



Efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e reflexos no desempenho organizacional

RENATA MENDES DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

ILSE MARIA BEUREN

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Resumo

O gerenciamento de conflitos dentro de uma organização pode ser conduzido de forma cooperativa ou competitiva, o que impacta no trabalho dos indivíduos ou equipes e produz efeitos benéficos/ maléficos para os mesmos e a organização como um todo, com possíveis reflexos no desempenho organizacional. Nesta perspectiva, este estudo analisa os efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e os reflexos no desempenho organizacional de cooperativas. A coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey* com profissionais que atuam em cooperativas agropecuárias cadastrados na rede profissional *LinkedIn*, que resultou em 91 questionários respondidos. Os dados foram analisados com a aplicação de técnicas de análise descritiva e modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Os resultados evidenciam relação entre estilos de gerenciamento de conflitos e 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 estatísticas de relação entre estilos de gerenciamento de conflitos e inovação gerencial. Estes resultados permitem concluir que a gestão cooperativa dos conflitos tem condições de promover o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional, o que não acontece na gestão competitiva dos conflitos. 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 em detrimento de competitivo no gerenciamento de conflitos, com vistas na obtenção de resultados positivos, tal como o alcance do desempenho organizacional esperado.

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



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

1 Introdução

A Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC), proposta em 1957 por Leon Festinger, preconiza que 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). Isso indica a necessidade de gerenciamento de conflitos nas organizações, a fim de melhorar o processo de comunicação e estimular mudanças positivas no comportamento dos indivíduos e nos resultados organizacionais.

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 (Deutsch, 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 (Deutsch., 2014). Se os conflitos são geridos de forma eficaz, pode haver melhorias na qualidade da decisão e nos desempenhos individual e organizacional (John-Eke & Akintokunbo, 2020).

Pesquisas sobre gerenciamento de conflitos têm considerado geralmente os cinco estilos apresentados por Rahim e Bonoma (1979): integração, acomodação, domínio, evitamento e compromisso. Cada estilo de gerenciamento de conflitos pode atuar de forma distinta no compartilhamento de informações e na geração de diferentes tipos de inovação, 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 contribuir no desenvolvimento de resoluções benéficas e ideias inovadoras, ao passo que dominar e evitar conflitos pode acarretar impasses ou soluções insatisfatórias (Chen, Zhao, Liu & Wu, 2012).

O compartilhamento de informações tende a reforçar características como qualidade, confiabilidade e precisão da informação, as quais fornecem suporte para melhorar o processo decisório dos envolvidos, o que não ocorre quando há limitações no processo de troca de informações (Du, Lai, Cheung & Cui, 2012; Treurniet & Wolbers, 2021). Por outro lado, melhorias no processo decisório favorecem o compartilhamento de informações, o que proporciona condições para melhorar o desempenho organizacional (Beuren, Santos, Bernd & Pazetto, 2020; Yang & Maxwell, 2011).

O desempenho organizacional também 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 no longo prazo (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; Damanpour & Aravind, 2012). A inovação é um dos componentes do processo de geração de valor e de vantagem competitiva para as organizações que atuam em um ambiente de incertezas e com mudanças contínuas (Damanpour, Walker & Avellaneda, 2009). As inovações de forma geral podem ser caracterizadas como tecnológicas ou gerenciais, essas também denominadas de gestão ou administrativas (Abdallah, Phan & Matsui, 2016).

Observa-se que a literatura aponta conexões entre estes construtos, mas não de forma conjunta, o que indica uma lacuna de pesquisa e pode revelar implicações complementares. Assim, este estudo objetiva analisar os efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e os reflexos no desempenho organizacional em cooperativas. No ambiente das cooperativas, a gestão de conflitos se faz necessária em vista 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 (Maciel, Seibert, Silva, Wbatuba & Salla, 2018).

