

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)
MESTRADO PROFISSIONAL

CONFLITOS DE TAREFAS E CONFLITOS AFETIVOS: RELAÇÕES COM A
PERCEPÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COOPERATIVAS
MÉDICAS

CRISTIANE FERNANDES EZEQUIEL

CASCADEL/PR
2023

Cristiane Fernandes Ezequiel

**CONFLITOS DE TAREFAS E CONFLITOS AFETIVOS: RELAÇÕES COM A
PERCEPÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COOPERATIVAS
MÉDICAS**

**TASK CONFLICTS AND AFFECTIVE CONFLICTS: RELATIONSHIPS WITH THE
PERCEPTION OF STRATEGIC PLANNING IN MEDICAL COOPERATIVES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Dr. Ivano Ribeiro

CASCVEL/PR

2023

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Fernandes Ezequiel, Cristiane
CONFLITOS DE TAREFAS E CONFLITOS AFETIVOS: RELACOES COM
A PERCEPÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO EM COOPERATIVAS
MÉDICAS. / Cristiane Fernandes Ezequiel; orientador Ivano
Ribeiro. -- Cascavel, 2023.
51 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel) --
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2023.

1. Estratégia. 2. Estratégia comportamental. 3.
Conflitos. 4. Equipes de trabalho. I. Ribeiro, Ivano ,
orient. II. Título.

CRISTIANE FERNANDES EZEQUIEL

Conflitos de tarefa e conflitos afetivos: relações com a percepção de planejamento estratégico em cooperativas médicas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **IVANO RIBEIRO**
Data: 02/11/2023 14:23:36-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Orientador(a) - Ivano Ribeiro

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

DocuSigned by:

594471E0D335A1B

Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Documento assinado digitalmente
 **RENATO FABIANO CINTRA**
Data: 02/11/2023 13:49:58-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Renato Fabiano Cintra

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

Cascavel, 19 de outubro de 2023

DEDICATÓRIA

Dedico este mestrado a Deus, que é o direcionador da minha vida, o qual permitiu que eu iniciasse e concluísse o mestrado; à minha filha, que é meu maior orgulho nessa vida, meu maior amor. Aos meus pais, que, desde sempre, mesmo analfabetos, investiram na minha educação, dando-me tudo aquilo que não tiveram. Agradeço também à cooperativa para a qual eu trabalho, que me incentiva ao aprendizado contínuo e, por fim, dedico também ao meu esposo, que foi flexível durante minhas ausências para o estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Claudio Antonio Rojo, que não me deixou desistir no início do mestrado, acreditou no meu potencial, me ensinou a parte prática e profissional do mestrado em administração, ajudando inclusive na melhoria dos meus processos profissionais. Em especial, agradeço ao meu orientador, professor Ivano Ribeiro, uma das pessoas mais inteligentes que eu já conheci, que tem paciência e o dom de ensinar; certamente, foi por tudo que me ensinaram que hoje concluo o mestrado com a sensação de evolução pessoal e profissional. Gratidão eterna, queridos professores.

RESUMO

Ezequiel, C. F. (2023). Conflitos de tarefas e conflitos afetivos: Relações com a percepção de planejamento estratégico em cooperativas médicas (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm), Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brasil.

O objetivo desta pesquisa foi analisar os conflitos de tarefa e conflitos afetivos, bem como suas relações com a percepção de planejamento estratégico em cooperativas de trabalho médico espalhadas pelo Brasil. Há uma extensa literatura que demonstra a complexa dinâmica relacionada ao conflito, em que características individuais, contextuais e organizacionais podem elevar ou reduzir os níveis de conflitos em uma equipe. Existem ainda diferenças entre os tipos de conflitos de tarefa e o afetivo, que determinam se serão prejudiciais ou, em algumas situações, benéficos, influenciando o foco nas decisões estratégicas. O contexto da gestão de cooperativas em saúde apresenta-se como um ambiente propício para compreender melhor esse fenômeno. Nesse cenário, um planejamento estratégico é desenvolvido de forma mais robusta, considerando todos os públicos envolvidos, como médicos cooperados, colaboradores, clientes, concorrentes, fornecedores e demais stakeholders. A pesquisa proposta adotou uma abordagem quantitativa, utilizando uma escala para mensuração baseada na tipologia de conflitos de tarefa e afetivo. Foi realizada a partir de dados coletados junto à alta gestão, com médicos membros de diretorias, superintendentes, gerentes e coordenadores. A divergência pode começar com um debate de diferentes pontos de vista, caracterizando o conflito de tarefas; também, pode acontecer sem consenso, evoluir para um conflito afetivo, impactando as relações humanas existentes na cooperativa. No entanto, a pesquisa concluiu que os conflitos nessa fase não influenciam a elaboração e implantação do planejamento estratégico. Portanto, ressalta-se a importância de uma gestão emocional eficaz, visando desenvolver uma maturidade organizacional que permita divergências argumentativas com a finalidade de melhorar a tomada de decisão, sem afetar o aspecto pessoal e emocional dos envolvidos. Isso tudo focado no processo e na execução da tarefa em prol dos melhores resultados, não se tornando confrontos pessoais.

Palavras-chave: Estratégia; Estratégia comportamental; Tomada de decisão; Conflitos; Equipes de trabalho;

ABSTRACT

Ezequiel, C. F. (2023). Task conflicts and affective conflicts: Relationships with the perception of strategic planning in medical cooperatives (Dissertation). Post-Graduate Program in Management (PPGAdm), State University of Western Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brazil.

The objective of this research was to analyze task conflicts and affective conflicts and their relationships with the perception of strategic planning in medical work cooperatives spread across Brazil. There is an extensive literature that demonstrates the complex dynamics related to conflict, in which individual, contextual and organizational characteristics can increase or reduce conflict levels in a team. There are also differences between the types of task and affective conflicts, which determine whether they will be harmful or, in some situations, beneficial, influencing the focus on strategic decisions. The context of health cooperative management presents itself as a favorable environment to better understand this phenomenon. In this scenario, strategic planning is developed in a more robust way, considering all stakeholders involved, such as cooperating doctors, employees, customers, competitors, suppliers and other stakeholders. The proposed research adopted a quantitative approach, using a measurement scale based on the typology of task and affective conflicts. It was carried out based on data collected from senior management, with doctors who are members of boards, superintendents, managers and coordinators. The divergence can begin with a debate of different points of view and, characterizing the conflict of tasks, and without consensus, evolve into an affective conflict, impacting the human relationships existing in the cooperative. However, the research concluded that conflicts at this stage do not influence the preparation and implementation of strategic planning. Therefore, the importance of effective emotional management is highlighted, aiming to develop organizational maturity that allows for argumentative divergences with the aim of improving decision-making, without affecting the personal and emotional aspects of those involved, focusing on the process and execution of the task. in favor of the best solutions, not becoming personal confrontations.

Keywords: Strategy; Behavioral strategy; Decision making; Conflicts; Work teams;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de estoque e fluxo do perfil de conflito do grupo.....	21
Figura 2 – Modelo de mensuração de pesquisa.....	35
Figura 3 – Estrutura de análise final da pesquisa.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características sociodemográficas.....	33
Tabela 2 – Validade convergente.....	36
Tabela 3 – Validade discriminante.....	36
Tabela 4 – Resultado do teste hipóteses.....	38
Tabela 5 – Hipóteses.....	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.1.1	Questão de Pesquisa	16
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Geral.....	16
1.2.2	Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO	16
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	20
2.1	CONFLITOS	20
2.2	CONFLITO DE TAREFA E CONFLITO AFETIVO.....	22
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	28
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DOS DADOS	28
3.3	AMOSTRA DE PESQUISA	29
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	29
4	CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO PROBLEMA	31
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO E ORGANIZAÇÃO	31
5	RESULTADOS	33
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ANÁLISE DESCRITIVA.....	33
5.2	VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	34
5.3	VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	37
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
6.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	39

6.2	LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS.....	40
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICE A – ECI – ESCALA DE CONFLITO INTRAGRUPO.....	50

1. INTRODUÇÃO

Os indivíduos podem reagir de várias maneiras diante de uma situação de conflito. Para alguns, é fácil expressar desacordo com outros sem comprometer seu equilíbrio emocional. No entanto, para outros, a discordância pode desencadear uma intensidade de emoções negativas que, por vezes, afetam sua saúde mental, resultando em uma mistura de sentimentos prejudiciais. Nos trabalhos em equipe, a heterogeneidade dos membros contribui para diferentes pontos de vista e amplia a criatividade do grupo, o que, conseqüentemente, poderá criar conflitos. Para Araujo (2021), os conflitos disfuncionais, por sua vez, ocorrem justamente quando não se consegue administrar divergências, desacordos e disputas, causando desentendimentos e discussões duradouras e, conseqüentemente, danos para a gestão corporativa. O debate de argumentos contrários, sem consenso, causando disputa, é disfuncional, ou seja, prejudicial, pois pode prejudicar o cumprimento das metas estabelecidas, bem como deixar de ser um conflito de tarefa, transformando-se em conflito afetivo.

As organizações podem estimular o debate de ideias, a fim de que a tomada de decisão seja mais assertiva, certificando-se de que as equipes possuem equilíbrio emocional com foco no melhor resultado de determinado projeto, avaliando ideias diferentes para a melhoria do processo. As novas ideias, que surgem após amplo debate, com discordância de ideias e processos, podem criativamente contribuir para novos resultados com soluções inovadoras.

Dependendo da heterogeneidade da equipe, as diferenças pessoais poderão aparecer quando uma ideia for contrariada, o que pode ocasionar desgaste emocional na ausência do consenso. Cronin e Bezrukova (2019) enfatizam o papel da dinâmica endógena na mudança da natureza e intensidade dos conflitos organizacionais, já que os conflitos cognitivos reforçam o confronto individual e as antipatias, implicando mais conflitos. Os feitos benéficos têm sido observados em alguns estudos, a exemplo de Bantel e Jackson (1989), que descobriram que a heterogeneidade da equipe de alta gestão em nível educacional e fundo funcional estava positivamente associada à inovação em uma grande amostra de bancos.

