

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

**CONFLITO E INOVAÇÃO EM EQUIPES DE PROJETOS MULTIFUNCIONAIS**

**VANESSA MARQUES DA ROSA**

**CASCADEL/PR**

**2023**

Vanessa Marques da Rosa

**CONFLITO E INOVAÇÃO EM EQUIPES DE PROJETOS MULTIFUNCIONAIS**

**COGNITIVE AND INNOVATION IN MULTIFUNCTIONAL PROJECT TEAM**

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

**CASCADEL/PR**

**2023**

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

da Rosa, Vanessa  
CONFLITO E INOVAÇÃO EM EQUIPES DE PROJETOS  
MULTIFUNCIONAIS / Vanessa da Rosa; orientador Ivano  
Ribeiro. -- Cascavel, 2023.  
71 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. Conflito de Tarefa. 3. Conflito  
Emocional. 4. Inovação. I. Ribeiro, Ivano , orient. II.  
Título.



**unioeste**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Reitoria

CNPJ 78.680.337/0001-84

Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário

Tel.: (45) 3220-3000 - Fax: (45) 3225-4590 - www.unioeste.br

CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701

Cascavel - PARANÁ



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO

## **VANESSA MARQUES DA ROSA**

### **Conflito e Inovação em Equipes de Projetos Multifuncionais**

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:

Orientador(a) Ivano Ribeiro

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

Claudio Antonio Rojo

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

Renato Penha

Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Cascavel, 29 de novembro de 2023

## DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação aos meus pais, Angela e Custódio (in memoriam), pelo suporte incessante na minha trajetória educacional. Aos meus irmãos, Vinicius e Gabriel. Ao meu esposo, Leandro, pelo seu apoio contínuo e por estar ao meu lado, especialmente nos momentos em que enfrentei dúvidas e desafios nesta jornada. Aos meus filhos, Julia e Rafael, cujo entusiasmo inspira a conclusão deste trabalho. Por fim, agradeço a todos mencionados anteriormente, pelo simples fato de existirem, pois são eles que dão propósito aos meus dias.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, cuja fé que possuo é fundamental para minha existência.

À minha mãe, aos meus irmãos, ao meu esposo, Leandro, aos meus filhos, Júlia e Rafael, à minha sogra, Teresinha, e a todos os familiares, que, com muito carinho e apoio, não pouparam esforços para que eu alcançasse esta etapa da minha vida.

Ao Prof. Dr. Claudio Rojo, por sua orientação e estímulo para que eu integrasse o Programa de Pós-Graduação Administração.

Ao meu orientador, professor Dr. Ivano Ribeiro, agradeço pela paciência, disponibilidade e apoio, além da inspiração que proporcionou ao desenvolvimento dos meus conhecimentos e conceitos, fundamentais para a realização e conclusão deste trabalho.

Aos colegas do PPGA, pelas experiências trocadas, pelas preocupações e aprendizados compartilhados, e, em particular, à Ana Cláudia Lustosa de Mello, que se destacou como uma grande amiga e companheira.

À Sra. Jaqueline Gurgacz, e ao meu gestor, Jerson Krack, por seu apoio e incentivo nos momentos em que precisei adaptar meus horários de trabalho ou me ausentar para me dedicar ao mestrado.

À minha equipe e à Subencarregada Jessica, que me auxiliou nos momentos de minha ausência, substituindo-me e oferecendo suporte nos desafios enfrentados durante esta etapa. Aos meus pares de liderança, em especial, à Paula, que compreenderam os desafios que enfrentei e me incentivaram ao longo desta jornada.

Aos meus amigos, agradeço pela compreensão, afeto e paciência durante este período da minha vida, e pelo apoio na torcida pela minha conclusão deste trabalho. Por fim, expresso minha profunda gratidão a todos que contribuíram positivamente para a minha vida e que, de alguma forma, dedicaram uma parte de si para tornar a realização deste trabalho possível: meu sincero agradecimento.

## RESUMO

Da Rosa, Vanessa M. (2023). Conflito e inovação em equipes de projetos multifuncionais (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brasil

Este estudo teve como objetivo analisar o grau da relação entre conflito e inovação em um contexto de equipes de projetos multifuncionais, uma questão essencial no ambiente corporativo mundial. A pesquisa aborda variáveis, como inteligência cultural, elaboração de informação e conhecimento, criatividade, conflitos cognitivos e afetivos, além de liderança do conhecimento, com uma amostra diversificada de 117 profissionais de países, a exemplo do Brasil, Canadá, Espanha, Austrália, Índia, África do Sul, Holanda, Reino Unido e Espanha. Utilizando uma abordagem quantitativa, o estudo desenvolveu nove hipóteses, baseado em uma extensa revisão da literatura. Para a coleta de dados, foram utilizados instrumentos validados que permitiram uma mensuração eficaz dos construtos investigados. As análises foram realizadas por meio da Modelagem de Equações Estruturais, utilizando o método dos Mínimos Quadrados Parciais e o software SmartPLS® 3.0. O estudo revela a importância da criatividade e da capacidade de elaboração de informações para a inovação, enquanto os conflitos afetivos prejudicam a colaboração e inovação. A pesquisa não encontra uma relação direta entre conflito cognitivo, inteligência cultural e liderança do conhecimento com a inovação. O estudo esclarece a inter-relação entre conflito afetivo e inovação em equipes, enfatizando a necessidade de estratégias de gestão de conflitos eficientes para promover a inovação organizacional. Esses insights são fundamentais para líderes e gestores que buscam desenvolver ambientes inovadores nas organizações. Este trabalho representa um avanço significativo no entendimento de como os conflitos internos das equipes podem influenciar a capacidade de inovação.

**Palavras-chave:** Estratégia; Conflito de tarefa; conflito emocional; inovação organizacional; liderança do conhecimento;

## ABSTRACT

Da Rosa, Vanessa M. (2023). Cognitive and innovation in multifunctional project team (Dissertation). Post-Graduate Program in Management (PPGA), State University of Western Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brazil.

This study aimed to analyze the degree of the relationship between conflict and innovation in the context of multifunctional project teams, an essential issue in the global corporate environment. The research addresses variables such as cultural intelligence, information processing and knowledge, creativity, cognitive and affective conflicts, as well as knowledge leadership, with a diverse sample of 117 professionals from countries including Brazil, Canada, Spain, Australia, India, South Africa, the Netherlands, the United Kingdom, and Spain. Using a quantitative approach, the study developed nine hypotheses, based on an extensive literature review. For data collection, validated instruments were used that allowed for an effective measurement of the constructs investigated. The analyses were performed through Structural Equation Modeling, using the Partial Least Squares method and the SmartPLS® 3.0 software. The study reveals the importance of creativity and the ability to process information for innovation, while affective conflicts harm collaboration and innovation. The research does not find a direct relationship between cognitive conflict, cultural intelligence, and knowledge leadership with innovation. The study clarifies the inter-relationship between affective conflict and innovation in teams, emphasizing the need for efficient conflict management strategies to promote organizational innovation. These insights are fundamental for leaders and managers seeking to develop innovative environments within organizations. This work represents a significant advance in understanding how internal team conflicts can influence innovation capacity.

**Keywords:** Strategy; Task conflict; emotional conflict; organizational innovation; knowledge leadership;



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo Proposto.....	39
Figura 2 - Cálculo da amostra.....	42
Figura 3 - Estrutura de análise final da pesquisa .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variâncias Médias Extraídas.....	45
Tabela 2 - Validade Discriminante.....	47
Tabela 3 - Resultado do teste hipóteses.....	49

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.1.1	Questão de Pesquisa .....	16
1.2	OBJETIVOS .....	17
1.2.1	Geral .....	17
1.2.2	Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA .....	17
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	19
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1	INOVAÇÃO E CONFLITOS COGNITIVOS .....	21
2.2	LIDERANÇA DE CONHECIMENTO.....	24
2.3	CRIATIVIDADE E CONFLITO COGNITIVO .....	26
2.4	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO.....	27
2.5	A ELABORAÇÃO DE INFORMAÇÕES/CONHECIMENTO.....	29
2.6	CONFLITOS AFETIVOS E INOVAÇÃO .....	32
2.7	INTELIGÊNCIA CULTURAL E INOVAÇÃO .....	33
2.8	CONFLITO AFETIVO E INTELIGÊNCIA CULTURAL.....	36
2.9	CONFLITO COGNITIVO E INTELIGÊNCIA CULTURAL .....	37
<b>3</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....</b>	<b>39</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	39
3.2	VARIÁVEIS E INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	40
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS E AMOSTRA.....	41
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS .....	43

<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
5.1	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS .....	53
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>55</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO .....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em ambientes altamente competitivos, a inovação torna-se uma necessidade estratégica crítica para as organizações. Frequentemente, elas optam por formar equipes de projetos multifuncionais para estimular a geração de ideias inovadoras. Conforme observado por Ren *et al.* (2023), essas equipes enfrentam desafios significativos relacionados a conflitos e tensões, que são considerados elementos inerentes aos processos criativos.

Os conflitos cognitivos, caracterizados por desacordos sobre metas e estratégias, podem ser catalisadores para a inovação. Amason & Schweiger (1994), De Dreu & West (2001) e Simons & Peterson (2000) discutem como esses conflitos estimulam a geração de novas ideias, desafiando suposições e promovendo uma ruptura com o *status quo*. Esses conflitos, portanto, não são apenas inevitáveis, mas também potencialmente benéficos para o processo criativo.

Nesse cenário, a liderança do conhecimento, conforme investigado por Zhang & Guo (2019) e Lakshman (2009), assume um papel decisivo. Eles apontam que a liderança eficaz no gerenciamento de informações e conhecimentos é fundamental para transformar conflitos cognitivos em oportunidades de inovação, promovendo um ambiente no qual o aprendizado contínuo e a troca de ideias prevaleçam.

Por outro lado, conflitos afetivos, resultantes de incompatibilidades interpessoais, podem ser prejudiciais à motivação e colaboração da equipe (Jehn, 1995). A inteligência cultural, como discutido por Elenkov & Manev (2009) e Ayoko *et al.* (2022), emerge como um fator crucial. Líderes com alta inteligência cultural são mais capazes de gerenciar essas diferenças, mitigando os impactos negativos do conflito afetivo e promovendo uma colaboração eficaz.

A criatividade em equipes de projetos multifuncionais, salientada por Jeske e Calvard (2021), é significativamente impulsionada pela diversidade e interação. Essas equipes, compostas por membros com variadas habilidades e perspectivas, oferecem um terreno fértil para a geração de soluções criativas e inovadoras. A liderança do conhecimento desempenha, aqui, um papel de facilitador, ajudando a desenvolver e integrar essas capacidades diversas.

Choi *et al.* (2022) e Jiang *et al.* (2018) enfatizam a importância da liderança baseada no conhecimento para o desenvolvimento das capacidades inovadoras em equipes de projetos multifuncionais. Eles argumentam que uma liderança efetiva, que avalia informações, encoraja

e utiliza recursos de conhecimento prévio, pode desempenhar um papel decisivo no fomento da inovação.

Além disso, a inteligência cultural, como investigada por Chen e Lin (2013), desempenha um papel fundamental na gestão eficaz da diversidade cultural dentro das equipes. Líderes com essa competência são capazes de reconhecer e lidar com diferenças culturais, facilitando a interação efetiva e a integração de informações, o que é essencial para o sucesso das equipes em contextos globais.

Portanto, a sinergia entre uma liderança de conhecimento eficiente, a inteligência cultural astuta, a gestão equilibrada de conflitos cognitivos e afetivos, além do incentivo à criatividade e à elaboração de informação e conhecimento, é fundamental para potencializar a inovação em equipes de projetos multifuncionais. Essa abordagem integrada e holística proporciona às organizações uma estratégia robusta e adaptável para superar os desafios inerentes aos processos criativos e inovadores em contextos de mercado altamente competitivos. Nesse contexto, propõe-se uma investigação aprofundada sobre como a interação entre conflito e inovação manifesta-se em equipes de projetos multifuncionais, visando ampliar a compreensão e eficácia dessas dinâmicas cruciais para o sucesso organizacional.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Há uma necessidade crescente das organizações de incutir inovação em equipes de projetos multifuncionais para responder às mudanças tecnológicas, pressões competitivas e globalização (Binyamin & Carmeli, 2010; Wu, 2022; Zhang & Guo, 2019). A inovação, nesse sentido, refere-se à geração de ideias novas e úteis para novos produtos, serviços ou processos (George & Zhou, 2001). Embora a inovação tenha um papel central na eficácia organizacional, falta uma compreensão sobre como gerir os processos em equipes multifuncionais, particularmente, no que se refere ao compartilhamento de conhecimento entre funcionários, o que pode envolver pontos de vista conflitantes entre os membros das equipes (Wei *et al.*, 2023; Farh *et al.*, 2010; Hoever *et al.*, 2012).

Após a publicação de Jehn (1995), com artigo seminal a respeito de tipos de conflito de equipe, muita atenção tem sido oferecida ao discurso sobre com quais tipos de questões as equipes devem ou não discordar. A ideia predominante nas últimas décadas tem sido a de que

o conflito de tarefa com raízes cognitivas deve ser promovido e o conflito de relacionamento, carregado de afeto, deve ser evitado. Tais prescrições dependem de evidências empíricas sobre estados de conflito para apoiar as recomendações a respeito dos processos de conflito necessários (Shuffler & Cronin, 2020).

Para Adamovic (2022), o conflito cognitivo pode desencadear benefícios na cooperação e criatividade, quando gerenciado adequadamente, considerando as habilidades cognitivas e emocionais necessárias para lidar com tais situações. No caso do conflito de processo, é possível encontrar resoluções por meio da implementação de acordos que envolvam a rotação de responsabilidades ou compromissos mútuos. Por outro lado, é recomendado evitar o conflito afetivo a fim de promover o desempenho e a satisfação da equipe. É válido ressaltar que o conflito cognitivo, embora possa estimular a geração de novas ideias, também pode ser desafiador, devido às pressões e animosidades interpessoais, frequentemente associadas a ele (De Dreu & Weingart, 2003; Janssen & Giebels, 2013).

