054	0,297979
ER_7	0,083634	0,172718	0,122276	0,189111	0,38223	0,25131	0,38997	0,356827	0,299683	0,249806	0,135557	0,401129	0,396384	0,379749	0,415688	0,303812
ER_8	0,144137	0,203408	0,223205	0,155327	0,272044	0,25565	0,301409	0,415496	0,499319	0,231879	0,262165	0,306571	0,348927	0,476471	0,449116	0,275015
ER_9	0,091126	0,122083	0,127637	0,042456	0,162061	0,127375	0,340521	0,322542	0,416953	0,119473	0,143732	0,155006	0,255348	0,198776	0,316822	0,247357
ER_10	0,316907	0,398448	0,250701	0,13589	0,180131	0,240472	0,171211	0,388125								

Tabela C3 - Matriz de correlação das variáveis de Desempenho (Desempenho Percebido – DP e Estratégias Competitivas – EC) com as demais

	DP_1	DP_2	DP_3	DP_4	EC_1	EC_2	EC_3	EC_4	EC_5	EC_6	EC_7	EC_8	EC_9	EC_10
CI_1	-0,03014	0,190372	0,119982	0,072811	0,161546	0,092779	0,186927	-0,05478	0,136967	0,230375	0,209532	0,33544	0,168798	0,111985
CI_2	0,015419	0,22205	0,070837	0,004735	0,293931	0,335549	0,317368	0,21765	0,196539	0,24042	0,336743	0,376726	0,238237	0,027617
CI_3	0,139801	0,099258	0,03962	0,101185	-0,02041	0,022978	-0,02041	0,088069	0,224343	0,03322	0,039521	-0,04661	-0,14566	-0,03876
CI_4	0,303518	0,468848	0,372639	0,416933	0,37314	0,017793	0,3342	0,176622	0,374004	0,283381	0,351936	0,395373	0,331458	0,311704
CF_1	0,472286	0,347949	0,369591	0,364447	0,081697	0,278531	0,081697	0,008352	0,189239	0,252177	0,27124	0,016416	0,162442	0,086045
CF_2	0,240124	0,270404	0,306348	0,225243	0,040213	0,161141	0,101252	0,115961	0,275577	0,079769	0,289323	0,189057	0,09555	0,185486
CF_3	0,189381	0,266462	0,229195	0,386773	0,214652	0,180692	0,235107	0,276207	0,405769	0,351537	0,501903	0,453754	0,386608	0,320033
CF_4	0,341267	0,444534	0,324976	0,370189	0,183968	0,054572	0,388712	0,219977	0,345073	0,155321	0,361698	0,265092	0,231486	0,311319
CF_5	0,145573	0,236602	0,252674	0,251794	0,139183	-0,07469	0,200481	0,224591	0,217077	0,174483	0,3062	0,298129	0,177394	0,366939
CF_6	0,153386	0,313168	0,069648	0,323346	0,387068	0,207134	0,413221	0,122943	0,139728	0,429812	0,137377	0,339982	0,048078	0,401781
CF_7	0,271016	0,150133	0,175627	0,217645	-0,05215	0,005698	0,060073	0,127434	0,230397	0,091413	0,382814	0,240978	0,204138	0,183773
CF_8	0,221786	0,121419	0,085381	0,268739	-0,0398	-0,04099	0,094761	0,027465	0,104768	0,191001	0,260318	0,258214	0,258214	0,207271
CF_9	0,148275	0,105204	0,030886	0,156546	-0,00253	0,103037	0,058968	0,051255	0,085326	0,351771	0,046887	0,142036	0,020902	0,159103
CF_10	0,154158	0,261679	0,137823	0,296498	0,137739	0,093852	0,305794	0,192983	0,168966	0,218122	0,250602	0,276489	0,350046	0,208198
CF_11	0,096051	0,307585	0,144373	0,307581	0,40953	0,182822	0,156825	0,27005	0,261016	0,37323	0,159771	0,305474	0,201778	0,301127
CF_12	0,161594	0,275543	0,202859	0,283874	0,270017	0,344113	0,159806	0,255446	0,236965	0,276719	0,176191	0,303907	0,12301	0,319536
BM_1	0,265033	0,273778	0,335983	0,336943	0,140646	0,166237	0,140646	0,248759	0,413608	0,162118	0,438052	0,289931	0,334718	0,223314
BM_2	0,227689	0,350799	0,251204	0,333562	0,195265	0,183373	0,229664	0,292628	0,416608	0,260493	0,475407	0,346739	0,437077	0,329142
