

ARTIGO

Estilo cooperativo ou competitivo de gerenciamento de conflitos? Efeitos no compartilhamento de informações e no desempenho de cooperativas agropecuárias

RENATA MENDES DE OLIVEIRA¹ILSE MARIA BEUREN²¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU) / CAMPUS PONTAL, ITUIUTABA – MG, BRASIL² UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE, FLORIANÓPOLIS – SC, BRASIL

Resumo

Este estudo examina a influência dos estilos de gerenciamento de conflitos, tanto cooperativos quanto competitivos, no compartilhamento de informações e, por sua vez, deste no desempenho organizacional. Examina-se também a mediação do compartilhamento de informações na relação entre os estilos de gerenciamento de conflitos e o desempenho organizacional. Os efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos foram analisados no nível intragrupo em um campo que pressupõe cooperação por meio de uma survey realizada com profissionais que atuam em cooperativas agropecuárias. Para a análise das 91 respostas válidas, utilizou-se modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Os resultados indicam relação entre estilos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações, que é positiva para o estilo cooperativo e negativa para o estilo competitivo. Além disso, foi observada relação positiva entre compartilhamento de informações e desempenho organizacional. No entanto, não se verificou um efeito mediador do compartilhamento de informações na relação entre os estilos de gerenciamento de conflitos cooperativo e competitivo e o desempenho organizacional. Com base nos resultados, conclui-se que o estilo cooperativo de gerenciamento de conflitos promove o compartilhamento de informações e melhora o desempenho organizacional. O mesmo não foi constatado para o estilo competitivo de gerenciamento de conflitos nas cooperativas pesquisadas. Isso amplia as discussões sobre os possíveis benefícios dos conflitos nas organizações, contrastando com as abordagens sobre seus efeitos maléficos no desempenho organizacional.

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

Cooperative or competitive style of conflict management? Effects on information sharing and agricultural cooperatives' performance

Abstract

This study examines the influence of conflict management styles, both cooperative and competitive, on information sharing and, in turn, on organizational performance. The mediation of information sharing in the relationship between conflict management styles and organizational performance is also examined. The effects of conflict management styles were analyzed at the intragroup level in a field that presupposes cooperation through a survey carried out with professionals who work in agricultural cooperatives. For the analysis of the 91 valid answers, partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was used. The results indicate a relationship between conflict management styles and information sharing, which is positive for the cooperative style and negative for the competitive style. Furthermore, a positive relationship was observed between information sharing and organizational performance. However, no mediating effect of information sharing on the relationship between cooperative and competitive conflict management styles and organizational performance was found. Based on the results, it is concluded that the cooperative style of conflict management promotes the sharing of information and improves organizational performance. The same was not found for the competitive style of conflict management in the researched cooperatives. This broadens discussions about the possible benefits of conflicts in organizations, contrasting with the approaches about their harmful effects on organizational performance.

Keywords: Conflict management styles. Information sharing. Organizational performance.

¿Estilo cooperativo o competitivo de gestión de conflictos? Efectos sobre el intercambio de información y desempeño de cooperativas agropecuarias

Resumen

Este estudio examina la influencia de los estilos de gestión de conflictos, tanto cooperativo como competitivo, en el intercambio de información y, a su vez, en el desempeño organizacional. También se examina la mediación del intercambio de información en la relación entre los estilos de gestión de conflictos y el desempeño organizacional. Los efectos de los estilos de gestión de conflictos se analizaron a nivel intragrupal en un campo que presupone la cooperación, a través de una encuesta realizada a profesionales que trabajan en cooperativas agropecuarias. Para el análisis de las 91 respuestas válidas se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los resultados indican una relación entre los estilos de gestión de conflictos e intercambio de información, que es positiva para el estilo cooperativo y negativa para el estilo competitivo. Además, se observó una relación positiva entre intercambio de información y desempeño organizacional. Sin embargo, no se encontró un efecto mediador del intercambio de información en la relación entre los estilos cooperativo y competitivo de gestión de conflictos y el desempeño organizacional. Con base en los resultados, se concluye que el estilo cooperativo de gestión de conflictos promueve el intercambio de información y mejora el desempeño organizacional, mientras que no se observó lo mismo para el estilo competitivo de gestión de conflictos en las cooperativas investigadas. Así, se amplían las discusiones sobre los posibles beneficios de los conflictos en las organizaciones, contrastando con los enfoques sobre sus efectos nocivos en el desempeño organizacional.

Palabras clave: Estilos de gestión de conflictos. Intercambio de información. Desempeño organizacional.

Artigo submetido em 22 de janeiro de 2023 e aceito para publicação em 24 de julho de 2023.

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230013>

INTRODUÇÃO

A dissonância cognitiva é importante do ponto de vista organizacional, uma vez que pode facilitar a criação de novas ideias e, com isso, contribuir para a criatividade, inovação e gerar condições de vantagem competitiva (Mancini & Ribiere, 2018). Essa suposição tem amparo na Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC), a qual preconiza que indivíduos que encontram alguma divergência em seu grupo irão procurar adotar, o quanto antes, ações para reduzi-las ou eliminá-las (Festinger, 1957). Isso indica a relevância do gerenciamento de conflitos na melhora do processo de comunicação e no estímulo de comportamentos desejáveis nos indivíduos, o que, conseqüentemente, leva ao incremento do desempenho organizacional.

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 indivíduos e grupos podem discutir e lidar com conflitos, a fim de torná-los benéficos para si e para a organização (Deutsch, 2014). Argumenta-se que, se os conflitos são geridos de forma eficaz, pode haver melhorias na qualidade da decisão e no desempenho individual e organizacional (John-Eke & Akintokunbo, 2020).

Pesquisas sobre gerenciamento de conflitos têm considerado os cinco estilos apresentados por Rahim e Bonoma (1979): integração, acomodação, compromisso, domínio e evitação. Cada estilo de gerenciamento de conflitos pode atuar de forma distinta no compartilhamento de informações. A troca mútua e a discussão entre os indivíduos e grupos são oriundas do processo de integração, acomodação e compromisso de estilos de gestão, e podem contribuir para resoluções benéficas e ideias inovadoras, ao passo que dominar e evitar conflitos acarretariam impasses ou soluções insatisfatórias (Chen et al., 2012). Presume-se que esse processo de troca proporcionaria um desempenho organizacional superior se ancorado no compartilhamento de informações.

O compartilhamento de informações entre os indivíduos na organização reduz a probabilidade de uso do poder (Fisher et al., 2002). Conseqüentemente, isso contribui para a redução da necessidade de dominar conflitos. De um lado, o compartilhamento de informações, consubstanciado em características como qualidade, confiabilidade e precisão da informação (Moores & Yuen, 2001), fornece suporte para melhorar o processo decisório dos envolvidos, o que não ocorre quando há limitações na troca de informações (Treurniet & Wolbers, 2021). De outro lado, melhorias no processo decisório favorecem o compartilhamento de informações, o que proporciona condições para melhorar o desempenho organizacional (Beuren et al., 2020; Yang & Maxwell, 2011).