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 (ex.: Chen et al., 2012), estilos de gerenciamento de conflitos e inovação (ex.: Zhang, Chen & Sun,



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

2015), compartilhamento de informações e desempenho organizacional (ex.: Khalil, Khalil & Khan, 2019) e inovação e desempenho organizacional (ex.: Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2016). O estudo ainda contribui ao situar a literatura de conflitos de forma mais central, visto que a pesquisa sobre conflitos tem sido isolada de outros tópicos do comportamento organizacional (Gelfand, Leslie, Keller & De Dreu, 2012).

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. Os gestores devem prestar atenção nas pressões internas, que podem conduzir à degeneração e perda da identidade cooperativa (Oczkowski, Krivokapic-Skoko & Plummer, 2013). Se gerenciados adequadamente, os conflitos podem auxiliar no aumento da capacidade inovativa, da satisfação entre os membros do grupo, da eficiência e desempenho organizacional, ao passo que se forem gerenciados de forma inadequada podem causar ineficiência organizacional, inovação frustrada e reflexos negativos nos resultados (Chen et al., 2012).

2 Base Teórica e Hipóteses

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). A conceptualização dos estilos proposta por Rahim tem sido usada sistematicamente devido à sua compatibilidade. Essa abordagem compreende duas questões distintas em relação à 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). Tais abordagens combinam-se para criar os cinco estilos de gerenciamento de conflitos (Rahim & Bonoma, 1979). Os estilos de integração, acomodação e compromisso são considerados cooperativos, ao passo que os estilos domínio e evitamento são tidos como competitivos (Rahim et al., 2000).

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).

O estilo de integração, por exemplo, permite que sejam abertas linhas de comunicação, o que aumenta 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).

De modo geral, os estilos cooperativos atuam com abordagens direcionadas à negociações construtivas e resolução de problemas de forma colaborativa, enquanto que 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 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



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

e maior variedade de perspectivas para satisfazer as necessidades existentes (Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010). Diante do exposto propõe-se que:

H_{1a}: Os estilos cooperativos (integração, acomodação e compromisso) de gerenciamento de conflitos influenciam direta e positivamente o compartilhamento de informações.

H_{1b}: Os estilos competitivos (domínio e evitamento) de gerenciamento de conflitos influenciam direta e negativamente o compartilhamento de informações.

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). Geralmente a gestão de conflitos está associada com comportamentos dos indivíduos diante de divergências entre os membros dos grupos, que podem surgir de 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 (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 possibilidade de adoção de novas ideias ou comportamentos (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Existem diferentes classificações e tipos de inovações, tais como, as inovações tecnológicas e as inovações gerenciais. Nesta pesquisa, optou-se por considerar a inovação gerencial, que compreende mudanças nas estratégias organizacionais, nas estruturas e sistemas e nos procedimentos administrativos para melhorar o desempenho organizacional (Damanpour & Aravind, 2012).

O fato de considerar processos complexos, arriscados e com altos custos, assume-se 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 nas relações entre os indivíduos nos seus grupos de trabalho (Desivilya et al., 2010). Além dos diferentes tipos de conflitos determinantes para a inovação, o gerenciamento de conflitos desempenha um importante papel no sucesso da inovação (Vollmer, 2015).

Ressalta-se que o gerenciamento de conflitos tem efeitos na forma como os conflitos se desenvolvem, considerando aspectos construtivos ou destrutivos (Vollmer, 2015). Song, Dyer e Thieme (2006) observaram 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. Assim presume-se que:

H_{2a}: Os estilos cooperativos (integração, acomodação e compromisso) de gerenciamento de conflitos influenciam direta e positivamente a inovação gerencial.

H_{2b}: Os estilos competitivos (domínio e evitamento) de gerenciamento de conflitos influenciam direta e negativamente a inovação gerencial.

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 (Yang &



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

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, aspectos relevantes para a 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 de um determinado 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 equipes e na organização como um todo, 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 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 equipes 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 requer compartilhamento e uso eficaz das informações por todos os membros do grupo (Xiao, Zhang & Basadur, 2016). O compartilhamento eficaz das informações pode garantir desempenho superior do grupo e, conseqüentemente, da organização, uma vez que melhora a qualidade das decisões (Bezrukova, Jehn, Zanutto & Thatcher, 2009; Shin, Kim, Lee & Bian, 2012). Khalil et al. (2019) constataram que o desempenho organizacional pode ser influenciado pela qualidade do compartilhamento de informações, práticas enxutas e processos internos. Dessa maneira, prevê-se que:

H₃: O compartilhamento de informações influencia direta e positivamente o desempenho organizacional.