BM_3	0,318946	0,279556	0,252507	0,402274	0,102519	0,016453	0,06651	0,19375	0,448661	0,292988	0,429445	0,378123	0,33084	0,384741
SC_1	0,281574	0,188729	0,204583	0,283833	0,025655	-0,0535	0,025655	0,235624	0,140902	0,154846	0,342696	0,222019	0,28928	0,238191
SC_2	0,215862	0,451648	0,245882	0,302409	0,283965	0,101181	0,372542	0,324876	0,294498	0,438849	0,269226	0,401951	0,111178	0,371776
SC_3	0,291936	0,394519	0,140334	0,334504	0,33529	0,212755	0,284185	0,276357	0,223549	0,28728	0,250249	0,453689	0,408952	0,486579
IA_1	0,17968	0,340438	0,234428	0,268951	0,352884	0,295535	0,460683	0,353358	0,067551	0,290926	0,082728	0,413827	0,183808	0,214649
IA_2	0,184045	0,272181	0,10114	0,07228	0,15412	0,062441	0,265929	0,348108	0,320961	0,291238	0,341342	0,510687	0,388341	0,438992
IA_3	0,216795	0,196083	0,124497	0,245646	0,079474	0,21183	0,178817	0,376193	0,388358	0,326528	0,272256	0,430474	0,286983	0,374059
TSQ_1	0,363436	0,299004	0,170029	0,210821	0,11114	0,211499	0,237379	0,388026	0,117086	0,239557	0,349923	0,375243	0,51338	0,328445
TSQ_2	0,295352	0,435891	0,257475	0,306245	0,071778	0,039906	0,146639	0,086827	0,286769	0,257315	0,260097	0,344914	0,332627	0,433259
TSQ_3	0,170735	0,334809	0,186502	0,325232	0,340161	0,176151	0,293899	0,303819	0,276594	0,426107	0,327836	0,522596	0,294798	0,345309
TSQ_4	0,218263	0,519636	0,40129	0,297835	0,496853	0,133659	0,431036	0,242663	0,126125	0,208555	0,157681	0,335527	0,16268	0,290584
TSQ_5	0,129122	0,390881	0,226668	0,197294	0,304713	0,006198	0,284367	0,2488	0,209295	0,302686	0,219623	0,442862	0,309281	0,461281
TSQ_6	0,124221	0,363697	0,264156	0,267818	0,313372	-0,0149	0,41121	0,284823	0,148304	0,164207	0,24086	0,421122	0,260532	0,439257
TSQ_7	0,178941	0,407858	0,259123	0,241391	0,28908	0,088943	0,423843	0,42544	0,202466	0,063933	0,28831	0,285212	0,432676	0,255107
DP_1	1	0,567858	0,431695	0,339585	0,066955	0,195175	0,04811	0,244339	0,245277	0,078944	0,314305	-0,0754	0,209169	0,085316
DP_2	0,567858	1	0,515493	0,424582	0,334527	0,127377	0,425431	0,292007	0,504623	0,215793	0,379921	0,148013	0,243506	0,249183
DP_3	0,431695	0,515493	1	0,474847	0,199378	-0,05934	0,047871	0,062676	0,323016	-0,05231	0,368837	0,122542	0,179383	0,049665
DP_4	0,339585	0,424582	0,474847	1	0,26684	-0,02891	0,22888	0,150893	0,414641	0,238533	0,360164	0,263156	0,250695	0,274938
EC_1	0,066955	0,334527	0,199378	0,26684	1	0,353536	0,613134	0,309681	0,210545	0,369541	0,185429	0,358796	0,195513	0,273709
EC_2	0,195175	0,127377	-0,05934	-0,02891	0,353536	1	0,311448	0,318755	0,098719	0,230561	0,110538	0,011053	-0,01658	-0,08875
EC_3	0,04811	0,425431	0,047871	0,22888	0,613134	0,311448	1	0,454014	0,246553	0,344312	0,216984	0,322511	0,24994	0,19047
EC_4	0,244339	0,292007	0,062676	0,150893	0,309681	0,318755	0,454014	1	0,464114	0,312007	0,48063	0,354521	0,461128	0,275249
EC_5	0,245277	0,504623	0,323016	0,414641	0,210545	0,098719	0,246553	0,464114	1	0,391618	0,624757	0,366302	0,342661	0,262715
EC_6	0,078944	0,215793	-0,05231	0,238533	0,369541	0,230561	0,344312	0,312007	0,391618	1	0,267763	0,40242	0,269904	0,505168
