Reflexos dos conflitos cognitivos, cooperação e confiança no compartilhamento de informações e efeitos na inovação gerencial

RENATA MENDES DE OLIVEIRA
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
ILSE MARIA BEUREN
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Resumo
O compartilhamento de informações em uma organização pode ser influenciado por fatores comportamentais de indivíduos, ao mesmo tempo que pode influenciar fatores organizacionais. Neste sentido, este estudo analisa os reflexos dos conflitos cognitivos, da confiança e da cooperação no compartilhamento de informações e os efeitos do compartilhamento de informações na inovação gerencial em cooperativas agropecuárias. Uma pesquisa de levantamento foi realizada com profissionais que atuam em cooperativas agropecuárias, cadastrados na rede social *LinkedIn*, em que se obteve 94 respostas válidas. Na análise dos dados aplicaram-se técnicas de análise descritiva e modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais. Os resultados indicaram influência direta e positiva dos conflitos cognitivos, da confiança e da cooperação no compartilhamento de informações, assim como do compartilhamento de informações na inovação gerencial. Entretanto, não foram encontradas evidências estatísticas de que os conflitos cognitivos influenciam de forma direta e positiva a inovação gerencial, conforme preconizado na literatura. Os resultados permitem concluir quanto à relevância de se considerar os reflexos de fatores comportamentais, neste estudo conflitos cognitivos, confiança e cooperação, no compartilhamento de informações, na tentativa de atenuar problemas de comunicação entre indivíduos, equipes e a organização como um todo, que acabam por dificultar o desenvolvimento das tarefas e refletir nos resultados organizacionais. Estes achados contribuem ao propiciar *insights* para o fluxo da pesquisa que foca em aspectos comportamentais de indivíduos (conflitos cognitivos, confiança e cooperação) com possíveis reflexos no compartilhamento de informações e desse em fatores organizacionais, como a inovação gerencial. Contribuem também para a prática da gestão em cooperativas agropecuárias, ao considerar elementos que corroboram com os princípios que permeiam a condução dessas organizações, tais como, cooperação, confiança e compartilhamento de informações, com foco na inovação gerencial.

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

1 Introdução

No contexto organizacional, compartilhar informações pode auxiliar de diferentes maneiras, seja na compreensão do trabalho que está sendo realizado, evidenciando o que cada indivíduo sabe no grupo ou proporcionando maior eficiência na solução de problemas, coordenação e alocação das responsabilidades das tarefas (Andreassen, Borch & Sydnes, 2020; Moye & Langfred, 2004). Diferentes fatores podem influenciar o processo de compartilhamento de informações e desafiar a gestão informacional.

Entre esses fatores estão os conflitos cognitivos, presentes no contexto grupal e organizacional, que podem impulsionar a criatividade e gerar inovação em relação aos comportamentos e cognições (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). Os conflitos cognitivos relacionam-se com as tarefas e surgem da percepção de desacordos em relação aos diferentes julgamentos no que tange a pontos de vista, ideias e opiniões sobre como realizar um objetivo comum (Bedford, Bisbe & Sweeney, 2019). Dependendo de como as visões divergentes são apresentadas no grupo, os conflitos podem gerar benefícios, como influenciar o processo de compartilhamento de informações (Xie, Wang & Luan, 2014).

Outros elementos ainda podem influenciar o compartilhamento de informações, como a confiança e a cooperação. As organizações devem promover as condições necessárias para o estabelecimento da confiança entre seus colaboradores, uma vez que isso pode impulsionar a troca de informações e compartilhamento de conhecimentos entre eles (Rutten, Blaas-Franken & Martin, 2016). Além disso, em um ambiente mais cooperativo criam-se melhores condições para o compartilhamento de informações (Liu, Wu, Huang & Fong, 2020). Por sua vez, o compartilhamento de informações pode auxiliar no processo de geração de inovação, visto que permite discussões que podem fornecer *insights* para o desenvolvimento de novas estratégias, produtos, serviços, entre outros (Lin, Chen & Chiu, 2010).

A literatura apresenta lacunas ao fornecer evidências de relações isoladas, mas que combinadas podem revelar complementariedades. Assim, este estudo objetiva analisar os reflexos dos conflitos cognitivos, da confiança e da cooperação no compartilhamento de informações e os efeitos do compartilhamento de informações na inovação gerencial em cooperativas agropecuárias. Conforme Webering (2020), as cooperativas são o modelo de organização que melhor gera condições para cooperação entre os membros internos ou envolvendo relações com agentes externos.

Este estudo apoia-se na Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC), proposta por Leon Festinger em 1957, a qual considera que as divergências podem influenciar mudanças nas cognições e comportamentos dos diferentes indivíduos que compõem um grupo (Hinojosa, Gardner, Walker, Cogliser & Gullifor, 2017). A dissonância cognitiva, nesta pesquisa, pauta-se em duas cognições contraditórias quanto ao interesse de compartilhar ou não as informações entre os membros do grupo de trabalho.

Os resultados da pesquisa contribuem com a literatura que aborda as relações aqui propostas entre conflitos cognitivos e inovação (ex.: Wang, Su & Guo, 2019), conflitos cognitivos e compartilhamento de informações (ex.: Tsai & Bendersky, 2016), confiança e compartilhamento de informações (ex.: Sridharan & Simatupang, 2013), cooperação e compartilhamento de informações (Silva, Binotto & Vilpoux, 2016), e compartilhamento de informações e inovação (ex.: Suprapto, Tarigan & Basana, 2017). Além disso, a literatura sobre compartilhamento de informações geralmente focaliza o contexto de cadeias de suprimentos (ex.: Colicchia, Creazza, Noè & Strozzi, 2019), desconsiderando aspectos de compartilhamento de informações dentro da organização.