2.4 Inovação gerencial e desempenho organizacional

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, sendo necessário uma variedade de inovações (Damanpour & Aravind, 2012).

A literatura tem observado relação entre diferentes aspectos e tipos de inovação e o desempenho organizacional, porém, 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 determinará se estratégias de inovações contribuirão ou não para o melhor desempenho.

Liao, Wang, Chuang, Shih e Liu (2010) constataram 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. Citam-se ainda outras pesquisas que encontraram relação positiva

entre inovação e desempenho organizacional (ex.: Hilman & Kaliappen, 2014; Naranjo-Valencia et al., 2016). Apesar dos resultados não convergentes, prevê-se relação positiva entre inovação gerencial e desempenho organizacional, como segue:

H4: A inovação gerencial influencia direta e positivamente no desempenho organizacional.

Na Figura 1, ilustra-se o fluxo das relações esperadas entre os construtos.

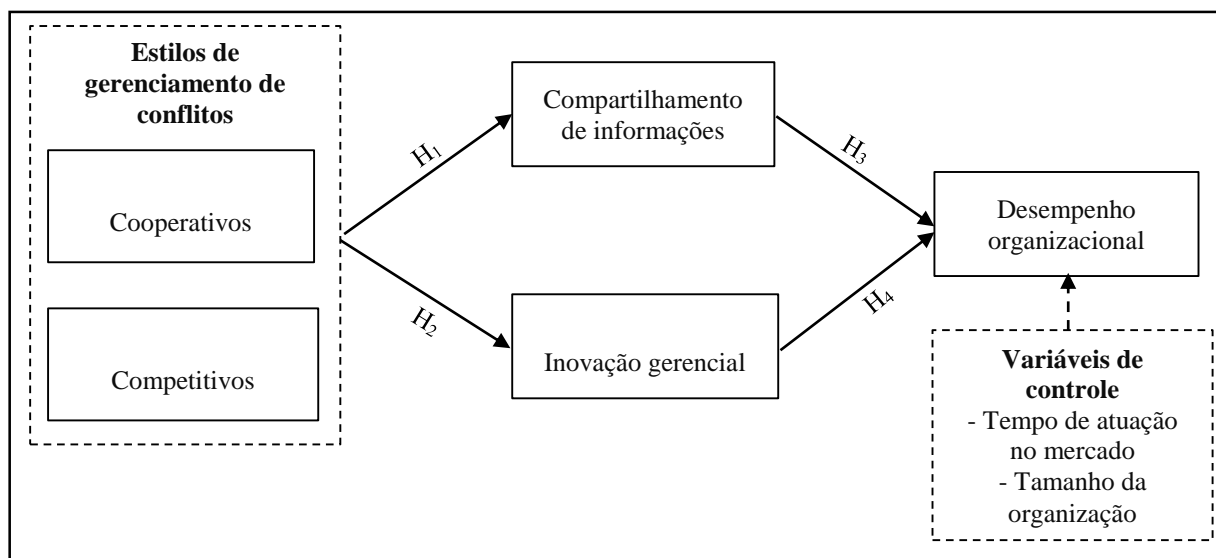


Figura 1. Modelo teórico
Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, prevê-se efeito dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações (H₁) e na inovação gerencial (H₂). Ainda, que o desempenho organizacional pode ser afetado pelo compartilhamento de informações (H₃) e pela inovação gerencial (H₄). Em síntese, 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.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 População e amostra

Esta pesquisa de levantamento foi realizada com profissionais que atuam em cooperativas agropecuárias. Essas são constituídas com o propósito de proporcionar ao cooperado acesso a mercados, obtenção de preços melhores, agregação de valor aos produtos e socialização de novas tecnologias, além de conferir desenvolvimento econômico e social aos cooperados e na região onde atuam (Mariano & Albino, 2019). Assim, a opção nesta pesquisa pelas cooperativas agropecuárias decorre do alinhamento das suas características com o escopo desta pesquisa e pela sua representatividade em comparação aos demais segmentos.