EC_7	0,314305	0,379921	0,368837	0,360164	0,185429	0,110538	0,216984	0,48063	0,624757	0,267763	1	0,353286	0,550098	0,248895
EC_8	-0,0754	0,148013	0,122542	0,263156	0,358796	0,011053	0,322511	0,354521	0,366302	0,40242	0,353286	1	0,475897	0,498763
EC_9	0,209169	0,243506	0,179383	0,250695	0,195513	-0,01658	0,24994	0,461128	0,342661	0,269904	0,550098	0,475897	1	0,539751
EC_10	0,085316	0,249183	0,049665	0,274938	0,273709	-0,08875	0,19047	0,275249	0,262715	0,505168	0,244895	0,498763	0,539751	1
ER_1	0,138554	0,213969	0,04002	0,246165	0,418203	0,150479	0,418203	0,27083	0,132216	0,310636	0,332237	0,195077	0,303188	0,187101
ER_2	0,067248	0,11857	0,229043	0,338653	0,057805	-0,01036	0,125811	0,328567	0,350041	0,232841	0,34557	0,294684	0,473281	0,463478
ER_3	-0,06516	0,159227	0,118307	0,307431	0,193512	-0,03748	0,357588	0,354928	0,332969	0,431788	0,254586	0,466853	0,345664	0,456262
ER_4	-0,04929	0,205381	0,008666	0,244164	0,361128	0,018286	0,46118	0,425141	0,3445	0,482539	0,402023	0,403251	0,376976	0,479021
ER_5	-0,05529	0,081121	0,052131	0,200317	0,077448	0,062666	0,200881	0,259149	0,266496	0,318202	0,24735	0,290788	0,169229	0,233294
ER_6	0,092852	0,339558	0,028462	0,191936	0,362466	0,13101	0,1518859	0,475108	0,329518	0,486118	0,425981	0,378405	0,39124	0,464691
ER_7	0,093633	0,339042	0,029503	0,246479	0,345029	0,207758	0,534484	0,51253	0,295089	0,403948	0,387754	0,393351	0,23165	0,300282
ER_8	0,088955	0,230027	0,033541	0,245754	0,139173	0,094829	0,354693	0,372659	0,316819	0,401265	0,345188	0,365123	0,317957	0,393978
ER_9	0,122463	0,277974	0,059734	0,133886	0,180548	0,201881	0,346234	0,402317	0,357033	0,255831	0,24679	0,201723	0,174528	0,160185
ER_10	0,137323	0,292522	0,107377	0,211339	0,060512	0,101797	0,176749	0,312047	0,45897	0,092081	0,494914	0,27597	0,314127	0,221668
ER_11	0,070717	0,254644	0,076205	0,199137	0,047846	0,128951	0,214152	0,304954	0,457874	0,164832	0,454553	0,247452	0,316935	0,196498
ET_1	0,240567	0,3569	0,148036	0,362478	0,144819	0,145267	0,353457	0,201925	0,286038	0,401791	0,177582	0,135369	0,194075	0,328496
ET_2	0,246189	0,316402	0,29635	0,398542	0,321139	0,108203	0,430435	0,332871	0,29867	0,314045	0,187393	0,127477	0,145416	0,156626
ET_3	0,113766	0,306208	0,096795	0,230221	0,298334	0,17887	0,450571	0,422471	0,304069	0,24879	0,296404	0,226107	0,226107	0,266477
ET_4	0,279057	0,373285	0,02614	0,284052	0,336644	0,187855	0,509319	0,321165	0,254319	0,482241	0,247716	0,199111	0,231502	0,196693
ET_5	0,303426	0,246028	0,182469	0,449824	0,089986	0,103553	0,242962	0,28723	0,284029	0,121412	0,448126	0,207436	0,274393	0,027859
ET_6	0,163595	0,42157	0,163445	0,384284	0,36533	0,21348	0,482133	0,384379	0,391896	0,332478	0,357991	0,352631	0,297855	0,238455
ET_7														



Tabela C4 - Matriz de correlação das variáveis de *Exploration* (ER) com as demais

	ER_1	ER_2	ER_3	ER_4	ER_5	ER_6	ER_7	ER_8	ER_9	ER_10	ER_11
CI_1	0,180608	0,084327	0,111256	0,190068	0,194515	0,223079	0,122425	0,12395	0,170312	0,089338	0,106846
CI_2	0,275627	0,005768	0,076129	0,180501	0,136507	0,253783	0,254829	0,131182	0,231662	0,261546	0,297794