O conflito cognitivo aumenta o potencial de criatividade das equipes de projetos multifuncionais, mas a extensão com que esse potencial é realizado depende da propensão das equipes para mudar a situação organizacional atual (George & Zhou, 2001), que, por sua vez, depende de sua orientação de aprendizagem e congruência de metas com a organização. A orientação de aprendizagem dos funcionários das equipes fala de sua orientação pessoal para estender seu conhecimento atual de forma flexível, além de solicitar a experiência e as habilidades de outras pessoas (Dweck, 1986; Wilkens & London, 2006). Pode facilitar a conversão do conflito cognitivo para a criatividade porque estimula a capacidade associada de gerar novas combinações de conhecimentos divergentes (Button & Mathieu & Zajac, 1996).

O conflito é um evento inevitável em qualquer organização. As organizações têm enfrentado problemas estruturais, de pessoal e de distribuição de recursos como decorrência da industrialização e da globalização, resultando em diferentes formas de conflito (Jehn, 1995). Os funcionários participam de diferentes tipos de confronto, o que desperdiça capital organizacional. O grau em que o conflito tem um efeito positivo ou negativo em uma organização é determinado pelos tipos de conflito e como ele é tratado.

A pesquisa de tipo de conflito é sobre o conteúdo do conflito (Jehn *et al.*, 2013), enquanto a pesquisa de gerenciamento de conflitos é sobre o estilo de gerenciamento do conflito (Tjosvold & Sun, 2001). Enquanto a pesquisa do tipo de conflito examina a fonte e o nível do conflito, a pesquisa de gerenciamento de conflitos examina como os disputantes interagem para gerenciar o conflito (De Dreu & Weingart, 2003). Surpreendentemente, existe uma falta de

pesquisa integrativa sobre pesquisa de tipo de conflito e pesquisa de estilo de gerenciamento de conflito.

Apenas alguns estudiosos do conflito tentaram combinar as diferentes literaturas de conflito. Lovelace *et al.* (2001) descobriram que os efeitos negativos do conflito cognitivo na inovação e na aderência às restrições desapareceram quando os membros da equipe se comunicaram de maneira colaborativa. Em 2006, Tjosvold, Law e Sun relataram que tarefas e conflitos afetivos estavam positivamente relacionados ao conflito competitivo e negativamente relacionados ao conflito cooperativo. Além disso, Caputo *et al.* (2023) relataram que equipes bem-sucedidas (alto desempenho e alta satisfação) abordaram questões abertamente e discutiram problemas de atribuição de tarefas e cargas de trabalho. Equipes bem-sucedidas também tentaram evitar conflitos afetivos, enquanto equipes ruins (baixo desempenho/baixa satisfação) discutiram abertamente conflitos afetivos. Para resolver o conflito de processo, os membros das equipes bem-sucedidas concordaram em alternar as responsabilidades ou tentaram encontrar um meio-termo. Equipes ruins também aplicaram uma abordagem de prevenção. O conflito cognitivo foi discutido abertamente por equipes bem-sucedidas. Por outro lado, o conflito cognitivo em equipes ruins foi tratado de forma competitiva, com a tentativa de convencer os outros membros de sua opinião, forçando, controlando e dominando os outros membros.

A inovação de equipes multifuncionais envolve um processo inerente de gestão de conflitos (Al-Ghazali & Afsar, 2021) e, muitas vezes, surge na encruzilhada de caminhos divergentes do conhecimento (Amabile *et al.*, 1996). Assim, esta pesquisa busca suprir a lacuna do conflito como um antecedente do comportamento de tarefas inovadoras de equipes de projetos multifuncionais.

Este estudo busca contribuir para a literatura existente sobre conflito, fornecendo uma compreensão mais aprofundada dos mecanismos de processo envolvidos e avançando na ideia de quando e como o conflito interfere na inovação da equipe. A escolha do tema é motivada pela necessidade de preencher uma lacuna na literatura existente, além de fornecer informações úteis para pesquisadores e profissionais que trabalham em equipes de projetos multifuncionais.

### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Qual a relação entre conflito e inovação em equipes de projetos multifuncionais?



## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Analisar o grau da relação entre conflito e inovação em um contexto de equipes de projetos multifuncionais.

### 1.2.2 Específicos

- a) Identificar o grau de conflito e inovação em um contexto de equipes de projetos multifuncionais.
- b) Analisar o papel moderador da liderança de conhecimento na relação entre conflito cognitivo e inovação em equipes de projetos multifuncionais.
- c) Investigar a relação entre elaboração de informações/conhecimento relacionadas com a inovação em equipes de projetos multifuncionais.
- d) Avaliar o efeito do conflito afetivo sobre a inovação em equipes de projetos multifuncionais.
- e) Analisar a relação entre a inteligência cultural e conflitos na inovação em equipes de projetos multifuncionais.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O conflito é um fenômeno complexo e em constante evolução, que envolve várias dimensões entre diferentes níveis. A questão em análise tem sido amplamente avaliada por pesquisadores experientes. Jehn (1995), por exemplo, enfatizou a natureza multidimensional do conflito. Por outro lado, Greer *et al.* (2008) e Jehn e Mannix (2001) trouxeram à tona a importância de reconhecer a dinamicidade do conflito, destacando como ele evolui e se transforma ao longo do tempo. Essas contribuições fundamentais ajudaram a seguir o campo de estudo do conflito, fornecendo insights valiosos sobre suas diferentes dimensões e seu caráter em constante mudança.

Pesquisas, como as de Weingart *et al.* (2010) e Zhang *et al.* (2019), têm como objetivo investigar os efeitos do conflito cognitivo na capacidade de solução de problemas e no desempenho de equipes que possuem diversidade funcional em processos de inovação.

Contribuindo para a literatura, esta pesquisa busca avançar na compreensão sobre a relação entre conflito e inovação em equipes de projetos multifuncionais, com o intuito de identificar as variáveis que explicam essa relação.

A gestão de conflitos desempenha um papel importante para promover a inovação dentro de uma organização. A capacidade dos líderes de lidar efetivamente com conflitos relacionados às tarefas da equipe pode ter um impacto significativo no desempenho inovador. Ao enfrentar esses conflitos de maneira adequada, os líderes estimulam a criatividade, fomentam a troca de ideias e encorajam a busca por soluções inovadoras. Dessa forma, a gestão eficaz de conflitos cria um ambiente propício para o desenvolvimento de uma cultura de inovação na organização (Amabile *et al.*, 1996; Li *et al.*, 2022; Donate *et al.*, 2023).

A importância prática deste estudo reside em sua capacidade de fornecer insights para líderes e gerentes de equipes de projetos multifuncionais. Essas informações irão auxiliar o entendimento de como lidar com conflitos e promover a inovação da equipe. Como resultado, espera-se que isso conduza melhorias no desempenho da equipe e no sucesso do projeto.

Os cenários de negócios estão em rápida evolução, de maneira que a colaboração interfuncional tornou-se mais importante do que nunca. Os líderes, nas organizações cada vez mais globais de hoje, enfrentam a realidade desafiadora de que a composição cultural das equipes de trabalho e os valores de cada membro da equipe mudaram drasticamente e devem continuar mudando. A inteligência cultural refere-se à capacidade dos indivíduos de lidar de forma eficaz com as diferenças da cultura organizacional. A diversidade dessas equipes fornece diferentes recursos e informações para o desenvolvimento da criatividade (Hu & Wu & Gu, 2019).

À medida que as organizações se esforçam para inovar, adaptar e superar desafios complexos, é crucial que equipes de diversas origens e conjuntos de habilidades trabalhem juntas sem problemas (Wu, 2022). As empresas modernas têm que operar em um ambiente em rápida mudança, portanto, mais empresas estão se voltando para equipes multifuncionais a fim de promover a inovação e permanecer competitivas no mercado.

De acordo com pesquisa publicada pela Deloitte (2022), equipes multifuncionais podem ser fontes valiosas de inovação e adaptabilidade para uma organização. Equipes multifuncionais podem aumentar a capacidade de uma organização de responder às mudanças do mercado. Eles têm acesso a uma ampla gama de habilidades, conhecimentos e recursos, o que lhes permite enfrentar uma ampla gama de desafios mais rapidamente do que equipes compostas por profissionais com um conjunto restrito de habilidades. Isso demonstra que este estudo é relevante para o contexto atual, pois as equipes de projetos multifuncionais são cada

vez mais comuns em organizações que buscam inovar e se adaptar às mudanças do mercado. Compreender como lidar com conflitos nesse contexto pode ser crucial para o sucesso da equipe e da organização.

Embora haja pesquisas anteriores sobre conflito e inovação, há lacunas na literatura sobre os mecanismos que explicam essa relação de conflitos e inovação em equipes de projetos multifuncionais. Nesse sentido, este estudo busca preencher essa lacuna e fornecer novos insights sobre o tema.

Dessa forma, este trabalho justifica-se por fornecer contribuições nos patamares práticos e teóricos. Sob uma perspectiva prática, ele poderá oferecer insights para profissionais que integram equipes de projetos multifuncionais, capacitando-os a gerenciar conflitos de forma mais eficiente e fomentando a promoção da inovação em suas respectivas equipes. No âmbito teórico, o estudo irá contribuir para uma melhor compreensão do fenômeno do conflito no contexto do trabalho inovador da equipe em projetos.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo foi dividido em 7 capítulos. No Capítulo 1, está a introdução, que apresenta o introito da pesquisa, seguida pelo problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos; é finalizada pela justificativa e contribuição da pesquisa.

O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico, o qual sustenta o desenvolvimento da pesquisa por meio de uma revisão da literatura, a qual identifica os antecedentes do fenômeno de conflito cognitivo e inovação que oferece suporte às hipóteses apresentadas, sendo subdividido em nove subseções: 2.1 Inovação e conflito cognitivo; 2.2 Liderança de conhecimento; 2.3 Criatividade e conflito cognitivo; 2.4 Criatividade e inovação; 2.5 A elaboração de informação/conhecimento; 2.6 Conflito afetivo e perda da inovação; 2.7 Inteligência cultural e inovação; 2.8 Conflito afetivo e inteligência cultural; 2.9 Conflito cognitivo e inteligência cultural.

No Capítulo 3, estão descritos os aspectos metodológicos, bem como as técnicas de coleta e análise de dados empregados no estudo. O Capítulo 4 apresenta o resultado da pesquisa, enquanto o Capítulo 5 apresenta a discussão acerca dos resultados. E, por fim, o Capítulo 6 evidencia as considerações finais.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

A crescente concorrência e as rápidas mudanças no ambiente de negócios têm estimulado as organizações a serem mais inovadoras para lidar com problemas mal definidos (Eisenbeiss *et al.*, 2008). Dessa forma, as organizações confiam cada vez mais em equipes multifuncionais ou de projeto em vez de indivíduos (DeChurch *et al.*, 2013).

As organizações capazes de implantar equipes multifuncionais podem obter maiores ganhos em adaptabilidade, inovação e capacidade de resposta, produzindo custos operacionais mais baixos e maior lucratividade. À medida que as organizações enfrentam um novo ambiente de negócios, elas precisam de oportunidades para experimentar coisas novas, a fim de determinar o que funciona nesse ambiente. Equipes multifuncionais permitem que a empresa teste e aprenda no novo ambiente para ajudar a encontrar maneiras de responder aos desafios de forma ágil (Eisenbeiss *et al.*, 2008; Kearney e Gebert, 2009; Shin & Zhou, 2007).

Inovação é um termo que desafia definições simples, pois abrange mudanças complexas e interconectadas dentro de sistemas elaborados. Nos estudos de Vlados *et al.* (2022), é vista como uma combinação de resultados, processos e mentalidades. Como resultado, foca no que é produzido, nos produtos e nas melhorias dentro de uma organização. No aspecto processual, refere-se às técnicas utilizadas para aprimorar esses resultados. E, em termos de mentalidade, envolve a adaptação e a incorporação de novas perspectivas pelas partes envolvidas, o que é crucial para o progresso contínuo.

A inovação em equipe refere-se à introdução e aplicação intencional de ideias, processos, produtos ou procedimentos que são novos para a equipe e projetados para serem benéficos (Farh *et al.*, 2010). Consiste tanto na geração de novas ideias, muitas vezes referida como criatividade (Amabile *et al.*, 1996), quanto na aplicação de ideias criativas na prática (Anderson *et al.*, 2004).

Nesse contexto, o impacto do conflito cognitivo na criatividade da equipe tem sido inconsistente ou pouco claro. Pode originar um debate entre diferentes pontos de vista, ocasionando, assim, uma maior criatividade da equipe (Farh *et al.*, 2010). Os debates podem fomentar comunicação organizacional, troca de opiniões e pensamentos relacionados ao trabalho. No entanto, um alto nível de conflito cognitivo pode ser prejudicial para a eficácia da equipe (De Dreu *et al.*, 2003).

A diferença de opinião, crenças, pontos de vista entre os funcionários produz conflito cognitivo ou conflito emocional (Jehn & Bendersky 2003). Os conflitos emocionais são baseados em problemas de relacionamento, que resultam de diferenças individuais, bem como

de diferenças de opinião e interesses em questões não relacionadas à tarefa, enquanto os conflitos cognitivos envolvem diferenças de pontos de vista, ideias e opiniões no grupo sobre o assunto, objetivos ou conteúdo da tarefa que está sendo executada. Os funcionários geralmente consideram os conflitos como “desentendimentos de trabalho”, “conflito de trabalho” e “problemas de tarefas”. Rahim (2022) definiu conflito cognitivo como “conflito que ocorre quando dois ou mais membros da organização discordam sobre suas tarefas ou questões de conteúdo”. No entanto, foi comprovado, em vários estudos (Cronin & Bezrukova, 2019; Jehn, 1995; Amazon 1996), que sua mera presença não é o problema, mas, como ele é administrado, determina se o conflito ocasiona um resultado construtivo ou destrutivo.

