

As competências do profissional do futuro, as práticas das organizações e ambidestria: Um estudo correlacional com profissionais das empresas do Sistema ‘S’

The competences of the professional of the future, the practices of organizations and ambidexterity:

A correlational study with professionals of the companies of the ‘S’ System

Las competencias del profesional del futuro, las prácticas de las organizaciones y la ambidestreza:

Un estudio correlacional con profesionales de las empresas del Sistema ‘S’

Recebido: 30/11/2022 | Revisado: 16/12/2022 | Aceitado: 17/12/2022 | Publicado: 21/12/2022

Marco Aurélio Pereira da Nóbrega

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4361-0194>
Universidade Potiguar - Ecossistemas Ânima, Brasil
E-mail: auperno@hotmail.com

Antonio Jorge Fernandes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0145-017X>
Universidade Potiguar - Ecossistemas Ânima, Brasil
Universidade de Aveiro, Portugal
E-mail: afer@ua.pt

Nilton S. Formiga

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4907-9736>
Universidade Potiguar - Ecossistemas Ânima, Brasil
Universidade de Aveiro, Portugal
E-mail: nsformiga@yahoo.com

Resumo

Com os primeiros estudos iniciados na década de 1970 a gestão por competência vem, desde então, ocupando destaque nas práticas utilizadas por empresas ao redor do mundo, inseridas nos mais diferentes ambientes, contextos e mercados de atuação. Entretanto, ainda é um campo desconhecido e pouco explorado, mas que apresenta resultados sólidos e concretos para as empresas que decidiram por sua implantação e que atualmente estão contempladas no rol das melhores empresas em termos de resultado financeiro, ambiência e engajamento de seus colaboradores. Assim, existe relação entre as competências do futuro a luz do Fórum Econômico Mundial e ambidestria organizacional, com intento de contribuir com possíveis direcionamentos para implantação de um modelo de gestão por competências. 30 trabalhadores das empresas do Sistema ‘S’, distribuídos equitativamente, em duas cidades nordestinas responderam um questionário com informações sociodemográficas e profissionais, escala das quinze competências para o futuro e a escala de práticas organizacionais de impacto no uso das competências. Observou-se consistência interna das escalas, com alfas e correlação intraclasse maior de 0,70. Houve uma correlação positiva entre as 15 competências profissional do futuro e as Práticas organizacionais impactos no uso das competências e as 15 competências profissional do futuro correlacionou-se com a Ambidestria. Ao salientar uma condição de avaliação de relação entre competências e práticas organizacionais, notou-se o quanto é importante a associação entre estes construtos não apenas em termos empíricos, mas, também, de aplicabilidade no sistema de trabalho e produtividade.

Palavras-chave: Gestão por competência; Ambidestria organizacional; Competências do futuro.

Abstract

With the first studies initiated in the 1970s, management by competence has, since then, occupied prominence in the practices used by companies around the world, inserted in the most different environments, contexts and markets. However, it is still an unknown and little explored field, but it presents solid and concrete results for the companies that decided to implement it and that are currently included in the list of the best companies in terms of financial results, ambience and employee engagement. Thus, there is a relationship between the competencies of the future in the light of the World Economic Forum and organizational ambidexterity, with the intention of contributing with possible directions for the implementation of a competency-based management model. 30 workers from the 'S' System companies, equally distributed in two northeastern cities, answered a questionnaire with sociodemographic and professional information, scale of the fifteen competences for the future and the scale of organizational practices of impact on the use of competences. Internal consistency of the scales was observed, with alphas and intraclass correlation greater than 0.70. There was a positive correlation between the 15 professional competences of the future and the Organizational practices impacts on the use of competences and the 15 professional competences of the future

correlated with Ambidexterity. By emphasizing a condition for assessing the relationship between competencies and organizational practices, it was noted how important the association between these constructs is, not only in empirical terms, but also in terms of applicability in the work system and productivity.

Keywords: Management by competence; Organizational ambidexterity; Competences of the future.

Resumen: Con los primeros estudios iniciados en la década de 1970, la gestión por competencias ha ocupado, desde entonces, protagonismo en las prácticas utilizadas por empresas de todo el mundo, insertas en los más diversos ambientes, contextos y mercados. Sin embargo, aún es un campo desconocido y poco explorado, pero presenta resultados sólidos y concretos para las empresas que decidieron implementarlo y que actualmente se incluyen en la lista de las mejores empresas en términos de resultados financieros, ambiente y compromiso de los empleados. Así, existe una relación entre las competencias del futuro a la luz del Foro Económico Mundial y la ambidestreza organizacional, con la intención de contribuir con posibles rumbos para la implementación de un modelo de gestión basado en competencias. 30 trabajadores de las empresas del Sistema 'S', igualmente distribuidos en dos ciudades del noreste, respondieron un cuestionario con información sociodemográfica y profesional, escala de las quince competencias para el futuro y la escala de prácticas organizacionales de impacto en el uso de competencias. Se observó consistencia interna de las escalas, con alfas y correlación intraclase superior a 0,70. Hubo una correlación positiva entre las 15 competencias profesionales del futuro y los impactos de las prácticas organizacionales en el uso de competencias y las 15 competencias profesionales del futuro correlacionadas con la Ambidestreza. Al enfatizar una condición para evaluar la relación entre competencias y prácticas organizacionales, se observó cuán importante es la asociación entre estos constructos, no solo en términos empíricos, sino también en términos de aplicabilidad en el sistema de trabajo y productividad.

Palabras clave: Gestión por competencias; Ambidestreza organizacional; Future skills.

1. Introdução

Ao longo dos anos e com o avanço e adaptação dos mercados e ambientes de atuação empresarial, os modelos de gestão tendem a acompanhar essas atualizações de forma dinâmica, muitas vezes, inclusive, objetivando antecipar-se às mudanças que se vislumbram, criando um fluxo proativo e não apenas reativo, para garantir melhores entregas e resultados para as organizações. Com isso, a gestão de pessoas segue igualmente nessa via de mudança e atualização e busca necessariamente se posicionar como área afeita a estratégia e com ações de curto, médio e longo prazos que suportam o modelo de negócio e a própria estratégia.

No Manual de Recursos Humano, Picarelli Filho (2002) destaca que como fatores resultantes desse processo de mudanças, as organizações passaram à adotar mecanismos mais complexos de estruturas organizacional com times autogerenciáveis e recursos virtuais, modificando significativamente os processos de trabalho, ocasionando um forte impacto nas relações funcionais.

De acordo com Godoy, *et al.* (2008) é impossível dissociar o assunto competência organizacional do assunto 'pessoas'; logo, não é mais viável separá-lo do tema competências individuais. O autor acrescenta que competência organizacional é a associação de estratégica de recursos, habilidades e processos, os quais, contribuem para a produção de valor e para a entrega de vantagem competitiva sustentável para as organizações.

