



Congresso de Administração,
Contabilidade, Economia
e Sustentabilidade

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

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)

aguinaldobodanese@gmail.com

Udo Strassburg

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)

udo.strassburg@unioeste.br

RESUMO

O artigo tem 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.

Patrocínio:



Apoio:



Realização:



1 INTRODUÇÃO

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 resumo todo e qualquer procedimento necessário à sua emissão”.

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

Em seu estudo Tessarin (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. Deve-se salientar igualmente, que o desempenho emerge da interação entre motivação e capacidade (Maximiano, 2004).

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 consequente 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 sequência, por meio interativo ou por (in)congruência.

Sendo assim, 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 o aumento 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 podem impactar no desempenho profissional via ambidestria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 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 implementações propostas por March (1991), que passa a denominar de exploração (as estratégias de criação) e de exploração (as táticas de melhoria), defendendo a necessidade de sua execução simultânea para a obtenção de resultados mais favoráveis.

A ambidestria profissional refere-se à capacidade dinâmica de adaptação a cenários competitivos, complexos e mutáveis (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. 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). 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).

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”.

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 profissional e desempenho relacionam-se em razão do equilíbrio presente entre exploração e exploração, equilibrando a ênfase que o indivíduo 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).

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). De modo que, a partir de tais premissas, formula-se a primeira hipótese de pesquisa: **H1** - *A ambidestria está positivamente associada ao desempenho global dos serviços prestados pelo perito contábil.*

2.2 Gestão da Qualidade em Serviços

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).

Com o passar do tempo o mercado tornou-se mais competitivo, fase em que o fator preço passa a ser 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, ao passo que 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 (Freitas, 2005). De acordo com o mesmo autor, 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.

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 exploração pode melhorar sua capacidade de explorar novos conhecimentos e desenvolver novos recursos que suportem novos serviços e mercados (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009). Por outro lado, níveis elevados de exploração em um domínio de serviços ou tecnologia pode potencializar os esforços de exploração 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 exploração-exploração 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 na sequência. 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).

Há diferentes abordagens para a definição da qualidade: Horovitz, (1993), e Albrecht, (1992) defendem a qualidade do serviço como algo conexo a excelência; Crosby, (1994) e Juran (1998), empregam a noção de conformidade e garantia; enquanto Juran, (1998) e Horovitz (1993) são profundos defensores de outro aspecto da qualidade do serviço: a subjetividade humana. 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.

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).

Em seu estudo "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. 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. 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, formulando-se a segunda hipóteses de pesquisa: **H2 - Existe uma relação positiva significativa entre a ambidestria e a qualidade dos serviços prestados pelo perito contábil.**

2.3 2.4 Desempenho Profissional

Em uma ampla revisão da literatura acerca do desempenho individual, Sonnentag e Frese (2005), 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.

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. 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). 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).

Profissionais com aptidão para comportamentos ambidestros podem focar na potencialização de suas atividades e vínculos atuais e prospectar oportunidades além de suas ocupações (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, estes devem se adaptar a novas tendências aderentes à estratégia geral do negócio.

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 (1995), recentemente apresentou evidências de uma ligação positiva consistente entre qualidade e desempenho final. Cujas descobertas, combinadas com uma riqueza de evidências anedóticas, ressalta a necessidade de uma maior exploração de uma relação entre qualidade e 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. Apesar de 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). 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).

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.

Perspectivas 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. Partindo-se destas contribuições, a seguinte hipótese foi formulada: **H3** - *Há uma relação positiva significativa entre o desempenho profissional dos peritos contábeis e a qualidade de serviços por eles prestados.*

3 METODOLOGIA

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.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário 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). No 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 é resultado de uma adaptação dos constructos propostos por Palomino (2013); Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman, (2001); Wang & Rafiq (2014) e Castro (2021).

A análise dos dados foi realizada por meio do 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).

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:

$$Y = \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ . \\ . \\ . \end{bmatrix}, X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1k} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2k} \\ . & . & & . \\ . & . & & . \\ . & . & & . \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nk} \end{bmatrix}, \beta = \begin{bmatrix} \beta_{11} \\ \beta_{21} \\ . \\ . \\ \beta_{n1} \end{bmatrix}, e = \begin{bmatrix} e_1 \\ e_2 \\ . \\ . \end{bmatrix} \quad (01)$$

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:

$$Y = X\beta + ei \quad (02)$$

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.

As variáveis utilizadas para a montagem do modelo a ser aplicado, portanto, é dado pela Tabela 1.

Tabela 1 - Variáveis do modelo de equações estruturais

Exploration (ER)	
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.
Exploitation (ET)	
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.
Melhoria Contínua (CI)	
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.
Foco nas partes processuais (CF)	
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 juízes/partes quanto à capacidade e qualidades profissionais, contribui para o sucesso profissional.
Benchmarking (avaliação comparativa) (BM)	
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.
Cultura de serviço (SC)	
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.
Sistema de informação e análise (IA)	
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.
Gestão da qualidade do projeto (TSQ)	
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.
Gerenciamento de processos (TSG)	
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.
Desempenho percebido (DP)	
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.
Estratégias competitivas (EC)	
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_i, com i = 1, 2, ..., 11, e ET_i, com i = 1, 2, ..., 14) com as variáveis que compõem o desempenho (DP_i, com i = 1, 2, ..., 4, e EC_i, 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_i, com i = 1, 2, ..., 11, e ET_i, com i = 1, 2, ..., 14) com as variáveis que compõem qualidade dos serviços (CI_i, com i = 1, 2, ..., 4, CF_i, com i = 1, 2, ..., 12, BM_i, com i = 1, 2, 3, SC_i, com i = 1, 2, 3, IA_i, com i = 1, 2, 3, TSQ_i, com i = 1, 2, 3, e TSG_i, 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_i, com i = 1, 2, ..., 4, e EC_i, com i = 1, 2, ..., 10) com as variáveis que compõem qualidade dos serviços (CI_i, com i = 1, 2, ..., 4, CF_i, com i = 1, 2, ..., 12, BM_i, com i = 1, 2, 3, SC_i, com i = 1, 2, 3, IA_i, com i = 1, 2, 3, TSQ_i, com i = 1, 2, 3, e TSG_i, com i = 1, 2, 3).