## 2.1 INOVAÇÃO E CONFLITOS COGNITIVOS

A inovação, que se refere à geração e implementação de ideias novas e úteis, tem se tornado cada vez mais vital para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações em ambientes de negócios globais ferozmente competitivos (Zhang *et al.*, 2022). Confrontadas com a crescente complexidade e competição, as equipes dentro das organizações são chamadas a inovar mais do que nunca. Assim, tanto estudiosos quanto profissionais têm prestado atenção em como melhorar a inovação da equipe, de acordo com Hughes *et al.* (2018). A inovação envolve inerentemente elementos conflitantes, como originalidade de quebrar restrições e utilidade ao aderir a elas, geração de ideias imaginativas, execução realista, pensamento divergente e convergente (Miron-spektor & Erez, 2017).

As organizações inovadoras tendem a ter níveis mais elevados de produtividade e de crescimento econômico em comparação com empresas com inovação zero. As empresas podem adquirir e manter uma vantagem competitiva devido ao desempenho inovador. Portanto, grande parte da investigação atual centra-se no estudo da atividade inovadora das empresas e dos fatores que lhe poderiam apoiar (Jankelová *et al.*, 2021). Estudos sobre gestão da inovação mostram o efeito positivo da diversidade cognitiva no contexto das habilidades das equipes para criar soluções inovadoras (Mitchell *et al.*, 2017). O impacto positivo da diversidade cognitiva no comportamento inovador reside na amplitude de conhecimentos encontrados em grupos interfuncionais, permitindo a identificação de problemas e a implementação de soluções mais inovadoras que conduzam a melhorias de processos.

O processo de inovação requer interação coordenada entre todas essas funções, mas elas não são ordenadas de forma linear. A inovação não vem de recursos destinados à pesquisa e

desenvolvimento, seguidos pela produção, por sua vez, pelo marketing e vendas. O processo é sistêmico, cheio de ciclos de feedback e surpresas (Seravalli, 2011).

Com todos esses processos de mudanças organizacionais e em busca de inovação cada vez mais frequente nas organizações, passou a existir equipes de projetos com a integração multifuncional, que foi definida por Pelathy *et al.* (2019, p. 5) como “um processo contínuo de colaboração, coordenação e comunicação, no qual as diferentes funções internas que gerenciam a cadeia de suprimentos de uma empresa trabalham juntas para maximizar os resultados de suas trocas”. A integração interfuncional, portanto, descreve o grau em que as dimensões sociais do trabalho, como interação, comunicação, compartilhamento de informações, coordenação e envolvimento conjunto, estão presentes entre as funções de negócios cooperantes (Jeske *et al.*, 2021).

Há uma série de benefícios potenciais associados à integração multifuncional de acordo com a literatura existente. Os resultados dos esforços multifuncionais foram relatados em relação à inovação, gestão da inovação, links frequentes, os quais também estão ligados ao que é feito com base em criatividade (Ng *et al.*, 2012; Lee, 2020; Hausberg & Leeflang, 2019).

Lee (2020) e Levenson (2012) apresentam, em seus estudos, outros benefícios interpessoais e focados na equipe. Ademais, também, foram relatados em relação ao melhor gerenciamento de recursos, aquisição de recursos e gerenciamento de conflitos, bem como no que se refere ao desenvolvimento de habilidades e gestão de talentos. A funcionalidade cruzada pode, portanto, contribuir para a forma como os funcionários desenvolvem, entregam produtos e serviços (Rowee *et al.*, 2005), além de aprimorar os processos de inovação para melhorar a qualidade dos produtos/serviços e as práticas de gestão de pessoas, bem como o desempenho dos negócios.

Jankelová *et al.* (2021) apresentam, em seus estudos, que a diversidade da equipe e seus efeitos nos resultados de desempenho evidenciam inovação. Isso porque acredita-se que diversos grupos têm uma base de experiência mais ampla e rica para estimular ideias novas a fim de resolver problemas. Também, que existem tipos de diversidades observáveis e não observáveis. O primeiro desses fatores inclui idade, sexo, enquanto o último envolve crenças, conhecimento ou formas de pensar. Ademais, a relação de idade e sexo envolve efeitos indiretos à inovação. Porém, a diversidade de conhecimento e as experiências dos colaboradores beneficiam significativamente a área de inovação.

Não surpreendentemente, o conflito – isto é, as incompatibilidades ou desacordos percebidos entre os parceiros de troca – é inevitável em tais ambientes (Jehn 1995); trata-se de uma distinção comum que diferencia o conflito cognitivo e afetivo. No contexto da

colaboração interfuncional, o conflito cognitivo diz respeito a discordâncias entre departamentos funcionais sobre ideias e opiniões relativas a uma tarefa particular e, assim, capta perspectivas contrastantes sobre questões específicas (Amason, 1996). Em contraste, o conflito afetivo refere-se a choques de personalidade entre pessoas em diferentes departamentos e é caracterizado por sentimentos negativos, como tensão, aborrecimento, frustração e irritação (Jehn & Mannix 2001).

Enquanto a teoria tradicional de gerenciamento de conflitos considera as pessoas envolvidas em situações de conflito como criadores de problemas, a teoria moderna mostra o conflito como um resultado natural e inevitável da interação humana, de modo que as situações de conflito geralmente ocasionam a geração de novas ideias e mudanças (Rahim, 2002).

Conflito cognitivo, ou conflito de tarefa, refere-se a diferenças nos julgamentos relacionados à tarefa, interpretações ou perspectivas sobre questões, como a natureza e a importância dos objetivos do grupo, os procedimentos para a realização da tarefa e a escolha apropriada para a ação (Bedford *et al.*, 2022).

Conforme pesquisas realizadas por Nguyen *et al.* (2022), Chen *et al.* (2019) e Cui *et al.* (2022), demonstra-se que o conflito cognitivo e a diversidade podem atuar como impulsionadores da inovação. No entanto, a efetividade desses elementos está fortemente atrelada à maneira como os conflitos são administrados e ao nível de diversidade presente. Esses estudos também enfatizam a complexidade da relação entre conflitos cognitivos e inovação, revelando que o impacto do conflito cognitivo pode ser limitado ou menos evidente em determinadas circunstâncias, como em situações de má gestão de conflitos ou quando uma diversidade excessiva ocasiona uma diminuição da coesão para fazer compartilhamento de conhecimentos.

O conflito cognitivo é geralmente visto como benéfico para os resultados da equipe e da organização. Por meio do conflito cognitivo, a diversidade perceptiva e as diferenças de julgamento vêm à tona, produzindo um “processamento profundo e deliberado de informações relevantes” (Jehn & Bendersky, 2003, p. 209). A exposição a ideias opostas e diferentes cursos de ação possíveis permite uma compreensão mais completa das questões em jogo. Isso aumenta a riqueza e eficácia do conhecimento coletivo, bem como estrutura as trocas de informações entre os membros da equipe (Bedford *et al.*, 2022). Os conflitos cognitivos melhoram os processos cognitivos divergentes e encorajam os membros a considerar as questões das tarefas de novas perspectivas, a fim de produzir ideias criativas.

No entanto, um alto nível de conflito reduziria a motivação dos trabalhadores para trabalhar em equipe, o que influencia negativamente a possibilidade de desenvolver soluções

criativas para os problemas (Anderson *et al.*, 2004). Por outro lado, a ausência de conflito cognitivo não parece recomendável, pois um certo nível de confronto estimula a discussão e a troca de ideias, melhorando os processos de inovação (Petrou *et al.*, 2019). Com base nos argumentos discutidos nesta seção, este estudo propõe a hipótese:

**H1a** - O conflito cognitivo está relacionado positivamente com o nível de inovação em equipes de projetos multifuncionais.

## 2.2 LIDERANÇA DE CONHECIMENTO

A liderança em equipes multifuncionais é uma força importante para lidar com tensões na inovação (Miron-Spektor *et al.*, 2018, Zhang *et al.*, 2022). O comportamento do líder é definido como "comportamentos aparentemente concorrentes, mas inter-relacionados" dos líderes para resolver paradoxos (Zhang *et al.*, 2015, p. 539). Por exemplo, líderes confiam em opiniões pessoais e, ao mesmo tempo, aprendem com os subordinados. Os líderes adotam uma abordagem "ambos/e" para as contradições, ou seja, eles abraçam e tentam gerenciar conflitos dentro de um sistema maior.

A liderança do conhecimento, enfatizando os papéis dos líderes na gestão da informação/conhecimento, é uma contingência potencial que permite que o conflito cognitivo beneficie a inovação de equipes multifuncionais (Zhang & Guo, 2019). Yang *et al.* (2014), bem como Lakshman (2009) revelam, em seus estudos, que o papel da liderança do conhecimento é promover uma orientação cultural positiva para a aquisição e compartilhamento do conhecimento; aquele que valoriza o aprendizado contínuo, em que a experiência, expertise e inovação extrapolam a hierarquia. A liderança do conhecimento refere-se ao constante desenvolvimento e inovação de recursos de informação, habilidades individuais, redes de conhecimento e aprendizagem.

Os líderes podem aumentar ou reduzir a criatividade e a inovação organizacional. Lee *et al.* (2013) analisaram a relação entre a liderança abusiva e a criatividade dos colaboradores, de maneira que concluíram que aqueles que estão expostos a níveis muito elevados de liderança abusiva tendem a ser menos criativos. A liderança afeta a inovação porque pode criar um ambiente de trabalho, no qual as equipes multifuncionais são encorajadas a discutir livremente, experimentar novas ideias e diferentes abordagens (Amabile *et al.*, 1996), ou pode exercer grande pressão sobre os subordinados, o que afeta negativamente sua disposição de sugerir novas ideias.



Nesse contexto, as diversas funções desempenhadas pelos líderes do conhecimento têm um impacto significativo na dinâmica das equipes de projetos, especialmente no que se refere à produção de informações e conhecimentos relevantes para a tarefa. De acordo com estudos realizados por Zhang & Guo (2019), o conflito cognitivo tem o potencial de estimular a equipe a processar informações de maneira mais eficiente, realizadas em troca de informações, compartilhamento de conhecimentos, aprendizado mútuo e debates produtivos.

Dentro de organizações, os membros de equipes de projetos enfrentam constantemente situações desafiadoras e conflitantes, frequentemente atreladas à necessidade de interação com colegas e à partilha de conhecimento, primordialmente por meio de sistemas de gestão do conhecimento. Esse cenário é reflexo dos desafios pela inovação contínua, essencial para a manutenção de uma competitividade sustentável e vantagem estratégica (Di Vaio *et al.*, 2021). Paralelamente, a ocorrência de conflitos pode induzir os funcionários a adotarem comportamentos improdutivos, os quais tendem a comprometer a capacidade inovadora da organização.

No âmbito da gestão de projetos, é notório que os líderes frequentemente não possuem autoridade posicional formal sobre suas equipes, tornando a autoridade informal um elemento crucial para o sucesso, em especial, quando o líder do projeto possui uma posição hierárquica relativamente nova, o que é evidenciado por Baker (2020). Walker *et al.* (2020) apontam que uma autoridade informal se manifesta na influência exercida pelos indivíduos sobre seus interlocutores e é conquistada com base em respeito mútuo. Esse respeito, essencial para uma colaboração eficaz, deve ser tanto concedido quanto recebido. Nesse contexto, a liderança colaborativa, definida pela confiança mútua e pela decisão conjunta de trabalho em colaboração, torna-se necessária para garantir que os projetos individuais estejam alinhados com os objetivos do programa global.

A literatura acadêmica define uma liderança orientada para o conhecimento como uma sinergia de estilos de liderança transformacional e transacional, enriquecida por habilidades de comunicação e motivação. Esses aspectos são cruciais para a criação de um ambiente propício, no qual os fluxos de conhecimento possam atuar como líderes de inovação e criatividade organizacional (Donate *et al.*, 2022). Contudo, conforme salientado por Wagner *et al.* (2021), o impacto positivo da liderança em espaços dedicados ao conhecimento no avanço da inovação ainda é uma área que requer investigação aprofundada.

A gestão eficaz do conhecimento requer interação efetiva do conhecimento, recursos de informação, habilidades individuais, redes de conhecimento e aprendizagem, que são acionados por meio de fóruns de interação com os membros da equipe das diferentes unidades funcionais,

rotação de cargos e transferências de pessoal, treinamento contínuo e esforços de desenvolvimento, bem como compartilhamento de conhecimento por meio de documentos escritos (Yang *et al.*, 2014; Zhang & Guo, 2019).

As investigações conduzidas por Choi *et al.* (2022) e Jiang *et al.* (2018) enfatizam, de maneira conjunta, a significância da liderança baseada no conhecimento do desenvolvimento das capacidades inovadoras de equipes de projeto multifuncionais. Esses estudos destacam como variados estilos de liderança podem promover ou obstruir o processo de inovação, em particular, dentro do contexto de conflito cognitivo e diversidade de equipe. Essa abordagem requer o suporte de líderes que podem avaliar informações, encorajar e utilizar recursos de conhecimento prévio. De fato, a liderança desempenha um papel crucial nesse contexto, sendo considerada uma contingência essencial e promissora que explica o impacto ambíguo do conflito cognitivo no desempenho criativo de equipes de projetos multifuncionais. Com base nos argumentos discutidos nesta seção, este estudo propõe a hipótese:

**H1b** - A liderança de conhecimento modera positivamente a relação entre conflito cognitivo e inovação das equipes de projetos multifuncionais.

### 2.3 CRIATIVIDADE E CONFLITO COGNITIVO

A literatura que analisa a dualidade conflito-criatividade da tarefa afirma que os conflitos sobre como as tarefas são concebidas e implementadas na organização podem fazer com que perspectivas cognitivas alternativas sejam confrontadas, favorecendo o pensamento divergente e a criatividade, ao mostrar que existem diferentes meios para alcançar o mesmo objetivo (Petrou *et al.*, 2019).