Frente aos avanços dos mercados e das pessoas, a gestão por competências tem se mostrado uma alternativa que visa entregar mais eficiência na relação empresa, colaborador e resultados entregues. De acordo com os estudos realizados por Rodrigues, Rodrigues, Farias (2020), a gestão por competências está consoante com a busca das empresas por uma gestão voltada para resultados e focada em aptidões para alinhar objetivos organizacionais com as práticas de seus colaboradores. Sevilha e Oliva (2021) consideram que a gestão por competência é uma área da gestão de pessoas com vistas ao estímulo dos colaboradores para desenvolver suas competências técnicas e comportamentais, pois, apenas por meio delas é que as empresas conseguirão atingir seus objetivos estratégicos.

Neste contexto, surge o tema ambidestria organizacional, tendo recebido atenção pela primeira vez em 2004 nos estudos desenvolvidos pelo MIT (Massachusetts Institute of Technology), sugerido que o profissional deveria focar na

execução de suas operações rotineiras buscando a resolução de problemas do hoje, sem deixar de olhar e projetar o futuro para alcançá-lo conforme o desejado.

Para Gibson e Birkinshaw (2004), a ambidestria organizacional, também nominada de gestão simultânea do presente e do futuro, tem forte relação com a estrutura formal das empresas, no entanto, não se trata de uma única forma que esse processo se desencadeia. Há uma sólida indicação de que a ambidestria é alcançada em grande parte através da criação de ambientes nos quais os indivíduos fazem suas próprias escolhas a respeito de como devem direcionar sua energia, concentrando-a de forma alternada entre alinhamento com a operação no presente e adaptabilidade com o potencial futuro.

A ambidestria organizacional tem sido definida como a capacidade demonstrada por algumas empresas que se mantêm alinhadas e eficientes a partir do gerenciamento das demandas que sustentam seus negócios atuais, além de adaptáveis o suficiente às mudanças futuras no ambiente externo (Moresi, Lemos & Hedler, 2021). Sendo assim, para Mirabelli (2020), a ambidestria organizacional é o equilíbrio entre a eficiência constante com a melhoria de processos e inovações incrementais de produtos e serviços já dominados pela empresa, obtendo os melhores resultados com os conhecimentos atuais, aproveitando as oportunidades de geração de novos produtos ou serviços ou aplicando conhecimentos já adquiridos em novas operações gerando novos produtos e serviços para novas possibilidades.

Neste contexto, pode-se destacar o Relatório “The Future Of Job”; este documento incorporou a agenda das reuniões do Forum Econômico Mundial em 2016, vindo desde então, minerando dados que envolvem o futuro do trabalho, das empresas e dos trabalhadores. Desde a sua edição de 2016, este relatório tem rastreado as habilidades interfuncionais que estão em crescente demanda, formando um grupo delas que empregadores enxergam como proeminentes no mercado (The Future Of Jobs, 2020).

Charam e Bossidy (2010) mencionam que para garantir as pessoas certas nas posições certas é necessário elaborar descrições de cargos para os tipos de pessoas das quais precisará em cada posição amanhã e comparar com as competências das que estão no negócio hoje, para promover as mudanças necessárias, testando e avaliando as pessoas em relação à sua capacidade de execução frente a novos desafios e circunstâncias.

De acordo com Silva (2021), em função das grandes mudanças no mercado de trabalho para os próximos anos, impulsionadas pelos avanços tecnológicos e mudança de mentalidade da sociedade a construção de habilidades para o profissional do futuro e as tendências de desemprego em massa, somados ao significativo impacto que geram na economia, tem sido de relevante preocupação para governos e empresas ao redor do mundo. A empresa em questão, integrante do rol de empresas parte do conhecido Sistema “S” tem reunido esforços para atualizar e desenvolver competências organizacionais e individuais, em seus colaboradores, objetivando aprimorar sua atuação e a oferta de seus serviços e produtos para maior e melhor aderência as demandas da sociedade atual e em seus anseios futuros. Para tanto, a organização tem formato frentes de trabalho com visão no presente e na manutenção da operação e no futuro, antecipando tendências e inovando na concepção de seu portfólio de entregas.

Não obstante, os investimentos na qualificação técnica e comportamental do corpo de profissionais tem sido direcionado à cada público que exerce suas funções nos âmbitos operacional, tático e estratégico, sobretudo aos que ocupam posições de liderança em qualquer um dos níveis que permeiam o organograma da instituição. Frente ao exposto, tem-se o seguinte objetivo: quais a influência das competências do futuro, indicadas pelo fórum econômico mundial nas práticas organizacionais de impacto no uso das competências e a ambidestria na equipe das unidades de empresa do sistema S em Natal/RN e João Pessoa/PB

2. Metodologia

2.1 Tipo de Pesquisa

Para atender aos objetivos principais, em termos epistêmicos, o estudo tem sua base filosófica, na concepção Pós-positivista, tendo como base de pesquisa o método quantitativo (Creswell, 2013). Tal perspectiva visa o desenvolvimento de um estudo descritivo, exploratório e correlacional buscando mensurar e avaliar fenômenos e fatos a partir de uma realidade específica proposta pelo estudo (Creswell, 2013; Flick, 2009).

A coleta de dados foi realizada através do *Survey*, por meio dos métodos não probabilístico, por conveniência, do tipo intencional, pois foi considerada, exclusivamente, a pessoa que ao ser consultada, aceitasse participar e concluísse por inteiro as respostas do questionário.

2.2 Locus de Pesquisa e Amostra

No que se refere à amostra do estudo, esta, foi a sua própria população; para isso, considerou-se a participação de 30 trabalhadores das empresas do Sistema 'S'. A amostra foi distribuída, devido a facilidade de contato por parte do autor deste estudo, em duas cidades: João Pessoa-PB e Natal-RN.

Sendo assim, tratou-se de administrar uma amostra não probabilística, por conveniência, do tipo intencional (HAIRJR. et al., 2010); para verificar a adequabilidade da amostra utilizada fez-se uso do pacote estatístico G Power 3.1, o qual, tem função de calcular o poder estatístico considerando tanto o 'n' necessário para a pesquisa, quanto a escolha do tipo de cálculo (ou cálculos) a ser realizado destinado as devidas análises estatísticas (FAUL et al., 2007).

Desta maneira, considerou-se para a coleta de dados, uma probabilidade de 95% ($p < 0,05$), magnitude do efeito amostral ($r \geq 0,50$) e um padrão de poder hipotético ($\pi \geq 0,80$). Uma amostra de 30 respondentes, distribuída equitativamente nas cidades de João Pessoa-PB e Natal-RN, revelou-se suficiente (tendo como indicadores estatístico: $t \geq 1,98$; $\pi \geq 0,85$; $p < 0,05$) para a realização da pesquisa.

