



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Renata Mendes de Oliveira

**Efeitos dos conflitos cognitivos e do compartilhamento de informações na inovação gerencial e no desempenho organizacional em cooperativas**

Florianópolis

2021

Renata Mendes de Oliveira

**Efeitos dos conflitos cognitivos e do compartilhamento de informações na inovação gerencial e no desempenho organizacional em cooperativas**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Doutora em Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Ilse Maria Beuren

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Oliveira, Renata Mendes de  
Efeitos dos conflitos cognitivos e do compartilhamento  
de informações na inovação gerencial e no desempenho  
organizacional em cooperativas / Renata Mendes de Oliveira  
; orientador, Ilse Maria Beuren, 2021.  
145 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Conflitos cognitivos. 3.  
Compartilhamento de informações. 4. Estilos de  
gerenciamento de conflitos. 5. Cooperativas. I. Beuren,  
Ilse Maria. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Renata Mendes de Oliveira

**Efeitos dos conflitos cognitivos e do compartilhamento de informações na inovação gerencial e no desempenho organizacional em cooperativas**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Aldo Leonardo Cunha Callado, Dr.  
Universidade Federal da Paraíba – PPGCC/UFPB

Prof. Mozar José de Brito, Dr.  
Universidade Federal de Lavras – PPGA/UFLA

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - PPGC/UFSC

Profa. Valdirene Gasparetto, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina - PPGC/UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutora em Contabilidade obtido pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

---

Profa. Ilse Maria Beuren  
Coordenadora do PPGC da UFSC

---

Profa. Ilse Maria Beuren  
Orientadora

Florianópolis (SC), 17 de dezembro de 2021.

Este trabalho é dedicado aos meus queridos pais e minhas irmãs,  
como forma de agradecimento pelo apoio, amor e compreensão.

## AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para o desenvolvimento desta tese e para o meu desenvolvimento profissional e enquanto pessoa. Jamais chegaria a lugar algum sozinha. Difícil escolher as palavras certas para expressar tamanha gratidão por tudo, mas o esforço é válido.

Começo agradecendo a Deus, a energia que me ampara até quando minha consciência não se dá conta. Em alguns momentos é inevitável a sensação de estarmos perdidos, não enxergamos soluções e nem alternativas para os problemas. Nesses momentos, cada pequeno passo parece ser guiado para que consigamos passar pela “turbulência”, sabemos que não estamos lutando sozinhos. É força, conforto e segurança.

À minha família, minha eterna gratidão. Pela torcida, pelas orações, pelo incentivo, pelas comemorações a cada pequena conquista, mesmo que nem sempre compreendida, por respeitar minhas escolhas. Meu sincero obrigada a todos que fizeram questão de me lembrar que eu sempre tinha para onde ir e com quem contar em todos os momentos. Cada um fez o seu melhor dentro de suas possibilidades e eu só posso retribuir com o meu melhor também. Muito obrigada: meus pais, Maria Aparecida e Rene; minhas irmãs, Rôsiane e Kamilly; minha madrastra, Cristina; meus avós, Divina, Francisco, Nicema (*in memorian*) e Antônio (*in memorian*); tios e primos.

No âmbito acadêmico, tive muitas pessoas importantes ao meu lado durante toda minha trajetória. Não importa o tempo, se mantivemos contato ou não, se trabalhamos juntos efetivamente ou nem tanto, cada uma dessas pessoas foi essencial e teve participação marcante. Espero que eu tenha sido capaz de retribuir durante o processo e marcar positivamente a vida delas também. Recebi boas vibrações e excelentes contribuições de muitas fontes e foram fundamentais para que eu conseguisse concluir mais essa etapa.

Pelas ideias, conselhos, incentivos e parceira, agradeço à minha orientadora professora Doutora Ilse Maria Beuren. Um agradecimento especial, pois toda essa trajetória também é mérito dela. Aprender com você foi um sonho realizado!

Gratidão a todos os membros do Núcleo de Pesquisas em Controladoria e Sistema de Controle Gerencial (NUPEC) com os quais tive a oportunidade de conviver e compartilhar experiências. Aprendi muito com vocês: Anderson, Celliane, Daniele, Ilse Maria, Silvana, Thiago, Vanderlei e Viviane. Espero que nossa parceria acadêmica e para merendinhas continue. Podem ter certeza de que vocês estarão para sempre em minhas lembranças e em meu coração. Muito obrigada pelas parcerias em artigos, pelas discussões acadêmicas e pelos conselhos de vida!

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, em especial aqueles com os quais aprendi em disciplinas e estágios: Dra. Ilse Maria Beuren, Dr. José Alonso Borba, Dr. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente, Dr. Pedro Alberto Barbeta, Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda e Dr. Sérgio Murilo Petri. Agradeço também a todos os que mantêm o funcionamento da UFSC, todos que não medem esforços para contribuir na concretização de muitos sonhos que passam por lá. Obrigada pelos estímulos e pela entrega!

Agradeço ainda aos membros da banca de qualificação e defesa da tese, nas pessoas dos professores Dra. Ilse Maria Beuren (presidente), Dra. Valdirene Gasparetto (membro interno), Dr. Rogério João Lunkes (membro interno), Dr. Mozar José de Brito (membro externo), Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado (membro externo) e Dr. Carlos Alberto Diehl (membro externo). Suas contribuições foram de grande valor e significado para a finalização deste trabalho. Agradeço a disponibilidade para dividir esse momento comigo, enriquecer o trabalho com base em seus conhecimentos e experiências.

Não posso deixar de agradecer aos amigos da minha turma de doutorado, os ingressantes de 2018, Alessandro, Alessandra, Denise, Emanuele, Janaina, Jonatas, Marcelo, Marília, Monique e Thiago. Com vocês pude vivenciar muitos momentos de aprendizado e merendinhas. Marília, Denise e Janaina, um agradecimento especial por sempre serem minhas amigas, apoiadoras e companheiras em momentos de alegria e tristeza. Agradeço por sempre ouvirem meus desabafos e por confiarem em mim. Estendo meus agradecimentos aos demais colegas da UFSC, nas pessoas do grupo das merendinhas: Fernanda, Kátia, Cristina, Eduardo, Juliene, Taíse, Marcielle e Rafaela. Não posso deixar de agradecer à uma amiga que muito me ajudou desde o processo seletivo para ingresso no doutorado, Edicreia. Minha gratidão a todos vocês que me ajudaram a enfrentar as dificuldades do doutorado e da vida longe de casa.

Direciono meu sentimento de gratidão à Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), à Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC) e à Organização das Cooperativas do Estado da Bahia (OCEB), que muito contribuíram no momento da realização da pesquisa, ajudando na divulgação do questionário da pesquisa. Gratidão também aos gestores de cooperativas agropecuárias dos níveis hierárquicos médio e alto (supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, presidentes e vice-presidentes), que disponibilizaram seu tempo para responder aos questionários, viabilizando a concretização de uma importante etapa deste trabalho.

Não posso deixar de agradecer à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social – Universidade Federal de Uberlândia (FACES/UFU

– Ituiutaba-MG) pelo afastamento concedido para que fosse possível dar início ao processo de doutoramento. Estendo o agradecimento a todo o corpo docente do curso de Ciências Contábeis pelo suporte durante este período.

Meus agradecimentos também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos durante parte do período em que me dediquei a essa etapa de minha carreira acadêmica. De forma protocolar, em conformidade com a Portaria nº 206, de 4 de setembro de 2018, registro que “o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”.

Em suma, agradeço a todos que participaram da minha trajetória acadêmica de forma direta ou indireta, perto ou longe. Foi uma somatória de variáveis que me fez chegar aonde cheguei e ser quem eu sou. Apesar dos tropeços, obstáculos e até algumas frustrações, ou talvez justamente por conta deles, aprendi e evoluí muito. Ainda tenho um longo caminho a percorrer e espero poder continuar contando com o suporte dessas pessoas, assim como espero poder contribuir com os demais.

Muito obrigada!

*“Gratidão é privilégio de quem vê a vida com o coração”.*

(Trecho da música “Gratidão” de Elinézia Costa Sena)



## RESUMO

Esta tese tem o objetivo de analisar a influência dos conflitos cognitivos e estilos de gerenciamento de conflitos no processo de compartilhamento de informações e os reflexos no desempenho organizacional e desenvolvimento da inovação gerencial. Para tanto, foram realizadas três pesquisas distintas. O primeiro estudo foca uma melhor compreensão dos conflitos cognitivos, dessa forma objetiva analisar os elementos geradores de conflitos cognitivos e os efeitos desses no compartilhamento de informações, moderado pelos conflitos afetivos, nas interações intragrupos de trabalho. O segundo estudo dá ênfase ao papel do compartilhamento de informações, assim objetiva analisar a relação dos conflitos cognitivos com o compartilhamento de informações e a inovação gerencial, bem como os efeitos da confiança e da cooperação no compartilhamento de informações e desse compartilhamento na inovação gerencial. Por fim, o terceiro estudo tem como alvo o processo de gerenciamento de conflitos, dessa forma objetiva analisar os efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e desses no desempenho organizacional. Para a operacionalização de cada uma das pesquisas foram realizadas *surveys* com profissionais de cooperativas agropecuárias cadastrados na rede *LinkedIn*, além de contatos realizados via *e-mail*. Foram obtidas 94 respostas válidas para os dois primeiros estudos e 91 para o terceiro estudo. A análise dos dados foi realizada com auxílio das técnicas de análise descritiva e modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais. Em relação ao primeiro estudo, os resultados evidenciaram que a interdependência de tarefas e a mutualidade entre os membros do grupo influenciam os conflitos cognitivos. Foi constatada influência dos conflitos cognitivos no compartilhamento de informações, porém, não observada moderação dos conflitos afetivos na relação entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações. Os resultados do segundo estudo revelaram influência dos conflitos cognitivos, da confiança e da cooperação no compartilhamento de informações. Verificou-se ainda relação entre compartilhamento de informações e inovação gerencial. Entretanto, não foram encontradas evidências de que os conflitos cognitivos influenciam a inovação gerencial. Por fim, os resultados do terceiro estudo indicaram relação entre os estilos de gerenciamento de conflitos e o compartilhamento de informações. Observou-se ainda influência do compartilhamento de informações e da inovação gerencial no desempenho organizacional. Não foram encontradas evidências de relação entre estilos de gerenciamento de conflitos e inovação gerencial. Em linhas gerais, os resultados dos três estudos permitem concluir que os conflitos cognitivos entre os gestores podem gerar resultados benéficos para as cooperativas, principalmente se gerenciados de forma adequada. Implicações de natureza teórica e prática podem ser observadas no estudo, principalmente pela abordagem dos conflitos cognitivos, como ocorrem e como são gerenciados nas cooperativas. Essas descobertas preliminares instigam novas pesquisas em diferentes campos e, ao mesmo tempo, podem proporcionar melhorias no processo de comunicação e obtenção de resultados benéficos nestas organizações. No contexto das cooperativas, destaca-se a relevância de se estabelecer um ambiente colaborativo, face aos princípios para elas instituídos.

**Palavras-chave:** Conflitos cognitivos. Compartilhamento de informações. Estilos de gerenciamento de conflitos. Desempenho organizacional. Cooperativas.

## ABSTRACT

This thesis has the objective of analyzing the influence of cognitive conflicts and styles of conflict management in the process of information sharing and the impact on organizational performance and development of management innovation. For such, three distinct researches were performed. The first study focuses on a better understanding of cognitive conflicts, analyzing the elements generating cognitive conflicts and their effects on information sharing, limited by emotional conflicts, on intra-group interactions at work. The second study focuses on the role of information sharing, analyzing the connection between the cognitive conflicts and information sharing and management innovation, as well as the effects of trust and cooperation in information sharing, and of said sharing in management innovation. Finally, the third study focuses on the process of conflict management, analyzing the effects of styles of conflict management on information sharing and on management innovation, and of those on organizational performance. In order to turn each of the researches operational, *surveys* were performed with professionals of farming cooperatives registered on the *LinkedIn* network, aside from contacts reached via *e-mail*. 94 valid answers were obtained for the first two studies and 91 for the third study. The data analysis was realized with the assistance of descriptive analysis techniques and structural equation modeling by partial least squares. Regarding the first study, the results showed that the task inter-dependency and the mutuality between the members of the group have influence on the cognitive conflicts. An influence of cognitive conflicts on information sharing was observed, although no limitation was observed on emotional conflicts on the relation between cognitive conflicts and information sharing. The results of the second study revealed an influence of the cognitive conflicts, trust and cooperation on information sharing. It was also observed there's a connection between information sharing and management innovation. However, no evidence was found that the cognitive conflicts influence on management innovation. Lastly, the results of the third study indicate there's a connection between the styles of conflict management and information sharing. It was also noted an influence of information sharing and management innovation on organizational performance. No evidence was found of the connection of styles of conflict management and management innovation. Generally speaking, the results of the three studies allow us to conclude that cognitive conflicts between managers can produce positive results for the cooperatives, specially if managed in an adequate way. Implications of theoretical and practical nature can be observed in the study, specially with the cognitive conflicts approach, how they occur and how they are managed by the cooperatives. These preliminary discoveries instigate new researches in different areas and, at the same time, can provide improvements in the communication process and in attaining positive results in these organizations. In the context of cooperatives, it is highlighted how much it's relevant to establish a cooperative environment, in face of the principles set to them.

**Keywords:** Cognitive conflicts. Information sharing. Styles of conflict management. Organizational Performance. Cooperatives.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico da tese .....	18
Figura 2 – Modelo teórico do Estudo 1 .....	34
Figura 3 – Modelo teórico do Estudo 2 .....	69
Figura 4 – Modelo teórico do Estudo 3 .....	105

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Validade e fiabilidade do modelo de mensuração – Estudo 1.....	40
Tabela 2 – Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker – Estudo 1.....	41
Tabela 3 – Validade discriminante pelo critério de HTML – Estudo 1.....	41
Tabela 4 – Resultados do modelo estrutural – Estudo 1.....	42
Tabela 5 – Efeitos indiretos específicos – Estudo 1.....	43
Tabela 6 – Validade e fiabilidade do modelo de mensuração – Estudo 2.....	75
Tabela 7 – Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker – Estudo 2.....	75
Tabela 8 – Validade discriminante pelo critério de HTML – Estudo 2.....	76
Tabela 9 – Resultados do modelo estrutural – Estudo 2.....	76
Tabela 10 – Efeitos indiretos específicos – Estudo 2.....	77
Tabela 11 – Validade e fiabilidade do modelo de mensuração – Estudo 3.....	110
Tabela 12 – Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker – Estudo 3.....	110
Tabela 13 – Validade discriminante pelo critério de HTML – Estudo 3 .....	111
Tabela 14 – Resultados do modelo estrutural – Estudo 3.....	111
Tabela 15 – Efeitos indiretos específicos – Estudo 3.....	112

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE – *Average Variance Extracted*

BCa – *Bias-Corrected and Accelerated*

CMB – *Common Method Bias*

CR – *Composite Reliability*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MEE – Modelagem de Equações Estruturais

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCE – Organizações das Cooperativas do Estado

PLS – *Partial Least Squares*

SEM – *Structural Equations Modeling*

SIG – Sistema de Informação Gerencial

TDC – Teoria da Dissonância Cognitiva

VCM – Viés Comum do Método

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Declaração de tese.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Justificativa do estudo .....</b>	<b>19</b>
<b>1.5 Teoria de base .....</b>	<b>21</b>
<b>1.6 Posicionamento epistemológico .....</b>	<b>24</b>
<b>1.7 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>25</b>
<b>2 Estudo 1: Elementos geradores de conflitos e os efeitos no processo de compartilhamento de informações intragrupo em cooperativas .....</b>	<b>26</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Introdução .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Base teórica e hipóteses .....</b>	<b>29</b>
2.2.1 Elementos geradores de conflitos e conflitos cognitivos .....	29
2.2.2 Conflitos cognitivos e compartilhamento de informações .....	31
2.2.3 Moderação dos conflitos afetivos na relação entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações.....	33
<b>2.3 Procedimentos metodológicos.....</b>	<b>35</b>
2.3.1 Delineamento da pesquisa .....	35
2.3.2 População e amostra .....	35
2.3.3 Constructos e instrumento de pesquisa.....	37
2.3.4 Variáveis de controle .....	39
2.3.5 Técnicas e procedimentos de análise dos dados.....	39
<b>2.4 Descrição e análise dos resultados.....</b>	<b>40</b>
2.4.1 Modelo de mensuração .....	40
2.4.2 Modelo estrutural.....	42
2.4.3 Discussão dos resultados .....	44

<b>2.5 Conclusão e implicações</b> .....	<b>47</b>
2.5.1 Conclusão .....	47
2.5.2 Implicações teóricas .....	48
2.5.3 Implicações para a prática gerencial.....	48
2.5.4 Limitações e recomendações .....	49
<b>Referências</b> .....	<b>50</b>
<b>Apêndice A - Instrumento de Pesquisa – Estudo 1</b> .....	<b>57</b>
<b>3 Estudo 2: Relação do compartilhamento de informações com os conflitos cognitivos, cooperação e confiança e os reflexos na inovação gerencial em cooperativas</b> .....	<b>61</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>61</b>
<b>3.1 Introdução</b> .....	<b>62</b>
<b>3.2 Base teórica e hipóteses</b> .....	<b>64</b>
3.2.1 Conflitos cognitivos e compartilhamento de informações .....	64
3.2.2 Conflitos cognitivos e inovação gerencial.....	65
3.2.3 Confiança e compartilhamento de informações .....	66
3.2.4 Cooperação e compartilhamento de informações.....	67
3.2.5 Compartilhamento de informações e inovação gerencial.....	68
<b>3.3 Procedimentos metodológicos</b> .....	<b>70</b>
3.3.1 Delineamento da pesquisa .....	70
3.3.2 População e amostra .....	70
3.3.3 Constructos e instrumento de pesquisa.....	71
3.3.4 Varáveis de controle .....	73
3.3.5 Técnicas e procedimentos de análise de dados.....	74
<b>3.4 Descrição e análise dos resultados</b> .....	<b>74</b>
3.4.1 Modelo de mensuração .....	74
3.4.2 Modelo estrutural.....	76
3.4.3 Discussão dos resultados .....	78
<b>3.5 Conclusão e implicações</b> .....	<b>81</b>

3.5.1 Conclusão .....	81
3.5.2 Implicações teóricas .....	82
3.5.3 Implicações para a prática gerencial.....	82
3.5.4 Limitações e recomendações .....	83
<b>Referências .....</b>	<b>83</b>
<b>Apêndice B - Instrumento de Pesquisa – Estudo 2 .....</b>	<b>92</b>
<b>4 Estudo 3: Efeito dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e desses no desempenho organizacional em cooperativas.....</b>	<b>96</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>96</b>
<b>4.1 Introdução .....</b>	<b>97</b>
<b>4.2 Base Teórica e Hipóteses .....</b>	<b>100</b>
4.2.1 Estilos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações.....	100
4.2.2 Estilos de gerenciamento de conflitos e inovação gerencial .....	101
4.2.3 Compartilhamento de informações e desempenho organizacional .....	102
4.2.4 Inovação gerencial e desempenho organizacional.....	103
<b>4.3 Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>105</b>
4.3.1 Delineamento da pesquisa .....	105
4.3.2 População e amostra .....	106
4.3.3 Constructos e instrumento de pesquisa.....	107
4.3.4 Variáveis de Controle .....	108
4.3.5 Técnicas e procedimentos de análise de dados.....	109
<b>4.4 Descrição e Análise dos Resultados.....</b>	<b>109</b>
4.4.1 Modelo de mensuração .....	109
4.4.2 Modelo estrutural.....	111
4.4.3 Discussão dos resultados .....	113
<b>4.5 Conclusão e Implicações .....</b>	<b>115</b>
4.5.1 Conclusão .....	115
4.5.2 Implicações teóricas .....	116



4.5.3 Implicações para a prática gerencial.....	117
4.5.4 Limitações e recomendações .....	117
<b>Referências .....</b>	<b>118</b>
<b>Apêndice C - Instrumento de Pesquisa – Estudo 3.....</b>	<b>125</b>
<b>5 Conclusão da Tese .....</b>	<b>129</b>
<b>5.1 Considerações Gerais .....</b>	<b>129</b>
<b>5.2 Síntese dos Resultados e Conclusão da Tese .....</b>	<b>130</b>
<b>5.3 Implicações Teóricas e Práticas.....</b>	<b>132</b>
<b>5.4 Limitações e Recomendações.....</b>	<b>134</b>
<b>Referências da Tese .....</b>	<b>136</b>

## 1 Introdução

No contexto organizacional, a formação de grupos de indivíduos para o desenvolvimento de tarefas é complexa. Os diferentes grupos e seus membros nem sempre apresentam interesses alinhados, fazendo com que, mesmo em um cenário de interdependência e produtividade, aconteçam conflitos (Kaarbo & Gruenfeld, 1998). O conflito é um aspecto inerente às interações sociais associadas às decisões, particularmente em relação às questões de natureza estratégica (Schweiger, Sandberg & Ragan, 1986).

O conflito é definido como uma forma de dissonância entre indivíduos, grupos ou entre diferentes organizações (Rahim, Antonioni & Ilieva, 2000). Distintas perspectivas são encontradas na literatura que aborda o tema conflito. Na literatura organizacional, Guetzkow e Gyr (1954) apontaram que o conflito pode ser estudado com foco na substância da tarefa, designado como conflito cognitivo ou substantivo, ou direcionado ao conflito derivado dos aspectos emocionais e afetivos das relações interpessoais, denominado de conflito afetivo, portanto, de relacionamento ou socioafetivo. A tese tem como foco de análise o conflito cognitivo ou conflito de tarefas, contudo, os termos conflito ou conflito cognitivo são utilizados de diferentes formas.

Os conflitos cognitivos ou conflitos de tarefas podem ser definidos como as divergências de opiniões, ideias e pontos de vista em relação ao conteúdo e resultado de determinada tarefa que está sendo executada (Jehn, Greer, Levine & Szulanski, 2008; De Wit, Greer & Jehn, 2012). Esse tipo de conflito decorre das incongruências derivadas das diferentes atitudes e visões na busca pela resolução das tarefas realizadas no ambiente de trabalho (Puck & Pregel, 2014). Em linhas gerais, os conflitos cognitivos decorrem da percepção subjetiva do indivíduo quanto a alguma discrepância, que também podem advir do ambiente, além de perspectivas distintas quanto ao conhecimento ou a divergências das atitudes e opiniões (Buder, Buttlere & Cress, 2017). A origem dos conflitos pode estar associada à relevância e a quantidade de conhecimento, força de uma atitude ou qualidade dos diferentes conhecimentos ou atitudes (Buder et al., 2017).

No processo de comunicação entre indivíduos e grupos, Tubbs e Moss (2008) abordam que o conflito pode ser trabalhado sob quatro diferentes abordagens: intrapessoal, interpessoal, intragrupo e intergrupo. Para esses autores, o conflito intrapessoal aborda questões relacionadas às inconsistências nas ideias, atitudes, emoções e valores individuais. O conflito interpessoal decorre de questões de relacionamento entre os indivíduos em situações de discordância. O conflito intragrupo trata das divergências que ocorrem em pequenos grupos, oriundas das

diferenças de interesses individuais. Por fim, o conflito intergrupo ocorre entre os diferentes grupos. Nesta tese são focados os conflitos intragrupo, pois é nesta tipologia que os conflitos cognitivos estão contidos (Jehn, 1997).

A forma como os indivíduos abordam ou gerenciam os conflitos é definidora do seu impacto no contexto organizacional (Chen, Liu & Tjosvold, 2005). Tjosvold (2008) menciona que a gestão de conflitos é considerada um nicho dentro do comportamento organizacional. Para o autor, os conflitos devem ser gerenciados a fim de que os indivíduos consigam desempenhar da melhor forma as tarefas nas diversas áreas funcionais da organização, o que promove condições propícias para melhorar o desempenho organizacional.

Existem diferentes abordagens que buscam explicar os estilos de gerenciamento de conflitos (Ting-Toomey, Oetzel & Yee-Jung, 2001). Na proposta de Rahim e Bonoma (1979), uma das mais utilizadas na literatura, os estilos de gerenciamento de conflitos podem ser classificados como cooperativos (integração, acomodação e compromisso) e competitivos (domínio e evitamento), que atuam de formas distintas no processo de comunicação da organização. Ações integrativas e de comprometimento possibilitam troca mútua e discussões entre os indivíduos na organização, de modo a permitir o desenvolvimento de soluções benéficas e ideias inovadoras, ao passo que o ato de domínio frustra a comunicação e ocasiona impasses ou soluções insatisfatórias aos problemas (Chen, Zhao, Liu & Wu, 2012).

A gestão de conflitos, além de facilitar a comunicação, pode impulsionar a inovação. A inovação pode acontecer de diferentes formas dentro do contexto organizacional, compreendendo aspectos tecnológicos e gerenciais (Abdallah, Phan & Matsui, 2016). Com vistas em delimitar as considerações da presente pesquisa, optou-se pelo foco nas inovações gerenciais. As inovações gerenciais compreendem inovações administrativas, organizacionais ou de gestão e estão centradas nas mudanças relacionadas à forma como os gestores desempenham suas atividades (Damanpour & Aravind, 2012; Abdallah et al., 2016). Chen et al. (2012) destacam que a inovação pode apresentar melhor direcionamento mediante estilos cooperativos de gestão de conflitos, o que não acontece com estilos competitivos.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Os conflitos podem contribuir para o processo decisório sob o argumento de que, por meio desses, o pensamento convencional é desafiado, o que favorece a identificação de ameaças e oportunidades, que induzem novas soluções (Tjosvold, Wong & Chen, 2014). Neste estudo, o foco é no conflito cognitivo em relações de comunicação intragrupos. A estrutura de

comunicação do grupo pode contribuir para a gestão produtiva do conflito, estimular a criatividade e aumentar o compartilhamento de informações (O'Neill, Murphy, Mogle, MacGregor, MacKenzie, Parekh & Pearson, 2013).

A informação é um importante elemento na busca de um ambiente colaborativo e inovador (Connell, Kriz & Thorpe, 2014). No contexto colaborativo de gestão do conhecimento, a informação passa a ser vista como um recurso organizacional e precisa ser compartilhada de forma aberta e livre, independente de níveis hierárquicos, funções ou classes (Jarvenpaa & Staples, 2000). Nesse sentido, faz-se necessário que a organização estabeleça comportamentos e valores como integridade, formalidade, controle e transparência das informações, além de proatividade e compartilhamento de informações (Choo, 2013).

O compartilhamento de informações requer comunicação entre os membros do grupo para o desenvolvimento de atividades coordenadas, bem como a divulgação de detalhes, progresso e raciocínio sobre decisões relacionadas às tarefas (Moye & Langfred, 2004), de modo a propiciar o uso coletivo dos recursos informacionais disponíveis (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). O compartilhamento de informações trata da distribuição das informações úteis para indivíduos ou unidades organizacionais (Lotfi, Mukhtar, Sahran & Zadeh, 2013), ou seja, disseminação ou propagação de informação e/ou conhecimento entre os indivíduos no contexto organizacional (Liou, Chih, Hsu & Huang, 2016).

Para melhorar o compartilhamento de informações, de modo a evitar redundâncias e custos e melhorar as respostas obtidas, é importante que se questione sobre o que deve ser compartilhado, com quem se deve compartilhar, a forma de se fazer e quando compartilhar (Lotfi et al., 2013). Neste aspecto, o papel do Sistema de Informação Gerencial (SIG) envolve o processo de coleta, processamento, armazenamento, recuperação e comunicação de informações relevantes para o gerenciamento eficiente e planejamento de diferentes negócios no contexto organizacional (Al-Mamary, Shamsuddin & Abdul Hamid, 2013). O SIG converte dados em informações para apoiar o processo de gestão (Ominu, 2015). A Contabilidade Gerencial fornece parte dessas informações, o que torna seus sistemas e práticas parte integrante do SIG e os interliga (Ominu, 2015).

No processo de tomada de decisão gerencial, as informações precisam apresentar características de relevância, confiabilidade, precisão, clareza, além de serem oportunas e imediatamente utilizáveis, de modo a atender aos requisitos de seus destinatários (Laudon & Laudon, 2006). A tomada de decisão eficaz depende de funções do processo administrativo e das informações disponíveis (Nath & Badgujar, 2013). Nessa linha, o SIG fornece informações históricas e previstas, financeiras e não financeiras, de curto e longo prazo, de cunho interno e

externo que compõem dados relacionados ao desempenho (Naranjo-Gil, 2016). O SIG é importante na medida em que fornece informações úteis e oportunas para melhorar a produtividade, economiza custos, fornece informações sem erros ou atrasos e melhora o gerenciamento de tarefas, aumentando a eficiência e produtividade e melhorando o desempenho geral (Kalhor, Rahoo, Kalhor & Nagar, 2019).

O desempenho organizacional pode ser aprimorado quando há comunicação de informações, melhores práticas, lições aprendidas, experiências, ideias, percepções em relação ao que é ou não comum entre os envolvidos (Von Krogh, 2002). Com o compartilhamento de informações consegue-se maior heterogeneidade entre os indivíduos no contexto organizacional, ao considerar os diferentes interesses e oportunidades (Hu, Xu, Zhang & Liu, 2017).

Para Cheng (2011), quanto maior o envolvimento entre os agentes organizacionais, maior será o interesse no compartilhamento de informações, e quanto maior e melhor for o compartilhamento, maiores tendem a ser as vantagens competitivas da organização. No entanto, deve-se considerar que alguns elementos podem influenciar o processo de compartilhamento de informações, tais como, conflitos cognitivos. Os conflitos cognitivos podem impulsionar o compartilhamento de informações, por meio de debates que permitem promover a convergência das diferentes opiniões (Tsai & Bendersky, 2016).

A Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC) fornece suporte para a análise dos comportamentos dos indivíduos na presença de conflitos que possam alterar suas cognições e influenciar suas ações (Hinojosa, Gardner, Walker, Cogliser & Gullifor, 2017). De modo específico, essa teoria pode auxiliar no entendimento de alterações cognitivas que possam influenciar, por exemplo, o compartilhamento de informações e atitudes que propiciem condições para inovação gerencial. Nessa perspectiva, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a influência dos conflitos cognitivos e estilos de gerenciamento de conflitos no processo de compartilhamento de informações e os reflexos no desempenho organizacional e desenvolvimento da inovação gerencial em cooperativas?

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral da tese é analisar a influência dos conflitos cognitivos e estilos de gerenciamento de conflitos no processo de compartilhamento de informações e os reflexos no desempenho organizacional e desenvolvimento da inovação gerencial. Sob a ótica da TDC e por meio do levantamento da literatura, buscou-se compreender a percepção em relação aos

conflitos cognitivos e elementos a eles relacionados nas relações entre profissionais que atuam em diferentes áreas das cooperativas.

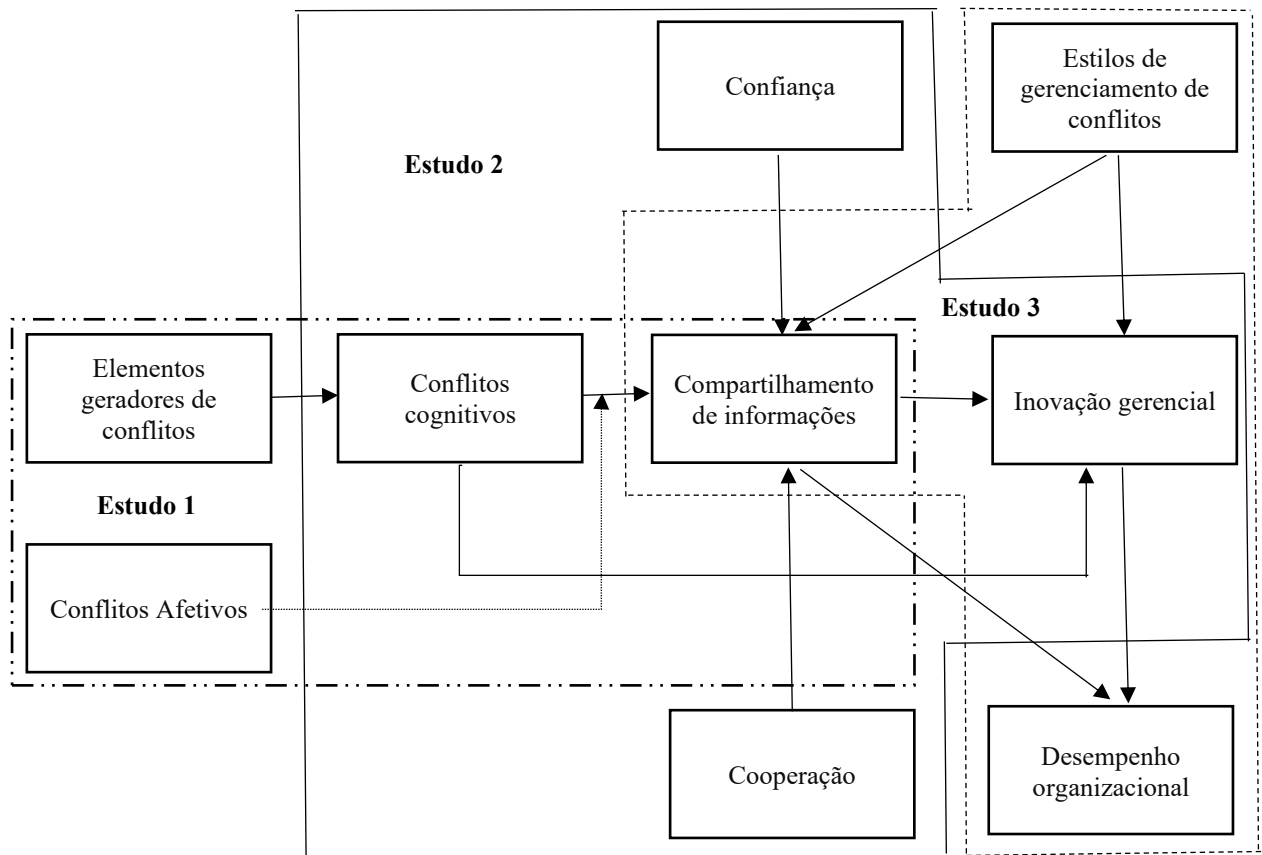
Em linha com o objetivo geral da tese, propõe-se três pesquisas com objetivos distintos, mas entrelaçados, como segue:

**Estudo 1:** Analisar os elementos geradores de conflitos cognitivos e os efeitos desses no compartilhamento de informações, moderado pelos conflitos afetivos, nas interações intragrupos de trabalho em cooperativas.

**Estudo 2:** Analisar a relação dos conflitos cognitivos com o compartilhamento de informações e a inovação gerencial, bem como os efeitos da confiança e da cooperação no compartilhamento de informações e desse compartilhamento na inovação gerencial em cooperativas.

**Estudo 3:** Analisar os efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e desses no desempenho organizacional em cooperativas.

Na Figura 1 apresenta-se o modelo teórico da tese, que sintetiza os três estudos empíricos propostos a partir do objetivo geral.



**Figura 1.** Modelo teórico da tese  
Fonte: Elaboração própria.

Conforme a Figura 1, o primeiro estudo investiga, de forma mais direta, a relação dos conflitos cognitivos no compartilhamento de informações, com o propósito de compreender as possíveis fontes de geração de conflitos. O segundo estudo também considera a relação entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações, mas adiciona aspectos relacionados à cooperação e confiança e seus efeitos na inovação gerencial. O terceiro estudo analisa o efeito dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações, de modo a permitir maior inovação gerencial, bem como a relação do compartilhamento de informações e da inovação gerencial com o desempenho organizacional. Em linhas gerais, busca-se compreender os conflitos, causas e efeitos, sob a premissa de que os conflitos podem ser benéficos se geridos adequadamente.

### **1.3 Declaração de tese**

Face às reflexões teóricas apresentadas e os pressupostos da TDC, explicita-se a seguinte declaração de tese: A adequada gestão dos conflitos cognitivos torna-os construtivos/benéficos ao proporcionar condições para o efetivo compartilhamento de informações, o que favorece a inovação gerencial e promove melhorias no desempenho organizacional.

### **1.4 Justificativa do estudo**

Este estudo contribui ao tratar dos benefícios dos conflitos cognitivos, ou seja, os efeitos dos conflitos de tarefas no aumento do compartilhamento de informações no contexto intragrupo em cooperativas agropecuárias. Espera-se que o conflito de tarefas resulte em maior compartilhamento de informações, o que leva a decisões mais acertadas e possibilita melhorias na inovação gerencial e no desempenho organizacional. Dessa maneira, o desenvolvimento deste estudo pode contribuir com a literatura e a prática organizacional ao destacar a relevância da gestão dos conflitos de modo a torná-los benéficos às organizações.

A literatura apresenta resultados incongruentes em relação ao impacto construtivo ou destrutivo dos conflitos. As pesquisas costumam focar em efeitos prejudiciais dos conflitos nas relações organizacionais e no desempenho do grupo, capazes de arruinar os esforços de consenso do grupo no processo de compartilhar informações ou no processamento de informações (Amason & Schweiger, 1994; Carnevale & Probst, 1998; Kakar, 2018). Aduzem ainda que os conflitos podem aumentar a tensão, dificultar a concentração nas tarefas e levar os

indivíduos a terem maior insatisfação no trabalho (Kakar, 2018).

De acordo com Puck e Pregernig (2014), as pesquisas que defendem o efeito positivo dos conflitos conjecturam que o desacordo entre os membros do grupo força o enfrentamento de problemas com maior nível de detalhamento e possibilita que os indivíduos possam expressar suas opiniões. Isso melhora a compreensão, aumenta a cooperação e, por fim, pode resultar em maior desempenho (Puck & Pregernig, 2014). Os conflitos de tarefas induzem os membros do grupo a examinarem as informações relevantes para as tarefas, inclusive, promovem melhorias no processo de tomada de decisões estratégicas, o que pode não ocorrer na ausência de discordância entre os membros do grupo (Amason & Schweiger, 1994; Kakar, 2018). Nessa perspectiva, McCarthy e Rodhes (2018) destacam a relevância da compreensão da origem dos conflitos e como ocorrem, tendo em vista a necessidade de cooperação entre os grupos para o desenvolvimento organizacional e a geração de resultados positivos.

Diante das incongruências nos resultados das pesquisas, destaca-se a contribuição da presente tese no sentido de reforçar a importância da existência dos conflitos na tentativa de propiciar o aumento do compartilhamento de informações e resultados favoráveis para as organizações. Os resultados mistos do impacto dos conflitos cognitivos ou de tarefas podem criar dificuldades para que se tenha clareza em relação às implicações gerenciais, o que requer aprofundamento da investigação do efeito dos conflitos nos resultados organizacionais (Greer, Caruso & Jehn, 2011).