O desempenho organizacional é abordado na literatura de diferentes maneiras, abrangendo desde resultados financeiros até o desempenho avaliado, o que leva a resultados distintos. Embora a literatura aponte conexões desse construto com diversos outros, uma lacuna é observada nos construtos aqui abordados e sua análise conjunta, o que pode trazer implicações adicionais.

Assim, neste estudo examina-se a influência dos estilos de gerenciamento de conflitos, tanto cooperativos quanto competitivos, no compartilhamento de informações e, por sua vez, deste no desempenho organizacional. Examina-se, ainda, a mediação do compartilhamento de informações na relação entre os estilos de gerenciamento de conflitos e o desempenho organizacional. Foi realizada uma *survey* com gestores de cooperativas agropecuárias, em virtude de a gestão de conflitos ser necessária diante dos possíveis conflitos de interesses entre os agentes internos, no que tange às estratégias da organização, e conflitos de agência com os cooperados (Maciel et al., 2018).

Os resultados da pesquisa oferecem uma contribuição à literatura que aborda as relações aqui propostas entre estilos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações (ex.: Chen et al., 2012), compartilhamento de informações e desempenho organizacional (ex.: Khalil et al., 2019), além do efeito mediador do compartilhamento de informações (Super et al., 2016). Outra contribuição deste estudo está em situar a literatura de conflitos de maneira mais central, uma vez que o fluxo da pesquisa aponta que conflitos têm sido abordados de forma isolada, desconexa de outros tópicos do comportamento organizacional (Gelfand et al., 2012).

Há subsídios também para a prática gerencial, uma vez que se considera a necessidade de gerenciamento de conflitos com o fim de beneficiar a organização. Os gestores devem estar atentos às pressões internas, visto que elas podem conduzir à degeneração e perda da identidade cooperativa (Oczkowski et al., 2013). Quando gerenciados adequadamente, os conflitos podem auxiliar na satisfação dos membros do grupo, contribuir para sua eficiência e desempenho organizacional, caso

contrário, podem causar ineficiência organizacional e reflexos negativos nos resultados (Chen et al., 2012). Pesquisas sobre gerenciamento de conflitos são importantes para a compreensão dos relacionamentos intraorganizacionais com o intuito de torná-los mais eficazes e orientar os gestores no tratamento e solução de conflitos que podem frustrar o progresso conjunto (Tjosvold et al., 2019).

BASE TEÓRICA E HIPÓTESES

Estilos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações

O gerenciamento de conflitos é requisitado nas divergências entre os membros dos grupos, que podem ocorrer em virtude de distintas emoções ou de alguma tarefa (Desivilya et al., 2010). No entanto, a divergência do indivíduo em relação ao seu grupo não necessariamente é negativa. Tendo como suporte a TDC, Festinger (1957) argumenta que se o conflito é gerenciado de forma que sejam adotadas ações, o quanto antes, para reduzir as divergências ou eliminá-las, pode trazer benefícios ao grupo e à organização. As dissonâncias podem, por exemplo, levar a discussões que estimulam a criatividade da equipe e a inovação e, assim, contribuir para o desempenho organizacional e a vantagem competitiva (Mancini & Ribiere, 2018).

Embora os conflitos possam ocorrer em todas as organizações, determinadas governanças parecem favorecer sua ocorrência. Um exemplo é o caso das cooperativas, nas quais os conflitos de agência podem advir da estrutura de cooperação (Silva et al., 2011). Os autores alertam para a necessidade de adotar boas práticas de governança a fim de prevenir conflitos que possam prejudicar a relação entre a administração e os cooperados, principalmente diante da falta de clareza de papéis. Argumenta-se que todos precisam ser responsáveis pela gestão e participar de forma efetiva, o que pressupõe um sistema de cooperação no qual todos estão centrados no alcance de objetivos comuns.

A literatura apresenta diferentes abordagens para estilos de gerenciamento de conflitos, mas a conceitualização de Rahim e Bonoma (1979) tem sido usada sistematicamente devido à sua compatibilidade com as proposições da Teoria da Negociação de Face (*Face-negotiation Theory*), que explicam a influência de diferentes elementos nos estilos de conflitos (Ting-Toomey et al., 2001). Essa abordagem foca em duas questões principais: a forma como os indivíduos se preocupam consigo e com os demais membros do grupo; e características que os definem como sendo cooperativos ou competitivos (Rahim et al., 2000). Ambas combinam-se para criar cinco estilos de gerenciamento de conflitos (Rahim & Bonoma, 1979): integração, acomodação e compromisso – considerados cooperativos –; domínio e evitação – qualificados como competitivos (Rahim et al., 2000).

Os estilos de integração e evitação são os mais excludentes, uma vez que, no primeiro, há alta preocupação consigo e com os outros, enquanto, no segundo, há baixo grau de preocupação consigo e com os outros (Rahim & Bonoma, 1979). O estilo de integração se define pela troca de informações e avaliação das diferenças com o intuito de alcançar uma solução que seja aceitável para as partes envolvidas e de reduzir conflitos organizacionais por meio de colaboração, o que torna a estratégia mais eficaz (Gross & Guerrero, 2000; Rahim & Bonoma, 1979). Por outro lado, o estilo de evitação é associado a situações de abstenção, desvios ou evasão e tem como objetivo evitar lidar com situações de conflito (Rahim & Bonoma, 1979).

No estilo de acomodação, há um baixo grau de preocupação consigo e alto grau de preocupação com os outros, na tentativa de harmonizar diferenças e semelhanças (Rahim & Bonoma, 1979). Já no estilo de compromisso, há um moderado grau de preocupação consigo e com os outros; assim, as partes envolvidas podem desistir de algo para que seja tomada uma decisão mutuamente aceitável (Rahim & Bonoma, 1979). Por fim, o estilo de domínio remete a um baixo grau de preocupação com os outros e alto grau de preocupação consigo, de forma que o indivíduo pode ignorar a necessidade e as expectativas de outros, tornando-se inapropriado em várias situações (Gross & Guerrero, 2000; Rahim & Bonoma, 1979).

Os estilos cooperativos tendem a atuar direcionados para negociações construtivas e resolução de problemas de forma colaborativa, enquanto nos estilos competitivos há uma tendência de domínio entre parceiros, que se mostram fechados para negociações (Gelfand et al., 2012). Os estilos construtivos aprimoram o desenvolvimento de ações que permitem que os indivíduos expressem suas opiniões, além de favorecer a identificação de possíveis problemas e variedade de perspectivas para atender a necessidades existentes (Desivilya et al., 2010). Os estilos de gerenciamento cooperativos parecem mais destacados na literatura, possivelmente devido à prevalência de efeitos positivos (John-Eke & Akintokunbo, 2020).

No entanto, as divergências entre membros da equipe podem demandar diferentes estilos de gerenciamento de conflitos, desde os cooperativos até os competitivos. No gerenciamento de conflitos, é preciso considerar que dissonâncias em equipes estimulam a discussão e promovem relacionamentos cooperativos, basilares para a colaboração entre grupos e contribuições para a organização (Tjosvold et al., 2019). Ações construtivas no gerenciamento de conflitos podem promover efeitos positivos em indivíduos ou grupos da organização, uma vez que criam condições para a utilização de recursos cognitivos (Schulze et al., 2014). Isso permite análises dos problemas e propicia geração de ideias e soluções benéficas (Desivilya et al., 2010).