CI_3	-0,06148	-0,06497	0,023053	-0,00643	0,033033	0,03453	-0,03772	0,004614	0,130363	0,150251	0,073801
CI_4	0,306777	0,258749	0,180719	0,33191	0,221687	0,388757	0,352879	0,334674	0,317431	0,254853	0,222574
CF_1	0,278716	0,158128	-0,03517	0,010316	0,03896	0,177093	0,204912	0,186191	0,121154	0,045709	0,061082
CF_2	0,088435	0,227828	0,227579	0,169348	0,295813	0,268912	0,337901	0,353049	0,305519	0,296651	0,297544
CF_3	0,311711	0,513457	0,372211	0,335098	0,257081	0,429351	0,439023	0,398932	0,310574	0,308481	0,332177
CF_4	0,120436	0,321222	0,198219	0,260332	0,166995	0,39002	0,372194	0,284147	0,186399	0,352095	0,310359
CF_5	0,040825	0,183541	0,220876	0,265634	0,170906	0,339101	0,431303	0,375175	0,249347	0,277564	0,23292
CF_6	0,148054	-0,01287	0,244578	0,268928	0,01947	0,366343	0,47337	0,299166	0,172492	0,112762	0,131642
CF_7	0,090313	0,197933	0,157766	0,102299	0,170371	0,209847	0,205025	0,255907	0,13573	0,29932	0,33192
CF_8	0,06452	0,17268	0,117163	0,090238	0,094287	0,163837	0,127455	0,101129	-0,02729	0,143412	0,170261
CF_9	-0,08192	-0,03405	0,119753	0,060777	0,053865	0,138972	0,301107	0,268674	0,106558	-0,12041	-0,09164
CF_10	0,113152	0,072378	0,21302	0,197337	0,320139	0,324735	0,331875	0,366085	0,306982	0,140689	0,161717
CF_11	0,064774	0,054417	0,119705	0,131324	0,100982	0,223996	0,277971	0,219957	0,226163	0,068	0,053474
CF_12	0,012314	0,223766	0,073619	0,083799	4,71E-16	0,15204	0,290909	0,148037	0,181723	0,017385	0,048239
BM_1	0,149	0,287497	0,128454	0,158219	0,088127	0,154857	0,083634	0,144137	0,091126	0,316907	0,255109
BM_2	0,172577	0,328044	0,216262	0,256423	0,141603	0,301332	0,172718	0,203408	0,122083	0,398448	0,37696
BM_3	0,065161	0,338963	0,252792	0,188049	0,078845	0,163935	0,122276	0,223205	0,127637	0,250701	0,211612
SC_1	0,166471	0,221509	0,160123	0,171563	0,055119	0,208781	0,189111	0,155327	0,042456	0,13589	0,101362
SC_2	0,161064	0,204364	0,271666	0,25185	0,189099	0,39349	0,38223	0,272044	0,162061	0,180131	0,175318
SC_3	0,060608	0,169791	0,176413	0,230316	0,096981	0,279737	0,25131	0,25565	0,127375	0,240472	0,203619
IA_1	0,113596	0,252031	0,334389	0,215129	0,198273	0,291144	0,38997	0,301409	0,340521	0,171211	0,178151
IA_2	0,220619	0,369177	0,417525	0,422606	0,40803	0,529344	0,356827	0,415496	0,322542	0,388125	0,403859
IA_3	0,059198	0,415624	0,45714	0,402854	0,562079	0,435738	0,299683	0,499319	0,416953	0,355197	0,402207
TSQ_1	0,234711	0,318443	0,221009	0,260083	0,151107	0,294891	0,249806	0,231879	0,119473	0,14655	0,15249
TSQ_2	0,08151	0,257927	0,270781	0,182399	0,232761	0,235362	0,135557	0,262165	0,143732	0,335619	0,349224
TSQ_3	0,326349	0,227703	0,255497	0,254206	0,191449	0,352308	0,401129	0,306571	0,155006	0,135217	0,153353
TSG_1	0,368169	0,229467	0,310336	0,387826	0,178701	0,37615	0,396384	0,348927	0,255348	0,022393	0,0233
TSG_2	0,270298	0,202792	0,333285	0,390349	0,250372	0,384063	0,379749	0,476471	0,198776	0,071992	0,07491
TSG_3	0,303941	0,325057	0,337023	0,42426	0,259217	0,44054	0,415688	0,449116	0,316822	0,165075	0,158384
