



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Geradores de Conflitos Cognitivos e Efeitos no Compartilhamento de Informações Intragrupos em Cooperativas

RENATA MENDES DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

ILSE MARIA BEUREN

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Resumo

Este estudo investiga os efeitos dos geradores de conflitos cognitivos e dos conflitos cognitivos no compartilhamento de informações, moderados pelos conflitos afetivos, nas interações intragrupos de trabalho em cooperativas. Uma *survey* foi realizada com gestores de nível hierárquico intermediário que atuam em cooperativas, cadastrados na rede profissional *LinkedIn*, o que resultou na obtenção de 94 respostas válidas. Para analisar os dados aplicaram-se técnicas de análise descritiva e modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). A literatura aponta diferentes causas de conflitos, desde elementos de natureza individual até relacionados com a organização. Nesta pesquisa optou-se pelos geradores de conflitos cognitivos decorrentes da natureza das tarefas e de questões que envolvem grupos de trabalho, em específico: tipos de tarefas, interdependência de tarefas e mutualidade entre os membros do grupo. Os resultados demonstram que os geradores de conflitos interdependência de tarefas e mutualidade entre os membros do grupo influenciam positiva e significativamente os conflitos cognitivos, contudo, não foi encontrada evidência estatística na relação entre tipos de tarefas e conflitos cognitivos. Ainda, foi constatada influência positiva e significativa dos conflitos cognitivos no compartilhamento de informações, mas não foi observada moderação dos conflitos afetivos nesta relação. Estes resultados permitem concluir que os conflitos cognitivos podem ser benéficos no ambiente organizacional ao estabelecerem condições para ampliar o compartilhamento de informações intragrupos, o que requer um adequado controle em relação à forma como os conflitos são conduzidos dentro da organização. Implicações teóricas e práticas são proporcionadas pelo estudo, principalmente ao se considerar a necessidade de criar um ambiente que propicie melhor comunicação nas interações intragrupos de trabalho para alcançar os objetivos estabelecidos e garantir competitividade, no caso em organizações cooperativas.

Palavras-chave: Geradores de conflitos, Conflitos cognitivos, Conflitos afetivos, Compartilhamento de informações.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

1 Introdução

Os conflitos são abordados pela literatura sob diferentes perspectivas. No contexto organizacional, os conflitos podem ser 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 (Jehn, 1995). Conflitos cognitivos geralmente são tratados como desacordos entre os membros do grupo que podem ocorrer no momento da execução de uma tarefa, em decorrência de divergências relacionadas a atitudes, opiniões, entre outros (Buder, Buttlire & Cress, 2017; Jehn, 1995; Puck & Pregonig, 2014). Já os conflitos afetivos compreendem incompatibilidades ou tensões entre os membros dos grupos e que podem desencadear animosidade e aborrecimentos (Jehn, 1995).

No trabalho em grupo no contexto organizacional, os conflitos podem suscitar divergências sobre serem construtivos (benéficos) ou destrutivos (prejudiciais) para os grupos e/ou organizações (Jehn, 1995). Pesquisas empíricas (ex.: De Dreu & Weingart, 2003; 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, sob o argumento de que 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 de trabalho existentes (Kakar, 2018). Nessa linha, pesquisas revelaram que os conflitos cognitivos apresentam efeitos benéficos para os grupos e as organizações como um todo (Behfar, Mannix, Peterson & Trochim, 2011; Jehn, 1995; Um & Oh, 2021).

Além de comprometer aspectos relacionados ao trabalho e desempenho, diversos tipos de conflitos podem influenciar o compartilhamento de informações intragrupos (Tsai & Bendersky, 2016). O compartilhamento de informações pode ajudar na redução de incertezas e no aumento da motivação para o uso das informações (Hwang, Kettinger & Mun, 2013). Pesquisas observaram que 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 no caso dos conflitos afetivos (Moye & Langfred, 2004; Wu, Liu, Zhao & Zuo, 2017).

O exposto sugere lacunas de pesquisa quanto à compreensão dos geradores de conflitos cognitivos e sua influência no 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). Assim, o objetivo deste estudo é investigar os efeitos dos geradores de conflitos cognitivos e dos conflitos cognitivos no compartilhamento de informações, moderados pelos conflitos afetivos, nas interações intragrupos de trabalho em cooperativas. A motivação para investigar conflitos cognitivos nestas organizações decorre da ambiguidade de papéis dos gestores em cooperativas observada no estudo de Beuren, Anzilago e Dal Vesco (2018).