2.3 Técnica de Coleta de Dados

No que diz respeito ao tipo e estrutura empírica da pesquisa, para a realização da coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, que foi aplicado por meio eletrônico, inseridos na plataforma de acesso *google forms* e aplicados através de e-mail, mensagens eletrônicas (*whatsapp*, etc.) e compartilhado em redes sociais, com a utilização da técnica por conveniência, do tipo intencional (Flick, 2009; Malhotra & Birks, 2006; Yin, 2016).

Por ser uma pesquisa com seres humanos, considerou-se que a participação dos respondentes seria voluntária, para os quais, informava-lhe que não seria necessária a identificação e que poderiam possível desistir da pesquisa no momento que quisessem, sem nenhum prejuízo para ele ou para o pesquisador. A partir desta orientação, o instrumento da pesquisa foi disponibilizado, durante os meses de setembro a outubro e um tempo máximo de 10 minutos foi suficiente para que a tarefa pudesse ser realizada.

2.4 Instrumento de Pesquisa

Nesta pesquisa o questionário foi construído com base nas considerações proposta por Costa (2011), a saber: 1 o conjunto de itens deverão ser avaliados; 2 as indicações do tipo de escala de verificação mais apropriadas; 3 os dados adicionais que serão coletados. Com isso, o questionário seguiu o método *survey*, composto por questões binomiais e de múltipla escolha, com utilização da escala *Likert* de 5 pontos.

O questionário estruturado foi alicerçado na revisão de literatura tem sua questão norteadora, conhecer o quanto os respondentes estariam de acordo com situações que contemplam questões referentes ao próprio trabalhador quanto à atuação profissional dele no ambiente de trabalho. Sendo assim, os participantes responderam aos seguintes instrumentos:

Escala das quinze competências para o futuro— trata-se de uma versão desenvolvida pelo autor, com base no relatório “The Future Of Job”, o qual, incorporou a agenda a partir das reuniões do Fórum Econômico Mundial (FEM) em 2016, destinando a lista de habilidades (porém, com poucas informações e definição a respeito de cada uma delas) para os profissionais do futuro. A escala foi proposta com objetivo de deixar claro e mensurável à avaliação das habilidades estabelecidas pelo relatório do FEM a respeito do futuro do trabalho. Foram inseridas nas quinze habilidades as definições a respeito de cada uma (por exemplo: 1. Você desenvolve de maneira cautelosa e dedutiva sua forma de pensar, analisando os dados de maneira lógica para uma melhor tomada de decisão (Pensamento analítico e inovação); 2. Você tem apresentado formas e meios para aquisição e transmissão do conhecimento profissional e organizacional de maneira ativa, sem esperar pelos outros e suas demandas destinadas ao processo da gestão de conhecimento no seu espaço laboral. (Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizado); 3. Você tem identificado e apresentado estratégias (ideias ou práticas) orientadas ao encontro de soluções dos problemas ou conflitos específicos ou gerais que surgem na sua dinâmica organizacional (Resolução de problemas); 4. Você acredita que tem apresentado capacidade de analisar e oferece ideias diferentes para os acontecimentos, situações ou experiências vividas na organização, contribuindo para formar uma opinião própria, com argumentos em informações confiáveis, de forma ética em relação ao cuidado de si mesmo, dos outros e do seu ambiente de trabalho (Pensamento crítico), etc), para a qual, pedia-se aos participantes que indicassem o quanto cada uma das habilidades, na concepção dele, é aplicada ‘verdadeiramente’ na sua atuação profissional, devendo indicar suas respostas numa escala em formato tipo Likert de cinco pontos que variava de 1 = Quase nunca se aplica a 5 = Aplica-se quase totalmente.

Escala de práticas organizacionais de impacto no uso das competências: trata-se de uma escala desenvolvida pelos autores, composta por cinco itens que tem o objetivo de avaliar o quanto o respondente considera que as práticas propostas e realizadas pelo sistema ‘S’ são capazes de influenciar nas quinze competências para o profissional do futuro destacada no Fórum Econômico Mundial em 2016. Os participantes deveriam indicar suas respostas numa escala em formato tipo Likert de cinco pontos que variava de 1 = Discordo fortemente a 5 = Concordo fortemente.

Escala de ambidestria organizacional: Foi utilizado o instrumento construído por Jansen (2005). O questionário foi aplicado em outras pesquisas como as de Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2013) e as de Silveira-Martins e Vaz (2016), demonstrando sua consistência e aplicabilidade. O questionário é composto por 14 questões, sete primeiras codificadas como salientam as perguntas relacionadas à exploração e as sete últimas a exploração. O respondente deveria indicar numa escala Likert variando entre 1 (discordância total) e 6 (concordância total) às ações das fábricas no que diz respeito ao conceito de ambidestria (isto é, O desenvolvimento de habilidades para identificar, implementar e renovar produtos, serviços e processos é inerente à busca por vantagens competitivas no longo prazo, se apresentando como caminho possível para esse aumento da capacidade de adaptação da empresa em face das mudanças de mercado. Assim, reconhecer a necessidade constante de mudanças e antecipar-se a elas demonstra o grau de proatividade dos empreendedores que desejam estar à frente dos seus concorrentes (ver Vargas & Silveira-Martins, 2017, p. 203). A figura 2 a seguir mostra os itens do construto ambidestria organizacional.

Os instrumentos de pesquisa foram validados por um grupo de *experts*, composto por profissionais que atuam na área especializado do estudo. Houve a realização de um pré-teste com 5 juízes-respondentes para entendimento das questões e

refinamento do instrumento de pesquisa que se encontra nos Apêndices 4, 5 e 6; os achados são apresentados na parte dos resultados.

2.5 Técnica de Análise dos Dados

No que se refere a análise dos dados, adotou-se um estudo subdividido em três etapas que são: 1ª estatística descritiva, 2ª análise de consistência interna e 3ª análise correlacional; para isso, foi utilizado o software estatístico SPSS (versão 25.0) e nele, além de estatísticas descritivas (média e desvio padrão, moda, frequência), realizou-se também, os cálculos referentes ao alfa de Cronbach, correlação de Pearson e Manova.

Em relação as médias e desvios padrões, estes, referem-se as medidas de dispersão, destinado à avaliação da regularidade de um conjunto de dados da amostra coletada, podendo identificar tanto avaliação da distribuição normal e a variação dos respondentes nas escalas de respostas (Dancey & Reidy, 2019).

No que diz respeito ao alfa de Cronbach, segundo Formiga (2003), tal análise refere-se à aferição da qualidade das medidas utilizadas numa determinada escala ou instrumento de avaliação social ou comportamental com vistas a comprovação da consistência interna para o contexto em que foi administrado. Destaca-se que, quando o pesquisador utiliza o alfa busca-se à característica psicométrica que a medida utilizada deve possuir, devendo apresentar um coeficiente próximo a 1 (Formiga, 2003).