Entre os tipos de conflitos descritos na literatura, o conflito de tarefa envolve diferenças de opinião sobre os objetivos ou conteúdo do trabalho e, muitas vezes, é baseado em fatos, dados ou evidências, ou na sua interpretação e aplicação, de acordo com Jehn (1997a), De Dreu e Weingart, (2003a). O conflito de tarefa pode ser considerado como algo funcional, uma vez que pode enriquecer a compreensão entre os colegas da equipe. Conforme os membros do grupo

debatem suas ideias e perspectivas, eles participam ativamente do processo grupal e, como resultado, tornam-se mais comprometidos com a decisão final (Amason, 1996). Já o conflito afetivo, diz respeito às relações interpessoais; é o que algumas pessoas caracterizam como conflito de personalidade e reflete ressentimento, ausência de interesses externos, animosidade ou aversão geral; pode decorrer de diferenças de valores ou estilo pessoal, como evidenciam Jehn (1997a); De Dreu e Weingart (2003a).

Um conflito salutar seria capaz de fomentar a criação conjunta de ações, em que todos se envolveriam em prol de um projeto, com respeito, admiração, competência e trabalho em equipe; as ideias que divergem tornar-se-iam uma construção planejada de soluções em prol da organização, não de ego e interesses individuais. Contudo, é preciso entender o conflito nos diferentes modelos organizacionais; neste estudo, o ambiente investigado foi o de cooperativas médicas. Esse modelo de negócio fomenta a cooperação, participação e colaboração de todos, sendo quase que contraditório que, em um contexto de cooperação, haja conflitos.

Como proposto por Webering (2020), as cooperativas são o modelo de organização que melhor gera condições para cooperação entre os membros internos ou envolvendo relações com agentes externos. As cooperativas possuem uma estrutura muito particular se comparadas a outras formas de organização empresarial, principalmente pelo fato de que a obtenção de lucro não é a sua intenção inicial (Bialoskorski Neto, 1998). O cooperativismo desempenha um papel importante na economia brasileira, em que vários trabalhadores de diferentes ramos se unem em prol de um bem comum, utilizando sua mão de obra para o crescimento e a produtividade. Havendo trabalho em grupo, com a tomada de decisão em grupo, poderá haver conflitos, de forma que os aspectos comportamentais dos indivíduos podem interferir na relação interpessoal, bem como no desempenho de tarefas na organização. Em estudos sobre conflito, o modelo cooperativista deve ser mais bem explorado, a fim de identificação de similaridades e discrepâncias com as organizações tradicionais, não sendo esse objeto deste estudo, mas que possibilita pesquisas posteriores.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao se estudar a maneira com a qual os indivíduos reagem com seus comportamentos no processo de conflito, diversas abordagens são observadas, dentre elas, o impacto do conflito no desempenho das equipes. Historicamente, os primeiros pesquisadores que descreveram e classificaram a terminologia dos conflitos foram Guetzkow e Gyr (1954), ao teorizarem sobre equipes e processos decisórios, destacando dois tipos de conflitos possíveis de emergir em um

grupo de trabalho. Foram diferenciados os conflitos voltados para as tarefas que o grupo está desempenhando e o conflito baseado nas relações interpessoais no grupo, nomeando-os, respectivamente, como conflito de tarefa e conflito afetivo.

Em 1994, Jehn propôs uma medida que avaliasse o conflito intragrupal a partir de uma visão bidimensional. Ela continuou sendo discutida e aperfeiçoada em anos seguintes por Jehn (1997). Segundo essa autora, o conflito afetivo incluiria indicadores emocionais, como atritos, tensão ou raiva entre os membros do grupo, enquanto o conflito de tarefa envolveria indicadores cognitivos, como diferentes pontos de vista e opiniões relacionados ao planejamento e execução das atividades do grupo. Guerras e batalhas são chamadas de conflitos; parece ser difícil, para pessoas comuns, acostumadas a pensar em conflito como algo ruim, relatar que estão enfrentando conflito de tarefa em suas equipes e avaliar de forma positiva as ideias geradas pelo conflito. “Um pouco de conflito estimula o processamento da informação, mas à medida que o conflito se intensifica, o sistema cognitivo é desligado, o processamento de informações é impedido e o desempenho da equipe provavelmente será prejudicado” (De Dreu & Weingart, 2003).

O conflito de tarefas pode ser desconfortável e estressante para os indivíduos e reduz a satisfação (Amason & Schweiger, 1997). Pode ser difícil para as pessoas apreciarem os benefícios organizacionais do conflito de tarefa enquanto estão sentindo o estresse e a ansiedade que isso produz para elas pessoalmente. O conflito é frequentemente associado a fortes emoções negativas, como raiva, ciúme, frustração e ódio (Jehn, 1997). Embora o conflito seja um construto carregado de emoções, ainda há falta de entendimento teórico sobre como as emoções afetam a medição do conflito de tarefa, ou como o conflito de tarefa se manifesta, seja nos comportamentos ou na própria relação com o desempenho (Desivilya & Yagil, 2005).

Pinto e Vogt (2018) observam que os conflitos, muitas vezes, surgem quando os gestores direcionam autoridade e poder a colaboradores que não possuem tanto conhecimento na área quanto outros teriam para desenvolver e supervisionar as atividades. Já Simons e Peterson (2000), mostraram que a correlação entre conflitos de tarefa e conflito afetivo foi maior quando a confiança entre os membros da equipe era baixa, enquanto altos níveis de confiança tendiam a mitigar a correlação entre conflito de tarefa e conflito afetivo. Diante disso, torna-se necessário avançar no conhecimento das relações intragrupais, os comportamentos humanos ali existentes, níveis de aceitação e divergências, heterogeneidade de equipe, maturidade da equipe. Conhecendo isso, é possível beneficiar-se por meio de um bom gerenciamento de conflitos, com foco no processo de trabalho e na estratégia da organização. Da mesma forma, é necessário avançar nos estudos de cooperativas médicas. Nesse contexto, a gestão de

cooperativas é um ambiente propício para compreender melhor tal fenômeno, tendo em vista que a intercooperação nesse ambiente deveria se sobressair, ou seja, se eu coopero com o outro, a tendência é minimizar os conflitos. Este estudo é motivado pela busca de melhor conhecimento sobre os conflitos em cooperativas médicas. Concentra-se, predominantemente, nos fenômenos de conflito de tarefas e conflito afetivo e como eles interagem com preparação e execução do planejamento estratégico das cooperativas médicas avaliadas, conforme questão de pesquisa apresentada.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Quais as relações entre o conflito de tarefa, conflito afetivo e a percepção de planejamento estratégico em cooperativas médicas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar as relações entre o conflito de tarefa, conflito afetivo e a percepção de planejamento estratégico em cooperativas médicas.

1.2.2 Específicos

- a. Identificar os conflitos de tarefa e os conflitos afetivos, existentes em cooperativas médicas;
- b. Avaliar a percepção dos gestores da alta gestão sobre preparação e execução do planejamento estratégico em cooperativas médicas;
- c. Analisar a dinâmica dos conflitos de tarefa e conflitos afetivos em cooperativas médicas.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO

Este estudo se justifica devido à importância de se investigar o conflito de tarefa em seus diferentes aspectos. Existe ainda uma discussão na literatura, sobre se eles contribuem para

maior diversidade de ideias e maior assertividade na tomada de decisão ou se atrapalham, pois podem desencadear conflitos afetivos, em que afloram as emoções que impactam o desenvolvimento e finalização da estratégia, dependendo em parte da maturidade do grupo envolvido.

Os efeitos negativos do conflito afetivo, que distrai as pessoas da tarefa e drena suas energias, são tão prejudiciais que superam os efeitos positivos do conflito de tarefas (Amason & Sapienza, 1997). A pesquisa mostrou que o conflito afetivo está associado ao estresse, baixa satisfação, absenteísmo, rotatividade, baixo comprometimento, baixa criatividade e redução do desempenho individual (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1997; Pelled, 1996).

O conflito pode gerar efeitos destrutivos; primeiramente, ele apresenta consequências altamente indesejáveis para o funcionamento da organização, pois os indivíduos e os grupos veem seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão, o que prejudica o desempenho das tarefas, bem como o bem-estar das pessoas. Portanto, se o conflito pode produzir resultados positivos ou negativos para as pessoas e grupos ou para a organização em geral, a questão primordial é como administrar o conflito de maneira a aumentar os efeitos positivos e a minimizar os efeitos negativos. Algumas situações que possam aumentar o estresse dos membros da equipe, ou reduzir a confiança dos membros da equipe, ou a confiança de outros membros da equipe, tornariam mais provável que o conflito de tarefas pudesse ocasionar conflito afetivo.

O conflito é um tema que tem sido cada vez mais estudado em tomada de decisão estratégica, predominando, principalmente, a partir do ano 2000 (Tomei & Serra, 2014). Este estudo poderá contribuir para a criação de meios de gerenciamento de conflitos a fim de que, no futuro, as organizações estejam preparadas para desenvolver suas equipes para a discussão de ideias, de forma salutar, mantendo o equilíbrio emocional, com foco no desenvolvimento das pessoas e nos melhores resultados para gestão. Estudos de Jehn (1997) apontam que altos níveis do conflito de tarefa podem gerar interferências na sua conclusão, de forma que a existência de tal tipo de conflito estaria associada a um bom desempenho nas equipes que lidam com problemas que requerem soluções rápidas. No entanto, para as decisões que necessitam de mais tempo, o conflito de tarefa estaria associado com um baixo desempenho. Outros estudos revelam evidências da possibilidade de uma influência negativa do conflito de tarefa, deixando o assunto em aberto para novas pesquisas e achados (De Dreu & Weingart, 2003).

Conforme Cunha e Monteiro (2018), o conflito é entendido como consubstancial à vida. Nas relações interpessoais, grupais e intergrupais, afirma-se que o conflito ocorre espontaneamente, pois, onde há pessoas em relação, onde é pressuposto colaborarem para a

execução de uma tarefa comum, sempre haverá a possibilidade de as pessoas discordarem entre si, de possuírem interesses e valores diferentes, gerando, assim, a possibilidade do surgimento de conflitos.

Existem diversas formas do administrador ou psicólogo organizacional lidar com o conflito e evitar os transtornos mais comuns, gerenciando, assim, a organização com inteligência emocional, de forma a unir esses fatores à competência profissional. Algumas abordagens possíveis, além das citadas previamente, para diminuição da tensão organizacional, são: exercícios físicos, algo que propicie o relaxamento e terapia psicológica como uma válvula de escape para todo o estresse acumulado; assim como essas, existem outras técnicas que visam diminuir o estresse e o esgotamento emocional (Jesus & Almeida, 2020). Para ser capaz de superar os conflitos, é preciso ser uma pessoa disposta com seus liderados e se pôr no lugar de seus companheiros de equipe. É importante escutar e solucionar os problemas que tornam o ambiente conflitante. Contudo, carência de habilidades dos gestores para lidar melhor com o comportamento humano pode tornar as relações conflitantes para gestores e colaboradores (Pinto & Vogt, 2018).