Ao considerar as cooperativas agropecuárias como campo de análise, pode-se apresentar diferentes aspectos que denotam a importância de observação. O primeiro aspecto considerado aqui, ressalta a relevância enquanto atividade que contribui para o desenvolvimento econômico de diversas microrregiões brasileiras. O ramo cooperativista agropecuário brasileiro é um dos mais importantes no cenário nacional. Segundo dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro, elaborado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2021), o Brasil possuía, em 2020, um total de 1.173 cooperativas agropecuárias cadastradas, que juntas possuíam aproximadamente um milhão de associados e empregavam cerca de 223 mil profissionais colaboradores. Nesse sentido, cabe ainda pontuar que as cooperativas são consideradas organizações resilientes, que podem propiciar melhorias do desempenho econômico local, principalmente em tempos de crises econômicas prolongadas (Delbono & Reggiani, 2013). Além disso, as cooperativas agropecuárias são fundamentais na indústria global de alimentos e agricultura (Figueiredo & Franco, 2018).

Considerados os impactos econômicos e sociais das cooperativas agropecuárias, pode-se então pontuar o segundo aspecto que denota importância de estudos que compreendam a



análise dessas organizações, o crescimento da literatura acerca desse campo. Diferentes pesquisas têm estudado aspectos como organização, gestão e desempenho no âmbito das cooperativas (ex.: Mojo, Fischer & Degefa, 2017; Guzmán, Santos & Barroso, 2020).

Ademais, considera-se o alinhamento dos princípios do cooperativismo com o escopo deste estudo, em vista do propósito de sua criação na busca pelos interesses comuns. Perfilar objetivos comuns requer comprometimento de todos os membros da cooperativa, elemento esse ancorado na confiança mútua e na reciprocidade, o que pode determinar a coesão interna e o desempenho da cooperativa (Ruben & Heras, 2012). Nesse sentido, o modelo de gestão das cooperativas exige condições para que se aprimore o aprendizado integrado sob uma abordagem cooperada e compartilhada (Oliveira, 2015).

Face ao exposto, torna-se evidente a necessidade de se observar aspectos como conflitos e sua gestão, compartilhamento de informações, confiança, cooperação e inovação no âmbito das cooperativas. Elementos como os aqui observados, podem reduzir incertezas e oportunismo, bem como facilitar o desenvolvimento de sentimento de orgulho e senso de pertencimento ao movimento cooperativo (Mazzarol, Limnios & Reboud, 2013). Nesse sentido, é salutar que as organizações desenvolvam condições que permitam o bom relacionamento dentro dos grupos e, conseqüentemente, direcionem o processo decisório para ampliar a competitividade e melhorar o desempenho organizacional.

## **1.5 Teoria de base**

Os conflitos cognitivos podem ser definidos como discrepâncias em relação às tarefas, que no contexto de grupo são expressas como discordâncias (Badke-Schaub, Goldschmidt & Meijer, 2010). Os conflitos tendem a ser considerados como algo negativo e, por isso, precisam ser evitados ou reduzidos ao mínimo, mesmo que alguns pesquisadores os coloquem como algo que pode ser utilizado de forma construtiva (Badke-Schaub et al., 2010). A necessidade de evitar conflitos pode ser justificada pelo fato de que os indivíduos tendem a ser avessos a informações conflitantes (dissonantes), o que faz com que se esforcem para reduzir possíveis dissonâncias (Buder et al., 2017).

Para Festinger (1957), a busca por pensamentos similares pode estar relacionada ao conceito de dissonância cognitiva. A dissonância cognitiva “é o estado ativado de uma pessoa que experimenta crenças, atitudes e comportamentos diferentes ou contraditórios” (Badke-Schaub et al., 2010, p. 121). As pesquisas sobre dissonância abordam aspectos relativos às condições nas quais as dissonâncias são evocadas e o motivo delas ocorrerem, além de

estratégias que podem ser adotadas para a redução dessas dissonâncias (Cancino-Montecinos, Björklund & Lindholm, 2018). A magnitude da dissonância depende da importância dada aos elementos que estão dissonantes, o que também influencia a proporção de pressão e esforços aplicados com o intuito de reduzir ou eliminar tal dissonância (Festinger, 1957).

Ao estudar aspectos da dissonância cognitiva, no ano de 1957 Leon Festinger postulou a Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC), uma das mais influentes no campo da Psicologia Social (Cancino-Montecinos et al., 2018). Essa teoria desafiou o longo domínio da Teoria do Reforço, dominante no campo da Psicologia Social em meados da década de 1950 (Harmon-Jones & Mills, 1999). A premissa original da TDC é que a dissonância representa um estado motivacional que pode ser decorrente da justaposição de dois elementos cognitivos,  $x$  e  $y$ , quando "não- $x$  é decorrente de  $y$ " (Festinger, 1957).

A TDC prediz que todo o indivíduo busca o estado de coerência em relação às suas cognições (Festinger, 1957). Quando existem duas ou mais cognições contraditórias, os indivíduos passam a se sentir desconfortáveis, o que pode até mesmo levá-los a alterar cognições e comportamentos próprios ou mesmo de terceiros (Festinger, 1957; Yaakub, Shaari, Panatik & Rahman, 2013, Hinojosa et al., 2017). Os desconfortos podem ainda fazer com que os indivíduos busquem reduzir a dissonância, bem como evitem condições para geração de novas dissonâncias ou aumento daquelas já existentes (Harmon-Jones & Mills, 1999). Nessa linha, a teoria e as pesquisas nela pautadas, inspiraram maior compreensão em relação aos processos de mudanças de atitudes e comportamentos, além da compreensão das relações entre cognição, percepção, emoção e motivação (Harmon-Jones, Gerdjikov & Harmon-Jones, 2008).

Para reduzir as dissonâncias existentes, busca-se agregar novos elementos cognitivos, principalmente novas informações (Niffenegger, 1984). Além disso, é necessário que os elementos já existentes sejam modificados, seja por meio de mudanças comportamentais ou de atitudes, ou pelo rearranjo de cognições já existentes (Niffenegger, 1984). Pontua-se que a mudança de cognições tem o propósito de fazer com que as cognições dos indivíduos sejam consistentes entre si e seu comportamento (Birnberg, Luft & Shields, 2007). A motivação para reduzir dissonâncias cognitivas acontece após o processo decisório, geralmente pelo aumento de cognições positivas em relação a alternativa escolhida ou pela diminuição das cognições positivas sobre a alternativa rejeitada (Birnberg et al., 2007).

A TDC pertence ao campo da Psicologia Social. No entanto, com o passar do tempo a mesma foi difundida em outras áreas, como na Administração (Hinojosa et al., 2017), especialmente em estudos organizacionais que abordam aspectos relativos ao comportamento dos indivíduos (Telci, Maden & Kantur, 2011; Thornock, 2016). Em linhas gerais, a revisão de

pesquisas em administração realizada por Hinojosa et al. (2017) demonstrou que a TDC é frequentemente aplicada à literatura de gestão, principalmente ao considerar a natureza motivacional da dissonância na produção de mudanças de atitudes e comportamentos que envolvem o processo decisório gerencial e organizacional.

A TDC também é abordada em pesquisas da área da Contabilidade, com destaque para a Contabilidade Gerencial. Ao considerar o campo da Contabilidade Gerencial, as pesquisas que utilizam a TDC como plano de fundo podem fornecer explicação quanto ao modo como a cognição ou as representações mentais interferem em aspectos relacionados a metas orçamentárias e desempenho (Birnberg et al., 2007).

Jermias (2001), em sua pesquisa sobre sistemas de custeio buscou prever, considerando os pressupostos da TDC, que o compromisso com a direção de uma ação fará com que os indivíduos se tornem insensíveis aos benefícios que podem ser conseguidos por meio de uma alternativa rejeitada. Dentre os resultados, a pesquisa evidenciou que os julgamentos em relação à utilidade dos sistemas de custeio são influenciados pelo compromisso com o sistema preferido pelos participantes da pesquisa.

Além da dissonância cognitiva, outros aspectos podem influenciar a aceitação de mudanças no contexto organizacional. A pesquisa desenvolvida por Ni, Chung, Su e Cheng (2007) evidenciou que o comprometimento organizacional e a dissonância cognitiva podem influenciar a aceitação ou não das mudanças nos sistemas de controle e na contabilidade gerencial. Além de influência direta, os autores observaram que há efeito mediador da dissonância cognitiva na aceitação das mudanças dos sistemas.

A TDC também foi utilizada no experimento realizado por Rennekamp, Rupa e Seybert (2015), o qual indicou que a dissonância cognitiva e reversibilidade de decisões podem afetar a forma como os gestores tomam decisões em relação ao registro de prejuízos obtidos por seus investimentos. Constataram que os gestores investem mais na divisão prejudicada quando o efeito contábil do prejuízo é reversível do que quando é irreversível.

Com o propósito de desenvolver um arcabouço conceitual em relação ao viés de dissonância cognitiva que influencia a tomada de decisão de investimento, Fatima (2019) observou que idade, vieses emocionais, excesso de confiança e vieses de confirmações podem potencializar a dissonância cognitiva que, por sua vez, influencia a tomada de decisão por parte dos investidores.

Ancorados pela TDC, Yang, Lin, Liao e Xue (2021) desenvolveram uma pesquisa com o intuito de observar questões relacionadas às tensões morais e dissonâncias cognitivas, que podem inclusive afetar a cidadania organizacional e o comportamento contraproducente no

local de trabalho. Os resultados revelaram que os funcionários percebem declínio na internalização da identidade moral após o comportamento antiético pró-organizacional, o que reduz o engajamento no comportamento de cidadania organizacional e estimula o comportamento contraproducente no local de trabalho.

De forma geral, observa-se que a TDC fundamentou diversas pesquisas teórico-empíricas, considerando diferentes contextos e áreas do conhecimento. Tais pesquisas revelaram aspectos relativos às contradições que podem ocorrer no processo decisório e incorrer em diferentes tipos de mudanças que afetam os indivíduos e as organizações. Assim, a TDC é adotada na busca pela compreensão da influência de elementos como conflitos cognitivos, cooperação, confiança e estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações, de modo a promover efeitos positivos para os grupos de trabalho das cooperativas agropecuárias.

## **1.6 Posicionamento epistemológico**

Este estudo aborda diferentes questões relacionadas aos conflitos cognitivos, de forma a compreender os efeitos causadores dos mesmos e como gerenciá-los a fim de proporcionar melhorias no processo de compartilhamento de informações e, conseqüentemente, melhorias na inovação gerencial e no desempenho organizacional. Para tanto, parte-se de uma abordagem funcionalista, que considera os pressupostos apontados por Burrell e Morgan (1979). Esta abordagem tem sido amplamente aplicada em pesquisas no campo da contabilidade de forma geral (Lukka, 2010) e no campo da contabilidade gerencial (Modell, 2010). A natureza do problema demarcado foi determinante para a escolha do paradigma funcionalista que prioriza e orienta a produção de conhecimentos que contribuam para a solução de problemas nos termos descritos neste trabalho (Burrell & Morgan, 1979).

Diante da classificação epistemológica no paradigma funcionalista, a pesquisa apresenta um delineamento objetivista, sendo a investigação realizada a partir da perspectiva do realismo, com vertente positivista, vislumbrando pressupostos do determinismo e da abordagem nomotética (Burrell & Morgan, 1979). Nesse sentido, foram estabelecidas hipóteses para verificar a relação entre as variáveis estudadas. Essas hipóteses foram testadas e validadas considerando a utilização de técnica estatística, mais precisamente, a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais.

## 1.7 Estrutura do trabalho

Este trabalho compreende cinco capítulos. No primeiro apresenta-se a introdução, que evidencia a contextualização, a problemática, o objetivo geral da tese, os objetivos específicos que serão trabalhados em três estudos distintos, a declaração de tese, a justificativa do estudo, a teoria de base e o posicionamento epistemológico.

O segundo capítulo apresenta o primeiro estudo, que analisa aspectos relacionados aos elementos geradores de conflitos, os conflitos cognitivos e afetivos e o compartilhamento de informações. Nesse primeiro estudo, o foco está nos conflitos cognitivos, em que se busca compreender o que pode desencadeá-los e os seus efeitos no processo de compartilhamento de informações. O Estudo 1 compreende introdução, base teórica e fundamentação das hipóteses, aspectos metodológicos, descrição e análise dos resultados, conclusão e implicações.

O terceiro capítulo apresenta o segundo estudo, que analisa os conflitos cognitivos, o compartilhamento de informações, aspectos de confiança e cooperação e a inovação gerencial. O alvo do segundo estudo é o compartilhamento de informações e como os conflitos cognitivos, a confiança e a cooperação podem influenciar esse processo, considerando também como o compartilhamento de informações pode influenciar a inovação gerencial. O Estudo 2 compreende introdução, base teórica e fundamentação das hipóteses, aspectos metodológicos, descrição e análise dos resultados, conclusão e implicações.

O quarto capítulo apresenta o terceiro estudo, que analisa os efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações, na inovação gerencial e no desempenho organizacional. Nesse estudo, o foco está no gerenciamento de conflitos, com o intuito de evidenciar como o gerenciamento cooperativo pode produzir resultados positivos, promovendo condições que melhoram o compartilhamento de informações, a inovação gerencial e o desempenho organizacional. O Estudo 3 compreende introdução, base teórica e fundamentação das hipóteses, aspectos metodológicos, descrição e análise dos resultados, conclusão e implicações.

Por fim, o quinto capítulo é destinado à apresentação das conclusões da tese, compreendendo a resposta ao problema central apresentado no presente estudo e implicações de cada um dos três estudos desenvolvidos, considerando, dentre outros aspectos, os pressupostos estabelecidos pela Teoria da Dissonância Cognitiva. Além disso, nessa unidade buscou-se concluir acerca dos benefícios dos conflitos cognitivos para as organizações em geral e, de modo específico, para as cooperativas agropecuárias.

## **2 Estudo 1: Elementos geradores de conflitos e os efeitos no processo de compartilhamento de informações intragrupo em cooperativas**

### **Resumo**

Os conflitos cognitivos podem ser gerados por diferentes elementos e auxiliar em processos organizacionais como, por exemplo, no compartilhamento de informações. Este estudo analisa os elementos geradores de conflitos cognitivos e os efeitos desses no compartilhamento de informações, moderado pelos conflitos afetivos, nas interações intragrupos de trabalho em cooperativas. Uma *survey* foi realizada com profissionais que atuam em cooperativas agropecuárias cadastrados na rede *LinkedIn* ou contactados via *e-mail*, resultando na obtenção de 94 respostas válidas. Para analisar os dados foram adotadas técnicas de análise descritiva e modelagem de equações estruturais. Os resultados evidenciam que a interdependência de tarefas e a mutualidade entre os membros do grupo influenciam positivamente os conflitos cognitivos. Verifica-se ainda influência positiva e significativa dos conflitos cognitivos no compartilhamento de informações. Entretanto, não se observa moderação dos conflitos afetivos na relação entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações. Os resultados permitem concluir que os conflitos cognitivos podem apresentar características positivas ao estabelecer condições para ampliar o compartilhamento de informações no ambiente organizacional. Implicações teóricas e práticas são proporcionadas pelo estudo, principalmente ao se considerar a necessidade de criar um ambiente que propicie melhor comunicação para alcançar os objetivos estabelecidos e garantir competitividade, no caso em cooperativas agropecuárias.

**Palavras-chave:** Elementos geradores de conflitos. Conflitos cognitivos. Conflitos afetivos. Compartilhamento de informações. Cooperativas.

### **Abstract**

The cognitive conflicts can be originated from different elements and can assist in organizational processes, such as, for example, information sharing. This study analyzes the triggering elements of cognitive conflicts and the effects of those on information sharing, limited by emotional conflicts, in intra-group interactions of cooperative workplaces. A *survey* was performed with professionals from farming cooperatives registered on the *LinkedIn* network, contacted via *e-mail*, resulting in 94 valid answers. To analyze the data, techniques of descriptive analysis and structural equation modeling were adopted. The results presented evidence that the task inter-dependency and the mutuality between members of the group

positively influenced the cognitive conflicts. A positive and significant influence of the cognitive conflicts in information sharing can be observed. However, no limitation can be observed on emotional conflicts in the connection between cognitive conflicts and information sharing. The results allow us to conclude that the cognitive conflicts can provide positive characteristics when establishing conditions to amplify information sharing in the organizational environment. Theoretical and practical implications are provided by the study, specially when considering the need to create an environment with better communication in order to achieve established goals and ensure competitiveness in farming cooperatives.

**Keywords:** Elements generating cognitive conflicts. Emotional conflicts. Information sharing. Cooperatives.

## 2.1 Introdução

Os conflitos são abordados pela literatura sob diferentes perspectivas. No trabalho em grupo ou no contexto organizacional, os conflitos podem suscitar divergências sobre serem construtivos (benéficos) ou destrutivos (prejudiciais) para os grupos e/ou organizações (Jehn, 1995). Um fluxo da pesquisa sugere que o conflito prejudica o funcionamento e resultados dos grupos (Wall Júnior & Nolan, 1986; Saavedra, Earley & Van Dyne, 1993), uma vez que aumenta a tensão e a animosidade, dificulta a concentração nas tarefas, de modo a desencadear desempenho reduzido e insatisfação (Kakar, 2018). Todavia, há de se considerar que nem sempre é o que acontece, uma vez que os conflitos podem ser positivos para os resultados dos grupos (De Wit, Greer & Jehn, 2012).

Conflitos no contexto organizacional são segregados como sendo relacionados à tarefa, designados como cognitivos ou substantivos, ou derivados de aspectos emocionais e afetivos das relações interpessoais, denominados de afetivos, portanto, de relacionamento ou socioafetivo (Guetzkow & Gyr, 1954; Jehn, 1995). Conflitos cognitivos ou conflitos focados nas tarefas geralmente são tratados como aqueles desacordos entre os membros do grupo que podem ocorrer no momento da execução de uma tarefa (Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; Puck & Pregernig, 2014). Esse tipo de conflito pode ocorrer por divergências de atitudes, opiniões, conhecimentos dos membros de um grupo e avaliação subjetiva do indivíduo em relação ao ambiente (Buder, Buttlere & Cress, 2017). Já os conflitos afetivos compreendem incompatibilidades ou tensões entre os membros dos grupos e que podem desencadear animosidade e aborrecimentos (Jehn, 1995).

Pesquisas empíricas (ex.: De Dreu & Weingart, 2003; Langfred, 2007; Hjerto & Kuvaas,

2017) observaram que os conflitos cognitivos apresentam efeitos negativos para os grupos e para as organizações. Outro fluxo de pesquisas aponta efeitos positivos dos conflitos. Em conflito, os indivíduos que compõem os grupos conseguem aprender com diferentes perspectivas e apreciam a necessidade de serem criativos (Tjosvold, 1997), ao passo que quando os conflitos estão ausentes, os grupos negligenciam ineficiências e continuam com as formas existentes de trabalho (Kakar, 2018). Nessa linha, pesquisas revelaram que os conflitos cognitivos apresentam efeitos benéficos para os grupos e as organizações como um todo (Jehn, 1995; Behfar, Mannix, Peterson & Trochim, 2011; Um & Oh, 2021).

Além de comprometer aspectos relacionados ao trabalho e desempenho, os tipos de conflitos também podem influenciar no processo de compartilhamento de informações (Tsai & Bendersky, 2015). O compartilhamento de informações pode ajudar na redução de incertezas e a aumentar a motivação para o uso das informações (Hwang, Kettinger & Mun, 2013). Algumas pesquisas observaram que os conflitos relacionados à tarefa induzem maior compartilhamento de informações, além de promover melhoria na tomada de decisão e sucesso dos projetos desenvolvidos, o que não ocorre quando da consideração dos conflitos afetivos (Moye & Langfred, 2004; De Church, Mesmer-Magnus & Doty, 2013; Wu, Liu, Zhao & Zuo, 2017).

O exposto sugere lacunas de pesquisa quanto à compreensão dos elementos geradores de conflitos cognitivos e sua influência no processo de compartilhamento de informações, assim como a interferência dos conflitos afetivos, uma vez que a literatura indica que esses se relacionam estritamente com os conflitos cognitivos (Amason & Sapienza, 1997; De Dreu & Weingart, 2003). Dessa maneira, o objetivo deste estudo consiste em analisar os elementos geradores de conflitos cognitivos e os efeitos desses no compartilhamento de informações, moderado pelos conflitos afetivos, nas interações intragrupos de trabalho em cooperativas agropecuárias.

Além de sustentar os achados da pesquisa com base nos estudos que fundamentaram a construção das hipóteses, a análise dos resultados também considerou a Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC), proposta por Leon Festinger em 1957. A dissonância cognitiva está relacionada à busca por pensamentos similares (Festinger, 1957), até porque os indivíduos possuem a necessidade de evitar conflitos, o que faz com que se esforcem para reduzir aspectos contraditórios (Buder et al., 2017). Nesse sentido, os pressupostos da TDC foram utilizados para compreender conflitos existentes e suas causas na busca por coerência em relação às cognições humanas, o que leva à compreensão dos conflitos como algo positivo para os grupos e as organizações.

Os resultados desta pesquisa contribuem com a literatura ao abordar as relações aqui



propostas entre elementos geradores de conflitos e conflitos cognitivos (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Mooney, Holahan & Amason, 2007; Somech, Desivilya & Lidogoster, 2009), conflitos cognitivos e compartilhamento de informações (Tsai & Bendersky, 2015; Du & Xu, 2018) e a moderação dos conflitos afetivos na relação entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações (Lu, Zhou & Leung, 2011; De Wit, Jehn & Scheepers, 2013). Nesse sentido, o estudo contribui ao fornecer resultados empíricos para esse fluxo de pesquisa, revelando diferentes conjuntos de relações, que podem trazer *insights* sobre novas possibilidades de pesquisas. A pesquisa ainda contribui para a literatura ao incorporar esforços para reduzir as divergências em relação aos achados sobre o impacto dos conflitos cognitivos, que nem sempre são apresentados na literatura como algo positivo.

Compreender os conflitos cognitivos e suas causas é também importante para a prática gerencial, uma vez que a literatura considera que conflitos cognitivos, expressos em forma de debates, podem promover interações comportamentais positivas e estão associados a um maior compartilhamento de informações (Todorova, Bear & Weingart; 2014; Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn, 2015; Tsai & Bendersky, 2016; Du & Xu, 2018). Por sua vez, o compartilhamento de informações é fonte de vantagem do trabalho em grupo, visto em pesquisas acadêmicas e na prática corporativa como um antecedente crítico da otimização do processo decisório e melhoria dos resultados organizacionais, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Uitdewilligen & Waller, 2018). Assim, a relevância dos resultados aqui observados concerne ao contexto prático das organizações estudadas e/ou das organizações com estrutura similar.

## **2.2 Base teórica e hipóteses**

### **2.2.1 Elementos geradores de conflitos e conflitos cognitivos**

Os conflitos cognitivos ou conflitos de tarefas possuem como propósito melhorar a qualidade do trabalho em grupo, fazer com que o grupo evite conformidade, uma vez que surgem divergências de opiniões e envolvem indivíduos com diferentes capacidades e conhecimentos, o que encoraja ideias alternativas (Torrance, 1957; Mooney et al., 2007). Tais conflitos podem apresentar efeitos positivos, uma vez que desempenham papel relevante no processo de inovação e na geração de ideias, o que proporciona qualidade nas decisões e criatividade (Amason & Schweiger, 1994; Jehn & Mannix, 2001). Para Devine (1999), os conflitos cognitivos advêm da existência das diferentes perspectivas para se alcançar os

objetivos do grupo e se manifestam por intermédio da identificação e do exame de planos ou cenários múltiplos para atingir as metas do grupo.

A literatura ao longo dos anos tem abordado as diferentes causas de conflitos, que consideram tanto elementos de natureza individual, quanto relacionadas à organização. Dentre os principais elementos geradores de conflitos abordados, têm-se: comportamento do indivíduo (De Wit et al., 2012), tipos ou estruturas de tarefas (Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Pelled et al., 1999), mutualidade entre os membros do grupo (Amason & Sapienza, 1997), interdependência de tarefas (Mooney et al., 2007), características da composição do grupo (Bendersky & Hays, 2012; Okimoto, Wenzel & Hornsey, 2015), disponibilidade de recursos (Hillman, Cannella & Paetzold, 2000; Hillman & Dalziel, 2003), dentre outros. Alinhado aos pressupostos iniciais do presente estudo, consideram-se causas de conflito as questões relacionadas a tipos ou estruturas de tarefas, interdependência de tarefas e mutualidade entre os membros do grupo, por possuírem relação com tarefas e observarem questões que envolvem grupos de trabalho.

Os conflitos de tarefas são positivos ao permitirem maior identificação e discussão em relação às diferentes perspectivas de cada indivíduo do grupo, o que possibilita o aumento da compreensão das tarefas e auxiliar no desempenho da equipe (Amason & Schweiger, 1994; Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell & Lazzara, 2015). Os tipos de tarefas representam a categorização das tarefas como simples e rotineiras ou complexas e não rotineiras e podem levar aos conflitos cognitivos ou conflitos de tarefas, que também possuem relação com o desempenho do grupo (Jehn et al., 1999; Pelled et al., 1999). Grupos que executam tarefas rotineiras, por exemplo, podem ter divergências que prejudicam seu funcionamento, o que não é percebido em grupos com tarefas não rotineiras, onde existe até mesmo a possibilidade de as discordâncias serem benéficas (Jehn, 1995). Ao considerar a complexidade, nota-se que em tarefas de tomada de decisão mais complexas, os conflitos de tarefas ajudam a melhorar o desempenho do grupo, o que não ocorre em tarefas menos complexas (Bradley, Anderson, Baur & Klotz, 2015). Diante disso, formula-se a seguinte hipótese:

H<sub>1</sub>: Os tipos de tarefas influenciam direta e positivamente na geração de conflitos cognitivos.

A interdependência de tarefas é uma característica importante associada ao processo que envolve a troca de recursos, informações ou materiais e a medida com que os indivíduos devem se envolver para a solução de problemas encontrados na realização de seu trabalho (Van Der Vegt, Van De Vliert & Oosterhof, 2003; Mooney et al., 2007). A interdependência de tarefas pode influenciar no curso e nas consequências dos conflitos organizacionais (Wilmot & Hocker,

2001). Grupos que possuem comunicação mais colaborativa, por exemplo, apresentam menor probabilidade de experimentar efeitos negativos dos conflitos (Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001).

Em situações de baixa interdependência os indivíduos operam de forma mais individual dentro do grupo, sem muita necessidade de interações ou comunicação, o que faz com que a possibilidade de conflito seja mais baixa (Neck, Stewart & Manz, 1996). Por outro lado, níveis mais altos de interdependência de tarefas fazem com que os indivíduos precisem cooperar e compartilhar, o que os deixa mais próximos e os torna mais apoiadores e influenciadores (Wageman, 1995; Somech et al., 2009). Essa necessidade de aproximação para a cooperação pode ser explicada pelo desencadeamento de tarefas mais complexas e ambíguas (Wang & Howell, 2010). Diante da maior necessidade de comunicação entre os indivíduos, a expectativa é que se tenha maior probabilidade de ocorrência de conflitos cognitivos. Nesse sentido, formula-se a seguinte hipótese:

H<sub>2</sub>: A interdependência de tarefas influencia direta e positivamente na geração de conflitos cognitivos.

A mutualidade entre os membros do grupo simboliza a medida em que os diferentes indivíduos se sentem solidariamente responsáveis e compartilham metas e pode se manifestar como um desejo de acomodação de outros indivíduos para beneficiar o grupo (Amason & Sapienza, 1997). Quando há mutualidade, tem-se maior sentimento de comunicação entre os agentes que se comunicam, que passam a acreditar que compartilham semelhanças com os parceiros comunicativos (Fuller, Marett & Twitchell, 2011).

Com altos níveis de mutualidade os agentes comunicadores se beneficiam de julgamentos favoráveis, ao passo que menores níveis podem levar a erros de comunicação e até mesmo desencadear conflitos entre os membros dos grupos (Burgoon, Buller & Floyd, 2001; Alavi & Tiwana, 2002). Amason e Sapienza (1997) aduzem que maiores níveis de mutualidade podem ser associados a baixos níveis de conflitos cognitivos. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

H<sub>3</sub>: A mutualidade entre os membros do grupo influencia direta e positivamente na geração de conflitos cognitivos.

## **2.2.2 Conflitos cognitivos e compartilhamento de informações**

Os conflitos têm o potencial de aumentar o compartilhamento de informações em grupos de tomada de decisão, uma vez que os indivíduos, com o intuito de defender seus pontos de

vista opostos, são convidados a descrever e justificar suas posições (Tjosvold, 1985). Ao discutirem suas posições, os indivíduos podem perceber possíveis inadequações em relação às suas ideias e valores, o que permite o despertar para novas possibilidades combinadas que, isoladamente, não haviam antes sido consideradas (Tjosvold, 1997).

Os conflitos cognitivos tendem a ser propícios na coleta de informações e avaliação de alternativas no processo decisório, que são importantes para o desempenho das tarefas (Schweiger, Sandberg & Ragan, 1986). Os conflitos cognitivos tendem a melhorar o processo relacionado às decisões estratégicas, uma vez que facilitam a troca de informações entre os membros do grupo de gestores de níveis superiores (Amason & Sapienza, 1997; Loughry & Amazon, 2014). Todavia, uma das mais estabelecidas conclusões é a evidência de que os benefícios dos conflitos cognitivos dependem da integração das visões divergentes apresentadas por um grupo (Mooney et al., 2007; Xie, Wang & Luan, 2014).

Os conflitos cognitivos relacionados às tarefas, além da troca de informações, podem auxiliar na resolução de problemas, geração de ideias e tomada de decisões (Pelled et al., 1999). No processo decisório, destaca-se a relevância dos conflitos cognitivos, visto que esses são benéficos ao possibilitar que sejam fornecidas informações necessárias e adequadas que correspondem à complexidade e variedade que está associada à tarefa estratégica de tomada de decisão (Parayitam & Dooley, 2007; Maia & Lima, 2020). Quando se considera conflitos cognitivos ou conflitos de tarefas moderados, é possível obter ganhos significativos de informações, o que faz com que os profissionais se sintam mais ativos, interessados e energizados, emoções que influenciam na satisfação no trabalho (Todorova et al., 2014).

Na pesquisa junto a supervisores e subordinados no contexto de organizações chinesas, Lu et al. (2011) constataram que os conflitos cognitivos ou de tarefas estão positivamente relacionados aos comportamentos inovadores e comportamentos de compartilhamento de conhecimento. Na mesma linha, Kakar (2018), na pesquisa realizada junto a profissionais que atuam em equipes de desenvolvimento de *softwares*, verificou que os conflitos de tarefas afetam positivamente o compartilhamento de conhecimento.

Tsai e Bendersky (2016) demonstraram em sua pesquisa que os conflitos de tarefas ou conflitos cognitivos são expressos na forma de debates e estão associados ao maior compartilhamento de informações, assim, existe a percepção de receptividade em relação às opiniões divergentes entre os indivíduos. Postula-se ainda que os conflitos cognitivos, oriundos da discussão construtiva sobre diferentes pontos de vista, influenciam o efeito do compartilhamento de informações no nível de influência dos gestores (Du & Xu, 2018). Dessa maneira, formula-se a seguinte hipótese:

H4: Os conflitos cognitivos influenciam direta e positivamente o compartilhamento de informações.

### **2.2.3 Moderação dos conflitos afetivos na relação entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações**

Os conflitos de relacionamento ou afetivos são aqueles que consideram a animosidade interpessoal, que perturba a harmonia e desencadeia prejuízos aos grupos (Amason, 1996). Trata-se de conflitos decorrentes da percepção de que existem membros do grupo que impedem a realização de objetivos pessoais ou grupais e se manifestam na forma de tensão, frustração, discussão e retraimento (Devine, 1999).

Ao diferenciar conflitos afetivos e cognitivos, Chenhall (2004) esclarece que os conflitos cognitivos direcionam seu foco às tarefas e se orientam na compreensão das diferenças de julgamentos para alcançar propósitos comuns. Por outro lado, os conflitos afetivos se voltam aos aspectos emocionais, consideram incompatibilidades e disputas pessoais, manifestas como críticas de natureza pessoal (Chenhall, 2004).

Os conflitos cognitivos exercem influência no compartilhamento de informações, porém, não são apenas conflitos cognitivos que podem interferir nesse processo, conjectura-se haver também interferência dos conflitos afetivos. Sendo funcionais ou não, os conflitos cognitivos apresentam desvantagens quando associados com conflitos afetivos (De Dreu & Weingart, 2003). Para De Wit et al. (2013), a presença de conflitos afetivos pode causar maior rigidez durante os conflitos cognitivos. Problemas como atritos, emoções negativas e animosidade interpessoal, elementos dos conflitos afetivos, podem facilmente se espalhar para determinar como os membros do grupo reagirão em relação ao debate relacionado a determinada tarefa (De Wit et al., 2013).

As crenças fortes ou egos frágeis dos membros do grupo, pontos característicos dos conflitos afetivos, podem fazer com que se tenha um forte apego a ideias de modo que os indivíduos acabem por não reconhecer contribuições de terceiros, o que pode desencadear comportamentos interpessoais negativos e, assim, levar ao distanciamento, o que impede a incorporação efetiva de informações (Amason, 1996; Devine, 1999). O conflito afetivo pode impedir a incorporação efetiva, por parte dos grupos, das informações fornecidas individualmente por especialistas (Devine, 1999). Inclusive, existe a possibilidade de o conflito afetivo interromper a comunicação e cooperação entre os membros de um grupo, reduzindo a receptividade a ideias promovidas pelos demais membros (Elbanna, Ali & Dayan, 2011), de

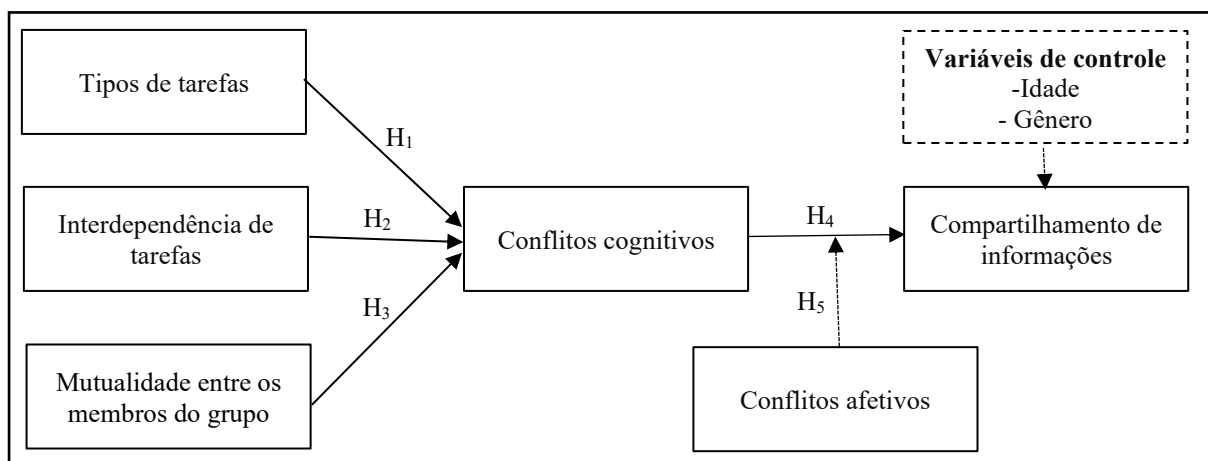
modo a comprometer a implementação de decisões estratégicas (Sankowska, 2013; Prasad & Junni, 2017).

Os conflitos afetivos podem levar os membros de uma equipe a desconsiderar informações recebidas de outros indivíduos e se concentrarem apenas nos próprios pontos de vista, principalmente quando há alguma inconsistência ou falta de motivação para processar as diferentes perspectivas (De Wit et al., 2013). Diante disso, o processamento de informações pode se tornar mais tendencioso, pois há menor comprometimento com o grupo e motivação social mais competitiva (De Wit et al., 2013).

Lu et al. (2011) observaram em sua pesquisa que os conflitos cognitivos atuam de forma positiva em relação aos comportamentos de compartilhamento de conhecimento, o que não ocorre quando há conflitos de relacionamento ou afetivos, que apresentam relação negativa com comportamentos de compartilhamento de conhecimento. Essa situação ocorre independente do nível de conflitos, uma vez que tanto altos quanto baixos níveis de conflitos de relacionamento tendem a dificultar o compartilhamento de conhecimento (Kakar, 2018). Dessa forma, espera-se que na presença de conflitos afetivos, a relação entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações seja afetada de forma negativa, o que leva à formulação da seguinte hipótese:

H<sub>5</sub>: Os conflitos afetivos moderam negativamente a relação entre os conflitos cognitivos e o compartilhamento de informações.

Na Figura 2, apresenta-se o modelo teórico da pesquisa, com os construtos e a direção das hipóteses.



**Figura 2.** Modelo teórico do Estudo 1  
Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se que o cerne da pesquisa está na relação dos conflitos cognitivos com o compartilhamento de informações. Para tanto, faz-se necessário compreender quais são os

elementos geradores de conflitos, além da compreensão de outros fatores que podem interferir na relação central proposta pela pesquisa, a exemplo dos conflitos afetivos.

## **2.3 Procedimentos metodológicos**

### **2.3.1 Delineamento da pesquisa**

Esta pesquisa foi conduzida por meio de abordagem descritiva em relação ao objetivo, uma vez que buscou descrever e classificar a relação entre conflitos cognitivos, conflitos afetivos e compartilhamento de informações, considerando ainda elementos antecedentes relacionados à geração de conflitos.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa adotou um delineamento quantitativo. A pesquisa quantitativa é tida como uma estratégia que enfatiza a quantificação na coleta e análise dos dados, com implicações dedutivas na relação entre teoria e pesquisa, incorporação de práticas e normas de modelos científicos naturais e positivismo, além de incorporar a visão da realidade social como uma realidade externa e objetiva (Bryman, 2012).

No que tange à estratégia de pesquisa, foi adotada a abordagem de levantamento/*survey* com o envio de um questionário aos profissionais de nível superior e intermediário que atuam em cooperativas agropecuárias. Os levantamentos são planejados para o estudo das relações entre as variáveis, sendo uma das estratégias mais apropriadas para análise dos fatos e descrições (Martins & Theóphilo, 2009). Nesse tipo de pesquisa, são fornecidas descrições quantitativas ou numéricas de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população (Creswell, 2014).