A identificação destes profissionais foi realizada pela busca na rede profissional *LinkedIn* dos cargos de “presidente”, “vice-presidente”, “diretor(a)” e “gerente”. Os contatos aconteceram no período de agosto a outubro de 2021. Foram enviados 908 convites para integrar a rede de contatos, sendo 401 aceitos. Após o aceite, foi encaminhado o *link* de acesso ao questionário pela plataforma *QuestionPro*. Além disso, foram enviados e-mails informando o *link* da pesquisa para profissionais que atuam em 693 cooperativas agropecuárias brasileiras listadas no *site* da Organizações de Cooperativas Brasileiras (OCB). A amostra final totalizou



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

91 respostas válidas, o que é adequado conforme os parâmetros de Faul, Erdfelder, Buschner e Lang (2009).

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

3.2 Constructos e instrumento de pesquisa

O modelo teórico da pesquisa compõe-se de quatro construtos: 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 variam de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. A exceção foi no construto compartilhamento de informações, em que se manteve a escala original para as assertivas, variando de 1 = pouca ou nenhuma extensão a 7 = extensão muito grande. No final do questionário foram incluídas questões para identificação dos respondentes e das organizações em que atuam.

Para estilos de gerenciamento de conflitos, considerou-se a escala *Rahim Organizational Conflict Inventory-II* (ROCI-II) proposta por Rahim (1983), adaptada na pesquisa de Rahim e Magner (1995). Trata-se de uma escala composta por 28 assertivas que visam avaliar cinco estilos de gerenciamento de conflitos: integração (7 itens), acomodação (6 itens), domínio (5 itens), evitamento (6 itens) e compromisso (4 itens). Para adequação ao contexto de grupo, foram realizadas adaptações nas assertivas originais.

O compartilhamento de informações foi mensurado considerando seis assertivas adaptadas da pesquisa de Ahmad e Huvila (2019). Foram realizadas mudanças no contexto de grupo. A inovação gerencial foi mensurada por meio de quatro assertivas do instrumento de pesquisa de Nieves e Segarra-Ciprés (2015).

Por fim, o desempenho organizacional foi aferido por meio de dez assertivas do instrumento de pesquisa de López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011). Essas assertivas compreendem aspectos relativos ao desempenho financeiro, de processos e interno. Na pesquisa considerou-se um único construto denominado desempenho organizacional, que aferiu o desempenho da organização em comparação aos concorrentes do mesmo setor.

O instrumento de pesquisa foi submetido a um pré-teste com profissionais da área, antes da aplicação aos profissionais das cooperativas agropecuárias. Além disso, para evitar problemas de viés do método comum (*Common Method Bias – CMB*), por conta da coleta de dados realizada por método único e pelo fato dos indivíduos responderem questões relativas a todas as variáveis, foi incluído um texto inicial para esclarecimento do propósito da pesquisa e a escala utilizada (Podsakoff & Organ, 1986).

3.3 Variáveis de Controle

No modelo da pesquisa foram incluídas 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” representa organizações com no mínimo 20 anos e “0” para aquelas com 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.

3.4 Técnicas e procedimentos de análise de dados

A análise de dados compreendeu abordagem descritiva na identificação demográfica dos respondentes. Além disso, foi aplicada análise fatorial nos itens do instrumento de pesquisa, a qual 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 foram suprimidas 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 estilo de gerenciamento de conflitos, denominado integração. Além disso, foram retiradas uma assertiva do construto compartilhamento de informações e duas do construto desempenho organizacional.

Por fim, foi realizado o teste das hipóteses propostas com a utilização de modelagem de equações estruturais (*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). No modelo, o construto estilos de gerenciamento de conflito foi operacionalizado como sendo 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

4.1 Modelo de mensuração

O primeiro passo da análise do modelo de mensuração compreendeu a verificação em relação a validade e fiabilidade (Hair Jr. et al., 2019). Na Tabela 1, são apresentados os valores para as validades e confiabilidade composta dos construtos.