Presume-se que essas ações sejam respaldadas pelo compartilhamento de informações dentro da organização, sendo imprescindível que ele ocorra entre todos os membros da equipe (Mannes et al., 2022). Quando há compartilhamento de informações, os envolvidos passam a cooperar para que as metas comuns possam ser alcançadas, o que gera confiança e pode melhorar os resultados organizacionais (Sridharan & Simatupang, 2013). Assim, ações construtivas podem se desenvolver de forma mais consistente quando apoiadas pelo compartilhamento de informações. Supõe-se, ainda, que estilos de gerenciamento cooperativos proporcionem aos indivíduos a oportunidade de ter voz e expressar suas opiniões, além de estimular percepções de uma cultura organizacional que encoraja o compartilhamento de conhecimento (Kremer et al., 2019). Com esses argumentos, conjectura-se que:

H1a: O estilo cooperativo (integração, acomodação e compromisso) de gerenciamento de conflitos influencia direta e positivamente no compartilhamento de informações.

H1b: O estilo competitivo (domínio e evitação) de gerenciamento de conflitos influencia direta e negativamente no compartilhamento de informações.

Compartilhamento de informações e desempenho organizacional

O desempenho organizacional pode ser avaliado com base em metas, por meio de métricas financeiras e não financeiras (Novak, 2017). Esses parâmetros também são aplicáveis às cooperativas, uma vez que precisam monitorar o desempenho de suas atividades. Mesmo que as cooperativas não tenham como objetivo a maximização de lucros, elas estão conduzindo negócios; precisam, portanto, apurar resultados e avaliar o seu desempenho, o que não as difere das organizações em geral, conforme Amene (2017). O autor argumenta que as cooperativas precisam fornecer bens e serviços aos seus membros a fim de alcançar um desempenho superior (Amene, 2017).

A avaliação do desempenho em cooperativas agropecuárias é permeada de desafios, dado que, além de os associados exercerem diferentes funções, há dificuldade na obtenção de informações necessárias para os cálculos (Grashuis, 2018). A ausência de padrões específicos voltados às cooperativas levam à adoção de indicadores tradicionais de avaliação econômico-financeira e não financeira (Soboh et al., 2009). Isso remete aos atributos “seleção” e “apresentação da informação”, que precisam ser adequados à realidade e estratégia organizacional (Beuren & Rengel, 2012). A relevância da informação na tomada de decisões implica tipos e fontes de informações diversificadas, no formato adequado.

Nessa perspectiva, compartilhar informações pode ser importante no aprimoramento do desempenho organizacional, uma vez que informações com atributos adequados permitem melhorar a qualidade da decisão (Yang & Maxwell, 2011). O compartilhamento de informações tem, ainda, a capacidade de promover condições que auxiliam no aprendizado e no processo de inovação, ao mesmo tempo que pode proporcionar maior flexibilidade e compreensão quanto ao que é pretendido pela organização, aspectos relevantes para a competitividade (Hatala & Lutta, 2009). Todavia, as informações devem ser relevantes, confiáveis, precisas e oportunas (Popovič et al., 2012).

Buscando melhores soluções para a organização, membros de um determinado grupo tornam-se mais inclinados à ajuda recíproca, por meio de compartilhamento de informações (Argote et al., 2003). O compartilhamento de informações facilita a execução de atividades nas equipes e na organização, proporcionando maior satisfação dos envolvidos. Essa prática contribui para reduzir desperdícios e direcionar a atenção dos integrantes às suas principais competências, oferecendo benefícios de natureza financeira e não financeira (Wu et al., 2014).

Esses efeitos nos indivíduos e equipes têm reflexos no desempenho organizacional. O desempenho de uma organização depende ainda da competência de seus colaboradores, os quais representam uma parte importante desta e formam equipes que trabalham para o alcance dos objetivos organizacionais (Almatrooshi et al., 2016). O trabalho em grupo, por um lado, pode promover diferentes vantagens em relação ao processo decisório; por outro, exige compartilhamento e uso eficaz das informações por todos os membros do grupo (Xiao et al., 2016).

No âmbito das cooperativas agropecuárias, a interação entre coesão e trocas internas é preponderante para que haja um desempenho superior (Ruben & Heras, 2012). No entanto, o sucesso cooperativo depende de participação efetiva, habilidades de tomada de decisão e lealdade de todos (Amene, 2017). Isso reforça a necessidade de a cooperativa investir em atividades e recursos que promovam o compartilhamento e alcance dos interesses comuns e incentive o comprometimento de seus membros (Pesämaa et al., 2013). Wang et al. (2021) apontam que as cooperativas devem, além do compartilhamento interno de informações e colaboração intragrupos, enfatizar colaborações estratégicas externas ao seu ambiente.

Dessa maneira, o compartilhamento eficaz das informações pode proporcionar desempenho superior do grupo e, conseqüentemente, da organização, uma vez que melhora a qualidade das decisões (Bezrukova et al., 2009; Shin et al., 2012). Khalil et al. (2019) constataram em sua pesquisa que o desempenho organizacional pode ser influenciado pela qualidade do compartilhamento de informações. Mediante o exposto, presume-se que:

H2: O compartilhamento de informações influencia direta e positivamente no desempenho organizacional.

Efeito mediador do compartilhamento de informações entre estilos de gerenciamento de conflitos e desempenho organizacional

A maneira como os conflitos são gerenciados determina se eles se caracterizam como cooperativos (construtivos) ou competitivos (destrutivos) – (Schulze et al., 2014; Vollmer, 2015). Song et al. (2006) observaram que os estilos de integração, acomodação e compromisso têm influência positiva sobre o conflito construtivo, enquanto os estilos de domínio e evitação estão associados a níveis mais baixos de conflito construtivo. Portanto, os diversos estilos de gerenciamento de conflitos impactam em diferentes aspectos dos grupos e da organização.

O estilo de integração permite que sejam abertas linhas de comunicação, favorecendo 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 dentro da organização, o que ajuda no desenvolvimento de soluções benéficas (Chen et al., 2012). Já os estilos de domínio e evitação frustram o processo de comunicação, tendendo a desencadear soluções insatisfatórias (Chen et al., 2012).

Em um cenário como o das cooperativas, em que a cooperação representa um princípio direcionador, o estilo cooperativo de gerenciamento de conflitos parece ser inerente à governança e busca de um melhor desempenho organizacional (Ruben & Heras, 2012). Essa presunção é reforçada quando se trata de cooperativas agropecuárias, as quais têm, no seu âmago, a formação de alianças com o fim de desenvolver atividades em cooperação com produtores rurais, visando assegurar sua continuidade, alcançar um melhor desempenho organizacional e obter vantagem competitiva (Peñalver et al., 2018) e, ao mesmo tempo desempenhar um papel relevante no desenvolvimento social e econômico da região onde está estabelecida.