Este estudo é fundamentado na 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 com vistas a obter coerência em relação às cognições humanas, o que leva a compreensão dos conflitos como algo positivo para os grupos e as organizações.

Os resultados desta pesquisa contribuem para a literatura ao abordar as relações aqui propostas entre geradores de conflitos e conflitos cognitivos (ex: Mooney, Holahan & Amason, 2007; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Somech, Desivilya & Lidogoster, 2009),



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

conflitos cognitivos e compartilhamento de informações (ex: Du & Xu, 2018) e a moderação dos conflitos afetivos na relação entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações (ex: 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* para novas investigações. 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 benéficos.

Compreender os conflitos cognitivos e suas causas é também importante para a prática gerencial, uma vez que expressos sob forma de debates, podem promover interações comportamentais positivas e proporcionar maior compartilhamento de informações (Du & Xu, 2018; Todorova, Bear & Weingart, 2014; Tsai & Bendersky, 2016; Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn, 2015). O compartilhamento de informações é fonte de vantagem do trabalho em grupo, figura como um antecedente crítico da otimização do processo decisório e melhora dos resultados organizacionais, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos (Uitdewilligen & Waller, 2018). Assim, a relevância dos resultados da pesquisa concerne ao contexto prático das organizações estudadas e/ou das organizações com estrutura similar.

2 Base teórica e hipóteses

2.1 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, quando surgem divergências de opiniões e envolvem indivíduos com diferentes capacidades e conhecimentos, encoraja-se ideias alternativas (Mooney et al., 2007). Tais conflitos podem apresentar efeitos 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 (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell & Lazzara, 2015).

A literatura ao longo dos anos tem abordado as diferentes causas de conflitos, que consideram tanto elementos de natureza individual, quanto relacionadas à organização. Para esta pesquisa considerou-se como geradores de conflitos as questões relacionadas aos tipos ou estruturas de tarefas, interdependência de tarefas e mutualidade entre os membros do grupo, por possuírem relação com tarefas e implicarem questões que envolvem grupos de trabalho.

Tipos de tarefas representam a categorização das tarefas como simples e rotineiras ou complexas e não rotineiras e podem levar a conflitos cognitivos ou conflitos de tarefas, que também possuem relação com o desempenho do grupo (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, em que há 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, presume-se que:

H₁: 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 na realização de seu trabalho (Mooney et al., 2007; Van Der Vegt, Van De Vliert & Oosterhof, 2003). A interdependência de tarefas pode influenciar no curso e nas consequências dos conflitos organizacionais (Wilmot & Hocker,



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

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 (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). Dada a maior necessidade de comunicação entre os indivíduos, a expectativa é de maior probabilidade de ocorrência de conflitos cognitivos. Nesse sentido, pressupõe-se que:

H₂: 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 (Alavi & Tiwana, 2002). Amason e Sapienza (1997) aduzem que maiores níveis de mutualidade podem ser associados a baixos níveis de conflitos cognitivos. Assim, assume-se que:

H₃: A mutualidade entre os membros do grupo influencia direta e positivamente na geração de conflitos cognitivos.

2.2 Conflitos cognitivos e compartilhamento de informações

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, 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 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, há evidências 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).

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 (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

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

na satisfação no trabalho (Todorova et al., 2014).

Na pesquisa junto a supervisores e subordinados no contexto de organizações chinesas, Lu, Zhou e Leung (2011) constataram que os conflitos cognitivos ou de tarefas estão positivamente relacionados aos comportamentos inovadores e comportamentos de compartilhamento de conhecimento. Kakar (2018), em pesquisa realizada com 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, prevê-se que:

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

2.3 Moderação dos conflitos afetivos na relação entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações

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, que representam 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 provocar 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 (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 (Prasad & Junni, 2017; Sankowska, 2013).

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

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

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 seguinte hipótese:

H₅: Os conflitos afetivos moderam negativamente a relação entre os conflitos cognitivos e o compartilhamento de informações.

Na Figura 1, apresenta-se o modelo teórico com os construtos e a direção das hipóteses.