A pesquisa também contribui para a prática gerencial das cooperativas ao destacar a importância de se estimular a confiança e a cooperação organizacional para proporcionar

condições que favoreçam o compartilhamento de informações, com vistas em melhorias nas relações de trabalho e desenvolvimento organizacional. Ademais, considera-se relevante compreender os conflitos cognitivos para que esses reunam as condições de figurar como fontes construtivas para os envolvidos. Quando há conflitos em equipes, a comunicação aberta e espontânea pode reduzir os atritos, o que permite que os membros dos grupos compartilhem informações e consigam promover um ambiente mais cooperativo e de confiança e, consequentemente, melhorar o desempenho do grupo (Bui, Chau, Degl'Innocenti, Leone & Vicentini, 2019).

2 Base teórica e hipóteses

2.1 Conflitos cognitivos e inovação gerencial

Os conflitos cognitivos ou conflitos de tarefas, como também são denominados, podem decorrer de questões relacionadas a procedimentos, políticas, responsabilidades de tarefas e distribuição de recursos (Kakar, 2018). Os conflitos cognitivos, se administrados de forma adequada, possuem potencial para gerar maior diversidade, ideias e soluções inovadoras (Badke-Schaub, Goldschmidt & Meijer, 2010). Os conflitos ocorrem nas diferentes fases do processo de inovação e em várias partes da organização, de forma que podem apresentar efeitos distintos nas fases iniciais, intermediárias e finais de um processo (Schulze, Stade & Netzel, 2014).

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

Em linhas gerais, os conflitos cognitivos podem, por exemplo, facilitar a capacidade de inovação, uma vez que evitam consensos prematuros e estimulam pensamentos críticos (Jehn, 1995). Conforme De Dreu (2006), níveis moderados de conflitos cognitivos influenciam de modo ideal a inovação, uma vez que estimulam comportamentos de busca de informações por parte dos membros dos grupos, bem como a avaliação de cursos alternativos para suas ações. Diversas pesquisas encontraram relação positiva entre conflitos cognitivos e inovação (ex: Qian, Cao & Takeuchi, 2013; Wang et al., 2019). Assim, presume-se que:

H_1: Os conflitos cognitivos influenciam direta e positivamente a inovação gerencial.

2.2 Conflitos cognitivos e compartilhamento de informações

Conflitos cognitivos podem ser destrutivos, quando apresentam correlação negativa com a eficácia do grupo, ou construtivos, quando aumentam a eficácia do grupo (Jehn, 1995). Podem ainda propiciar condições que melhoram a qualidade das decisões tomadas, desencadeando maior diversidade cognitiva, o que favorece acesso mais amplo à informação e conhecimento (Mooney, Holahan & Amason, 2007). Os conflitos cognitivos facilitam a troca de informações entre os membros do grupo, o que pode melhorar o processo decisório (Amason & Sapienza, 1997).

O compartilhamento de informações pode ser definido como o grau de divulgação de informações de uma parte no intuito de facilitar as atividades de outra parte, o que ajuda na compreensão mútua em relação aos negócios e na manutenção de parcerias de forma mais prolongada (Huo, Zhao & Zhou, 2014). As informações são compartilhadas e os conflitos são resolvidos quando são expressos de forma direta e por meio de debates, que permitem a

exposição de possibilidades advindas da variedade de conhecimentos, habilidades e perspectivas (Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn, 2015).

Pesquisas prévias se propuseram a investigar a relação entre os conflitos cognitivos e o compartilhamento de informações. Os conflitos cognitivos ou conflitos de tarefas, expressos como desacordos ou debates, podem ser associados a maior compartilhamento de informações, indicando que existe receptividade quanto às opiniões divergentes (Tsai & Bendersky, 2016). Pontua-se que conflitos expressos em forma de debates são mais propensos a induzir condições que favorecem o compartilhamento de informações e a resolução de conflitos (Weingart et al., 2015). Diante disso, conjectura-se que:

H_2: Os conflitos cognitivos influenciam direta e positivamente o compartilhamento de informações.

2.3 Confiança e compartilhamento de informações

Confiança é um conceito importante no processo de compreensão dos diferentes níveis de fenômenos sociais, envolvendo processos que observam os indivíduos no contexto de seu comportamento dentro de grupos (Yamagishi & Cook, 1993), interações sociais (Evans & Krueger, 2011), dentre outros. A confiança no nível de grupo está relacionada a atitudes que envolvem maior comprometimento, processamento de informações e desempenho do grupo, além do compartilhamento de conhecimento entre os membros do grupo e entre grupos (Breuer, Hüffmeier & Hertel, 2016).

Sridharan e Simatupang (2013) defendem que agentes envolvidos em um relacionamento organizacional com alto nível de confiança, não hesitam em compartilhar e acreditar nas informações, o que gera maior disposição para o compartilhamento de informações e produz contribuições mútuas. Por outro lado, a ausência de confiança e comprometimento dificulta o compartilhamento de informações, possibilitando aumento de custos de transação, comunicação ineficaz, baixa produtividade, dentre outros problemas (Sridharan & Simatupang, 2013).

Ao considerar o contexto de grupos de trabalho, a confiança pode aumentar a capacidade dos membros do grupo trabalharem em conjunto (Barczak, Lassk & Mulki, 2010). De modo geral, a confiança facilita o trabalho em conjunto o que implica em maior compartilhamento de informações (Lvina, Maher & Harris, 2017). Nesse sentido, propõe-se que:

H_3: O nível de confiança influencia direta e positivamente o compartilhamento de informações.