Para Jehn, Greer, Levine e Szulankis (2008), os pesquisadores devem continuar a investigar os vários aspectos do conflito de tarefas, como normas de discussão aberta, para melhorar o entendimento de um importante questionamento: o conflito de tarefas é benéfico ou prejudicial ao funcionamento do grupo de trabalho? Diante disso, este estudo poderá contribuir com o gerenciamento de conflitos organizacionais, entendendo a transição do conflito de tarefas para o conflito afetivo, por meio da análise do comportamento humano dos indivíduos e contribuindo com alternativas para gerenciamento de conflito nas equipes. Espera-se compreender sobre a dinâmica envolvida na transição entre os tipos de conflitos, assim como suas relações com o planejamento estratégico, medido, neste estudo, por meio da preparação e implantação do planejamento estratégico. Essas questões são centrais para o avanço teórico e aplicação de mecanismos eficazes de gerenciamento de conflitos no contexto empírico das organizações.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo foi dividido em cinco capítulos. No capítulo 1, está a introdução, cujo objetivo foi contextualizar sobre o teor do estudo completo, seguida pelo problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, sendo finalizada pela justificativa e contribuição da

produção técnica. O capítulo 2 apresentou os referenciais teóricos sobre o tema estudado, sendo subdividido em subseções, conflito de tarefas e o conflito afetivo, bem como as hipóteses de pesquisa. O capítulo 3 discorreu sobre os aspectos metodológicos empregados no estudo. No capítulo 4, foi apresentada a contextualização da cooperativa médica objeto de estudo e do fenômeno estudado. O capítulo 5 apresentou os resultados e a caracterização da amostra e análise descritiva, validação do modelo de mensuração e estrutural. No capítulo 6, houve a discussão dos resultados e as implicações gerenciais com limitações e futuros estudos. Ademais, no capítulo 7, estão as considerações finais.

2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 CONFLITOS

Mesmo que os estudos sobre conflitos no contexto organizacional sejam recentes, as investigações existentes, ainda, não oferecem resultados consistentes sobre sua relação com o contexto, antecedentes e impactos, conforme evidenciam Elbanna (2006), Elbanna, Ali e Dayan (2011). Quando há alto nível de consenso de uma equipe em torno de uma alternativa que é reconhecidamente a melhor, o processo decisório tende a fluir, contudo, havendo divergências em torno das possibilidades, assim, a tomada de decisão passa a ser um processo de negociação intragrupal com foco no processo. Dessa forma, as diferentes preferências dos atores, com suas distintas bases cognitivas, podem gerar conflitos (Rindova, 1999).

Em seu artigo seminal sobre os efeitos benéficos e danosos dos conflitos nos grupos de trabalho, Jehn (1995) explica que o conflito parte de visões discrepantes ou incompatibilidades interpessoais. Diferentes tipos de conflitos são descritos na literatura, dentre eles, destacam-se: o conflito de tarefa e o conflito afetivo. O conflito de tarefa ocorre quando os membros de um grupo divergem em relação às atividades que estão sendo executadas (Jehn, 1995; Xin & Pelled, 2003). O conflito afetivo está ligado com o comportamento contextual dos membros de um grupo, em que afloram questões de ordem particular em relação a outros membros de uma equipe ou mesmo aspectos afetivos envolvidos (Amason, 1996).

Para Robbins (2003), os conflitos podem melhorar a qualidade das decisões a partir do momento que permite a exposição e a consideração de ideias diversas, muitas das vezes, não divulgadas ou pouco defendidas, incrementando, com isso, a diversidade e qualidade das ideias, metas e atividades. O conflito é um produto inevitável na vida organizacional; se bem administrado, pode gerar resultados positivos, muitas vezes, necessários para o bom andamento da organização. Dessa forma, o conflito pode ser útil para que se alcancem metas desejadas, ajudando a retirar a organização da estagnação ao incentivar a busca por inovação, novas estratégias e táticas. Porém, os malefícios podem ser disfuncionais tanto para o indivíduo quanto para o grupo e sua organização, podendo gerar desunião, deficiência nas comunicações e o descaso nos cumprimentos das metas, reduzindo a eficácia do grupo e causando sua paralisação; em casos mais extremos, pode haver a sua destruição e a da organização, fato não incomum nas organizações. “O conflito, em si, não é desejável ou indesejável. Seu valor pode

ser julgado somente em termos de efeitos no desempenho [...] levado ao extremo, ele pode resultar em caos e desordem.” (Vecchio, 2008, p. 231).

A Figura 1 demonstra que, na estrutura de retroalimentação, o crescimento de conflito afetivo é exponencial, enquanto o crescimento de conflito de tarefas é linear. Isso significa que os efeitos negativos do conflito afetivo logo superam os efeitos positivos do conflito de tarefas (Cronin & Bezrukova, 2019).

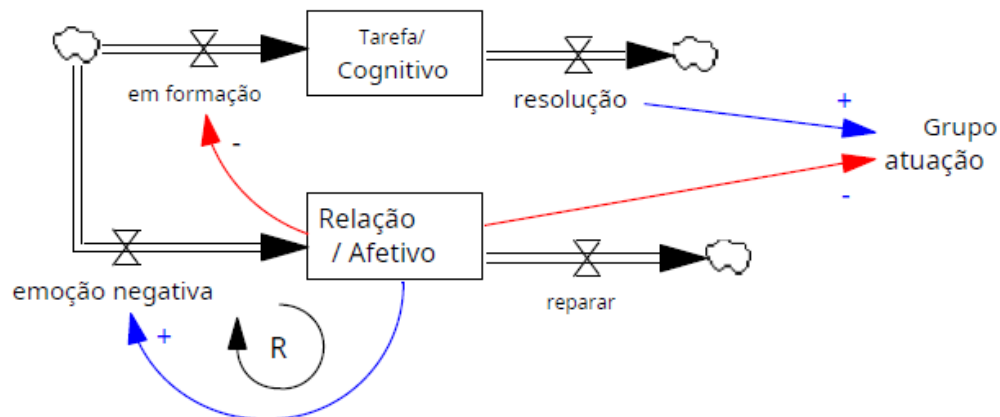


Figura 1. Modelo de estoque e fluxo do perfil de conflito do grupo.

Fonte: Nakaruma (2021); Cronin e Bezrukova (2019).

Para Nakaruma (2021), que estudou conflitos em empresa familiar, os resultados confirmaram que os conflitos entre os membros do conselho impactaram as decisões da empresa, por vezes postergado, ou não abordado com a profundidade devida para uma tomada de decisão. Concomitantemente, essas decisões pendentes, também, geraram conflitos entre os membros do conselho, tornando-se um ciclo de problemas, com consequências aos negócios.

A relação complexa entre conflito e confiança pode fazer com que o conflito de tarefa tenha efeitos mistos no desempenho. Para melhor alcançar os benefícios de desempenho teorizados do conflito de tarefa, é necessário um contexto prévio, caracterizado pela confiança. Então, as normas que promovem o conflito de tarefa podem ser cultivadas e os funcionários podem ser treinados em gerenciamento de conflitos. Se surgirem debates entre os membros sobre atribuições apropriadas de deveres e recompensas, ou o melhor membro para fazer o trabalho, ou obter o financiamento, isso pode desafiar o nível de confiança entre os membros, diminuindo a confiança sobre quem é capaz de fazer o quê e também sobre o respeito das competências e habilidades de cada um (Jehn & Mannix, 2001; Porter & Lilly, 1996).

O conflito pode ser funcional ou disfuncional. O funcional está relacionado à tarefa e ao processo e o disfuncional, ao afetivo. Segundo Robbins (2003), nem todos os conflitos geram

bons resultados; alguns conflitos geram melhorias e outros atrapalham o desempenho, os quais podem ser divididos em funcionais, que estão quase sempre relacionados com os conflitos de tarefa e processo, e os disfuncionais, que quase sempre estão relacionados com os conflitos que envolvem o relacionamento, o afeto, as emoções entre pessoas e grupos. Os conflitos funcionais são bons e apoiam os objetivos do grupo, melhorando seu desempenho de uma forma construtiva para a organização; os disfuncionais são os que atrapalham o bom desenvolvimento do grupo, de forma destrutiva tanto para o grupo quanto para os objetivos da organização.

Os aspectos positivos do conflito podem ser notórios em situações como: Desenvolvimento das competências de relacionamento interpessoal, promoção do espírito de equipe, aumento do conhecimento sobre determinado assunto, incentivo à criatividade e inovação. Já os aspectos negativos do conflito, ocasionam impacto para a produtividade como resultado da perda de tempo e de recursos na gestão dos conflitos, aumento do estresse e ansiedade, risco de decisões tomadas com base em critérios não empresariais, como a defesa do status e do ego ou da vingança, o que afeta a imagem da organização, custos diretos relacionados com a preparação, mediação, arbitragem ou custos legais resultantes do conflito (Falcão, 2013, p. 24). O conflito é uma realidade proveitosa em que é necessário aprender a gerir as situações adequadamente. Nesse sentido, a expressão gestão de conflitos tem bastante ênfase por ser de caráter preventivo, baseado na cooperação, autonomia e responsabilidade das pessoas implicadas em situações de tensão (Cunha & Monteiro, 2017).

2.2 Conflito de tarefa e conflito afetivo

Para Hwang e Kanghyun (2023), o conflito organizacional foi proposto dividindo-o em conflito de tarefas e conflito afetivo. O conflito de tarefas pode ser facilmente transformado em conflito afetivo; devido à expressão emocional e atribuição incorreta do processo de conflito, seu estudo examinou o efeito da transição de conflito de tarefa para conflito afetivo, conflito sobre o esgotamento e o efeito moderador dos líderes entre tarefa e afetivo, o qual aumentou quando o conflito de tarefa foi transformado em conflito afetivo. Para Cronin e Berzukova (2019), há uma linha tênue entre os tipos de conflitos, nesse sentido, os conflitos que se iniciam na tarefa poderiam evoluir de forma prejudicial, podendo consumir a coesão social de uma equipe. O conflito de tarefa ocorre entre membros de uma equipe pela expressão de diferenças entre eles, ligadas a preferências, visões e opiniões quanto a aspectos de seu trabalho (Amason

& Sapienza, 1997). Dependendo do nível de maturidade da equipe, o conflito de tarefa pode ser benéfico, pois ampliará as possibilidades de análise e resolução daquela tarefa. Os conflitos de tarefas são positivos, ao permitirem maior identificação e discussão em relação às diferentes perspectivas de cada indivíduo do grupo, o que possibilita o aumento da compreensão da tarefa e auxilia o desempenho da equipe (Amason & Schweiger, 1994; Salas et al., 2015).