### **2.3.2 População e amostra**

Uma *survey* foi realizada junto aos profissionais que atuam em cooperativas agropecuárias. A opção por este segmento deve-se à sua contribuição para o desenvolvimento econômico brasileiro, bem como pelo impacto social que as cooperativas apresentam nas regiões onde atuam. O Anuário do Cooperativismo Brasileiro, elaborado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2021a), evidenciou que no ano de 2020 a aplicação dos recursos realizada pelas cooperativas agropecuárias somou R\$ 626,9 milhões, com mais de 223 mil profissionais colaboradores e 1 bilhão de cooperados em 1.173 organizações cadastradas. Conforme o anuário, as regiões que mais se destacam em termos de quantidade de cooperativas

agropecuárias são o Sudeste, com 347 cooperativas, e o Sul, com 233 cooperativas. Pontua-se ainda o alinhamento dos princípios cooperativos, com destaque para o princípio da gestão democrática, ao propósito da presente pesquisa. O princípio da gestão democrática preconiza a participação ativa e direta de todos os indivíduos associados, quer seja ao estabelecer diretrizes e políticas ou em relação ao processo decisório (OCB, 2021b).

O questionário foi enviado aos profissionais que atuam em cooperativas, cadastrados na rede profissional *LinkedIn*, com atuação em diferentes níveis gerenciais, identificados pela busca dos termos: “diretor(a)”, “gerente”, “coordenador(a)”, “supervisor(a)”. Acredita-se que profissionais ocupantes desses cargos possam estar ativamente envolvidos com tarefas que implicam decisões e, conseqüentemente, podem estar sujeitos aos conflitos cognitivos e afetivos, além de serem tarefas que demandam compartilhamento de informações. Para identificar as cooperativas agropecuárias no *LinkedIn*, foi realizada uma busca nos sistemas OCBs de cada estado, que listam as cooperativas vinculadas, bem como a atividade e produtos/serviços e, em alguns casos, o *link* de acesso para o *site* da cooperativa ou *e-mail* geral. Todavia, nem todos os estados dispunham de uma lista com as informações necessárias. Face a essa limitação, considerou-se uma busca adicional e abrangente no *LinkedIn* pela razão social ou sigla de cada cooperativa, com os filtros “empresas” e localidade “Brasil”.

Os contatos com os profissionais foram realizados entre agosto e outubro de 2021. Por meio do *LinkedIn*, foram enviados 855 convites e, destes, 404 aceitos. Após o aceite, foi encaminhado o *link* de acesso ao questionário, disponibilizado na plataforma *QuestionPro*. Foram enviados ainda e-mails com o *link* da pesquisa para profissionais que atuam em 693 cooperativas agropecuárias brasileiras. Houve apoio da OCB e das Organizações das Cooperativas do Estado (OCE) da Bahia e de Santa Catarina no processo de divulgação da pesquisa aos gestores cadastrados em suas redes. Desconsiderando questionários incompletos, a amostra final da pesquisa resultou em 94 respostas válidas.

A adequação do tamanho da amostra para a realização das análises propostas no modelo estrutural, considerou os parâmetros de Faul, Erdfelder, Buschner e Lang (2009) e os cálculos foram realizados por meio do *software G\*Power*, considerando o efeito médio de 0,15, nível de significância de  $\alpha = 0,05$  e poder da amostra de  $1-\beta = 0,80$ , o que indicou a necessidade da obtenção de pelo menos 92 respostas válidas.

Por meio da análise do perfil dos respondentes, pode-se observar que cerca de 75% são do gênero masculino e 25% do gênero feminino. A idade dos respondentes variou entre 24 e 72 anos, sendo que aproximadamente 44% dos respondentes apontaram ter entre 40 e 49 anos e 38% entre 30 e 39 anos. Em relação aos cargos ocupados, aproximadamente 36% da amostra



exerce a função de coordenador(a), 27% a função de gerente e 26% a função de supervisor(a). Os respondentes atuam em cooperativas localizadas, principalmente, nas regiões Sul (aproximadamente 48%), Sudeste (aproximadamente 30%) e Centro-Oeste (aproximadamente 15%). Em relação ao segmento de atuação das cooperativas agropecuárias, destacaram-se os de bens de fornecimento e insumos, produtos industrializados de origem animal e o de produtos industrializados de origem vegetal, que representam aproximadamente 39%, 24% e 24%, respectivamente, podendo cada cooperativa atuar em mais de um segmento.

### 2.3.3 Constructos e instrumento de pesquisa

O modelo teórico da pesquisa compõe-se de seis construtos, sendo três para representar elementos geradores de conflitos (tipos de tarefas, interdependência de tarefas e mutualidade entre os membros do grupo), um destinado aos conflitos cognitivos, outro aos conflitos afetivos e um de compartilhamento de informações. O instrumento de pesquisa (Apêndice A) foi elaborado em blocos, com assertivas em escala tipo *Likert* de sete pontos, que indicam o grau de concordância para cada ponto estabelecido, variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. Ao final do questionário foram incluídas questões para identificação dos respondentes e das organizações nas quais eles atuam.

O primeiro bloco destinou-se à identificação dos tipos de tarefas que podem desencadear conflitos cognitivos, com vinte assertivas da pesquisa de Jehn (1995), que foram modificadas da forma interrogativa para afirmativa. No enunciado das assertivas solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para itens como: “o tipo de trabalho realizado em meu grupo de trabalho é bastante consistente, de modo que as pessoas fazem o mesmo trabalho da mesma maneira na maioria das vezes”.

No segundo bloco foram apresentadas quatro assertivas relativas à interdependência de tarefas, adaptadas de Van Der Vegt et al. (2003). Nesse caso não houve alterações da escrita das questões, apenas adaptações em relação à escala adotada, que era de cinco pontos, para fins de padronização. No enunciado das assertivas solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para itens como: “eu tenho um trabalho individual” e “para concluir nosso trabalho, meus colegas e eu temos que trocar informações e conselhos”.

O terceiro bloco foi composto por quatro assertivas que identificam a mutualidade entre os membros do grupo, adaptadas de Amason e Sapienza (1997). As adaptações compreenderam mudança na escala utilizada, que era de cinco pontos. No enunciado das assertivas solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para itens como: “as recompensas

são compartilhadas igualmente, independentemente das ideias usadas” e “todos nós nos beneficiamos igualmente quando tomamos uma boa decisão”.

O quarto bloco da pesquisa foi destinado à identificação de elementos relacionados aos conflitos afetivos, com seis assertivas, sendo quatro (CAFET\_1; CAFET\_2; CAFET\_3; CAFET\_4) adaptadas de Kakar (2018) e duas (CAFET\_5; CAFET\_6) adaptadas de Mooney et al. (2007). As adaptações consideraram a transposição de interrogativas para afirmativas, bem como mudança na escala, que era de cinco pontos. No enunciado das assertivas solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para itens como: “existem atritos pessoais entre os membros do meu grupo” e “ressentimentos são evidentes entre os membros do meu grupo”.

No quinto bloco foram apresentadas seis assertivas sobre os conflitos cognitivos, sendo quatro (CCOGN\_1; CCOGN\_2; CCOGN\_3; CCOGN\_4) adaptadas de Mooney et al. (2007) e duas (CCOGN\_5; CCOGN\_6) de Shah e Jehn (1993). As assertivas foram adaptadas considerando a transposição de interrogativas para afirmativas, bem como mudança na escala, que era de cinco pontos. No enunciado das assertivas solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para itens como: “diferentes ideias e opiniões são expressas durante as tarefas” e “existem discordâncias sobre quem deve fazer o quê no meu grupo de trabalho”.

Por fim, o sexto bloco compreendeu seis assertivas sobre o compartilhamento de informações, sendo três (CINFO\_1; CINFO\_2; CINFO\_3) adaptadas de Bunderson e Sutcliffe (2002) e três (CINFO\_4; CINFO\_5; CINFO\_6) adaptadas de Kakar (2018). As adaptações realizadas consistiram em mudanças na escala utilizada, que no estudo de Kakar (2018) era de nove pontos, e considerou foco no compartilhamento de informações, o que difere da pesquisa de Kakar (2018) que focou no compartilhamento de conhecimento. No enunciado das assertivas solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para itens como: “as informações usadas para tomar decisões importantes são livremente compartilhadas entre todos os membros do grupo” e “eu posso acessar livremente documentos, informações e conhecimentos de outros grupos da organização”.

Pontua-se que todos os estudos utilizados para a formulação das assertivas estavam na língua inglesa e, portanto, foi realizada a tradução dos instrumentos de pesquisa originais, bem como não compreendiam a observação do contexto de cooperativas. Além disso, o instrumento de pesquisa passou por pré-teste junto a profissionais da área, bem como pesquisadores de um Programa de Pós-graduação em Contabilidade, antes da aplicação aos profissionais de cooperativas agropecuárias.

Todos os dados foram coletados considerando um único método e o mesmo respondente respondeu sobre todos os construtos, sejam independentes, dependentes ou moderadores, algo que pode desencadear problemas de viés comum do método (Podsakoff & Organ, 1986). Para esta pesquisa, considerou-se a inclusão de um formulário de apresentação com esclarecimentos em relação ao propósito da pesquisa, bem como informações sobre os itens de cada construto e suas respectivas escalas.

### **2.3.4 Variáveis de controle**

A dinâmica do grupo influencia o pensamento e o comportamento dos indivíduos dentro do grupo (Díaz-García, González-Moreno & Jose Saez-Martinez, 2013). Essa dinâmica é influenciada pelas características individuais de cada indivíduo que o compõe (Díaz-García et al., 2013). Diante disso, as pesquisas acabam por inserir variáveis de controle de natureza individual, tais como idade e gênero (Tremblay, 2017; Qi & Armstrong, 2019).

Para controlar fatores individuais que podem influenciar no compartilhamento de informações, optou-se por controlar a idade e o gênero dos respondentes. A idade foi mensurada em anos e identificada por meio de questão aberta aos respondentes. O gênero compreendeu duas categorias segregadas pela codificação: “0” quando os respondentes se identificavam como pertencentes ao gênero masculino e “1” para quando se identificavam como pertencentes ao gênero feminino.

### **2.3.5 Técnicas e procedimentos de análise dos dados**

Foi realizada a análise fatorial do instrumento de pesquisa com o intuito de verificar relações e fatores comuns dos construtos (Fávero & Belfiore, 2017). Por meio dessa análise, percebeu-se a necessidade de retirar do modelo, para fins de ajuste, uma assertiva do construto de interdependência das tarefas (INTER\_1), duas do construto conflitos cognitivos (CCOGN\_5; CCOGN\_6) e uma do construto compartilhamento de informações (CINFO\_6). A retirada dessas assertivas é justificada em decorrência do fato de não atenderem ao critério proposto por Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2017), que pontuam sobre a necessidade de que sejam obtidas cargas fatoriais superiores a 0,70 para cada assertiva. Em seguida, procedeu-se às análises descritivas para aferir a distribuição das respostas das variáveis quantitativas.

Coerente com o estudo original de Jehn (1995), o construto tipo de tarefa foi mensurado em um escore, a partir do somatório dos 20 itens. Deste modo, o escore pode variar entre 20

(20\*1) e 140 (20\*7) [20 itens \* intervalo da escala de 1 a 7, onde 1 é o mínimo possível e 7 o máximo possível por respondente]. O *Alpha de Cronbach* dos 20 itens, calculado com auxílio do *software* IBM SPSS, foi de 0,75, o que é satisfatório. No *software* SmartPLS, esse escore passou a representar um único item.

Por fim, o teste de hipóteses foi realizado por meio de Modelagem de Equações Estruturais - MEE (*Structural Equations Modeling - SEM*), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) (Ringle, Silva & Bido, 2014). A modelagem foi realizada com auxílio do *software* SmartPLS 3.0.

A SEM é uma técnica de análise multivariada, que combina métodos de análise fatorial e de regressão múltipla, no intuito de examinar a estrutura das inter-relações entre os construtos (Hair Jr., Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). A escolha por essa técnica se dá em decorrência do fato de oferecer robustez quando os dados não apresentam normalidade, além de ser compatível com amostras menores (Hair Jr., Risher, Sarstedt & Ringle, 2019). Na contabilidade gerencial, a SEM tem sido utilizada em decorrência do frequente estágio exploratório das pesquisas (Nitzl, 2016), como o realizado nesta pesquisa.

## 2.4 Descrição e análise dos resultados

### 2.4.1 Modelo de mensuração

A análise da modelagem de equações estruturais iniciou-se pela verificação do modelo de mensuração, para aferir as validades convergente e discriminante e a confiabilidade composta dos construtos (Hair Jr. et al., 2019). Na Tabela 1, apresentam-se os valores para a validade e fiabilidade do modelo de mensuração.

**Tabela 1.** Validade e fiabilidade do modelo de mensuração – Estudo 1

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>rho_A</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
1. Tipos de tarefas	1,000	1,000	1,000	1,000
2. Interdependência de tarefas	0,710	0,832	0,832	0,632
3. Mutualidade entre os membros do grupo	0,842	0,871	0,891	0,672
4. Conflitos cognitivos	0,839	0,882	0,895	0,685
5. Conflitos afetivos	0,893	0,929	0,916	0,647
6. Compartilhamento de informações	0,751	0,757	0,835	0,504

Nota: Alfa de *Cronbach* (>0,70); rho\_A (>0,70); CR = *Composie Reliability* (>0,70); AVE = *Average Variance Extracted* (>0,50)

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 1, nota-se que o modelo apresenta validade e fiabilidade, com as cargas de

alfa de *Cronbach*, rho\_A e *Composite Reliability (CR)* superiores a 0,70 para todos os construtos (Hair Jr. et al., 2017). Conforme já mencionado, o construto tipos de tarefas foi analisado considerando um único item, o que fez com que todas as cargas apresentadas para o alfa de *Cronbach*, rho\_A e CR e AVE fossem iguais a 1,000. A análise do alfa de *Cronbach* para os demais construtos permitiu destacar os valores dos construtos conflitos afetivos, que obteve carga de 0,893, e mutualidade entre os membros do grupo, com carga igual a 0,842. Pela análise do rho\_A, pode-se destacar as cargas obtidas pelos construtos conflitos afetivos e conflitos cognitivos, que foram iguais a 0,929 e 0,882, respectivamente. Em relação à confiabilidade composta, as maiores cargas foram obtidas pelos construtos conflitos afetivos, que apresentou carga de 0,916, e conflitos cognitivos, com carga de 0,895. Ao considerar a validade convergente, evidenciada pelos valores apresentados para *Average Variance Extracted (AVE)*, destacam-se as cargas dos construtos conflitos cognitivos e mutualidade entre os membros do grupo, que foram iguais a 0,685 e 0,672, respectivamente. Na Tabela 2, são evidenciadas as correlações da validade discriminante, com base no critério de Fornell-Larcker.

**Tabela 2.** Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker – Estudo 1

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Tipos de tarefas	-							
2. Interdependência de tarefas	-0,031	<b>0,795</b>						
3. Mutualidade entre os membros do grupo	-0,008	0,334	<b>0,820</b>					
4. Conflitos cognitivos	-0,126	0,336	0,437	<b>0,828</b>				
5. Conflitos afetivos	0,221	-0,209	-0,367	-0,284	<b>0,804</b>			
6. Compartilhamento de informações	-0,071	0,249	0,512	0,524	-0,348	<b>0,710</b>		
7. Gênero	0,062	0,003	0,021	-0,171	0,070	-0,051	-	
8. Idade	0,017	-0,066	0,059	0,106	-0,041	0,077	-0,114	-

Nota: Os valores apresentados em negrito representam as raízes quadradas da variância média extraída (AVE) e a diagonal inferior indica as correlações considerando o critério de Fornell-Larcker.

Fonte: Dados da pesquisa

O critério de validade discriminante proposto por Fornell e Larcker (1981) foi atendido, considerando que a raiz quadrada da AVE é superior a correlação entre os construtos (Hair Jr. et al., 2017). A Tabela 3, evidencia a validade discriminante considerando o segundo critério para observação da validade discriminante, *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)*.

**Tabela 3.** Validade discriminante pelo critério de HTMT – Estudo 1

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Tipos de tarefas	-							
2. Interdependência de tarefas	0,039							
3. Mutualidade entre os membros do grupo	0,065	0,395						
4. Conflitos cognitivos	0,136	0,400	0,481					
5. Conflitos afetivos	0,207	0,268	0,412	0,298				

6. Compartilhamento de informações	0,107	0,326	0,643	0,644	0,386			
7. Gênero	0,062	0,095	0,101	0,191	0,097	0,166		
8. Idade	0,017	0,135	0,071	0,162	0,102	0,189	0,114	-

Fonte: Dados da pesquisa

A validade discriminante ainda foi analisada considerando o critério HTMT, que consiste em avaliar as correlações médias dos itens entre os construtos, sendo esperados valores inferiores a 0,90 (Hair Jr. et al., 2019). Ao analisar as cargas apresentadas na Tabela 3, pode-se notar que o critério de validade discriminante HTMT foi atendido.

## 2.4.2 Modelo estrutural

Com auxílio do *software* SmartPLS, foram estimados os coeficientes de caminho para o modelo proposto. Para análise do modelo de mensuração e da significância das relações entre os construtos latentes, considerou-se o *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated* e teste bicaudal ao nível de significância de 0,05 (Hair Jr. et al., 2017). O *blindfolding* foi utilizado para verificar a relevância preditiva ( $Q^2$ ). Na Tabela 4, constam os resultados dos testes realizados considerando as hipóteses da pesquisa.

**Tabela 4.** Resultados do modelo estrutural – Estudo 1

	Hipóteses	Beta ( $\beta$ )	Erro	Valor t	VIF	Valor p	Decisão
H <sub>1</sub>	Tipos de tarefas → Conflitos cognitivos	-0,117	0,098	1,191	1,001	0,234	Não Aceita
H <sub>2</sub>	Interdependência de tarefas → Conflitos cognitivos	0,210	0,111	1,886	1,126	0,059*	Aceita
H <sub>3</sub>	Mutualidade entre os membros do grupo → Conflitos cognitivos	0,366	0,118	3,096	1,125	0,002***	Aceita
H <sub>4</sub>	Conflitos cognitivos → Compartilhamento de informações	0,425	0,090	4,698	1,207	0,000***	Aceita
-	Conflitos afetivos → Compartilhamento de informações	-0,218	0,092	2,367	1,088	0,018**	-
H <sub>5</sub>	Conflitos cognitivos * Conflitos afetivos → Compartilhamento de informações	0,124	0,081	1,537	1,084	0,124	Não Aceita
-	Gênero → Compartilhamento de informações	0,034	0,105	0,327	1,047	0,743	-
-	Idade → Compartilhamento de informações	0,033	0,108	0,306	1,025	0,759	-

Nota: \*p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01.

Avaliação do modelo estrutural: R<sup>2</sup>: Conflitos cognitivos = 0,220; Compartilhamento de informações = 0,304.

Relevância preditiva ( $Q^2$ ): Conflitos cognitivos = 0,140; Compartilhamento de informações = 0,137.

Fonte: Dados da pesquisa

A análise de caminhos entre os construtos apresentadas nas cinco hipóteses estabelecidas considerou níveis de significância de até 10%, embora se reconheça que

geralmente as pesquisas no campo da contabilidade adotam um  $p\text{-value} > 0,05$ . Dentre as hipóteses que previam relações diretas, não houve suporte estatístico que permitisse a aceitação de  $H_1$ , que previa relação entre tipos de tarefas e conflitos cognitivos. A hipótese  $H_2$  foi aceita ( $p < 0,10$ ), bem como as hipóteses  $H_3$  e  $H_4$  que apresentaram significância estatística ( $p < 0,01$ ). A hipótese  $H_5$ , que previa moderação dos conflitos afetivos na relação entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações, não apresentou significância estatística, o que levou a sua não aceitação. O mesmo ocorreu ao considerar a influência das variáveis de controle (gênero e idade) em relação ao compartilhamento de informações.

Além das considerações em relação aos coeficientes de caminho, observou-se ainda os valores de *Variance Inflation Fator* (VIF), para identificar questões de multicolinearidade. Os valores de VIF apresentados pelos construtos da pesquisa variaram entre 1,001 e 1,207, logo pode-se considerar a ausência de multicolinearidade, uma vez que atendem ao critério estabelecido por Hair Jr. et al. (2019), ou seja, valores de VIF inferiores a três. Observou-se ainda a variância explicada ( $R^2$ ), por meio da qual verificou-se grande poder explicativo dos construtos conflitos cognitivos e compartilhamento de informações. Como estabelecido por Ringle, Silva e Bido (2014), em pesquisas do campo das ciências sociais e comportamentais um  $R^2$  de 2% caracteriza efeito pequeno, 13% efeito médio e 26% efeito grande. Ao averiguar a relevância preditiva ( $Q^2$ ) dos construtos, constatou-se valores superiores a zero (Hair Jr. et al., 2019). O construto conflitos cognitivo apresentou um  $Q^2$  igual a 0,140 e o compartilhamento de informações obteve um  $Q^2$  igual a 0,137.

Com vistas a complementar o processo de análise, desenvolveu-se a observação dos potenciais efeitos indiretos específicos no modelo estrutural, conforme exposto na Tabela 5.

**Tabela 5.** Efeitos indiretos específicos – Estudo 1

	Beta ( $\beta$ )	Erro	Valor t	Valor p
Tipos de tarefas → Conflitos cognitivos → Compartilhamento de informações	-0,050	0,043	1,157	0,247
Interdependência de tarefas → Conflitos cognitivos → Compartilhamento de informações	0,089	0,049	1,813	0,070*
Mutualidade entre os membros do grupo → Conflitos cognitivos → Compartilhamento de informações	0,156	0,067	2,317	0,021**

Nota: \* $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5, pode-se observar que a interdependência das tarefas possui efeito indireto no compartilhamento de informações, por meio dos conflitos cognitivos ( $\beta = 0,089$ ,  $p\text{-value} = 0,070^*$ ). Pode-se ainda verificar que a mutualidade possui efeito indireto no

compartilhamento de informações, por meio dos conflitos cognitivos ( $\beta=0,156$ ,  $p\text{-value}=0,021^{**}$ ).

### 2.4.3 Discussão dos resultados

A discussão dos resultados segue o exposto pelos testes das hipóteses do modelo teórico da pesquisa, evidenciados na Tabela 4.

A hipótese  $H_1$  estabeleceu a existência de relação direta e positiva entre tipos de tarefas e conflitos cognitivos, o que não foi suportado pela estatística ( $\beta= - 0,117$ ). Este achado vai de encontro ao exposto por Jehn et al. (1999) e Pelled et al. (1999), que observaram que os tipos de tarefas podem levar aos conflitos cognitivos ou conflitos de tarefas. Há de se considerar o exposto por Jehn (1995), que observou que as tarefas de rotina exerceram influência negativa em relação aos conflitos cognitivos, enquanto as tarefas não rotineiras apresentaram influência positiva. Nesta pesquisa analisou-se o construto tipos de tarefas por meio de escore (Jehn, 1995). Todavia, não foi encontrado embasamento para as análises adicionais consideradas pelo autor que permitissem a classificação de tarefas como “rotineiras” e “não rotineiras”, o que pode ter levado à ausência de relação significativa entre os tipos de tarefas e os conflitos cognitivos.

A hipótese  $H_2$  pressupunha a influência direta e positiva da interdependência de tarefas nos conflitos cognitivos, sendo confirmada estatisticamente ( $\beta=0,210$ ;  $p<0,10$ ). Diante disso, observa-se concordância ao proposto por Neck et al. (1996), Wilmot e Hocker (2001) e Somech et al. (2009), ao considerar que a interdependência de tarefas pode influenciar conflitos. O uso de grupos de trabalho, nos quais há interações interdependentes em direção a objetivos comuns, é algo benéfico, já que os indivíduos se unem para realizar as tarefas (Stewart & Barrick, 2000). Em contrapartida, apesar dos objetivos comuns, o trabalho interativo pode aumentar as chances de ocorrência de conflitos (De Wit et al., 2012). Diante disso, percebe-se a necessidade de acompanhamento contínuo dos gestores no que tange ao controle das interações entre os indivíduos durante a execução de suas tarefas.

A hipótese  $H_3$  considerou a existência de relação direta e positiva entre mutualidade entre os membros do grupo e conflitos cognitivos, o que pode ser confirmado pelo método estatístico utilizado ( $\beta=0,366$ ;  $p<0,01$ ). Este achado coaduna com o encontrado nas pesquisas de Amason e Sapienza (1997) e Alavi e Tiwana (2002). Ressalta-se que a mutualidade considera o grau de envolvimento com as contribuições de cada indivíduo e o discurso conectado, sendo a alta mutualidade associada a percepção de aspectos positivos em relação às



experiências de aprendizagem colaborativa (Lai, Lei & Liu, 2016). Com foco em resultados positivos, é válido induzir a existência de mutualidade no contexto das tarefas em grupo, principalmente ao considerar os benefícios de se criar condições para geração de conflitos expressos em forma de debates (Weingart et al., 2015).

A hipótese H<sub>4</sub> preconizou que os conflitos cognitivos influenciavam de forma direta e positiva o compartilhamento de informações, sendo suportada ( $\beta=0,425$ ;  $p<0,01$ ). Esta constatação reforça o que foi encontrado por Tsai e Bendersky (2016) e Du e Xu (2018), que também observaram que os conflitos cognitivos podem impulsionar o compartilhamento de informações. A busca por informações está associada ao pensamento divergente e proporciona condições para solucionar problemas e gerar novas ideias (Paletz & Schunn, 2010). Destaca-se que os conflitos cognitivos expressos como debates podem ser associados ao maior compartilhamento de informações, gerando inclusive maior interesse de contribuição por parte dos membros dos grupos de trabalho (Tsai & Bendersky, 2016; Yi, Chen & He, 2021). Com isso, ganha destaque o papel dos gestores em relação à promoção de um ambiente que ofereça as devidas condições para que a comunicação seja facilitada para maior eficácia e eficiência.

Por fim, a hipótese H<sub>5</sub> estipulou a existência de moderação negativa na relação entre os conflitos cognitivos e o compartilhamento de informações, o que não foi possível suportar ( $\beta=0,124$ ). Este achado contraria a expectativa relacionada aos aspectos negativos dos conflitos afetivos no sentido de reduzir a atuação positiva dos conflitos cognitivos em relação ao compartilhamento de informações (Lu et al., 2011; Kakar, 2018). Esbati e Korunka (2021) trabalharam a ideia de que os conflitos afetivos e cognitivos raramente são investigados de forma isolada, o que acaba por gerar resultados ambíguos quando das constatações de que os conflitos afetivos sejam disfuncionais e os cognitivos funcionais. Nesse sentido, infere-se que existe a possibilidade de os conflitos afetivos não afetarem negativamente os processos organizacionais.

Ao considerar as variáveis de controle (idade e gênero), não foram encontradas evidências estatísticas que comprovassem a influência dessas no compartilhamento de informações. A idade da maioria dos respondentes (82%) variou entre 30 e 49 anos, ou seja, são mais jovens, o que denota pouca diversidade, e pode justificar a ausência de relação entre idade e compartilhamento de informações. Acredita-se que a variável gênero possa não ter apresentado relação com o compartilhamento, uma vez que não há uma proporcionalidade de gênero entre os respondentes, considerando a predominância de indivíduos do gênero masculino (75%) entre os respondentes. A diversidade de gênero favorece os processos de trabalho em grupo e atenua o impacto de determinados tipos de conflitos, considerando ainda

que as características gerais dos indivíduos influenciam a dinâmica do grupo (Díaz-García et al., 2013; Lee, Choi & Kim, 2018).

Os resultados evidenciados pela pesquisa ainda podem ser analisados considerando-se os aspectos da TDC. Antes de tratar sobre os pressupostos da TDC que auxiliam na fundamentação dos achados aqui observados, faz-se necessário entender o que é uma dissonância cognitiva. A dissonância cognitiva é um sentimento de desconforto mental que sugere a existência de consistências e inconsistências em relação as atitudes e comportamentos dos indivíduos (Festinger, 1957).

A definição da dissonância considera dois componentes, um emocional, tido por dissonância de desconforto, e outro cognitivo, tido por dissonância de excitação. Tanto a dissonância de desconforto quanto a dissonância de excitação podem surgir após o processo decisório, sendo a primeira capaz de desencadear emoções como ansiedade e incerteza e a segunda capaz de despertar conflitos cognitivos (Elliot & Devine, 1994; Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000). É importante considerar que nem sempre os processos de dissonância são negativos, pois podem produzir resultados benéficos aos indivíduos motivados a reduzir dissonâncias (Harmon-Jones, Amodio, Harmon-Jones, 2009). Isso pode ser observado por meio da análise dos resultados evidenciados por esta pesquisa, considerando que os conflitos cognitivos influenciaram o processo de compartilhamento de informações, o que configura uma vantagem competitiva para a organização.

Os conflitos cognitivos são tidos como discrepâncias em relação às tarefas, expressas no contexto de grupos como discordâncias quanto aos diferentes pontos de vista (Badke-Schaub, Goldschmidt & Meijer, 2010; Wu, Zhao, Zuo & Zillante, 2018). No contexto de grupos, as discordâncias ou dissonâncias podem ser criadas por meio da introdução de novas cognições coletivas às vezes inconsistentes com aquelas apresentadas de forma individual (McKimmie, 2015). Conforme o autor, os grupos podem evitar ou despertar redução das dissonâncias por meio de atitudes, comportamentos e normas específicas, sendo esses efeitos influenciados pelo fato de o ator agir de acordo com suas atitudes ou de forma contrária a elas. Nesse sentido, ganha importância o incentivo de conflitos cognitivos em forma de diálogo, pois como já evidenciado esse tipo de conflito apresenta benefícios em relação ao compartilhamento de informações.

Diante do que foi apresentado, pode-se dizer que existe a necessidade de observação da ocorrência de dissonâncias no contexto dos indivíduos e dos grupos, de forma que essas não venham a inibir os esforços dos gestores na busca pelo adequado funcionamento das tarefas realizadas. Entende-se que grupos dispostos a combater ou evitar dissonâncias com aspectos

negativos, poderão gerar resultados mais favoráveis do que aqueles que se ancoram em aspectos negativos e de desconforto.

## **2.5 Conclusão e implicações**

### **2.5.1 Conclusão**

Este estudo analisou os elementos geradores de conflitos cognitivos e os efeitos desses no compartilhamento de informações, moderado pelos conflitos afetivos, nas interações intragrupos de trabalho em cooperativas. As evidências encontradas confirmaram que os elementos geradores de conflitos interdependência das tarefas e mutualidade entre os membros do grupo possuem relação de influência no processo de geração de conflitos cognitivos. Por sua vez, os conflitos cognitivos exercem influência positiva no compartilhamento de informações. Isso difere das previsões baseadas na literatura, pois não houve moderação negativa dos conflitos afetivos na relação entre os conflitos cognitivos e o compartilhamento de informações.

Diante das constatações apresentadas, pode-se concluir que os conflitos cognitivos apresentam aspectos benéficos face ao contexto observado. Quando os conflitos cognitivos são expressos em forma de debates, podem gerar condições para dirimir os problemas de comunicação e aqueles relacionados aos pensamentos divergentes. Dessa forma, criam-se condições para o trabalho em grupo com o intuito de alcançar objetivos comuns, o que leva ao maior compartilhamento de informações, além de melhorias no processo de gestão, impulsionando os resultados individuais, de grupo e da organização como um todo.

A literatura considera que observar os conflitos nas organizações é algo complexo, requerendo a observação das características e tipos dos conflitos, além da consideração em relação a influência que podem exercer (Liu & Liu, 2008; Weingart et al., 2015). Dessa forma, considera-se a necessidade da criação de um ambiente adequado para o desenvolvimento de debates internos, bem como a observação quanto aos tipos de conflitos existentes e como geri-los adequadamente.

As cooperativas desempenham um papel importante no agronegócio, uma vez que são benéficas ao garantir o escoamento da produção, na redução de riscos, ganhos de coordenação vertical e horizontal, efeitos na competitividade, dentre outros (Zhong, Zhang, Jia & Bijman, 2018). Todavia, deve-se considerar que os impactos positivos das cooperativas no desenvolvimento dependerão, dentre outros aspectos, da capacidade de implementação de sistemas que as capacite para lidar com problemas estruturais e contextuais, tais como

incompatibilidades entre os interesses individuais e coletivos (Chagwiza, Muradian & Ruben, 2016). Diante disso, observar os conflitos no contexto dessas organizações se torna imprescindível para impulsionar o compartilhamento de informações e ampliar as condições de vantagens competitivas.

### **2.5.2 Implicações teóricas**

Os resultados aqui evidenciados oferecem suporte às considerações relativas à existência de relação entre os diferentes elementos geradores de conflitos e os conflitos cognitivos (Jehn et al., 1999; Amason & Sapienza, 1997; Mooney et al., 2007), bem como aos estudos que observam a influência dos conflitos cognitivos no compartilhamento de informações (Tsai & Bendersky, 2016; Kakar, 2018; Du & Xu, 2018). Em linhas gerais, a pesquisa contribui ao oferecer novas perspectivas no tocante às relações propostas, além de considerar um campo de observação que ainda carece de maior exploração, as cooperativas. Apesar das cooperativas agropecuárias serem organizações proeminentes e importantes em muitas partes do mundo, a literatura que aborda esse contexto é relativamente escassa em comparação aos demais tipos de estruturas de propriedade (Grashuis & Su, 2019).

Pontua-se ainda a necessidade de diferentes formas de abordagens em relação aos conflitos cognitivos, a fim de proporcionar alguma parcimônia entre pesquisas que abordam essa temática no campo das ciências sociais. Nesse sentido, pondera-se que existem pesquisas que consideraram aspectos negativos dos conflitos cognitivos (Saavedra et al., 1993; Kakar, 2018), ao mesmo tempo que existem outras pesquisas que observaram a existência de aspectos positivos (Jehn, 1995; Behfar et al., 2011). Além disso, há de se considerar questões relacionadas ao tipo de conflito existente, que podem desencadear diferentes efeitos para os indivíduos, grupos ou organizações (Hussein & Al-Mamary, 2019).

### **2.5.3 Implicações para a prática gerencial**

O estudo contribui ainda para a prática gerencial. A tensão entre interesses individuais e do coletivo pode impedir que o trabalho em grupo seja realizado de forma eficaz (Lee, Parsons, Kwon, Kim, Petrova, Jeong & Ryu, 2016). Face a isso, aumenta-se a importância de os gestores avaliarem a intensidade e causas dos conflitos nos grupos de trabalho para garantir que seus esforços não sejam anulados por dinâmicas disfuncionais (Esbati & Korunka, 2021). Este estudo contribui ao destacar a necessidade de atenção para que os conflitos cognitivos

possam gerar aspectos positivos, como interesse pelo compartilhamento de informações e bem-estar dos funcionários. Os gestores devem propiciar condições para evitar a geração de problemas de relacionamento, que possam ocasionar conflitos afetivos e prejudicar a coesão dos grupos de trabalho.

Este estudo ainda contribui ao abordar sobre o processo de compartilhamento de informações dentro dos grupos de trabalho. Para o bom desempenho dos grupos, faz-se necessária a coleta e troca eficazes de informações entre seus membros (Hollingshead, Gupta, Yoon & Brandon, 2011). Os gestores precisam criar condições para facilitar a comunicação entre os membros do grupo, vislumbrando a obtenção de resultados favoráveis para o grupo e para toda a organização. Diante disso, a pesquisa pode contribuir ao reforçar a importância dos debates propiciados em um ambiente cooperativo, como o que é necessário para as cooperativas agropecuárias. No trabalho em grupo, por exemplo, a ligação por objetivos cooperativos possibilita o envolvimento em discussões abertas, de modo que os conflitos passam a desempenhar uma força construtiva, fazendo com que o processamento de informações ocorra de forma mais criteriosa (Adair, Liang & Hideg, 2017).

#### **2.5.4 Limitações e recomendações**

As limitações inerentes à pesquisa representam oportunidades para novas pesquisas. Nesta pesquisa, o foco foi nos conflitos cognitivos. Recomenda-se que futuras pesquisas considerem outras formas de conflitos e até mesmo diferentes abordagens entre conflitos cognitivos e conflitos afetivos. Faz-se necessário observar ainda outras questões internas e externas que podem impactar na geração e condução dos conflitos cognitivos, nos níveis individual, grupal e organizacional. São válidos estudos que considerem elementos que possam aumentar ou reduzir o compartilhamento de informações. Outras pesquisas podem ainda analisar a influência de aspectos como porte, estilos de gestão e estrutura organizacional na geração de diferentes níveis de conflitos e compartilhamento de informações. Questões direcionadas ao cotidiano das cooperativas podem ser válidas para aprofundamento das especificidades do modelo de estrutura e gestão desse tipo de organização.

A pesquisa ainda apresenta limitação em relação ao método. Apesar dos cuidados, a pesquisa não está totalmente isenta dos problemas de viés comum do método, uma vez que todos os dados foram coletados por *survey*, onde um único respondente reportou sobre as variáveis dependentes e independentes. Dessa forma, faz-se necessário considerar outras fontes de dados, como entrevistas e análise documental. Abordagens qualitativas podem auxiliar no

aprofundamento da compreensão acerca dos conflitos cognitivos, afetivos e compartilhamento de informações.

## Referências

- Adair, W. L., Liang, L. H., & Hideg, I. (2017). Buffering against the detrimental effects of demographic faultlines: The curious case of intragroup conflict in small work groups. *Negotiation and Conflict Management Research*, *10*(1), 28-45.
- Alavi, M., & Tiwana, A. (2002). Knowledge integration in virtual teams: The potential role of KMS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, *53*(12), 1029-1037.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, *39*(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, *23*(4), 495-516.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, *5*(3), 239-253.
- Badke-Schaub, P., Goldschmidt, G., & Meijer, M. (2010). How does cognitive conflict in design teams support the development of creative ideas?. *Creativity and Innovation Management*, *19*(2), 119-133.
- Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. (2011). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, *42*(2), 127-176.
- Bendersky, C., & Hays, N. A. (2012). Status conflict in groups. *Organization Science*, *23*(2), 323-340.
- Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C. (2015). When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *19*(4), 243-272.
- Buder, J., Buttlere, B., & Cress, U. (2017). The role of cognitive conflicts in informational environments: conflicting evidence from the learning sciences and social psychology?. *Informational Environments*, 53-74.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, *45*(5), 875-893.
- Burgoon, J. K., Buller, D. B., & Floyd, K. (2001). Does participation affect deception success? A test of the interactivity principle. *Human Communication Research*, *27*(4), 503-534.
- Chagwiza, C., Muradian, R., & Ruben, R. (2016). Cooperative membership and dairy performance among smallholders in Ethiopia. *Food Policy*, *59*, 165-173.
- Chenhall, R. H. (2004). The role of cognitive and affective conflict in early implementation of activity-based cost management. *Behavioral research in accounting*, *16*(1), 19-44.