2.4 Cooperação e compartilhamento de informações

A cooperação pode ser definida como o nível em que os indivíduos estão dispostos a trabalhar juntos para o alcance dos objetivos do grupo (Yu & Cable, 2011). Ao considerar o contexto intragrupo, a cooperação pode apresentar aspectos que beneficiam os indivíduos (Majer, Holm, Lubin & Bilde, 2018). A interação cooperativa intragrupo possui relação com o aprendizado organizacional e permite maior fortalecimento do comportamento de compartilhar conhecimento (Bendig, Enke, Thieme & Brettel, 2018).

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

O compartilhamento de informações é um determinante da cultura colaborativa, com o propósito de melhorar o processo decisório e os resultados organizacionais (Prajogo & Olhager,

2012). Quando há predomínio dos aspectos cooperativos, existe maior possibilidade de aprendizado, o que torna o compartilhamento de informações mais perceptível e, assim, reforça as relações de confiança e cooperação, o que leva ao fortalecimento das interações (Silva et al., 2016). Sendo assim, prevê-se que:

H_4: O nível de cooperação influencia direta e positivamente o compartilhamento de informações.

2.5 Compartilhamento de informações e inovação gerencial

A criatividade pode ser obtida por qualquer equipe a partir do momento em que seus membros consigam perceber alta diversidade cognitiva, que considera, dentre outros elementos, diferenças relacionadas a valores, crenças e habilidades (Hoever, van Knippenberg, van Ginkel & Barkema, 2012). Pelo pensamento divergente criam-se condições para melhorias no processo de inovação, principalmente em ambientes nos quais há segurança para compartilhar e implementar novas ideias (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Kakar, 2018).

A relação entre compartilhamento de informações e inovação foi foco de pesquisas como de Lin et al. (2010), que observaram efeitos positivos do compartilhamento de informações sobre inovações de produtos, processos, marketing e serviços, mas não encontraram relação significativa entre compartilhamento de informações e inovação gerencial, alvo desta pesquisa. Todavia, a inovação gerencial é impulsionada por diferentes aspectos, como melhorias e busca contínua por novas ideias e compartilhamento de informações (Gunday, Ulusoy, Kilic & Alpkan, 2011).

Kulangara, Jackson e Prater (2016), em uma pesquisa realizada com executivos americanos, constataram que o compartilhamento de informações afetou significativamente a confiança e a inovação. Suprapto et al. (2017), entre outras evidências, constataram em sua pesquisa que o compartilhamento de informações gera impactos positivos para o processo de inovação, uma vez que permite discussões e reuniões para sincronizar o compartilhamento de conhecimento entre as diferentes áreas. Em linhas gerais, elementos como a liderança, colaboração e compartilhamento de informações auxiliam o processo de inovação no contexto organizacional (Parast, Sabahi & Kamalahmadi, 2019). Diante do exposto, propõe-se que:

H_5: O compartilhamento de informações influencia direta e positivamente a inovação gerencial.

Na Figura 1, apresenta-se o fluxo das relações esperadas conforme previsto nas hipóteses formuladas.

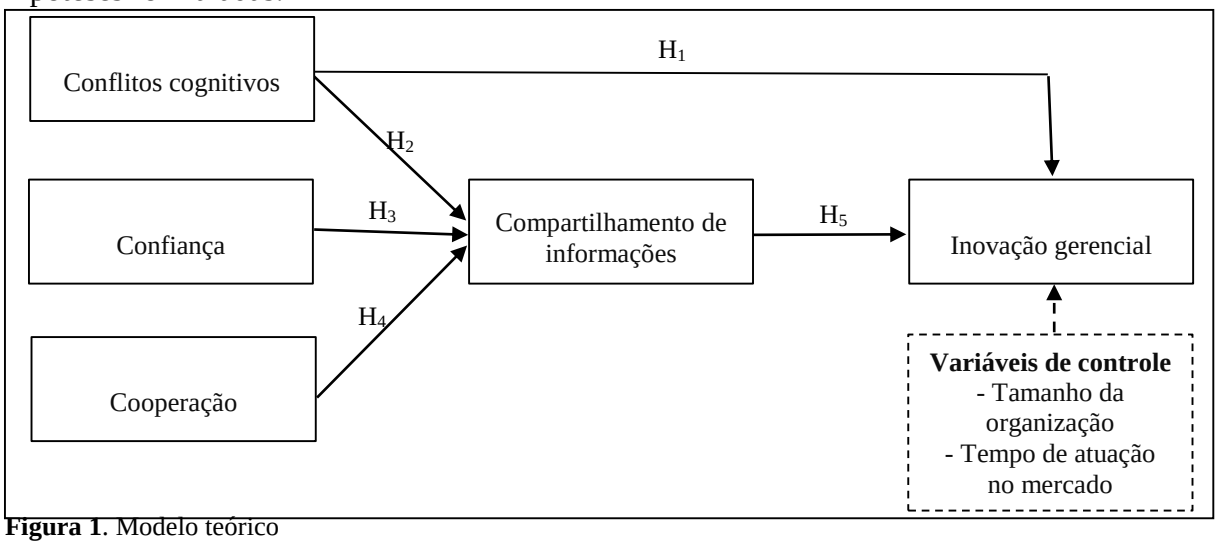

Figura 1. Modelo teórico
Fonte: Elaboração própria.

Nesta pesquisa, investiga-se a influência dos conflitos cognitivos na inovação gerencial (H_1) e no compartilhamento de informações (H_2). Além disso, analisa-se a relação da confiança (H_3) e da cooperação (H_4) com o compartilhamento de informações. Por fim, prevê-se ainda que o compartilhamento de informações influencia a inovação gerencial (H_5).