O conflito de tarefa pode ser, em certo grau, benéfico para a equipe (Bradley, Anderson, Baur, & Klotz, 2015; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Isso ocorre, pois os debates em torno de um tema podem produzir uma visão mais crítica sobre o objetivo e objeto da decisão, assim, os resultados podem ser mais assertivos, tendo em vista que há um maior nível de discussão, permitindo, inclusive, que a implementação de decisões sejam mais efetivas, conforme Li e Hambrick (2005). As diferenças de opiniões, que geram situações conflitantes, podem transpor os aspectos relacionados com as tarefas, potencializando, assim, emoções negativas; isso pode diminuir a empatia e reduzir o desejo de continuar participando de forma ativa e participativa de uma equipe.

Uma questão levantada nos faz ter uma melhor compreensão da relação entre conflito de tarefa e conflito afetivo. Para Somaraju et al. (2022), ações podem ser realizadas para ajudar a amortecer o impacto negativo do conflito afetivo sobre a tensão e diminuir a extensão do conflito que se transforma em disputas de tarefas, por exemplo, um dia de descanso. Portanto, pode existir um fluxo que esvazia o conflito de tarefas e preenche o conflito afetivo, sugerindo que conflito afetivo e conflito de tarefas podem compartilhar uma base comum. Isso é consistente com as descobertas de Xin e Pelled (2003), que introduziram o afeto negativo como uma base comum. Esses autores nos fazem refletir sobre a importância da administração do conflito de tarefa para que não seja generalizado que ele certamente se tornará conflito afetivo, a fim de que os ganhos do conflito de tarefas não sejam abandonados e influenciem o desempenho da organização. Fundamentado nessa argumentação, originou-se a primeira hipótese:

H1: No ambiente de cooperativas médicas, o conflito de tarefa está positivamente relacionado ao conflito afetivo.

Conflito é qualquer desacordo entre indivíduos da mesma ou de organizações diferentes Omene (2021). Um aspecto importante do conflito em grupos, ao considerar a eficácia da equipe, é a emoção negativa (Barki & Hartwick, 2004; Barsade, 2002). Ciúme, ódio, raiva e frustração são emoções negativas frequentemente associadas ao conflito (Pinkley, 1990), as

quais podem afetar negativamente os processos e o desempenho do grupo. De acordo com Jehn (1997), essas emoções negativas podem estar presentes com qualquer um dos tipos de conflito e é o grau de emoção envolvido que influencia o efeito do conflito, não apenas o tipo de conflito.

Quando os membros sentem emoções negativas associadas ao conflito, é menos provável que se concentrem na tarefa e trabalhem de forma eficaz (Argyris, 1962; Ross, 1989). No conflito afetivo, descobrimos que as emoções negativas associadas ao conflito aumentaram o efeito negativo do conflito nos estados emergentes positivos. Isso é consistente com pesquisas anteriores que afirmam que é o aspecto emocional do conflito que exacerba seu efeito negativo (Barki & Hartwick, 2004; Gayle & Preiss, 1998). Além de poder dificultar o aproveitamento dos benefícios do conflito cognitivo, o conflito afetivo tem com esse outra ligação. Ambos têm um antecedente em comum: a abertura à divergência, como mostra Jehn (1995). Isso significa que ter a liberdade de falar sobre aquilo com o que não se concorda pode não apenas mostrar discordâncias de perspectiva, mas também divergências pessoais.

Quando os membros sentem emoções negativas associadas ao conflito, é menos provável que se concentrem na tarefa e trabalhem de forma eficaz (Argyris, 1962; Ross, 1989). Para Vecchio (2008), as diferenças são os principais causadores de conflitos, que, se gerenciados de uma forma apropriada, podem gerar efeitos benéficos à organização por formar grupos heterogêneos, estimulando ideias variadas, desafiando os envolvidos e proporcionando resultados superiores. Um nível reduzido de conflitos pode gerar complacência e um mau desempenho, causado pela falta de inovação.

Conflitos afetivos são desacordos e incompatibilidades entre os membros do grupo em relação a questões pessoais que não são relacionadas à tarefa. Os conflitos afetivos frequentemente relatados são sobre eventos sociais, fofocas, preferências de roupas, visões políticas e hobbies (Jehn, 1997). O desenvolvimento de uma postura de evitamento ao conflito pode constituir um entrave à sua resolução, já que propicia o desenvolvimento de comportamentos meramente individuais, em detrimento do coletivo, que tendem a levar a associações negativas com o comprometimento organizacional (Cordeiro & Cunha, 2018).

Se as normas do grupo permitirem uma comunicação aberta sobre conflitos relacionados a questões de tarefas, os membros discutirão de bom grado os problemas das tarefas sem sentimentos de ameaça ou desafio (Jehn, 1997), o que pode diminuir os estados positivos do grupo, como sentimentos de confiança, respeito e coesão dentro do grupo (Tjosvold, 1991). No entanto, de acordo com os resultados de Jehn (1997), grupos que promovem discussões abertas sobre questões pessoais e não relacionadas à tarefa (ou seja, conflito afetivo) terão níveis mais baixos de coesão. As normas de comunicação aberta sobre o conflito afetivo exacerbam a

intensidade e os efeitos negativos no grupo. Se os membros do grupo não tiverem um alto nível de inteligência emocional, bem como maturidade, o conflito afetivo poderá entrar em destaque, deixando o conflito de tarefas em segundo plano, podendo ou não impactar nos resultados planejados por determinada organização. Fundamentado nessa argumentação, originou-se a hipótese 2:

H2: No ambiente de cooperativas médicas, o conflito afetivo está negativamente relacionado ao direcionamento estratégico.

Para Kucuk (2023), há uma associação entre conflito de tarefas e satisfação no trabalho. Além disso, os dados recolhidos no Reino Unido e na Turquia foram analisados separadamente e o objetivo foi contribuir para a literatura nesse campo, analisando o modelo de pesquisa em um contexto cultural. De acordo com os resultados obtidos, a relação entre conflito de tarefas e a satisfação no trabalho é negativa. No entanto, não há evidências de um efeito da cultura nesse modelo. Este estudo contribui para a literatura ao apresentar novas evidências sobre os antecedentes da satisfação no trabalho; é um dos estudos pioneiros que fornece evidências do impacto das percepções e características pessoais dos disputantes em conflito de tarefas sobre conflito de tarefas resultados; contribuiu para os limitados estudos transculturais sobre o conflito e literatura sobre satisfação no trabalho.

Em sua pesquisa, Tsai e Bendersky (2016) demonstraram que os conflitos de tarefas ou conflitos cognitivos são expressos na forma de debates e estão associados ao maior compartilhamento de informações, assim, existe a percepção de receptividade em relação às opiniões divergentes entre os indivíduos. Acredita-se ainda que os conflitos cognitivos, oriundos da discussão construtiva sobre diferentes pontos de vista, influenciam o efeito do compartilhamento de informações.

Mesmo que as competências dos gestores de equipes estejam ligadas aos aspectos técnicos, ou às *hard skills*, as quais se alinham ao conhecimento e aplicação de ferramentas e boas práticas da gestão, as competências transversais, ou as *soft skills*, reconhecem que os aspectos comportamentais dos gestores de projetos são fundamentais para a qualidade do produto ou serviço final. Nesse sentido, questões ligadas às características da equipe, participação em grupo, nível de interações, capacidade de cooperação e troca de informações podem ser desenvolvidas na equipe (Cohen & Bailey, 1997).

Os efeitos dos processos grupais no desempenho do grupo foram extensivamente analisados a partir de uma perspectiva de tomada de decisão (Jehn, 1995; Simons & Peterson,

2000). A perspectiva de tomada de decisão da investigação sobre grupos de trabalho introduz um modelo de entrada-processo-saída de tomada de decisão em grupo. Uma abordagem de tomada de decisão para a pesquisa em grupo de trabalho defende os efeitos benéficos do conflito de tarefas no desempenho do grupo, como o compartilhamento de uma gama mais ampla de informações e uma melhor comunicação por meio de muitas perspectivas durante as discussões em grupo (Jehn & Mannix, 2001).

Além disso, os membros do grupo podem ter medo de expressar as suas ideias (não compartilhadas), pois podem contradizer o grupo, impedindo, assim, que seja tomada uma decisão totalmente informada. Conflito de tarefas refere-se a divergências relacionadas a tarefas que podem encorajar a troca de ideias e melhorar a qualidade da decisão (Jehn & Mannix, 2001). Pode desempenhar um papel fundamental na revelação de informações que possuem individualmente, bem como perspectivas pessoais sobre as questões em questão (De Dreu & Weingart, 2003). Quando a informação individual é compartilhada abertamente, podem ser gerados resultados de decisão de melhor qualidade, bem como criatividade, e espera-se que beneficiem o desempenho do grupo na realização de tarefas complexas. Embora baixos níveis de conflito de tarefa possam não revelar quaisquer efeitos benéficos no desempenho do grupo, níveis elevados de conflito de tarefas (desentendimentos intensos e frequentes relacionados com tarefas) podem ter consequências negativas. Por outro lado, níveis moderados de conflito de tarefas podem ocasionar resultados de decisão de melhor qualidade, oferecer inovação, criatividade, beneficiando a organização como um todo.

Um pressuposto teórico popular sustenta que as divergências relacionadas com tarefas estimulam o pensamento crítico e, portanto, podem melhorar a tomada de decisões em grupo. Duas metanálises recentes mostraram, no entanto, que o conflito de tarefas pode ter um efeito positivo, um efeito negativo ou nenhum efeito na qualidade da tomada de decisão (De Dreu & Weingart, 2003). Em dois estudos, baseamo-nos na sugestão de ambas as meta-análises de que a presença de conflito afetivo determina se um conflito de tarefa está relacionado positiva ou negativamente com a tomada de decisão .