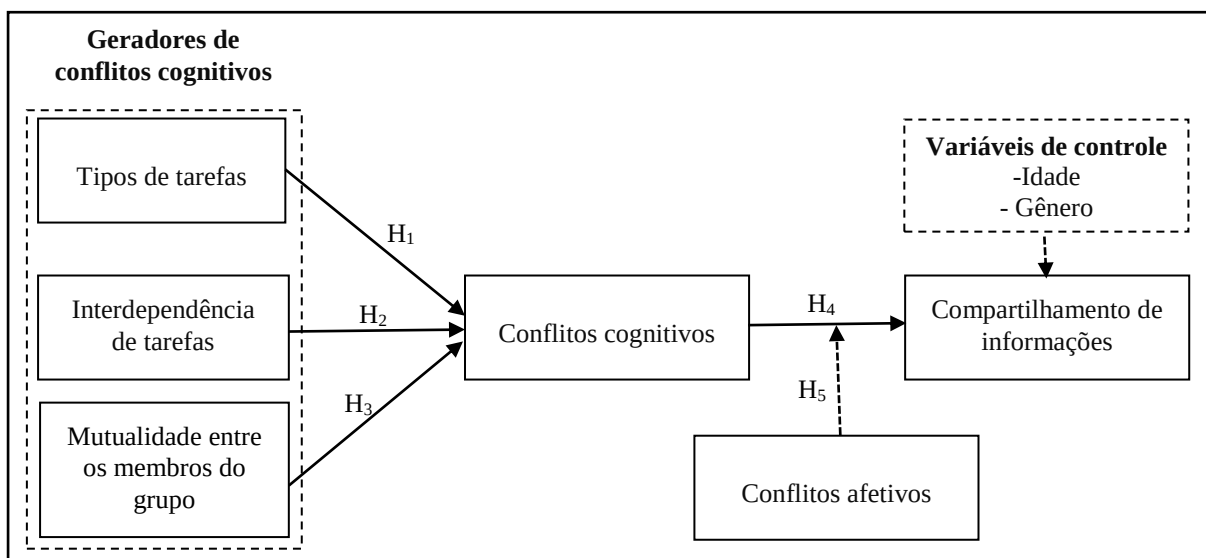


Figura 1. Modelo teórico
Fonte: Elaboração própria.

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

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Coleta de dados e amostra

Uma *survey* foi realizada com profissionais que atuam em cargos intermediários de gestão de cooperativas. Entre os segmentos mais proeminentes dos listados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) está o agropecuário, que em 2020 apresentava 160,1 bilhões em ativos, com investimentos de 239 milhões (OCB, 2022). Dessa forma, focou-se em gestores de cooperativas agropecuárias brasileiras cadastradas no *LinkedIn*, para os quais foram enviados 855 convites e aceitos 404. Após o aceite, foi encaminhado o *link* de acesso ao questionário 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 na divulgação da pesquisa aos gestores cadastrados em suas redes de associados. Os contatos com os profissionais foram realizados entre agosto e outubro de 2021. A amostra final da pesquisa resultou em 94 respostas válidas, tamanho amostral em conformidade com



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

os parâmetros de Faul, Erdfelder, Buschner e Lang (2009).

O perfil dos respondentes aponta que 75% são do gênero masculino e a idade variou entre 24 e 72 anos, sendo que 44% indicaram ter entre 40 e 49 anos e 38% entre 30 e 39 anos. Quanto aos cargos ocupados, 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 (48%), Sudeste (30%) e Centro-Oeste (15%). Em relação ao segmento de atuação das cooperativas agropecuárias, destacaram-se bens de fornecimento e insumos (39%), produtos industrializados de origem animal (24%) e produtos industrializados de origem vegetal (24%), podendo cada cooperativa atuar em mais de um segmento.

3.2 Constructos e instrumento de pesquisa

O modelo teórico da pesquisa compõe-se de seis construtos: geradores de conflitos (tipos de tarefas, interdependência de tarefas e mutualidade entre os membros do grupo), conflitos cognitivos, conflitos afetivos e compartilhamento de informações. 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 assertiva, 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 atuam.

Os três primeiros blocos destinaram-se aos geradores de conflitos. No primeiro bloco buscou-se identificar os tipos de tarefas que podem desencadear conflitos cognitivos, com 20 assertivas de Jehn (1995), alteradas da forma interrogativa para afirmativa. No segundo bloco foram apresentadas 4 assertivas relativas à interdependência de tarefas de Van Der Vegt et al. (2003), apenas com adaptações na escala adotada de cinco pontos para sete, para fins de padronização. O terceiro bloco foi composto por 4 assertivas para identificar a mutualidade entre os membros do grupo de Amason e Sapienza (1997), com alterações na escala utilizada, que era de cinco pontos.