3 Procedimentos metodológicos

3.1 População e amostra

Uma pesquisa de levantamento foi realizada com profissionais que atuam em cooperativas agropecuárias, cadastrados na rede social *LinkedIn*. Os contatos ocorreram no período de agosto a outubro de 2021. Foram enviados 855 convites para integrar a rede de contatos, destes, 404 aceitaram o convite. Após o aceite, foi encaminhado o *link* de acesso ao questionário pela plataforma *QuestionPro*. Foram enviados ainda e-mails com o *link* da pesquisa para profissionais que atuam em 693 cooperativas agropecuárias brasileiras. Houve apoio da Organizações de Cooperativas Brasileiras (OCB) e das Organizações das Cooperativas do Estado (OCE) da Bahia e de Santa Catarina, na divulgação do *link* da pesquisa aos gestores cadastrados em suas redes. A amostra final resultou em 94 respostas válidas, quantidade considerada adequada em conformidade com os parâmetros estabelecidos por Faul, Erdfelder, Buschner e Lang (2009).

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

3.2 Constructos e instrumento de pesquisa

O modelo teórico da pesquisa compõe-se de cinco construtos: conflitos cognitivos, confiança, cooperação, compartilhamento de informações e inovação gerencial. O instrumento de pesquisa compõe-se de assertivas em escala tipo *Likert* de sete pontos, que indicam o grau de concordância, variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. Exceção ocorreu nas assertivas sobre aspectos de confiança, para as quais se manteve a escala original, variando de 1 = nunca a 7 = sempre. No final do questionário incluíram-se questões para identificação dos respondentes e das organizações onde trabalham.

Inicialmente aferiram-se as variáveis independentes (conflitos cognitivos, confiança e cooperação). Os conflitos cognitivos foram mensurados com seis assertivas, sendo quatro adaptadas de Mooney et al. (2007) e duas de Shah e Jehn (1993). As adaptações incluíram transposição das assertivas interrogativas para afirmativas e mudanças na escala para fins de padronização. A mensuração da confiança se deu por meio de oito assertivas, retiradas de Simons e Peterson (2000), sem nenhuma adaptação. Para mensuração da cooperação, utilizaram-se cinco assertivas validadas na pesquisa de Mavondo e Rodrigo (2001). Essas assertivas foram adaptadas para adequação ao contexto de grupo, além de padronização com a escala adotada.

Na sequência, a variável interveniente, o compartilhamento de informações, foi mensurada por meio de três assertivas adaptadas de Bunderson e Sutcliffe (2002) e três

assertivas adaptadas de Kakar (2018). As alterações compreenderam mudanças na escala, que era de nove pontos, e substituição de compartilhamento de conhecimento da pesquisa de Kakar (2018) por compartilhamento de informações.

Por fim, a variável dependente, inovação gerencial, foi mensurada considerando seis assertivas, adaptadas de Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2012), que consideraram aspectos relacionados às práticas de gerenciamento, processos de gestão e estruturas. As alterações foram do contexto organizacional para o nível de grupo.

Pondera-se que inicialmente todos os instrumentos de pesquisa foram traduzidos do inglês para o português. Em seguida o instrumento de pesquisa foi submetido à avaliação de três pesquisadores de um Programa de Pós-graduação em Contabilidade. Na sequência, o instrumento passou por pré-teste com três profissionais da área. Por fim, procedeu-se à aplicação aos profissionais das cooperativas agropecuárias.

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

3.3 Varáveis de controle

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

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

3.4 Técnicas e procedimentos de análise de dados

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

estabelece cargas fatoriais superiores a 0,70.

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

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

4 Descrição e análise dos resultados

4.1 Modelo de mensuração

No modelo de mensuração afere-se as validades convergente e discriminante dos construtos, além das confiabilidades composta (Hair Jr. et al., 2019). Na Tabela 1 são apresentados os valores para a validade e fiabilidade do modelo de mensuração.

Tabela 1

Validade e fiabilidade do modelo de mensuração

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

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

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo apresenta validade e fiabilidade, com as cargas de alfa de *Cronbach*, rho_A e *Composite Reliability (CR)* superiores a 0,70 para todos os construtos (Hair Jr. et al., 2017). A validade convergente pelo critério *Average Variance Extracted* (AVE) também foi atendida, já que todas as variáveis obtiveram cargas superiores a 0,50 (Hair Jr. et al., 2017). Na Tabela 2, são apresentados os valores da validade discriminante.

Tabela 2

Correlações e resultados da validade discriminante

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. Conflitos cognitivos	**0,828**	0,513	0,528	0,644	0,325	0,045	0,144
2. Confiança	0,450	**0,786**	0,645	0,665	0,494	0,067	0,062
3. Cooperação	0,469	0,583	**0,771**	0,718	0,378	0,125	0,106
4. Compartilhamento de informações	0,515	0,553	0,609	**0,709**	0,566	0,185	0,138
5. Inovação gerencial	0,288	0,452	0,353	0,492	**0,761**	0,115	0,185
6. Tamanho da organização	-0,040	-0,023	-0,120	-0,133	-0,027	-	0,002

7. Tempo de atuação no mercado	0,134	0,043	-0,088	-0,124	-0,111	-0,002	-

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

Para a validade discriminante, o critério Fornell-Larcker, que exige cargas superiores a 0,50 (Hair Jr. et al., 2017), foi atendido nesta pesquisa. O critério *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), que avalia se as correlações médias dos itens entre os construtos apresentam valores inferiores a 0,90 (Hair Jr. et al., 2019), também foi atendido. A verificação da validade e os níveis de adequação do modelo de mensuração mostrou-se satisfatória, o que permite prosseguir para a análise do modelo estrutural.

4.2 Modelo estrutural

Na análise do modelo estrutural, os resultados dos testes das hipóteses são os apresentados na Tabela 3.