A presunção é de que, no cenário descrito, o compartilhamento de informações exerça um papel interveniente. Apesar de não terem sido identificados na literatura modelos teóricos que abordem as relações propostas neste estudo, encontram-se construtos relacionados. Por exemplo, em um experimento, Super et al. (2016) examinaram os efeitos dos incentivos de grupo no compartilhamento de informações, tanto diretamente quanto como substituto para motivadores baseados na personalidade. Os resultados demonstraram uma vinculação entre o pagamento baseado no desempenho do grupo e o aumento no compartilhamento de informações.

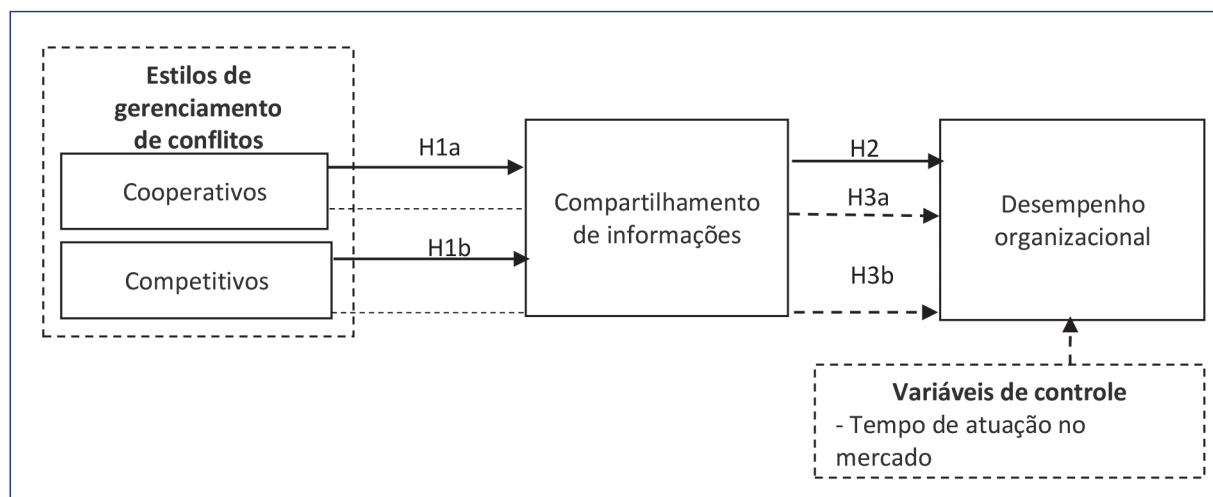
Estudos progressos em cooperativas também apontam evidências desses construtos em relações diversas. Por exemplo, Beuren et al. (2020) analisaram o efeito do compartilhamento de informações na responsabilidade social de cooperativas; Beuren et al. (2019), no desempenho da aliança estratégica de cooperativas; e Ruben e Heras (2012), no desempenho de cooperativas de café da Etiópia. Embora não tenham analisado o efeito mediador, sinalizam efeitos do compartilhamento de informações. Diante do exposto, postula-se que:

H3a: O compartilhamento de informações medeia a relação entre o estilo cooperativo de gerenciamento de conflitos e o desempenho organizacional.

H3b: O compartilhamento de informações medeia a relação entre o estilo competitivo de gerenciamento de conflitos e o desempenho organizacional.

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

Figura 1
Modelo teórico da pesquisa



Nota: A linha tracejada indica relação das variáveis independentes com a dependente, mediadas pelo compartilhamento de informações.
Fonte: Elaborada pelos autores.

Conjectura-se que os estilos de cooperação (H1a) e competição (H1b) de gerenciamento de conflitos têm efeito no compartilhamento de informações. Postula-se, ainda, que o desempenho organizacional é impactado pelo compartilhamento de informações (H2). Por fim, conjectura-se o efeito mediador do compartilhamento de informações na relação entre estilo cooperativo de gerenciamento de conflito e desempenho organizacional (H3a), bem como entre estilo competitivo e desempenho organizacional (H3b). Os estilos de gerenciamento de conflitos foram segregados, uma vez que, no estilo cooperativo, o compartilhamento de informações será maior em comparação ao competitivo. Além disso, foram inseridas duas variáveis de controle do modelo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

População e amostra

Foi conduzida uma *survey* com profissionais que atuam em cooperativas agropecuárias. Estas cooperativas 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 disso buscam conferir desenvolvimento econômico e social aos cooperados e na região onde atuam (Mariano & Albino, 2019). Assim, a opção pelas cooperativas agropecuárias decorre do alinhamento das suas características com o escopo desta pesquisa e pela sua representatividade em comparação aos demais segmentos.

Para a identificação dos profissionais que atuam no ambiente interno das cooperativas, foi realizada uma busca pelos cargos de “presidente”, “vice-presidente”, “diretor(a)” e “gerente” na rede profissional *LinkedIn*. Foram selecionados até três respondentes por cooperativa. Para solicitar participação na rede de contatos, foram enviados 908 convites, dentre os quais 401 foram aceitos. Após o aceite do convite, foi encaminhado o *link* de acesso ao questionário na plataforma *QuestionPro*. Com o intuito de aumentar a amostra, o *link* da pesquisa ainda foi enviado para 693 profissionais de cooperativas agropecuárias brasileiras listadas no *site* da Organização de Cooperativas Brasileiras (OCB).

Com esses procedimentos, foram registradas 91 respostas válidas no período de agosto a outubro de 2021. Para averiguar a adequação do tamanho da amostra, consideraram-se os parâmetros propostos por Faul et al. (2009). Na realização do cálculo, foi utilizado o *software G*Power*. Assim, a adoção dos parâmetros – efeito médio de 0,15, nível de significância de $\alpha=0,05$ e poder da amostra de $1-\beta=0,8$ – indicou a necessidade de um mínimo de 68 respostas. Com base nesses parâmetros, as 91 respostas obtidas demonstram-se suficientes para testar o modelo da pesquisa.

Construtos e instrumento de pesquisa

O modelo teórico da pesquisa compõe-se de três construtos: estilos de gerenciamento de conflitos, compartilhamento de informações e desempenho organizacional. O instrumento de pesquisa (Apêndice) foi elaborado por meio de assertivas em escala tipo Likert de sete pontos, que variam de 1 (= discordo totalmente) a 7 (= concordo totalmente). Exceção houve no construto “compartilhamento de informações”, no qual a escala original foi mantida para as assertivas, variando de 1 (= pouca ou nenhuma extensão) a 7 (= extensão muito grande). No questionário, foram incluídas questões sobre as organizações nas quais os respondentes atuam.

Para estilos de gerenciamento de conflitos, considerou-se a escala Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II), adaptada da pesquisa de Rahim e Magner (1995). Essa escala compõe-se de 28 assertivas, utilizadas para a avaliação de cinco estilos de gerenciamento de conflitos e estão distribuídas da seguinte maneira: integração (7), acomodação (6), domínio (5), evitação (6) e compromisso (4). As assertivas originais, voltadas ao supervisor, foram adaptadas de acordo com o estilo de gerenciamento de conflitos do respectivo grupo a que pertence o respondente.