Marras (2009) alega que o conflito é uma disputa de interesses pessoais x organizacionais e que somente uma boa comunicação entre as partes consegue melhorar ou diminuir as consequências que o conflito pode vir a causar no ambiente de trabalho, entre elas, a queda da produtividade e da motivação dos envolvidos, a qualidade dos resultados, do clima e a mudança no comportamento. Esses fatores negativos podem desencadear sintomas para a saúde mental do colaborador. Conforme Griffin (2007, p. 450), o “conflito é o desentendimento entre dois ou mais indivíduos, grupos ou empresas”, que, de forma negativa, causa discórdia e

antipatia e, de forma positiva, motiva o aprendizado e a busca por novos desafios. Robbins et al. (2010) abordam o conflito como ponto de percepção: o indivíduo pode se opor, interagir ou não apresentar os mesmos princípios ou expectativas, ultrapassando dos limites.

H3: No ambiente cooperativista, o conflito de tarefa está positivamente relacionado ao direcionamento estratégico.

Visando clarificar os passos da execução da pesquisa e permitir futuras replicações, no capítulo seguinte, é apresentado o método utilizado para operacionalização do estudo. Nele, destaca-se o modelo proposto, o delineamento da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados.

3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os métodos adotados para realização desta pesquisa, abordando sobre o delineamento da pesquisa, o instrumento e fonte dos dados e as análises que foram realizadas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à forma de abordagem ao problema, o método de pesquisa utilizado foi quantitativo, a partir da construção teórica e construção do modelo proposto. Assim, foi possível testar hipóteses com base na medição numérica e análise estatística para compreender as relações propostas. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi do tipo descritiva em razão de propor a descrição de fatos e fenômenos de determinada realidade ou estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa é utilizado para abordar as características de um grupo, indivíduo ou situação, agrupado por fatores: idade, sexo, ocupação e comportamentos (Gil, 2008; Beuren, 2009).

Esta pesquisa buscou analisar a relação entre o conflito de tarefas, o conflito afetivo e suas percepções sobre o planejamento estratégico de cooperativas médicas em âmbito nacional. Quanto ao método de abordagem, este estudo utiliza o método hipotético-dedutivo, preconizado por Lakatos e Marconi (1991), o qual identifica uma lacuna que vem a constituir a questão de pesquisa e propõe uma tentativa de resposta, formulando uma ou mais hipóteses de pesquisa.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O instrumento de pesquisa foi elaborado e aplicado por meio do Google Forms; ele também foi aplicado presencialmente em versão impressa, em uma reunião na sede de uma das cooperativas do Paraná, na cidade de Curitiba, em novembro de 2022. O questionário enviado foi dividido em três partes: a primeira parte abordou questões relacionadas com as características sociodemográficas (gênero, idade, grau de escolaridade e tempo no cargo) dos participantes e informações sobre a unidade cooperativa. As perguntas desse instrumento foram perguntas objetivas e simples, buscando caracterizar o perfil dos participantes, o tamanho e a região da cooperativa onde o respondente atuava.

A segunda parte buscou identificar os níveis de conflito de tarefas e conflito afetivo, conforme tipologia de Jehn (1994), que evidencia a Escala de Conflito Intragrupo (ECI). A escala é composta por oito questões relativas aos conflitos, sendo 4 relacionadas ao conflito de tarefas e 4 relacionadas ao conflito afetivo e com resposta em uma escala de likert de 5 pontos, sendo 1 para nada, ou seja, essa pergunta não impacta no meu dia a dia, e 5 para muito, em que a questão apresentada impactaria muito a rotina daquela cooperativa.

A terceira parte do instrumento teve como objetivo mensurar o direcionamento estratégico da organização por meio da percepção da preparação e da implementação do planejamento estratégico. A Escala de Percepção de Planejamento Estratégico (EPPE) de Aydin, Karakulle e Polat (2022) é composta por 21 questões, em uma escala de likert também de 5 pontos, em que 1 é para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente, dependendo da percepção do respondente para assinalar a numeração que mais se aproxima da sua realidade na cooperativa, concordando ou discordando dela.

3.3 AMOSTRA DE PESQUISA

Em 2023, existiam 340 cooperativas médicas no Brasil; não foi possível obter um respondente de cada unidade, mas a amostra total de respondentes foi de 111 gestores, sendo eles, diretores, superintendentes, gerentes, coordenadores, líderes de equipe que atuavam em diversas unidades de cooperativas médicas do país. Desses respondentes, 25 respostas foram obtidas presencialmente, por meio de aplicação de questionário presencial em reunião de gestores do estado do Paraná; as demais 86 respostas foram obtidas por meio do formulário *online*, *Google Forms*. Para resposta, foi enviado o link via mensagem *online* para 246 participantes de grupo de gestores das cooperativas médicas e de serviços próprios no âmbito nacional, via ferramenta do WhatsApp.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

O teste das hipóteses foi realizado com a utilização de Modelagem de Equações Estruturais - MEE (Structural Equations Modeling - SEM), estimada a partir do Método dos Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares - PLS), conforme Ringle, Wende e Becker (2016). Para realização dos testes, foi utilizado o software SmartPLS 4.0. A modelagem 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. 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 estudos na área de ciências sociais (Nitzl & Chin, 2017), apresentando-se como adequada aos objetivos deste estudo.

No modelo proposto, foram testadas as variáveis independentes, relacionadas ao conflito de tarefa e conflito afetivo, e as variáveis dependentes ligadas ao direcionamento estratégico, medido por meio da preparação e implementação, conforme Aydin, Karakulle e Polat (2022).

4 CONTEXTO DE PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO E ORGANIZAÇÃO

Os conflitos movimentam os grupos de trabalho, ampliando a possibilidade de visão sistêmica dos assuntos debatidos; quando relacionados a tarefas e processos, situações cognitivas, como capacidade de raciocínio e resolução, destacam-se, em meio à criatividade desenvolvida para novas perspectivas, novos horizontes para ampliação na tomada de decisões. Quando voltados aos relacionamentos existentes entre as pessoas pertencentes ao grupo, desencadeando emoções e sentimentos, que podem ser ruins quando confrontados, discutidos, podem gerar insatisfações, desconfortos e inquietações, as quais tendem ou não a afetar o direcionamento estratégico de uma organização. No ambiente de cooperativas, a intercooperação é uma das competências em destaque, logo, imagina-se que todos cooperam para atingir as metas estabelecidas, porém, o trabalho é em grupo e a heterogeneidade dos grupos fomenta a diversidade de opiniões, deixando o ambiente cooperativo suscetível à vivência de conflitos e, ao mesmo tempo, responsável pela efetivação dos objetivos comuns.

A saúde suplementar no Brasil está integrada por quatro modalidades assistenciais principais: a medicina de grupo, as cooperativas médicas, os planos próprios das empresas e o seguro-saúde. Nos casos das cooperativas médicas, são 340 Operadoras de saúde, espalhadas pelo país; os planos de saúde são comercializados aos beneficiários e a cobertura contratual dos procedimentos, existentes no rol da Agência Nacional de Saúde Suplementar, são realizados pelos médicos cooperados, unidades de apoio diagnóstico e terapêutico credenciados. Algumas cooperativas possuem serviço próprio hospitalar, totalizando 144 hospitais próprios da marca. Para Cordeiro (1984), essa marca propicia um fluxo contínuo de pacientes pelos diversos segmentos do complexo médico empresarial; é o que leva à caracterização das cooperativas médicas não exatamente como empresas cujos dirigentes se apropriam do lucro, mas como uma reatualização da prática médica autônoma que se integra no processo de empresariamento da medicina.

Empresas de medicina de grupo são aquelas que se dedicam à prestação de assistência médico-hospitalar, mediante contraprestações pecuniárias - em regime de pré-pagamento -, com ou sem fins lucrativos. Subdividem-se naquelas que mantêm uma infraestrutura baseada, essencialmente, em recursos próprios, sendo os médicos seus empregados, ou as que utilizam recursos credenciados.

As seguradoras operam em conjunto com instituições financeiras e comercializam planos unicamente pelo sistema de reembolso, caracterizando-se pela livre escolha exclusiva ou pela oferta adicional de uma rede credenciada para o atendimento. Nos modalidades de autogestão, as empresas elaboram o desenho de seus planos de saúde e definem as regras de operacionalização. Elas arcam com os riscos, utilizando o regime de pagamento por serviços prestados. Podem administrar o plano diretamente ou contratar uma administradora especializada e, para o atendimento, podem dispor de serviços próprios, geralmente ambulatoriais, e/ou utilizar a rede credenciada.

As cooperativas são formalmente definidas como sociedades que se constituem para prestar serviços a seus associados, os médicos cooperados, com vistas ao interesse comum e sem o objetivo de lucro. Podem ser formadas por vinte participantes, no mínimo, denominados cooperados, que, ao ingressar, integralizam um capital em quotas. As cooperativas que comercializam planos de saúde são compostas por médicos cooperados responsáveis pelo atendimento aos usuários em consultórios particulares próprios ou em hospitais, laboratórios e clínicas credenciados. Em geral, operam em regime de pré-pagamento, ou, eventualmente, de pagamento por custo operacional (despesas por atendimentos efetivamente realizados, acrescidas de taxa de administração). Diante do exposto, as cooperativas médicas apresentam-se como um importante objeto de pesquisa para investigação dos fenômenos relacionados ao conflito, conforme instrumento aplicado no Apêndice A.

5. RESULTADOS

Nesta seção, é apresentada a análise dos dados, inicialmente, por meio da caracterização da amostra do estudo. Em seguida, foi realizada a validação do modelo por meio da confiabilidade dos construtos testados junto aos entrevistados; houve um pré-teste do instrumento antes da aplicação presencial, e o envio on-line. Por último, apresenta-se o teste de hipóteses desta investigação.

Os dados coletados dos questionários, enviados para os gestores das cooperativas médicas, passaram por uma análise inicial, buscando identificar eventuais outliers e compondo uma base de dados final que se apresente robusta para os testes estatísticos a serem realizados. As escalas utilizadas, mesmo se tratando de instrumentos validados, foram analisadas somente após uma nova validação dos construtos, por meio da avaliação do modelo de mensuração. Nessa fase, foram verificadas as validades convergentes e validade discriminante das escalas (Byrne, 2010; Hair, 1998).