Em seguida apresentaram-se questões relativas aos conflitos. O quarto bloco da pesquisa foi destinado à identificação de conflitos afetivos, com 6 assertivas, sendo 4 adaptadas de Kakar (2018) e 2 adaptadas de Mooney et al. (2007). As adaptações consideraram a transposição de interrogativas para afirmativas. No quinto bloco foram apresentadas 6 assertivas sobre os conflitos cognitivos, sendo 4 adaptadas de Mooney et al. (2007) e 2 de Shah e Jehn (1993). As assertivas foram adaptadas considerando a transposição de interrogativas para afirmativas.

Por fim, o sexto bloco compreendeu 6 assertivas sobre o compartilhamento de informações, sendo 3 adaptadas de Bunderson e Sutcliffe (2002) e 3 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.

Pontua-se que todos os instrumentos de pesquisa utilizados estavam na língua inglesa e, portanto, foi realizada a tradução dos originais. Também não compreendiam o contexto de cooperativas. Dessa maneira, o instrumento de pesquisa foi submetido a um pré-teste com 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 profissional respondeu as assertivas sobre todos os construtos, sejam independentes, dependentes ou moderadores, o que pode desencadear problemas de viés do método comum (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.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

3.3 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 incluem 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” quando se identificavam como pertencentes ao gênero feminino.

3.4 Técnicas e procedimentos de análise

Inicialmente foi realizada análise fatorial do instrumento de pesquisa para verificar relações e fatores comuns dos construtos (Fávero & Belfiore, 2017). Nessa análise, percebeu-se a necessidade de retirar do modelo, para fins de ajuste, uma assertiva do construto de interdependência das tarefas, duas do construto conflitos cognitivos e uma do construto compartilhamento de informações. A retirada dessas assertivas é justificada pelo fato de não atenderem ao critério proposto por Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2017), 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 tipos de tarefas 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) [$20 \text{ itens} \times \text{intervalo da escala de 1 a 7}$, onde 1 é o mínimo possível e 7 o máximo possível por respondente]. O alfa 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, no teste das hipóteses foi aplicada a 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-PLS 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. et al., 2017). A opção 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-PLS tem sido utilizada em decorrência do frequente estágio exploratório das pesquisas (Nitzl, 2016), como nesta pesquisa.

4 Descrição e Análise dos Resultados

4.1 Modelo de mensuração

A análise da modelagem de equações estruturais iniciou 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.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Tabela 1. Validade e fiabilidade do modelo de mensuração

	Alfa de Cronbach	rho_A	CR	AVE
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 = *Composite Reliability* (>0,70); AVE = *Average Variance Extracted* (>0,50)

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo apresenta validade e fiabilidade, com cargas de alfa de Cronbach, rho_A e *Composite Reliability* (CR) superiores a 0,70 para todos os construtos (Hair Jr. et al., 2017). O construto tipos de tarefas foi analisado como 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 destaca as cargas de conflitos afetivos (0,8930) e mutualidade entre os membros do grupo (0,842). Pela análise do rho_A, destaca-se as cargas dos construtos conflitos afetivos (0,929) e conflitos cognitivos (0,882). Em relação à confiabilidade composta, as maiores cargas foram nos construtos conflitos afetivos (0,916) e conflitos cognitivos (0,895). A validade convergente, pelos valores apresentados para *Average Variance Extracted* (AVE) destacam-se as cargas dos construtos conflitos cognitivos (0,685) e mutualidade entre os membros do grupo (0,672). Na Tabela 2, são evidenciadas as correlações da validade discriminante, com base nos critérios Fornell-Larcker e *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT).

Tabela 2. Correlações e resultados da validade discriminante

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Tipos de tarefas	-	0,039	0,065	0,136	0,207	0,107	0,062	0,017
2. Interdependência de tarefas	-0,031	0,795	0,395	0,400	0,268	0,326	0,095	0,135
3. Mutualidade entre os membros do grupo	-0,008	0,334	0,820	0,481	0,412	0,643	0,101	0,071
4. Conflitos cognitivos	-0,126	0,336	0,437	0,828	0,298	0,644	0,191	0,162
5. Conflitos afetivos	0,221	-0,209	-0,367	-0,284	0,804	0,386	0,097	0,102
6. Compartilhamento de informações	-0,071	0,249	0,512	0,524	-0,348	0,710	0,166	0,189
7. Gênero	0,062	0,003	0,021	-0,171	0,070	-0,051	-	0,114
8. Idade	0,017	-0,066	0,059	0,106	-0,041	0,077	-0,114	-