Quando as equipes não são expostas a diferentes formas de lidar com um problema, é difícil para elas desafiar suposições pré-estabelecidas a fim de desenvolver soluções criativas (Perry-Smith, 2003). As organizações que exploram pontos de vista opostos e consideram diferentes alternativas para a resolução de conflitos são capazes de melhorar a qualidade das decisões e gerar mais ideias criativas (Somech, 2006).

Sendo assim, a resolução criativa de problemas concentra-se no indivíduo, em vez de na cognição da equipe, mas agora há um reconhecimento crescente da importância de compreender a cognição da equipe (McClurg *et al.*, 2018). A criatividade da equipe está relacionada aos processos que integram diversas visões para criar soluções úteis e inovadoras. Estudos têm encontrado que o conflito de tarefas se relaciona positivamente com a criatividade

(Kiernan *et al.*, 2020). Considera-se que o conflito de tarefas promove o pensamento divergente para explorar a área problemática e ampliar o escopo das ideias.

O conflito pode ajudar a fomentar a criatividade em equipes de projeto, desde que seja um conflito de tarefas e não interpessoal. O conflito de tarefas pode aumentar a tendência dos membros da equipe a examinar questões de tarefas com mais profundidade, o que pode ocasionar novas e criativas ideias. Além disso, o conflito pode estimular a curiosidade epistêmica, que produz a exploração de posições contraditórias, a deliberação aberta e imparcial dessas posições, o que pode ocasionar soluções de alta qualidade e aceitas pela equipe. No entanto, é importante gerenciar o conflito de maneira eficaz para garantir que ele não se torne prejudicial à criatividade ou à coesão da equipe (Chen & Chang, 2005).

As equipes envolvem-se em discussões e negociações para integrar diversas perspectivas e ideias; isso pode causar conflitos (De Dreu & Weingart, 2003; Neale *et al.*, 1999). O conflito de tarefas refere-se a discordâncias sobre a tarefa, incluindo diferenças de julgamentos, opiniões e direções alternativas.

De acordo com Nagy *et al.* (2023) e Fahoum (2022), a interação entre conflito cognitivo e criatividade é definida por sua natureza dinâmica e complexa. Os autores demonstram que esse conflito tem o potencial de tanto inibir quanto facilitar a criatividade, variando por meio de uma gama de fatores; isso inclui as diferenças individuais dos envolvidos, a dinâmica de grupo e a eficácia com que os indivíduos conseguem gerenciar seus processos de pensamento e emoções.

O conflito de tarefas tem sido associado ao aumento da criatividade nas equipes interorganizacionais (Hu *et al.*, 2017; Lee *et al.*, 2019). Os desacordos relacionados à tarefa entre os membros da equipe são um fator-chave para estruturas ricas de conhecimento coletivo que emergem da troca de conhecimento, o que tem uma influência positiva na criatividade da equipe (Gheorghe *et al.*, 2020). Com base nos argumentos discutidos nesta seção, este estudo propõe a hipótese:

**H1c** - O conflito cognitivo está relacionado positivamente com o grau de criatividade das equipes de projetos multifuncionais.

## 2.4 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Pesquisas seminais no campo da criatividade e inovação, particularmente aquelas elaboradas por Amabile (1988), Amabile *et al.* (1996), estabeleceram um entendimento

fundamental acerca da inter-relação entre criatividade e inovação em contexto de equipe. Essas investigações propõem que a criatividade, conceituada como a geração de ideias tanto novas quanto úteis, constitui a fase inicial do processo de inovação, que se concretiza na aplicação prática dessas ideias. Além disso, enfatiza-se que a presença de uma variedade de habilidades e perspectivas em equipes multifuncionais cria um ambiente propício para o estímulo do pensamento criativo, elemento crucial para o alcance de resultados inovadores.

West *et al.* (2002) dedicaram-se à análise da dinâmica operante em equipes multifuncionais. A pesquisa enfatiza que, em virtude de sua composição heterogênea, tais equipes estão intrinsecamente predispostas a um potencial acentuado para conflitos criativos e debates frutíferos, os quais são comuns de soluções inovadoras. A interação entre integrantes com diferentes formações e especialidades fomenta uma diversidade ampliada de ideias e perspectivas. Essa diversidade é considerada fundamental para a geração de um ambiente propício à criatividade e, conseqüentemente, à inovação subsequente.

Nos estudos contemporâneos, Sawyer (2007) destaca a natureza dinâmica da criatividade em ambientes colaborativos, enfatizando como a interação em grupo pode gerar ideias inovadoras. Sua pesquisa é particularmente relevante para equipes multifuncionais, em que a diversidade de conhecimentos e experiências oferece um terreno fértil para a geração de soluções criativas e inovadoras.

Hill *et al.* (2014) abordam a liderança e a inovação, investigando como os líderes podem criar e nutrir contextos organizacionais que promovam a colaboração criativa. Sua pesquisa sugere que a liderança eficaz é fundamental para desenvolver uma cultura em que a criatividade coletiva possa florescer e conduzir à inovação. Essas perspectivas contemporâneas reforçam a ideia de que a criatividade e a inovação são processos interligados e dinâmicos, enfatizando a importância de ambientes de trabalho colaborativos e lideranças capacitadoras para impulsionar o sucesso inovador.

Weir (2022) declara que a criatividade transcende sua contribuição tradicional ao progresso e desenvolvimento humano, estendendo seu valor ao universo do entretenimento e do prazer. Essa perspectiva amplia o entendimento do impacto da criatividade, limitando-a como uma força influente em múltiplos aspectos da atividade humana.

Acar *et al.* (2019) destacam a importância do comportamento criativo não apenas em indivíduos considerados especiais, mas em pessoas do cotidiano, enfatizando a contribuição coletiva no desenvolvimento de produtos inovadores e serviços disruptivos. Essa observação é decisiva para compreender a democratização da inovação e como ela é facilitada pela criatividade distribuída por todos os níveis sociais e profissionais. A criatividade, assim, é vista

não apenas como um traço ou talento, mas como uma discussão essencial para a inovação, fundamental para a evolução contínua de práticas e paradigmas em diversos campos. Com base nos argumentos discutidos nesta seção, este estudo propõe a hipótese:

**H1d** – A criatividade está relacionada positivamente com o nível de inovação em equipes de projetos multifuncionais.

## 2.5 A ELABORAÇÃO DE INFORMAÇÕES/CONHECIMENTO

Instituições e empresas dependem cada vez mais de equipes multifuncionais para desenvolver soluções inovadoras. O processo de elaboração do conhecimento é considerado sob a ótica da teoria da carga cognitiva. Essa teoria assume que as estruturas de conhecimento disponíveis na memória de longo prazo são usadas para organizar e orientar o processamento cognitivo na aprendizagem complexa (Kalyuga, 2009).

A elaboração de informações em uma equipe envolve um processo em que os membros ativos trocam, discutem e integram ideias, conhecimentos e perspectivas que são relevantes para suas tarefas. Por outro lado, a elaboração de conhecimento é um processo criativo em que novos conhecimentos são gerados pela combinação e transformação de conhecimentos existentes, conforme Zhang & Guo (2019). Esses processos de elaboração do conhecimento expandem o entendimento inicial, adicionando novos elementos e estabelecendo conexões entre o conhecimento pré-existente e as informações recém-integradas.

Para gerir esses processos de elaboração, a liderança do conhecimento deve fornecer suporte adequado para que os membros da equipe obtenham acesso aos recursos de informação/conhecimento necessários, a fim de terem discussões racionais por meio de redes sociocognitivas e técnicas bem estabelecidas. Notavelmente, a gestão do conhecimento representa o processo por meio do qual dados e informações são transformados em conhecimento e, em seguida, disseminados por toda a organização (Lakshman, 2009; Zhang & Guo, 2019).

Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) analisaram como a aprendizagem organizacional influencia a atividade de inovação da organização, visto que equipes que compartilham conhecimento e informações geram insights comuns e novos. O insight criativo é impulsionado pela aprendizagem organizacional que permite o desenvolvimento, aquisição, transformação e extrapolação de novos conhecimentos.

De acordo com Xie *et al.* (2022) e Deng *et al.* (2022), é importante destacar a relevância da diversidade do conhecimento, da elaboração de informações em equipe e da gestão de conflitos cognitivos para fortalecer a inovação em equipes de projeto multifuncionais. Esses estudos também ressaltam as inter-relações dinâmicas entre esses fatores e seu impacto significativo no desempenho da equipe e nas capacidades de inovação.

Essa perspectiva é sustentada por evidências que demonstram que uma diversidade de conhecimento em uma equipe facilita a geração de uma ampla gama de recursos cognitivos, essenciais para a tomada de decisões, promoção da capacidade de inovação e resolução de problemas (Xie *et al.*, 2022). Além disso, Deng *et al.* (2022) enfatizam a importância da elaboração de informações em equipe como um mecanismo crítico por meio do qual os recursos informativos podem melhorar a inovação em equipe. A gestão eficaz de conflitos cognitivos, aliada a uma liderança de conhecimento adequada, também é vista como fundamental para desbloquear o potencial inovador das equipes de projetos multifuncionais.

A cognição de equipe bem-sucedida é quando o conhecimento é distribuído, compartilhado e integrado dentro de uma equipe para fazer avaliações, ponderações e decisões cientes, durante a resolução de problemas, interconectando e integrando com seu conhecimento prévio (Kalyuga, 2009). Visões e opiniões alternativas, ao resolver problemas complexos e maldefinidos, podem resultar na consideração de uma gama mais ampla de perspectivas e informações relevantes, o que pode, em última análise, resultar em uma tomada de decisão mais ciente. A liderança do conhecimento, ao saber gerir o compartilhamento e a elaboração de perspectivas diversas, pode orientar os membros do grupo a evitar acordos antecipados, bem como decisões precipitadas, incentivando o pensamento divergente a explorar requisitos e soluções alternativas (Kiernan *et al.*, 2020).

Nemeth *et al.* (2001); Yong *et al.* (2014) acreditam que o conflito cognitivo apoie a troca e a integração de informações distribuídas mantidas por cada membro da equipe, tornando julgamentos, decisões e soluções mais eficazes. Os benefícios do conflito cognitivo estão associados ao desafio construtivo das opiniões e ideias dos outros; há também o incentivo ao pensamento assertivo, independente e imparcial, para equilibrar argumentos opostos (Nemeth *et al.*, 2001; Yong *et al.*, 2014). Esses benefícios estão, no entanto, sujeitos a fortes habilidades sociais, de comunicação e colaboração, apresentadas na literatura anterior por Pellathy *et al.* (2019), como definição para existência de uma equipe de projetos multifuncionais. Os conflitos de tarefa são episódios de interação social que são construídos entre membros de equipe (Cronin & Bezrukova, 2019).

Alternativamente, as equipes podem formar um consenso inicial na forma de pensamento de grupo, em que os componentes da equipe optam pela coesão em detrimento do exame mais aprofundado dos elementos do problema. A criatividade e o desempenho da equipe têm se mostrado benéficos do conflito cognitivo (De Wit *et al.*, 2012; Bradley *et al.*, 2015; O'Neill, 2018).

Os sistemas de gestão do conhecimento bem estabelecidos armazenam a experiência madura adquirida anteriormente. Além disso, há o conhecimento sobre como lidar com eventos de conflito semelhantes e as informações/conhecimentos necessários para realizar outras tarefas (Zhang & Guo, 2019). Isso promove a criatividade da equipe que está relacionada aos processos que integram diversas visões para criar soluções úteis e inovadoras (Amabile, 1996).

Estudos têm encontrado que o conflito cognitivo se relaciona positivamente com a criatividade (Farh *et al.*, 2010). Considera-se que o conflito cognitivo promove o pensamento divergente para explorar a área problemática e ampliar o escopo das ideias. Os processos cognitivos são instrumentais para a resolução criativa de problemas (Kiernan *et al.*, 2020). O pensamento criativo é divergente, o qual possui o propósito de criar uma gama de ideias novas (Casakin *et al.*, 2010; Montag-Smit *et al.*, 2017). Ademais, isso está relacionado à ideação e ao brainstorming (Runco *et al.*, 2012). A criatividade da equipe refere-se à produção de ideias novas e úteis para produzir produtos, processos e procedimentos por uma equipe de pessoas trabalhando juntas (Gilson *et al.*, 2004). O trabalho em equipe, nesse sentido, é benéfico para a criatividade, pois os grupos são capazes de produzir resultados novos e criativos devido a interações de qualidade e diversos inputs cognitivos dos membros da equipe (Gheorghe *et al.*, 2020.)

As organizações geralmente contam com equipes multifuncionais para inovar porque as diversas habilidades e amplitude de conhecimento das equipes aumentam seu potencial criativo para a tarefa em questão (Amabile, 1996). O conflito cognitivo envolve debate ativo e desacordo sobre o que deve ser feito para atingir os objetivos da equipe (Jehn, 1995). Se o conflito cognitivo eliminar completamente a incongruência ou exacerbar a divergência nas representações das áreas funcionais, ele pode prejudicar a inovação. O conflito cognitivo deve resolver o desacordo enquanto preserva as diferenças nas perspectivas funcionais; se isso acontece, depende do uso de abordagens (Weingart *et al.*, 2010).

A elaboração de informações refere-se a um processo que requer que os membros da equipe realizem uma troca ativa, debate e integração aprofundada de ideias, conhecimentos e

perspectivas pertinentes às tarefas da equipe (Kiernan *et al.*, 2020). Com base nos argumentos discutidos nesta seção, este estudo propõe a hipótese:

**H2** - A elaboração de informações/conhecimentos pertinentes à tarefa está positivamente relacionada à inovação em equipes de projetos multifuncionais.