No que se refere a correlação de Pearson, este cálculo, representado por um coeficiente (r) indicando a relação produto-momento de mais de duas variáveis quantitativas medindo o grau da correlação linear entre elas, devendo apresentar valores situados ente -1,0 e 1,0 refletindo a intensidade de uma relação linear entre dois conjuntos de dados (Bisquerra, Sarriera & Martinez, 2004).

Na questão referente a análise de variância, este cálculo avalia a comparação de médias em vários níveis de um ou mais tratamentos usando distribuições baseadas na teoria normal nas análises de construto. Busca-se com isso, a variância do efeito de tratamentos e variância devido ao erro, a partir de variáveis aleatórias contínuas, medidas na mesma unidade de pesquisa, pode-se pressupor a multinormalidade e realizar uma análise multivariada (Dancey & Reidy, 2019; Hair *et. al.*, 2009). As pressuposições para realização da MANOVA são as seguintes: 1) Modelo aditivo para efeitos de tratamentos, blocos (se houver) e erro; 2) Independência dos erros; 3) Igualdade da matriz de covariância Σ para todas as amostras; 4) Distribuição multinormal dos erros, com variância do somatório dos construtos.

3. Resultados e Discussão

Finalizada a coleta dos dados durante todo o mês de setembro de 2022, partiu-se para categorizar as respostas para o pacote estatístico SPSS 25.0. A partir desta organização, foram realizadas as análises da qualidade amostral referente a normalidade tanto da amostra quanto dos itens das medidas. Sendo assim, no que se refere à multicolinearidade, observaram-se correlações variando dentro dos parâmetros definidos por Tabachnick e Fidell (2001) [$r \leq 0,90$, variando de -0,05 a 0,57], situação que revelou a existência de variáveis com baixo grau de correlação, permitindo gerar modelos preditivos e/ou correlacionais, com baixo erro de medida.

Desta maneira, participaram da pesquisa 30 trabalhadores de determinada empresa do sistema 'S', distribuídos equitativamente no Estado do Rio Grande do Norte (n = 15) e Paraíba (n = 15), idade variando de 27 a 56 anos (M = 39,07, d.p. = 7,97), a maioria sendo do sexo feminino (a maioria tendo entre 4 a 9 anos de serviço, 96% tendo curso superior, destes, 46% com especialização e 13% pós-graduação *stricto sensu* (10% mestrado e 3% doutorado); a maioria (60%) trabalham em ambos os turnos, com 70% dos participantes tendo uma renda maior do que 3.301,00

Considerando os dados sociodemográficos, procurou-se avaliar a qualidade da medida das escalas das quinze competências para o futuro e das práticas organizacionais de impacto no uso das competências, justamente por serem medidas desenvolvidas pelos autores e não encontrar instrumentos que respondessem ao objetivo central deste estudo. Com isso, ambas as medidas, foram administradas a juízes especializados buscando avaliar o consenso desse grupo sobre o tema avaliado e o conteúdo dos itens apresentados frente a unanimidade de opinião a respeito, pois, apensar de existir relatos técnicos e de divulgação científica sobre o tema, não encontrou uma evidência científica sobre a proposta de medida apresentada.

No que se refere a seleção dos *experts* para à validação de conteúdo, procurou-se verificar um julgamento subjetivo a respeito do sentido da medida em questão quanto ao grau em que os itens do instrumento representam um domínio ou a relevância de destes itens. Sendo assim, um quantitativo de cinco (5) juízes, foi considerado com base na recomendação de Pasquali (2011), o qual, estabelece de cinco a vinte sujeitos para compor o grupo de juízes.

Para seleção dos *experts*, foi utilizada a amostragem por conveniência do tipo bola de neve, que possibilita a definição de pessoas com características comuns ao interesse da avaliação e que atendam aos critérios para a composição da amostra da pesquisa (Vinuto, 2014). Foram convidadas 5 profissionais para responder ao questionário, as quais, deveriam atender aos seguintes critérios de inclusão: trabalhar na empresa privada, ter como direção as 15 habilidades para o profissional do futuro (previamente identificado pelo administrador da pesquisa) aplicados na organização em que trabalha. Entrou em contato com todas, pessoalmente, e convidadas a participar como juízes da pesquisa.

Na análise de concordância, solicitou-se aos juízes avaliar a adequação em relação à clareza [por exemplo, para você, essa questão tem clareza (isto é, você entendeu, ficou claro sobre o que se pretende perguntar)?] e a pertinência dos itens [para você, essa questão é pertinente, relevante (isto é, importante, relevante para ser perguntado)?] dos itens apresentados. Os respondentes deveriam indicar por meio de uma resposta binomial (isto é, de sim ou de não) para cada uma das questões o quanto concordavam quanto ao domínio e especificidade do item. No caso de inadequações nos itens, reservou-se espaço para comentários, justificativas e sugestões que o juiz julgasse pertinente.

A partir das análises das respostas, após realizadas as pequenas alterações solicitadas, as quais, apenas em termos gramaticais, observou-se uma concordância acima de 80% entre os juízes quanto critério de decisão sobre a pertinência e/ou aceitação do item que teoricamente se refere, percentual este, destacado por Pasquali (2011) para a validação conceitual do instrumento.

Sendo assim, no que se refere a qualidade do conteúdo quanto ao grau de concordância dos itens das escalas referente as quinze competências para o futuro e as práticas organizacionais de impacto no uso das competências, observou-se que para todos os itens um percentual igual ou maior que 80% (Alexandre & Coluci, 2011; Coluci, Alexandre & Milani, 2015) referente ao grau de concordância, tanto na clareza quanto na pertinência foi identificado. Mas, para não deixar dúvidas, foi realizada a validação de conteúdo com aplicação do Índice Kappa (K) para mensuração do nível de concordância e consistência dos juízes em relação à permanência ou não dos itens do instrumento, levando em consideração as indicações de “inadequado” para a clareza e importância desses itens para compor a escala final.

O Índice Kappa é um indicador de concordância ajustado que varia de “menos 1” a “mais 1” - quanto mais próximo de 1 melhor o nível de concordância entre os observadores; sua distribuição e os respectivos níveis de interpretação são: < 0,00 = ruim; 0,00 a 0,20 = fraco; 0,21 a 0,40 = sofrível; 0,41 a 0,60 = regular; 0,61 a 0,80 = bom; 0,81 a 0,99 = ótimo; 1,00 = perfeito (Pilatti, Pedrosa & Gutierrez, 2010; Formiga, Castro, Gadelha & Pimentel, 2020).