O construto “compartilhamento de informações” foi mensurado levando-se em conta seis assertivas adaptadas da pesquisa de Ahmad e Huvila (2019). Foram feitas adaptações para o contexto de grupo, uma vez que esses autores investigaram o compartilhamento de informações no âmbito organizacional, com superiores hierárquicos, colegas juniores e consigo. Assim, no presente estudo, a investigação deu-se no âmbito do grupo que o respondente integra na organização.

O construto “desempenho organizacional” foi aferido por meio de dez assertivas elaboradas por López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011). Tais assertivas questionavam o desempenho da organização nos últimos três anos em comparação com os principais concorrentes. Embora investigado sob o ponto de vista financeiro, de processos e interno, foi considerado como um **único** construto, denominado desempenho organizacional.

O instrumento de pesquisa foi submetido a um pré-teste com três profissionais da área, que sugeriram apenas algumas alterações semânticas antes da aplicação aos profissionais das cooperativas agropecuárias. Além disso, por conta da coleta de dados realizada por método único e pelo fato de os indivíduos responderem questões relativas a todas as variáveis, a fim de evitar problemas de viés do método comum (*Common Method Bias* [CMB]), foi incluído um texto inicial de esclarecimento do propósito da pesquisa (Podsakoff & Organ, 1986). Ainda, destacou-se que: a pesquisa segue procedimentos éticos, não há respostas certas ou erradas, o anonimato dos respondentes é assegurado.

Variáveis de controle

No modelo da pesquisa foram incluídas duas variáveis de controle, quais sejam: tempo de atuação no mercado e tamanho da organização. A mensuração do tempo de atuação no mercado consistiu em avaliar a duração (em anos) do exercício da atividade da organização. Essa variável foi tratada como *dummy*, onde “1” representa organizações com no mínimo 20 anos e “0”, aquelas com menos de 20 anos (Bedford, 2015). O tamanho da organização foi mensurado pelo logaritmo natural do número de profissionais que atuam diretamente nas cooperativas investigadas, conforme realizado na pesquisa de Bedford (2015). Essas informações foram coletadas por meio de questões abertas e são apresentadas na seção destinada à caracterização da organização.

Técnicas e procedimentos de análise de dados

Análise fatorial foi aplicada nas assertivas do instrumento de pesquisa, uma vez que permite simplificar ou reduzir uma grande quantidade de variáveis por meio da determinação de fatores (Hair et al., 2017). As assertivas apresentaram índices de confiabilidade satisfatórios após a supressão de algumas cuja carga fatorial era inferior a 0,60, o mínimo recomendado para pesquisas mais exploratórias (Hair et al., 2017). Retirou-se do modelo uma assertiva do construto “estilo de gerenciamento de conflitos”, denominada integração (assertiva 5), uma assertiva do construto “compartilhamento de informações” (assertiva 6) e duas do construto “desempenho organizacional” (assertivas 1 e 2).

O teste das hipóteses foi realizado por meio da modelagem de equações estruturais (*structural equations modeling* [SEM]), estimada a partir dos mínimos quadrados parciais (*partial least squares* [PLS]), 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, utilizada para examinar a estrutura das inter-relações entre os construtos (Hair et al., 2017). No modelo, o construto “estilos de gerenciamento de

conflitos” foi implementado como de segunda ordem (Hair et al., 2017), que compõe-se de estilos cooperativos (integração, acomodação e compromisso) e estilos competitivos (domínio e evitação).

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

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os respondentes da pesquisa atuam em cooperativas agropecuárias dos segmentos de: bens de fornecimento e insumos (42%); produtos industrializados de origem animal (18%); e produtos industrializados de origem vegetal (18%). Algumas cooperativas, no entanto, operam em mais de um segmento. Estão localizadas principalmente nas regiões Sul (46%) e Sudeste (31%). Em tempo de atuação no mercado, apresentam variação de 6 a 96 anos, com uma média de 34 anos. A maioria caracteriza-se por ser de grande porte, visto que 68% possuem acima de 100 funcionários.

O perfil demográfico dos respondentes do instrumento de pesquisa indicou que 91% são do sexo masculino. Em relação à faixa etária, há uma variação entre 23 e 70 anos, com uma média amostral de 47 anos. Quanto a cargo ou função que ocupam na cooperativa, 5% apontaram presidência ou vice-presidência, 8% diretoria e 87%, gerência. O cargo ou função que ocupam na cooperativa sugere que os respondentes reúnem as condições necessárias para responder ao questionário.

Modelo de mensuração

O primeiro passo na análise do modelo de mensuração compreende a verificação da confiabilidade, para medir a consistência interna dos itens de cada construto, e da validade, para avaliar o grau de mensuração dos itens (Hair et al., 2017). A Tabela 1 apresenta os valores em dois painéis, segregando os construtos de primeira e segunda ordens. As variáveis latentes foram modeladas considerando a repetição dos indicadores das variáveis de primeira ordem na variável de segunda ordem.

Tabela 1
Confiabilidade e validade convergente

Painel A – Confiabilidade e validade convergente – Construtos de 1ª ordem				
Variáveis	Alfa de Cronbach	rho_A	CR	AVE
1. Integração	0,794	0,800	0,853	0,492
2. Acomodação	0,863	0,875	0,896	0,592
3. Compromisso	0,751	0,764	0,843	0,574
4. Domínio	0,838	0,860	0,885	0,610
5. Evitação	0,846	0,850	0,887	0,567
Painel B – Confiabilidade e validade convergente – Construtos principais e de 2ª ordem				
Variáveis	Alfa de Cronbach	rho_A	CR	AVE
1. Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos	0,867	0,875	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. 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 confiabilidade, com as cargas de alfa de *Cronbach*, ρ_A e *composite reliability (CR)* superiores a 0,70 para todos os construtos, tanto de primeira, quanto de segunda ordem. Na validade convergente, aferida pelos valores da *average variance extracted (AVE)*, o construto de primeira ordem, denominado integração, obteve a menor carga de validade convergente; entretanto, seu valor próximo a 0,50 possibilita a validação. Dentre os construtos de segunda ordem, o compartilhamento de informações foi o que obteve menor valor. A análise da validade discriminante foi realizada pelos critérios Fornell-Larcker e é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2
Correlações e resultados da validade discriminante

Painel A – Correlações e validade discriminante – Construtos de 1ª ordem						
Variáveis	1	2	3	4	5	
1. Integração	0,702					
2. Acomodação	0,439	0,769				
3. Compromisso	0,414	0,430	0,758			
4. Domínio	-0,097	0,264	0,195	0,781		
5. Evitação	-0,037	0,232	0,258	0,300	0,753	
Painel B – Correlações e validade discriminante – Construtos principais e de 2ª ordem						
Variáveis	1	2	3	4	5	6
1. Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos	0,784					
2. Estilos competitivos de gerenciamento de conflitos	0,201	0,805				
3. Compartilhamento de informações	0,399	-0,099	0,724			
4. Desempenho organizacional	0,249	-0,039	0,339	0,764		
5. Tempo de atuação no mercado	-0,063	0,071	-0,153	-0,149	-	
6. Tamanho da organização	-0,036	-0,154	-0,090	-0,006	0,409	-

Nota: Os valores em negrito representam as raízes quadradas da AVE; a diagonal inferior indica as correlações para acesso ao critério Fornell-Larcker.