Nota: Valores em negrito representam as raízes quadradas da AVE e a diagonal inferior indica as correlações para acesso ao critério Fornell-Larcker; e a diagonal superior indica os valores para acesso ao critério HTMT

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker foi atendida, considerando que a raiz quadrada da AVE é superior a correlação entre os construtos (Hair Jr. et al., 2017). O critério de validade discriminante HTMT também foi atendido, que consiste em avaliar as correlações médias dos itens entre os construtos, sendo esperados valores inferiores a 0,90 (Hair Jr. et al., 2019).

4.2 Modelo estrutural

Inicialmente foram estimados os coeficientes de caminho para o modelo proposto. Para análise do modelo 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 3, constam os resultados dos testes realizados.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Tabela 3. Resultados do modelo estrutural

Hipóteses	Beta (β)	Erro	Valor t	VIF	Valor p	Decisão
H ₁ Tipos de tarefas → Conflitos cognitivos	-0,117	0,098	1,191	1,001	0,234	Não Aceita
H ₂ Interdependência de tarefas → Conflitos cognitivos	0,210	0,111	1,886	1,126	0,059*	Aceita
H ₃ Mutualidade entre os membros do grupo → Conflitos cognitivos	0,366	0,118	3,096	1,125	0,002***	Aceita
H ₄ 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 ₅ 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: Significância ao nível de *p<0,10; ** p<0,05; *** p<0,01.

Avaliação do modelo estrutural: R²: Conflitos cognitivos = 0,220; Compartilhamento de informações = 0,304.

Relevância preditiva (Q²): Conflitos cognitivos = 0,140; Compartilhamento de informações = 0,137.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as hipóteses que presumiam relações diretas, não houve suporte estatístico que permitisse a aceitação da H₁, que previa relação entre tipos de tarefas e conflitos cognitivos. A H₂ foi aceita (p<0,10), assim como as hipóteses H₃ e H₄ que apresentaram significância estatística (p<0,01). A H₅, 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 dos coeficientes de caminho, observou-se ainda os valores de *Variance Inflation Factor* (VIF), para identificar questões de multicolinearidade. Os valores de VIF apresentados pelos construtos da pesquisa variaram entre 1,001 e 1,207, o que sugere ausência de multicolinearidade, conforme critério estabelecido por Hair Jr. et al. (2019). A variância explicada (R²), que apresentou grande poder explicativo dos construtos conflitos cognitivos e compartilhamento de informações. Ao averiguar a relevância preditiva (Q²) dos construtos, constatou-se valores superiores a zero (Hair Jr. et al., 2019). O construto conflitos cognitivo apresentou um Q² de 0,140 e o compartilhamento de informações um Q² de 0,137.

Para complementar o processo de análise, verificou-se os potenciais efeitos indiretos específicos no modelo estrutural, conforme exposto na Tabela 4.

Tabela 4. Efeitos indiretos específicos

	Beta (β)	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: Significância ao nível de *p<0,10; ** p<0,05; *** p<0,01

Fonte: Dados da pesquisa.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Observa-se 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 ($\beta=0,156$, $p\text{-value}=0,021$).

4.3 Discussão dos resultados

A discussão dos resultados é feita a partir dos testes das hipóteses do modelo teórico da pesquisa. A H_1 estabelece 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 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 as tarefas rotineiras exercem influência negativa sobre conflitos cognitivos, enquanto as tarefas não rotineiras apresentam 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, da classificação de tarefas como rotineiras e não rotineiras, o que pode ter levado à ausência de relação significativa entre tipos de tarefas e conflitos cognitivos.

A H_2 presume influência direta e positiva da interdependência de tarefas nos conflitos cognitivos, sendo confirmada estatisticamente ($\beta=0,210$; $p<0,10$). Observa-se concordância ao proposto por Neck et al. (1996), Somech et al. (2009) e Wilmot e Hocker (2001), que a interdependência de tarefas pode influenciar conflitos. Grupos de trabalho nos quais há interações interdependentes em direção a objetivos comuns são benéficos, já que os indivíduos se unem para realizar as tarefas (Stewart & Barrick, 2000). Diante disso, depreende-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 H_3 prevê existência de relação direta e positiva da mutualidade entre os membros do grupo com os conflitos cognitivos, o que foi confirmado estatisticamente ($\beta=0,366$; $p<0,01$). Este achado coaduna com o encontrado por Alavi e Tiwana (2002) e Amason e Sapienza (1997). Ressalta-se que a mutualidade considera o grau de envolvimento com as contribuições de cada indivíduo e o discurso conectado, sendo 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 devido aos benefícios de criar condições para a geração de conflitos expressos sob forma de debates (Weingart et al., 2015).