Tendo estabelecido como critério de aceitação a concordância igual ou superior a 0,80 entre os juízes, pois, trata-se de um critério categorial proposto por Fleiss (Landis & Koch, 1977) quanto ao nível de concordância, observou-se que para todos os itens, os juízes apresentaram um grau de concordância acima 0,80 (isto é, K = 1,00). Com esse resultado, o instrumento submetido para à avaliação dos juízes contemplou os aspectos relacionados as quinze competências para o futuro e as práticas

organizacionais de impacto no uso das competências, assim, tanto a organização do conteúdo, quanto a formatação dos itens influenciou os valores de Kappa, garantindo o sentido e lógica dos itens expressos.

Com base nestas informações, realizaram-se análises descritivas (Média e d.p.) e indicadores da Skewness – SK e Kurtosis – Ku dos itens para cada construto. Destaca-se que para todos os itens de cada escala a normalidade na distribuição das respostas apresentou indicadores dentro dos parâmetros estatísticos exigidos (por exemplo, $> 0 < 3$), para os quais, revelou uma distribuição normal mais "achatada" numa curva platicúrtica, pois, era uma condição previamente esperada.

Realizou-se também, a avaliação do poder discriminativo dos itens da escala sobre quinze competências para o futuro e as práticas organizacionais de impacto no uso das competências; o objetivo central desta análise tem o foco de apresentar uma maior especificidade na análise estatística destinada a organização e verificação da distribuição dos itens da escala.

A partir dos pressupostos da Teoria Clássica dos Testes (TCT), (ver Pasquali, 2011; Formiga, Fleury, Fandiño & Souza, 2016), a análise estatística procurou avaliar se os itens são capazes de discriminar as respostas das pessoas com magnitudes próximas em suas respostas nas escalas apresentadas aos respondentes buscando discriminar as respostas dos sujeitos quando considerar as respostas organizadas nos grupos inferiores e superiores com relação ao construto medido. Para atender a essa condição hipotético-metodológica (a discriminação dos itens das escalas), calculou-se a pontuação total da escala, seguida da avaliação da mediana nesta pontuação. Os respondentes com pontuação abaixo da mediana foram classificados como sendo do grupo inferior da medida, enquanto aqueles com pontuações acima da mediana definiu-se de grupo superior (cf. Formiga, Fleury & Fandiño, Souza, 2016).

Analisando cada um dos itens de ambas as medidas, efetuou-se um teste t para amostras independentes e compararam-se os grupos observando o quanto cada item da escala discrimina as pessoas com magnitudes próximas estatisticamente significativas. Todos os itens foram significativos e apresentaram um $t > 1,96$ destacando que os respondentes tendem a indicar sempre no ponto superior da escala as suas respostas, o qual, destinado ao grau de concordância. No que se refere ao resultado da avaliação da representatividade comportamento-domínio, verificou-se a relação teórica-empírica estabelecida para avaliação do conteúdo de ambas as escalas (as 15 competências para o futuro e as práticas organizacionais de impacto no uso das competências), atribuída às situações especificadas nos itens e o quanto este instrumento representa os aspectos esperados (Cunha, 2000; Pasquali, 2011).

Realizou-se uma correlação linear de Pearson (r), na qual, associava-se pontuação total a cada item, hipotetizando a existência de correlações acima de 0,50 entre item-escore total. Todos os itens, ao considerar essas correlações, representam significativamente ($p < 0,001$) o binômio comportamento-domínio referente aos construtos propostos, com correlações (r) acima de 0,50, encontrando-se no critério de moderado a alto nível correlacional entre variáveis, condição que estabelece a não exclusão de nenhum item da medida pretendida.

Neste contexto, avaliou-se também, a consistência interna das escalas; realizou-se o cálculo do alfa de Cronbach (α) e de correlação intraclasse para os três construtos, tanto para pontuação total, quanto para as dimensões referentes especificidade da escala de ambidestria, estabelecido pela distribuição fatorial proposta pelos autores das medidas (quinze competências para o futuro e as práticas organizacionais de impacto no uso das competências) utilizadas. Destaca-se que, de acordo com Pasquali (2011), o cálculo do alfa trata-se dos indicadores psicométricos mais utilizados destinados à avaliação da consistência ou validade interna das medidas sociais, educacionais e psicológicas, sendo aceito a partir de um valor mínimo (0,70) a máximo (1,00) (Formiga, 2003).

Além de o indicador alfa oferecer maior garantia psicométrica para as referidas medidas, utilizou-se associado ao alfa, a correlação intraclasse (ICC); trata-se de um coeficiente de reprodutibilidade, sendo com isso, uma estimativa da fração da variabilidade total de medidas devido a variações entre os indivíduos, isto é, o quanto esse indicador prever, para pesquisas futuras, uma constante de uso da escala com amostras assumindo semelhantes categorias, a partir de procedimentos altamente

estandardizados e métodos de recolha de dados conhecidos (Dancey & Reidy, 2019; Iunes *et al.*, 2005; Fonseca *et al.*, 2017) (ver tabela 1).

Tabela 1 - Escores dos alfas de Cronbach (α) das escalas.

Construtos/ Variáveis	Alfa de Cronbach			ICC (IC 95%)
	α_{geral} ($>0,70$)	$V\alpha_{\text{Item excluído}}$ ($>0,70$)	F Friedman	
15 competências profissional do futuro	0,86*	0,84-0,86	10,84*	0,86* (0,77-0,93)
Práticas organizacionais impactos no uso das competências	0,75*	0,69-0,76	7,52*	0,75* (0,71-0,86)
Ambidestria	0,91*	0,86-0,92	4,30*	0,91* (0,86-0,95)
Exploração	0,89*	0,86-0,89	4,27*	0,89* (0,82-0,94)
Exploração	0,83*	0,78-0,89	3,16*	0,83* (0,71-0,91)

Notas: $V\alpha$ = Variação alfa quando o item for excluído; F = Teste de Friedman; ICC = Correlação intraclasse. * $p < 0,001$.
 Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir desses resultados, pode-se destacar que as escalas utilizadas são confiáveis. Considerando que o constructo das 15 competências profissional do futuro, Práticas organizacionais impactos no uso das competências e Ambidestria revelaram-se consistente em sua estrutura fatorial e em termos da definição destes aplicados ao referido contexto de pesquisa, resultados que atendem aos princípios estatísticos de qualidade psicométrica destinados as escalas de medidas (Bisquerra, Sarriera & Martinez, 2004).

Destaca-se também o ICC, seja na escala quanto pontuação total, seja na distribuição fatorial, de cada uma delas, este indicador estatístico revelou a possibilidade de que poderá encontrar resultados próximos aos achados no presente estudo, se e somente se, verificá-los numa amostra semelhante à coletada para esta dissertação (MIOT, 2016). Os resultados do ICC, na concepção dos autores supracitados, sugere que a reprodutibilidade de um estudo (especialmente, das escalas) na categoria empírica e teórica destacada, tanto é viável, quanto possibilita condições preditivas de resultados próximos aos encontrados no estudo.