- De Church, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 559-578.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management, 32*, 83–107.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741-749.
- De Wit, F. R., Jehn, K. A., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 122*(2), 177-189.
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360-390.
- Devine, D. J. (1999). Effects of cognitive ability, task knowledge, information sharing, and conflict on group decision-making effectiveness. *Small Group Research, 30*(5), 608-634.
- Díaz-García, C., González-Moreno, A., & Jose Saez-Martinez, F. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation, 15*(2), 149-160.
- Du, F., & Xu, K. (2018). The path to independence: Board cohesion, cognitive conflict, and information sharing. *Journal of Management Accounting Research, 30*(1), 31-54.
- Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. (2011). Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter?. *International Journal of Conflict Management, 22*(3), 278-299.
- Elliot, A. J., & Devine, P. G. (1994). On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as psychological discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*(3), 382-394.
- Esbati, Z., & Korunka, C. (2021). Does Intragroup Conflict Intensity Matter? The moderating effects of conflict management on emotional exhaustion and work engagement. *Frontiers in Psychology, 12*, 1-15.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods, 41*(4), 1149-1160.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University Press.
- Fuller, C. M., Marett, K., & Twitchell, D. P. (2011). An examination of deception in virtual teams: Effects of deception on task performance, mutuality, and trust. *IEEE Transactions on Professional Communication, 55*(1), 20-35.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations, 7*(3), 367-382.
- Grashuis, J., & Su, Y. (2019). A review of the empirical literature on farmer cooperatives: Performance, ownership and governance, finance, and member attitude. *Annals of Public and Cooperative Economics, 90*(1), 77-102.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise*

*multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair Jr, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Harmon-Jones, E., Amodio, D. M., Harmon-Jones, C. (2009). Action-based model of dissonance: A review, integration, and expansion of conceptions of cognitive conflict. In Zanna, M. P. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, vol. 41: 119-166. New York: Elsevier.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management studies*, 37(2), 235-256.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Hjerto, K. B., & Kuvaas, B. (2017). Burning hearts in conflict: New perspectives on the intragroup conflict and team effectiveness relationship. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 50-73.
- Hollingshead, A. B., Gupta, N., Yoon, K., Brandon, D. (2011). Transactive memory theory and teams: Past, present and future. In Salas, E., Fiore, S. M., Letsky, M. (Eds.), *Theories of team cognition: Cross-disciplinary perspective*. London: Taylor & Francis.
- Hussein, A. F. F., & Al-Mamary, Y. H. S. (2019). Conflicts: their types, and their negative and positive effects on organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8), 10-12.
- Hwang, Y., Kettinger, W. J., & Mun, Y. Y. (2013). A study on the motivational aspects of information management practice. *International Journal of Information Management*, 33(1), 177-184.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Kakar, A. K. (2018). How do team conflicts impact knowledge sharing?. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 21-31.
- Lai, C., Lei, C., & Liu, Y. (2016). The nature of collaboration and perceived learning in wiki-based collaborative writing. *Australasian Journal of Educational Technology*, 32(3), 80-95.
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects



- tf conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900.
- Lee, H., Parsons, D., Kwon, G., Kim, J., Petrova, K., Jeong, E., & Ryu, H. (2016). Cooperation begins: Encouraging critical thinking skills through cooperative reciprocity using a mobile learning game. *Computers & Education*, 97, 97-115.
- Lee, H. W., Choi, J. N., & Kim, S. (2018). Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 187-199.
- Loughry, M. L., & Amason, A. C. (2014). Why won't task conflict cooperate? Deciphering stubborn results. *International Journal of Conflict Management*. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 333-358.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- Lu, L., Zhou, F., & Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131-150.
- Maia, T. S., & Lima, E. (2020). Cognitive conflict in strategic decision of management teams in small enterprises. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), 4-30.
- McKimmie, B. M. (2015). Cognitive dissonance in groups. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(4), 202-212.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535-546.
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733-758.
- Moye, N. A., & Langfred, C. W. (2004). Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 381-410.
- Neck, C. P., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1996). Self-leaders within self-leading teams: Toward an optimal equilibrium. *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, 3(1), 43-65.
- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37, 19-35.
- Okimoto, T. G., Wenzel, M., & Hornsey, M. J. (2015). Apologies demanded yet devalued: Normative dilution in the age of apology. *Journal of Experimental Social Psychology*, 60, 133-136.
- Organizações de Cooperativas Brasileiras (OCB). (2021a). *Anuário do Cooperativismo Brasileiro*. Recuperado em 25 setembro de 2021, de <https://anuario.coop.br/ramos#agropecuario>.
- Organizações de Cooperativas Brasileiras (OCB). (2021b). O que é cooperativismo?. Recuperado em 11 janeiro de 2021, de <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>.

- Paletz, S. B., & Schunn, C. D. (2010). A social-cognitive framework of multidisciplinary team innovation. *Topics in Cognitive Science*, 2(1), 73-95.
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2007). The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive-and affect-based trust in strategic decision-making teams. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 42-73.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Puck, J., & Pregonig, U. (2014). The effect of task conflict and cooperation on performance of teams: Are the results similar for different task types?. *European Management Journal*, 32(6), 870-878.
- Prasad, B., & Junni, P. (2017). Understanding top management team conflict, environmental uncertainty and firm innovativeness: empirical evidence from India. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 122-143.
- Qi, M., & Armstrong, S. J. (2019). The influence of cognitive style diversity on intra-group relationship conflict, individual-level organizational citizenship behaviors and the moderating role of leader-member-exchange. *International Journal of Conflict Management*, 30(4), 490-513.
- Ringle, C.M., Silva, D., & Bido, D.S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of applied psychology*, 78(1), 61-72.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85-100.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of management Journal*, 29(1), 51-71.
- Shah, P. P., & Jehn, K. A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2(2), 149-165.
- Somech, A., Desivilya, H. S., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(3), 359-378.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Sweeney, J. C., Hausknecht, D., & Soutar, G. N. (2000). Cognitive dissonance after purchase: A multidimensional scale. *Psychology & Marketing*, 17(5), 369-385.

- Tjosvold, D. (1985). Managerial implications of controversy research. *Journal of Management*, 11, 221-238.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. *Using conflict in organizations*, 23-37.
- Torrance, E. P. (1957). Group decision-making and disagreement. *Social Forces*, 314-318.
- Todorova, G., Bear, J. B., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 451-467.
- Tremblay, M. (2017). Humor in teams: Multilevel relationships between humor climate, inclusion, trust, and citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 363-378.
- Tsai, M. H., & Bendersky, C. (2016). The pursuit of information sharing: Expressing task conflicts as debates vs. disagreements increases perceived receptivity to dissenting opinions in groups. *Organization Science*, 27(1), 141-156.
- Uitdewilligen, S., & Waller, M. J. (2018). Information sharing and decision-making in multidisciplinary crisis management teams. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 731-748.
- Um, K. H., & Oh, J. Y. (2021). The mediating effects of cognitive conflict and affective conflict on the relationship between new product development task uncertainty and performance. *International Journal of Project Management*, 39(1), 85-95.
- Van Der Vegt, G. S., Van De Vliert, E., & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, 46(6), 715-727.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.
- Wall Júnior, V. D., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39(11), 1033-1051.
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134-1144.
- Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G., & Jehn, K. A. (2015). The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*, 40(2), 235-262.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2001). *Interpersonal conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1466-1482.
- Wu, G., Zhao, X., Zuo, J., & Zillante, G. (2018). Effects of contractual flexibility on conflict and project success in megaprojects. *International Journal of Conflict Management*, 29(2), 253-278.
- Xie, X. Y., Wang, W. L., & Luan, K. (2014). It is not what we have, but how we use it: Reexploring the relationship between task conflict and team innovation from the resource-based view. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(2), 240-251.
- Yi, Y., Chen, Y., & He, X. (2021). CEO Leadership, Strategic Decision Comprehensiveness,

and Firm Performance: The Moderating Role of TMT Cognitive Conflict. *Management and Organization Review*, 1-36.

Zhong, Z., Zhang, C., Jia, F., & Bijman, J. (2018). Vertical coordination and cooperative member benefits: Case studies of four dairy farmers' cooperatives in China. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2266-2277.

## Apêndice A - Instrumento de Pesquisa – Estudo 1

### Termo de Esclarecido e Autorização

Prezado (a),

Solicitamos sua colaboração para participar desta pesquisa, que investiga os elementos geradores de conflitos cognitivos e os efeitos desses no compartilhamento de informações, moderado pelos conflitos afetivos, nas interações intragrupos de trabalho em cooperativas. Trata-se de uma pesquisa para a tese de doutoramento de Renata Mendes de Oliveira, orientada pela Profa. Ilse Maria Beuren da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Os dados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente para aquela finalidade, podendo, inclusive, gerar informações úteis para a sua organização. Assim, sua colaboração é fundamental, pois quanto mais pessoas participarem, mais significativas serão as informações coletadas e mais fiel será o retrato da realidade.

Gostaríamos de ressaltar que a pesquisa será conduzida por procedimentos éticos, visando assegurar a confidencialidade dos participantes da pesquisa. Será mantido sigilo absoluto sobre suas respostas, portanto, você não será identificado e nem exposto. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa no ambiente de sua organização.

Em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos sobre questões do questionário, entre em contato com: Renata Mendes de Oliveira (remendes.itba@gmail.com) ou Ilse Maria Beuren (ilse.beuren@gmail.com).

Contamos com a sua colaboração! Desde já, nossos sinceros agradecimentos!

Atenciosamente,

Renata Mendes de Oliveira  
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC  
Telefone: (48)3721-3891

Ilse Maria Beuren  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC  
Telefone: (48)3721-3891

### Autorização

Eu aceito e permito que estes dados sejam utilizados para elaboração e divulgação de artigos científicos, ficando assegurado meu anonimato.

## Questionário

### 1. Tipos de Tarefas (Jehn, 1995)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza o tipo de tarefa encontrada no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. O tipo de trabalho realizado em meu grupo de trabalho é bastante consistente, de modo que as pessoas fazem o mesmo trabalho da mesma maneira na maioria das vezes. \*
2. Encontro muita variedade em meu dia normal de trabalho. \*
3. Os métodos que sigo em meu trabalho são praticamente os mesmos para lidar com todos os tipos de trabalho, independentemente da atividade.
4. Existe uma "maneira certa" específica de fazer as coisas no meu trabalho.
5. Existem padrões específicos que devo atender ao fazer meu trabalho.
6. Existe variedade em meu trabalho. \*
7. Frequentemente meu trabalho é enfadonho.
8. Frequentemente consigo prever quanto tempo uma tarefa levará.
9. Meu trabalho inclui a resolução de problemas. \*
10. Existe rotina em meu trabalho.
11. Existem padrões definidos em meu dia de trabalho.
12. Frequentemente o meu trabalho é simples.
13. Meu trabalho é desafiador.\*
14. Costumo gastar tempo para pensar sobre formas de tentar resolver problemas específicos.\*
15. Meu trabalho inclui na verdade a execução de tarefas (em vez de planejamento).
16. Existem padrões definidos em minha semana de trabalho.
17. Meu trabalho inclui ser criativo. \*
18. Meu trabalho é cansativo.
19. Frequentemente meu trabalho me dá uma sensação de realização. \*
20. Sinto que estou fazendo a mesma coisa repetidamente.

\* Pontuação reversa.

### 2. Interdependência de Tarefas (Van Der Vegt, Van De Vliert & Oosterhof, 2003)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza a interdependência de tarefas encontradas no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Eu tenho um trabalho individual.
2. Raramente preciso verificar ou trabalhar com outras pessoas.\*
3. Tenho que trabalhar em estreita colaboração com meus colegas para fazer meu trabalho corretamente.
4. Para concluir nosso trabalho, meus colegas e eu temos que trocar informações e conselhos.

\* Pontuação reversa.

### 3. Mutualidade (Amason & Sapienza, 1997)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza a mutualidade no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Meu grupo de trabalho tende a cooperar para o benefício geral da empresa.
2. As recompensas são compartilhadas igualmente, independentemente das ideias usadas.
3. Quando tomamos uma decisão, estamos todos focados em alcançar o mesmo objetivo.
4. Todos nos beneficiamos igualmente quando tomamos uma boa decisão.

#### 4. Conflitos Afetivos (Mooney, Holahan & Amason, 2007; Kakar, 2018)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza conflitos afetivos no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Existem atritos pessoais entre os membros do meu grupo.
2. Choques de personalidade são evidentes entre os membros de meu grupo.
3. Existe tensão entre os membros do meu grupo.
4. Ressentimentos são evidentes entre os membros do meu grupo.
5. Existe inveja ou rivalidade entre os membros do meu grupo.
6. Membros do meu grupo ficam zangados quando trabalham juntos.

#### 5. Conflitos Cognitivos (Shah & Jehn, 1993; Mooney, Holahan & Amason, 2007)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza conflitos cognitivos no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Os membros do meu grupo debatem ou discutem diferentes ideias sobre como as coisas deveriam ser feitas.
2. Diferentes ideias e opiniões são expressas durante as tarefas.
3. Os membros do meu grupo debatem diferentes ideias sobre qual procedimento deve ser usado para fazer as tarefas.
4. As diferenças de opinião em meu grupo estão relacionadas às tarefas que estão sendo executadas.
5. Discordo sobre a maneira de fazer as coisas em meu grupo de trabalho.
6. Existem discordâncias sobre quem deve fazer o quê em meu grupo de trabalho.

#### 6. Compartilhamento de informações (Bunderson & Sutcliffe, 2002; Kakar, 2018)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza o compartilhamento de informações no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. As informações usadas para tomar decisões importantes são livremente compartilhadas entre todos os membros do grupo.
2. Os membros do grupo trabalham muito para se manterem atualizados sobre suas atividades.
3. Os membros do grupo são mantidos informados sobre os principais problemas que afetam o grupo e a organização.
4. Eu voluntariamente compartilho meu know-how, informações e conhecimento com os membros do meu grupo e de outros grupos da organização.
5. Eu coopero ou me comunico com os membros do meu grupo e de outros grupos da organização para compartilhar informações e conhecimento.
6. Eu posso acessar livremente documentos, informações e conhecimentos de outros grupos da organização.

#### Perfil do Respondente

Gênero com o qual se identifica:

- Masculino  
 Feminino

- Não binário  
 Prefiro não responder

Idade (em anos): \_\_\_\_\_

Escolaridade:

Fundamental/Médio

Mestrado

Graduação.

Doutorado

Especialização e/ou MBA

Função que ocupa na empresa? \_\_\_\_\_

Tempo que exerce esta função na empresa (em anos): \_\_\_\_\_

Quantos indivíduos compõem o grupo do qual você faz parte? \_\_\_\_\_

### **Caracterização da Organização**

Localização (Cidade/Estado): \_\_\_\_\_

Segmento de atuação no ramo agropecuário

Bens de fornecimento e insumos.

Produtos industrializados de origem vegetal.

Escolas técnicas de produção rural.

Produtos não industrializados de origem animal.

Produtos industrializados de origem animal.

Produtos não industrializados de origem vegetal e serviços.

Tempo de atuação no mercado (em anos): \_\_\_\_\_

Número atual de funcionários: \_\_\_\_\_

### **Agradecimentos**

Agradecemos imensamente a sua colaboração, a sua participação é essencial para a elaboração deste trabalho. Favor responder as perguntas a seguir:

Você tem interesse em receber o resultado da pesquisa?

Sim

Não

Se a resposta anterior for sim, qual o endereço de e-mail que deve ser enviado o resultado da pesquisa? \_\_\_\_\_



### **3 Estudo 2: Relação do compartilhamento de informações com os conflitos cognitivos, cooperação e confiança e os reflexos na inovação gerencial em cooperativas**

#### **Resumo**

O compartilhamento de informações pode ser influenciado por diferentes elementos, tais como, conflitos cognitivos, confiança e cooperação, sendo esse processo de compartilhamento importante na geração de inovação para a organização. Assim, a pesquisa buscou analisar a relação dos conflitos cognitivos com o compartilhamento de informações e a inovação gerencial, bem como os efeitos da confiança e da cooperação no compartilhamento de informações e desse compartilhamento na inovação gerencial em cooperativas. Os dados foram coletados por meio de uma *survey* realizada com profissionais que atuam em cooperativas agropecuárias. O *link* do questionário foi enviado via e-mail e pela plataforma *LinkedIn*, e se obteve 94 respostas válidas. Na análise dos dados aplicaram-se técnicas de análise descritiva e modelagem de equações estruturais. Os resultados indicaram influência positiva dos conflitos cognitivos, da confiança e cooperação no compartilhamento de informações. Verificou-se ainda relação positiva entre compartilhamento de informações e inovação gerencial. Entretanto, não foram encontradas evidências de que os conflitos cognitivos influenciam a inovação gerencial, como proposto pela literatura. Os achados contribuem ao propiciar *insights* para a pesquisa que contempla elementos relacionados ao compartilhamento de informações e inovação, especialmente no campo da contabilidade gerencial. Contribui ainda para a prática da gestão em cooperativas, ao considerar elementos que corroboram com os princípios adotados por essas organizações, tais como, cooperação, confiança e compartilhamento de informações.

**Palavras-chave:** Conflitos cognitivos. Compartilhamento de informações. Cooperação. Confiança. Inovação gerencial.

#### **Abstract**

Information sharing can be influenced by several elements, such as cognitive conflicts, trust and cooperation, this process of sharing being important in the generation of innovation for the organization. Thus, this research aimed to analyze the connection between cognitive conflicts and information sharing and management innovation, along with the effects of trust and cooperation on information sharing, and of said sharing on management innovation in cooperatives. The data was collected through a *survey* performed with professionals workers of farming cooperatives. The *link* to the questionnaire was sent via e-mail and via the platform *LinkedIn*, and 94 valid answers were obtained. In the analysis of the data, techniques of

descriptive analysis and structural equation modeling were applied. The results indicated a positive influence of cognitive conflicts, trust and cooperation on information sharing. A positive connection between information sharing and management innovation was also observed. However, no evidence indicated that cognitive conflicts have an influence in management innovation, as proposed by the literature. The findings contribute to provide *insights* to the research contemplating elements related to information sharing and innovation, specially in the field of management accounting. It also contributes to the practice of management in cooperatives when considering elements which validate the principles adopted by these organizations, such as cooperation, trust and information sharing.

**Keywords:** Cognitive conflicts. Information sharing. Cooperation. Trust. Management innovation.

### 3.1 Introdução

No contexto organizacional, compartilhar informações pode auxiliar de diferentes maneiras, seja na compreensão do trabalho que está sendo realizado, aumentando a consciência do que cada indivíduo sabe no grupo ou proporcionando maior eficiência na solução de problemas, coordenação e alocação das responsabilidades das tarefas (Moreland & Myaskovsky, 2000; Moye & Langfred, 2004; Andreassen, Borch, & Sydnnes, 2020). Diferentes fatores podem influenciar o processo de compartilhamento de informações e gerar problemas de gestão informacional. Dentre esses fatores estão os conflitos, que estão presentes no contexto organizacional e grupal, podendo impulsionar a inovação e a criatividade em relação aos comportamentos e cognições, constituindo um processo decisivo no desenvolvimento dos grupos de trabalho (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Os conflitos cognitivos são tipos de conflitos existentes no contexto de grupos de trabalho, que consideram aspectos relacionados às tarefas e surgem da percepção de desacordos em relação aos diferentes julgamentos no que tange a pontos de vista, ideias e opiniões sobre como realizar um objetivo comum (Bedford, Bisbe & Sweeney, 2019). Dependendo de como as visões divergentes são apresentadas dentro do grupo, os conflitos podem gerar benefícios e até mesmo influenciar o processo de compartilhamento de informações (Xie, Wang & Luan, 2014).

Além dos conflitos cognitivos, outros elementos podem influenciar o compartilhamento de informações, como a confiança e a cooperação. As organizações devem promover condições necessárias que contribuam para o estabelecimento da confiança entre seus colaboradores, uma

vez que isso pode impulsionar a troca de informações e compartilhamento de conhecimentos entre eles, algo fundamental para operações bem-sucedidas (Rutten, Blaas-Franken & Martin, 2016). Assim, cabem esforços que encorajem comportamentos cooperativos, introduzindo as trocas dentro dos grupos, para que esses possam se tornar mais eficientes, eficazes e viáveis (Tyler & Blader, 2003). Em um ambiente mais cooperativo, criam-se melhores condições para o compartilhamento de informações (Liu, Wu, Huang & Fong, 2020). Por sua vez, o compartilhamento de informações pode auxiliar no processo de geração de inovação, já que permite discussões que podem oferecer *insights* para o desenvolvimento de novas estratégias, produtos, serviços, entre outros (Lin, Chen & Chiu, 2010).

A partir do exposto, este estudo objetiva analisar a relação dos conflitos cognitivos com o compartilhamento de informações e a inovação gerencial, bem como os efeitos da confiança e da cooperação no compartilhamento de informações e desse compartilhamento na inovação gerencial em cooperativas. Essa proposta apoiou-se na Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC), inicialmente proposta por Leon Festinger em 1957, que considera as divergências que podem influenciar mudanças nas cognições e comportamentos dos diferentes indivíduos que compõem um grupo (Hinojosa, Gardner, Walker, Cogliser & Gullifor, 2017). A dissonância cognitiva, nesta pesquisa, foi pautada em duas cognições contraditórias em relação ao interesse por compartilhar ou não as informações entre os membros do grupo de trabalho.

Os resultados da pesquisa contribuem com a literatura que aborda as relações aqui propostas entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações (Tsai & Bendersky, 2016; Du & Xu, 2018), conflitos cognitivos e inovação (Qian, Cao, & Takeuchi, 2013; Wang, Su & Guo, 2019), confiança e compartilhamento de informações (Kwon & Suh, 2005; Sridharan & Simatupang, 2013), cooperação e compartilhamento de informações (Silva, Binotto & Vilpoux, 2016), e compartilhamento de informações e inovação (Kulangara, Jackson & Prater, 2016; Suprpto, Tarigan & Basana, 2017). Ainda, pontua-se que a literatura sobre compartilhamento de informações geralmente é direcionada para o contexto de cadeias de suprimentos (Zaheer & Trkman, 2017; Colicchia, Creazza, Noè & Strozzi, 2019), desconsiderando aspectos de compartilhamento interno.

No contexto da prática gerencial, a pesquisa contribui em vista da importância do compartilhamento de informações e a necessidade de se estimular a confiança e cooperação organizacional para promover condições que permitam melhorias nas relações de trabalho e desenvolvimento organizacional. Ademais, considera-se relevante compreender os conflitos para que esses possam ter condições de se tornar construtivos. Quando há conflitos em equipes, a comunicação aberta e espontânea pode reduzir os atritos, o que permite que os membros dos

grupos compartilhem informações e consigam promover um ambiente mais cooperativo e de confiança e, conseqüentemente, melhorar o desempenho do grupo (Hinds & Mortensen, 2005; Bui, Chau, Degl'Innocenti, Leone & Vicentini, 2019).

## **3.2 Base teórica e hipóteses**

### **3.2.1 Conflitos cognitivos e compartilhamento de informações**

Ao abordar sobre a eficácia da discussão profissional entre diferentes posicionamentos, expressão do julgamento pessoal, avaliação do desempenho organizacional e processamento deliberado de informações, é essencial considerar os conflitos cognitivos (Zattoni, Gnan & Huse, 2015). Os conflitos cognitivos ou conflitos de tarefas, como também são conhecidos, podem decorrer de questões relacionadas a procedimentos, políticas, responsabilidades de tarefas e distribuição de recursos (Kakar, 2018).

Os conflitos cognitivos podem ser considerados destrutivos quando apresentam correlação negativa com a eficácia do grupo (De Dreu & Weingart, 2003). Por outro lado, os conflitos cognitivos podem ser considerados construtivos no contexto organizacional quando aumentam a eficácia do grupo (Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000). Além disso, podem propiciar condições que melhoram a qualidade das decisões tomadas, desencadeando maior diversidade cognitiva, que promove acesso mais amplo a informação e conhecimento (Jehn, 1997; Mooney, Holahan & Amason, 2007). Os conflitos cognitivos facilitam a troca de informações entre os membros do grupo, o que pode melhorar o processo decisório e levar a um gerenciamento superior (Amason & Sapienza, 1997).

O compartilhamento de informações pode ser definido como o grau de divulgação de informações de uma parte no intuito de facilitar as atividades de outra parte, o que ajuda na compreensão mútua em relação aos negócios e na manutenção de parcerias de forma mais prolongada (Heide & Miner, 1992; Huo, Zhao & Zhou, 2014). As informações são compartilhadas e os conflitos são resolvidos quando são expressos de forma direta e por meio de debates, que permitem a exposição de possibilidades advindas da variedade de conhecimentos, habilidades e perspectivas (Amason & Sapienza, 1997; Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn, 2015).

Diferentes pesquisas se propuseram a investigar a relação entre os conflitos cognitivos ou de tarefas e o compartilhamento de informações. Os conflitos de tarefas ou conflitos cognitivos, expressos como desacordos ou debates, podem ser associados ao maior

compartilhamento de informações, indicando que existe receptividade quanto às opiniões divergentes (Tsai & Bendersky, 2016). Pontua-se que conflitos expressos em forma de debates são mais propensos a induzir condições que favorecem o compartilhamento de informações e a resolução de conflitos (Weingart et al., 2015). Diante disso, formula-se a seguinte hipótese:

H<sub>1</sub>: Os conflitos cognitivos influenciam direta e positivamente o compartilhamento de informações.

### **3.2.2 Conflitos cognitivos e inovação gerencial**

Os conflitos cognitivos, se administrados de forma adequada, possuem potencial para gerar maior diversidade, ideias e soluções inovadoras (Badke-Schaub, Goldschmidt & Meijer, 2010). Os conflitos ocorrem nas diferentes fases do processo de inovação e podem ocorrer em várias partes da organização, de forma que podem apresentar efeitos distintos nas fases iniciais, intermediárias e finais de um processo (Schulze, Stade & Netzel, 2014).

A inovação pode ser definida como a introdução e aplicação de processos, produtos ou procedimentos novos na unidade de adoção, de forma a beneficiar algum indivíduo, grupo, organização ou sociedade (West & Farr, 1990). A inovação é categorizada em diferentes tipos, dentre os quais pode-se considerar inovações de alto e baixo risco, inovações radicais e incrementais, inovações exploratórias, inovações de processos ou produtos ou ainda inovações tecnológicas (técnicas) e gerenciais (administrativas, organizacionais ou em gestão) (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008; Kim, Kumar & Kumar, 2012; Abdallah, Phan & Matsui, 2016). Nesta pesquisa, optou-se por focar a inovação gerencial.

A inovação gerencial considera a introdução de novas estruturas organizacionais, sistemas administrativos, práticas e conceitos gerenciais e de trabalho, processos e técnicas que podem criar valor para a organização pela melhoria do desempenho (Kimberly, 1981; Birkinshaw et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012). A inovação gerencial compreende a mudança na forma como os gestores desempenham suas atividades (Damanpour & Aravind, 2012) e é orientada para a melhoria da competitividade, envolvendo mudanças fundamentais para a organização ao longo do tempo (Birkinshaw et al., 2008).

Em linhas gerais, os conflitos cognitivos ou conflitos de tarefas podem, por exemplo, facilitar a capacidade de inovação, uma vez que evitam consensos prematuros e estimulam pensamentos críticos (Jehn, 1995; Tjosvold, 2008). Conforme De Dreu (2006), níveis moderados de conflitos cognitivos influenciam de modo ideal a inovação, uma vez que permitem o desenvolvimento de comportamentos de busca de informações por parte dos

membros dos grupos, bem como a avaliação de cursos alternativos para suas ações. Diversas pesquisas encontraram relação positiva entre conflitos cognitivos e inovação (Matsuo, 2006; De Clercq, Thongpapanl & Dimov, 2009; Qian et al., 2013; Wang et al., 2019). Assim, formula-se a seguinte hipótese:

H<sub>2</sub>: Os conflitos cognitivos influenciam direta e positivamente a inovação gerencial.

### **3.2.3 Confiança e compartilhamento de informações**

A confiança é um conceito importante no processo de compreensão dos diferentes níveis de fenômenos sociais, envolvendo processos que observam os indivíduos no contexto de seu comportamento dentro de grupos (Yamagishi & Cook, 1993), interações intergrupais (Serva, Fuller & Mayer, 2005), interações sociais (Evans & Krueger, 2011), dentre outros. Apesar da confiança ser uma relação de natureza interpessoal, existem estudos que a examinam no contexto de estruturas diádicas básicas, que levam a estruturas primárias sobre as quais são construídas estruturas de grupo mais complexas (Lusher, Kremer & Robins, 2014). A confiança é relevante para o desempenho do grupo, de modo que em ambientes onde falta a confiança, a eficácia do grupo é afetada.

A confiança no nível de grupo está relacionada a atitudes que envolvem maior comprometimento, processamento de informações e desempenho do grupo, além do compartilhamento de conhecimento entre os membros do grupo e entre grupos (Szulanski, Cappetta & Jensen, 2004; Breuer, Hüffmeier & Hertel, 2016). No contexto de cadeia de suprimentos, Lee e Wang (2000) observaram que a confiança possui papel crítico na determinação do compartilhamento de informações. No mesmo contexto, Cheung e Li (2006) constataram que confiança na segurança percebida nos sistemas de informações é fator determinante da disposição de compartilhamento de dados confidenciais entre os parceiros comerciais. Denota-se que a confiança pode influenciar o processo de compartilhamento de informações em cadeias de suprimentos, já que os parceiros de trabalho não hesitam em compartilhar informações se acreditam nas informações que recebem (Lee & Whang, 2000; Kwon & Suh, 2005).

Na relação entre parceiros comerciais, o compartilhamento de informações pode sofrer interferências de fatores como o grau de dependência, o compromisso de relacionamento e a confiança (Zhou & Benton Jr, 2007; Li, Ye & Sheu, 2014). A construção da confiança é importante em todos os processos de trocas que podem evoluir à medida que os atores envolvidos passam a demonstrar confiança mútua, tornando-se um processo que pode ser

relevante na geração de desempenho superior (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003; Wu, Chuang & Hsu, 2014). Além disso, a confiança torna-se benéfica ao permitir, por exemplo, redução de custos e maior compartilhamento de informações (Wu, Wang & Chen, 2017a).

Quando os agentes envolvidos em um relacionamento organizacional possuem alto nível de confiança, não hesitam em compartilhar e acreditar nas informações, o que gera maior disposição para o compartilhamento de informações e produz contribuições mútuas (Kwon & Suh, 2005). Por outro lado, a ausência de confiança e comprometimento dificulta o compartilhamento de informações, possibilitando aumento de custos de transação, comunicação ineficaz, baixa produtividade, dentre outros problemas (Sridharan & Simatupang, 2013). Ao considerar o contexto de grupos de trabalho, a confiança pode aumentar a capacidade dos membros do grupo trabalharem em conjunto (Barczak, Lassk & Mulki, 2010). De modo geral, a confiança facilita o trabalho em conjunto o que implica em maior compartilhamento de informações (Lvina, Maher & Harris, 2017). Nesse sentido, formula-se a seguinte hipótese:

H<sub>3</sub>: O nível de confiança influencia direta e positivamente o compartilhamento de informações.

### **3.2.4 Cooperação e compartilhamento de informações**

Um importante aspecto observado no comportamento do trabalho em grupo é a cooperação, que às vezes também é analisada pela colaboração (Kratzer, Leenders & Van Engelen, 2004). A cooperação pode ser definida como o nível em que os indivíduos estão dispostos a trabalhar juntos para o alcance dos objetivos do grupo (Yu & Cable, 2011). Todavia, os grupos nem sempre estão dispostos a cooperar em prol dos interesses comuns, o que torna o trabalho em equipe mais desafiador (Thomson, Perry & Miller, 2007).

Ao considerar o contexto intragrupo, denota-se que a cooperação pode apresentar aspectos que beneficiam os indivíduos (Majer, Holm, Lubin & Bilde, 2018). A interação cooperativa intragrupo possui relação com o aprendizado organizacional e permite maior fortalecimento do comportamento de compartilhamento de conhecimento (Bendig, Enke, Thieme & Brettel, 2018).

Quando as organizações passam a explorar a cooperação para expandir seus conhecimentos, os envolvidos podem se beneficiar com maior quantidade de informações (Massaro, Moro, Aschauer & Fink, 2019). Ao trocar informações, os membros de um grupo ou agentes passam a cooperar para atingir metas comuns, construindo, assim, um sentimento de confiança, que melhora a convivência e possibilita melhor desempenho (Lorenzen, 1998).

O compartilhamento de informações é um determinante da cultura colaborativa, com o intuito de melhorar o processo decisório e os resultados organizacionais (Prajogo & Olhager, 2012). Quando há predomínio dos aspectos cooperativos, existe maior possibilidade de aprendizado, que permite que o compartilhamento de informações seja percebido, o que reforça as relações de confiança e cooperação e leva ao fortalecimento das interações (Silva et al., 2016). Sendo assim, formula-se a seguinte hipótese:

H<sub>4</sub>: O nível de cooperação influencia direta e positivamente o compartilhamento de informações.

### **3.2.5 Compartilhamento de informações e inovação gerencial**

A perspectiva do compartilhamento de informações apresentada por O'Neill, Murphy, Mogle, MacGregor, MacKenzie, Parekh & Pearson, 2013) sugere que o compartilhamento colaborativo de informações afeta positivamente a produtividade e a criatividade das equipes. Pesquisas, como de Hoever, van Knippenberg, van Ginkel e Barkema (2012), evidenciaram que é possível que qualquer equipe consiga obter grande potencial para a criatividade, a partir do momento em que seus membros consigam perceber alta diversidade cognitiva, que considera, dentre outros elementos, diferenças relacionadas a valores, crenças e habilidades.

Além de compartilhar a informação é importante a discussão posterior. Essa, conforme Drach-Zahavy e Somech (2001), possibilita a expansão do conhecimento e melhora a análise do problema e avaliação da utilidade de potenciais soluções. A diversidade cognitiva pode servir como condição para a promoção da integração entre as diferentes perspectivas e ideias, por trazer uma ampla gama de conhecimentos, habilidades, ideias e valores (Shin, Kim, Lee & Bian, 2012). Pelo pensamento divergente criam-se condições que permitem melhorias no processo de inovação, principalmente em ambientes nos quais há segurança para compartilhar e implementar novas ideias (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Kakar, 2018).

No contexto intraorganizacional, a troca de informações é relevante no processo de criação e difusão de inovações, uma vez que permite que os atores se conheçam, compartilhem informações e criem ideias que sejam comuns (Lin et al., 2010). A relação entre compartilhamento de informações e inovação foi foco de algumas pesquisas. Por exemplo, Lin et al. (2010) observaram efeitos positivos do compartilhamento de informações sobre inovações de produtos, processos, marketing e serviços, entretanto, não encontraram relação significativa entre compartilhamento de informações e inovação gerencial, foco desta pesquisa. Todavia, a inovação gerencial é impulsionada por diferentes aspectos, dentre os quais estão melhorias e

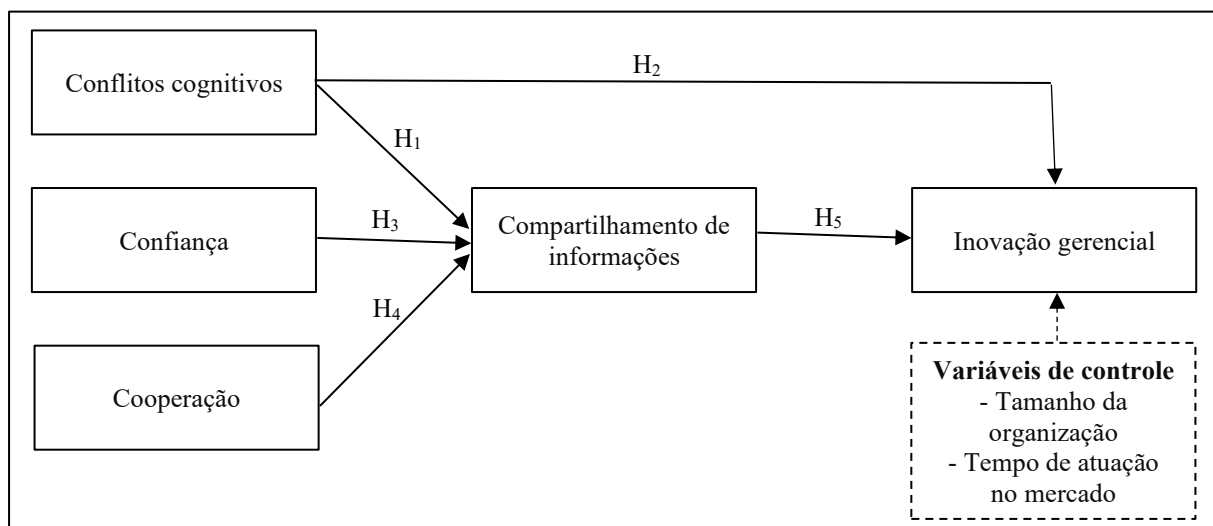


busca contínua por novas ideias e por compartilhamento de informações (Abrunhosa & Sá, 2008; Gunday, Ulusoy, Kilic & Alpkan, 2011).

Em uma pesquisa realizada junto a executivos americanos, Kulangara et al. (2016) constataram que o compartilhamento de informações afetou significativamente a confiança e a inovação. Na pesquisa de Suprpto et al. (2017), dentre outras evidências, constatou-se que o compartilhamento de informações gera impactos positivos para o processo de inovação, uma vez que permite discussões e reuniões para sincronizar o compartilhamento de conhecimento entre as diferentes áreas. Pontua-se que as iniciativas de inovação são dependentes do conhecimento, habilidade e experiência dos colaboradores no processo de geração de valor (Wang & Wang, 2012). Em linhas gerais, elementos como a liderança, colaboração e compartilhamento de informações auxiliam o processo de inovação no contexto organizacional (Parast, Sabahi & Kamalahmadi, 2019). Diante do exposto, formula-se a seguinte hipótese:

H<sub>5</sub>: O compartilhamento de informações influencia direta e positivamente a inovação gerencial.

Na Figura 3, apresenta-se o fluxo das relações esperadas entre as variáveis que são observadas pela pesquisa.



**Figura 3.** Modelo teórico do Estudo 2  
Fonte: Elaboração própria.

Nesta pesquisa, investiga-se a influência dos conflitos cognitivos no compartilhamento de informações (H<sub>1</sub>) e na inovação gerencial (H<sub>2</sub>). Além disso, analisa-se a relação da confiança (H<sub>3</sub>) e da cooperação (H<sub>4</sub>) com o compartilhamento de informações. Por fim, prevê-se ainda que o compartilhamento de informações pode influenciar na inovação gerencial (H<sub>5</sub>).