Tabela 3
Resultados do modelo estrutural

	Hipóteses	Beta (β)	Erro	Valor t	VIF	Valor p	Decisão
H_1	Conflitos cognitivos → Inovação gerencial	0,062	0,117	0,533	1,441	0,594	Não Aceita
H_2	Conflitos cognitivos→ Compartilhamento de informações	0,241	0,112	2,160	1,364	0,031**	Aceita
H_3	Confiança → Compartilhamento de informações	0,235	0,131	1,797	1,612	0,072*	Aceita
H_4	Cooperação → Compartilhamento de informações	0,359	0,11	3,271	1,648	0,001***	Aceita
H_5	Compartilhamento de informações →Inovação gerencial	0,457	0,106	4,325	1,461	0,000***	Aceita
-	Tamanho da organização → Inovação gerencial	0,036	0,08	0,456	1,020	0,649	-
-	Tempo mercado → Inovação gerencial	-0,063	0,107	0,589	1,074	0,556	-

Nota: *p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01.
Avaliação do modelo estrutural: R^2: Compartilhamento de informações = 0,455; Inovação gerencial = 0,215.
Relevância preditiva (Q^2): Compartilhamento de informações = 0,209; Inovação gerencial = 0,127.
Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise de caminhos das cinco hipóteses estabelecidas foram considerados níveis de significância de até 10%, o que forneceu suporte estatístico para aceitação de quatro hipóteses, com exceção da H_1. Pode-se presumir a influência positiva e significante dos conflitos cognitivos (H_2), da confiança (H_3) e da cooperação (H_4) no compartilhamento de informações. Além disso, observou-se influência positiva do compartilhamento de informações na inovação gerencial (H_5), com significância estatística ($p<0,01$). Ao considerar a influência das variáveis de controle (tamanho da organização e tempo de atuação no mercado) em relação à inovação gerencial, pode-se constatar que não houve suporte estatístico que permitisse aceitar as relações propostas.

Para avaliar a ausência de multicolinearidade, foi verificado se os valores de *Variance Inflation Fator* (VIF) eram inferiores a 3,0 (Hair Jr. et al., 2019). No caso, o maior VIF apresentado foi igual a 1,648, o que denota ausência de multicolinearidade. No processo de validação do modelo, observou-se ainda a variância explicada (R^2). Nas ciências sociais e

comportamentais um R^2 de 2% caracteriza efeito pequeno, 13% efeito médio e 26% efeito grande (Ringle, Silva & Bido, 2014). Pelos valores apresentados, as variáveis compartilhamento de informações e inovação gerencial possuem grande poder explicativo. Por fim, aferiu-se a relevância preditiva (Q^2), que considera a necessidade de apresentação de valores superiores a zero (Hair Jr. et al., 2019), sendo que os valores permitem inferir pela existência de relevância preditiva das variáveis.

De forma complementar, foi realizada a análise dos potenciais efeitos indiretos no modelo estrutural, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4
Efeitos indiretos específicos

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

Nota: *p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01
Fonte: Dados da pesquisa.

Os conflitos cognitivos (β=0,110, p-*value*=0,074*) e a cooperação (β=0,164, p-*value*=0,022**) possuem efeitos indiretos na inovação gerencial, via compartilhamento de informações. Considerando a existência de relação direta positiva e significativa entre conflitos cognitivos e inovação gerencial, tem-se uma mediação parcial (Bido & Silva, 2019).

4.3 Discussão dos resultados

A discussão dos resultados foi realizada com base nos resultados dos testes das hipóteses do modelo teórico da pesquisa. A H_1 pressupunha influência direta e positiva dos conflitos cognitivos na inovação gerencial, o que não foi confirmado estatisticamente (β=0,062). Este resultado difere do observado nas pesquisas de Qian et al. (2013) e Wang et al. (2019). Diante disso, argumenta-se que pensamentos divergentes, observados de forma isolada, não levam à inovação, sendo necessário que os membros do grupo compartilhem informações que favoreçam a análise das melhores ideias (Paletz & Schunn, 2010). Outra questão a ser considerada é o tipo de inovação observada. A exemplo disso, Wang et al. (2019) encontrou relação positiva entre conflitos cognitivos e inovação exploratória.

A H_2 estabeleceu a existência de relação direta e positiva entre conflitos cognitivos e compartilhamento de informações, o que foi suportado pela estatística (β=0,241; p<0,05). Os resultados de associação positiva corroboram o observado por Tsai e Bendersky (2016) e Weingart et al. (2015). Além disso, podem ser um indicativo da existência de receptividade no que concerne às divergências de opiniões (Tsai & Bendersky, 2016). Pela discussão de tarefas, novas ideias podem advir e levar a conflitos de tarefas que, por sua vez, ajudam na melhora do desempenho dos grupos (Wu, Liu, Zhao & Zuo, 2017). Observa-se, assim, que as divergências podem atuar como algo positivo no contexto das organizações ao gerar debates e troca de informações.

A H_3 assumiu a existência de relação direta e positiva entre confiança e compartilhamento de informações, o que pode ser confirmado estatisticamente (β=0,235; p<0,10). Isso coaduna com os achados de Lvina et al. (2017), que observaram relação entre confiança e compartilhamento de informações. Quando há confiança, os indivíduos estão

dispostos a se envolver em parcerias colaborativas, levando-os a maior envolvimento em pesquisas e trocas de conhecimento e informações oportunas, o que pode aumentar as contribuições do grupo (Tuya & Tuya, 2019). Isso requer um ambiente organizacional que estimule o livre fluxo dos dados e informações, com incentivo a formação de parcerias de confiança.