Provavelmente, esses instrumentos poderão ser administrados em futuras amostras com os profissionais do sistema 'S' no que diz respeito à avaliação das quinze competências para o futuro e as práticas organizacionais de impacto no uso das competências. Pontualmente, esses indicadores psicométricos são uteis não apenas para que os construtos abordados sejam confirmados e torne os conceitos apresentados e os conteúdos de cada item das tres escalas sejam avaliados para o referido contexto amostral, mas também para conduzir pesquisas diagnósticas e/ou interventivas na área do comportamento organizacional e de gestao de pessoas no que diz respeito à avaliação do profissional do futuro.

A partir destes achados iniciais, avaliou-se o objetivo principal realizando uma correlação de Pearson (r) entre as variáveis, tendo observado os seguintes resultados: houve uma correlação positiva entre as 15 competências profissional do futuro e as Práticas organizacionais impactos no uso das competências ($r = 0,71$); mas, destas duas variáveis, apenas as 15 competências profissional do futuro correlacionou-se com a Ambidestria (respectivamente, $r = 0,48$) e com as dimensões da Exploração ($r = 0,45$) e Exploração ($r = 0,46$) ambisdetra. Destaca-se também, que as Práticas organizacionais impactos no uso das competências correlacionou-se com a Exploração ambisdetra ($r = 0,41$), todas a um p -valor $< 0,001$ (ver tabela 2).

Tabela 2 - Análise de correlação de Pearson (r) entre 15 competências profissional do futuro, práticas organizacionais impactos no uso das competências e ambidestria.

Variáveis	Correlação entre variáveis (r)				
	15 competências profissional do futuro	Práticas organizacionais impactos no uso das competências	Ambidestria	Exploração	Explotação
15 competências profissional do futuro	---				
Práticas organizacionais impactos no uso das competências	0,71*	---			
Ambidestria	0,48*	0,26	---		
Exploração	0,45*	0,19	0,95*	---	
Explotação	0,46*	0,41*	0,83*	0,67*	---

Nota: * p-valor < 0,05. Fonte: Elaborado pelos autores.

Realizou-se também, uma ANOVA one-way, com objetivo comparar a pontuação média das respostas dos sujeitos entre as variáveis destacadas isto é: 15 competências profissional do futuro, as Práticas organizacionais impactos no uso das competências em função da Ambidestria. Destaca-se que, por encontrar nestas variáveis (independentes e dependentes) um somatório dos itens na distribuição ampla entre mínimo e máximo, optou-se em dividí-la em 3 categorias (baixa, moderada e alta) e para isso, teve em conta a análise dos tercís.

Desta maneira, observou-se que houve significância apenas no efeito direto na variável 15 competências profissional do futuro ($F_{(2,30)} = 2,49$, $PO = 0,89$, $p < 0.001$), tendo observado, respectivamente, que os escores médios maiores estiveram para o alto nível da 15 competências profissional do futuro [Baixo = 1,38 (d.p. = 0,28), Moderado = 2,14 (d.p. = 0,22) e Alto = 2,70 (d.p. = 0,26)]. No que se refere ao efeito direto na ambidestria e efeito de interação 15 competências profissional do futuro *versus* ambidestria, não houve diferença significativa entre os escores médios (ver Tabela 3)

Tabela 3 - Teste dos efeitos entre as variáveis.

Fonte das variáveis	F	p-valor	OP
Modelo corrigido	2,234	0,050	0,699
Intercepto	198,630	0,000	1,000
15 competências profissional do futuro	5,946	0,010	0,820
Ambidestria	1,591	0,230	0,295
15 competências profissional do futuro <i>Versus</i> Ambidestria	0,545	0,705	0,152

Fonte: Elaborado pelos autores.

Este estudo teve como objetivo central avaliar a influência das 15 competências para um profissional do futuro sobre as práticas organizacionais de impactos no uso das competências em função; também, é destacado a influência da ambidestria entre estas variáveis. Na consulta a literatura sobre o tema, não foi encontrado instrumento adequado para que ambas as variáveis fossem verificadas; com isso, foi elaborado um questionário que contemplasse o conceito e descrição dos itens sobre as 15 competências e as práticas organizacionais, condição a qual, observou que para as duas propostas de medida os indicadores estatísticos revelaram-se adequados e consistentes, seja no seu conteúdo, seja na fidedignidade da proposta teórico-empírica.

Tais situações podem ser consideradas ideias para as duas medidas pois, com base na concepção de Cunha (2000) e Pasquali (2011) a respeito da discriminação e representatividade de conteúdo dos itens de ambas as medidas, exigindo que este apresente, respectivamente, um $t > 1,96$ e $r \geq 0,50$, denotando que comportamento-domínio se adequam às situações especificadas nos itens e aos aspectos empíricos esperados. Na tabela 3 estas reflexões poderão ser observadas em sua especificidade, pois, tanto os itens estiveram acima de 1,96, quando correlações maiores do que 0,50.

O alfa de Cronbach (α), observado na tabela 4, revelou o quanto as medidas foram consistentes; todas estiveram de acordo com o que Pasquali (2011) estabelece para segurança e fidedignidade de uma medida comportamental. Isto é, considera-se um valor mínimo (0,70) a máximo (1,00), este último, é considerado a sua melhor a precisão. Associados a esta condição, encontra-se a correlação intraclassa (ICC), destinada de proposição de reprodutibilidade de um instrumento, a qual, revelou indicadores aceitáveis quanto indicador para pesquisas futuras sobre o tema e com amostras semelhantes as coletadas neste estudo (Iunes *et al.*, 2005; Fonseca *et al.*, 2017).

Em termos gerais, os instrumentos propostos para avaliar as 15 competências para um profissional do futuro sobre as práticas organizacionais de impactos no uso das competências em função podem ser considerados aceitos tanto em seu conteúdo quanto em sua medida, permitindo destacar o seu uso para avaliar tal fenômeno organizacional em trabalhadores e organizações que focam na implementação e manutenção das habilidades funcionais para a empregabilidade do futuro.

As análises correlacionais, apresentadas na tabela 5, destacam a condição esperada no estudo, pois, as 15 competências para um profissional do futuro, proposto pelo Fórum Econômico Mundial (2016), se relacionaram às práticas organizacionais de impactos no uso das competências em função; neste contexto, estudos mostram que tanto para as organizações como para os profissionais a relação competência e ambiente propício para seu exercício e prática por ambos atores sugerem níveis mais altos de satisfação e realização do empregado aumentando sua empregabilidade e maior competitividade e longevidade da empresa. Com isso, a proposta de uma medida que viesse analisar tal proposta, a qual, apenas estabelecia frases isoladas e bastante objetivas, notou-se que na escala desenvolvida para o estudo é possível avaliar de forma mais conteudistas a questão das 15 competências.