Tabela 1

Validade e fiabilidade do modelo de mensuração

	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.

O modelo da pesquisa 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). Observa-se que o construto desempenho organizacional obteve a menor carga de validade convergente, aferida pelos valores da *Average Variance Extracted* (AVE). A análise da validade discriminante foi realizada pelo critério de Fornell-Larcker e *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), como consta na Tabela 2.

Tabela 2
Correlações e resultados da validade discriminante

	1	2	3	4	5	6	7
1. Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos	0,784	0,428	0,501	0,237	0,320	0,137	0,153
2. Estilos competitivos de gerenciamento de conflitos	0,207	0,805	0,247	0,197	0,249	0,144	0,210
3. Compartilhamento de informações	0,391	-0,098	0,724	0,305	0,346	0,214	0,101
4. Inovação gerencial	-0,043	0,004	0,222	0,826	0,342	0,084	0,180
5. Desempenho organizacional	0,212	-0,050	0,333	0,312	0,764	0,151	0,066
6. Tempo de atuação no mercado	-0,061	0,072	-0,154	-0,013	-0,137	-	0,409
7. Tamanho da organização	-0,040	-0,155	-0,090	-0,151	-0,004	0,409	-

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Os pressupostos do critério Fornell-Larcker 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). O critério HTMT, que consiste em avaliar as correlações médias dos itens entre os construtos e obtenção de valores inferiores a 0,90 (Hair Jr. et al., 2019), também foi atendido. Os resultados dos testes do modelo permitem prosseguir nas análises.

4.2 Modelo estrutural

Com auxílio do *software SmartPLS*, foram estimados os coeficientes de caminho para o modelo proposto, conforme exposto na Tabela 3.

Tabela 3
Resultados do modelo estrutural

	Hipóteses	Beta (β)	Valor t	Valor p	Decisão
H _{1a}	Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos → Compartilhamento de informações	0,430	3,586	0,000***	Aceita
H _{1b}	Estilos competitivos de gerenciamento de conflitos → Compartilhamento de informações	-0,187	1,774	0,076*	Aceita
H _{2a}	Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos → Inovação gerencial	-0,046	0,329	0,742	Não Aceita
H _{2b}	Estilos competitivos de gerenciamento de conflitos → Inovação gerencial	0,014	0,094	0,925	Não Aceita
H ₃	Compartilhamento de informações → Desempenho organizacional	0,262	2,349	0,019**	Aceita
H ₄	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.

R²: Desempenho organizacional = 0,190; Relevância preditiva (Q²): Desempenho organizacional = 0,094; VIF: Valor mínimo = 1,000 e Valor máximo = 1,232.

Fonte: Dados da pesquisa.

A H₁ 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_{1a} previa relação direta e positiva entre estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações, e a H_{1b} relação direta e negativa entre estilos competitivos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações. Ambas as hipóteses, H_{1a} (p<0,01) e H_{1b} (p<0,10), foram aceitas. Na mesma linha, na H₂ segregou-se os estilos de gerenciamento de conflitos. Dessa forma, a H_{2a} previu relação direta e positiva entre estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos e inovação gerencial, e a H_{2b} previu relação direta e negativa entre estilos competitivos de gerenciamento de conflitos e inovação gerencial. Não foram encontradas evidências estatísticas para essas duas hipóteses. Por fim, as evidências estatísticas permitiram aceitar as hipóteses H₃ (p<0,05) e H₄ (p<0,05), que propuseram 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) no desempenho organizacional, pode-se constatar que não houve suporte estatístico que permitisse aceitar as relações propostas.

Além das considerações quanto aos coeficientes de caminho, verificaram-se os valores de *Variance Inflation Fator* (VIF), para os quais recomenda-se valores inferiores a 3,0 (Hair Jr. et al., 2019). Portanto, os valores de VIF dos construtos atendem ao critério estabelecido, indicando ausência de multicolinearidade. A avaliação do modelo estrutural compreendeu a análise da variância explicada (R²), que indicou um efeito médio (Ringle, Silva & Bido, 2014) em relação ao construto desempenho organizacional (19,0%). Ao averiguar a relevância preditiva (Q²), constatou-se valor superior a zero (Hair Jr. et al., 2019), o que indica relevância preditiva para o construto desempenho organizacional.