## 2.6 CONFLITOS AFETIVOS E INOVAÇÃO

O desafio central das equipes de projetos envolve estimular o conflito cognitivo (Amason, 1996) enquanto minimiza a presença de conflito disfuncional (afetivo) (Jehn, 1995). Os líderes das equipes estão em posição de exercer uma forte influência na presença de conflito de grupo (Amason & Mooney, 1999). A capacidade de estimular o conflito cognitivo, enquanto reduz as instâncias de sua transmissão ao conflito afetivo, pode ser a chave para obter os benefícios do conflito sem os custos (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Para Zhang *et al.* (2022), as equipes com alto nível de liderança de conhecimento têm maior tendência a reduzir a possibilidade de o conflito cognitivo evoluir para conflito afetivo, possibilitando o avanço na inovação da equipe.

Embora possa parecer intuitivo que o conflito cognitivo tenha implicações positivas e o conflito afetivo tenha implicações negativas, não é realmente o caso. O que, muitas vezes, se perde é a inter-relação entre vários tipos de conflitos. Sempre que surgem conflitos cognitivos nas equipes, um ou outro membro os trata como um ataque pessoal. Além disso, pode haver reações emocionais e desentendimentos que podem eventualmente piorar as relações existentes entre as equipes. Portanto, embora o conflito cognitivo tenha uma ligação positiva com a inovação da equipe, ele também tem uma contribuição indireta negativa para a inovação, eventualmente, criando possibilidades de conflito afetivo (Zhang *et al.*, 2022).

O sentimento de ameaça causado pelo conflito afetivo ocasiona a motivação competitiva dos membros da equipe, enquanto o pensamento divergente impulsionado pelo conflito relacionado à tarefa motiva os membros da equipe a terem a mente aberta (Farh *et al.*, 2010; Li e Yang, 2018). O conflito afetivo e o conflito cognitivo desempenham papéis totalmente diferentes na motivação dos membros da equipe (O'Neill *et al.*, 2018). O conflito afetivo é visto como uma carga estressante na motivação dos membros da equipe porque induz a ameaças interpessoais (Li *et al.*, 2022), enquanto o conflito cognitivo motiva os membros a aprenderem mais, ajudando-os a obterem mais recursos de informação (Li *et al.*, 2022).



Uma questão não negligenciável é que um alto nível de conflito cognitivo pode resultar em conflito afetivo. Jehn (1995) argumentou que é difícil aumentar o conflito cognitivo e simultaneamente evitar conflitos ao afetivo. Ou seja, um tipo de conflito pode gerar outro tipo de conflito. Quando o conflito afetivo se torna intenso, os membros do grupo podem antecipar uma negociação competitiva e hostil; assim, recusam-se a ouvir as opiniões dos outros ou trocar informações relevantes abertamente, o que dificulta a flexibilidade cognitiva dos membros do grupo, distrai do problema e do pensamento criativo (De Dreu, 2006). Além disso, o conflito afetivo pode exacerbar e prolongar o conflito cognitivo, o que dificulta a capacidade dos membros de reunir, integrar e avaliar adequadamente informações valiosas (De Wit *et al.*, 2012). Esse autor argumentou que a presença de conflito afetivo trará efeito prejudicial ao conflito cognitivo e tomada de decisão. Em outras palavras, quando o conflito cognitivo sai do controle e se transforma em outros tipos de conflito, como conflitos afetivos, os benefícios do conflito cognitivo são rapidamente perdidos (De Dreu, 2006; Sinha *et al.*, 2016).

Isso pode resultar em incompatibilidades pessoais e animosidade emocional entre os membros da equipe. Esse conflito afetivo prejudica a satisfação dos relacionamentos dentro da equipe, bem como reduz a profundidade e velocidade do processamento de informações. Especificamente, a elaboração de informações e os conhecimentos relacionados à tarefa, que são necessários para a inovação da equipe, são afetados negativamente (Zhang *et al.*, 2022). Como resultado, as alternativas inovadoras de produção ou serviço podem ser bloqueadas e a entrega de projetos tende a ser atrasada. Para lidar com essa situação, é essencial que os membros da equipe estabeleçam uma ideologia inclusiva e evitem interpretar erroneamente ou construir mal as ações dos outros membros em relação à defesa de pontos de vista. Com base nos argumentos acima, este estudo propõe a hipótese:

**H3** - O conflito afetivo compromete a capacidade da equipe colaborar e compartilhar informações/conhecimentos.

## 2.7 INTELIGÊNCIA CULTURAL E INOVAÇÃO

A inteligência cultural reflete a adaptabilidade de um indivíduo a contextos interculturais, que é definida como “a capacidade de um indivíduo funcionar eficazmente em situações caracterizadas pela diversidade cultural” (Ang & Van Dyne, 2008). Em ambientes interculturais, a inteligência cultural mostra um efeito importante no desempenho individual e da equipe.

O interesse acadêmico em inteligência cultural cresceu desde o trabalho seminal de Earley e Ang (2003), que definiram inteligência cultural como a capacidade de funcionar em ambientes culturalmente diversos. Eles apresentam um argumento convincente de que capacidades relativamente gerais, como inteligência cognitiva, inteligência emocional e inteligência social, que pressupõem familiaridade com o contexto cultural – a qual orienta a cognição e os comportamentos sociais de alguém -, não se aplicam quando os indivíduos estão envolvidos com outros de diferentes origens culturais.

Um indivíduo culturalmente inteligente terá cognição flexível, ou seja, ele pode perceber com sensibilidade e entender as diferenças entre diversas culturas organizacionais, bem como ajustar a cognição para se adequar e se adaptar ao novo ambiente de trabalho; há também a motivação colaborativa para interagir com os outros, ou seja, tem uma mentalidade colaborativa e aberta na comunicação com outros funcionários (Hu *et al.*, 2019). Portanto, a inteligência cultural no contexto de trabalho em equipes de projetos multifuncionais é uma capacidade importante que pode ajudar o líder e funcionários a reconhecer, além de lidar com as diferenças culturais organizacionais, a fim de interagir efetivamente com outros membros da organização.

Diante do fato de que cada vez mais equipes de projetos são etnicamente diversas, incluindo equipes do mesmo país com diversidade étnica significativa, bem como equipes globais que compreendem várias nacionalidades e visões de mundo, os líderes devem estar particularmente sintonizados com as nuances culturais representadas pelos membros de sua equipe (Roberson & Park, 2007).

Existem estudos acadêmicos que apresentam uma relação positiva entre inteligência cultural e inovação em equipes de projetos multifuncionais. A pesquisa de Li *et al.* (2021) sugere que a inteligência cultural no nível individual pode impactar favoravelmente o comportamento inovador sustentável, sendo o compartilhamento de conhecimento um fator mediador significativo dessa relação. De maneira semelhante, Ratasuk e Charoensukmongkol (2020) evidenciam que acordos, os quais equipes com alta inteligência cultural tendem a exibir, produzem um compartilhamento de conhecimento mais robusto, o que, por sua vez, está associado a avaliações superiores de desempenho inovador. Yoo (2015) ressalta a relevância de um ambiente que favorece o compartilhamento de conhecimento e a integração interdisciplinar para fomentar a inovação em equipes multifuncionais. Além disso, Henderson *et al.* (2018) descobriram que a otimização da inteligência cultural pode moderar a interação entre as normas de comunicação, a definição clara de papéis, além da satisfação e eficácia em

projetos globais. Esses estudos corroboram a ideia de que a inteligência cultural desempenha um papel fundamental na promoção da inovação em equipes de projetos multifuncionais.

A alta inteligência cultural pode ampliar os efeitos positivos da liderança do conhecimento na inovação organizacional. Essa descoberta é atribuída à capacidade dos líderes com alta inteligência cultural de entender as diferenças culturais, selecionar comportamentos culturalmente apropriados, interagir bem com os funcionários e mobilizá-los para a inovação (Elenkov & Manev, 2009).

Os líderes da equipe desempenham papéis necessários e específicos (por exemplo, construindo redes técnicas) para permitir que os membros da equipe pesquisem e recuperem informações/recursos de conhecimentos anteriores a fim de investigar problemas, comunicar ou explorar uma solução sensata (Wakefield *et al.*, 2008). Para isso, são necessárias atividades de avaliação e desenvolvimento que podem, de fato, oferecer uma vantagem competitiva significativa para as organizações que investem os recursos necessários para ajudar os líderes a entenderem as nuances complexas da consciência cultural e dos comportamentos que estão em sintonia com uma força de trabalho diversificada.

Embora a inteligência cultural seja reconhecida por sua influência positiva na inovação e no comportamento adaptativo em ambientes culturalmente diversos, as pesquisas indicam que seu impacto não é uniforme e pode ser significativamente influenciado por uma variedade de fatores. Esses fatores incluem resiliência psicológica, envolvimento no trabalho, confiança interpessoal, a cultura organizacional e o clima de inclusão geral. Li *et al.* (2021), Afsar *et al.* (2020) e Fan *et al.* (2020) sugerem que, embora a inteligência cultural represente um ativo positivo para fomentar a inovação, sua eficácia pode ser limitada ou ampliada, dependendo do contexto organizacional e cultural mais amplo. Essas pesquisas apontam para a complexidade específica na relação entre inteligência cultural e inovação, destacando a necessidade de considerar as variáveis contextuais e ambientais que podem moderar ou mediar essa relação.

Nas organizações modernas, as ideias criativas dos funcionários não são apenas o resultado do pensamento pessoal isolado, mas também produtos da interação social (Perry-Smith & Shalley, 2003). A partir dessa perspectiva, a interação com os outros desempenha um papel importante na promoção da criatividade dos funcionários. As equipes de projetos multifuncionais envolvem membros de organizações com diferentes culturas organizacionais. Em tais equipes, a capacidade de interação torna-se importante para lidar efetivamente com diversos ambientes de cultura organizacional a fim de adquirir com sucesso recursos informacionais e afetivos de outros membros da organização. Assim, a inteligência cultural

efetiva um papel crucial no desempenho criativo dos funcionários. Com base nos argumentos acima, este estudo propõe a hipótese:

**H4a** - A inteligência cultural está positivamente relacionada à inovação em equipes de projetos multifuncionais.

## 2.8 CONFLITO AFETIVO E INTELIGÊNCIA CULTURAL

O conflito afetivo reflete as incompatibilidades entre os membros da equipe; assim, tensão, aborrecimento e animosidade podem existir entre os membros de uma equipe (Jehn, 1995). O conflito afetivo normalmente provoca desconfiança, hostilidade e outras emoções negativas.

A literatura acadêmica atual sugere que o conflito afetivo tem o potencial de prejudicar significativamente a capacidade de colaboração, de compartilhamento de informações e conhecimentos em equipes. Caputo *et al.* (2018) investigaram a inteligência cultural como um moderador na relação entre as orientações culturais individuais e os estilos de gestão de conflitos. Os resultados desse estudo indicam que a inteligência cultural desempenha um papel crucial na gestão de conflitos em ambientes internacionais diversos.

Em um trabalho correlato, Chen e Lin (2013) exploraram a influência direta da inteligência cultural no compartilhamento de conhecimento em equipes culturalmente diversas, identificando as facetas metacognitivas, cognitivas e motivacionais da inteligência cultural como elementos fundamentais nesse processo. Mais recentemente, Ayoko *et al.* (2022) ressaltaram a importância dos comportamentos de comunicação em conflitos e da inteligência cultural, atuando como mediadores e moderadores na relação entre conflito e adaptação sociocultural em funcionários globais. Essas descobertas, tomadas em conjunto, sugerem que a inteligência cultural pode ser um fator chave na mitigação dos impactos negativos do conflito afetivo na colaboração e no compartilhamento de conhecimento dentro das equipes.

Equipes de projetos em situações de alto conflito afetivo podem se esforçar para aplicar e maximizar sua inteligência cultural a fim de adquirir recursos afetivos e informacionais para inovação. Conseqüentemente, a relação entre inteligência cultural e desempenho criativo é fortalecida. Funcionários em situações com baixo conflito afetivo provavelmente não ativarão a inteligência cultural. Em tais situações, os colaboradores mantêm relações interpessoais

harmoniosas com os colegas, comunicam-se uns com os outros e integram diversas informações (Martins *et al.*,2012).

Assim, as equipes de projetos têm recursos adequados para a inovação. Portanto, é improvável que gastem seus recursos pessoais para ativar sua inteligência cultural a fim de obter recursos adicionais à inovação (Hobfoll & Shirom, 2001). Com base nos argumentos acima, este estudo propõe as hipóteses:

**H4b** - O conflito afetivo modera negativamente a relação entre inteligência cultural e inovação em equipes de projetos multifuncionais.

## 2.9 CONFLITO COGNITIVO E INTELIGÊNCIA CULTURAL

A quantidade de recursos emocionais e informacionais externos influencia a necessidade de ativar a inteligência cultural no processo de inovação dos funcionários em equipes de projetos multifuncionais. Hochwarter *et al.* (2006) argumentaram que uma incongruência entre o que é necessário e o que é fornecido pelo ambiente estimula os indivíduos a iniciar táticas para garantir que resultados importantes sejam efetivados. Além disso, os funcionários tendem a conservar seus recursos pessoais, como tempo e energia, e a ativar suas próprias habilidades apenas quando necessário (Hobfoll & Shirom, 2001). Em equipes multifuncionais, os funcionários podem obter recursos suficientes para a inovação contando com sua inteligência cultural.

O conflito ocorre inevitavelmente em equipes e organizações devido à complexidade e interdependência das atividades organizacionais (Jehn, 1995). Em particular, os funcionários em equipes de projetos multifuncionais inevitavelmente encontram mais conflitos devido a diferenças organizacionais relacionadas a metas e climas organizacionais (Fey & Beamish, 1999). Conflitos afetivos e cognitivos também são prováveis de ocorrer no ambiente organizacional (Rose & Shoham, 2004). O conflito afetivo é definido como as incompatibilidades interpessoais percebidas ou reconhecidas dentro de grupos, que são baseadas em fricção e choques de personalidade. Por outro lado, o conflito cognitivo é definido como desacordos percebidos ou reconhecidos dentro de um grupo sobre as tarefas a serem executadas e se concentra em diferenças de julgamento sobre a melhor maneira de alcançar objetivos comuns (Rose & Shoham, 2004).