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ANÁLISE DESCRITIVA

A amostra avaliada neste estudo consiste em 111 respostas. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 01, observa-se a descrição das características sociodemográficas dos entrevistados. Assim, observamos que a média de idade foi de 45 anos; o sexo dos respondentes ficou equilibrado, visto que praticamente trata-se de metade sexo do masculino e a outra metade do sexo feminino; a escolarização foi alta, pois a maioria dos profissionais possuía especialização com pós-graduação; a média de tempo de cooperativa foi relativamente alta, de 13 anos, bem como o tempo do cargo que obteve uma média de 5 anos. Há cargos de alta gestão, atuantes em cooperativas de saúde, que são predominantemente de médio porte, ou seja, acima de 20 mil beneficiários e abaixo de 100 mil beneficiários, localizada em diversas regiões do território nacional.

Tabela 1 – Características sociodemográficas dos entrevistados

Dados	Frequência relativa	Média
Idade		45,5
Feminino	53	
Masculino	58	

Ensino superior	11	
Especialização	81	
Mestrado/Doutorado	19	
Tempo de trabalho na cooperativa		13,9
Tempo no cargo		5,8
Pequeno	16	
Médio	61	
Grande	32	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

5.2 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Esta etapa consistiu na verificação do modelo de mensuração, que afere se as variáveis observadas representam os construtos, considerando que esses não são medidos diretamente (Hair et al., 2014). Visando mensurar a relação existente entre as variáveis analisadas, foram verificadas suas cargas fatoriais. Segundo Comrey e Lee (1992), as cargas fatoriais são classificadas em desprezíveis (menor que 0,31), pobres (igual ou maior a 0,32 e até a 0,44), razoáveis (igual ou maior a 0,45 e até a 0,54), boas (igual ou maior a 0,55 e até 0,62), muito boas (igual ou maior a 0,63 e até 0,70) e excelentes (iguais ou maior que 0,71). Na Figura 2, é observado o modelo de mensuração da pesquisa e as cargas fatoriais dos construtos investigados (valores entre os construtos em azul e as variáveis observáveis em amarelo). Permanecem apenas as questões com carga factorial excelente, ou seja, superior a 0,71.

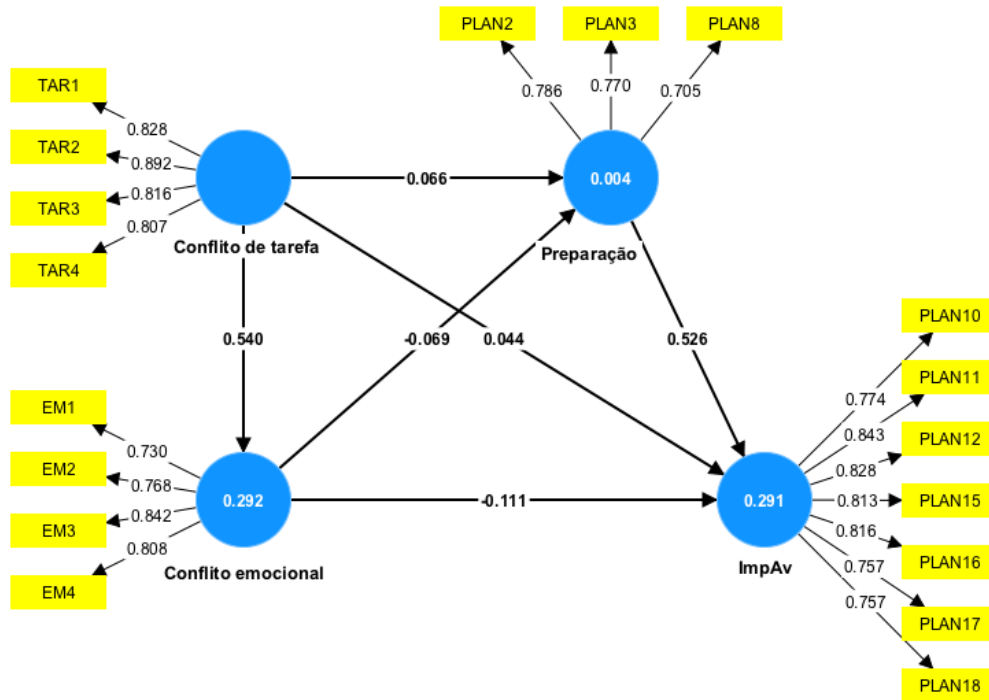


Figura 2: Modelo de mensuração de pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em seguida, foi avaliada a confiabilidade e validade convergente dos construtos, utilizando o coeficiente do Alfa de Cronbach (AC), a Confiabilidade Composta (CC) e as Average Variance Extracted (AVEs). Tanto AC (Alfa de Cronbach) como CC (Confiabilidade Composta) são usadas para avaliar se a amostra está livre de vieses ou, ainda, se as respostas são confiáveis. Valores do AC acima de 0,60 são considerados adequados e valores de 0,70 a 0,90 do CC são considerados satisfatórios (Hair et al., 2014).

Estabelecendo sequência, foram observadas as Validades Convergentes, obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (Average Variance Extracted - AVEs). Para tal, usou-se o critério de Fornell e Larcker (Henseler et al., 2009), isto é, os valores das AVEs devem ser maiores que 0,50 ($AVE > 0,50$). A AVE é a porção dos dados (nas respectivas variáveis) que é explicada por cada um dos construtos, respectivos aos seus conjuntos de variáveis, ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos. Neste estudo, admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório, pois todos os critérios avaliados apresentam-se dentro de valores adequados, conforme Tabela 02.

Tabela 2 - Validade Convergente

Itens	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
Conflito de tarefa	0,856	0,903	0,699
Conflito afetivo	0,799	0,867	0,621
ImpAv	0,905	0,925	0,638
Preparação	0,633	0,798	0,569

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Como pode ser observado na Tabela 02, o modelo apresenta validade e fiabilidade, com as cargas de Alfa de Cronbach (AC), e Confiabilidade Composta (CC) superior a 0,70, para todos os construtos (Hair Jr. et al., 2017), exceto a preparação que obteve AC de 0,63, porém, ainda dentro dos padrões aceitáveis. Average Variância Média Extraída (AVE) também apresentou valores superiores aos necessários para robustez do modelo, com cargas superiores a 0,5 para todos os constructos. Visando observar a validade discriminante, considerou-se inicialmente o critério de Fornell-Larcker, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Validade discriminante - Raiz quadrada da AVE (diagonal) critério fornell

Itens	Conflito de tarefa	Conflito afetivo	ImpAv	Preparação
Conflito de tarefa	0,836			
Conflito afetivo	0,540	0,788		
ImpAv	-0,001	-0,105	0,799	
Preparação	0,028	-0,034	0,531	0,754

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nota-se que todos os valores das raízes quadradas dos AVEs (em negrito) são superiores à correlação de cada construto, confirmando a validade discriminante do modelo. A partir dessa análise, foi efetuada a verificação do coeficiente de Pearson (R^2), que avalia a porção da variância das variáveis endógenas, explicada pelo modelo estrutural, indicando a qualidade do modelo ajustado. Cohen e McKay (1988) sugere que $R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno; $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande. Dessa forma, o modelo proposto possui um alto poder explicativo, pois seu valor é de 0,29 ou 29%.

5.3 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Na sequência, procedeu-se o teste das hipóteses propostas neste estudo, examinadas a partir do teste t-student, p-valor e coeficientes beta- β (coeficientes de regressão padronizados) de mínimos quadrados, conforme Figura 3.

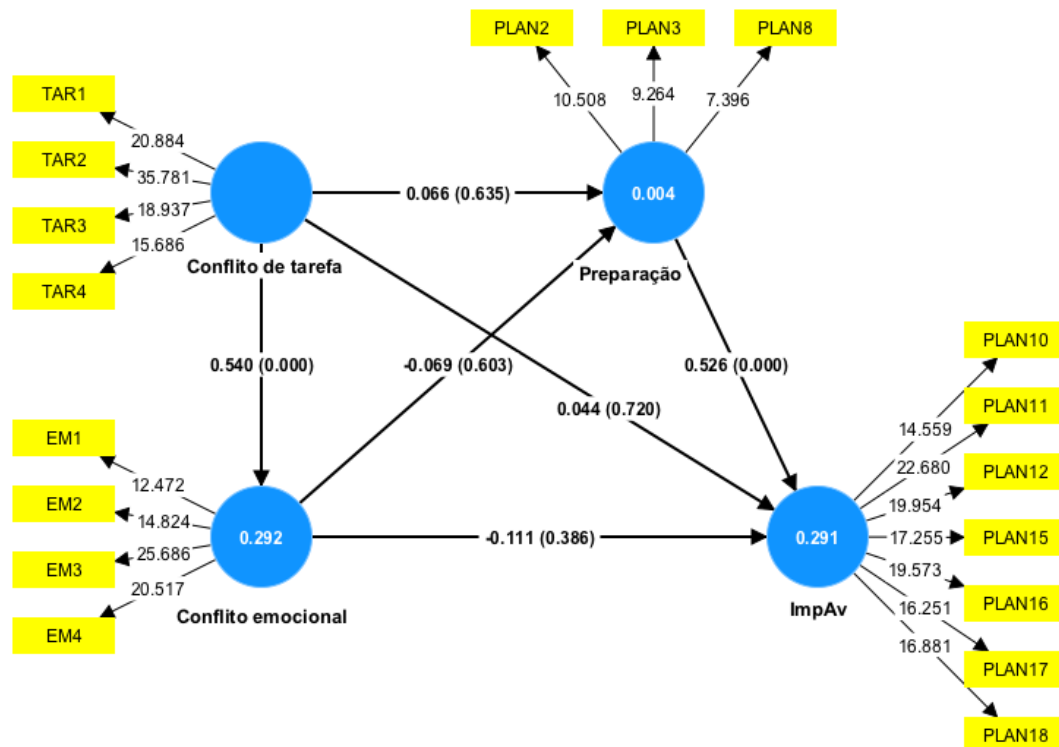


Figura 3: Estrutura de análise final da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para uma significância de 5%, um p-valor inferior a 0,05 ou valor t-student acima de 1,96 são considerados significantes. Os valores de β estão compreendidos no intervalo de -1 a + 1, sendo que valores próximos a 1 indicam associação positiva forte entre os construtos; valores próximos a -1 indicam associação negativa forte entre os construtos e valores próximos a 0 indicam relação fraca entre os construtos.