Fonte: Dados da pesquisa.

A validade discriminante demonstra que os pressupostos do critério Fornell-Larcker foram atendidos, uma vez que a raiz quadrada da AVE é superior à correlação entre os construtos de primeira e segunda ordens (Hair et al., 2017). Os resultados dos testes do modelo de mensuração, tanto da confiabilidade e validade convergente, quanto da validade discriminante, permitem prosseguir nas análises do modelo estrutural e testar as hipóteses.

Modelo estrutural

Com o auxílio do *software* SmartPLS, foram estimados os coeficientes de caminho para o modelo proposto. Os resultados são demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3
Resultados do modelo estrutural – Efeitos diretos

Hipóteses		Beta (β)	Valor t	Valor p	F ²
H1a	Estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos → Compartilhamento de informações	0,436	3,733	0,000***	0,226
H1b	Estilos competitivos de gerenciamento de conflitos → Compartilhamento de informações	-0,186	1,774	0,081*	0,041
H2	Compartilhamento de informações → Desempenho organizacional	0,267	1,787	0,074*	0,066
-	Tempo de atuação no mercado → Desempenho organizacional	-0,127	1,105	0,269	0,015
-	Tamanho da organização → Desempenho organizacional	0,072	0,587	0,557	0,005

Nota 1: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Nota 2: R²: Compartilhamento de informações = 0,187; Desempenho organizacional = 0,190. Q²: Desempenho organizacional = 0,094. VIF: Valor mínimo = 1,000 e Valor máximo = 1,232.

Fonte: Dados da pesquisa.

O construto “estilos de gerenciamento de conflitos” foi segregado em H1a, que prevê relação direta e positiva entre estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações, e em H1b, que prevê relação direta e negativa entre estilos competitivos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações. Em ambas as hipóteses, H1a ($p < 0,01$) e H1b ($p < 0,10$), há suporte para não rejeitá-las. Na H2, que prevê relação do compartilhamento de informações com o desempenho organizacional, observa-se significância ($p < 0,10$), o que sustenta a não rejeição da hipótese. As variáveis de controle, tempo de atuação no mercado e tamanho da organização parecem não influenciar o desempenho organizacional.

Além dos coeficientes de caminho, na avaliação do modelo estrutural foi feita a verificação dos valores de *variance inflation factor* (VIF), para os quais recomenda-se valores inferiores a 3,0 (Hair et al., 2017). Os valores de VIF dos construtos atenderam ao critério estabelecido, indicando ausência de multicolinearidade. A análise da variância explicada (R^2) indicou um efeito médio (Ringle et al., 2014) em relação ao construto “desempenho organizacional” (19,0%). A relevância preditiva (Q^2) apresentou valor superior a zero (Hair et al., 2017), o que indica relevância preditiva para o construto desempenho organizacional.

O teste de tamanho do efeito (F^2) foi analisado com base na redundância (módulo *Blindfolding*). Os resultados do teste F^2 indicam um efeito médio para a relação entre estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações, e pequeno para as demais relações propostas. Para essa avaliação, considerou-se o estabelecido por Cohen (1988): um F^2 igual a 0,02 indica efeito pequeno; igual a 0,15, efeito médio; e igual a 0,35 efeito grande.

A Tabela 4 apresenta os resultados da análise dos efeitos indiretos do modelo estrutural.

Tabela 4
Resultados do modelo estrutural - Efeitos indiretos

	Hipóteses	Beta (β)	Valor t	Valor p
H3a	Estilo cooperativo de gerenciamento de conflitos → Compartilhamento de informações → Desempenho organizacional	0,116	1,604	0,109
H3b	Estilo competitivo de gerenciamento de conflitos → Compartilhamento de informações → Desempenho organizacional	-0,05	1,185	0,236

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Os efeitos indiretos revelam que o estilo cooperativo de gerenciamento de conflitos não influencia o desempenho organizacional por meio do compartilhamento de informações ($\beta = 0,116$, $p\text{-value} = 0,109$). Na mesma linha, o estilo competitivo de gerenciamento de conflitos não apresentou significância. Assim, há base para rejeitar as hipóteses H3a e H3b.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados foi pautada nas hipóteses da pesquisa. No caso da H1a, que previa relação positiva entre estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações, há respaldo para não rejeitá-la ($\beta = 0,430$; $p < 0,01$). Esse resultado está alinhado com o apresentado por Desivilya et al. (2010), no qual a integração das equipes no gerenciamento de conflitos desempenha um papel importante em sua capacidade de mitigar o efeito adverso do conflito de relacionamento e de maximizar os ganhos potenciais do conflito de tarefas. No âmbito dos estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos, os respondentes atribuíram valores maiores para assertivas de integração em comparação com as de acomodação e compromisso. O papel do estilo “integração no compartilhamento de informações” é manifestado em assertivas como “troco informações precisas com os membros do meu grupo para resolver problemas de forma conjunta” e “eu colaboro com os membros do meu grupo para chegar a decisões aceitáveis para nós”.

A H1b, que previa relação negativa entre estilos competitivos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações, encontrou suporte ($\beta = -0,187$; $p < 0,10$), portanto, não foi rejeitada. O efeito negativo encontrado na H1b, em contraste com o efeito positivo na H1a, é compatível com o resultado do estudo de Rahim e Bonoma (1979), em que os estilos “integração” (cooperativo) e “evitação” (competitivo) figuram como os mais excludentes. Nas cooperativas investigadas, os gestores

atribuíram valores menores para os estilos competitivos de gerenciamento de conflitos em comparação aos cooperativos, e nos estilos de evitação houve menos destaque em relação ao de domínio. Os valores menores observados neste estilo, em assertivas como “uso minha influência para fazer com que minhas ideias sejam aceitas” e “às vezes, uso meu poder para vencer uma situação competitiva”, sinalizam que os respondentes não utilizam sua influência e poder em benefício próprio. Disso se deduz que costumam ouvir e compartilhar informações com os membros do grupo.

As evidências permitem inferir, dado o suporte para que não se rejeite a H1, que os estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos impactam positivamente o compartilhamento de informações nas cooperativas agropecuárias, enquanto os estilos competitivos impactam negativamente. Em consonância com a literatura, os estilos cooperativos de gerenciamento de conflitos proporcionam menos conflitos aos grupos, devido ao gerenciamento de ameaças e redução de frustrações decorrentes de equívocos (Esbati & Korunka, 2021). Para esses autores, isso pode decorrer do incentivo à comunicação, visto que ela permite a verbalização das discordâncias de maneira útil e menos obstrutiva. Em contrapartida, 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 no trabalho e, com isso, impactar os resultados (Chen et al., 2012).