Em equipes de projetos com alto conflito afetivo, a relação entre os funcionários torna-se consideravelmente tensa. Assim, os funcionários não estão dispostos a demonstrar

comportamentos altruístas em relação aos colegas de trabalho (Chen *et al.*, 2011); subsequentemente, eles têm dificuldade de obter conforto emocional dos colegas de trabalho. Além disso, relacionamentos interpessoais incompatíveis inibem a interação dos funcionários e dificultam a comunicação efetiva entre eles. O conflito afetivo também pode limitar o compartilhamento e o processamento de informações relevantes para as tarefas, porque os funcionários gastam energia substancial em antagonismos pessoais, e não na tarefa em si (Simons & Peterson, 2000; Gil *et al.*, 2005).

O conflito cognitivo ocorre quando surgem divergências sobre o conteúdo da tarefa em mãos e quando os pontos de vista, ideias e opiniões entre os membros da equipe são diferentes (Jehn, 1995). O conflito cognitivo estimula o pensamento divergente, permitindo, assim, que os funcionários considerem questões relacionadas a tarefas de múltiplas perspectivas; portanto, o conflito cognitivo resulta em compartilhamento de informações com valor agregado (Panteli & Sockalingam, 2005). Ativar a inteligência cultural é desnecessário quando o conflito cognitivo é alto. Situações de alto conflito cognitivo fornecem recursos informativos suficientes para que os funcionários proponham ideias criativas. Os funcionários podem expressar suas opiniões abertamente, entender profundamente as ideias dos outros e a tarefa atual, bem como obter e integrar informações benéficas para melhorar o desempenho (Huang, 2009).

Conflitos cognitivos baixos aumentam a necessidade de ativar a inteligência cultural. Funcionários em situações de baixo conflito cognitivo raramente discutem problemas de trabalho relevantes e negligenciam informações em comparação com aqueles em situações de alto conflito cognitivo (Shaw *et al.*, 2011). A falta de recursos informacionais obriga os funcionários a aplicar e maximizar sua inteligência cultural para adquirir os recursos essenciais à inovação. Com base nos argumentos acima, este estudo propõe as hipóteses:

**H4c** - O conflito cognitivo modera positivamente a relação entre inteligência cultural e inovação em equipes de projetos multifuncionais.

No próximo capítulo, detalha-se o método empreendido para a execução prática do estudo, com o objetivo de esclarecer as etapas realizadas e facilitar possíveis reproduções do trabalho. Tal capítulo foca no esquema proposto, na estrutura metodológica considerada e nas técnicas utilizadas tanto para a obtenção quanto para a avaliação dos dados.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Este capítulo descreve o percurso metodológico adotado na pesquisa. Começa com o modelo desenvolvido, que foi construído com base nas hipóteses formuladas, originadas dos objetivos propostos e dos estudos realizados na literatura relevante; o modelo é apresentado na Figura 1.

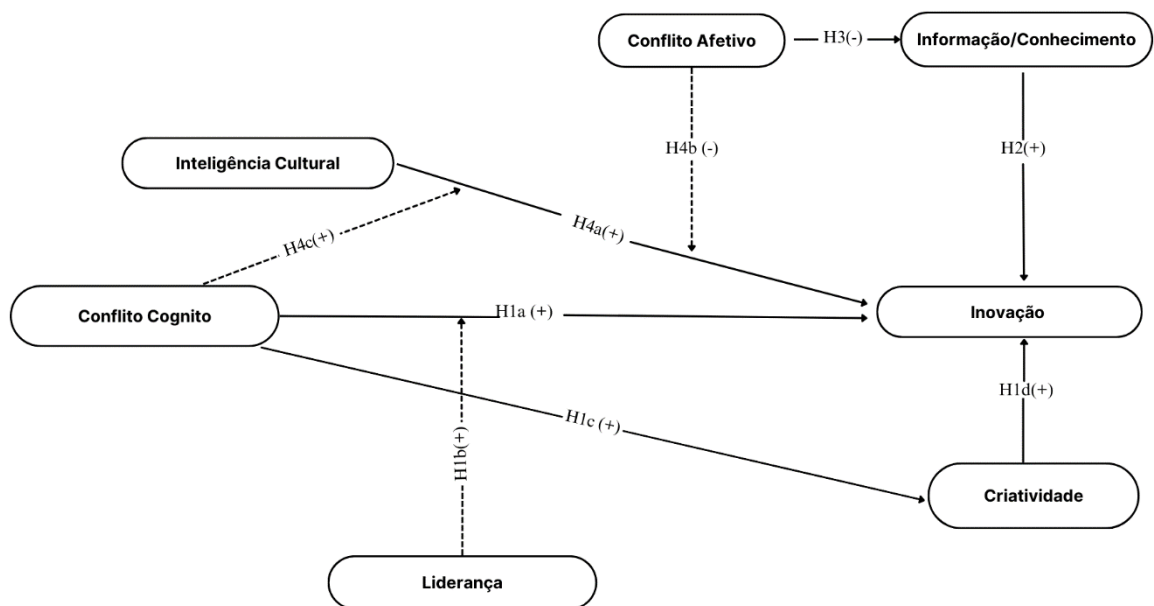


Figura 1- Modelo Proposto

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia de investigação utilizada no desenvolvimento deste estudo consiste em uma abordagem quantitativa, voltada para a análise de diversas variáveis. Essa estratégia possibilitou a caracterização dessas variáveis por meio do estudo de suas frequências, médias e inter-relações, além de fomentar a quantificação da variável dependente (inovação em tempos de projetos com múltiplas funções). Utilizando essa técnica, foi viável examinar as suposições teóricas sobre as conexões existentes, de maneira a oferecer uma avaliação precisa e bem fundamentada dos achados (Crewell, 2007).

Quanto aos objetivos do estudo, ele foi delineado como exploratório e teórico, implicando a reunião, exame e divulgação dos dados obtidos. Esse processo permitiu ao investigador a oportunidade de revelar percepções sobre as razões e os métodos de execução da pesquisa, promovendo um entendimento mais detalhado do tema em questão (Malhotra, 2012). O estudo exploratório ajudou a esclarecer, para outros acadêmicos, a importância e a necessidade da investigação em pauta.

O estudo também recorreu a um modelo teórico, de maneira que foram consultadas obras de autores renomados para discutir e fomentar questionamentos no campo de estudo selecionado. A revisão bibliográfica propiciou uma análise crítica das abordagens e descobertas de pesquisas progressas. Tal revisão foi essencial para que o pesquisador determinasse a confiabilidade e a relevância dos estudos já realizados, além de considerar as limitações e tendências de pesquisas anteriores (Creswell, 2010). Para adicionar mais consistência aos argumentos teóricos, procedeu-se uma análise bibliométrica relacionada ao tema em foco.

### 3.2 VARIÁVEIS E INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.

A obtenção de informações para o estudo foi realizada com base em duas abordagens principais: a pesquisa de materiais bibliográficos e a coleta de dados empíricos. A busca bibliográfica, essencial para formular hipóteses e estruturar um modelo conceitual, envolveu um extenso levantamento de literatura relevante. Esse processo tinha o objetivo de construir uma base teórica sólida, que facilitasse a análise e a compreensão dos fenômenos pesquisados.

Após finalizar a pesquisa bibliográfica e estabelecer um embasamento teórico sólido, foram elaborados dois instrumentos de pesquisa, um em português e outro em inglês, para a obtenção de dados empíricos, conforme detalhado no Apêndice A e B. Esses instrumentos eram compostos por 40 perguntas cada, de maneira que foram estruturados para atingir o objetivo estabelecido no estudo e estão organizados em 8 seções, que analisam as variáveis.

Neste estudo, foi utilizada uma escala robusta e bem-estabelecida para medir as variáveis-chave em equipes de projeto multifuncionais. A principal variável independente, 'conflito cognitivo', foi mensurada com uma escala de quatro itens, baseado no modelo desenvolvido por Jehn (1995). Essa escala tem sido amplamente validada em pesquisas anteriores, garantindo sua confiabilidade e relevância no contexto de conflitos de equipe.



Quanto à variável dependente, 'inovação em equipes de projetos multifuncionais', empregamos uma escala de três itens, originária do trabalho de Eisenbeiss *et al.* (2008), uma medida reconhecida por sua aplicabilidade em ambientes multifuncionais inovadores.

As variáveis mediadoras receberam atenção especial com escalas desenvolvidas e específicas. A 'elaboração de informações e conhecimentos relacionados à tarefa' foi medida por uma escala de seis itens, adotando abordagens de Kearney *et al.* (2009) e Kalyuga (2009). Essa escolha reflete a necessidade de uma análise profunda desses aspectos em equipes de projeto. O 'conflito afetivo' foi avaliado a partir de uma escala de quatro itens, desenvolvida por Jehn (1995), que é específica para contextos de equipe e bem estabelecida por meio da literatura.

A 'criatividade' foi medida por uma escala de quatro itens de Chen e Chang (2005), escolhida por sua seleção em avaliação de criatividade em contextos organizacionais. Por fim, a 'inteligência cultural' foi mensurada com uma escala de três itens de Ang *et al.* (2008), refletindo sua importância em equipes distribuídas.

A variável moderadora 'liderança do conhecimento' foi medida por uma escala multidimensional de Yang *et al.* (2014), incluindo três dimensões: habilidades de liderança (três itens), cooperação e confiança (quatro itens), bem como integração do conhecimento e inovação (quatro itens). Essa escala, totalizando 11 itens, é reconhecida por sua capacidade de abordagem de aspectos complexos de liderança em ambientes de conhecimento e inovação.

Para os constructos e seus respectivos itens de escalas, foi empregada uma escala Likert de frequência de 5 pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (muita frequência).

### 3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS E AMOSTRA

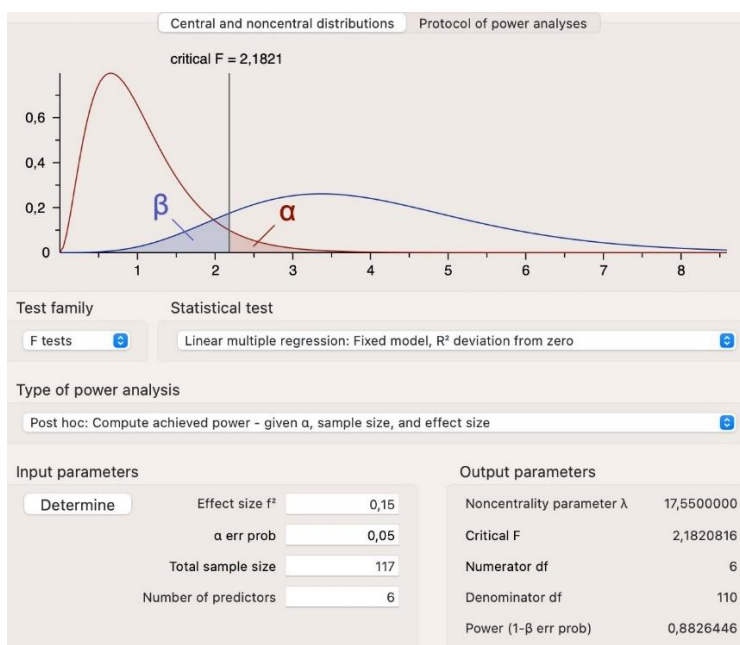
A coleta de dados ocorreu por meio de uma pesquisa com corte transversal, utilizando questionário estruturado disponibilizado para preenchimento via web, na plataforma GoogleForms, que, além de servir de motor de difusão e acesso para preenchimento do questionário, serviu também como armazenamento dos dados. Os participantes responderam aos questionários avaliando o conflito cognitivo, a elaboração de informações/conhecimento relacionado à tarefa, o conflito afetivo, a liderança de conhecimento e a inovação da equipe. Além disso, foram coletadas informações sobre características do projeto, sua complexidade, tipo e tamanho da equipe.

Inicialmente, empresas que desenvolviam projetos com equipes multifuncionais foram selecionadas e contatadas, solicitando sua participação na pesquisa. Nos casos necessários, foi

realizado contato telefônico com os participantes para explicar a pesquisa e seus objetivos. Além do contato com organizações de projetos, a seleção também ocorreu por meio da plataforma profissional on-line LinkedIn, Instagram, aplicativo de mensagens Whatsapp®, convidando grupos de profissionais da área de gestão e gerenciamento de projetos (Project Management) para participarem da pesquisa. O questionário foi aplicado no Brasil, Canadá, Espanha, Austrália, Índia, África do Sul, Holanda, Reino Unido e Espanha. A coleta de dados para a pesquisa ocorreu entre 22 de setembro e 12 de novembro de 2023. Houve um total de 126 questionários, dos quais 9 foram excluídos por apresentarem valores atípicos (*outliers*), em uma amostra final de 117 questionários respondidos e validados.

Para estimar o poder do tamanho dessa amostra, utilizou-se o software G\* Power, o qual tem por finalidade realizar cálculos de amostras e de alta confiabilidade. Conforme pode ser visualizado na Figura 2, utilizando um efeito ( $f^2$ ) mediano de 0,15 com um nível de significância de 0,95 ( $\beta$ ) e erro amostral de 5%, para o questionário em questão, o qual é composto de 5 variáveis independentes, o número mínimo para a amostra foi de 110 respondentes. Logo, o número de 117 respostas alcançadas na pesquisa de campo mostrou-se adequado para os testes a serem realizados por meio de Modelagem de Equações Estruturais.