Por fim, foi realizada a análise dos potenciais efeitos indiretos específicos no modelo estrutural, conforme exposto na Tabela 4.

Tabela 4
Efeitos indiretos específicos

	Beta (β)	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.

Nota-se que os estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos possuem efeitos indiretos no desempenho organizacional, via compartilhamento de informações (β=0,113, p-value=0,070*). Não foram observados outros efeitos indiretos significativos.

4.3 Discussão dos resultados

A discussão dos resultados segue os testes das hipóteses do modelo teórico da pesquisa. As evidências estatísticas levaram a aceitação da H_{1a}, que previa relação positiva entre estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações (β=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 da 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, devido ao gerenciamento de ameaças e redução de frustrações decorrentes de discrepâncias equivocadas (Esbaty & Korunka, 2021). Conforme Esbaty 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 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 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 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 indivíduos podem não compreender o propósito desse tipo de inovação (Birkinshaw, Hamel & Mol, 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 na inovação (Zhang et al., 2015).

A H_3 presumia existência de relação direta e positiva entre compartilhamento de informações e desempenho organizacional, o que foi suportado ($\beta = 0,262$; $p < 0,05$). 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, o que permite melhorar a coordenação e o processo decisório (Hoogeboom & Wilderom, 2020). O compartilhamento de informações impulsiona soluções superiores, o que proporciona vantagens e condições para alavancar o desempenho do grupo, das tarefas e da organização (Super et al., 2016; Yang & Maxwell, 2011).

A H_4 conjecturava 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 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, como uma gestão mais eficaz e obter vantagens competitivas (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 indivíduos a expandir e desenvolver suas capacidades, via inovação gerencial.

Além das hipóteses propostas, analisou-se ainda a inclusão no modelo 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 que investiguem possíveis fatores explicativos para as relações propostas com ausência de evidências estatísticas para confirmá-las, no caso as hipóteses H_{2a} e H_{2b} , além de outras variáveis de controle.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

As discussões dos achados da pesquisa também estão ancoradas nos preceitos da TDC. De forma geral, 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.

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. Conforme observado no presente estudo, as dissonâncias geram conflitos que precisam ser gerenciados, de forma que se tornem benéficas, como 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.

As cooperativas têm no âmago a perseguição de objetivos comuns, o que pode ser determinante para a coesão interna e o desempenho organizacional (Ruben & Heras, 2012). Isso reforça a necessidade de uma gestão cooperativa que estimule o compartilhamento de informações e a inovação gerencial. A troca de informações pode estimular o processo de inovação (Fischer & Qaim, 2012), fator relevante para impulsionar competitividade e desempenho. Todavia, isso exige que os conflitos sejam expressos em forma de debates, de modo que gerem resultados benéficos e aumentem o compartilhamento de informações (Tsai & Bendersky, 2016). Nessa linha, destaca-se a necessidade de uma estrutura de governança que permita a gestão dos conflitos entre todos os agentes envolvidos, gestores ou cooperados, detentores ou não de conhecimento (Maciel et al., 2018; Riad, Saoud & Hassani, 2021).

5 Conclusão e Implicações

5.1 Conclusão

Este estudo analisou os efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e os efeitos no desempenho organizacional em cooperativas. Os resultados mostraram que os estilos de gerenciamento de conflitos influenciam o compartilhamento de informações, sendo essa relação positiva para os estilos cooperativos e negativa para os estilos competitivos. Também evidenciaram que o compartilhamento de informações e a inovação gerencial influenciam o desempenho organizacional. No entanto, não houve evidências estatísticas para confirmar a relação entre os estilos de gerenciamento de conflitos e a inovação gerencial. Face aos resultados, conclui-se que a gestão cooperativa dos conflitos tem condições de promover o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional, o que não acontece na gestão competitiva.