A H_4 preconizou que a cooperação influencia de forma direta e positiva o compartilhamento de informações, sendo suportada (β=0,359; p<0,01). Com isso, coaduna-se com o observado em pesquisas como de Massaro et al. (2019) e Silva et al. (2016). Quando estão em competição, os indivíduos agrupam informações menos valiosas e não compartilhadas do que quando estão em cooperação (Toma & Butera, 2015). Esses autores apontam estudos que revelaram que os membros dos grupos cooperam com o objetivo de melhorar as decisões e, portanto, procuram reunir suas informações e compartilhar. Em geral, uma atmosfera cooperativa dentro do grupo tende a encorajar o compartilhamento formal das informações, o que mantem o grupo informado e fornece suporte social (Lai & Yang, 2017).

A H_5 preconizou a existência de influência direta e positiva entre compartilhamento de informações e inovação gerencial, o que foi suportado (β=0,457; p<0,01). Esse achado reforça o exposto em estudos que consideraram a existência de relação entre compartilhamento de informações e inovação (Parast et al., 2019; Suprapto et al., 2017). Quando os membros da equipe superam as dificuldades relacionadas ao compartilhamento de informações, são criadas condições de integração e transformação dos diferentes conhecimentos em novas soluções, ou seja, a capacidade para inovação é ampliada (Tzabbar & Vestal, 2015). Todavia, existem diferentes tipos de inovação e variados aspectos que precisam ser considerados ao se observar a relação entre compartilhamento de informações e inovação.

Na inserção das variáveis de controle (tamanho da organização e tempo de atuação no mercado) no modelo, não foram encontradas evidências estatísticas que comprovem a influência em relação à inovação gerencial, o que contraria os achados de Mol e Birkinshaw (2009), que encontraram relação entre tamanho e inovações relacionadas ao processo de gestão. Essa inconsistência entre os achados das pesquisas denotam a necessidade aprofundamento acerca dos fatores que podem interferir na relação entre as variáveis. Ao considerar o tempo de atuação da empresa no mercado, os achados reforçam o exposto por Baregheh et al. (2016), que também não encontraram relação entre idade da organização e sua posição de inovação.

Além de pautar as discussões da pesquisa em estudos que auxiliaram na fundamentação das hipóteses estabelecidas, utilizou-se ainda das considerações da TDC. As observações apresentadas com base na TDC denotam a necessidade de se controlar o fluxo de informações de forma adequada, de modo a evitar dissonâncias que possam prejudicar o desempenho (bom andamento) da organização. Isso porque as dissonâncias podem surgir da exposição a uma fonte de notícias ou informações que desafiam as atitudes, o que pode inclusive gerar falta de confiança em crenças existentes (Metzger, Hartsell & Flanagin, 2020).

As constatações relativas ao contexto das cooperativas agropecuárias não se diferem das apresentadas na literatura. Observa-se que nas cooperativas são essenciais mecanismos que contribuam para promover troca de informações, melhoria da colaboração, inovação e acesso aos pequenos agricultores (Fischer & Qaim, 2012). As inovações nesse contexto vão além da adoção de novas tecnologias, envolvem a necessidade de criação de novos arranjos e práticas institucionais (Klerkx, Hall & Leeuwis, 2009). Fomentar o compartilhamento de informações e a inovação gerencial no contexto cooperativo é especialmente importante para alcançar condições de competitividade no mercado e melhorar o desempenho organizacional.

5 Conclusão e implicações

5.1 Conclusão

Este estudo analisou os reflexos dos conflitos cognitivos, da confiança e da cooperação no compartilhamento de informações e os efeitos do compartilhamento de informações na inovação gerencial em cooperativas agropecuárias. Os resultados dos testes das hipóteses mostraram convergência das relações estabelecidas nesta pesquisa com os de estudos prévios (ex: Kulangara et al., 2016; Lvina et al., 2017; Massaro et al., 2019), exceto para a relação direta e positiva prevista entre conflitos cognitivos e inovação gerencial, que não apresentou significância estatística. Os resultados da pesquisa permitem concluir que o compartilhamento de informações, impulsionado por comportamentos como conflitos cognitivos, confiança e cooperação, é importante para fomentar a inovação gerencial.

Desta maneira, destaca-se a relevância de considerar elementos que possam influenciar o compartilhamento de informações, como, conflitos cognitivos, confiança e cooperação, na tentativa de atenuar problemas de comunicação, que acabam por dificultar o desenvolvimento das tarefas e os resultados organizacionais. Ressalta-se a importância de considerar tais características no ambiente das cooperativas, face aos propósitos e princípios desse tipo de organização. Em relações de cooperação, elementos como a confiança e comprometimento são relevantes para reduzir incertezas e a possibilidade de oportunismo, além de permitir o desenvolvimento de sentimentos de propósito e orgulho de pertencer ao movimento cooperativo (Mazzarol, Limnios & Reboud, 2013).

5.2 Implicações teóricas

Os resultados desta pesquisa oferecem suporte às evidências observadas em estudos anteriores acerca de relações estabelecidas. Assim, contribui para a consolidação do conhecimento, além de oferecer novas perspectivas a partir do modelo proposto. No contexto das cooperativas, pesquisas nacionais (ex.: Beuren, Santos, Bernd & Pazetto, 2020; Beuren, Theiss, Oliveira, Mannes & Luiz, 2019) e internacionais (ex.: Bailey, Jia, Dong & Martins, 2021) observaram alianças estratégicas e relações de troca, enquanto outras pesquisas investigaram a relação entre cooperativa e cooperados (ex: Ghauri, Mazzarol & Soutar, 2021). Nesse sentido, esta pesquisa acrescenta à literatura ao oferecer uma perspectiva intragrupo, envolvendo o desenvolvimento das tarefas, aspectos relacionais e compartilhamento de informações no contexto de grupos.