TSG_4	0,235797	0,174118	0,239854	0,402021	0,174097	0,297979	0,303812	0,275015	0,247357	0,189096	0,147607
DP_1	0,138554	0,067248	-0,06516	-0,04929	-0,05529	0,092852	0,093633	0,088955	0,122463	0,137323	0,070717
DP_2	0,213969	0,11857	0,159227	0,205381	0,08121	0,339558	0,339042	0,230027	0,277974	0,292522	0,254644
DP_3	0,04002	0,229043	0,118307	0,008666	0,052131	0,028462	0,029503	0,033541	0,059734	0,107377	0,076205
DP_4	0,246165	0,338653	0,307431	0,244164	0,200317	0,191936	0,246479	0,245754	0,133886	0,211339	0,199137
EC_1	0,418203	0,057805	0,193512	0,361128	0,077448	0,362466	0,345029	0,139173	0,180548	0,060512	0,047846
EC_2	0,150479	-0,01036	-0,03748	0,018286	0,062666	0,13101	0,207758	0,094829	0,201881	0,101797	0,128951
EC_3	0,418203	0,125811	0,357588	0,46118	0,200881	0,518859	0,534484	0,354693	0,346234	0,176749	0,214152
EC_4	0,27083	0,328567	0,354928	0,425141	0,259149	0,475108	0,51253	0,372659	0,402317	0,312047	0,304954
EC_5	0,132216	0,350041	0,332969	0,3445	0,266496	0,329518	0,295089	0,316819	0,357033	0,45897	0,457874
EC_6	0,310636	0,232841	0,431788	0,482539	0,318202	0,486118	0,403948	0,401265	0,255831	0,092081	0,164832
EC_7	0,332237	0,34557	0,254586	0,402023	0,24735	0,425981	0,387754	0,345188	0,24679	0,494914	0,454553
EC_8	0,195077	0,294684	0,466853	0,403251	0,290788	0,378405	0,393351	0,365123	0,201723	0,27597	0,247452
EC_9	0,303188	0,473281	0,345664	0,376976	0,169229	0,39124	0,23165	0,317957	0,174528	0,314127	0,316935
EC_10	0,187101	0,463478	0,456262	0,479021	0,233294	0,464691	0,300282	0,393978	0,160185	0,221668	0,196498
ER_1	1	0,20009	0,184041	0,377539	0,204615	0,419205	0,40194	0,244055	0,216338	0,088237	0,091814
ER_2	0,20009	1	0,527453	0,487534	0,468312	0,43781	0,282081	0,40664	0,400109	0,345063	0,377654
ER_3	0,184041	0,527453	1	0,666228	0,697866	0,672896	0,553518	0,649873	0,581764	0,361325	0,375972
ER_4	0,377539	0,487534	0,666228	1	0,58011	0,773437	0,652385	0,623451	0,538848	0,437076	0,42195
ER_5	0,204615	0,468312	0,697866	0,58011	1	0,623245	0,525177	0,735126	0,637598	0,457491	0,487292
ER_6	0,419205	0,43781	0,672896	0,773437	0,623245	1	0,829092	0,70236	0,676741	0,444297	0,451612
ER_7	0,40194	0,282081	0,553518	0,652385	0,525177	0,829092	1	0,71891	0,677054	0,432684	0,439858
ER_8	0,244055	0,40664	0,649873	0,623451	0,735126	0,70236	0,71891	1	0,651182	0,451212	0,495706
ER_9	0,216338	0,400109	0,581764	0,538848	0,637598	0,676741	0,677054	0,651182	1	0,465569	0,484441
ER_10	0,088237	0,345063	0,361325	0,437076	0,457491	0,444297	0,432684	0,451212	0,465569	1	0,905396
ER_11	0,091814	0,377654	0,375972	0,42195	0,487292	0,451612	0,439858	0,495706	0,484441	0,905396	1
ET_1	0,222273	0,33375	0,429679	0,258237	0,270186	0,381531	0,35436	0,391082	0,406826	0,209633	0,234438
ET_2	0,209037	0,245445	0,27867	0,181803	0,2453	0,312472	0,259403	0,218959	0,304534	0,095668	0,144395
ET_3	0,356772	0,339868	0,465634	0,4556	0,394294	0,541398	0,591686	0,533029	0,544799	0,385974	0,389721
ET_4	0,450714	0,15177	0,312321	0,311026	0,1642	0,422939	0,44569	0,328199	0,342575	0,115971	0,107176
ET_5	0,317265	0,188238	0,203331	0,256305	0,251591	0,270204	0,369481	0,334451	0,319229	0,499435	0,491782