### 3.3 Procedimentos metodológicos

#### 3.3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza descritiva quanto ao objetivo, já que tem o propósito de realizar a descrição e classificação da relação entre as variáveis conflitos cognitivos, compartilhamento de informações, confiança, cooperação e inovação gerencial.

A estratégia de pesquisa adotada foi a de um levantamento/*survey* por meio de um questionário autoadministrado com profissionais de nível superior e intermediário que atuam em cooperativas agropecuárias. Levantamentos são planejados para o estudo de relações entre as variáveis, sendo uma das estratégias mais apropriadas para análise dos fatos e descrições (Martins & Theóphilo, 2009).

Nesta pesquisa, na análise dos dados são fornecidas descrições quantitativas ou numéricas de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população (Creswell, 2014), o que confere um delineamento quantitativo ao problema.

#### 3.3.2 População e amostra

A pesquisa contou com a participação de profissionais que atuam em cooperativas agropecuárias. No ano de 2020, o segmento de cooperativas agropecuárias apresentava cerca de 223 mil profissionais colaboradores e realizou aplicação de recursos no montante de R\$ 626,9 milhões (OCB, 2021a). Esses números evidenciam as contribuições desse ramo cooperativo para o desenvolvimento econômico brasileiro, por meio de geração de empregos e aplicação de recursos que podem favorecer as regiões nas quais as cooperativas estão inseridas.

Além da importância econômica e social das cooperativas, pontua-se o alinhamento dos princípios cooperativos, em especial, o princípio da intercooperação, com o propósito desta pesquisa. O princípio da intercooperação trata do trabalho em conjunto para se alcançar o bem comum (OCB, 2021b). Nessa linha, seguem questões de cooperação e compartilhamento de informações, inclusive os conflitos cognitivos que permitem discussões que podem melhorar a qualidade das decisões (Mooney et al., 2007).

O questionário foi enviado aos profissionais que atuam em cooperativas cadastrados na rede profissional *LinkedIn*, identificados pela busca dos termos: “diretor(a)”, “gerente”, “coordenador(a)”, “supervisor(a)”. Os contatos foram feitos no período de agosto a outubro de 2021. Foram enviados 855 convites para integrar a rede de contatos, destes, 404 foram aceitos.

Após o aceite, foi encaminhado o *link* de acesso ao questionário, disponibilizado por meio da plataforma *QuestionPro*. Foram enviados ainda e-mails, com o *link* da pesquisa, para profissionais que atuam em 693 cooperativas agropecuárias brasileiras. Além disso, houve apoio da OCB e das Organizações das Cooperativas do Estado (OCE) da Bahia e de Santa Catarina, na divulgação do *link* da pesquisa aos gestores cadastrados em suas redes. A amostra final, desconsiderando questionários incompletos, resultou em 94 respostas válidas.

A adequação do tamanho da amostra para a realização das análises propostas no modelo estrutural considerou os parâmetros de Faul, Erdfelder, Buschner e Lang (2009) e os cálculos foram realizados por meio do *software G\*Power*. Foi adotado o efeito médio de 0,15, nível de significância de  $\alpha=0,05$  e poder da amostra de  $1-\beta=0,80$ , o que indicou a necessidade de uma amostra mínima de 85 respondentes, o que foi atendido.

A análise do perfil demográfico evidenciou que os respondentes são profissionais que atuam em cooperativas localizadas, principalmente, nas regiões Sul (aproximadamente 48%), Sudeste (aproximadamente 30%) e Centro-Oeste (aproximadamente 15%). Essas organizações se mostram consolidadas, atuam no mercado em média há 28 anos. Em relação ao segmento de atuação das cooperativas agropecuárias, destacaram-se os de bens de fornecimento e insumos (aproximadamente 39%), produtos industrializados de origem animal (aproximadamente 24%) e de produtos industrializados de origem vegetal (aproximadamente 24%). Pontua-se que algumas cooperativas atuam em mais de um segmento. Quanto aos cargos ocupados pelos respondentes, aproximadamente 36% da amostra exerce a função de coordenador(a), 27% a função de gerente e 26% a função de supervisor(a). Dentre os profissionais, 70 (75%) são do gênero masculino e 24 (25%) do gênero feminino e a idade média amostral é de 41 anos.

### **3.3.3 Constructos e instrumento de pesquisa**

O modelo teórico da pesquisa compõe-se de cinco construtos que representam conflitos cognitivos, compartilhamento de informações, confiança, cooperação e inovação gerencial. O instrumento de pesquisa (Apêndice B) compreende assertivas em escala tipo *Likert* de sete pontos, que indicam o grau de concordância para cada aspecto estabelecido, variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. A única exceção foi em relação às assertivas relativas aos aspectos de confiança, para as quais se manteve a escala original, variando de 1 = nunca a 7 = sempre. Também foram incluídas questões para identificação dos respondentes e das organizações em que trabalham.

O primeiro bloco foi composto por seis assertivas relativas aos conflitos cognitivos.

Quatro assertivas (CCOGN\_1; CCOGN\_2; CCOGN\_3; CCOGN\_4) foram adaptadas da pesquisa de Mooney et al. (2007) e duas (CCOGN\_5; CCOGN\_6) da pesquisa de Shah e Jehn (1993). As mudanças propostas incluíram transposição das assertivas interrogativas para afirmativas e mudanças na escala para fins de padronização, sendo que a original era de cinco pontos. A identificação dos conflitos cognitivos compreende assertivas como: “os membros do meu grupo debatem ou discutem diferentes ideias sobre como as coisas deveriam ser feitas” e “as diferenças de opinião em meu grupo estão relacionadas às tarefas que estão sendo executadas”.

O segundo bloco compreendeu seis assertivas relativas ao compartilhamento de informações, das quais três (CINFO\_1; CINFO\_2; CINFO\_3) foram adaptadas de Bunderson e Sutcliffe (2002) e três (CINFO\_4; CINFO\_5; CINFO\_6) de Kakar (2018). As alterações compreenderam mudanças na escala, que era de nove pontos, e substituição de compartilhamento de conhecimento da pesquisa de Kakar (2018) por compartilhamento de informações. Nas assertivas, os respondentes indicaram seu grau de concordância para itens como: “eu voluntariamente compartilho meu *know-how*, informações e conhecimento com os membros do meu grupo e outros grupos da organização.” e “eu posso acessar livremente documentos, informações e conhecimentos mantidos de outros grupos da organização”.

O terceiro bloco foi composto por oito assertivas relacionadas à confiança nos grupos. Essas assertivas foram retiradas da pesquisa realizada por Simons e Peterson (2000), sem nenhuma adaptação. Nas assertivas, os respondentes indicaram sua percepção sobre a confiança entre os membros do grupo do qual fazem parte na organização para itens como: “cada profissional presente mostra integridade absoluta” e “esperamos a verdade completa um do outro”.

O quarto bloco foi composto por cinco assertivas validadas pela pesquisa de Mavondo e Rodrigo (2001) e compreende elementos relacionados à cooperação entre os membros dos grupos. As assertivas foram adaptadas para adequação ao contexto de grupo, bem como padronização em relação à escala adotada. Dentre as assertivas, os respondentes indicaram seu grau de concordância para itens como: “meus parceiros de grupo exibem objetivos semelhantes aos meus” e “meus parceiros de grupo e eu trabalhamos juntos em prol de objetivos comuns”.

O quinto bloco foi composto por seis assertivas para identificação da inovação gerencial. As assertivas foram adaptadas de Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2012), que consideraram aspectos relacionados às práticas de gerenciamento, processos de gestão e estruturas. As alterações foram do contexto organizacional para o nível de grupo. Nesta pesquisa considerou-se o conjunto de assertivas um único construto, denominado de inovação

gerencial. Dentre as assertivas, os respondentes indicaram seu grau de concordância para itens como: “regras e procedimentos dos grupos são renovados regularmente em nossa organização” e “alteramos continuamente certos elementos da estrutura organizacional”.

Pondera-se que todos os instrumentos de pesquisa mencionados foram traduzidos do inglês para o português. O instrumento de pesquisa passou por pré-teste junto a profissionais da área, bem como pesquisadores de um Programa de Pós-graduação em Contabilidade, antes da aplicação aos profissionais das cooperativas agropecuárias.

Todos os dados foram coletados por um único método e o respondente preencheu todas as variáveis (dependentes e independentes), o que pode desencadear problemas de viés comum do método (*Common Method Bias – CMB*) (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Com o propósito de reduzir esse problema, foi incluído um formulário de apresentação com instruções detalhadas sobre a proposta de pesquisa e garantia de anonimato, bem como evidenciação clara quanto aos itens da escala.

### **3.3.4 Variáveis de controle**

Nesta pesquisa adotou-se o tamanho da organização como variável de controle. Para a mensuração dessa variável, foi considerada a quantidade de profissionais que a organização apresenta, valores absolutos que foram convertidos para logaritmo natural, como proposto na pesquisa de Bedford (2015). Diferentes pesquisas trabalharam a ideia de que o tamanho da organização pode ser associado à inovação (Mol & Birkinshaw, 2009; Damanpour, 2010). Em linhas gerais, empresas maiores possuem maior pressão para incorporação de novas práticas e são mais capazes de realizar inovações no processo de gestão, o que não acontece no contexto de empresas menores (Mol & Birkinshaw, 2009).

O tempo (anos) de atuação da organização no mercado é outra variável de controle considerada neste estudo. A mensuração desta variável foi baseada em Bedford (2015), em que “0” é utilizado para organizações que possuem menos de 20 anos de atuação e “1” para aquelas que atuam no mercado há pelo menos 20 anos. O tempo de atuação da organização no mercado ou idade é uma variável utilizada em pesquisas como de Baregheh, Rowley e Hemsworth (2016). As pesquisas consideram que as organizações mais jovens apresentam maior flexibilidade e propensão para inovação, ao passo que as organizações mais antigas estão vinculadas a rotinas já existentes, por isso podem apresentar menos inovações (Bierly III & Daly, 2007; Hui, Radzi, Jenatabadi, Kasim & Radu, 2013).

### 3.3.5 Técnicas e procedimentos de análise de dados

A análise compreendeu abordagem descritiva para os dados demográficos dos respondentes. Além disso, foi realizada análise fatorial exploratória dos itens do instrumento de pesquisa. A análise fatorial permite simplificar ou reduzir uma grande quantidade de variáveis por meio da determinação de dimensões latentes comuns, os fatores (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009). De modo geral, as assertivas apresentaram índices de confiabilidade e adequação de amostragens satisfatórios, com a necessidade de remoção de assertivas. Foram retiradas duas assertivas do construto conflitos cognitivos (CCOGN\_5; CCOGN\_6), uma do construto compartilhamento de informações (CINFO\_6) e duas do construto confiança (CONF\_7; CONF\_8), por não atenderem ao critério de carga fatorial recomendado por Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2017), que pontua a necessidade de cargas fatoriais superiores a 0,70.

O teste das hipóteses propostas foi realizado com a utilização de Modelagem de Equações Estruturais - MEE (*Structural Equations Modeling* - SEM), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS) (Ringle, Wende & Becker, 2015), com auxílio do *software* SmartPLS 3.0. A SEM é uma técnica de análise multivariada, que combina métodos de análise fatorial e de regressão múltipla, no intuito de examinar a estrutura das inter-relações entre os construtos (Hair Jr., Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). Essa técnica permite o manuseio de modelagens complexas, além de oferecer robustez quando da ausência de normalidade dos dados e compatibilidade com amostras menores (Hair Jr., Risher, Sarstedt & Ringle, 2019). A abordagem PLS oferece uma ampla gama de possibilidades para os estudiosos da contabilidade (Nitzl & Chin, 2017).

Para análise do modelo de mensuração e da significância das relações entre as variáveis latentes, considerou-se o *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, intervalo de confiança *Bias-Corrected and Accelerated (BCa)* e teste bicaudal ao nível de significância de 0,05 (Hair Jr et al., 2017). O *blindfolding* foi adotado para reutilização de amostras, com o intuito de observar a relevância preditiva ( $Q^2$ ) (Hair Jr et al., 2017).

## 3.4 Descrição e análise dos resultados

### 3.4.1 Modelo de mensuração

A análise da modelagem de equações estruturais iniciou-se pela verificação do modelo de mensuração, para aferir as validades convergente e discriminante dos construtos, além das

confiabilidades composta (Hair Jr. et al., 2019). Na Tabela 6 são apresentados os valores para a validade e fiabilidade do modelo de mensuração.

**Tabela 6.** Validade e fiabilidade do modelo de mensuração – Estudo 2

	Alfa de Cronbach	rho_A	CR	AVE
1. Conflitos cognitivos	0,839	0,859	0,895	0,685
2. Confiança	0,876	0,879	0,906	0,618
3. Cooperação	0,832	0,879	0,879	0,595
4. Compartilhamento de informações	0,751	0,757	0,834	0,503
5. Inovação gerencial	0,855	0,887	0,890	0,580

Nota: Alfa de Cronbach (>0,70); rho\_A (>0,70); CR = Composite Reliability (>0,70); AVE = Average Variance Extracted (>0,50)

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo apresenta validade e fiabilidade, com as cargas de alfa de Cronbach, rho\_A e Composite Reliability (CR) superiores a 0,70 para todos os construtos (Hair Jr. et al., 2017). Na análise do alfa de Cronbach destacam-se as variáveis confiança, que obteve carga de 0,876, e conflitos cognitivos com carga de 0,839. Em relação ao rho\_A, destacam-se as variáveis inovação gerencial, com carga de 0,887, confiança e cooperação, ambas com cargas de 0,879. Em relação à confiabilidade composta, as maiores cargas foram obtidas pelas variáveis confiança e conflitos cognitivos, com valores de 0,906 e 0,895, respectivamente. O critério em relação à validade convergente, Average Variance Extracted (AVE) também foi atendido, já que todas as variáveis obtiveram cargas superiores a 0,50 (Hair Jr. et al., 2017), com destaque para as variáveis conflitos cognitivos, com carga de 0,685, e confiança, com carga de 0,618. Na Tabela 7, são evidenciadas as correlações e critérios em relação à validade discriminante.

**Tabela 7.** Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker – Estudo 2

	1	2	3	4	5	6	7
1. Conflitos cognitivos	<b>0,828</b>						
2. Confiança	0,450	<b>0,786</b>					
3. Cooperação	0,469	0,583	<b>0,771</b>				
4. Compartilhamento de informações	0,515	0,553	0,609	<b>0,709</b>			
5. Inovação gerencial	0,288	0,452	0,353	0,492	<b>0,761</b>		
6. Tamanho da organização	-0,040	-0,023	-0,120	-0,133	-0,027	-	
7. Tempo de atuação no mercado	0,134	0,043	-0,088	-0,124	-0,111	-0,002	-

Nota: Os valores apresentados em negrito representam as raízes quadradas da variância média extraída (AVE).

Fonte: Dados da pesquisa

O estudo atendeu os critérios para avaliação da validade discriminante por meio do estabelecidos por Fornell e Larcker (1981), que considera necessário a apresentação de cargas superiores a 0,50 (Hair Jr. et al., 2017). A Tabela 8, evidencia a validade discriminante

considerando o critério para observação da validade discriminante, *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT).

**Tabela 8.** Validade discriminante pelo critério de HTMT – Estudo 2

	1	2	3	4	5	6	7
1. Conflitos cognitivos	-						
2. Confiança	0,513						
3. Cooperação	0,528	0,645					
4. Compartilhamento de informações	0,644	0,665	0,718				
5. Inovação gerencial	0,325	0,494	0,378	0,566			
6. Tamanho da organização	0,045	0,067	0,125	0,185	0,115	-	
7. Tempo de atuação no mercado	0,144	0,062	0,106	0,138	0,185	0,002	-

Fonte: Dados da pesquisa

O critério HTMT consiste em avaliar se as correlações médias dos itens entre os construtos apresentam valores inferiores a 0,90 (Hair Jr. et al., 2019), o que foi atendido ao considerar as cargas apresentadas pela pesquisa.

### 3.4.2 Modelo estrutural

Após verificar que a validade e os níveis de adequação do modelo de mensuração foram satisfatórios, procedeu-se à análise do modelo estrutural, realizada por meio de modelagem de equações estruturais. Na Tabela 9 são apresentados os resultados dos testes das hipóteses.

**Tabela 9.** Resultados do modelo estrutural – Estudo 2

Hipóteses	Beta ( $\beta$ )	Erro	Valor t	VIF	Valor p	Decisão
H <sub>1</sub> Conflitos cognitivos → Compartilhamento de informações	0,241	0,112	2,160	1,364	0,031**	Aceita
H <sub>2</sub> Conflitos cognitivos → Inovação gerencial	0,062	0,117	0,533	1,441	0,594	Não Aceita
H <sub>3</sub> Confiança → Compartilhamento de informações	0,235	0,131	1,797	1,612	0,072*	Aceita
H <sub>4</sub> Cooperação → Compartilhamento de informações	0,359	0,11	3,271	1,648	0,001***	Aceita
H <sub>5</sub> Compartilhamento de informações → Inovação gerencial	0,457	0,106	4,325	1,461	0,000***	Aceita
- Qtde de funcionários → Inovação gerencial	0,036	0,08	0,456	1,020	0,649	-
- Tempo mercado → Inovação gerencial	0,063	0,107	0,589	1,074	0,556	-

Nota: \*p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01.

Avaliação do modelo estrutural: R<sup>2</sup>: Compartilhamento de informações = 0,455; Inovação gerencial = 0,215.

Relevância preditiva (Q<sup>2</sup>): Compartilhamento de informações = 0,209; Inovação gerencial = 0,127.

Fonte: Dados da pesquisa



A análise de caminhos entre as variáveis apresentadas nas cinco hipóteses estabelecidas considerou níveis de significância de até 10%, o que forneceu suporte estatístico para aceitação de quatro hipóteses, com exceção da segunda hipótese (H<sub>2</sub>). Todavia, há de se considerar que as pesquisas no campo da contabilidade costumam adotar um *p-value* >0,05. Pode-se presumir a influência positiva e significativa dos conflitos cognitivos no compartilhamento de informações (H<sub>1</sub>), bem como da confiança no compartilhamento de informações (H<sub>3</sub>), e da cooperação no compartilhamento de informações (H<sub>4</sub>). Além disso, observou-se influência positiva do compartilhamento de informações na inovação gerencial (H<sub>5</sub>), com significância estatística ( $p < 0,01$ ). Ao considerar a influência das variáveis de controle (tamanho da organização e tempo de atuação no mercado) em relação à inovação gerencial, pode-se constatar que não houve suporte estatístico que permitisse aceitar as relações propostas.

Para avaliar a ausência de multicolinearidade, foi verificado se os valores de *Variance Inflation Factor* (VIF) eram inferiores a 3,0 (Hair Jr. et al., 2019). No caso, o maior VIF apresentado foi igual a 1,648, o que denota a ausência de multicolinearidade. No processo de validação do modelo, observou-se ainda a variância explicada ( $R^2$ ). Nas ciências sociais e comportamentais um  $R^2$  de 2% caracteriza efeito pequeno, 13% efeito médio e 26% efeito grande (Ringle, Silva & Bido, 2014). Pelos valores apresentados, as variáveis compartilhamento de informações e inovação gerencial possuem grande poder explicativo. Por fim, aferiu-se ainda a relevância preditiva ( $Q^2$ ), que considera a necessidade de apresentação de valores superiores a zero (Hair Jr. et al., 2019). Ao observar os valores obtidos pelas variáveis compartilhamento de informações (0,209) e inovação gerencial (0,127), pode-se inferir pela existência de relevância preditiva das variáveis.

De forma complementar, foi realizada a análise em relação aos potenciais efeitos indiretos específicos no modelo estrutural, conforme apresentado na Tabela 10.

**Tabela 10.** Efeitos indiretos específicos – Estudo 2

	Beta ( $\beta$ )	Erro	Valor t	Valor p
Conflitos cognitivos → Compartilhamento de informações → Inovação gerencial	0,110	0,062	1,784	0,074*
Confiança → Compartilhamento de informações → Inovação gerencial	0,107	0,066	1,626	0,104
Cooperação → Compartilhamento de informações → Inovação gerencial	0,164	0,072	2,292	0,022**

Nota: \* $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa

Como observado na Tabela 10, os conflitos cognitivos possuem efeitos indiretos na inovação gerencial, via compartilhamento de informações ( $\beta=0,110$ ,  $p\text{-value}=0,074^*$ ). Além disso, a cooperação possui efeito indireto na inovação gerencial, via compartilhamento de informações ( $\beta=0,164$ ,  $p\text{-value}=0,022^{**}$ ). Considerando a existência de relação direta positiva e significativa entre as variáveis conflitos cognitivos e inovação gerencial, observa-se a existência de mediação parcial (Bido & Silva, 2019).

### 3.4.3 Discussão dos resultados

A discussão dos resultados foi realizada com base nos achados a partir da aplicação dos testes das hipóteses do modelo teórico da pesquisa, evidenciados na Tabela 9.

A hipótese  $H_1$  estabeleceu a existência de relação direta e positiva entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações, o que foi suportado pela estatística ( $\beta=0,241$ ;  $p<0,05$ ). Os resultados de associação positiva corroboram o observado por Weingart et al. (2015) e Tsai e Bendersky (2016). Além disso, podem ser um indicativo da existência de receptividade em relação às divergências de opiniões (Tsai & Bendersky, 2016). Por meio da discussão de tarefas, novas ideias podem ser criadas e levar a conflitos de tarefas que, por sua vez, ajudam na melhoria do desempenho dos grupos (Wu, Liu, Zhao & Zuo, 2017b). Pondera-se ainda que quanto mais membros um grupo tiver, mais informações precisam ser compartilhadas com um único membro ou com todos os membros desse grupo (Klünder, Schneider, Kortum, Straube, Handke & Kauffeld, 2016). Assim, observa-se que as divergências podem atuar como algo positivo no contexto das organizações ao gerar debates e troca de informações.

A hipótese  $H_2$  pressupunha a influência direta e positiva dos conflitos cognitivos na inovação gerencial, o que não foi confirmado estatisticamente ( $\beta=0,062$ ). Este resultado difere do observado nas pesquisas de Qian et al. (2013) e Wang et al. (2019). Diante disso, argumenta-se que pensamentos divergentes, observados de forma isolada, não levam à inovação, sendo necessário que os membros do grupo compartilhem informações que permitam a análise das melhores ideias (Paletz & Schunn, 2010). Outra questão a ser considerada é o tipo de inovação que está sendo observada. A exemplo disso, pontua-se que a pesquisa de Wang et al. (2019) encontrou relação positiva entre conflitos cognitivos e inovação exploratória.

A hipótese  $H_3$  considerou a existência de relação direta e positiva entre confiança e compartilhamento de informações, o que pode ser confirmado pelo método estatístico utilizado ( $\beta=0,235$ ;  $p<0,10$ ). Esta constatação vai ao encontro de pesquisas como de Kwon e Suh (2005)

e Lvina, Maher e Harris (2017), que observaram relação entre confiança e compartilhamento de informações. No campo organizacional, as pesquisas sugerem que relacionamentos de confiança podem gerar benefícios no processo de compartilhar e utilizar informações para alcançar os objetivos coletivos (Wang & Noe, 2010). Quando há confiança, os indivíduos estão dispostos a se envolver em parcerias colaborativas, levando-os ao maior envolvimento em pesquisas, e trocas de conhecimento e informações oportunas, o que pode aumentar as contribuições do grupo (Liou, Chih, Hsu & Huang, 2016; Tuya & Tuya, 2019). Diante disso, pontua-se a necessidade de um ambiente organizacional que estimule o livre fluxo dos dados e informações, com incentivo a formação de parcerias de confiança.

A hipótese H<sub>4</sub> preconizou que a cooperação influencia de forma direta e positiva o compartilhamento de informações, sendo suportada ( $\beta=0,359$ ;  $p<0,01$ ). Com isso, coaduna-se com o observado em pesquisas anteriores, como de Silva et al. (2016) e Massaro et al. (2019). Quando estão em competição, os indivíduos agrupam informações menos valiosas e não compartilhadas do que aqueles que estão em cooperação (Toma & Butera, 2015). Esses autores apontam estudos que revelaram que os membros dos grupos cooperam com o objetivo de melhorar as decisões e, portanto, procuram reunir suas informações e compartilhar. Em linhas gerais, uma atmosfera cooperativa dentro do grupo tende a encorajar o compartilhamento formal das informações, o que mantém o grupo informado e fornece suporte social (Lai & Yang, 2017).

A hipótese H<sub>5</sub> preconizou a existência de influência direta e positiva entre compartilhamento de informações e inovação gerencial, o que foi suportado ( $\beta=0,457$ ;  $p<0,01$ ). Esse achado reforça o exposto em estudos prévios que consideraram a existência de relação entre compartilhamento de informações e inovação (Suprpto et al., 2017; Parast et al., 2019). Quando os membros da equipe superam as dificuldades relacionadas ao compartilhamento de informações, são criadas condições de integração e transformação dos diferentes conhecimentos em novas soluções, ou seja, a capacidade para inovação é ampliada (Tzabbar & Vestal, 2015). Todavia, como já observado por esta pesquisa, existem diferentes tipos de inovação e variados aspectos que precisam ser considerados ao se observar a relação entre compartilhamento de informações e inovação.

Ao considerar as variáveis de controle (tamanho da organização e tempo de atuação no mercado), não foram encontradas evidências estatísticas que comprovem a influência em relação à inovação gerencial, o que coaduna com a pesquisa de Damanpour (2010), que também não encontrou associação entre tamanho da organização e inovação de produtos e processos. Todavia, contraria os achados de Mol e Birkinshaw (2009), que encontraram relação entre

tamanho e adoção de inovações relacionadas ao processo de gestão. Essa inconsistência entre os achados das pesquisas denotam a necessidade de maior aprofundamento acerca dos fatores que podem interferir na relação entre as variáveis. Ao considerar o tempo de atuação da empresa no mercado, os achados aqui encontrados reforçam o que foi exposto por Baregheh, Rowley e Hemsworth (2016), que também não encontraram relação entre idade de uma organização e sua posição de inovação.

Além de pautar as discussões da pesquisa em estudos que auxiliaram na fundamentação das hipóteses estabelecidas, utilizou-se ainda das considerações da TDC. A dissonância cognitiva advém de desconfortos causados por atitudes e comportamentos divergentes (Festinger, 1957). Diante dos desconfortos causados pelas dissonâncias, os indivíduos tendem a buscar maneiras para reduzir ou mesmo evitar as condições adversas. Essa busca pode ocorrer pela diminuição da importância dada ou ainda pela seleção de informações que confirmem as crenças ou comportamentos do indivíduo (Festinger, 1957). Isso porque as dissonâncias podem surgir da exposição a uma fonte de notícias ou informações que desafiam as atitudes, o que pode inclusive gerar falta de confiança em crenças existentes (Metzger, Hartsell & Flanagin, 2020).

Ao experimentar dissonâncias cognitivas, os indivíduos tentam ajustar cognições que podem ser alteradas com maior facilidade (Kim & Bay, 2017). Conforme os autores, essa situação pode fazer com que os indivíduos ignorem ou interpretem erroneamente informações que conflitam com uma decisão, bem como levá-los a buscar informações que confirmem essa decisão ou, em casos mais extremos, alterar a decisão ou percepção de sua eficácia. De forma complementar, informações contraditórias e inconsistentes, podem ser descartadas ou ignoradas pelos tomadores de decisão ou ainda fazer com que eles busquem mais informações para a obtenção de avaliação mais clara (Roetzel, 2019).

Lane, Kim, Lee, Weeks e Kwak (2017) constataram em seu estudo que o compartilhamento de informações pode ser eficaz na redução de dissonância, uma vez que permite que os usuários exponham informações que reforçam suas opiniões por meio da seleção de conteúdo ou *feedback* decorrentes de ideias semelhantes. Consoante com essa evidência, pode-se então reforçar a importância do papel do compartilhamento de informações no contexto dos grupos e da organização como um todo.

As observações apresentadas com base na TDC denotam a necessidade de se controlar o fluxo de informações de forma adequada, de modo a evitar dissonâncias que possam prejudicar o desempenho (bom andamento) da organização. Nesse sentido, deve-se evitar que os indivíduos se sintam desconfortáveis, o que dificulta a confiança e a cooperação, podendo

inibir o adequado compartilhamento de informações e comprometer a inovação gerencial.

### **3.5 Conclusão e implicações**

#### **3.5.1 Conclusão**

Este estudo analisou a relação dos conflitos cognitivos com o compartilhamento de informações e a inovação gerencial, bem como os efeitos da confiança e da cooperação no compartilhamento de informações e desse compartilhamento na inovação gerencial em cooperativas. Os resultados dos testes das hipóteses mostraram convergência das relações estabelecidas nesta pesquisa com resultados encontrados em estudos prévios (Kulangara et al., 2016; Lvina, Maher & Harris, 2017; Massaro et al., 2019), exceto para a relação direta e positiva prevista entre conflitos cognitivos e inovação gerencial, que não apresentou significância estatística.

Considerando os resultados encontrados, pode-se concluir que o compartilhamento de informações, impulsionado por elementos como conflitos cognitivos, confiança e cooperação, é importante para melhorar a inovação gerencial. Diante disso, cabe destacar a importância de considerar elementos que possam influenciar o nível de compartilhamento de informações, tais como, conflitos cognitivos, confiança e cooperação, na tentativa de dirimir problemas de comunicação, que acabam por dificultar o desenvolvimento das tarefas e os resultados organizacionais. Ressalta-se a importância de considerar tais características no ambiente das cooperativas, face aos propósitos e princípios desse tipo de organização.

Como proposto por Webering (2020), as cooperativas são o modelo de organização que melhor gera condições para cooperação entre os membros internos ou envolvendo relações com agentes externos. Nesse sentido, entidades menores se reúnem em forma de cooperativas no intuito de obter auxílio para ampliar o acesso ao conhecimento e especialização, que aumentam a competitividade e permitem desafiar as incertezas ambientais (Ghauri et al., 2021). Em relações de cooperação, elementos como a confiança e comprometimento são relevantes para reduzir incertezas e a possibilidade de oportunismo, além de permitir o desenvolvimento de sentimentos de propósito e orgulho de pertencer ao movimento cooperativo (Franco, 2011; Mazzarol, Limnios & Reboud, 2013).

### **3.5.2 Implicações teóricas**

Os resultados observados encontrados oferecem suporte às evidências encontradas por estudos anteriores. Dessa forma, a pesquisa contribuiu para a consolidação do conhecimento acerca das relações estabelecidas, além de oferecer novas perspectivas em relação ao modelo proposto e quanto ao tipo de organização observada.

Pesquisas nacionais (Beuren, Theiss, Oliveira, Mannes & Luiz, 2019; Beuren, Santos, Bernd & Pazetto, 2020) e internacionais (Hooks, McCarthy, Power & Macken-Walsh, 2017; Bailey, Jia, Dong & Martins, 2021) que consideraram o contexto das cooperativas geralmente observaram alianças estratégicas e relações de troca. Outras pesquisas observaram a relação entre cooperativas e seus cooperados (Ghauri, Mazzarol & Soutar, 2021; Tiozo & Bertolini, 2021). Nesse sentido, esta pesquisa acrescenta ao oferecer uma perspectiva intragrupo, envolvendo o desenvolvimento das tarefas, aspectos relacionais e compartilhamento de informações no contexto de grupos.

### **3.5.3 Implicações para a prática gerencial**

Os resultados implicam no desenvolvimento da prática gerencial. Pontua-se a necessidade da adequada gestão dos grupos de trabalho com vistas em garantir a livre comunicação e possibilitar a utilização eficaz das informações. A comunicação auxilia na coordenação dos comportamentos da equipe, podendo levar ao aumento da transparência das informações e propiciar melhorias na confiança e dependência entre grupos de trabalho, de modo a gerar contribuições positivas para o sucesso dos projetos (Wu et al., 2017b). Dentro do contexto das cooperativas, o crescimento da confiança é apoiado positivamente pelos princípios cooperativos, que ajudam na implementação de valores e a inibir comportamentos oportunistas por parte dos membros (Jensen-Auvermann, Adams & Doluschitz, 2018).

Diante do exposto, ganham destaque os aspectos funcionais dos conflitos cognitivos no desenvolvimento das tarefas em grupo, ao permitir sintetizar as diferentes perspectivas e identificar as informações mais adequadas para o processo decisório (Xiao, Zhang & Basadur, 2016). Wu et al. (2017b) mencionam que os conflitos relacionados às tarefas apresentam aspectos construtivos, que podem auxiliar na estabilização das demandas dos grupos envolvidos em projetos e facilitar a confiança e os mecanismos de comunicação. Como já proposto por Oliveira (2015), nas cooperativas, o processo de comunicação ganha destaque ao considerar, por exemplo, questões relacionadas ao princípio da educação, treinamento e informação, tendo

em vista a necessidade de consolidar o desenvolvimento.

### 3.5.4 Limitações e recomendações

Apesar dos cuidados para a realização da pesquisa, há possibilidade de ocorrência do viés do método comum, visto que os mesmos respondentes reportaram as variáveis dependentes e independentes, mesmo que os testes não tenham identificado problemas. Posto isto, recomenda-se a realização de estudos que adotem diferentes metodologias. Outra limitação da pesquisa, refere-se a escolha dos construtos antecedentes e consequentes em relação ao compartilhamento de informações e inovação gerencial. Nesse sentido, recomenda-se que futuras pesquisas observem aspectos relativos às características individuais dos gestores e demais membros dos grupos de trabalho. Além disso, futuras pesquisas podem incluir aspectos do contexto organizacional ou externos que possam impactar o compartilhamento de informações ou a inovação gerencial. Pesquisas futuras podem ainda considerar efeitos mediadores ou moderadores de outras variáveis que possivelmente afetam o compartilhamento de informações ou mesmo a inovação gerencial. Por fim, acrescenta-se a possibilidade de desenvolver pesquisas que considerem relações intergrupos ou interorganizacionais, uma vez que a pesquisa tratou apenas do contexto intragrupo.

### Referências

- Abdallah, A. B., Phan, A. C., & Matsui, Y. (2016). Investigating the effects of managerial and technological innovations on operational performance and customer satisfaction of manufacturing companies. *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2-3), 153-183.
- Abrunhosa, A., & Sá, P. M. E. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?. *Technovation*, 28(4), 208-221.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
- Andreassen, N., Borch, O. J., & Sydnes, A. K. (2020). Information sharing and emergency response coordination. *Safety Science*, 130, 1-9.
- Badke-Schaub, P., Goldschmidt, G., & Meijer, M. (2010). How does cognitive conflict in design teams support the development of creative ideas?. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 119-133.
- Bailey, A. R., Jia, F., Dong, H., & Martins, T. (2021). Sustaining supply chain relationships for

- co-operatives success: the case of South Devon Organic Producers Co-operatives (UK). *International Food and Agribusiness Management Review*, 24(1), 162-178.
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332– 345.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Hemsworth, D. (2016). The effect of organisational size and age on position and paradigm innovation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 768-789.
- Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 21-37.
- Bendig, D., Enke, S., Thieme, N., & Brettel, M. (2018). Performance implications of cross-functional coopetition in new product development: the mediating role of organizational learning. *Industrial Marketing Management*, 73, 137-153.
- Beuren, I. M., Santos, V. D., Bernd, D. C., & Pazetto, C. F. (2020). Reflexos do compartilhamento de informações e da inovação colaborativa na responsabilidade social de cooperativas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(2), 310-330.
- Beuren, I. M., Theiss, V., Oliveira, R. M., Mannes, S., & Luiz, T. T. (2019). Efeitos do compartilhamento de informações no risco e desempenho da aliança estratégica de cooperativas. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 13(4), 372-389.
- Bido, D. S., & Silva, D. D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- Bierly III, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(4), 493-516.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177.
- Bui, H., Chau, V. S., Degl'Innocenti, M., Leone, L., & Vicentini, F. (2019). The resilient organisation: A meta-analysis of the effect of communication on team diversity and team performance. *Applied Psychology*, 68(4), 621-657.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5), 875-893.
- Cheung, C. M., & Lee, M. K. (2006). Understanding consumer trust in Internet shopping: A multidisciplinary approach. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(4), 479-492.
- Colicchia, C., Creazza, A., Noè, C., & Strozzi, F. (2019). Compartilhamento de informações em cadeias de suprimentos: uma revisão de riscos e oportunidades usando a análise sistemática de redes de literatura (SLNA). *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(1), 5-21.
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market



- competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2009). When good conflict gets better and bad conflict becomes worse: The role of social capital in the conflict–innovation relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 283-297.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32, 83–107.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(2), 111-123.
- Du, F., & Xu, K. (2018). The path to independence: Board cohesion, cognitive conflict, and information sharing. *Journal of Management Accounting Research*, 30(1), 31-54.
- Evans, A. M., & Krueger, J. I. (2011). Elements of trust: Risk and perspective-taking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(1), 171-177.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University Press.
- Franco, M. (2011). Performance in strategic alliances: an analysis of objective and subjective measures. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(1), 84-100.
- Ghauri, S., Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2021). Why do SMEs join Co-operatives? A comparison of SME owner-managers and Co-operative executives views. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 9(1), 1-13.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Hair Jr, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management*

- Journal*, 35(2), 265-291.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307.
- Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Coglisier, C., & Gullifor, D. (2017). A review of cognitive dissonance theory in management research: Opportunities for further development. *Journal of Management*, 43(1), 170-199.
- Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982-996.
- Hooks, T., McCarthy, O., Power, C., & Macken-Walsh, Á. (2017). A co-operative business approach in a values-based supply chain: A case study of a beef co-operative. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5(2), 65-72.
- Hui, H., Radzi, C. W. J. W. M., Jenatabadi, H. S., Kasim, F. A., & Radu, S. (2013). The impact of firm age and size on the relationship among organizational innovation, learning, and performance: A moderation analysis in Asian food manufacturing companies. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 166-174.
- Huo, B., Zhao, X., & Zhou, H. (2014). The effects of competitive environment on supply chain information sharing and performance: an empirical study in China. *Production and Operations Management*, 23(4), 552-569.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jensen-Auermann, T., Adams, I., & Doluschitz, R. (2018). Trust—Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(2), 100-110.
- Kakar, A. K. (2018). How do team conflicts impact knowledge sharing?. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 21-31.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of Organizational Design*, 84-104. New York: Oxford University Press.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.
- Kim, S., & Bay, D. (2017). Cognitive dissonance as an explanation of goodwill write-offs. *Journal of Behavioral Finance*, 18(1), 14-28.
- Klünder, J., Schneider, K., Kortum, F., Straube, J., Handke, L., & Kauffeld, S. (2016). Communication in teams—an expression of social conflicts. In *Human-centered and error-resilient systems development* (pp. 111-129). Springer, Cham.
- Kratzer, J., Leenders, R. T. A., & Van Engelen, J. M. (2004). A delicate managerial challenge: how cooperation and integration affect the performance of NPD teams. *Team Performance Management: an International Journal*, 10(1-2), 20-25.
- Kulangara, N. P., Jackson, S. A., & Prater, E. (2016). Examining the impact of socialization

- and information sharing and the mediating effect of trust on innovation capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(11), 1601-1624.
- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. *Supply Chain Management: an International Journal*, 10(1), 26-33.
- Lai, C. J., & Yang, Y. (2017). The role of formal information sharing in key account team effectiveness: does informal control matter and when. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 313-331.
- Lane, D. S., Kim, D. H., Lee, S. S., Weeks, B. E., & Kwak, N. (2017). From online disagreement to offline action: How diverse motivations for using social media can increase political information sharing and catalyze offline political participation. *Social Media+ Society*, 3(3), 1-14
- Lee, H. L., & Whang, S. (2000). Information sharing in a supply chain. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 1(1), 79-93.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490.
- Lin, R. J., Chen, R. H., & Chiu, K. K. S. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 111-133.
- Liou, D. K., Chih, W. H., Hsu, L. C., & Huang, C. Y. (2016). Investigating information sharing behavior: the mediating roles of the desire to share information in virtual communities. *Information Systems and e-Business Management*, 14(2), 187-216.
- Liu, F., Wu, J., Huang, X., & Fong, P. S. (2020). Impact of intra-group cooperative incentives on the performance outcomes of knowledge sharing: evidence from a randomized experiment. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 346-368.
- Li, Y., Ye, F., & Sheu, C. (2014). Social capital, information sharing and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(11), 1440-1462.
- Lorenzen, M. (1998). *Information cost, learning, and trust Lessons from co-operation and higher-order capabilities amongst geographically proximate firms* (No. 98-21). DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies.
- Lusher, D., Kremer, P., & Robins, G. (2014). Cooperative and competitive structures of trust relations in teams. *Small Group Research*, 45(1), 3-36.
- Lvina, E., Maher, L. P., & Harris, J. N. (2017). Political skill, trust, and efficacy in teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 95-105.
- Majer, M., Holm, C., Lubin, Y., & Bilde, T. (2018). Cooperative foraging expands dietary niche but does not offset intra-group competition for resources in social spiders. *Scientific Reports*, 8(1), 1-13.
- Massaro, M., Moro, A., Aschauer, E., & Fink, M. (2019). Trust, control and knowledge transfer in small business networks. *Review of Managerial Science*, 13(2), 267-301.
- Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, 59(2), 242-250.