Ressalta-se que a unidade de análise se restringe aos serviços prestados por peritos contábeis ao Tribunal de Justiça 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 a ser contactados para esta pesquisa é de 174. Esses peritos serão contactados a priori via telefone para serem convidados a participarem da pesquisa. Posteriormente, serão enviados os questionários por correio eletrônico ou outro meio que o respondente desejar.

4 ANÁLISE DE DADOS

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; e investigar se o desempenho profissional está relacionado à qualidade dos serviços prestados por peritos contábeis ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Ressalta-se que a análise dos dados foi realizada por meio da linguagem de programação *Python* com o auxílio do Google Colab.

Para esta pesquisa, foram utilizadas as seguintes variáveis apresentadas na Tabela 2, com seus respectivos nomes utilizados na análise.

Tabela 2 - 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

Cada uma das variáveis está relacionada com a Tabela 1 e representa um conjunto de constructos a ser analisado. A correlação entre essas variáveis foi analisada e observou-se que todos os constructos apresentam correlação positiva uns com os outros. Ressalta-se que o alpha de Cronbach foi de 0,96¹, 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 3 mostra as estatísticas das variáveis que compõem a ambidestria.

Tabela 3 - Efeitos entre as variáveis que compõem a ambidestria

<i>Exploration</i>					
Variável	Coeficiente	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	Coeficiente	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-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

¹ 0,95996684

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 4 mostra os efeitos entre as variáveis que compõem o desempenho.

Tabela 4 - Efeitos entre as variáveis que compõem o desempenho

Desempenho Percebido					
Variável	Coefficiente	Estimativa-padrão	Erro-padrão	z-valor	p-valor
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
Estratégias Competitivas					
Variável	Coefficiente	Estimativa-padrão	Erro-padrão	z-valor	p-valor
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 construtos 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 Maximiano (2004), Fernandes, Fleury e Mills (2006), 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 5.

Tabela 5 - Efeitos entre as variáveis que compõem a qualidade dos serviços

Melhoria Contínua					
Variável	Coefficiente	Estimativa-padrão	Erro-padrão	z-valor	p-valor
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
Foco nas Partes Processuais					
Variável	Coefficiente	Estimativa-padrão	Erro-padrão	z-valor	p-valor
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
Benchmarking					
Variável	Coefficiente	Estimativa-padrão	Erro-padrão	z-valor	p-valor
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
Cultura de Serviço					
Variável	Coefficiente	Estimativa-padrão	Erro-padrão	z-valor	p-valor
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
Sistema de Informação e Análise					
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
Sistema Técnico – Gestão da Qualidade do Projeto (TSQ)					
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
Sistema Técnico – Gerenciamento de Processos (TSG)					
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 6 apresenta o resultado do modelo de equações estruturais que testam as hipóteses desta pesquisa.

Tabela 6 - 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 6, 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), 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), 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. 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 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 – *exploitation*). Percebe-se que todos os constructos são estatisticamente significativos a 1% ($p\text{-valor} < 0,01$).

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), 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), 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

- Albrecht, K. (1992). *Total quality service: seminário internacional*, São Paulo, HSM.
- 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>
- 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.
- 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>
- 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.
- Christensen, C. M. (1997). O Dilema do Inovador: Quando as Novas Tecnologias Causam o Fracasso de Grandes Empresas . Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Fojt, M. (1995), “Calculando o retorno da qualidade”, *Journal of Services Marketing*, 9(3), 9-11.
- Freitas, A. L. P. (2005). A Qualidade em serviços no contexto da competitividade Service Quality in the Context of Competitvity. *Revista Produção Online*, 5(1).
- 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>
- 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>
- 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>

- 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.
- Horovitz, J. (1993). *Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente*. Trad. de Eduardo Brandão. São Paulo, Nobel.
- Jaruzelski, B.; Staack, V. & Shinozaki, A. (2016). Global innovation 1000: software-as-a-catalyst. *Strategy and Business*, 85, 16.
- 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. (1998). *Juran on planning for quality*. New York, Free Press.
- 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>
- Keith N. & Frese M. (2008). Effectiveness of error management training: a meta-analysis. *J Appl Psychol* 93(1):59–69
- 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
- Lobo, R. N. (2010). *Gestão da qualidade: As sete ferramentas da qualidade, Análise e solução de problemas, Jit, Kaizen, Housekeeping, Kanban, FMEA, Reengenharia*. 1ª edição. São Paulo: Érica.
- March, J. G. (1991). Exploração e exploração na aprendizagem organizacional. *Ciência da organização* , 2(1), 71-87.
- 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.
- 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>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving
- 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>
- 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.
- 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>
- SÁ, A. L. de. (2004). *Perícia Contábil*. 6. ed. 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.
- 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
- 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, V., Mattos, I., Sardinha, R. e Alves, R. (2005). *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- 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.
- Tessarín, M. S. (2018). A Importância dos Serviços Modernos no Sistema Produtivo Atual. *Boletim Informações Fipe*, 459, 31–34.
- 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>
- Venkatraman, 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.
- 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>
- 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.
- 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.
- 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.