ET_6	0,463093	0,353159	0,32593	0,473943	0,383632	0,543849	0,623552	0,507634	0,50848	0,520124	0,532078
ET_7	0,070004	0,135189	0,147798	0,173391	0,065237	0,136694	0,132322	0,17048	0,095558	0,337847	0,300603
ET_8	0,151752	0,124156	0,37556	0,339035	0,301079	0,472421	0,527479	0,532519	0,409453	0,318752	0,305997
ET_9	0,052765	0,186579	0,326964	0,196198	0,365688	0,229902	0,293523	0,45099	0,346255	0,279076	0,290389
ET_10	0,069932	0,054124	0,238853	0,3269	0,144007	0,279446	0,430635	0,341025	0,308976	0,313161	0,314396
ET_11	0,125774	0,140584	0,324842	0,236436	0,290812	0,383129	0,452505	0,394572	0,45836	0,175359	0,182467
ET_12	0,10906	0,160199	0,325427	0,273144	0,337245	0,39155	0,46026	0,394365	0,437187	0,351892	0,305794
ET_13	0,153232	0,367009	0,315094	0,360061	0,296394	0,375905	0,382404	0,36406	0,45387	0,721173	0,705577
ET_14	0,257575	0,304021	0,29831	0,383955	0,296984	0,377943	0,426742	0,436033	0,412417	0,621882	0,609801

Tabela C5 - Matriz de correlação das variáveis de *Explotation* (ET) com as demais

	ET 1	ET 2	ET 3	ET 4	ET 5	ET 6	ET 7	ET 8	ET 9	ET 10	ET 11	ET 12	ET 13	ET 14
CI_1	0,108862	0,187198	0,178843	0,134614	0,045	0,19131	0,066805	0,143008	0,071714	0,019918	0,039609	-0,00548	0,118825	0,116
CI_2	0,002379	0,166042	0,206376	0,088611	0,093282	0,255743	0,06912	0,188246	0,033329	0,050786	0,055575	0,057687	0,242176	0,250783
CI_3	0,191439	0,202704	0,018159	-0,03486	0,0726	-0,03805	0,132758	0,107006	0,10233	0,175562	0,105486	0,160153	0,115784	0,131331
CI_4	0,217913	0,243712	0,256715	0,242309	0,321948	0,555897	0,045998	0,327938	0,095268	0,094971	0,218215	0,145049	0,273589	0,293081
CF_1	0,273766	0,225389	0,185572	0,378926	0,26378	0,327596	-0,04859	0,161459	0,061732	0,076689	0,195082	0,150209	0,054485	0,118322
CF_2	0,230814	0,239528	0,272785	0,168806	0,195086	0,275059	-0,10872	0,242282	0,159135	0,065134	0,177725	0,259186	0,160835	0,162358
CF_3	0,267603	0,141104	0,293936	0,252411	0,373009	0,467462	0,131187	0,234582	0,121327	0,206294	0,212043	0,228477	0,316391	0,419187
CF_4	0,354964	0,322734	0,296448	0,357481	0,350961	0,43108	0,076492	0,365356	0,230342	0,198096	0,195547	0,171187	0,218025	0,259925
CF_5	0,245538	0,287849	0,326163	0,225318	0,222531	0,297422	0,200539	0,437025	0,271069	0,275494	0,231073	0,369127	0,153109	0,17046
CF_6	0,293374	0,212057	0,366383	0,373547	0,112609	0,296899	0,169187	0,581848	0,262055	0,463869	0,387465	0,346676	0,120979	0,19352
CF_7	0,269148	0,311582	0,171971	0,122771	0,353268	0,265483	0,092824	0,234874	0,141042	0,056542	0,156747	0,230361	0,233331	0,248305
CF_8	0,239546	0,355794	0,031861	0,186748	0,340127	0,268897	0,119329	0,197036	0,130032	0,068055	0,12292	0,135988	0,170873	0,116445
CF_9	0,259097	0,233234	0,136097	0,179235	0,020027	0,090221	0,005119	0,289377	0,205987	0,332892	0,304442	0,241505	-0,05192	-0,05131
CF_10	0,417265	0,517097	0,344405	0,288275	0,328355	0,268223	0,325526	0,525204	0,521733	0,218296	0,349679	0,331807	0,268312	0,246874
CF_11	0,333094	0,339171	0,287214	0,308522	0,211443	0,306759	0,342829	0,456936	0,295233	0,379143	0,359469	0,300906	0,140388	0,124888