- Mavondo, F. T., & Rodrigo, E. M. (2001). The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. *Journal of Business Research*, 52(2), 111-121.
- Mazzarol, T., Limnios, E. M., & Reboud, S. (2013). Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(1), 27-40.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- Metzger, M. J., Hartsell, E. H., & Flanagin, A. J. (2020). Cognitive dissonance or credibility? A comparison of two theoretical explanations for selective exposure to partisan news. *Communication Research*, 47(1), 3-28.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733-758.
- Moreland, R. L., & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 117-133.
- Moye, N. A., & Langfred, C. W. (2004). Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 381-410.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nitzl, C., & Chin, W. W. (2017). The case of partial least squares (PLS) path modeling in managerial accounting research. *Journal of Management Control*, 28(2), 137-156.
- Oliveira, D. P. R. (2015). *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas.
- O'Neill, R., Murphy, V., Mogle, J., MacGregor, K. L., MacKenzie, M. J., Parekh, M., & Pearson, M. (2013). Are Systems-Centered® teams more collaborative, productive and creative?. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(3/4), 201-221.
- Organizações de Cooperativas Brasileiras (OCB). (2021a). *Anuário do Cooperativismo Brasileiro*. Recuperado em 25 setembro de 2021, de <https://anuario.coop.br/ramos#agropecuario>.
- Organizações de Cooperativas Brasileiras (OCB). (2021b). O que é cooperativismo?. Recuperado em 11 janeiro de 2021, de <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>.
- Paletz, S. B., & Schunn, C. D. (2010). A social-cognitive framework of multidisciplinary team innovation. *Topics in Cognitive Science*, 2(1), 73-95.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Parast, M. M., Sabahi, S., & Kamalahmadi, M. (2019). The relationship between firm resilience to supply chain disruptions and firm innovation. In *Revisiting Supply Chain Risk* (pp. 279-

- 298). Springer, Cham.
- Prajogo, D. I., & Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 514-522.
- Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 34(1), 110-120.
- Ringle, C.M., Silva, D., & Bido, D.S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Roetzel, P. G. (2019). Information overload in the information age: a review of the literature from business administration, business psychology, and related disciplines with a bibliometric approach and framework development. *Business Research*, 12(2), 479-522.
- Rutten, W., Blaas-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214.
- Schulze, A. D., Stade, M. J. C., & Netzel, J. (2014). Conflict and conflict management in innovation processes in the life sciences. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 57-75.
- Serva, M. A., Fuller, M. A., & Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(6), 625-648.
- Shah, P. P., & Jehn, K. A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2(2), 149-165.
- Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197-212.
- Silva, H. C. H., Binotto, E., & Vilpoux, O. F. (2016). Cooperação e compartilhamento de informação entre os atores sociais em um assentamento rural. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 89-108.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Sridharan, R., & Simatupang, T. M. (2013). Power and trust in supply chain collaboration. *International Journal of Value Chain Management*, 7(1), 76-96.
- Suprpto, W., Tarigan, Z. J. H., & Basana, S. R. (2017, July). The influence of ERP system to the company performance seen through innovation process, information quality, and information sharing as the intervening variables. In *Proceedings of the 2017 International Conference on Education and Multimedia Technology* (pp. 87-91).
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600– 613.

- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2007). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56.
- Tiozo, E., & Bertolini, G. R. F. (2021). Percepções de cooperados e não cooperados em relação à dimensão social da sustentabilidade de uma cooperativa leiteira da agricultura familiar. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15 (2), 159-180.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Toma, C., & Butera, F. (2015). Cooperation versus competition effects on information sharing and use in group decision-making. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(9), 455-467.
- Tsai, M. H., & Bendersky, C. (2016). The pursuit of information sharing: Expressing task conflicts as debates vs. disagreements increases perceived receptivity to dissenting opinions in groups. *Organization Science*, 27(1), 141-156.
- Tuya, M. D., & Tuya, M. L. D. (2019). Creating value through information and knowledge flow: Lessons from the public sector applied to the private sector. *Journal of Creating Value*, 5(2), 210-221.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Tzabbar, D., & Vestal, A. (2015). Bridging the social chasm in geographically distributed R&D teams: The moderating effects of relational strength and status asymmetry on the novelty of team innovation. *Organization Science*, 26(3), 811-829.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Wang, D., Su, Z., & Guo, H. (2019). Top management team conflict and exploratory innovation: The mediating impact of market orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 87-95.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems With Applications*, 39(10), 8899-8908.
- Webering, S. I. (2020). Cooperação cooperativa: O ser, o fazer e o devir. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 567-581.
- Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G., & Jehn, K. A. (2015). The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*, 40(2), 235-262.
- West, M., & Farr, J. (1990). *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons, New York.
- Wu, A., Wang, Z., & Chen, S. (2017a). Impact of specific investments, governance mechanisms and behaviors on the performance of cooperative innovation projects. *International Journal of Project Management*, 35(3), 504-515.
- Wu, L., Chuang, C. H., & Hsu, C. H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors

- in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122-132.
- Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017b). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1466-1482.
- Xiao, Y., Zhang, H., & Basadur, T. M. (2016). Does information sharing always improve team decision making? An examination of the hidden profile condition in new product development. *Journal of Business Research*, 69(2), 587-595.
- Xie, X. Y., Wang, W. L., & Luan, K. (2014). It is not what we have, but how we use it: Reexploring the relationship between task conflict and team innovation from the resource-based view. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(2), 240-251.
- Yamagishi, T., & Cook, K. S. (1993). Generalized exchange and social dilemmas. *Social Psychology Quarterly*, 235-248.
- Yu, K. Y. T., & Cable, D. M. (2011). Unpacking cooperation in diverse teams: Incorporating long-term orientation and civic virtue in the study of informational diversity. *Team Performance Management: an International Journal*, 17(1-2), 63-82.
- Zaheer, N., & Trkman, P. (2017). An information sharing theory perspective on willingness to share information in supply chains. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 417-443.
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*, 41(4), 1214-1243.
- Zhou, H., & Benton Jr, W. C. (2007). Supply chain practice and information sharing. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1348-1365.

## Apêndice B - Instrumento de Pesquisa – Estudo 2

### Termo de Esclarecido e Autorização

Prezado (a),

Solicitamos sua colaboração para participar desta pesquisa, que investiga a relação dos conflitos cognitivos com o compartilhamento de informações e a inovação gerencial, bem como os efeitos da confiança e da cooperação no compartilhamento de informações e desse compartilhamento na inovação gerencial, em cooperativas. Trata-se de uma pesquisa para a tese de doutoramento de Renata Mendes de Oliveira, orientada pela Profa. Ilse Maria Beuren da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Os dados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente para aquela finalidade, podendo, inclusive, gerar informações úteis para a sua organização. Assim, sua colaboração é fundamental, pois quanto mais pessoas participarem, mais significativas serão as informações coletadas e mais fiel será o retrato da realidade.

Gostaríamos de ressaltar que a pesquisa será conduzida por procedimentos éticos, visando assegurar a confidencialidade dos participantes da pesquisa. Será mantido sigilo absoluto sobre suas respostas, portanto, você não será identificado e nem exposto. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa no ambiente de sua organização.

Em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos sobre questões do questionário, entre em contato com: Renata Mendes de Oliveira (remendes.itba@gmail.com) ou Ilse Maria Beuren (ilse.beuren@gmail.com).

Contamos com a sua colaboração! Desde já, nossos sinceros agradecimentos!

Atenciosamente,

Renata Mendes de Oliveira  
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC  
Telefone: (48)3721-3891

Ilse Maria Beuren  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC  
Telefone: (48)3721-3891

### Autorização

Eu aceito e permito que estes dados sejam utilizados para elaboração e divulgação de artigos científicos, ficando assegurado meu anonimato.



## Questionário

### 1. Conflitos Cognitivos (Shah & Jehn, 1993; Mooney, Holahan & Amason, 2007)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza conflitos cognitivos no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Os membros do meu grupo debatem ou discutem diferentes ideias sobre como as coisas deveriam ser feitas.
2. Diferentes ideias e opiniões são expressas durante as tarefas.
3. Os membros do meu grupo debatem diferentes ideias sobre qual procedimento deve ser usado para fazer as tarefas.
4. As diferenças de opinião em meu grupo estão relacionadas às tarefas que estão sendo executadas.
5. Discordo sobre a maneira de fazer as coisas em meu grupo de trabalho.
6. Existem discordâncias sobre quem deve fazer o quê em meu grupo de trabalho.

### 2. Compartilhamento de informações (Bunderson & Sutcliffe, 2002; Kakar, 2018)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza o compartilhamento de informações no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. As informações usadas para tomar decisões importantes são livremente compartilhadas entre todos os membros do grupo.
2. Os membros do grupo trabalharam muito para se manterem atualizados sobre suas atividades.
3. Os membros do grupo são mantidos informados sobre os principais problemas que afetam o grupo e a organização.
4. Eu voluntariamente compartilho meu know-how, informações e conhecimento com os membros do meu grupo e de outros grupos da organização.
5. Eu coopero ou me comunico com os membros do meu grupo e de outros grupos da organização para compartilhar informações e conhecimento.
6. Eu posso acessar livremente documentos, informações e conhecimentos de outros grupos da organização.

### 3. Confiança (Simons & Peterson, 2000)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza a confiança entre os membros do grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (nunca) a 7 (sempre).

1. Cada profissional presente mostra integridade absoluta.
2. Esperamos a verdade completa um do outro.
3. Estamos todos certos de que podemos confiar plenamente uns nos outros.
4. Contamos uns com os outros para cumprir plenamente a nossa palavra.
5. Permanecemos firmes em expressar nossos pontos de vista durante as divergências.
6. Cada um de nós se posiciona no caso de desacordo.
7. Mantemos nossas respectivas posições, a menos que sejamos persuadidos por um argumento razoável.
8. Nós defendemos nossas opiniões vigorosamente.

### 4. Cooperação (Mavondo & Rodrigo, 2001)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza a cooperação no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Meus parceiros de grupo exibem objetivos semelhantes aos meus.

- 2 Meus parceiros de grupo e eu tomamos decisões juntos.
3. Meus parceiros de grupo e eu trabalhamos juntos em prol de objetivos comuns.
4. Eu seria compreensivo com dificuldades temporárias dos parceiros de grupo, mesmo que isso implicaria uma perda de curto prazo para minha organização.
5. Estou disposto a ser flexível em face de novas circunstâncias.

### 5. Inovação Gerencial (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2012)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza o processo de inovação gerencial no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Regras e procedimentos dos grupos são renovados regularmente em nossa organização.
2. Regularmente fazemos alterações nas tarefas e funções dos grupos em nossa organização.
3. Regularmente, os grupos implementam novos sistemas de gestão em nossa organização.
4. A política de remuneração dos grupos mudou nos últimos três anos em nossa organização.
5. A estrutura de comunicação intragrupo e intergrupos é regularmente reestruturada em nossa organização.
6. Alteramos continuamente certos elementos da estrutura organizacional.

### Perfil do Respondente

Gênero com o qual se identifica:

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Não binário           |
| <input type="checkbox"/> Feminino  | <input type="checkbox"/> Prefiro não responder |

Idade (em anos): \_\_\_\_\_

Escolaridade:

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Fundamental/Médio       | <input type="checkbox"/> Mestrado  |
| <input type="checkbox"/> Graduação.              | <input type="checkbox"/> Doutorado |
| <input type="checkbox"/> Especialização e/ou MBA |                                    |

Função que ocupa na empresa? \_\_\_\_\_

Tempo que exerce esta função na empresa (em anos): \_\_\_\_\_

Quantos indivíduos compõem o grupo do qual você faz parte? \_\_\_\_\_

### Caracterização da Organização

Localização (Cidade/Estado): \_\_\_\_\_

Segmento de atuação no ramo agropecuário

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bens de fornecimento e insumos.             | <input type="checkbox"/> Produtos industrializados de origem vegetal.                |
| <input type="checkbox"/> Escolas técnicas de produção rural.         | <input type="checkbox"/> Produtos não industrializados de origem animal.             |
| <input type="checkbox"/> Produtos industrializados de origem animal. | <input type="checkbox"/> Produtos não industrializados de origem vegetal e serviços. |

Tempo de atuação no mercado (em anos): \_\_\_\_\_

Número atual de funcionários: \_\_\_\_\_

**Agradecimentos**

Agradecemos imensamente a sua colaboração, a sua participação é essencial para a elaboração deste trabalho. Favor responder as perguntas a seguir:

Você tem interesse em receber o resultado da pesquisa?

Sim

Não

Se a resposta anterior for sim, qual o endereço de e-mail que deve ser enviado o resultado da pesquisa? \_\_\_\_\_

#### **4 Estudo 3: Efeito dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e desses no desempenho organizacional em cooperativas**

##### **Resumo**

A forma como os conflitos são gerenciados pode influenciar no seu efeito construtivo, além de promover condições para alcançar o desempenho organizacional previsto. Com foco no processo de gestão de conflitos e seus reflexos, a presente pesquisa analisa os efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e desses no desempenho organizacional em cooperativas. A coleta de dados foi conduzida por meio de uma *survey* junto a profissionais que atuam em cooperativas agropecuárias cadastrados na rede profissional *LinkedIn*, que resultou em uma amostra de 91 respondentes. Os dados foram analisados com a aplicação de técnicas de análise descritiva e modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais. Os resultados indicaram relação entre os estilos de gerenciamento de conflitos e o compartilhamento de informações, sendo essa relação positiva para os estilos cooperativos e negativa para os estilos competitivos. Também apontaram relação direta e positiva do compartilhamento de informações e da inovação gerencial com o desempenho organizacional. Entretanto, não foram encontradas evidências de relação entre estilos de gerenciamento de conflitos e inovação gerencial. Os resultados revelam que práticas de gerenciamento de conflitos mais colaborativas favorecem as atividades organizacionais, de forma a gerar maior desempenho. Nessa linha, implicações de natureza teórica e prática podem ser observadas a partir dos resultados do estudo, principalmente no que concerne à relevância de gerar um ambiente organizacional cooperativo com vistas na obtenção de resultados positivos, tal como o alcance de maior desempenho.

**Palavras-chave:** Estilos de gerenciamento de conflitos. Compartilhamento de informações. Inovação gerencial. Desempenho organizacional. Cooperativas.

##### **Abstract**

The way conflicts are managed can influence their constructive effect, aside from facilitating conditions to achieve the expected organizational performance. By focusing on the process of conflict management and its impacts, this research analyzes the effects of the styles of conflict management in information sharing and in management innovation, and of those on organizational performance in cooperatives. The data gathering was conducted through a *survey* with professionals working in farming cooperatives registered in the professional network

*LinkedIn*, which resulted in a sample of 91 respondents. The data was analyzed with the utilization of techniques of descriptive analysis and structural equation modeling by partial least squares. The results indicate a connection between the styles of conflict management and information sharing, the connection being positive to cooperative styles and negative to competitive styles. They also indicate a direct and positive connection between information sharing and management innovation with organizational performance. However, no evidence was found between styles of conflict management and management innovation. The results reveal that more collaborative practices of conflict management stimulate organizational activities, improving performance. Thus, implications of theoretical and practical nature can be observed on the results of the study, specially on what concerns the relevance of creating a cooperative organizational environment with the objective of achieving positive results, along with achieving better performance.

**Keywords:** Styles of conflict management. Information sharing. Management innovation. Organizational performance. Cooperatives.

#### 4.1 Introdução

A literatura sobre gerenciamento de conflitos reconhece que os conflitos podem ser tanto construtivos, utilizados para desenvolver soluções de qualidade e fortalecer relacionamentos, quanto destrutivos, quando frustram a comunicação e dificultam a solução de problemas (Chen, Liu & Tjosvold, 2005; Coleman, Deutsch & Marcus, 2014). Nesse sentido, o desafio está em identificar como e quando os gestores e funcionários podem discutir e lidar com conflitos de maneira a torná-los benéficos para si e para a organização (Coleman et al., 2014). Quando os conflitos são geridos de forma eficaz, pode haver melhorias na qualidade da decisão, bem como nos desempenhos individual e organizacional (Longe, 2015; John-Eke & Akintokunbo, 2020).

O gerenciamento de conflitos também pode promover aumento da criatividade e desempenho inovativo (Jehn, 1997; Song, Dyer & Thieme, 2006; Zhang, Chen & Sun, 2015). O gerenciamento de conflitos é uma atividade que deve ser desenvolvida de modo conjunto na busca por promover condições para que as decisões tomadas permitam resultados benéficos para todos (Tjosvold, 2008). Boas técnicas de gestão de conflitos podem melhorar os resultados das decisões e gerar condições para aumentar o perfil de produtividade (Omene, 2021).

Na abordagem do gerenciamento de conflitos, as pesquisas geralmente têm considerado os cinco estilos apresentados por Rahim e Bonoma (1979), ou seja, integração, acomodação,

domínio, evitamento e compromisso. Cada estilo de gerenciamento de conflitos apresenta características distintas em relação a forma como os indivíduos se preocupam com eles próprios e com os demais membros do grupo e apresentam características que os definem como sendo cooperativos ou competitivos (Rahim, Antonioni & Ilieva, 2000). Os estilos de integração, acomodação e compromisso são considerados cooperativos, enquanto os estilos domínio e evitamento são tidos como competitivos (Rahim et al., 2000).

Cada estilo de gerenciamento de conflitos pode atuar de forma distinta no compartilhamento de informações e na geração de diferentes tipos de inovação, tal como a inovação gerencial. A troca mútua e discussão entre os colaboradores são oriundas do processo de integração e compromisso de estilos de gestão, e podem ajudar no desenvolvimento de resoluções benéficas e ideias inovadoras, ao passo que dominar e evitar conflitos podem acarretar impasses ou soluções insatisfatórias (Chen, Zhao, Liu & Wu, 2012). Nesse contexto, o interesse em compartilhar irá refletir na qualidade das informações compartilhadas, particularmente em sua precisão, adequação, integridade, confiabilidade e oportunidade (Du, Lai, Cheung & Cui, 2012). A combinação dessas características da informação com a amplitude e nível de conhecimento envolvido pode aumentar a qualidade do processo decisório, o que não ocorre quando existe limitações no processo de troca de informações (Gosain, Malhotra & El Sawy, 2004; Treurniet & Wolbers, 2021).

Melhorias no processo decisório favorecem o compartilhamento de informações, o que proporciona condições para aumentar o desempenho organizacional (Yang & Maxwell, 2011). Além disso, o desempenho organizacional pode ser melhorado por meio da inovação, já que esta cria condições para promover a eficácia, além de ser determinante para o sucesso e sobrevivência a longo prazo (Bledow, Frese, Anderson, Erez & Farr, 2009; Sadikoglu & Zehir, 2010; Damanpour & Aravind, 2012; Anderson, Potočnik & Zhou, 2014).

Diante do exposto, este estudo objetiva analisar os efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e desses no desempenho organizacional em cooperativas. Pondera-se que as discussões e considerações apresentadas foram realizadas com base nos aspectos que sustentaram a formulação das hipóteses e os pressupostos estabelecidos pela Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC). Trata-se de uma teoria que aborda questões voltadas às dissonâncias em virtude de comportamentos, atitudes, percepções, crenças e ambientes que podem ser divergentes entre os membros de um grupo (Festinger, 1957).

A TDC preconiza que os indivíduos que encontram alguma divergência em seu grupo irão procurar o mais breve possível adotar ações para reduzi-las ou eliminá-las (Harmon-Jones

& Mills, 1999). Assim, eleva-se a necessidade da busca pela adoção de estilos de gerenciamento de conflitos que sejam mais cooperativos e estimulem mudanças positivas no comportamento, a fim de melhorar o processo de comunicação e os resultados da organização.

A escolha do contexto cooperativo é justificada pelo alinhamento dos princípios dessas organizações com o propósito da pesquisa, principalmente por envolver aspectos cooperativos e de compartilhamento de informações, visando resultados que sejam benéficos para toda a organização. As ações coletivas dos indivíduos no contexto de grupos dependem do grau de informações e da configuração dos grupos institucionais (Olson, 2011). Diante disso, é necessária a atenção para as pressões internas que podem conduzir à degeneração e perda da identidade cooperativa (Oczkowski, Krivokapic-Skoko & Plummer, 2013). Nesse sentido, pode-se entender a relevância de se analisar a adequada gestão dos conflitos internos para evitar que essas entidades tenham impactos desfavoráveis.

Os resultados da pesquisa contribuem com a literatura que aborda sobre as relações aqui propostas entre estilos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações (Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010; Chen et al., 2012), estilos de gerenciamento de conflitos e inovação (Song et al., 2006; Zhang et al., 2015), compartilhamento de informações e desempenho organizacional (Khan, Hussain & Saber, 2016; Khalil, Khalil & Khan, 2019) e inovação e desempenho organizacional (Hilman & Kaliappen, 2014; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2016). Além disso, o estudo oferece caminhos para a formulação de pesquisas que trabalhem diferentes relações e contextos.

A pesquisa ainda contribui para a literatura ao trazer uma nova perspectiva em relação ao gerenciamento de conflitos no local de trabalho, o que acrescenta novas perspectivas à teoria do conflito, bem como situa a literatura de conflitos de forma mais central na literatura das ciências organizacionais (Gelfand, Leslie, Keller & De Dreu, 2012). Como já destacado por Gelfand et al. (2012), a pesquisa sobre conflitos tem sido isolada de outros tópicos centrais no comportamento organizacional, como liderança, estrutura, cultura e mudanças.

Contribuições para a prática organizacional também são observadas ao considerar a necessidade de se atentar para o adequado gerenciamento de conflitos, para que tais conflitos possam ser benéficos à organização e oferecer condições de desenvolvimento. Se gerenciados adequadamente, os conflitos podem auxiliar no aumento da capacidade inovativa, aumentar a satisfação entre os membros do grupo, gerar mais eficiência e melhores resultados, ao passo que se forem gerenciados de forma inadequada podem causar ineficiência organizacional, inovação frustrada e redução dos resultados (Chen et al., 2005; Chen et al., 2012).

## 4.2 Base Teórica e Hipóteses

### 4.2.1 Estilos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações

Diferentes abordagens são utilizadas para explicar os estilos de gerenciamento de conflitos, sendo a escolha do melhor estilo dependente da situação (Rahim & Bonoma, 1979). Dentre as abordagens mais tradicionais que tratam sobre os estilos de gerenciamento de conflitos, destaca-se a proposta por Blake e Mouton (1964), posteriormente reinterpretada por Thomas (1976). Todavia, a conceptualização dos estilos proposta por Rahim tem sido usada sistematicamente devido à sua compatibilidade com a Teoria da Negociação de Face (*Face-negotiation Theory*), que explica a influência de diferentes elementos nos estilos de conflitos (Ting-Toomey, Oetzel & Yee-Jung, 2001).

A abordagem primária é um modelo que está baseado em duas dimensões conceituais de preocupação consigo mesmo e preocupação com os outros (Blake & Mouton, 1964; Thomas, 1976). A primeira dimensão vislumbra o alto ou baixo grau em que o indivíduo, considerando restrições inerentes à situação vivenciada, tenta satisfazer suas próprias preocupações, ao passo que a segunda denota o alto ou baixo grau de interesse do indivíduo em satisfazer as preocupações dos demais (Rahim & Bonoma, 1979).

As duas dimensões de preocupação combinam-se para criar os cinco estilos de gerenciamento de conflitos (Rahim & Bonoma, 1979). Os estilos integração e evitamento são os mais excludentes entre si, uma vez que no estilo de integração existe alta preocupação consigo e com os outros, enquanto no estilo evitamento existe baixo grau de preocupação consigo e com os outros (Rahim & Bonoma, 1979). Os autores ainda apresentam que no estilo de acomodação existe baixo grau de preocupação consigo e alto grau de preocupação com os outros e o estilo domínio remete ao baixo grau de preocupação com os outros e alto grau de preocupação consigo. Por fim, no estilo de compromisso é percebido moderado grau de preocupação consigo e para com os outros (Rahim & Bonoma, 1979).

Os estilos denominados integração, acomodação e compromisso são considerados cooperativos, ao passo que os estilos domínio e evitamento são considerados não cooperativos ou competitivos (Rahim et al., 2000). Os estilos cooperativos atuam com abordagens direcionadas a negociações construtivas e resolução de problemas de forma colaborativa, já nos estilos competitivos há uma tendência de domínio entre parceiros de conflitos, que mantêm a mente fechada para negociações (Gelfand et al., 2012).

Os estilos designados como construtivos aprimoram o desenvolvimento de ações que



envolvem a troca de informações, o que permite que os indivíduos expressem suas opiniões, além de favorecer a identificação de possíveis problemas, bem como maior variedade de perspectivas para satisfazer as necessidades existentes (Desivilya et al., 2010). O estilo de integração, por exemplo, permite que sejam encontradas soluções integrativas para os objetivos e necessidades das partes envolvidas, devido ao acesso às distintas percepções (Tutzauer & Roloff, 1988). Presume-se que o estilo de integração abra linhas de comunicação e aumente o compartilhamento de informações (Gross & Guerrero, 2000). Além disso, a integração e o compromisso são estilos que podem contribuir para a troca mútua e discussões abertas entre os indivíduos no contexto da organização, o que ajuda no desenvolvimento de soluções benéficas (Chen et al., 2012). Por outro lado, os estilos de domínio e evitamento frustram o processo de comunicação, o que desencadeia impasses e soluções insatisfatórias (Chen et al., 2012). Diante do exposto, formulam-se as seguintes hipóteses:

H<sub>1a</sub>: Os estilos cooperativos (integração, acomodação e compromisso) de gerenciamento de conflitos influenciam direta e positivamente o compartilhamento de informações.

H<sub>1b</sub>: Os estilos competitivos (domínio e evitamento) de gerenciamento de conflitos influenciam direta e negativamente o compartilhamento de informações.

#### **4.2.2 Estilos de gerenciamento de conflitos e inovação gerencial**

A maneira como os conflitos são gerenciados determinará se esses serão construtivos ou destrutivos (Schulze, Stade & Netzel, 2014). Os conflitos possibilitam a geração de novas ideias, produtos e procedimentos, de modo a impulsionar a inovação, mas também podem ocasionar custos de tempo, energia e recursos financeiros (De Dreu & Weingart, 2003). Geralmente a gestão de conflitos tem relação com os comportamentos dos colaboradores para lidar com divergências entre os membros dos grupos, que podem surgir das distintas emoções ou ainda por conta de alguma tarefa (Desivilya et al., 2010). Ações construtivas de gerenciamento de conflitos podem promover efeitos positivos na inovação, uma vez que criam condições para utilização de recursos cognitivos (Chen et al., 2005; De Dreu, 2006), o que permite análises minuciosas para os problemas e propicia geração de novas ideias e soluções benéficas (Desivilya et al., 2010).

As inovações geralmente são definidas considerando a ideia de adoção de novas ideias ou comportamentos (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Existem diferentes tipos de inovações, tais como, inovações de processos ou produtos ou ainda inovações tecnológicas e

gerenciais, que também podem ser denominadas administrativas, organizacionais ou de gestão (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008; Kim, Kumar & Kumar, 2012; Abdallah, Phan & Matsui, 2016). Nesta pesquisa, optou-se por considerar a inovação gerencial. As inovações gerenciais compreendem mudanças nas estratégias organizacionais, bem como nos procedimentos administrativos, nas estruturas e sistemas, a fim de melhorar o desempenho organizacional (Mol & Birkinshaw, 2009; Damanpour & Aravind, 2012).

O fato de considerar processos complexos, arriscados e com altos custos, faz com que a inovação possa desencadear consequências de longo prazo, o que exige gerenciamento de conflitos presentes (Schulze et al., 2014). Destaca-se que inovações geralmente surgem dos processos de interação contínua dentro de um grupo (West & Hirst, 2003) e que conflitos podem surgir e serem gerenciados de forma rotineira por meio das relações entre os indivíduos nos seus grupos de trabalho (Desivilya et al., 2010). Além dos diferentes tipos de conflitos como determinantes para a inovação, o gerenciamento de conflitos desempenha um importante papel no sucesso da inovação (Vollmer, 2015).

O gerenciamento de conflitos tem efeitos na forma como os conflitos se desenvolvem, considerando aspectos construtivos ou destrutivos (Vollmer, 2015). No estudo de Song et al. (2006), observa-se que os estilos de integração e acomodação influenciam positivamente o conflito construtivo, enquanto os estilos de domínio e evitamento levam a níveis de conflitos construtivos menores. Os resultados da pesquisa de Song et al. (2006) ainda indicaram que quanto maior o nível de conflito destrutivo, menor o nível de desempenho de inovação e que quanto maior o nível de conflito construtivo, maior o nível de desempenho da inovação. Na pesquisa de Zhang et al. (2015), os estilos de integração e compromisso apresentaram relação positiva e significativa com o desempenho da inovação. Com base nessas considerações, formulam-se as seguintes hipóteses:

H<sub>2a</sub>: Os estilos cooperativos (integração, acomodação e compromisso) de gerenciamento de conflitos influenciam direta e positivamente a inovação gerencial.

H<sub>2b</sub>: Os estilos competitivos (domínio e evitamento) de gerenciamento de conflitos influenciam direta e negativamente a inovação gerencial.

#### **4.2.3 Compartilhamento de informações e desempenho organizacional**

O ato de compartilhar informações pode ser importante para aumentar a eficiência e o desempenho organizacional, uma vez que permite melhorias na qualidade da decisão (Ragunathan, 1999; Yang & Maxwell, 2011). Além disso, o compartilhamento de informações

pode promover condições que auxiliam no aprendizado, no processo de inovação, além de proporcionar maior flexibilidade e compreensão quanto ao que é pretendido pela organização, elementos relevantes para competitividade (Hatala & Lutta, 2009). No entanto, deve-se considerar que as informações precisam ser relevantes, confiáveis, precisas e oportunas (Popovič, Hackney, Coelho & Jaklič, 2012).

Em vista de melhores soluções para a organização, os membros do grupo tornam-se mais dispostos a pedir ajuda aos demais membros, por meio de troca de informações (Argote, McEvily & Reagans, 2003). O compartilhamento de diferentes tipos de informações facilita a execução de atividades nas organizações, proporcionando maior satisfação dos envolvidos, o que permite eliminar desperdícios e direcionar atenção às suas principais competências, oferecendo benefícios de natureza financeira e não financeira (Wu, Chuang & Hsu, 2014).

O desempenho organizacional designa a capacidade da organização para criar resultados e ações em um nível aceitável, de modo a atender suas necessidades e as necessidades de seus *stakeholders* (Ramayah, Samat & Lo, 2011; Gharakhani & Mousakhani, 2012). O desempenho apresenta variações a depender de cada organização e de suas atividades, considerando medidas objetivas, que têm por base dados financeiros, e subjetivas, como as percepções dos proprietários (Ominunu, 2015). O desempenho de uma organização depende ainda de seus colaboradores, que representam uma parte fundamental e formam grupos que trabalham para o alcance dos objetivos organizacionais (Almatrooshi, Singh & Farouk, 2016).

O trabalho em grupo pode promover diferentes vantagens em relação ao processo decisório, o que gera a necessidade de compartilhamento e uso eficaz das informações por todos os membros do grupo (Xiao, Zhang & Basadur, 2016). O compartilhamento eficaz das informações pode garantir o bom desempenho do grupo e, conseqüentemente, da organização, uma vez que melhora a qualidade das decisões (Bezrukova, Jehn, Zanutto & Thatcher, 2009; Shin, Kim, Lee & Bian, 2012). De forma complementar, Khalil et al. (2019) constataram que o desempenho organizacional pode ser influenciado pela qualidade do compartilhamento de informações, práticas enxutas e processos internos. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

H<sub>3</sub>: O compartilhamento de informações influencia direta e positivamente o desempenho organizacional.

#### **4.2.4 Inovação gerencial e desempenho organizacional**

A inovação é um dos elementos no processo de geração de valor e de vantagem competitiva para as organizações que atuam em um ambiente de incertezas e com mudanças

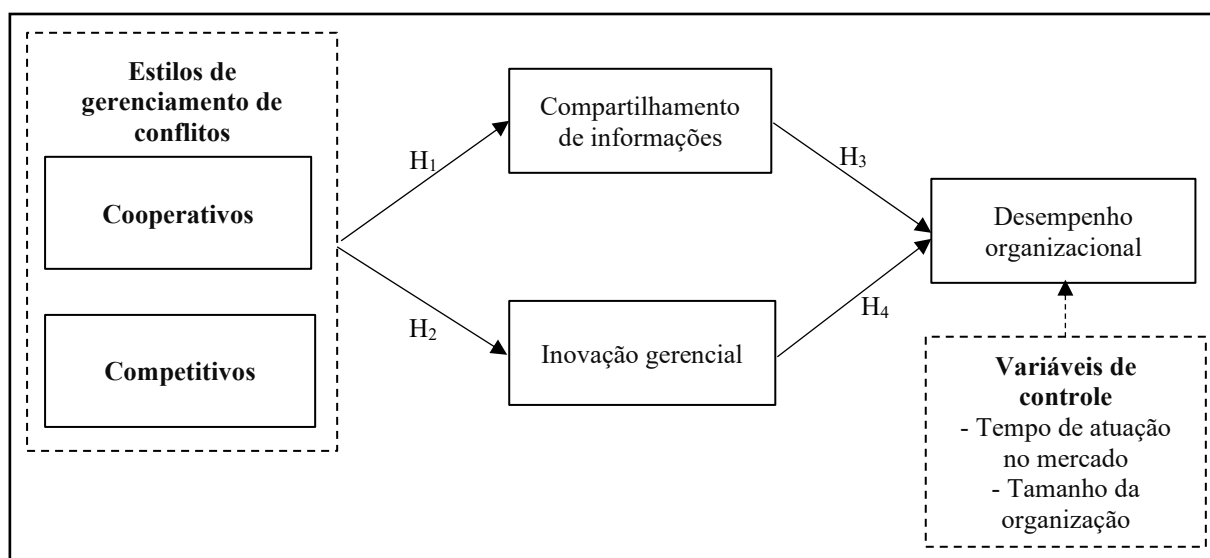
contínuas (Subramaniam & Youndt, 2005; Damanpour, Walker & Avellaneda, 2009). O poder de inovação de uma organização permite desenvolver capacidades que podem impulsionar um desempenho superior (Sadikoglu & Zehir, 2010), o que torna a inovação um elemento crucial para as estratégias organizacionais (Gunday, Ulusoy, Kilic & Alpkan, 2011). Embora esta pesquisa tenha dado foco para inovações gerenciais, há de se considerar que a adoção de um único tipo de inovação, isoladamente ou em conjunto, pode não oferecer condições suficientes para obter efeitos positivos da inovação no desempenho organizacional, o que torna necessário uma variedade de inovações (Damanpour & Aravind, 2012).

A literatura tem observado relação entre diferentes aspectos e tipos de inovação e o desempenho organizacional, mas nem sempre apresenta resultados convergentes. Wright, Palmer e Perkins (2004) observaram em sua pesquisa ausência de relação entre inovação de produtos e desempenho. Os resultados da pesquisa de Damanpour e Aravind (2012) não permitiram explicar completamente se existe relação entre inovação e desempenho. Para Prajogo (2016), o ambiente organizacional é o que determinará se estratégias de inovações contribuirão ou não para o melhor desempenho.

A inovação é algo caro e arriscado, apesar disso algumas pesquisas constataram relação positiva entre inovação e desempenho (Simpson, Siguaw & Enz, 2006). Na pesquisa de Liao, Wang, Chuang, Shih e Liu (2010), constatou-se que a velocidade e a magnitude da inovação exercem influência no desempenho da organização. Suprpto, Tarigan e Basana (2017) identificaram que o processo de inovação apresenta impacto positivo e direto no desempenho operacional. Outras pesquisas também encontraram relação positiva entre inovação e desempenho organizacional (ex.: Kafouros, Buckley, Sharp & Wang, 2008; Hilman & Kaliappen, 2014; Naranjo-Valencia et al., 2016). Apesar dos resultados não convergentes, prevê-se relação positiva entre inovação gerencial e desempenho organizacional. Face ao exposto, formula-se a seguinte hipótese:

H<sub>4</sub>: A inovação gerencial influencia direta e positivamente no desempenho organizacional.

Na Figura 4, ilustra-se o fluxo das relações esperadas entre as variáveis do modelo teórico da pesquisa.