A H_4 conjectura que os conflitos cognitivos influenciam de forma direta e positiva o compartilhamento de informações, sendo suportada ($\beta=0,425$; $p<0,01$). Esta constatação reforça o observado por Du e Xu (2018) e Tsai e Bendersky (2016), que 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). 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 condições para que a comunicação seja facilitada.

A H_5 pressupõe a existência de moderação negativa na relação entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações, o que não foi suportado ($\beta=0,124$). Este achado contraria a literatura no sentido dos conflitos afetivos reduzirem a atuação positiva dos conflitos cognitivos em relação ao compartilhamento de informações (Kakar, 2018; Lu et al., 2011). No entanto, Esbati e Korunka (2021) destacam que os conflitos afetivos e cognitivos



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

raramente são investigados de forma isolada, gerando resultados ambíguos quando das constatações de que os conflitos afetivos são disfuncionais e os cognitivos funcionais. Assim, é possível que os conflitos afetivos não afetem negativamente os processos organizacionais.

Ao considerar as variáveis de controle (idade e gênero), não foram encontradas evidências estatísticas de influência dessas no compartilhamento de informações. A idade da maioria dos respondentes (82%) variou entre 30 e 49 anos, são relativamente jovens, o que denota pouca diversidade e pode justificar a ausência de relação entre idade e compartilhamento de informações. A variável gênero pode não ter apresentado relação com o compartilhamento devido a predominância de indivíduos do gênero masculino (75%) entre os respondentes. A diversidade de gênero favorece o trabalho em grupo e atenua o impacto de determinados tipos de conflitos, além do 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. Diante do que foi apresentado, infere-se 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, podem gerar resultados mais favoráveis do que aqueles que se ancoram em aspectos negativos e de desconforto. É importante considerar que nem sempre os processos de dissonância são negativos, podem produzir resultados benéficos aos indivíduos motivados a reduzir dissonâncias (Harmon-Jones, Amodio & Harmon-Jones, 2009). Isso pode ser observado nos resultados desta pesquisa, os quais demonstram que os conflitos cognitivos influenciam o compartilhamento de informações intragrupos nas organizações cooperativas pesquisadas, o que configura uma vantagem competitiva.

5 Conclusão e implicações

5.1 Conclusão

Este estudo investigou os efeitos dos geradores de conflitos cognitivos e dos conflitos cognitivos no compartilhamento de informações, moderados pelos conflitos afetivos, nas interações intragrupos de trabalho em cooperativas. Os resultados da pesquisa demonstram que os geradores de conflitos interdependência das tarefas e mutualidade entre os membros do grupo possuem relação positiva e significativa com conflitos cognitivos, enquanto tipos de tarefas não apresentou significância estatística. Ademais, conflitos cognitivos exercem influência positiva no compartilhamento de informações. Diferente dos indícios encontrados na literatura, não se observou moderação negativa dos conflitos afetivos na relação dos conflitos cognitivos com o compartilhamento de informações.

Diante das constatações apresentadas, pode-se concluir que os conflitos cognitivos são considerados benéficos no contexto observado. Quando os conflitos cognitivos são expressos sob forma de debates, podem gerar condições para minimizar problemas de comunicação e aqueles relativos a pensamentos divergentes. Dessa forma, criam-se condições para o trabalho em grupo com vistas a alcançar objetivos comuns, o que leva ao maior compartilhamento de informações, além de melhorias no processo de gestão, impulsionando os resultados individuais, do grupo e da organização como um todo. No entanto, isso exige a criação de um ambiente adequado para o desenvolvimento de debates internos e atenção aos tipos de conflitos existentes e como geri-los adequadamente.