Explicam Assunção e Goulart (2016) que a lógica do mundo do trabalho está agora pautada na empregabilidade que se traduz como a capacidade de as pessoas manterem as competências exigidas pelo mercado. Constata-se então, um cenário atualizado com a relação entre empresas e empregados alicerçada na responsabilidade compartilhada e um novo assalariado que busca uma nova identidade profissional que dê sentido aos saberes e competências adquiridas e construídas ao longo de suas carreiras.

Teoricamente, Hedler, Moresi e Lemos (2021) destacaram o quanto a ambidestria organizacional é útil para o equilíbrio entre a capacidade de inovar e forjar novos produtos, mercados e clientes mirando o futuro, associados a eficiência para operar no presente utilizando maximamente os recursos atualmente disponíveis; com isso, sob tal perspectiva, relacionou-se a ambidestria às 15 competências para um profissional do futuro se relacionaram às práticas organizacionais de impactos no uso das competências em função quanto fator mediação, porém, os resultados, expressos na tabela 5, destacam a relação apenas com as 15 competências para um profissional do futuro, mas, não com às práticas organizacionais de impactos no uso das competências em função.

É possível destacar, nestes resultados, que apesar de haver um movimento interno que busca implementar e executar a ambidestria como prática organizacional há, também, um longo caminho de fomento para que se torne efetiva na rotina empresarial, culturalmente as pessoas da organização estão mais preocupadas e envolvidas com os resultados do agora, ou seja, de curto/médio prazo, em melhorar processos e produtos existentes, mas ainda frágil circulação que direciona para explodir os limites hora impostos no sentido de emergir para novos mercados, produtos, serviços e clientes. Ademais disso a figura mostra

que a relação é mais forte quando integramos Exploração e práticas organizacionais, o que de certa forma valida o exposto anteriormente.

Na perspectiva destacada no parágrafo acima, Silveira-Martins e Rossetto (2015) expressam que há um risco para empresas que investem apenas em exploração ou exploração, no que se refere a maximização do desempenho quando se concentra em apenas um dos fatores que formam a ambidestria organizacional.

Em termos práticos a organização intenta implementar na cultura organizacional o pensar e agir cuidando do presente e mantendo um olhar para o futuro, entretanto, vê-se que há muita vontade por uma parte das lideranças, mas um ambiente pouco propício e favorável para que as competências do futuro, encontradas no grupo de profissionais, sejam de fato vinculadas, em sua totalidade ou na máxima aderência possível, às práticas de ambidestria, especialmente quando tratamos do fator exploração.

Com base nos achados deste estudo, observa-se um ambiente que, ainda, é rígido e sob uma estrutura de gestão centralizadora e pouco flexível, a qual, incoerente com a dinâmica de organizações com mais aptidão ao risco, a mudança e, conseqüentemente, à inovação como ponte sólida para o futuro.

Nessa medida, é importante ressaltar a existência e aplicação de instrumentos de avaliação de desempenho e performance de colaboradores que pouco conversam com a estratégia organizacional e menos ainda com a corrente da prática da ambidestria. Tais técnicas de gestão de pessoas podem estar distanciando ainda mais a relação entre competências do futuro, práticas organizacionais e ambidestria, uma vez que estão muito aquém de apresentar resultados que condizem com a realidade atual e que pouco ou quase em nada direcionam à esforços assertivos para decisões que impactam o futuro das pessoas e da própria organização.

Essa incidência pode estar influenciando negativa na avaliação e retenção de talentos e tornando os processos organizacionais criativos mais fixos e com difícil espaço para atitudes inovadoras, uma vez que, possivelmente, estão impedindo a alocação correta de pessoas em cargos e funções e de recursos financeiros reservados para o preparo desses profissionais, fatores que se bem concatenados e conduzidos estariam levando a organização a outros níveis de gestão e resultados.

De acordo com Vargas e Silveira-Martins (2017, p. 201), a ambidestria, apresenta dois fatores, um de exploração (refere-se a criação; isto é, as ações de exploração são todas aquelas relacionadas a gestão de riscos, experimentação, flexibilidade, desenvolvimento de novos produtos e serviços) e outra de exploração (diz respeito a melhoria, trata-se de reúne ações de aprimoramento, escolha, implementação e realização dos processos da organização), as quais, quando associadas as 15 competências para um profissional do futuro se relacionaram às práticas organizacionais de impactos no uso das competências em função, apenas o fator exploração foi útil quanto fator de mediação para as práticas organizacionais de impactos no uso das competências em função.

Tais resultados permitem refletir que os profissionais tem se desenvolvido, possivelmente praticando o que a gestão de pessoas nomeia de *self-learning*, e sido desenvolvidos pela própria organização com ações de desenvolvimento de competências e aprendizagem numa direção de gestão do conhecimento, no entanto, existem esforços que estão extremamente voltados para soluções de problemas imediatos e entrega de resultados baseados em construções, sejam de processos internos ou na perspectiva de clientes, já iniciadas e muitas em prática que levam as pessoas a decidirem sua atuação profissional e suas iniciativas de capacitação e qualificação que atendam às questões estritamente atuais, mesmo que tais competências ou habilidades façam parte do rol de competências do profissional do futuro, pode haver, pela fragilidade da ambidestria enquanto prática uma subutilização de profissionais e das habilidades que eles apresentam.

O ambiente interno tem forte influência sobre a ambidestria, organizações que queiram implementar uma cultura de gestão ambidestra devem identificar e promover mecanismos específicos de integração em níveis hierárquicos distintos afim de

permitir e fomentar o compartilhamento de visões, inserindo a diversidade de forma simultânea dentro da organização, nesse ínterim, o papel do gestor é, principalmente, o de encontrar o melhor equilíbrio entre exploração e exploração, assim, como propõem Silveira-Martins e Rossetto (2015).

4. Conclusão

De forma geral, este estudo não apenas contribuiu para a possibilidade de uma nova medida, a qual atendesse tanto a condição teórica proposta, quanto a mensuração da hierarquia das 15 competências de forma mais racional e aplicável, já que em praticamente toda a literatura sobre o tema, não encontrou uma medida mais diretiva e que atenda a contemporaneidade do sistema organização destina à avaliação do profissional do futuro. Outra situação bastante importante no estudo refere-se a condição de se avaliar a relação entre competência e práticas organizacionais, as quais, tinha um pressuposto apenas teórico e nos achados apresentados corrobora-se esta questão de forma empírica.