**Figura 4.** Modelo teórico do Estudo 3

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, por meio desta pesquisa analisou-se o efeito dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial. Ainda, verificou-se como o desempenho organizacional pode ser afetado pelo compartilhamento de informações e pela inovação gerencial. Da relação central, quando o estilo de gerenciamento de conflitos for cooperativo, espera-se maior compartilhamento de informações e inovação gerencial, do que quando são considerados estilos competitivos.

### 4.3 Procedimentos Metodológicos

#### 4.3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza descritiva quanto ao objetivo, pois visa realizar a descrição e classificação da relação entre as variáveis estilos de gerenciamento de conflitos, compartilhamento de informações, inovação gerencial e desempenho organizacional.

Quanto à estratégia de pesquisa, foi realizado um levantamento/*survey* por meio do envio de questionários para profissionais de nível superior e intermediário que atuam em cooperativas agropecuárias.

Os levantamentos são estratégias que trabalham com análise dos fatos e descrições, geralmente, utilizando-se de abordagens quantitativas ou numéricas (Martins & Theóphilo, 2009; Creswell, 2014).

### 4.3.2 População e amostra

Esta pesquisa de levantamento foi realizada junto aos profissionais que atuam em cooperativas agropecuárias. A opção por esse segmento se dá em decorrência da contribuição do mesmo para o desenvolvimento econômico, pela criação de empregos e desenvolvimento social (Ruostesaari & Troberg, 2016). Essas características coadunam com o propósito desta pesquisa em trabalhar aspectos colaborativos dos conflitos para melhorar o processo de inovação gerencial e, conseqüentemente, crescentes resultados organizacionais.

O questionário foi enviado aos profissionais que atuam em cooperativas cadastrados na rede profissional *LinkedIn*, identificados pela busca dos termos: “presidente”, “vice-presidente”, “diretor(a)” e “gerente”. Os contatos aconteceram entre agosto e outubro de 2021. Foram enviados 908 convites para integrar a rede de contatos, destes, 401 foram aceitos. Após o aceite, foi encaminhado o *link* de acesso ao questionário, disponibilizado por meio da plataforma *QuestionPro*. Além disso, foram enviados e-mails informando o *link* da pesquisa para profissionais que atuam em 693 cooperativas agropecuárias brasileiras. A amostra final, excluindo-se os questionários incompletos, uma resposta em duplicidade, duas respostas por incompatibilidade dos cargos ocupados e uma resposta de um profissional que declarou que não ocupava mais o cargo, resultou em 91 respostas válidas.

A adequação do tamanho da amostra, considerou os parâmetros de Faul, Erdfelder, Buschner e Lang (2009) e os cálculos foram realizados por meio do *software G\*Power*, com adoção dos parâmetros de efeito médio de 0,15, nível de significância de  $\alpha=0,05$  e poder da amostra de  $1-\beta=0,8$ , o que indicou um mínimo 68 respostas, o que foi atendido na pesquisa.

Na análise do perfil demográfico constatou-se que os respondentes, em sua maioria, atuam em cooperativas do segmento de bens de fornecimento e insumos (aproximadamente 42%), produtos industrializados de origem animal (aproximadamente 18%) e produtos industrializados de origem vegetal (aproximadamente 18%), sendo que algumas cooperativas operam em mais de um segmento. Essas cooperativas estão localizadas principalmente nas regiões Sul (aproximadamente 46%) e Sudeste (aproximadamente 31%). Observou-se que 91% dos respondentes são do gênero masculino e 9% do gênero feminino. A idade dos respondentes variou entre 23 e 70 anos, com média amostral igual a 47 anos. Em relação aos cargos ocupados, destaca-se que em torno de 5% da amostra exerce a função de presidente ou vice-presidente, cerca de 8% a função de diretor(a) e a maior parte dos respondentes, aproximadamente 87%, exerce a função de gerente.

### 4.3.3 Constructos e instrumento de pesquisa

O modelo teórico da pesquisa é composto por quatro construtos, que representam estilos de gerenciamento de conflitos, compartilhamento de informações, inovação gerencial e desempenho organizacional. O instrumento de pesquisa foi elaborado em blocos, com assertivas em escala tipo *Likert* de sete pontos, que indicam o grau de concordância para cada aspecto estabelecido, variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. A exceção foi para as assertivas relacionadas aos aspectos compartilhamento de informações, para as quais se manteve a escala original, variando de 1 = pouca ou nenhuma extensão a 7 = extensão muito grande. Ao final do questionário foram incluídas questões para identificação dos respondentes e das organizações nas quais atuam. O instrumento de pesquisa formulado para o presente estudo pode ser observado no Apêndice C.

O primeiro bloco da pesquisa contemplou os estilos de gerenciamento de conflitos. Esse bloco considerou a escala *Rahim Organizational Conflict Inventory-II* (ROCI-II) proposta por Rahim (1983) e foi adaptada da pesquisa de Rahim e Magner (1995). Trata-se de uma escala composta por 28 itens que visam avaliar os cinco estilos de gerenciamento de conflitos: integração, acomodação, domínio, evitamento e compromisso. O estilo denominado integração apresenta sete itens, como por exemplo, “tento integrar minhas ideias com os membros do meu grupo para chegar a uma decisão conjunta”. O estilo de acomodação é composto por seis itens, tais como “geralmente tento satisfazer as necessidades dos membros do meu grupo”. O estilo de domínio é composto por cinco itens, dentre os quais está: “uso minha influência para fazer com que minhas ideias sejam aceitas”. O estilo de evitamento apresenta seis itens, dentre os quais está: “geralmente evito discussões abertas sobre minhas diferenças com membros do meu grupo”. Por fim, o estilo compromisso é formado por quatro itens, tais como: “tento encontrar um meio-termo para resolver um impasse”. Para adequação ao contexto de grupo, foram realizadas adaptações nas assertivas originais.

O segundo bloco destina-se ao compartilhamento de informações, composto por seis assertivas adaptadas de Ahmad e Huvila (2019). Foram realizadas mudanças em relação ao contexto de grupo. Dentre as assertivas, os respondentes indicaram sua percepção em relação a itens como: “compartilho informações relacionadas ao trabalho com os demais membros do meu grupo” e “os membros do meu grupo compartilham muitas informações relacionadas ao trabalho comigo”.

O terceiro bloco foi composto por quatro assertivas relativas à inovação gerencial. Nas assertivas que compõem esse bloco, considerou-se o instrumento de pesquisa validado por

Nieves e Segarra-Ciprés (2015). Não foram realizadas adaptações. Nas assertivas, os respondentes indicaram seu grau de concordância para itens como: “frequentemente introduzimos mudanças organizacionais para melhorar a divisão de responsabilidades e tomada de decisão (ex: descentralização, reestruturação de departamentos, etc.)” e “os novos métodos de organização que incorporamos são pioneiros no setor”.

O quarto bloco foi composto por dez assertivas relacionadas ao desempenho organizacional. As assertivas que compuseram esse bloco foram retiradas da pesquisa de López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011), que compreende aspectos relacionados ao desempenho financeiro, de processos e interno. Não foram realizadas adaptações em relação ao texto original e nem quanto à escala utilizada. Nesta pesquisa considerou-se um único construto denominado desempenho organizacional, que buscou verificar o desempenho da organização em comparação aos concorrentes que atuam no mesmo setor. Dentre as assertivas, os respondentes indicaram seu grau de concordância para itens como: “está crescendo mais rapidamente” e “possui funcionários mais qualificados”.

O instrumento de pesquisa passou por um pré-teste com profissionais da área, bem como com pesquisadores de um Programa de Pós-graduação em Contabilidade, antes da aplicação aos profissionais das cooperativas agropecuárias. Para evitar problemas de Viés Comum do Método (*Common Method Bias* – CMB), por conta da coleta de dados realizada por método único e pelo fato dos indivíduos responderem aspectos relacionados a todas as variáveis, foi feita a inclusão de texto para esclarecimento do propósito da pesquisa e em relação à escala utilizada (Podsakoff & Organ, 1986).

#### **4.3.4 Variáveis de Controle**

As variáveis de controle podem auxiliar na interpretação dos resultados obtidos por meio das análises estatísticas (Carlson & Wu, 2012). Assim, a presente pesquisa adotou duas variáveis de controle, tempo de atuação no mercado e tamanho da organização. O tempo de atuação no mercado foi mensurado pelo tempo (em anos) que a empresa exerce suas atividades. Essa variável foi do tipo *dummy*, onde “1” representará organizações com no mínimo 20 anos e “0” para aquelas que tiverem menos de 20 anos (Bedford, 2015). O tamanho da organização foi mensurado pelo logaritmo natural do número de profissionais que a empresa possui, como realizado na pesquisa de Bedford (2015). Essas informações foram coletadas por meio de questões abertas aos respondentes, apresentadas no bloco destinado à caracterização da organização.



### 4.3.5 Técnicas e procedimentos de análise de dados

A análise de dados compreendeu abordagem descritiva para categorização demográfica dos respondentes. Além disso, foi realizada a análise fatorial. A análise fatorial permite simplificar ou reduzir uma grande quantidade de variáveis por meio da determinação de fatores (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009). Em linhas gerais, as assertivas apresentaram índices de confiabilidade e adequação de amostragens satisfatórios, todavia, algumas assertivas precisaram ser desconsideradas por não obterem cargas fatoriais superiores a 0,60, considerado adequado em pesquisas de caráter mais exploratório (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Foi retirada do modelo uma assertiva do construto do estilo de gerenciamento de conflitos denominado integração (INTEGR\_5), estilo considerado cooperativos. Além disso, foram desconsideradas uma assertiva do construto compartilhamento de informações (CINFO\_6) e duas do construto desempenho organizacional (DESEMP\_1; DESEMP\_2).

Por fim, foi realizado o teste das hipóteses propostas com a utilização de Modelagem de Equações Estruturais - MEE (*Structural Equations Modeling* - SEM), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS) (Ringle, Silva & Bido, 2014), com auxílio do *software* SmartPLS 3.0. A SEM é uma técnica de análise multivariada, que combina métodos de análise fatorial e de regressão múltipla, no intuito de examinar a estrutura das inter-relações entre os construtos (Hair Jr., Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). Pontua-se que no modelo, o construto estilos de gerenciamento de conflito foi operacionalizado como de segunda ordem, que engloba estilos cooperativos (integração, acomodação e compromisso) e estilos competitivos (domínio e evitamento).

Para análise do modelo de mensuração e da significância das relações entre as variáveis latentes, foi considerado o *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated* e teste bicaudal (Hair Jr. et al., 2017).

## 4.4 Descrição e Análise dos Resultados

### 4.4.1 Modelo de mensuração

O primeiro passo da análise compreendeu a verificação em relação a validade e fiabilidade do modelo de mensuração (Hair Jr. et al., 2019). Na Tabela 11, são apresentados os valores para as validades e confiabilidade composta dos construtos.

**Tabela 11.** Validade e fiabilidade do modelo de mensuração – Estudo 3

	Alfa de Cronbach	rho_A	CR	AVE
1. Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos	0,867	0,876	0,827	0,615
2. Estilos competitivos de gerenciamento de conflitos	0,833	0,842	0,787	0,649
3. Compartilhamento de informações	0,774	0,818	0,844	0,524
4. Inovação gerencial	0,840	0,857	0,894	0,681
5. Desempenho organizacional	0,898	0,907	0,918	0,584

Nota: Alfa de Cronbach (>0,70); rho\_A (>0,70); CR = Composite Reliability (>0,70); AVE = Average Variance Extracted (>0,50)

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 11, o modelo apresenta validade e fiabilidade, com as cargas de alfa de Cronbach, rho\_A e Composite Reliability (CR) superiores a 0,70 para todos os construtos (Hair Jr. et al., 2017). Em relação aos valores do alfa de Cronbach, destacam-se aqueles obtidos pelo desempenho organizacional (0,898) e pelos estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos (0,867). Na mesma linha, destacaram-se as cargas rho\_A apresentadas pelos construtos desempenho organizacional (0,907) e estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos (0,876). Na análise da confiabilidade composta, os construtos desempenho organizacional e inovação gerencial foram os que mais se destacaram, com cargas iguais a 0,918 e 0,894, respectivamente. Apesar do destaque conferido ao construto desempenho organizacional, esse foi o que obteve uma das menores carga de validade convergente, evidenciada pelos valores da Average Variance Extracted (AVE), ou seja, uma carga igual a 0,584. Visando observar a validade discriminante, considerou-se inicialmente o critério de Fornell-Larcker, como observado na Tabela 12.

**Tabela 12.** Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker – Estudo 3

	1	2	3	4	5	6	7
1. Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos	<b>0,784</b>						
2. Estilos competitivos de gerenciamento de conflitos	0,207	<b>0,805</b>					
3. Compartilhamento de informações	0,391	-0,098	<b>0,724</b>				
4. Inovação gerencial	-0,043	0,004	0,222	<b>0,826</b>			
5. Desempenho organizacional	0,212	-0,050	0,333	0,312	<b>0,764</b>		
6. Tempo de atuação no mercado	-0,061	0,072	-0,154	-0,013	-0,137	-	
7. Tamanho da organização	-0,040	-0,155	-0,090	-0,151	-0,004	0,409	-

Nota: Os valores apresentados em negrito representam as raízes quadradas da variância média extraída (AVE) e a diagonal inferior indica as correlações considerando o critério de Fornell-Larcker.

Fonte: Dados da pesquisa

Os pressupostos estabelecidos por Fornell e Larcker (1981) para a validade discriminante foram atendidos, uma vez que a raiz quadrada da AVE é superior à correlação entre os construtos (Hair Jr. et al., 2017). Na sequência, foi realizado o teste de validade discriminante considerando o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), como pode ser observado na Tabela 13.

**Tabela 13.** Validade discriminante pelo critério de HTML – Estudo 3

	1	2	3	4	5	6	7
1. Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos							
2. Estilos competitivos de gerenciamento de conflitos	0,428						
3. Compartilhamento de informações	0,501	0,247					
4. Inovação gerencial	0,237	0,197	0,305				
5. Desempenho organizacional	0,320	0,249	0,346	0,342			
6. Tempo de atuação no mercado	0,137	0,144	0,214	0,084	0,151	-	
7. Tamanho da organização	0,153	0,210	0,101	0,180	0,066	0,409	-

Fonte: Dados da pesquisa

Ao considerar o critério HTMT, que consiste em avaliar as correlações médias dos itens entre os construtos, espera-se a obtenção de valores inferiores a 0,90 (Hair Jr. et al., 2019), o que foi atendido pela presente pesquisa.

#### 4.4.2 Modelo estrutural

Com auxílio do *software* SmartPLS, foram estimados os coeficientes de caminho para o modelo proposto, conforme exposto na Tabela 14.

**Tabela 14.** Resultados do modelo estrutural – Estudo 3

	Hipóteses	Beta ( $\beta$ )	Valor t	Valor p	Decisão
H <sub>1a</sub>	Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos → Compartilhamento de informações	0,430	3,586	0,000***	Aceita
H <sub>1b</sub>	Estilos competitivos de gerenciamento de conflitos → Compartilhamento de informações	-0,187	1,774	0,076*	Aceita
H <sub>2a</sub>	Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos → Inovação gerencial	-0,046	0,329	0,742	Não Aceita
H <sub>2b</sub>	Estilos competitivos de gerenciamento de conflitos → Inovação gerencial	0,014	0,094	0,925	Não Aceita
H <sub>3</sub>	Compartilhamento de informações → Desempenho organizacional	0,262	2,349	0,019**	Aceita
H <sub>4</sub>	Inovação gerencial → Desempenho organizacional	0,270	2,434	0,015**	Aceita
-	Tempo de atuação no mercado → Desempenho organizacional	-0,142	1,377	0,169	-
-	Tamanho da organização → Desempenho organizacional	0,119	1,055	0,291	-

Nota: \*p<0,10; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01.

R<sup>2</sup>: Desempenho organizacional = 0,190; Relevância preditiva (Q<sup>2</sup>): Desempenho organizacional = 0,094; VIF: Valor mínimo = 1,000 e Valor máximo = 1,232.

Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese H<sub>1</sub> previa relação entre os estilos de gerenciamento de conflitos e o compartilhamento de informações. Em linha com a literatura acerca do assunto, optou-se pela segregação da hipótese, em que a H<sub>1a</sub> previa relação direta e positiva entre estilos cooperativos

de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações, e a H<sub>1b</sub> relação direta e negativa entre estilos competitivos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações. A hipótese H<sub>1a</sub> foi aceita ( $p < 0,01$ ), bem como a H<sub>1b</sub> ( $p < 0,10$ ). Na mesma linha, a H<sub>2</sub> considerou a segregação entre os estilos de gerenciamento de conflitos. Dessa forma, estabeleceu-se a H<sub>2a</sub>, que previu relação direta e positiva entre estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos e inovação gerencial, e a H<sub>2b</sub>, com relação direta e negativa entre estilos competitivos de gerenciamento de conflitos e inovação gerencial. Não houve evidências estatísticas para aceitar nenhuma dessas hipóteses. Por fim, foram apresentadas evidências que levaram a aceitação de H<sub>3</sub> ( $p < 0,05$ ) e H<sub>4</sub> ( $p < 0,05$ ), que estabeleciam relação do compartilhamento de informações e da inovação gerencial com o desempenho organizacional. Ao considerar a influência das variáveis de controle (tempo de atuação no mercado e tamanho da organização) em relação à desempenho organizacional, pode-se constatar que não houve suporte estatístico que permitisse aceitar as relações propostas.

Além das considerações em relação aos coeficientes de caminho, observou-se os valores de *Variance Inflation Factor* (VIF), para os quais recomenda-se valores inferiores a 3,0 (Hair Jr. et al., 2019). Os valores apresentados de VIF pelos construtos da pesquisa variaram entre 1,000 e 1,232, indicando ausência de multicolinearidade. A avaliação do modelo estrutural compreendeu a análise da variância explicada ( $R^2$ ), que permitiu verificar um efeito médio em relação ao construto desempenho organizacional (19,0%). Como estabelecido por Ringle, Silva e Bido (2014), em pesquisas do campo das ciências sociais e comportamentais um  $R^2$  de 2% caracteriza efeito pequeno, 13% efeito médio e 26% efeito grande. Ao averiguar a relevância preditiva ( $Q^2$ ), constatou-se valor superior a zero (Hair Jr. et al., 2019). O construto desempenho organizacional apresentou um  $Q^2$  igual a 0,094.

De forma complementar, foi realizada a análise quanto aos potenciais efeitos indiretos específicos no modelo estrutural, conforme exposto na Tabela 15.

**Tabela 15.** Efeitos indiretos específicos - Estudo 3

	Beta ( $\beta$ )	Valor t	Valor p
Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos → Compartilhamento de informações → Desempenho organizacional	0,113	1,812	0,070*
Estilos competitivos de gerenciamento de conflitos → Compartilhamento de informações → Desempenho organizacional	-0,049	1,386	0,166
Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos → Inovação gerencial → Desempenho organizacional	-0,012	0,297	0,766
Estilos competitivos de gerenciamento de conflitos → Inovação gerencial → Desempenho organizacional	0,004	0,086	0,932

Nota: \* $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 15, nota-se que os estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos possuem efeitos indiretos no desempenho organizacional, via compartilhamento de informações ( $\beta=0,113$ ,  $p\text{-value}=0,070^*$ ). Não foram observados outros efeitos indiretos significativos.

#### 4.4.3 Discussão dos resultados

A discussão dos resultados segue o exposto na Tabela 14, a partir dos testes das hipóteses do modelo teórico da pesquisa.

As evidências empíricas levaram a aceitação da hipótese  $H_{1a}$ , que previa relação positiva entre estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações ( $\beta=0,430$ ;  $p<0,01$ ), o que corrobora o proposto, por exemplo, no estudo de Desivilya et al. (2010). Além disso, as evidências estatísticas levaram a aceitação de  $H_{1b}$ , que previa relação negativa entre estilos competitivos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações ( $\beta=-0,187$ ;  $p<0,10$ ), o que coaduna com o preconizado na literatura (ex: Chen et al., 2012). Os estilos cooperativos de gestão de conflitos possibilitam que os grupos sejam menos carregados de conflitos, uma vez que se trabalha a ideia de gerenciamento de ameaças e a redução de frustrações decorrentes de discrepâncias equivocadas (Esbati & Korunka, 2021). Conforme Esbati e Korunka (2021), isso pode ocorrer em virtude do incentivo à comunicação eficaz, que permite a verbalização das discordâncias de maneira útil e menos obstrutiva. Por outro lado, os estilos competitivos de gerenciamento de conflitos podem aumentar as discordâncias emocionais e prejudicar as relações interpessoais e a união do grupo, levando os indivíduos a contribuírem menos com o trabalho, o que pode impactar nos resultados (Chen et al., 2012).

A hipótese  $H_{2a}$  previa relação positiva entre estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos e inovação gerencial, o que não foi observado ( $\beta=-0,046$ ). Na mesma linha, não foi possível aceitar a hipótese  $H_{2b}$ , que previa relação negativa entre estilos competitivos de gerenciamento de conflitos e inovação gerencial ( $\beta=0,014$ ). Tais achados vão de encontro ao exposto por estudos como Song et al. (2006) e Zhang et al. (2015). É importante considerar que a inovação gerencial apresenta alto grau de ambiguidade, uma vez que os funcionários podem não compreender o propósito desse tipo de inovação (Birkinshaw et al., 2008), o que permite que não seja reconhecida. Além disso, faz-se necessário compreender que diferentes tipos de estratégias de gestão de conflitos podem produzir diferentes influências no desempenho da inovação (Zhang et al., 2015). Dessa forma, percebe-se a possibilidade de se considerar os tipos

de gerenciamento de conflitos de forma isolada, independentemente de serem estilos cooperativos ou competitivos.

A hipótese H<sub>3</sub> estabeleceu a existência de relação direta e positiva entre compartilhamento de informações e desempenho organizacional, o que foi suportado pela estatística ( $\beta=0,262$ ;  $p<0,05$ ). Este achado está em linha com o apresentado por Bezrukova et al. (2009) e Shin et al. (2012). É necessário observar os padrões de interação do grupo, uma vez que podem ativar ou inibir a forma como se desenvolve o processo de compartilhamento de informações (Super, Li, Ishqaidef & Guthrie, 2016). O compartilhamento de informações entre membros de um grupo ajuda na produção de conhecimento, fator necessário para melhorar a coordenação e o processo decisório (Hoogeboom & Wilderom, 2020). Nesse sentido, o compartilhamento de informações impulsiona soluções superiores, o que acaba por oferecer vantagens e condições para alavancar o desempenho do grupo, das tarefas e da organização (Yang & Maxwell, 2011; Super et al., 2016).

A hipótese H<sub>4</sub> pressupunha a influência direta e positiva da inovação gerencial no desempenho organizacional, sendo confirmada estatisticamente ( $\beta=0,270$ ;  $p<0,05$ ). Esta constatação coaduna com os resultados das pesquisas de Hilman e Kaliappen (2014) e Naranjo-Valencia et al. (2016). Em linhas gerais, a inovação gerencial fornece contribuições ao desenvolvimento de inovação de produtos ou processos tecnológicos, o que possibilita benefícios às organizações ao gerar vantagens competitivas e gestão mais eficaz (Damanpour, 2014). Rajapathirana e Hui (2018) destacam a importância de os gestores investirem em capacidades de inovação para gerar esforços de atividades de inovação que promovam melhorias no desempenho da organização. Além disso, os autores reforçam a necessidade da criação de um ambiente que incentive os funcionários a expandir e desenvolver suas capacidades, algo que pode ser trabalhado na inovação de processos.

Além das hipóteses propostas, considerou-se ainda a adoção de variáveis de controle (atuação no mercado e tamanho da organização), para as quais não foram encontradas evidências estatísticas de relação com o desempenho organizacional. Dessa forma, pontua-se a necessidade da realização de outras pesquisas para que seja possível evidenciar os fatores que possam estar relacionados à ausência das relações propostas.

As discussões dos achados da pesquisa ainda estão ancoradas pela TDC, teoria proposta por Leon Festinger, no ano de 1957. Para Festinger (1957), a dissonância é um estado afetivo negativo que resulta de duas cognições discrepantes, que podem então incluir atitudes, crenças ou conhecimento em relação aos comportamentos. O desconforto gerado pela dissonância faz com que os indivíduos busquem maneiras para reduzir sua magnitude, algo que pode ocorrer

por meio da alteração de crenças existentes ou inserção de novas, bem como por ajustes em relação à importância dada às crenças (Festinger, 1957).

Pesquisas que utilizaram a TDC mostram relevância ao abordar crenças que podem gerar atitudes de insatisfação no âmbito organizacional, para direcionar os funcionários em relação aos comportamentos esperados (Nelson, 2006). Um dos motivos para essa relevância está no fato de que relações conflituosas entre atitudes e comportamentos podem refletir em menor satisfação e desempenho (Dwivedi, Shareef, Mukerji, Rana & Kapoor, 2018). Mancini e Ribiere (2018) apontam em sua pesquisa que a dissonância cognitiva é importante do ponto de vista organizacional, uma vez que a discordância pode facilitar a criação de novas ideias, o que contribui para a criatividade, inovação e gera condições de vantagem competitiva. Com isso, infere-se que as dissonâncias podem ser benéficas ao estimular o compartilhamento de informações e gerar condições para que sejam discutidas novas possibilidades em relação às diferentes formas de conduzir as atividades organizacionais para alcançar diferenciais competitivos.

Em linhas gerais, a TDC reforça a necessidade de gestão dos conflitos, a fim de reduzir os efeitos negativos desses no ambiente organizacional. Em situações conflitantes ou dissonantes, os indivíduos passam a agir para reduzir os desconfortos causados, com isso podem direcionar esforços para melhorar as condições de trabalho e agir na promoção de mudanças de comportamentos e atitudes que proporcionam um ambiente mais cooperativo. Em cooperação, criam-se condições que viabilizam o compartilhamento de informações e a inovação e, conseqüentemente, aumentam a competitividade e o desempenho organizacional.

## **4.5 Conclusão e Implicações**

### **4.5.1 Conclusão**

Este estudo analisou os efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e desses no desempenho organizacional em cooperativas. Os resultados revelam que os estilos de gerenciamento de conflitos influenciam o compartilhamento de informações, bem como o compartilhamento de informações e a inovação gerencial influenciam o desempenho organizacional. Por outro lado, não houve evidências estatísticas que confirmassem a relação entre os estilos de gerenciamento de conflitos e a inovação gerencial. Pondera-se que o construto estilos de gerenciamento de conflitos foi segregado em cooperativos, para o qual foi prevista influência positiva, e

competitivos, para o qual previu-se influência negativa.

Face aos resultados observados, pode-se concluir que a gestão cooperativa dos conflitos tem condições de promover o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, melhorias no desempenho organizacional, o que não acontece em relação aos estilos competitivos. Estudos apontam que quando os conflitos são geridos de forma eficaz, o desempenho pessoal e corporativo pode ser melhorado (Chen et al., 2012). Todavia, os autores consideram a necessidade de se observar os diferentes contextos situacionais e que cada modo de gestão é apropriado para circunstâncias específicas.

No ambiente das cooperativas, a gestão de conflitos se faz necessária considerando a possibilidade dos conflitos de interesses entre os agentes internos, principalmente no que tange às estratégias da organização e dos cooperados, além de outros conflitos decorrentes de problemas de agência (Antonialli, 2000; Maciel, Seibert, Silva, Wbatuba & Salla, 2018). Nesse sentido, espera-se que estilos de conflitos cooperativos sejam estimulados no ambiente das cooperativas, a fim de evitar reflexos negativos para essas organizações, e de modo a propiciar condições que facilitem o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, promova melhorias no desempenho.

#### **4.5.2 Implicações teóricas**

Os resultados desta pesquisa fornecem suporte ao exposto por pesquisas que consideraram a relação entre estilos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações (Desivilya et al., 2010). Além disso, foi possível confirmar o exposto por estudos que observaram a relação entre compartilhamento de informações e desempenho organizacional (Bezrukova et al., 2009; Shin et al., 2012), bem como aqueles que analisaram a relação entre inovação gerencial e desempenho organizacional (Hilman & Kaliappen, 2014; Naranjo-Valencia et al., 2016). Com isso, o presente estudo contribui ao oferecer novas perspectivas no tocante às relações propostas, bem como expandir os horizontes quanto aos construtos observados em pesquisas que evidenciam o contexto de cooperativas.

Diversas pesquisas que contemplaram o compartilhamento de informações, aspectos cooperativos ou de inovação consideraram o contexto de cadeias de suprimentos (Lee, Ooi, Chong & Sohal, 2018; Schniederjans, 2018; Nazifa & Ramachandran, 2019; Dominguez, Cannella, Ponte & Framinan, 2021). Nesse sentido, esta pesquisa ainda contribui ao ampliar perspectivas de observação dos aspectos de compartilhamento de informações e inovação gerencial para além do contexto das relações externas.



### 4.5.3 Implicações para a prática gerencial

Os resultados desta pesquisa contribuem ainda para a prática gerencial. Destaca-se a importância de se estimular os conflitos benéficos, bem como adotar estratégias de gerenciamento de conflitos que levem ao melhor desempenho dos grupos e da organização, evitando aquelas que transformam os conflitos em forças destrutivas dentro dos grupos. Nesse sentido, destaca-se o papel dos gestores como agentes integradores, responsáveis por motivar, comunicar e desenvolver trabalhadores, de modo a formar equipes eficazes e produtivas (Hopkins & Yonker, 2015).

Além das preocupações com a gestão de conflitos, há necessidade de se desenvolver ações que estimulem o compartilhamento de informações e a inovação gerencial para ampliar a competitividade e melhorar o desempenho organizacional. O compartilhamento de informações possibilita melhorias na eficiência organizacional, aprendizado, inovação, flexibilidade e compreensão dos objetivos organizacionais, atuando assim como importante impulsionador do desempenho (Hatala & Lutta, 2009; Yang & Maxwell, 2011). Na mesma linha, as inovações gerenciais trazem benefícios para o desempenho organizacional, além de criar condições para a introdução de inovação tecnológica, o que reforça significativamente sua relevância (Camisón & Villar-López, 2014). Nessa linha, as cooperativas tendem a formar alianças para cooperação em projetos voltados a inovação para obtenção de vantagem competitiva (Peñalver, Conesa & Nieves Nieto, 2018).

### 4.5.4 Limitações e recomendações

As limitações desta pesquisa podem representar *insights* para o desenvolvimento de novas pesquisas. A pesquisa considerou os estilos de gerenciamento de conflitos agrupados como cooperativos e competitivos. Para compreender as influências de forma mais detalhada, recomenda-se considerar a análise da relação de cada estilo de gerenciamento, ou seja, observar os elementos integração, acomodação, compromisso, domínio e evitamento. Além disso, vale cogitar a possibilidade de se trabalhar outros tipos de inovação, já que os resultados aqui observados não encontraram suporte estatístico para comprovar a influência dos estilos de gerenciamento de conflitos na inovação gerencial. Pauta-se ainda a possibilidade de serem acrescentadas variáveis que tratem a relação entre características dos gestores e os estilos de gerenciamento de conflitos.

Demanda-se a avaliação em relação as assertivas selecionadas para o questionário da pesquisa. Essa questão engloba dois aspectos, a transposição das assertivas originais para melhor adequação à proposta da pesquisa e a necessidade de tradução das assertivas originais do inglês para o português. Com isso, recomenda-se a utilização de instrumentos de pesquisa que já tenham sido validados em contextos semelhantes e apresentados na língua portuguesa.

Por fim, a pesquisa apresenta limitação de cunho metodológico. Foram consideradas medidas para dirimir os problemas relacionados ao viés comum do método, todavia, recomenda-se que futuras pesquisas considerem outras formas de observação e análise dos dados, tais como estudos longitudinais e em profundidade.

## Referências

- Abdallah, A. B., Phan, A. C., & Matsui, Y. (2016). Investigating the effects of managerial and technological innovations on operational performance and customer satisfaction of manufacturing companies. *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2-3), 153-183.
- Ahmad, F., & Huvila, I. (2019). Organizational changes, trust and information sharing: an empirical study. *Aslib Journal of Information Management*, 71(5), 677-692.
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Antonialli, L. M. (2000). Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, 135-159.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20(1), 35-50.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Blake, R. A., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of

- functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5), 875-893.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.
- Carlson, K. D., & Wu, J. (2012). The illusion of statistical control: Control variable practice in management research. *Organizational Research Methods*, 15(3), 413-435.
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277-300.
- Chen, X. H., Zhao, K., Liu, X., & Wu, D. D. (2012). Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 151-172.
- Coleman, P. T., Deutsch, M., & Marcus, E. C. (Eds.). (2014). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32, 83-107.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Desivilya, H. S., Somech, A., & Lidgoster, H. (2010). Innovation and conflict management in work teams: The effects of team identification and task and relationship conflict. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(1), 28-48.
- Dominguez, R., Cannella, S., Ponte, B., & Framinan, J. M. (2021). Information sharing in decentralised supply chains with partial collaboration. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 1-30.
- Du, T. C., Lai, V. S., Cheung, W., & Cui, X. (2012). Willingness to share information in a supply chain: A partnership-data-process perspective. *Information & Management*, 49(2), 89-98.
- Dwivedi, Y. K., Shareef, M. A., Mukerji, B., Rana, N. P., & Kapoor, K. K. (2018). Involvement in emergency supply chain for disaster management: a cognitive dissonance perspective. *International Journal of Production Research*, 56(21), 6758-6773.
- Esbati, Z., & Korunka, C. (2021). Does Intragroup Conflict Intensity Matter? The Moderating Effects of Conflict Management on Emotional Exhaustion and Work Engagement. *Frontiers in psychology*, 12, 1700.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G\*

- Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University Press.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & De Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131-1147.
- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35-49.
- Gosain, S., Malhotra, A., & El Sawy, O. A. (2004). Coordinating for flexibility in e-business supply chains. *Journal of Management Information Systems*, 21(3), 7-45.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Hair Jr, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (1999). An introduction to cognitive dissonance theory and an overview of current perspectives on the theory. In: Harmon-Jones, E., & Mills, J. (eds). *Cognitive dissonance: progress on a pivotal theory in social psychology*. American Psychological Association, Washington DC.
- Hatala, J. P., & Lutta, J. G. (2009). Managing information sharing within an organizational setting: A social network perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 5-33.
- Hilman, H., & Kaliappen, N. (2014). Do cost leadership strategy and process innovation influence the performance of Malaysia hotel industry? *Asian Social Science*, 10(10), 134-141.
- Hoogeboom, M. A., & Wilderom, C. P. (2020). A complex adaptive systems approach to real-life team interaction patterns, task context, information sharing, and effectiveness. *Group & Organization Management*, 45(1), 3-42.
- Hopkins, M. M., & Yonker, R. D. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: Abilities that make a difference. *Journal of Management Development*, 34(2), 226-244.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict management as a tool for increasing

- organizational effectiveness: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 299-311.
- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1-2), 63-74.
- Kakar, A. K. (2018). How do team conflicts impact knowledge sharing?. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 21-31.
- Khalil, M., Khalil, R., & Khan, S. (2019). A study on the effect of supply chain management practices on organizational performance with the mediating role of innovation in SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 179-190.
- Khan, M., Hussain, M., & Saber, H. M. (2016). Information sharing in a sustainable supply chain. *International Journal of Production Economics*, 181, 208-214.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.
- Lee, V. H., Ooi, K. B., Chong, A. Y. L., & Sohal, A. (2018). The effects of supply chain management on technological innovation: The mediating role of guanxi. *International Journal of Production Economics*, 205, 15-29.
- Liao, C., Wang, H. Y., Chuang, S. H., Shih, M. L., & Liu, C. C. (2010). Enhancing knowledge management for RD innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3026-3038.
- Longe, O. (2015). Impact of workplace conflict management on organizational performance: A case of Nigerian manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-92.
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, A.L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509.
- Maciel, A. P. B., Seibert, R. M., Silva, R. C. F. D., Wbatuba, B. B. R., & Salla, N. M. D. C. (2018). Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 600-619.
- Mancini, M. P., & Ribiere, V. (2018). Knowledge sharing behavior and cognitive dissonance: The influence of assertive conflict management strategy and team psychological safety. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 12(1), 170-176.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Nazifa, T. H., & Ramachandran, K. K. (2019). Information sharing in supply chain management: A case study between the cooperative partners in manufacturing industry. *Journal of System and Management Sciences*, 9(1), 19-47.
- Nelson, T. (2006). *The Psychology of Prejudice*. 2. ed. Boston: Pearson.
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.

- Oczkowski, E., Krivokapic-Skoko, B., & Plummer, K. (2013). The meaning, importance and practice of the co-operative principles: Qualitative evidence from the Australian co-operative sector. *Journal of co-operative Organization and Management*, 1(2), 54-63.
- Olson, M. (2011). *A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma Teoria dos Grupos Sociais*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Omene, G. R. (2021). Conflict Management Strategies as a Prerequisite for Effective Organizational Performance: An Exploratory Analysis. *International Journal of Business & Law Research*, 9(4), 187-199.
- Ominunu, O. G. (2015). Management Information and Accounting System and organizational Performance in Nigeria. *American Journal of Social and Management Sciences*, 6(1), 1-17.
- Peñalver, A. J. B., Conesa, J. A. B., & Nieves Nieto, C. (2018). Analysis of corporate social responsibility in Spanish agribusiness and its influence on innovation and performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 182-193.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). Towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making. *Decision Support Systems*, 54(1), 729-739.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
- Raghunathan, S. (1999). Impact of information quality and decision-maker quality on decision quality: a theoretical model and simulation analysis. *Decision Support Systems*, 26(4), 275-286.
- Rahim, M. A. (1979). The management of intraorganizational conflicts: A laboratory study with organization design. *Management International Review*, 19(1), 97-106.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., Krumov, K., & Ilieva, S. (2000). Power, conflict, and effectiveness: A cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*, 5(1), 28-33.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Ramayah, T., Samat, N., & Lo, M. C. (2011). Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 3(1), 8-27.