5.2 Implicações teóricas

Os resultados aqui evidenciados oferecem suporte às considerações relativas à existência de relação entre geradores de conflitos e conflitos cognitivos (Amason & Sapienza, 1997; Pelled et al., 1999; Mooney et al., 2007), assim como aos estudos que observaram



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

influência dos conflitos cognitivos no compartilhamento de informações intragrupos (Du & Xu, 2018; Kakar, 2018; Tsai & Bendersky, 2016). Em linhas gerais, a pesquisa contribui ao oferecer novas perspectivas no tocante às relações propostas, além de considerar um campo pouco explorado na literatura gerencial, as cooperativas. Apesar das cooperativas 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 abordagens em relação aos conflitos cognitivos, a fim de proporcionar parcimônia às pesquisas que abordam essa temática no campo das ciências sociais. Pondera-se que existem pesquisas que consideraram aspectos negativos dos conflitos cognitivos (Kakar, 2018; Saavedra, Earley & Van Dyne, 1993), enquanto outras observaram aspectos positivos dos conflitos cognitivos (Behfar et al., 2011; Jehn, 1995). Além disso, há de se considerar questões relacionadas à natureza dos conflitos existentes, que podem desencadear diferentes efeitos para os indivíduos, grupos ou a organização (Hussein & Al-Mamary, 2019).

5.3 Implicações práticas

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 a importância de os gestores avaliarem a intensidade e as causas dos conflitos nos grupos de trabalho para assegurar que seus esforços não sejam anulados por dinâmicas disfuncionais (Esbaty & Korunka, 2021). Este estudo contribui ao destacar a necessidade de atenção para que os conflitos cognitivos possam ser benéficos, inclusive mitigar incompatibilidades entre os interesses individuais e coletivos (Chagwiza, Muradian & Ruben, 2016). 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. Avaliar os conflitos no contexto das cooperativas parece especialmente importante, dada a ambiguidade de papéis dos gestores observada nas mesmas (Beuren et al. 2018).

Este estudo ainda contribui ao abordar sobre o compartilhamento de informações nos grupos de trabalho. Os gestores precisam criar condições para facilitar a comunicação entre os membros do grupo de trabalho, para a obtenção de resultados favoráveis ao grupo e toda a organização. Assim, a pesquisa pode contribuir ao reforçar a importância dos debates propiciados em um ambiente cooperativo, como no caso das cooperativas. 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).

5.4 Limitações e recomendações

Nas limitações inerentes à pesquisa, inicialmente destaca-se que o foco foi nos conflitos cognitivos, assim futuras pesquisas podem considerar outras formas de conflitos ou diferentes abordagens entre conflitos cognitivos e afetivos. Outras questões internas e externas podem impactar na geração e condução dos conflitos cognitivos, nos níveis individual, grupal e organizacional. Serão válidos estudos que considerem outros elementos que possam influenciar o compartilhamento de informações. Pesquisas futuras 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. A pesquisa ainda apresenta limitações quanto ao método, que apesar dos cuidados, não está totalmente isenta dos problemas de viés do método comum, uma vez que todos os dados foram coletados por *survey* em que um único respondente reportou sobre as variáveis dependentes e

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

independentes. Dessa forma, recomenda-se utilizar outras estratégias de pesquisa, 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., & 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.
- 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.
- Beuren, I. M., Anzilago, M., & Dal Vesco, D. G. (2018). Efeitos do uso diagnóstico e interativo de medidas de avaliação de desempenho na ambiguidade de papéis e no empoderamento psicológico. *Cuadernos de Administración. Serie de Organizaciones*, 31(56), 55-80.
- 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?. In: Buder J., Hesse F. (eds) *Informational Environments*. Springer, Cham.
- 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.
- Chagwiza, C., Muradian, R., & Ruben, R. (2016). Cooperative membership and dairy performance among smallholders in Ethiopia. *Food Policy*, 59(1), 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 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.
- 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.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- 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), 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.
- 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, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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(1), 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(1), 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

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- 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.
- 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(1), 19-35.
- Organizações de Cooperativas Brasileiras (OCB). (2022). *Anuário do Cooperativismo Brasileiro*. Recuperado em 21 de fevereiro de 2022, de <https://anuario.coop.br/ramos#agropecuario>.
- Paletz, S. B., & Schunn, C. D. (2010). A social-cognitive framework of multidisciplinary team innovation. *Topics in Cognitive Science*, 2(1), 73-95.
- 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.
- 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.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- 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.
- Tjosvold, D. (1985). Managerial implications of controversy research. *Journal of Management*, 11(1), 221-238.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 23–37). London: Sage.
- 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.
- 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.
- 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.