Tabela 4 - Resultado do teste hipóteses

	Coefficiente Beta	Desvio Padrão	Estatística t	p-valor
Conflito de tarefa -> Conflito afetivo	0,540	0,063	8,552	0,000
Conflito de tarefa -> ImpAv	0,044	0,123	0,359	0,720
Conflito de tarefa -> Preparação	0,066	0,139	0,474	0,635
Conflito afetivo -> ImpAv	-0,111	0,128	0,866	0,386
Conflito afetivo -> Preparação	-0,069	0,133	0,519	0,603
Preparação -> ImpAv	0,526	0,083	6,351	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir dos resultados da Tabela 4, foi possível verificar o suporte às hipóteses formuladas. Na Tabela 5, é apresentada a situação de cada uma delas.

Tabela 5 - Hipóteses

	Hipóteses	Situação
H1	No ambiente cooperativista, o conflito de tarefa está positivamente relacionado ao conflito afetivo	Suportada
H2	No ambiente cooperativista, o conflito afetivo está negativamente relacionado ao direcionamento estratégico.	Não suportada
H3	No ambiente cooperativista, o conflito de tarefa está positivamente relacionado ao direcionamento estratégico.	Não suportada

Fonte: Resultado da pesquisa

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O ambiente cooperativista oferece um terreno fértil para o estudo de dinâmicas de grupo, particularmente no que se refere a conflitos e seu impacto na tomada de decisões estratégicas. Este estudo buscou explorar a relação entre conflitos de tarefa, conflitos afetivos e o direcionamento estratégico em tais ambientes, inspirado nas contribuições de pesquisadores, como Jehn (1997), De Dreu e Weingart (2003) e Simons e Peterson (2000).

A primeira hipótese (H1) sugere que, em ambientes cooperativistas, há uma correlação positiva entre conflitos de tarefa e conflitos afetivos, o que foi corroborado pelos dados coletados. Esse resultado espelha estudos anteriores de Nawaz, Ishaq, Ahmad, Faisal e Raza (2022), que também observaram como desacordos operacionais podem precipitar tensões emocionais, impactando o ambiente organizacional.

Surpreendentemente, a hipótese H2, que propunha uma relação negativa entre conflito afetivo e direcionamento estratégico, não encontrou suporte nos dados. Essa observação contradiz parcialmente as previsões de Jehn (1997), sugerindo que emoções negativas no local de trabalho não impedem necessariamente a execução estratégica. De maneira similar, a hipótese H3, postulando uma relação positiva entre conflito de tarefa e direcionamento estratégico, também não foi confirmada. Esse resultado desafia as ideias de Cosier, Dalton e Taylor (1991), indicando que a relação entre conflitos operacionais e eficácia estratégica pode ser mais complexa do que inicialmente previsto.

Este estudo destaca a natureza multifacetada dos conflitos em ambientes cooperativistas. Os resultados confirmam a hipótese de Simons e Peterson (2000) sobre a transição do conflito de tarefa para o conflito afetivo. No entanto, a ausência de suporte para as hipóteses H2 e H3 sugere que fatores, como a comunicação e a confiança da equipe, conforme discutido por De Dreu e Weingart (2003), podem ter um papel mais significativo no sucesso estratégico.

6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A pesquisa conduzida durante dois anos no período pós-pandemia da COVID-19 revelou aspectos interessantes sobre a dinâmica dos conflitos em cooperativas médicas. Nesse período, a saúde mental da população ganhou destaque, o que pode ter influenciado os resultados obtidos. O perfil dos respondentes, majoritariamente gestores em níveis estratégicos das cooperativas, sugere um maior desenvolvimento do equilíbrio emocional nessa camada

hierárquica. Os resultados confirmaram que o conflito, originado na divergência de ideias e intensificado pelo conflito de tarefas, evoluiu para o conflito afetivo. Contudo, a pesquisa mostrou que tais conflitos não afetaram a preparação e execução do planejamento estratégico das cooperativas, um achado surpreendente e digno de análise.

Esse resultado sugere a necessidade de explorar mais profundamente o nível de sobrecarga emocional dos indivíduos envolvidos nos conflitos. O ambiente cooperativista, que naturalmente promove a intercooperação, trabalho em grupo e inovação, parece indicar que a supressão das divergências de ideias, características do conflito de tarefa, pode não ser a abordagem mais eficaz, podendo levar a resultados estratégicos mais conservadores.

Diante dessa constatação, surge uma preocupação futura: como gerenciar as emoções envolvidas e criar ações que previnam impactos negativos para a saúde física e mental dos colaboradores? A pesquisa aponta para a importância de fortalecer laços de confiança, promover uma comunicação transparente e fornecer apoio psicológico isento. Além disso, é crucial amadurecer as lideranças por meio de treinamentos focados em escuta ativa e preparação psicológica, capacitando os times a trabalharem juntos para o melhor caminho na execução dos processos. Esse enfoque deve ser feito sem perder o respeito pelas opiniões divergentes, sem personalizar desacordos e sem acumular sentimentos negativos, como raiva, ódio, rancor, medo e desconfiança.

6.2 LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS

Este estudo oferece um panorama inicial sobre a dinâmica de conflitos em ambientes cooperativos, da área médica, concentrando-se principalmente nos colaboradores em nível estratégico. Contudo, reconhecemos algumas limitações que possibilitam pesquisas futuras. Primeiramente, a análise poderia ser expandida para incluir colaboradores de níveis tático e operacional. Tal expansão permitiria uma compreensão mais detalhada das variações na percepção e tipos de conflito, assim como do impacto desses conflitos na estratégia organizacional em diferentes níveis hierárquicos.

Além disso, seria enriquecedor investigar a experiência de conflitos entre médicos cooperados, não pertencentes a gestão da cooperativa médica. Esses profissionais, embora não estejam diretamente envolvidos no gerenciamento cotidiano, desempenham um papel crucial nas decisões da Assembleia. Investigar como sua formação acadêmica e profissional influencia a gestão de suas emoções e a dinâmica de conflitos, especialmente em situações críticas

relativas ao cuidado com a saúde dos pacientes, bem como, a divergência de opinião política sobre a gestão da cooperativa médica, poderia oferecer insights valiosos.

Outra direção promissora para estudos futuros seria explorar como a maturidade profissional e a confiança nas habilidades cognitivas afetam a dinâmica de conflitos e as decisões estratégicas dos colaboradores. Essa linha de investigação, sugerida pelos achados de Nawaz et al. (2022), poderia revelar como diferentes tipos de conflitos impactam a satisfação no trabalho e o desempenho individual. Essa abordagem contribuiria para um entendimento mais abrangente dos efeitos dos conflitos em ambientes cooperativos.

Por fim, sugerimos a extensão desta pesquisa a outros setores, como o agronegócio e o financeiro, para avaliar se os conflitos se manifestam de maneira similar ou distinta, impactando as estratégias de forma diferente. A investigação das emoções afloradas durante conflitos afetivos e das estratégias para sua gestão, bem como os efeitos desses conflitos para a saúde mental dos funcionários, a longo prazo, poderia fornecer informações cruciais para o desenvolvimento de estratégias de gestão de conflitos mais eficientes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo oferece contribuições significativas tanto para a teoria quanto para a prática gerencial no contexto das cooperativas. Em termos teóricos, nossos resultados fornecem uma comprovação empírica de que conflitos, tanto de tarefa quanto afetivos, são uma ocorrência natural em ambientes com diversidade de pessoas, comportamentos e ideias. Contrariando algumas teorias existentes, descobrimos que, apesar da presença desses conflitos, eles não impactaram negativamente o planejamento e a execução da estratégia nas cooperativas médicas estudadas. Isso sugere uma complexidade na dinâmica dos conflitos que vai além das abordagens tradicionais, ocasionando novas lacunas para pesquisa.

Do ponto de vista prático, o estudo ressalta a importância do gerenciamento eficaz de conflitos, incluindo habilidades de comunicação, resolução de problemas e gestão emocional, como destacado por Brett (2001), Pondy (1992) e Putnam & Poole (1987). Os gestores desempenham um papel fundamental como agentes integradores, motivando e desenvolvendo suas equipes para formar grupos eficazes e produtivos. Além disso, sugere-se que o treinamento em inteligência emocional pode ser uma estratégia valiosa para minimizar os impactos negativos dos conflitos afetivos nos funcionários.

REFERÊNCIAS

- Adizes, I. (2004). *Management/mismanagement styles: How to identify a style and what to do about it*. The Adizes Institute Publishing.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239-253.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance.
- Araujo, H. M. C. (2021). *Relações humanas e conflitos interpessoais: Bem-estar no ambiente de trabalho no Instituto Chico Mendes de conservação da biodiversidade – ICMBio*. 2021. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília.
- Argyris, C. (1962). Interpersonal competence and organizational effectiveness.
- Aydın, E., Karakulle, İ. & Polat, H. (2022). Strategic Plan Perception Scale; A Scale Development Study . *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , (72) , 172-181 . DOI: 10.51290/dpusbe.1066532.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.
- Barki H, Hartwick J. (2004). Conceituando a construção do conflito interpessoal. *Int J Confl Manag* 15(3):216–244.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Beuren, I. M., & Söthe, A. (2009). A teoria da legitimidade e o custo político nas evidências contábeis dos governos estaduais da região sudeste do Brasil. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 3(5), 98-120. <https://doi.org/10.11606/rco.v3i5.34734>

- Bialoskorski Neto, S., & Marques, P. V. (1998). Agroindústria cooperativa: um ensaio sobre crescimento e estrutura de capital. [Em disquete]. In *Anais*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo.
- Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C. (2015). When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(4), 243–272. <https://doi.org/10.1037/gdn0000033>
- Byrne, B. M. (2010). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2nd. Edition) University of Ottawa - New York: Routledge.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Cohen-Chen, S., Crisp, R. J., & Halperin, E. (2015). Perceptions of a changing world induce hope and promote peace in intractable conflicts. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(4), 498–512. <https://doi.org/10.1177/0146167215573210>
- Cohen, S., & McKay, G. (1984). Social support, stress and the buffering hypothesis: A theoretical analysis. *Handbook of psychology and health*, 4, 253-267
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cordeiro, H. (1984) *As empresas médicas: as transformações capitalistas da prática médica*. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- Cordeiro, J. & Cunha, P. (2018). Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo: contributos para a formulação de um modelo conceitual. *European Journal of Applied Business Management*, 4 (3), 2018, 46-66.
- Cosier, R. A., Dalton, D. R. & Taylor, L. A. (1991). Positive effects of cognitive conflict and employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 7-11
- Cronin, M. A., & Bezrukova, K. (2019). Conflict management through the lens of system dynamics. *The Academy of Management Annals*, 13(2), 770–806. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0021>
- Cunha, Pedro, & Monteiro, Ana Paula. (2017). Epistemologia e prática da mediação: por uma cultura de paz. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 69(3), 199-207. Recuperado em 10 de outubro de 2023, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672017000300014&lng=pt&tlng=pt.