Estudos apontam que se os conflitos são geridos de forma eficaz, o desempenho pessoal e corporativo pode ser melhorado (Chen et al., 2012). Porém, os autores consideram a necessidade de se observar os diferentes contextos situacionais e que cada modo de gestão é apropriado para circunstâncias específicas. 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, dessa maneira, promovam melhorias no desempenho.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

5.2 Implicações teóricas

Os resultados desta pesquisa fornecem suporte à literatura que aborda sobre a relação entre estilos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações (Desivilya et al., 2010). Além disso, confirma resultados de pesquisas que observaram relação entre compartilhamento de informações e desempenho organizacional (Bezrukova et al., 2009; Shin et al., 2012), e entre inovação gerencial e desempenho organizacional (Hilman & Kaliappen, 2014; Naranjo-Valencia et al., 2016). Assim, além de corroborar os resultados de estudos prévios, o presente estudo contribui ao oferecer novas perspectivas no tocante às relações propostas. Não obstante, diversas pesquisas que abordaram sobre compartilhamento de informações, aspectos cooperativos ou inovação consideraram o contexto de cadeias de suprimentos (ex: Dominguez, Cannella, Ponte & Framinan, 2021; Nazifa & Ramachandran, 2019). Nesse sentido, esta pesquisa contribui ao ampliar perspectivas de observação do compartilhamento de informações e da inovação gerencial para além do contexto das relações externas, focando o ambiente interno de cooperativas agropecuárias.

5.3 Implicações para a prática gerencial

Os resultados desta pesquisa contribuem também para a prática gerencial. Destaca-se a importância de estimular conflitos benéficos e 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. Além disso, são necessárias 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 e compreensão dos objetivos organizacionais, atua como importante impulsionador do desempenho (Hatala & Lutta, 2009; Yang & Maxwell, 2011). As inovações gerenciais também trazem benefícios para o desempenho organizacional, além de criar condições para a introdução de inovação tecnológica, o que reforça sua relevância (Camisón & Villar-López, 2014). Nessa linha, as cooperativas costumam formar alianças para cooperação em projetos voltados a inovação para obter vantagem competitiva (Peñalver, Conesa & Nieves Nieto, 2018).

5.4 Limitações e recomendações

As limitações desta pesquisa podem representar *insights* para o desenvolvimento de novas pesquisas. Nesta pesquisa, os estilos de gerenciamento de conflitos foram agrupados em cooperativos e competitivos. Recomenda-se que pesquisas futuras analisem os estilos de gerenciamento de conflitos segregados em: integração, acomodação, compromisso, domínio e evitamento. Além disso, recomenda-se investigar 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. Pode-se ainda acrescentar variáveis que relacionem características dos gestores com os estilos de gerenciamento de conflitos. A exclusão de itens na análise fatorial pode decorrer da transposição das assertivas originais para a 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 limitações de cunho metodológico. Foram consideradas medidas para dirimir os problemas relacionados ao viés do método comum, todavia, futuras pesquisas podem considerar outras formas de aferir empiricamente os contratos, 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.
- 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.
- 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.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- Deutsch, M. (2014). Cooperation, competition and conflict. In P. Coleman, M. Deutsch, & E. Marcus (Eds.). *The handbook of conflict resolution: theory and practice* (p. 03-28). Jossey Bass, San Francisco.
- 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.
- 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.
- Fischer, E., & Qaim, M. (2012). Linking smallholders to markets: determinants and impacts of farmer collective action in Kenya. *World development*, 40(6), 1255-1268.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mariano, T. H., & Albino, P. M. B. (2019). Contribuição para aprimorar o desempenho das organizações cooperativas agropecuárias: proposta de um método gerencial. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 6(12), 01-18.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ruben, R., & Heras, J. (2012). Social capital, governance and performance of Ethiopian coffee cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(4), 463-484.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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).
- 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.
- Tsai, M. H., & Bendersky, C. (2016). The pursuit of information sharing: Expressing task conflicts as debates vs. disagreements increases perceived receptivity to dissenting opinions



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- in groups. *Organization Science*, 27(1), 141-156.
- 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.