CF_12	0,249636	0,305139	0,277565	0,221364	0,186426	0,296149	0,01114	0,285436	0,122702	0,175428	0,265804	0,145211	0,111113	0,101938
BM_1	0,157544	0,235887	0,162801	0,036717	0,218439	0,230917	0,19834	0,054348	0,104826	0,040757	0,036983	0,156528	0,349344	0,306198
BM_2	0,18988	0,296123	0,250027	0,147216	0,308671	0,35495	0,21953	0,155499	0,088503	0,099693	0,027887	0,0921	0,449404	0,454792
BM_3	0,169521	0,191852	0,17654	0,109669	0,239731	0,185332	0,14459	0,203424	0,098203	0,14883	0,074986	0,120597	0,269949	0,335668
SC_1	0,133157	0,246187	0,194322	0,242851	0,226644	0,190681	0,224277	0,214338	0,177727	0,242353	0,119535	0,181212	0,220967	0,242598
SC_2	0,379346	0,422471	0,292175	0,389541	0,209922	0,299681	0,231731	0,473408	0,224784	0,338655	0,325376	0,258999	0,150637	0,178312
SC_3	0,220273	0,264954	0,267826	0,250468	0,250864	0,264787	0,194608	0,395157	0,227269	0,252015	0,204043	0,249815	0,388415	0,343549
IA_1	0,404903	0,35646	0,35758	0,380679	0,176495	0,316471	0,121995	0,478417	0,31416	0,24729	0,381515	0,305333	0,138766	0,136853
IA_2	0,161742	0,112075	0,236037	0,068497	0,11732	0,28171	0,140493	0,248897	0,072526	0,083751	0,054196	0,127096	0,289673	0,24333
IA_3	0,342886	0,275048	0,297105	0,177365	0,244425	0,323934	0,066943	0,37117	0,331805	0,225898	0,290934	0,317312	0,294575	0,208274
TSQ_1	0,176744	0,189932	0,208253	0,290568	0,24513	0,271135	0,186481	0,209346	0,217118	0,228333	0,114279	0,211098	0,237661	0,229709
TSQ_2	0,315381	0,246889	0,195121	0,284999	0,335195	0,22283	0,157569	0,320456	0,206086	0,10731	0,144893	0,189357	0,236473	0,202972
TSQ_3	0,186385	0,361918	0,290204	0,334023	0,161529	0,368084	0,122863	0,320042	0,090891	0,215548	0,254321	0,192312	0,234815	0,224853
TSG_1	0,160076	0,142922	0,285406	0,24308	0,078587	0,35535	0,015653	0,211498	0,04413	0,138902	0,115606	0,075228	0,0773	0,1504
TSG_2	0,208869	0,07858	0,240759	0,168806	0,119996	0,324202	0,110651	0,328666	0,175315	0,188509	0,1602	0,145458	0,160835	0,225087
TSG_3	0,214783	0,272022	0,274941	0,16055	0,146027	0,37081	0,190614	0,253148	0,207785	0,162932	0,171273	0,148901	0,241307	0,249303
TSG_4	0,238555	0,321642	0,36581	0,242961	0,321008	0,361245	0,202634	0,250407	0,323186	0,199687	0,1311	0,210582	0,277215	0,293286
DP_1	0,240567	0,246189	0,113766	0,279057	0,303426	0,163595	0,055128	0,151173	0,102964	0,1178	0,1247	0,197219	0,148179	0,196176
DP_2	0,3569	0,316402	0,306208	0,373285	0,246028	0,42157	0,083309	0,348903	0,141689	0,209465	0,291276	0,229382	0,30621	0,280267
DP_3	0,148036	0,29635	0,096795	0,02614	0,182469	0,163445	0,151168	-0,00389	0,025514	-0,033	-0,00504	0,093736	0,180154	0,140526
DP_4	0,362478	0,398542	0,230221	0,284052	0,449824	0,384284	0,253544	0,369743	0,292997	0,286884	0,288505	0,304908	0,37344	0,393793
EC_1	0,144819	0,321139	0,298334	0,336644	0,089986	0,36533	0,08259	0,27716	-0,01499	0,130107	0,163533	0,140703	0,022365	0,059136
EC_2	0,145267	0,108203	0,17887	0,187855	0,103553	0,21348	0,022689	0,128659	0,127184	0,165887	0,203011	0,262143	0,084864	0,103808
EC_3	0,353457	0,430435	0,450571	0,509319	0,242962	0,482133	0,194316	0,441413	0,27068	0,318615	0,330146	0,251032	0,219018	0,280647