5.3 Implicações para a prática gerencial

Os resultados implicam na prática gerencial dada a necessidade de gestão dos grupos de trabalho para assegurar a livre comunicação e possibilitar o uso eficaz das informações. A comunicação auxilia na coordenação dos comportamentos da equipe, podendo levar ao aumento da transparência das informações e propiciar melhorias na confiança e dependência entre grupos de trabalho (Wu et al., 2017). No contexto das cooperativas, a confiança é apoiada positivamente pelos princípios cooperativos. Ganham ainda destaque aspectos funcionais dos conflitos cognitivos no desenvolvimento das tarefas em grupo, ao permitir sintetizar as diferentes perspectivas e identificar as informações mais adequadas ao processo decisório (Xiao, Zhang & Basadur, 2016). Nas cooperativas, o processo de comunicação ganha destaque ao considerar, por exemplo, questões relacionadas ao princípio da informação, frente a necessidade de desenvolvimento.

5.4 Limitações e recomendações

Entre as limitações desta pesquisa destaca-se que há possibilidade de ocorrência do viés

do método comum, visto que os mesmos respondentes reportaram as variáveis dependentes e independentes, mesmo que os testes não tenham identificado problemas. Recomenda-se a realização de estudos com diferentes estratégias de pesquisa. Outra limitação da pesquisa refere-se à escolha dos construtos antecedentes e consequentes do compartilhamento de informações. Recomenda-se que futuras pesquisas insiram aspectos relativos às características individuais dos gestores e demais membros dos grupos de trabalho. Além disso, incluir aspectos do contexto organizacional ou externos que possam impactar o compartilhamento de informações ou a inovação gerencial. Pesquisas futuras podem ainda considerar efeitos mediadores ou moderadores de outras variáveis que possivelmente afetam o compartilhamento de informações ou mesmo a inovação gerencial.

Referências

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154-1184.

Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, *23*(4), 495-516.

Andreassen, N., Borch, O. J., & Sydnes, A. K. (2020). Information sharing and emergency response coordination. *Safety Science*, *130*, 1-9.

Badke-Schaub, P., Goldschmidt, G., & Meijer, M. (2010). How does cognitive conflict in design teams support the development of creative ideas?. *Creativity and Innovation Management*, *19*(2), 119-133.

Bailey, A. R., Jia, F., Dong, H., & Martins, T. (2021). Sustaining supply chain relationships for co-operatives success: the case of South Devon Organic Producers Co-operatives (UK). *International Food and Agribusiness Management Review*, *24*(1), 162-178.

Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, *19*(4), 332– 345.

Baregheh, A., Rowley, J., & Hemsworth, D. (2016). The effect of organisational size and age on position and paradigm innovation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *23*(3), 768-789.

Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, *28*(1), 12-30.

Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, *72*, 21-37.

Bendig, D., Enke, S., Thieme, N., & Brettel, M. (2018). Performance implications of cross-functional coopetition in new product development: the mediating role of organizational learning. *Industrial Marketing Management*, *73*, 137-153.

Beuren, I. M., Santos, V. D., Bernd, D. C., & Pazetto, C. F. (2020). Reflexos do compartilhamento de informações e da inovação colaborativa na responsabilidade social de cooperativas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *22*(2), 310-330.

Beuren, I. M., Theiss, V., Oliveira, R. M., Mannes, S., & Luiz, T. T. (2019). Efeitos do compartilhamento de informações no risco e desempenho da aliança estratégica de cooperativas. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, *13*(4), 372-389.

Bido, D. S., & Silva, D. D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. Administração: *Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of*

Management Review, *33*(4), 825-845.

Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, *101*(8), 1151–1177.

Bui, H., Chau, V. S., Degl'Innocenti, M., Leone, L., & Vicentini, F. (2019). The resilient organisation: A meta-analysis of the effect of communication on team diversity and team performance. *Applied Psychology*, *68*(4), 621-657.

Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, *45*(5), 875-893.

Colicchia, C., Creazza, A., Noè, C., & Strozzi, F. (2019). Compartilhamento de informações em cadeias de suprimentos: uma revisão de riscos e oportunidades usando a análise sistemática de redes de literatura (SLNA). *Supply Chain Management: An International Journal*, *24*(1), 5-21.

Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, *8*(2), 423-454.

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.

Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: uma abordagem integrada. *Psychologica*, *38*, 103-119.

Evans, A. M., & Krueger, J. I. (2011). Elements of trust: Risk and perspective-taking. *Journal of Experimental Social Psychology*, *47*(1), 171-177.

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, *41*(4), 1149-1160.

Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados:* modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University Press.

Fischer, E., & Qaim, M. (2012). Linking smallholders to markets: determinants and impacts of farmer collective action in Kenya. *World development*, *40*(6), 1255-1268.

Ghauri, S., Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2021). Why do SMEs join Co-operatives? A comparison of SME owner-managers and Co-operative executives views. *Journal of Co-operative Organization and Management*, *9*(1), 1-13.

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, *133*(2), 662-676.

Hair Jr., J.F., 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.

Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Cogliser, C., & Gullifor, D. (2017). A review of cognitive dissonance theory in management research: Opportunities for further development. *Journal of Management*, *43*(1), 170-199.

Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, *97*(5), 982-996.

Hui, H., Radzi, C. W. J. W. M., Jenatabadi, H. S., Kasim, F. A., & Radu, S. (2013). The impact of firm age and size on the relationship among organizational innovation, learning, and

performance: A moderation analysis in Asian food manufacturing companies. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *5*(3), 166-174.

Huo, B., Zhao, X., & Zhou, H. (2014). The effects of competitive environment on supply chain information sharing and performance: an empirical study in China. *Production and Operations Management*, *23*(4), 552-569.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, *40*(2), 256-282.

Kakar, A. K. (2018). How do team conflicts impact knowledge sharing?. *Knowledge Management Research & Practice*, *16*(1), 21-31.