Figura 2- Cálculo da amostra



Fonte: Software G\* Power v. 3.1(2023)

A análise demográfica do grupo de respondentes evidencia uma média de idade de 45 anos, sinalizando uma combinação de maturidade e vivência profissional que tem o potencial de influenciar positivamente a dinâmica e a capacidade de inovação em equipes

multifuncionais. A distribuição de gênero apresenta-se como relativamente equilibrada, com uma pequena predominância feminina (46,61%), o que ilustra a presença de diversas perspectivas de gênero que podem enriquecer as interações e o processo criativo dentro das equipes. Esse equilíbrio sugere que as equipes contam com uma rica diversidade de visões e experiências, potencialmente favorecendo um ambiente colaborativo e inovador.

Contudo, ao tentar correlacionar o porte da organização com as funções desempenhadas nas equipes, não se observaram insights significativos, o que pode indicar a complexidade das dinâmicas organizacionais e a necessidade de métodos de análise mais refinados para entender como essas variáveis interagem. Tal situação destaca a importância de considerar múltiplas dimensões ao analisar as equipes de projetos multifuncionais, em que a diversidade de experiências e backgrounds profissionais oferece um terreno fértil para a inovação, mas também introduz desafios na análise de como variáveis demográficas e organizacionais específicas impactam a eficácia da equipe. Assim, a composição demográfica revela um panorama de diversidade e experiência que pode ser crucial para o sucesso e a inovação das equipes, ao mesmo tempo em que aponta para a complexidade inerente à análise de tais fenômenos em contextos organizacionais.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Modelagem de Equações Estruturais (MEE) pelo método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) foi utilizada para avaliar o modelo teórico. Esse método é comumente usado em pesquisa de negócios e gestão (Hair *et al.*, 2014). O PLS-SEM resolve vários problemas de modelagem de equação estrutural baseada em covariância. Primeiro, o PLS-SEM fornece estimativas de modelo precisas para tamanhos de amostra pequenos (Hair *et al.*, 2014). O tamanho amostral mínimo recomendado para PLS-SEM, segundo Chin e Newsted (1999), é de 30 a 100. Em segundo lugar, ao contrário do CB-SEM, baseado na probabilidade máxima, o PLS-SEM é um método não paramétrico, o qual não assume que os dados são normalmente distribuídos.

No modelo estrutural, a análise ocorre em duas etapas distintas. Na primeira fase, verifica-se o modelo de mensuração, relações entre os indicadores (questões do questionário) e os seus respectivos construtos. Nessa fase, observam-se as validades convergentes, validades discriminantes e confiabilidade composta do modelo. Em seguida, no modelo estrutural, é possível descrever as relações existentes entre os construtos (dimensões do modelo). Essa

abordagem permite a análise do ajuste da teoria aos dados, ou seja, a comparação entre a realidade e o modelo teórico proposto (Hair Jr. *et al.*, 2016), sendo assim, possível confirmar ou refutar as hipóteses de pesquisa (Anderson & Gerbing, 1988).

## 4 RESULTADOS

Na análise dos dados, foi empregada a Análise de Modelos de Equações Estruturais (MEE) com o método Partial Least Squares (PLS), utilizando o software SmartPLS 2.0. Esse método é eficaz para examinar relações entre diversas variáveis, sejam elas latentes ou observadas, oferecendo insights importantes sobre a confiabilidade e validade dos modelos (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2013; Malhotra, 2012). Foi escolhido o SmartPLS devido à sua capacidade de fornecer estimativas que maximizam a variância explicada dos modelos, como evidenciado por Hair, Ringle e Sarstedt (2011). Além disso, o PLS é preferível em cenários sem pressupostos de distribuição normal dos dados ou uso de escalas intervalares (Mateos-Aparicio, 2011).

A fase inicial da análise focou no modelo de mensuração, avaliando a validade convergente e discriminante. Buscamos entender a relação entre construções latentes e variáveis observadas, garantindo que as últimas representem precisamente os primeiros (Hair *et al.*, 2014, 2012). A validade convergente foi verificada por meio da análise de Cargas Fatoriais/Externas, Variância Média Extraída (VME), Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta (CC), com a recomendação de que as cargas fatoriais fossem superiores a 0,7 para garantir a convergência. Além disso, a significância estatística de todas as cargas fatoriais construídas foi um requisito para confirmar a confiabilidade do indicador. 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 1.

Tabela 1-Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variâncias Médias Extraídas.

Variáveis	Alfa de Cronbach (AC)	Confiabilidade Composta (CC)	AVEs
Conflito afetivo	0,795	0,879	0,708
Conflito cognitivo	0,785	0,901	0,821
Criatividade	0,827	0,885	0,658
Informação	0,871	0,903	0,609
Inovação	0,630	0,843	0,729
Inteligência cultural	0,749	0,837	0,563
Liderança	0,943	0,951	0,664

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A validade convergente foi avaliada pela Variância Média Extraída (AVE), Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta (CC), sendo esses indicadores fundamentais na determinação da qualidade dos construtos avaliados (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019).

O Alfa de Cronbach foi aplicado para estimar a consistência interna dos itens de cada construção, de maneira que valores acima de 0,7 indicam uma confiabilidade razoável (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Todos os construtos da presente análise superaram esse limiar, refletindo uma boa consistência interna.

A Confiabilidade Composta, por sua vez, é uma métrica mais robusta que o Alfa de Cronbach, pois leva em consideração as diferentes cargas dos itens, de forma que valores superiores a 0,7 são considerados críticos (Peterson & Kim, 2013). Os resultados mostram que todos os construtos atenderam a esses critérios, o que sugere uma confiabilidade interna adequada.

Quanto ao AVE, espera-se um valor mínimo de 0,5 para confirmar que a maior parte da variância dos indicadores é explicada pelos construtos, o que suporta a validade convergente (Hair *et al.*, 2019). Na análise da questão, a maioria dos construtos exibiu um AVE acima desse valor de corte, demonstrando que eles capturaram a variação de seus indicadores.

Considerando os valores reportados e em alinhamento com as diretrizes condicionais por autores de métodos de pesquisa quantitativa, conclui-se que os construtos analisados demonstram uma validade convergente satisfatória (Hair *et al.*, 2019; Henseler *et al.*, 2009; Peterson & Kim (2013). Os dados revelam que tanto o Alfa de Cronbach quanto a Confiabilidade Composta ultrapassam o limite recomendado de 0,7; a Variância Média Extraída (AVE) para a maioria dos construtos ultrapassa o ponto de corte de 0,5, corroborando a adequação das medidas utilizadas e a integridade dos construtos dentro do modelo proposto.

Na fase subsequente à avaliação do modelo, empreendeu-se uma análise de validade discriminante. Esse passo é essencial para confirmar o quanto cada construção é distintiva em relação às demais. Uma alta validade discriminante sugere que a construção possui uma característica única, capturando aspectos específicos que não são medidos por outras construções. No âmbito desta pesquisa, foi proposta uma abordagem de *Fonell-Larcker* para tal avaliação, que consiste em confrontar as raízes quadradas dos valores de AVE de cada construção com as correlações de Pearson entre as variáveis latentes. Essa técnica é um indicador chave para confirmar que cada construção mantém sua individualidade dentro do conjunto do modelo estrutural (Hair *et al.*, 2014).

Tabela 2-Validade Discriminante.

	Conflito afetivo	Conflito cognitivo	Criatividade	Informação	Inovação	Inteligência cultural	Liderança
Conflito afetivo	<b>0,841</b>						
Conflito cognitivo	0,538	<b>0,906</b>					
Criatividade	-0,190	-0,021	<b>0,811</b>				
Informação	-0,279	-0,070	0,666	<b>0,781</b>			
Inovação	-0,040	0,111	0,695	0,575	<b>0,854</b>		
Inteligência cultural	-0,282	-0,074	0,531	0,606	0,415	<b>0,750</b>	
Liderança	-0,137	-0,071	0,471	0,464	0,509	0,547	<b>0,815</b>

Nota. Os valores em negrito (na diagonal) são a raiz quadrada da AVE, os demais valores são as correlações entre as variáveis.

Fonte: Resultados da pesquisa (2023)

Para avaliar a validade discriminante com base na Tabela 2, foram utilizadas as classificações de *Fornell e Larcker*, que comparam as raízes quadradas da Variância Média Extraída (AVE) de cada construto com as correlações entre construtos. Os valores, na diagonal principal, que representam as raízes quadradas das AVEs, devem ser maiores do que os valores fora da diagonal para confirmar a validade discriminante. Segue a análise baseada nos dados fornecidos.

O construto "Conflito afetivo" tem a raiz quadrada da AVE de 0,841, que é maior que suas correlações com outros construtos, com a mais alta sendo 0,538 com "Conflito cognitivo", demonstrando validade discriminante adequada. "Conflito cognitivo" apresenta a raiz quadrada do AVE de 0,906, que é superior a todas as suas correlações com outros construídos, garantindo uma validade discriminante garantida.

Para "Criatividade", a raiz quadrada do AVE é de 0,811, que excede suas correlações com outros construtos, sendo a maior brilho de -0,021 com "Conflito cognitivo", atestando validade discriminante. O construto "Informação" tem uma raiz quadrada da AVE de 0,781, maior que qualquer uma de suas correlações com outros construtos, a mais alta sendo 0,666 com "Criatividade", o que confirma sua validade discriminante.

"Inovação" mostra uma raiz quadrada da AVE de 0,854, que ultrapassa todas as suas correlações interconstrutos, sendo a maior 0,695 com "Criatividade", o que valida a discriminação entre construtos. "Inteligência cultural" tem uma raiz quadrada da AVE de 0,750, que é maior do que suas correlações com outros construtos, a maior sendo 0,606 com "Informação", o que sustenta a validade discriminante.

Finalmente, "Liderança" possui uma raiz quadrada da AVE de 0,815, acima de todas as suas correlações com outros construtos, sendo a maior 0,547 com "Inteligência cultural", o que evidencia sua validade adequada discriminante. Os resultados indicam que todos os construtos apresentam uma validade discriminante adequada, conforme os prêmios de Fornell e Larcker, visto que as raízes quadradas das AVEs são maiores do que as correlações interconstruções para cada construção consolidada.

Os coeficientes de caminhos em um modelo de equações estruturais quantificam o efeito que um construto exógeno exerce sobre um construto endógeno; assim, representa o quanto da variável dependente se espera mudar com o incremento de uma unidade na variável independente (Hair *et al.*, 2014). O processo de interpretação desses resultados envolve a realização de testes estatísticos para determinar a significância das relações propostas no modelo. Esses testes baseiam-se nos valores dos nossos p-valores associados. Além disso, é imprescindível considerar a magnitude dos efeitos que são estatisticamente significativos, pois isso é crucial para a formulação de conclusões pertinentes. Para garantir a segurança das relações ao nível de 95%, espera-se que os valores de t-Student ultrapassem 1,96 e que os p-valores sejam inferiores a 0,05 (Hair *et al.*, 2014). Na Figura 03, observa-se o modelo estrutural final.

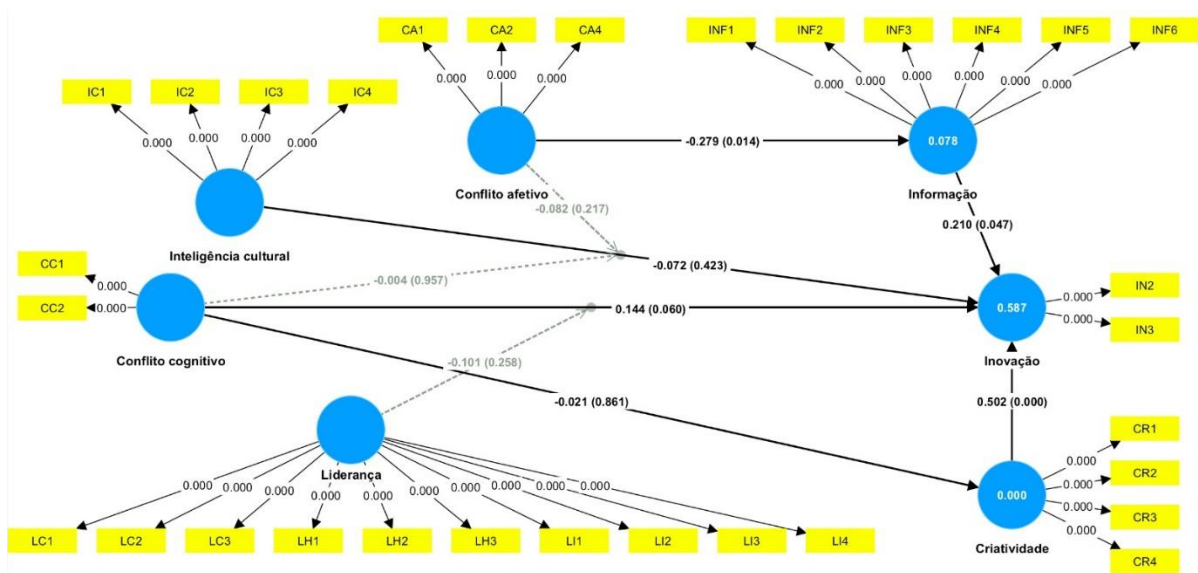


Figura 3-Estrutura de análise final da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados apresentados na Tabela 03 indicam que as hipóteses H1a) O conflito cognitivo está relacionado positivamente com o nível de inovação em equipes de projetos



multifuncionais; H1b) A liderança de conhecimento modera positivamente a relação entre conflito cognitivo e inovação das equipes de projetos multifuncionais; H1c) O conflito cognitivo está relacionado positivamente com o grau de criatividade das equipes de projetos multifuncionais; H4a) A inteligência cultural está positivamente relacionada à inovação em equipes de projetos multifuncionais; H4b) O conflito afetivo modera negativamente a relação entre inteligência cultural e inovação em equipes de projetos multifuncionais; e H4c) O conflito cognitivo modera negativamente a relação entre inteligência cultural e inovação em equipes de projetos multifuncionais - não foram suportadas pela pesquisa.