EC_4	0,201925	0,332871	0,422471	0,321165	0,28723	0,384379	0,322248	0,242598	0,188711	0,320481	0,233286	0,321695	0,40331	0,360578
EC_5	0,286038	0,29867	0,304069	0,254319	0,284029	0,391896	0,253782	0,188136	0,184109	0,326239	0,183541	0,235612	0,43011	0,368973
EC_6	0,401791	0,314045	0,24879	0,482241	0,121412	0,332478	0,25602	0,478884	0,251385	0,465713	0,45892	0,348418	0,058969	0,126288
EC_7	0,177582	0,187393	0,296404	0,247716	0,448126	0,357991	0,390621	0,164076	0,116315	0,213429	0,088093	0,245746	0,518909	0,514472
EC_8	0,135369	0,127477	0,226107	0,199111	0,207436	0,352631	0,216033	0,403991	0,193839	0,283606	0,130348	0,138396	0,259617	0,234271
EC_9	0,194075	0,145416	0,226107	0,231502	0,274393	0,297855	0,305514	0,234529	0,193839	0,104836	0,020959	0,138396	0,38873	0,279019
EC_10	0,328496	0,156626	0,266477	0,196693	0,027859	0,238455	0,203909	0,45673	0,2163	0,300433	0,234493	0,237722	0,220398	0,152471
ER_1	0,222273	0,209037	0,356772	0,450714	0,317265	0,463093	0,070004	0,151752	0,052765	0,069932	0,125774	0,10906	0,153232	0,257575
ER_2	0,33375	0,245445	0,339868	0,15177	0,188238	0,353159	0,135189	0,124156	0,186579	0,054124	0,140584	0,160199	0,367009	0,304021
ER_3	0,429679	0,27867	0,465634	0,312321	0,203331	0,32593	0,147798	0,37556	0,326964	0,238853	0,324842	0,325427	0,315094	0,29831
ER_4	0,258237	0,181803	0,4556	0,311026	0,256305	0,473943	0,173391	0,339035	0,196198	0,3269	0,236436	0,273144	0,360061	0,383955
ER_5	0,270186	0,2453	0,394294	0,1642	0,251591	0,383632	0,065237	0,301079	0,365688	0,144007	0,290812	0,337245	0,296394	0,296984
ER_6	0,381531	0,312472	0,541398	0,422939	0,270204	0,543849	0,136694	0,472421	0,229902	0,279446	0,383129	0,39155	0,375905	0,377943
ER_7	0,35436	0,259403	0,591686	0,44569	0,369481	0,623552	0,132322	0,527479	0,293523	0,430635	0,452505	0,46026	0,382404	0,426742
ER_8	0,391082	0,218959	0,533029	0,328199	0,334451	0,507634	0,17048	0,532519	0,45099	0,341025	0,394572	0,394365	0,36406	0,436033
ER_9	0,406826	0,304534	0,544799	0,342575	0,319229	0,50848	0,095558	0,409453	0,346255	0,308976	0,45836	0,437187	0,45387	0,412417
ER_10	0,209633	0,095668	0,385974	0,115971	0,499435	0,520124	0,337847	0,318752	0,279076	0,313161	0,175359	0,351892	0,721173	0,621882
ER_11	0,234438	0,144395	0,389721	0,107176	0,491782	0,532078	0,300603	0,305997	0,290389	0,314396	0,182467	0,305794	0,705577	0,609801
ET_1	1	0,572796	0,521036	0,605699	0,394707	0,473872	0,370031	0,610993	0,663945	0,504725	0,68924	0,58829	0,300076	0,287572
ET_2	0,572796	1	0,470323	0,429011	0,288688	0,372501	0,326663	0,353765	0,397004	0,203942	0,364386	0,338324	0,250502	0,21705
ET_3	0,521036	0,470323	1	0,65095	0,455617	0,599614	0,246898	0,485366	0,484665	0,324454	0,40639	0,441722	0,463709	0,513539
ET_4	0,605699	0,429011	0,65095	1	0,452521	0,488925	0,250319	0,53106	0,461572	0,436644	0,576186	0,439149	0,189319	0,290794
ET_5	0,394707	0,288688	0,455617	0,452521	1	0,612202	0,42514	0,399885	0,446853	0,421367	0,36946	0,388023	0,553225	0,683726
ET_6	0,473872	0,372501	0,599614	0,488925	0,612202	1	0,250944	0,511585	0,414788	0,474363	0,4978	0,49018	0,578723	