- 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(1), 83-107. <https://doi.org/10.1177/0149206305277795>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 151-166.
- Deutsch, M. (1949). A Theory of Co-operation and Competition. *Human Relations*, 2(2), 129-152. <https://doi.org/10.1177/001872674900200204>
- Deutsch, M. (1949). An Experimental Study of the Effects of Co-Operation and Competition upon Group Process. *Human Relations*, 2(3), 199-231. <https://doi.org/10.1177/001872674900200301>
- Deutsch, M. (1973). The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. *American Behavioral Scientist*, 17(2), 248-248. <https://doi.org/10.1177/000276427301700206>
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8, 1-20. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x>
- Elbanna, S., Ali, A.J. & Dayan, M. (2011), "Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter?", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 278-299. <https://doi.org/10.1108/10444061111152973>.
- Falcão, P. (2013). *Todos Podemos Negociar Bem! Conceitos, estratégias e exemplos práticos de gestores de sucesso*. Editor: Textos editores. Lisboa, outubro.
- Gayle, B. M., & Preiss, R. W. (1998). Assessing Emotionality in Organizational Conflicts. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 280-302. <https://doi.org/10.1177/0893318998122004>
- Gil, A. C. (6 ed.). (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Griffin, R. W. (2007) *Introdução à Administração*. São Paulo: Ática, 2007.
- Guenter, H., van Emmerik, H., Schreurs, B., Kuypers, T., van Iterson, A., & Notelaers, G. (2016). When Task Conflict Becomes Personal: The Impact of Perceived Team Performance. *Small Group Research*, 47(5), 569-604. <https://doi.org/10.1177/1046496416667816>

- Guerra, L. L., (1998). *Estratégia de Serviços das Empresas que Operam Planos / Seguros de Saúde no Brasil: Cooperativas, Empresas de Medicina de Grupo e Seguradores*. Rio de Janeiro: Fundação Escola Nacional de Seguros.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An Analysis of Conflict in Decision-Making Groups. *Human Relations*, 7(3), 367-382. <https://doi.org/10.1177/001872675400700307>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Hair Jr., Joseph F. et al. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles:
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659–684. <https://doi.org/10.2307/2393871>
- Hwang, J., & Shin, K. (2023). Transformation of Task Conflict Into Relational Conflict and Burnout: Enhancing Effect of Leader's Discriminatory Effect. *Psychological Reports*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00332941231152389>
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2011). *Organizational behavior, Interantional Student Version*, John Wiley&Sons.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International journal of conflict management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanki, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision & Negotiation*, 17, 465-495. doi:10.1007/s10726-008-9107-0

- Jesus, S.C.C, & Almeida, C. S. J (2020). Conflitos organizacionais e doenças psicossomáticas: Uma relação possível? Universidade do Estado da Bahia, DOI: <https://doi.org/10.22408/reva502020765193-203>
- Kucuk, B.A. and Konuk, H. (2023), "An investigation of the relationship between subordinate–manager conflict and job satisfaction in a cross-cultural context: An affective events theory approach", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 1004-1040. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2022-0198>
- Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794-813.
- Malakowsky, H.F., & Kassick, C. (2014). Conflict in the workplace: a study on causes and consequences in interpersonal relationships. *Management and Development* , 11 (1), 113-128.
- Mannix, E., & Jehn, K. A. (2004). Let's norm and storm, but not right now: Integrating models of group development and performance. In *Time in groups* (pp. 11-37). Emerald Group Publishing Limited.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (1991). Fundamentos de metodologia científica. rev. e ampl. *São Paulo: Atlas*.
- Marras, J. P. (2009). Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva.
- Mendes, E. V. (1993). Distrito sanitário: o processo social de mudança das práticas sanitárias do Sistema Único de Saúde. In *Distrito sanitário: o processo social de mudança das práticas sanitárias do Sistema Unico de Saúde* (pp. 310-310).
- Monteiro, J.J & Lunkes, J. R, (2022). Influência do desenho balanceado e do uso interativo do sistema de mensuração de desempenho na inovação de produto e na eficácia organizacional: Efeito quadrático do conflito de tarefa.
- Nakamura, E. A. M. V. (2021). A evolução dos conflitos no conselho de administração e sua influência nas empresas familiares brasileiras.
- Nawaz MR, Ishaq MI, Ahmad R, Faisal M, Raza A. (2022). Team diversity, conflict, and trust: Evidence from the health sector. *Front Psychol*. Oct 10;13:935773. doi: 10.3389/fpsyg.2022.935773. PMID: 36300039; PMCID: PMC9590623.
- Nitzl, C., & Chin, W. W. (2017). The case of partial least squares (PLS) path modeling in managerial accounting research. *Journal of Management Control*, 28, 137-156.

- Omene, G. R. (2021). Conflict Management Strategies as a Prerequisite for Effective Organizational Performance: An Exploratory Analysis. *International Journal of Business & Law Research*, 9(4), 187-199.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of applied psychology*, 75(2), 117.
- Pinto, V. S. & Vogt S. R. "Relações De Poder E Conflitos Organizacionais Entre Gestores E Colaboradores Da área Contábil." *Revista De Carreiras E Pessoas* 8.2 (2018): Revista De Carreiras E Pessoas, 2018, Vol.8 (2). Web.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.
- Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*, 7(4), 361-376.
- Richter, N. F., Cepeda-Carrión, G., Roldán Salgueiro, J. L., & Ringle, C. M. (2016). European management research using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Management Journal*, 34 (6), 589-597.
- Rindova, V. (1999). *What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective*. *Journal of Management Studies* 36(7), 953–975.
- Robbins, S. P (2003). *A verdade sobre gerenciar as pessoas*. Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Pearson Education. ISBN: 8587918834. Ed.1.
- Rosa, F., Lunkes, R. J., Bortoluzzi, D. A., & Monteiro, J. J. (2022). Do cultural controls, eco-learning and environmental strategy lead to high environmental innovation?. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.
- Santos, A. G, (2019) *Uma reflexão sobre a gestão de conflitos nas empresas*. Universidade Fernando Pessoa - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Mestrado em Ciências Empresariais – Porto.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211.

- Serra, B. P. de C., Tomei, P. A., & Serra, F. A. R. (2014). A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências Da Administração*, 16(40), 11–28.
- 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.
- Somaraju, AV, Griffin, DJ, Olenick, J., Chang, C.-H. (D.), & Kozlowski, SWJ (2022). A natureza dinâmica do conflito interpessoal e da tensão psicológica em ambientes de trabalho extremos. *Jornal de Psicologia da Saúde Ocupacional*, 27 (1), 53–73. <https://doi.org/10.1037/ocp0000290>.
- Syna D. H. & Yagil, D. (2005), "The role of emotions in conflict management: The case of work teams, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 55-69. <https://doi.org/10.1108/eb022923>.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 13-23.
- 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.
- Vecchio, r. P. (2008). *Comportamento organizacional: conceitos básicos*. 6. ed, Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning.
- Webering, S. I. (2020). Cooperação cooperativa: O ser, o fazer e o devir. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 567-581.
- Xin, K. R. & Pelled, L. H., (2003). Supervisor–subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: A field study. *The Leadership Quarterly*, 14(1): 25–40.

APÊNDICE A - ECI - ESCALA DE CONFLITO INTRAGUPO

Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management, Bingley (11)*, 1, 56-73.

Responda em uma escala de 1 a 5, sendo: Nada (1) até (5) Muito

rc1 Quanto atrito existe entre os membros da sua unidade de trabalho?

rc2 Quanto são personalidade conflitos evidentes em seu unidade de trabalho?

rc3 Quanta tensão existe entre os membros do seu unidade de trabalho?

rc4 Quanta conflito afetivo existe entre os membros em sua unidade de trabalho?

tc5 Com que frequência as pessoas em sua unidade de trabalho discorda sobre opiniões sobre o trabalho que está sendo feito?

tc6 Com que frequência existem conflitos de ideias em sua unidade de trabalho?

tc7 Quanto conflito sobre o trabalho que você faz está lá em sua unidade de trabalho?

tc8 Até que ponto existem divergências de opinião em sua unidade de trabalho?

(EPPE) - ESCALA DE PERCEPÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Aydin, E., Karakulle, I., & Polat, H. (2022). Strategic Plan Perception Scale: A Scale Development Study. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (72)*, 172-181.

Responda em uma escala de 1 a 5, sendo: Discordo Totalmente (1) até (5) Concordo totalmente

1 A organização para a qual trabalho tem uma missão e visão claras

2 A missão e a visão da organização são conhecidas por todos os colaboradores

3 A missão e a visão da organização são definidas pela decisão conjunta dos funcionários

4 Acredito que a organização para a qual trabalho tem metas alcançáveis

5 Os recursos existentes da organização são suficientes para atingir o metas e objetivos especificados no planejamento estratégico

6 A Análise SWOT foi realizada durante a preparação do planejamento estratégico processo

7 Os objetivos da organização são determinados apenas pelo executivo membros.

8 Os objetivos da organização são determinados com a participação de todos os empregados

- 9 Qualquer trabalho que realize na organização contribui para os objetivos da organização.
- 10 O atual planejamento estratégico da organização está sendo executado.
- 11 Existe compatibilidade entre o programa de trabalho anual e o planejamento estratégico da organização
- 12 O processo de planejamento estratégico é implementado de acordo com procedimentos.
- 13 A organização para a qual trabalho possui um departamento de planejamento estratégico ou unidade relacionada com a estratégia
- 14 Todos os colaboradores têm responsabilidades relacionadas com o planejamento estratégico.
- 15 O planejamento estratégico é colocado em prática imediatamente no respectivo período.
- 16 As atividades para atingir as metas e objetivos da organização no estratégico são um guia para funcionários e gestores.
- 17 Durante o período de implementação do planejamento estratégico, é periodicamente avaliou se os funcionários cumprem seus deveres e responsabilidades.
- 18 Os gestores monitoram o processo de planejamento estratégico.
- 19 Anualmente é controlado se os objetivos do planejamento estratégico foram alcançados.
- 20 Práticas e resultados do planejamento estratégico são analisados e avaliados
- 21 Ao final do período de planejamento estratégico, o nível de cumprimento de a missão é medida