- Ringle, C.M., Silva, D., & Bido, D.S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Ruostesaari, M. L., & Troberg, E. (2016). Differences in social responsibility toward youth—A case study based comparison of cooperatives and corporations. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4(1), 42-51.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- Schniederjans, D. G. (2018). Business process innovation on quality and supply chains. *Business Process Management Journal*, 24(3), 635-651.
- Schulze, A. D., Stade, M. J. C., & Netzel, J. (2014). Conflict and conflict management in innovation processes in the life sciences. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 57-75.
- Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197-212.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1133-1141.
- Song, M., Dyer, B., & Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 341-356.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Super, J. F., Li, P., Ishqaidef, G., & Guthrie, J. P. (2016). Group rewards, group composition and information sharing: A motivated information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 134, 31-44.
- Suprpto, W., Tarigan, Z. J. H., & Basana, S. R. (2017, July). The influence of ERP system to the company performance seen through innovation process, information quality, and information sharing as the intervening variables. In *Proceedings of the 2017 International Conference on Education and Multimedia Technology* (pp. 87-91).
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnetee (Ed.), *The Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Ting-Toomey, S., Oetzel, J. G., & Yee-Jung, K. (2001). Self-construal types and conflict management styles. *Communication Reports*, 14(2), 87-104.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Treurniet, W., & Wolbers, J. (2021). Codifying a crisis: Progressing from information sharing to distributed decision-making. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(1), 23-35.
- Tutzauer, F., & Roloff, M. E. (1988). Communication processes leading to integrative agreements: Three paths to joint benefits. *Communication Research*, 15(4), 360-380.

- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Vollmer, A. (2015). Conflicts in innovation and how to approach the “last mile” of conflict management research—a literature review. *International Journal of Conflict Management*, 26(2), 192-213.
- West, M., & Hirst, G. (2003). Cooperation and Teamwork for Innovation. In M. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (p. 297–321). Chichester, U.K: John Wiley.
- Wright, R. E., Palmer, J. C., & Perkins, D. (2004). Types of product innovations and small business performance in hostile and benign environments. *Journal of Small Business Strategy*, 15(2), 33-44.
- Wu, L., Chuang, C. H., & Hsu, C. H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122-132.
- Xiao, Y., Zhang, H., & Basadur, T. M. (2016). Does information sharing always improve team decision making? An examination of the hidden profile condition in new product development. *Journal of Business Research*, 69(2), 587-595.
- Yang, T. M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164-175.
- Zhang, S. J., Chen, Y. Q., & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450-478.



## Apêndice C - Instrumento de Pesquisa – Estudo 3

### Termo de Esclarecido e Autorização

Prezado (a),

Solicitamos sua colaboração para participar desta pesquisa, que investiga os efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial, bem como do compartilhamento de informações na inovação gerencial e desses no desempenho organizacional, em cooperativas. Trata-se de uma pesquisa para a tese de doutoramento de Renata Mendes de Oliveira, orientada pela Profa. Ilse Maria Beuren da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Os dados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente para aquela finalidade, podendo, inclusive, gerar informações úteis para a sua organização. Assim, sua colaboração é fundamental, pois quanto mais pessoas participarem, mais significativas serão as informações coletadas e mais fiel será o retrato da realidade.

Gostaríamos de ressaltar que a pesquisa será conduzida por procedimentos éticos, visando assegurar a confidencialidade dos participantes da pesquisa. Será mantido sigilo absoluto sobre suas respostas, portanto, você não será identificado e nem exposto. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa no ambiente de sua organização.

Em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos sobre questões do questionário, entre em contato com: Renata Mendes de Oliveira (remendes.itba@gmail.com) ou Ilse Maria Beuren (ilse.beuren@gmail.com).

Contamos com a sua colaboração! Desde já, nossos sinceros agradecimentos!

Atenciosamente,

Renata Mendes de Oliveira  
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC  
Telefone: (48)3721-3891

Ilse Maria Beuren  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC  
Telefone: (48)3721-3891

### **Autorização**

Eu aceito e permito que estes dados sejam utilizados para elaboração e divulgação de artigos científicos, ficando assegurado meu anonimato.

## Questionário

### 1. Estilos de Gerenciamento de Conflitos (Rahim & Magner, 1995)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza o estilo de gerenciamento de conflitos no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

#### Integração

1. Tento investigar problemas com os membros do meu grupo para encontrar soluções aceitáveis para nós.
2. Tento integrar minhas ideias com os membros do meu grupo para chegar a uma decisão conjunta.
3. Tento trabalhar com os membros do meu grupo para encontrar soluções para um determinado problema de modo a satisfazer nossas expectativas.
4. Troco informações precisas com os membros do meu grupo para resolver problemas de forma conjunta.
5. Tento trazer todas as nossas preocupações abertamente para que os problemas possam ser resolvidos da melhor maneira possível.
6. Eu colaboro com os membros do meu grupo para chegar a decisões aceitáveis para nós.
7. Tento trabalhar com os membros do meu grupo para uma adequada compreensão de determinado problema.

#### Acomodação

8. Geralmente tento satisfazer as necessidades dos membros do meu grupo.
9. Geralmente acomodo os desejos dos membros do meu grupo.
10. Eu cedo aos desejos dos membros do meu grupo.
11. Geralmente permito concessões para os membros do meu grupo.
12. Costumo seguir as sugestões dos membros do meu grupo.
13. Tento satisfazer as expectativas dos membros do meu grupo.

#### Domínio

14. Uso minha influência para fazer com que minhas ideias sejam aceitas.
15. Uso minha autoridade para tomar decisões a meu favor.
16. Uso minha experiência para tomar decisões a meu favor.
17. Em geral, sou firme em seguir meu lado da questão.
18. Às vezes uso meu poder para vencer uma situação competitiva.

#### Evitamento

19. Tento evitar ser "posto na berlinda" e tento manter meu conflito com os membros do meu grupo para mim.
20. Geralmente evito discussões abertas sobre minhas diferenças com os membros do meu grupo.
21. Tento evitar desentendimentos com os membros do meu grupo.
22. Evito um contrapor (bater de frete) com os membros do meu grupo.
23. Tento manter minha discordância com os membros do meu grupo para mim, a fim de evitar ressentimentos.
24. Tento evitar trocas desagradáveis com os membros do meu grupo.

#### Compromisso

25. Tento encontrar um meio-termo para resolver um impasse.
26. Normalmente proponho um meio-termo para quebrar impasses.
27. Eu negocio com os membros do meu grupo para que um acordo possa ser alcançado.
28. Eu uso a sagacidade de "dar e receber" para que um acordo possa ser feito.

## 2. Compartilhamento de informações (Ahmad & Huvila, 2019)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza o compartilhamento de informações no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (pouca ou nenhuma extensão) a 7 (extensão muito grande).

1. Compartilho informações relacionadas ao trabalho com os demais membros do meu grupo.
2. Compartilho informações relacionadas ao trabalho com os membros superiores do meu grupo.
3. Compartilho informações relacionadas ao trabalho com membros juniores do meu grupo.
4. Os membros do meu grupo compartilham muitas informações relacionadas ao trabalho comigo.
5. Os membros juniores do meu grupo compartilham muitas informações comigo.
6. Os membros superiores do meu grupo compartilham muitas informações relacionadas ao trabalho comigo.

## 3. Inovação Gerencial (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza o processo de inovação gerencial no grupo do qual você faz parte em sua organização. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Frequentemente introduzimos mudanças organizacionais para melhorar a divisão de responsabilidades e tomada de decisão (ex: descentralização, reestruturação de departamentos, etc.).
2. Frequentemente introduzimos novos métodos para gerenciar relacionamentos externos com outras empresas ou instituições públicas (ex: novas alianças, novas formas de cooperação, etc.).
3. Muitas vezes introduzimos novas práticas na organização do trabalho ou nos procedimentos da firma (ex: novas práticas de gestão da qualidade, novas informações e sistemas de gestão do conhecimento, etc.).
4. Os novos métodos de organização que incorporamos são pioneiros no setor.

## 4. Desempenho Organizacional (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011)

Indique até que ponto cada uma das assertivas abaixo caracteriza o desempenho da sua organização nos últimos três anos em comparação com os principais concorrentes. Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Está crescendo mais rapidamente.
2. É mais lucrativa.
3. Alcança maior satisfação dos clientes.
4. Fornece produtos/serviços de maior qualidade.
5. É mais eficiente no uso de recursos.
6. Tem processos internos voltados à qualidade.
7. Entrega os pedidos mais rapidamente.
8. Possui funcionários mais satisfeitos.
9. Possui funcionários mais qualificados.
10. Possui funcionários mais criativos e inovadores.

### Perfil do Respondente

Gênero com o qual se identifica:

Masculino

Feminino

Não binário

Prefiro não responder

Idade (em anos): \_\_\_\_\_

Escolaridade:

Fundamental/Médio

Mestrado

Graduação.

Doutorado

Especialização e/ou MBA

Função que ocupa na empresa? \_\_\_\_\_

Tempo que exerce esta função na empresa (em anos): \_\_\_\_\_

Quantos indivíduos compõem o grupo do qual você faz parte? \_\_\_\_\_

### **Caracterização da Organização**

Localização (Cidade/Estado): \_\_\_\_\_

Segmento de atuação no ramo agropecuário

Bens de fornecimento e insumos.

Produtos industrializados de origem vegetal.

Escolas técnicas de produção rural.

Produtos não industrializados de origem animal.

Produtos industrializados de origem animal.

Produtos não industrializados de origem vegetal e serviços.

Tempo de atuação no mercado (em anos): \_\_\_\_\_

Número atual de funcionários: \_\_\_\_\_

### **Agradecimentos**

Agradecemos imensamente a sua colaboração, a sua participação é essencial para a elaboração deste trabalho. Favor responder as perguntas a seguir:

Você tem interesse em receber o resultado da pesquisa?

Sim

Não

Se a resposta anterior for sim, qual o endereço de e-mail que deve ser enviado o resultado da pesquisa? \_\_\_\_\_

## **5 Conclusão da Tese**

Neste capítulo apresentam-se as conclusões da tese a partir dos três estudos que a compõem. Inicia-se com considerações gerais sobre os estudos realizados. Na sequência, é apresentada a síntese dos resultados de cada um dos três estudos realizados e a conclusão da tese. Implicações de naturezas teórica e prática são consideradas com o intuito de fortalecer as contribuições da pesquisa, em especial para o contexto das cooperativas. Por fim, são pontuadas as limitações e recomendações para a realização de pesquisas que possam auxiliar a dirimi-las e ampliar o escopo da abordagem em relação aos conflitos cognitivos e a gestão de conflitos, compartilhamento de informações, inovação gerencial e desempenho organizacional.

### **5.1 Considerações Gerais**

Esta tese teve por objetivo analisar a influência dos conflitos cognitivos e estilos de gerenciamento de conflitos no processo de compartilhamento de informações e os reflexos no desempenho organizacional e desenvolvimento da inovação gerencial. Além dos elementos que nortearam a construção das hipóteses estabelecidas, foram considerados os pressupostos da Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC), com vistas a compreender a percepção de conflitos nas relações entre profissionais que atuam em diferentes áreas de cooperativas agropecuárias. Para a consecução do modelo teórico da tese, considerou-se a segregação da proposta geral em três estudos com focos distintos.

O primeiro estudo apresentou como foco a observação dos conflitos cognitivos, compreendendo os elementos geradores de conflito e a influência dos conflitos cognitivos no compartilhamento de informações. Além da relação direta entre os conflitos cognitivos e o compartilhamento de informações, procedeu-se ainda a verificação da moderação por parte dos conflitos afetivos.

O segundo estudo compreendeu a observação central dos aspectos relacionados ao compartilhamento de informações. Nesse sentido, observou-se a influência exercida pelos conflitos cognitivos, confiança e cooperação no compartilhamento de informações. Além disso, analisou-se a influência do compartilhamento de informações e dos conflitos cognitivos na inovação gerencial.

O terceiro estudo apresentou como elemento principal o gerenciamento de conflitos, em que se considerou a perspectiva de estilos cooperativos e estilos competitivos. Em linhas gerais, o estudo buscou verificar como os estilos de gerenciamento de conflitos podem influenciar o

compartilhamento de informações e a inovação gerencial. Verificou-se ainda a influência do compartilhamento de informações e da inovação gerencial no desempenho organizacional.

Dessa forma, a tese teve como propósito conhecer todo processo em torno dos conflitos cognitivos. Para tanto, compreendeu a investigação desde como os conflitos podem ser gerados, quais aspectos eles podem influenciar, até a necessidade de se considerar o processo de gestão para a obtenção de resultados benéficos para as organizações analisadas.

## 5.2 Síntese dos Resultados e Conclusão da Tese

Esta seção apresenta a síntese dos achados de cada um dos estudos realizados para a conclusão relativa à proposta geral da presente tese. A coleta de dados para os três estudos que compuseram a tese foi realizada por meio de questionários respondidos por profissionais atuantes em cooperativas agropecuárias, que exercem cargos de gestão de nível médio e alto. A análise dos dados compreendeu a utilização de modelagem de equações estruturais, realizada com auxílio do *software* SmartPLS 3.0, com o intuito de testar as hipóteses propostas pelos modelos estruturais de cada um dos estudos.

O primeiro estudo constituiu-se de cinco hipóteses, das quais três tiveram suporte estatístico para aceitação. Por meio das análises realizadas, foi possível comprovar a existência de relação positiva e significativa da interdependência das tarefas e da mutualidade entre os membros do grupo com os conflitos cognitivos ( $H_2$  e  $H_3$ ). Além disso, foi constatada relação direta e positiva entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações ( $H_4$ ). Em contrapartida, não houve suporte estatístico que permitisse confirmar relação direta e positiva entre os tipos de tarefa e os conflitos cognitivos ( $H_1$ ) e nem a moderação dos conflitos afetivos na relação entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações ( $H_5$ ).

O segundo estudo também compreendeu cinco hipóteses, das quais apenas uma não ofereceu evidências estatísticas que levassem a aceitação. Por meio das análises, foi possível confirmar relação direta e positiva dos conflitos cognitivos, confiança e cooperação com o compartilhamento de informações ( $H_1$ ,  $H_3$  e  $H_4$ ). Ainda houve indicativos de relação direta e positiva entre compartilhamento de informações e inovação gerencial ( $H_5$ ). Todavia, a relação direta e positiva entre conflitos cognitivos e inovação gerencial ( $H_2$ ) não foi confirmada estatisticamente.

O terceiro estudo foi composto com quatro hipóteses gerais, sendo  $H_1$  e  $H_2$  segregadas entre “a” e “b”, para tratar de forma distinta os estilos de gerenciamento de conflitos cooperativos e competitivos. Foi constatada relação direta e positiva entre os estilos

cooperativos de gerenciamento de conflitos e o compartilhamento de informações (H<sub>1a</sub>), bem como relação direta e negativa entre os estilos competitivos de gerenciamento de conflitos e o compartilhamento de informações (H<sub>1b</sub>). Evidências estatísticas ainda levaram à aceitação das hipóteses que propunham influência direta e positiva do compartilhamento de informações e da inovação no desempenho organizacional (H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub>). As relações dos estilos cooperativos e competitivos de gerenciamento de conflitos com a inovação gerencial (H<sub>2a</sub> e H<sub>2b</sub>) não apresentaram evidências estatísticas que permitissem a aceitação das hipóteses.

Em linhas gerais, os resultados evidenciados pelos três estudos que compuseram a presente tese permitem concluir que os conflitos cognitivos podem de fato gerar condições positivas no contexto organizacional. Isso ocorre, principalmente, ao se estabelecer condições para que os conflitos possam se dar na forma de diálogo e por meio da adoção de gestão cooperativa de conflitos. Quando os conflitos são geridos adequadamente, são criadas condições para melhorar o desempenho individual e organizacional (Chen, Zhao, Liu & Wu, 2012). Entretanto, deve-se observar as características e tipos de conflitos, as influências por eles exercidas e a existência de diferentes contextos organizacionais (Chen et al., 2012; Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn, 2015).

As análises dos resultados ainda foram pautadas nos preceitos da TDC, uma teoria proposta por Leon Festinger no ano de 1957. Essa teoria considera a existência de inconsistências internas em termos de opiniões, atitudes e comportamentos (Festinger, 1957). A presença de dissonância resulta em desconfortos psicológicos e sentimentos como frustração e insatisfação, que fazem com que os indivíduos busquem formas para reduzir o nível de dissonância, algo que pode acontecer por meio de mudanças de comportamento (Festinger, 1957). Nessa linha, o processo de dissonância cognitiva pode incluir quatro etapas, sendo ocorrência de discrepância cognitiva, ocorrência de dissonância, motivação para reduzir a dissonância e redução da discrepância (Hinojosa, Gardner, Walker, Coglisier & Gullifor, 2017).

O nível em que a dissonância é percebida depende da importância dada a elementos que estão dissonantes (Festinger, 1957). O autor argumenta que se os indivíduos dão muita importância aos conhecimentos, atitudes e crenças divergentes, eles vão agir mais intensamente para eliminar a dissonância ou evitar que ela aumente, podendo inserir novos elementos cognitivos. Portanto, o gestor e os indivíduos acabam desempenhando um papel importante no controle de situações conflituosas e dissonantes, de forma que seus comportamentos vão direcionar para consequências positivas ou negativas.

Diante do exposto, pode-se inferir que não é necessário eliminar os conflitos ou dissonâncias vivenciados na organização, uma vez que esses podem estimular medidas que

induzem, por exemplo, novos comportamentos e atitudes, que podem ser benéficas para organização. Todavia, faz-se necessário a gestão dessas situações conflitantes para evitar efeitos negativos para as organizações que podem impedir, por exemplo, o adequado compartilhamento de informações, a inovação e o desempenho organizacional.

Tais constatações não se diferem ao considerar o contexto das cooperativas agropecuárias. Essas cooperativas são essenciais no processo de facilitação da troca de informações, melhoria da colaboração, inovação e acesso ao mercado dos pequenos agricultores (Fischer & Qaim, 2012). Pontua-se ainda que as inovações nesse contexto vão além da adoção de novas tecnologias, envolvendo a necessidade de criação de novos arranjos e práticas institucionais (Klerkx, Hall & Leeuwis, 2009). Fomentar o compartilhamento de informações e a inovação no contexto cooperativo, torna-se imprescindível para alcançar condições de competitividade no mercado, bem como melhorar o desempenho organizacional. Nessa linha, destaca-se a necessidade de uma estrutura de governança que permita a adequada gestão dos conflitos entre todos os agentes envolvidos no processo de gestão e tomada de decisão, sejam cooperados, gestores, detentores ou não de conhecimento (Riad, Saoud & Hassani, 2021).

Apresentados os principais resultados obtidos em cada um dos estudos, bem como os pressupostos estabelecidos pela TDC, tem-se suporte para confirmar a declaração de tese estabelecida inicialmente. Conforme proposto, a adequada gestão dos conflitos cognitivos torna-os construtivos/benéficos ao proporcionar condições para o efetivo compartilhamento de informações, que favorece a inovação gerencial, bem como promove melhorias no desempenho organizacional.

### **5.3 Implicações Teóricas e Práticas**

Os resultados desta tese apresentam implicações de natureza teórica e prática. Em relação às implicações teóricas, os resultados evidenciados nos três estudos que compõem a tese permitiram corroborar achados de diferentes pesquisas anteriores. Dessa forma, destacam-se estudos que observaram a relação entre elementos geradores de conflitos e conflitos cognitivos (ex.: Mooney, Holahan & Amason, 2007), conflitos cognitivos e compartilhamento de informações (ex.: Tsai & Bendersky, 2016), confiança e compartilhamento de informações (ex.: Lvina, Maher & Harris, 2017), cooperação e compartilhamento de informações (ex.: Massaro, Moro, Aschauer & Fink, 2019), compartilhamento de informações e inovação gerencial (ex.: Kulangara, Jackson & Prater, 2016). Além disso, os resultados aqui evidenciados confirmam relação entre estilos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de



informações (ex.: Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010) e relações entre compartilhamento de informações, inovação gerencial e desempenho organizacional (ex.: Shin, Kim, Lee & Bian, 2012; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2016).

Além de corroborar os achados de diferentes pesquisas anteriores, os resultados aqui apresentados permitem reflexões em relação aos conflitos cognitivos. A literatura que considera os conflitos cognitivos em seu escopo de análise é divergente quanto aos resultados encontrados, uma vez que existem evidências de influências positivas (ex.: Behfar, Mannix, Peterson & Trochim, 2011), assim como, que os conflitos cognitivos influenciam de forma negativa os grupos e as organizações (ex.: Kakar, 2018). Nessa linha, percebe-se a necessidade de pesquisas que busquem compreender diferentes aspectos relacionados aos conflitos, tais como, os tipos de conflitos existentes e a forma como esses são geridos (Tjosvold, 2008; Hussein & Al-Mamary, 2019).

As pesquisas realizadas para o desenvolvimento da tese permitiram observar que assuntos como compartilhamento de informação, confiança, cooperação e inovação gerencial são tratados considerando, principalmente, o contexto das cadeias de suprimentos (ex.: Schniederjans, 2018; Nazifa & Ramachandran, 2019; Dominguez, Cannella, Ponte & Framinan, 2021). Nesse sentido, a presente pesquisa contribui ao tratar esses assuntos no contexto intragrupo, com foco nas relações internas e impactos para os resultados organizacionais.

Os resultados da tese ainda apresentam implicações que podem contribuir para a prática gerencial. Destaca-se a necessidade de se estabelecer um ambiente organizacional que promova condições para o diálogo e trabalho em grupo, com vistas em direcionar à obtenção de melhores decisões e resultados individuais e coletivos. Para isso, faz-se necessário que os gestores avaliem a forma como ocorrem os conflitos nos grupos de trabalho, como surgem e qual a intensidade, de forma a empregar esforços para evitar disfuncionalidades (Esbati & Korunka, 2021). Os conflitos cognitivos possuem características que os tornam funcionais, pois permitem estabilização de demandas dos grupos, sistematização das diferentes perspectivas e informações, propiciando condições para a otimização do processo decisório (Xiao, Zhang & Basadur, 2016; Wu, Liu, Zhao & Zuo 2017).

Além da importância de se estabelecer um ambiente adequado para o desenvolvimento de conflitos benéficos para a organização, outra contribuição prática da pesquisa se relaciona com a importância de se incentivar o compartilhamento de informações. Como foi evidenciado, o compartilhamento de informações pode receber influências dos conflitos cognitivos, da confiança, da cooperação e dos estilos de gerenciamento de conflitos. Na outra ponta, pode-se

observar que o compartilhamento de informações pode influenciar a inovação gerencial e o desempenho organizacional.

O compartilhamento de informações contribui para o desempenho dos grupos de trabalho (Hollingshead, Gupta, Yoon & Brandon, 2011). Decorre que a comunicação pode auxiliar no processo de coordenação dos comportamentos do grupo, gerando maior transparência, confiança e sucesso para os projetos desenvolvidos (Wu et al., 2017). Além disso, o compartilhamento de informações gera melhorias na eficiência, aprendizados, inovação, dentre outros aspectos que proporcionam benefícios para o desempenho organizacional (Yang & Maxwell, 2011). De forma complementar, pontua-se ainda que o desempenho organizacional pode ser impulsionado em decorrência das inovações gerenciais, uma vez que essas permitem mudanças sistemáticas que podem até mesmo facilitar as inovações tecnológicas (Camisón & Villar-López, 2014).

Em relação ao contexto das cooperativas, a pesquisa contribui ao evidenciar aspectos teóricos e práticos que podem contribuir para evolução das pesquisas e para o processo de gestão. A literatura que aborda sobre o contexto cooperativo ainda é relativamente escassa (Grashuis & Su, 2019). Diante disso, percebe-se a importância da busca por novas perspectivas, considerando os benefícios do segmento cooperativo para o agronegócio, por meio da criação de condições que levam a maior competitividade (Zhong, Zhang, Jia & Bijman, 2018).

Ao considerar o contexto prático, é reforçada a necessidade da adequada gestão de conflitos no âmbito das cooperativas, isso porque podem surgir conflitos decorrentes das divergências de estratégias, bem como outros problemas geradores de conflitos de agência (Antonialli, 2000; Maciel, Seibert, Silva, Wbatuba & Salla, 2018). Além de controlar os conflitos, é necessário desenvolver compartilhamento de informações, confiança, cooperação e inovação no âmbito das cooperativas. No ambiente cooperativo, a confiança, apoiada pelos princípios cooperativos e o comprometimento, ajuda a inibir o oportunismo e gerar sentimentos como orgulho e pertencimento (Mazzarol, Limnios & Reboud, 2013; Jensen-Auermann, Adams & Doluschitz, 2018).

#### **5.4 Limitações e Recomendações**

Esta tese apresenta limitações inerentes ao seu desenvolvimento, mas que podem gerar *insights* para novas pesquisas. A primeira limitação envolve questões relacionadas à abordagem temática. Como já exposto, este estudo foi direcionado à investigação de aspectos relacionados

aos conflitos cognitivos. Nesse sentido, recomenda-se a verificação de diferentes tipos de conflitos, inclusive os conflitos afetivos, pouco explorados nesta pesquisa. Ademais, recomenda-se a inclusão de fatores internos e externos que podem influenciar a geração e condução dos conflitos organizacionais, tais como, características dos indivíduos e da organização, questões ambientais, dentre outros. Recomenda-se a ainda a inclusão de diferentes variáveis que possam impulsionar ou limitar o compartilhamento de informações, a inovação gerencial e o desempenho organizacional, fatores esses importantes para a competitividade. Em relação à abordagem dos temas, recomenda-se ainda a verificação individualizada dos diferentes tipos de gerenciamento de conflitos, de forma a evidenciar em maior profundidade o impacto de cada um dos estilos.

Destaca-se ainda a limitação em relação às assertivas selecionadas para os instrumentos das pesquisas. Essa limitação se dá em decorrência da necessidade de adaptação das questões, com vistas a atender as particularidades do contexto intragrupo, bem como a padronização da escala adotada e transposição de algumas assertivas de interrogativas para afirmativas. Além disso, aponta-se que os questionários originais, base para formulação do utilizado na pesquisa, estavam na língua inglesa, gerando a necessidade de tradução, o que pode incorrer em perdas quanto ao sentido proposto na assertiva. Face ao exposto, recomenda-se que futuras pesquisas busquem questionários já validados para o contexto de observação e/ou que sejam originalmente apresentados na língua portuguesa.

Por fim, pontua-se limitações de natureza metodológica. Apesar de terem sido tomados todos os cuidados necessários para evitar falhas relacionadas ao viés comum do método e as evidências estatísticas não terem detectado problemas, recomenda-se a realização de pesquisas que considerem fontes alternativas. Os dados coletados foram obtidos por meio de questionário, no qual o mesmo respondente reportava as variáveis dependentes e independentes. Nesse sentido, aponta-se a necessidade de diversidade de fontes que permitam triangulação, sendo oportuno adotar estratégias como entrevistas e análise documental, que conferem maior profundidade de observação e análise.

## Referências da Tese

- Abdallah, A. B., Phan, A. C., & Matsui, Y. (2016). Investigating the effects of managerial and technological innovations on operational performance and customer satisfaction of manufacturing companies. *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2-3), 153-183.
- Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., & Abdul Hamid, N. A. (2013). The impact of management information systems adoption in managerial decision making: A review. *Management Information Systems*, 8(4), 10-17.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239-253.
- Antonialli, L. M. (2000). Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, 135-159.
- Badke-Schaub, P., Goldschmidt, G., & Meijer, M. (2010). How does cognitive conflict in design teams support the development of creative ideas?. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 119-133.
- Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. (2011). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127-176.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 113-135.
- Buder, J., Buttlere, B., & Cress, U. (2017). The Role of Cognitive Conflicts in Informational Environments: Conflicting Evidence from the Learning Sciences and Social Psychology?. *Informational Environments*, 53-74.
- Burrell, G.; & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.
- Cancino-Montecinos, S., Björklund, F., & Lindholm, T. (2018). Dissonance and abstraction: Cognitive conflict leads to higher level of construal. *European Journal of Social Psychology*, 48(1), 100-107.
- Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300-1309.
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277-300.
- Cheng, J. H. (2011). Inter-organizational relationships and information sharing in supply chains. *International Journal of Information Management*, 31(4), 374-384.
- Chen, X. H., Zhao, K., Liu, X., & Wu, D. D. (2012). Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 151-172.
- Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International*

- Journal of Information Management*, 33(5), 775-779.
- Connell, J., Kriz, A., & Thorpe, M. (2014). Industry clusters: an antidote for knowledge sharing and collaborative innovation? *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 137-151.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Delbono, F., & Reggiani, C. (2013). Cooperative firms and the crisis: evidence from some Italian mixed oligopolies. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(4), 383-397.
- Desivilya, H. S., Somech, A., & Lidgoster, H. (2010). Innovation and conflict management in work teams: The effects of team identification and task and relationship conflict. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(1), 28-48.
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Dominguez, R., Cannella, S., Ponte, B., & Framinan, J. M. (2021). Information sharing in decentralised supply chains with partial collaboration. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 1-30.
- Du, F., & Xu, K. (2018). The path to independence: Board cohesion, cognitive conflict, and information sharing. *Journal of Management Accounting Research*, 30(1), 31-54.
- Esbati, Z., & Korunka, C. (2021). Does Intragroup Conflict Intensity Matter? The Moderating Effects of Conflict Management on Emotional Exhaustion and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-15.
- Fatima, A. (2019). Dissonância cognitiva e tomada de decisão dos investidores: uma revisão. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 1 (1), 39-45.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University Press.
- Figueiredo, V., & Franco, M. (2018). Factors influencing cooperator satisfaction: A study applied to wine cooperatives in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 191, 15-25.
- Fischer, E., & Qaim, M. (2012). Linking smallholders to markets: determinants and impacts of farmer collective action in Kenya. *World development*, 40(6), 1255-1268.
- Grashuis, J., & Su, Y. (2019). A review of the empirical literature on farmer cooperatives: Performance, ownership and governance, finance, and member attitude. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90(1), 77-102.
- Greer, L. L., Caruso, H. M., & Jehn, K. A. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 116-128.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7(3), 367-382.
- Guzmán, C., Santos, F. J., & Barroso, M. D. L. O. (2020). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*, 55(4), 1075-1089.
- Harmon-Jones, E., Gerdjikov, T., & Harmon-Jones, C. (2008). The effect of induced compliance on relative left frontal cortical activity: A test of the action-based model of dissonance. *European Journal of Social Psychology*, 38(1), 35-45.
- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (1999). An Introduction to Cognitive Dissonance Theory and an

Overview of Current Perspectives on the Theory. In *Cognitive Dissonance: Progress on a Pivotal Theory in Social Psychology*, edited by Harmon-Jones, E and Mills, J. (American Psychological Association, Washington DC).

- Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Coglisier, C., & Gullifor, D. (2017). A review of cognitive dissonance theory in management research: Opportunities for further development. *Journal of Management*, 43(1), 170-199.
- Hollingshead, A. B., Gupta, N., Yoon, K., Brandon, D. (2011). Transactive memory theory and teams: Past, present and future. In Salas, E., Fiore, S. M., Letsky, M. (Eds.), *Theories of team cognition: Cross-disciplinary perspective*. London: Taylor & Francis.
- Hu, H., Xu, Y., Zhang, Y., & Liu, M. (2017, October). A fast graphic-based information valuation algorithm for cooperative information sharing (pp. 1892-1897). In: *Systems, Man, and Cybernetics (SMC), IEEE International Conference*.
- Hussein, A. F. F., & Al-Mamary, Y. H. S. (2019). Conflicts: Their Types, And Their Negative And Positive Effects On Organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8), 10-12.
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 129-154.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.
- Jensen-Auermann, T., Adams, I., & Doluschitz, R. (2018). Trust—Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives. *Journal of Cooperative Organization and Management*, 6(2), 100-110.
- Jermias, J. (2001). Cognitive dissonance and resistance to change: the influence of commitment confirmation and feedback on judgment usefulness of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 141-160.
- Kaarbo, J., & Gruenfeld, D. (1998). The social psychology of inter-and intragroup conflict in governmental politics. *Mershon International Studies Review*, 42(2), 226-233.
- Kakar, A. K. (2018). How do team conflicts impact knowledge sharing?. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 21-31.
- Kalhor, S., Rahoo, L. A., Kalhor, M., & Nagar, M. A. K. (2019). The Meaning and Role of Management Information System in the Telecom Companies in Sindh Province. *Computer Engineering and Intelligent Systems*, 10(3), 9-13.
- Klerkx, L., Hall, A., & Leeuwis, C. (2009). Strengthening agricultural innovation capacity: are innovation brokers the answer?. *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*, 8(5-6), 409-438.
- Kulangara, N. P., Jackson, S. A., & Prater, E. (2016). Examining the impact of socialization and information sharing and the mediating effect of trust on innovation capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(11), 1601-1624.
- Laudon K. L. & Laudon, J. (2006). *Management dei sistemi informativi*. Milano: Pearson,

Prentice Hall.

- Liou, D. K., Chih, W. H., Hsu, L. C., & Huang, C. Y. (2016). Investigating information sharing behavior: the mediating roles of the desire to share information in virtual communities. *Information Systems and e-Business Management*, 14(2), 187-216.
- Lvina, E., Maher, L. P., & Harris, J. N. (2017). Political skill, trust, and efficacy in teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 95-105.
- Lotfi, Z., Mukhtar, M., Sahran, S., & Zadeh, A. T. (2013). Information sharing in supply chain management. *Procedia Technology*, 11, 298-304.
- Lukka, K. (2010). The roles and effects of paradigms in accounting research. *Management Accounting Research*, 21(2), 110-115.
- Maciel, A. P. B., Seibert, R. M., Silva, R. C. F. D., Wbatuba, B. B. R., & Salla, N. M. D. C. (2018). Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 600-619.
- Massaro, M., Moro, A., Aschauer, E., & Fink, M. (2019). Trust, control and knowledge transfer in small business networks. *Review of Managerial Science*, 13(2), 267-301.
- Mazzarol, T., Limnios, E. M., & Reboud, S. (2013). Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(1), 27-40.
- McCarthy, K. A., & Rhodes, E. (2018). A resource dependence perspective on intergroup conflict: The synthesis of two theories. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 2(3), 85-93.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535-546.
- Modell, S. (2010). Bridging the paradigm divide in management accounting research: The role of mixed methods approaches. *Management Accounting Research*, 21(2), 124-129.
- Mojo, D., Fischer, C., & Degefa, T. (2017). The determinants and economic impacts of membership in coffee farmer cooperatives: recent evidence from rural Ethiopia. *Journal of Rural Studies*, 50, 84-94.
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733-758.
- Moye, N. A., & Langfred, C. W. (2004). Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 381-410.
- Naranjo-Gil, D. (2016). How management teams use information and control systems to manage hospitals. *Gaceta Sanitaria*, 30(4), 287-292.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Nath, R. P., & Badgujar, M. (2013). Use of management information system in an organization for decision making. *ASM's International E-Journal of Ongoing Research in Management And IT*, 2(6), 160-171.
- Nazifa, T. H., & Ramachandran, K. K. (2019). Information sharing in supply chain

- management: A case study between the cooperative partners in manufacturing industry. *Journal of System and Management Sciences*, 9(1), 19-47.
- Niffenegger, R. (1984). *Estabilidade emocional, atribuição de causalidade e dissonância cognitiva*. Tese de Doutorado, Instituto Superior de Estudos e Pesquisas Psicossociais, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Recuperado em 15 dezembro de 2020, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9624>.
- Ni, F. Y., Chung, S. H., Su, C. C., & Cheng, K. C. (2007). The Influence of Organizational Commitment and Cognitive Dissonance on Acceptance of Change in Management Accounting and Control Systems. *Pan-Pacific Management Review*, 10(1), 1-18.
- Oliveira, D. P. R. (2015). *Manual de Gestão das Cooperativas*. São Paulo: Atlas.
- Ominunu, O. G. (2015). Management Information and Accounting System and organizational Performance in Nigeria. *American Journal of Social and Management Sciences*, 6(1), 1-17.
- O'Neill, R., Murphy, V., Mogle, J., MacGregor, K. L., MacKenzie, M. J., Parekh, M., & Pearson, M. (2013). Are Systems-Centered® teams more collaborative, productive and creative?. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(3/4), 201-221.
- Organizações de Cooperativas Brasileiras (OCB). (2021). *Anuário do Cooperativismo Brasileiro*. Recuperado em 25 setembro de 2021, de <https://anuario.coop.br/ramos#agropecuario>.
- Puck, J., & Pregonig, U. (2014). The effect of task conflict and cooperation on performance of teams: Are the results similar for different task types?. *European Management Journal*, 32(6), 870-878.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., Krumov, K., & Ilieva, S. (2000). Power, conflict, and effectiveness: A cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*, 5(1), 28-33.
- Rennekamp, K., Rugar, K. K., & Seybert, N. (2015). Impaired judgment: The effects of asset impairment reversibility and cognitive dissonance on future investment. *The Accounting Review*, 90(2), 739-759.
- Riad, O., Saoud, S., & Hassani, K. A. (2021). Towards an integrated approach to cooperative governance: Proposal of a new analysis model. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(2), 505-524.
- Ruben, R., & Heras, J. (2012). Social capital, governance and performance of Ethiopian coffee cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(4), 463-484.
- Schniederjans, D. G. (2018). Business process innovation on quality and supply chains. *Business Process Management Journal*, 24(3), 635-651.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51-71.
- Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197-212.
- Telci, E. E., Maden, C., & Kantur, D. (2011). The theory of cognitive dissonance: A marketing and management perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 378-386.
- Thornock, T. A. (2016). How the timing of performance feedback impacts individual



- performance. *Accounting, Organizations and Society*, 55(1), 1-11.
- Ting-Toomey, S., Oetzel, J. G., & Yee-Jung, K. (2001). Self-construal types and conflict management styles. *Communication Reports*, 14(2), 87-104.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Chen, N. Y. F. (2014). Constructively Managing Conflicts in Organizations. *Annual Reviews of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 545-568.
- Tsai, M. H., & Bendersky, C. (2016). The pursuit of information sharing: Expressing task conflicts as debates vs. disagreements increases perceived receptivity to dissenting opinions in groups. *Organization Science*, 27(1), 141-156.
- Tubbs, S. L., Moss, S., & Papastefanou, N. (2008). *Human communication: Principles and contexts*. McGraw-Hill Higher Education.
- Von Krogh, G. (2002). The communal resource and information systems. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(2), 85-107.
- Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G., & Jehn, K. A. (2015). The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*, 40(2), 235-262.
- Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1466-1482.
- Xiao, Y., Zhang, H., & Basadur, T. M. (2016). Does information sharing always improve team decision making? An examination of the hidden profile condition in new product development. *Journal of Business Research*, 69(2), 587-595.
- Yaakub, K., Shaari, R., Panatik, S. A., & Rahman, A. (2013). Towards an understanding of the effect of core self-evaluations and knowledge sharing behaviour. *International Journal of Applied Psychology*, 3(1), 13-18.
- Yang, N., Lin, C., Liao, Z., & Xue, M. (2021). When Moral Tension Begets Cognitive Dissonance: An Investigation of Responses to Unethical Pro-Organizational Behavior and the Contingent Effect of Construal Level. *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Yang, T. M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164-175.
- Zhong, Z., Zhang, C., Jia, F., & Bijman, J. (2018). Vertical coordination and cooperative member benefits: Case studies of four dairy farmers' cooperatives in China. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2266-2277.