A H2 previa relação direta e positiva entre compartilhamento de informações e desempenho organizacional, o que foi confirmado ($\beta=0,262$; $p<0,05$), não havendo razão para rejeitá-la. Este achado está em linha com os estudos de Bezrukova et al. (2009), Khalil et al. (2019) e Shin et al. (2012), de acordo com os quais o compartilhamento de informações pode proporcionar condições para a melhoria do desempenho organizacional. No entanto, é necessário observar e gerenciar os padrões de interação do grupo, uma vez que eles podem estimular ou inibir a maneira como ocorre o compartilhamento de informações (Super et al., 2016). Nas cooperativas agropecuárias, o compartilhamento de informações pode ser determinante em termos de desempenho, em virtude de esse comportamento grupal constituir um potencial incentivo para que o agricultor acesse novos mercados e tecnologias, preços mais atraentes e maior valor agregado, além de reforçar os princípios cooperativos (Mariano & Albino, 2019).

Os resultados da pesquisa indicam um alto grau de concordância entre os gestores de topo das cooperativas quanto à relevância do compartilhamento de informações com todos os membros do grupo e com superiores e juniores. Isso se deve à sua percepção de que, dessa maneira, suas organizações alcançam maior crescimento e lucratividade comparativamente aos concorrentes. Esse cenário pode ser ilustrado com assertivas como “compartilho informações relacionadas ao trabalho com os demais membros do meu grupo” e “os membros do meu grupo compartilham muitas informações relacionadas ao trabalho comigo”. Desse modo, o compartilhamento de informações impulsiona o grupo a buscar soluções superiores, o que proporciona vantagens e condições de alavancar o seu desempenho, otimizar as tarefas e a organização (Super et al., 2016; Yang & Maxwell, 2011).

Além das relações diretas, os efeitos indiretos também foram analisados. No entanto, não foram confirmados os efeitos mediadores do compartilhamento de informações na relação entre estilos cooperativo e competitivo de gerenciamento de conflitos e desempenho organizacional. Assim, as hipóteses H3a e H3b não encontraram respaldo. Esta constatação contrasta com pesquisas em cooperativas que evidenciaram o efeito do compartilhamento de informações na responsabilidade social (Beuren et al., 2020), no desempenho da aliança estratégica (Beuren et al., 2019) e no desempenho organizacional (Ruben & Heras, 2012). Esses estudos, no entanto, não averiguaram o efeito mediador, aspecto que foi acrescentado no modelo desta pesquisa.

As variáveis de controle “tempo de atuação no mercado” e “tamanho da organização”, inseridas no modelo, não apresentaram evidências estatisticamente significativas da relação com o desempenho organizacional. Esses achados não estão completamente alinhados com os de Bedford (2015), que observou relevância no tempo de atuação no mercado. Conjectura-se que a falta de significância estatística das variáveis de controle pode decorrer do fato de as cooperativas agropecuárias investigadas evidenciarem características comuns: a maioria (68%) é de grande porte e atua no mercado há mais de 20 anos, com uma média de 34 anos. Organizações que atuam no mercado há mais tempo e possuem uma maior estrutura tendem a obter desempenho superior em comparação às organizações menores e menos estabelecidas (Bedford, 2015; Detthamrong et al., 2017).

Os achados da pesquisa encontram amparo nas proposições da TDC, que destacam a necessidade de gerenciamento de conflitos para reduzir seus efeitos negativos no ambiente organizacional. Em um ambiente de cooperação, são estabelecidas as condições que viabilizam o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, potencializam o desempenho organizacional. No âmago das cooperativas, está a busca por 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, como a expressão de conflitos por meio de debates, a fim de gerar resultados benéficos e aumentar o compartilhamento de informações (Tsai & Bendersky, 2016). Assim, é necessário criar uma estrutura de governança que permita o gerenciamento dos conflitos entre todos os agentes envolvidos, gestores ou cooperados, detentores ou não de conhecimento (Maciel et al., 2018).

CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES

O presente estudo examinou a influência dos estilos de gerenciamento de conflitos, tanto cooperativos quanto competitivos, no compartilhamento de informações e, por sua vez, deste no desempenho organizacional. Além disso, examinou a mediação do compartilhamento de informações na relação entre os estilos de gerenciamento de conflitos e o desempenho organizacional. Os resultados mostraram que os estilos de gerenciamento de conflitos influenciam o compartilhamento de informações, sendo essa relação positiva para os estilos cooperativos (integração, acomodação e compromisso) e negativa para os estilos competitivos (domínio e evitação). O compartilhamento de informações apresentou efeito direto no desempenho organizacional. Porém, os efeitos mediadores do compartilhamento de informações na relação entre estilos cooperativo e competitivo de gerenciamento de conflitos e desempenho organizacional não foram confirmados. Por fim, as evidências estatísticas não confirmaram efeito das variáveis de controle no desempenho organizacional, sinalizando que o tempo de atuação no mercado e o tamanho da organização não parecem ser determinantes em termos de desempenho das cooperativas.

Face aos resultados, conclui-se que o gerenciamento cooperativo dos conflitos tem condições de promover o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional, o que não acontece no gerenciamento competitivo. Estudos apontam que a eficácia no gerenciamento de conflitos pode melhorar o desempenho pessoal e corporativo, porém alertam para a necessidade de observar os diferentes contextos situacionais, pois cada estilo de gerenciamento é apropriado para circunstâncias específicas (Chen et al., 2012). O caráter contributivo dos estilos de gerenciamento de conflitos cooperativos está implícito. Isso estimula a adoção desses estilos no ambiente das cooperativas, para facilitar o compartilhamento de informações e promover um melhor desempenho organizacional.

Os resultados desta pesquisa apresentam implicações à literatura que aborda a relação entre estilos de gerenciamento de conflitos e compartilhamento de informações (Desivilya et al., 2010). Nesse aspecto, confirma resultados de pesquisas que observaram associação entre compartilhamento de informações e desempenho organizacional (Bezrukova et al., 2009; Shin et al., 2012). Além de corroborar os resultados de estudos prévios, o presente estudo contribui ao oferecer novas perspectivas no que concerne às relações propostas. Importante destacar que diversas pesquisas que trataram de aspectos cooperativos e compartilhamento de informações consideraram o contexto de cadeias de suprimentos (ex.: Nazifa & Ramachandran, 2019). Em contrapartida, esta pesquisa contribui ao ampliar perspectivas de observação do compartilhamento de informações para além do contexto de relações externas, focando o ambiente interno de cooperativas agropecuárias.

Os resultados também contribuem 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 como um todo, evitando que os conflitos se tornem forças destrutivas dentro dos grupos. Além disso, são necessárias ações que estimulem o compartilhamento de informações para ampliar a competitividade e melhorar o desempenho organizacional. O compartilhamento de informações possibilita melhorias na eficiência, aprendizado, inovação e compreensão dos objetivos organizacionais, atua como um impulsionador do desempenho (Hatala & Lutta, 2009; Yang & Maxwell, 2011). Nessa linha, as cooperativas costumam formar alianças para cooperação em projetos voltados a obtenção de vantagem competitiva e melhora no desempenho (Peñalver et al., 2018).