Klerkx, L., Hall, A., & Leeuwis, C. (2009). Strengthening agricultural innovation capacity: are innovation brokers the answer?. *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*, *8*(5-6), 409-438.

Kulangara, N. P., Jackson, S. A., & Prater, E. (2016). Examining the impact of socialization and information sharing and the mediating effect of trust on innovation capability. *International Journal of Operations & Production Management*, *36*(11), 1601-1624.

Lai, C. J., & Yang, Y. (2017). The role of formal information sharing in key account team effectiveness: does informal control matter and when. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *37*(4), 313-331.

Lin, R. J., Chen, R. H., & Chiu, K. K. S. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, *110*(1), 111-133.

Liu, F., Wu, J., Huang, X., & Fong, P. S. (2020). Impact of intra-group coopetitive incentives on the performance outcomes of knowledge sharing: evidence from a randomized experiment. *Journal of Knowledge Management*, *24*(2), 346-368.

Lorenzen, M. (1998). *Information cost, learning, and trust Lessons from co-operation and higher-order capabilities amongst geographically proximate firms* (No. 98-21). DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies.

Lvina, E., Maher, L. P., & Harris, J. N. (2017). Political skill, trust, and efficacy in teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *24*(1), 95-105.

Majer, M., Holm, C., Lubin, Y., & Bilde, T. (2018). Cooperative foraging expands dietary niche but does not offset intra-group competition for resources in social spiders. *Scientific Reports*, *8*(1), 1-13.

Massaro, M., Moro, A., Aschauer, E., & Fink, M. (2019). Trust, control and knowledge transfer in small business networks. *Review of Managerial Science*, *13*(2), 267-301.

Mavondo, F. T., & Rodrigo, E. M. (2001). The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. *Journal of Business Research*, *52*(2), 111-121.

Mazzarol, T., Limnios, E. M., & Reboud, S. (2013). Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, *1*(1), 27-40.

Metzger, M. J., Hartsell, E. H., & Flanagin, A. J. (2020). Cognitive dissonance or credibility? A comparison of two theoretical explanations for selective exposure to partisan news. *Communication Research*, *47*(1), 3-28.

Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, *62*(12), 1269-1280.

Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, *44*(5), 733-758.

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.

Nitzl, C., & Chin, W. W. (2017). The case of partial least squares (PLS) path modeling in managerial accounting research. *Journal of Management Control*, *28*(2), 137-156.

Paletz, S. B., & Schunn, C. D. (2010). A social-cognitive framework of multidisciplinary team innovation. *Topics in Cognitive Science*, *2*(1), 73-95.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879-903.

Parast, M. M., Sabahi, S., & Kamalahmadi, M. (2019). The relationship between firm resilience to supply chain disruptions and firm innovation. In *Revisiting Supply Chain Risk* (pp. 279-298). Springer, Cham.

Prajogo, D. I., & Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, *135*(1), 514-522.

Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, *34*(1), 110-120.

Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, *13*(2), 56-73.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.

Rutten, W., Blaas-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214.

Schulze, A. D., Stade, M. J. C., & Netzel, J. (2014). Conflict and conflict management in innovation processes in the life sciences. *Creativity and Innovation Management*, *23*(1), 57-75.

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.

Silva, H. C. H., Binotto, E., & Vilpoux, O. F. (2016). Cooperação e compartilhamento de informação entre os atores sociais em um assentamento rural. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, *6*(1), 89-108.

Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 102-111.

Sridharan, R., & Simatupang, T. M. (2013). Power and trust in supply chain collaboration. *International Journal of Value Chain Management*, *7*(1), 76-96.

Suprapto, 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).

Toma, C., & Butera, F. (2015). Cooperation versus competition effects on information sharing and use in group decision-making. *Social and Personality Psychology Compass*, *9*(9), 455-467.

Tsai, M. H., & Bendersky, C. (2016). The pursuit of information sharing: Expressing task conflicts as debates vs. disagreements increases perceived receptivity to dissenting opinions in groups. *Organization Science*, *27*(1), 141-156.

Tuya, M. D., & Tuya, M. L. D. (2019). Creating value through information and knowledge flow: Lessons from the public sector applied to the private sector. *Journal of Creating Value*, *5*(2), 210-221.

Tzabbar, D., & Vestal, A. (2015). Bridging the social chasm in geographically distributed R&D teams: The moderating effects of relational strength and status asymmetry on the novelty of team innovation. *Organization Science*, *26*(3), 811-829.

Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, *49*(1), 28-51.

Wang, D., Su, Z., & Guo, H. (2019). Top management team conflict and exploratory innovation: The mediating impact of market orientation. *Industrial Marketing Management*, *82*, 87-95.

Webering, S. I. (2020). Cooperação cooperativa: O ser, o fazer e o devir. *Revista de Administração Contemporânea*, *24*(6), 567-581.

Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G., & Jehn, K. A. (2015). The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*, *40*(2), 235-262.

Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, *35*(8), 1466-1482.

Xiao, Y., Zhang, H., & Basadur, T. M. (2016). Does information sharing always improve team decision making? An examination of the hidden profile condition in new product development. *Journal of Business Research*, *69*(2), 587-595.

Xie, X. Y., Wang, W. L., & Luan, K. (2014). It is not what we have, but how we use it: Reexploring the relationship between task conflict and team innovation from the resource-based view. *Group Processes & Intergroup Relations*, *17*(2), 240-251.

Yamagishi, T., & Cook, K. S. (1993). Generalized exchange and social dilemmas. *Social Psychology Quarterly*, 235-248.

Yu, K. Y. T., & Cable, D. M. (2011). Unpacking cooperation in diverse teams: Incorporating long-term orientation and civic virtue in the study of informational diversity. *Team Performance Management: an International Journal*, 17(1-2), 63-82.