Mesmo que os resultados deste estudo tenham sido significativos, alguns limites devem ser destacados: teria sido importante à avaliação destes construtos em organizações em distintas área do mercado; outra avaliação, não menos importante, seria comparar as organizações que atendessem a uma estrutura funcional a que foi pesquisada neste estudo, em outros países, a fim de avaliar como elas se diferenciam entre si; outra mais, seria associar estes construtos à avaliação dos valores e clima organizacional tendo como objetivo de verificação a influência dos pressupostos normativos e culturais nas 15 competências e práticas organizacionais para o profissional do futuro e etc. Neste sentido, em futuros estudos, faz-se necessário administrar pesquisas com as mesmas variáveis em distintos contextos laborais, bem como, comparar os achados com as organizações em outros países. Seria, não mesmo importante, avaliar a qualidade psicométrica das escalas desenvolvidas para o estudo, já que poucas produções foram encontradas para o contexto de pesquisa.

Referências

- Alexandre, N. M. & Coluci, M. Z. (2011). Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16 (7), 3061-3068. doi:10.1590/S1413-81232011000800006
- Barros, A. J. S.; Leffeld, N. A. S. (2007). *Fundamentos da metodologia científica*. (3 ed.). Person Prentice Hall.
- Bisqueria, R., Sarriera, J. C. & Martinez, F. (2004). *Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Boaventura, E. M. (2009). *Metodologia da Pesquisa: Monografia, tese*. (1 ed. - 4. Reimpr.). Atlas.
- Bonelli, F. & Cabral, S. (2018). Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. *RAC*, 22 (4), 487-509. <http://www.anpad.org.br/rac>. Acessado em 18/11/2021.
- Bossidy, L., & Ram C. (2010). *Execução: a disciplina para atingir resultados*. Elsevier.
- Calixto, C. V.; Neto, O. X. (2021). *Liderança e ambidestria organizacional: Um estudo com profissionais do setor financeiro brasileiro*. FEA-USP. São Paulo. Edição On-line. <https://doity.com.br/anais/32enangrad/area/18775>
- Coluci, M. Z., Alexandre, N. M. & Milani, D. (2015). Construção de instrumentos de medida na área da saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20 (3), 925-936. doi:10.1590/1413-81232015203.04332013
- Dancey, C. P. & Reidy, J. (2019). *Estatística sem matemática para psicologia*. (7. ed.). Penso.
- Fonseca, D. L. et al. (2017). Validação transcultural da Escala CONNECT – Uma medida de continuidade do cuidado em serviços de saúde mental. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria* [online]. 66 (1) [Acessado 6 Outubro 2022] , 9-18.: <<https://doi.org/10.1590/0047-2085000000145>>. ISSN 1982-0208. <https://doi.org/10.1590/0047-2085000000145>.
- Formiga, N. S. (2003). Fidedignidade da escala de condutas anti- -sociais e delitivas ao contexto brasileiro. *Psicologia em Estudo*, 8 (2), 133-138. doi:10.1590/S1413-73722003000200014
- Formiga, N. S., Castro, N. S., Franco, J. B. M., Gadelha, J. C., Lima, R. O. O., Oliveira, H. C. C. Prochazka, G. L., Estevam, I. D. & Valin, C. G. P. (2021). Desenvolvimento, evidência psicométrica e invariância da escala de culpa do consumidor (ESCC) em mães brasileiras. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 10 (4), pág. e56110414629, DOI: 10.33448/rsd-v10i4.14629. <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/14629>.
- Fórum Econômico Mundial. The future Of Job, (2020). <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.

- Gibson, C. & Birkinshaw, J. (2020). *Ambidestria Contextual: O que as empresas podem fazer*. <https://www.mitsloanreview.com.br/post/ambidestria-contextual-o-que-as-empresas-podem-fazer>.
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4 ed. 12. Reimpr.). Atlas.
- Godoy, A. S. et al. (2008). *Gestão do fator humano; uma visão baseada em stakeholders*. (2 ed.). Saraiva.
- Idalberto, C. (2009). *Recursos humano: o capital humano das organizações*. (9 ed., 5ª. Reimpr.). Elsevier.
- Iunes, D. H., Castro, F. A., Salgado, H. S., Moura, I. C., Oliveira, A. S., Bevilaqua-Grossi, D. (2005). Confiabilidade intra e interexaminadores e repetibilidade da avaliação postural pela fotogrametria. *Revista Brasileira Fisioterapia*, 9 (3), 327-34.
- Jovanelli, C. P. (2020). O desenvolvimento de políticas de gestão de competências em ações de formação: uma análise ex ante em organizações públicas federais no estado de Mato Grosso do Sul (Brasil). *Desafio Online*, 8 (2). <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/9113/7807>.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (7 ed.). Atlas.
- Mirabelli, M. (2020). Ambidestria organizacional: Relato técnico da execução na abril educação entre 2010 e 2015. *Evento on-line - 1º e 2 de setembro de 2020. versão online IX Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es* Edição online. <http://www.anpad.org.br>.
- Moresi, E. A., Lemos, R. A. L. & Hedler, H. C. (2021). Ambidestria organizacional e inovação: Um estudo bibliométrico. *Informação & Informação*, 26 (3), 352-376. DOI: 10.5433/1981-8920.2021v26n3p352
- Pasquali, L. (2011). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. (4a ed.). Vozes.
- Pedroso, B., Pilatti, L. A. & Gutierrez, G. L. (2010). Cálculo dos escores e estatística descritiva do WHOQOL-OLD através do Microsoft Excel. *Geriatrics & Gerontologia*, 4 (4), p. 214-219.
- Picarelli, V. (2020). *Manual de Gestão pessoas e equipes: estratégias e tendências*. Volume 1. (p. 215 – 237). São Paulo: Editora Gente.
- Rodrigues, F. C., Rodrigues, P. F. A. C. & Farias, S. B. (2020). Gestão por Competências: Análise dos estudos brasileiros entre 2008 e 2018. *Id on Line Revista Multidisciplinar Psicologia*, 14 (51), 847-860. <http://idonline.emnuvens.com.br/id>.
- Sevilha, A. P. & Oliva, A. S. R. (2021). Gestão por competências: Estudo de caso em cooperativa de crédito na cidade de Assis/SP. *Revista de Gestão e Estratégia – RGE*, 1 (3). <https://storage.googleapis.com/production-hostgator-brasil-v1-0-3/703/940703/o9vuz1RL/4dcfd66d9bbf497ab5b0067a65bc1fc1?fileName=RGE%20-%20Vol.1%20-%20N%C2%BA3%20-%202021.pdf>.
- Silva, D. R. A. (2021). Competências relevantes para o profissional do futuro - Competências listadas pelo relatório “the future of job” do fórum econômico mundial e a previsão de futuro de Yuval Harari. *Semana Acadêmica Revista Científica*, 9.