As limitações deste estudo podem representar *insights* para novas pesquisas. A necessidade de exclusão de assertivas dos construtos “estilo de gerenciamento de conflitos”, “compartilhamento de informações” e “desempenho organizacional” na análise fatorial pode decorrer da transposição das assertivas originais para o contexto desta pesquisa. Assim, recomenda-se a utilização de outros instrumentos de pesquisa que já tenham sido validados em contextos semelhantes. Nesta pesquisa, os estilos de gerenciamento de conflitos foram agrupados em cooperativos e competitivos. Pesquisas futuras podem analisar os estilos de gerenciamento de conflitos de forma segregada e investigar outro segmento de cooperativas. Há possibilidade também de acrescentar variáveis que relacionem características dos gestores com os estilos de gerenciamento de conflitos. Apesar das medidas tomadas para dirimir problemas de viés do método comum, recomenda-se que futuras pesquisas considerem outras formas de aferir empiricamente os construtos, como estudos longitudinais e em profundidade, que, por sua vez, também podem auxiliar a contornar limitações advindas de *surveys*, tais como o respondente considerar uma situação desejada e que não necessariamente representa a realidade situacional, ou possuir uma percepção enviesada do fenômeno sob investigação.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, F., & Huvila, I. (2019). Organizational changes, trust and information sharing: an empirical study. *Aslib Journal of Information Management*, 71(5), 677-692. <https://doi.org/10.1108/AJIM-05-2018-0122>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- Amene, T. B. (2017). Assessment of factors affecting performance of agricultural cooperatives in wheat market: the case of Gedeb Hasasa District, Ethiopia. *African Journal of Business Management*, 11(16), 393-414. <https://doi.org/10.5897/AJBM2017.8293>
- 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. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>
- Bedford, D. S. (2015, September). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Beuren, I. M., & Rengel, S. (2012). Uso dos atributos da Contabilidade gerencial propostos por Moores e Yuen (2001) em empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 14(45), 453-479. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i45.929>
- 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. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4052>
- 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. <https://doi.org/10.17524/repec.v13i4.2295>
- 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0379>
- 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. <https://doi.org/10.1108/10444061211218276>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2a ed.). Psychology Press.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2009.00048.x>
- Detthamrong, U., Chancharat, N., & Vithessonthi, C. (2017, December). Corporate governance, capital structure and firm performance: Evidence from Thailand. *Research in International Business and Finance*, 42, 689-709. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.011>
- Deutsch, M. (2014). Cooperation, competition and conflict. In P. Coleman, M. Deutsch, & E. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: theory and practice* (pp. 03-28). Jossey Bass.
- Esbati, Z., & Korunka, C. (2021, 31 May). Does Intragroup Conflict Intensity Matter? The Moderating Effects of Conflict Management on Emotional Exhaustion and Work Engagement. *Frontiers in psychology*, 12, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.614001>
- 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. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University Press.
- Fisher, J. G., Frederickson, J. R., & Pfeffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), 27-43. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00046-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00046-0)
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0029993>
- Grashuis, J. (2018). A quantile regression analysis of farmer cooperative performance. *Agricultural Finance Review*, 78(1), 65-82. <https://doi.org/10.1108/AFR-05-2017-0031>
- 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. <https://doi.org/10.1108/eb022840>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage
- 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. <https://doi.org/10.1002/piq.20036>
- 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. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i5/7198>
- 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. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2018.10.007>
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>

- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, A.L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>
- 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(4), 600-619. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170228>
- 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. doi.org/10.5281/zenodo.1315753
- Mannes, S., Beuren, I. M., & Silva, E. S. (2022). Cooperative behavior and knowledge sharing: interaction of risk management. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(4), 1-16. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4203>
- 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. <https://doi.org/10.5902/2359043229587>
- Moore, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 351-389. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00040-4)
- 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. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2019.0102>
- Novak, A. (2017). Knowledge management and organizational performance – Literature review. In *Proceedings of MakeLearn and TIIM International Conference 2017, Management Challenges in a Network Economy*, Lublin, Poland.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.006>
- 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. <https://doi.org/10.1002/csr.1448>
- Pesämaa, O., Pieper, T., Silva, R. V., Black, W. C., & Hair, J. F., Jr. (2013). Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(2), 81-92. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.003>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.08.017>
- 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. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.5.1.28>
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.122>
- 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. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ruben, R., & Heras, J. (2012). Social capital, governance and performance of Ethiopian coffee cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(4), 463-484. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00473.x>
- 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. <https://doi.org/10.1111/caim.12048>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0270>
- Silva, S. S., Sousa, A. R., & Leite, E. T. (2011). Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 13(1), 63-76.
- Soboh, R. A., Lansink, A. O., Giesen, G., & Van Dijk, G. (2009). Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: the gap between theory and practice. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 31(3), 446-469. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9353.2009.01448.x>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0092070306286705>
- Sridharan, R., & Simatupang, T. M. (2013). Power and trust in supply chain collaboration. *International Journal of Value Chain Management*, 7(1), 76-96. <https://doi.org/10.1504/IJVC.2013.057344>
- Super, J. F., Li, P., Ishqadeif, 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.04.002>
- Ting-Toomey, S., Oetzel, J. G., & Yee-Jung, K. (2001). Self-construal types and conflict management styles. *Communication Reports*, 14(2), 87-104. <https://doi.org/10.1080/08934210109367741>
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Chen, N. Y. F. (2019, August). Managing conflict for effective leadership and organizations. *Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.240>

- 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. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12323>
- 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1025>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2012-0062>
- Wang, L., Luo, J., & Liu, Y. (2021). Agricultural cooperatives participating in vegetable supply chain integration: a case study of a trinity cooperative in China. *Plos One*, 16(6), 1-20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253668>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.016>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.014>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.06.008>

Renata Mendes de Oliveira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2541-1511>

Doutora em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professora do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). E-mail: renatamendes@ufu.br

Ilse Maria Beuren

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4007-6408>

Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: ilse.beuren@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Renata Mendes de Oliveira: Administração de projeto (Igual); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Liderança); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).

Ilse Maria Beuren: Administração de projeto (Igual); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Suporte); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos avaliadores ad hoc do manuscrito e ao editor da Cadernos EBAPE.BR por seus comentários construtivos e orientação. Agradecemos também os comentários úteis recebidos dos participantes da XXII USP International Conference in Accounting. Renata Mendes de Oliveira reconhece o apoio recebido da Coordenação do Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código Financeiro 001. Ilse Maria Beuren reconhece o apoio financeiro recebido do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, Chamada CNPq/SESCOOP Nº 11/2022 - Linha 4 - Desenvolvimento organizacional e promoção da prática cooperativista / Cenário jurídico do cooperativismo, processo 404195/2022-9.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

EDITOR ADJUNTO

Fabrizio Stocker (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

PARECERISTAS

Luiz Carlos Marques dos Anjos (Universidade Federal de Pernambuco, Recife / PE – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7375-540X>

Vilmar Rodrigues Moreira (Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba / PR – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1796-6752>

Diógenes de Souza Bido (Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo / SP – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8525-5218>

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste URL: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/90536/85321>

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

1. Estilos de gerenciamento de conflitos (Rahim & Magner, 1995)

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

Integração

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

Acomodação

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

Domínio

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

Evitação

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

Compromisso

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

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

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

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

3. Desempenho organizacional (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011)

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

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

Obs: (*) Assertivas retiradas pelo fato de terem apresentado carga fatorial inferior a 0,60.