Já as hipóteses, H1d) A criatividade está relacionada positivamente com o nível de inovação em equipes de projetos multifuncionais; H2) A elaboração informações/conhecimentos pertinentes à tarefa está positivamente relacionada à inovação em equipes de projetos multifuncionais; e H3) O conflito afetivo compromete a capacidade de a equipe colaborar e compartilhar informações/conhecimentos - foram suportadas pelo teste de hipóteses.

**Tabela 3-Resultado do teste hipóteses**

Variáveis	Coefficiente caminho	T statistics	P values	Conclusão
H1a) Conflito cognitivo -> Inovação	0.134	1.341	0.180	Não Suportada
H1b) Liderança x Conflito cognitivo -> Inovação	-0.101	1.131	0.258	Não Suportada
H1c) Conflito cognitivo -> Criatividade	-0.021	0.175	0.861	Não Suportada
<b>H1d) Criatividade -&gt; Inovação</b>	<b>0.502</b>	<b>5.377</b>	<b>0.000</b>	<b>suportada</b>
<b>H2) Informação -&gt; Inovação</b>	<b>0.210</b>	<b>1.984</b>	<b>0.047</b>	<b>suportada</b>
<b>H3) Conflito afetivo -&gt; Informação</b>	<b>-0.279</b>	<b>2.466</b>	<b>0.014</b>	<b>suportada</b>
H4a) Inteligência cultural -> Inovação	-0.072	0.802	0.423	Não Suportada
H4b) Conflito afetivo x Inteligência cultural -> Inovação	-0.082	1.234	0.217	Não Suportada
H4c) Conflito cognitivo x Inteligência cultural -> Inovação	-0.004	0.054	0.957	Não Suportada

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Após a apresentação dos resultados, o capítulo a seguir discute os resultados encontrados neste estudo.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A hipótese H1a sugere que existe uma relação positiva entre o conflito cognitivo e o nível de inovação em equipes multifuncionais de projetos. Essa suposição decorre da ideia de que o conflito cognitivo pode enriquecer a tomada de decisões e estimular soluções inovadoras ao apresentar diferentes perspectivas e informações à discussão. Contrariando essa expectativa, os dados da pesquisa atual indicam que a hipótese H1a não encontra sustentação empírica, apontando para uma interação mais complexa entre conflito cognitivo e inovação do que a previsão inicial. Essa conclusão contrasta com os achados de estudos anteriores, como: os de Jehn (1995), Zhang *et al.* (2022), Lee (2020), Bedford *et al.* (2022). Por outro lado, pesquisas de Nguyen *et al.* (2022), Chen *et al.* (2019) e Cui *et al.* (2022) demonstram que o impacto do conflito cognitivo pode ser restrito ou menos restrito em certas situações, especialmente em casos de má gestão de conflitos ou em contextos de diversidade excessiva.

A hipótese H1b investiga o impacto da liderança do conhecimento na modulação da dinâmica entre conflito cognitivo e inovação em equipe. Ela propõe que uma liderança eficiente pode direcionar o conflito cognitivo para desencadear inovação. No entanto, os resultados do estudo não confirmam essa teoria, indicando que a influência moderadora da liderança nesse contexto pode não ser tão expressiva quanto proposta anteriormente por Zhang e Guo (2019), Yang *et al.* (2014) e Choi *et al.* (2022). Além disso, Wagner *et al.* (2021) indicam que os estudos sobre liderança do conhecimento ainda são recentes e requerem análises mais elaboradas.

A hipótese H1c propunha uma relação positiva entre conflito cognitivo e criatividade da equipe, baseada na teoria de que diferenças em julgamentos ou pontos de vista relacionados à tarefa poderiam estimular o pensamento criativo em equipes de projeto multifuncionais. No entanto, os dados empíricos obtidos contrariam essa expectativa. A literatura de Kiernan *et al.* (2020), Jehn (1995), Amabile *et al.* (1996) e Chen e Chang (2005) sugere que o conflito cognitivo poderia fomentar debates construtivos e gerar diversidade de perspectivas, bem como novas ideias, contribuindo, assim, para a criatividade. Os resultados empíricos apontam para a complexidade dos fatores que influenciam a criatividade em equipes, de maneira que destacam a necessidade de reavaliar a maneira como o conflito cognitivo é percebido e gerido em contextos multifuncionais, em que conhecimentos e perspectivas diversas são uma constante.

A hipótese H1d afirma que a criatividade está positivamente relacionada aos níveis de inovação em equipes multifuncionais de projetos. Essa hipótese baseia-se na premissa de que a criatividade, como geração de ideias novas e úteis, é um precursor crítico da inovação, que

envolve a implementação dessas ideias. A fundamentação teórica apresentada por Amabile *et al.* (1996), West *et al.* (2002) e Acar *et al.* (2019) sustenta essa hipótese, evidenciando uma conexão direta entre a criatividade das equipes e sua capacidade de inovação.

Os resultados do estudo fornecem suporte empírico para essas hipóteses, ressaltando a grande importância da criatividade na facilitação da inovação em equipes, particularmente em contextos multifuncionais, nos quais a fusão de diferentes contribuições criativas é decisiva para gerar resultados inovadores. O estudo também enfatiza a necessidade de as organizações fomentarem habilidades criativas e criarem um ambiente que favoreça a expressão criativa, como meio de contribuições para a inovação.

A hipótese H2 propõe que a elaboração aprofundada de informações e conhecimentos relacionados às tarefas em equipes de projeto esteja diretamente associada a um aumento na inovação. Essa abordagem é fundamentada na ideia de que o processamento e a utilização eficiente do conhecimento são essenciais para alcançar resultados inovadores em ambientes de equipe. As evidências obtidas pela pesquisa corroboram essas hipóteses, revelando que equipes que realizam investigações aprofundadas e análises apresentadas de informações pertinentes às tarefas têm maior potencial para desenvolver soluções inovadoras. O processo de elaboração inclui não apenas a partilha de informações, mas também a sua integração e recombinação, favorecendo o surgimento de novos insights e ideias, conforme indicado por Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011).

Entretanto, a eficácia na elaboração do conhecimento depende de condições específicas, como a existência de um clima de confiança e de comunicação aberta dentro da equipe, conforme destacado por Kiernan *et al.* (2020). Assim, as equipes que cultivam um ambiente em que os membros se sentem à vontade para compartilhar e questionar ideias podem maximizar o uso dessa diversidade de perspectivas, aprimorando sua capacidade inovadora, como evidenciado nos estudos de Kearney *et al.* (2009) e Kalyuga (2009). Esse elemento da dinâmica de equipe enfatiza a relevância de uma gestão eficiente e a implementação de normas que promovem uma troca de informações e conhecimentos construtivos e produtivos.

A hipótese H3 postula que o conflito afetivo tem um efeito prejudicial nas capacidades colaborativas e no compartilhamento de conhecimento da equipe. Jehn (1995) e Zhang *et al.* (2022) sugerem que, quando os membros da equipe experimentam incompatibilidades interpessoais e tensões emocionais, cria-se um ambiente que não é propício à comunicação aberta e à confiança, essenciais para uma colaboração eficaz. Li *et al.* (2022) indicam que o conflito afetivo pode minar a coesão da equipe e impedir o fluxo de informação, prejudicando, assim, o desempenho da equipe.

Os dados apresentados na pesquisa sustentam empiricamente essa hipótese, indicando que o conflito afetivo está de fato inversamente relacionado à capacidade de inovação da equipe. Essa é uma descoberta importante, pois destaca o impacto negativo do conflito emocional nos processos que são vitais para a inovação, como o envolvimento colaborativo e a troca de conhecimentos. Ressalta a necessidade de as equipes desenvolverem estratégias de gestão de conflitos que possam mitigar o impacto do conflito afetivo, salvaguardando, assim, o clima colaborativo e mantendo a capacidade inovadora da equipe.

A hipótese H4a investiga a conexão inteligência entre cultura e inovação em equipes multifuncionais de projetos, partindo do princípio de que a inteligência cultural - a habilidade de atuar eficazmente em diversos contextos culturais, de acordo com Ang e Van Dyne (2008) - potencializa a contribuição dos membros de equipes multifuncionais para resultados inovadores. Hu *et al.* (2019), Li *et al.* (2021), Fan *et al.* (2020) respaldam a ideia de que a inteligência cultural é um vetor para a compreensão e a assimilação de diferentes perspectivas, essencial para o processo inovador. No entanto, a pesquisa revela que essa relação direta não se suporta empiricamente. Os resultados indicam que, apesar de haver seus benefícios em ambientes multiculturais, a influência direta da inteligência cultural na inovação é mais complexa e pode ser superada por outros fatores mediadores, possivelmente relacionados às especificidades da equipe ou ao contexto organizacional, que são mais determinantes na conversão da inteligência cultural em resultados inovadores.

Na hipótese H4b, postula-se que o conflito afetivo atua como um moderador negativo na relação entre inteligência cultural e inovação em equipes. Segundo essa perspectiva, altos níveis de inteligência cultural em indivíduos não podem ser suficientes para contrabalançar os efeitos adversos do conflito afetivo - caracterizados por animosidade pessoal e emocional, conforme descrito por Jehn (1995) -, visto que fatores ambientais anulam seus impactos positivos na inovação, prejudicando a dinâmica e a coesão do grupo (Ayoko *et al.*, 2022).

A falta de suporte empírico para H4c na pesquisa sugere que a interação entre inteligência cultural e conflito afetivo é mais complexa do que inicialmente previsto. Embora Martins *et al.* (2012), bem como Jehn (1995) reconheçam que o conflito afetivo é geralmente prejudicial ao funcionamento da equipe, as conclusões implicam que a inteligência cultural não protege necessariamente as equipes contra os efeitos negativos de tal conflito na inovação. Isso aponta para a potencial necessidade de investigação adicional a fim de explorar como a inteligência cultural pode ser eficazmente aproveitada na presença de conflitos afetivos para manter a inovação.

A hipótese H4c propõe que a inteligência cultural exerça uma influência positiva sobre a relação entre o conflito cognitivo e a inovação em equipes. Essa conjectura baseia-se na ideia de que membros de equipe com elevada inteligência cultural são mais aptos a gerenciar as complexidades associadas ao conflito cognitivo, facilitando a transformação de um espectro diversificado de ideias em inovações concretas (Panteli & Sockalingam, 2005; Huang, 2009). A literatura acadêmica reforça essa visão, indicando que indivíduos com alta inteligência cultural são eficazes em superar diferenças e fomentar um diálogo mais construtivo (Shaw *et al.*, 2011). No entanto, contrariando a base teórica exigida, os dados obtidos não confirmam a hipótese H4c. Esse achado inesperado exige uma revisão criteriosa de como a inteligência cultural opera no âmbito do conflito e da inovação, diminuindo que fatores intermediários, como a natureza do conflito ou a existência de uma liderança de suporte, possam ser decisivos para determinar o impacto da inteligência cultural na dinâmica entre conflito cognitivo e inovação.

## 5.1 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O estudo conduziu uma investigação aprofundada sobre inovação em equipes de projetos multifuncionais, contudo, algumas limitações relevantes são destacadas. Primeiramente, uma amostra final de 117 questionários é considerada relativamente pequena, o que pode limitar a generalização dos resultados para contextos mais amplos. Embora o estudo tenha abrangido uma gama diversificada de participantes internacionais, a representatividade e a potência estatística podem ser comprometidas pela dimensão da amostra. Isso sugere que futuras pesquisas poderiam se beneficiar de uma amostra maior para melhorar a robustez e a generalização dos resultados.

Embora este estudo tenha proporcionado *insights* importantes para inovação, revelou uma lacuna significativa: a incapacidade de o modelo estabelecer uma conexão direta entre inteligência cultural, liderança e inovação. Essa constatação destaca uma oportunidade substancial para investigações futuras. Pesquisas subsequentes poderiam se concentrar em examinar de forma mais incisiva o impacto da inteligência cultural e de diversos estilos de liderança sobre a inovação em contextos organizacionais. Seria igualmente relevante analisar como esses fatores interagem com variáveis contextuais, tais como a natureza específica das tarefas e a dinâmica interna das equipes, exigindo uma investigação mais detalhada.

Além disso, aplicar o modelo a uma gama diversificada de contextos organizacionais e culturais em estudos futuros seria vantajoso. Essa abordagem não só contribuiria para a validação e o aperfeiçoamento da aplicabilidade do modelo, mas também facilitaria uma compreensão mais detalhada das sutilezas que influenciam a interação entre liderança, inteligência cultural e inovação em variados ambientes.

Em resumo, a presente pesquisa fornece uma base robusta para entender como liderança e inteligência cultural podem afetar a inovação em equipes multifuncionais. Contudo, existe um campo considerável para pesquisa adicional nessa área, particularmente em relação à conexão direta entre esses elementos e a inovação. Tal exploração poderia oferecer contribuições significativas tanto para a teoria quanto para a prática organizacional.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo corrobora uma descoberta de significância notável: a presença de conflitos afetivos nas equipes de trabalho exerce um impacto adverso e substancial sobre os processos de inovação. Essa constatação constitui um achado de relevância singular, uma vez que lança luz sobre a complexa interação entre dimensões afetivas e a capacidade inovadora dos grupos laborais. A pesquisa reforça a premissa de que as emoções e tensões interpessoais, muitas vezes negligenciadas, podem desempenhar um papel determinante na condução da inovação em contextos organizacionais.

Sob uma perspectiva prática, os resultados deste estudo apontam para a necessidade imperativa de as organizações empreenderem estratégias eficazes de gestão de conflitos, com o intuito de mitigar o efeito negativo dessas interações emocionais sobre os processos de inovação. No âmbito teórico, a pesquisa oferece uma contribuição substancial ao campo do conhecimento, enriquecendo a compreensão sobre a dinâmica complexa entre conflito afetivo e inovação em equipes. A ênfase na análise dos componentes emocionais e interpessoais no contexto das equipes de trabalho possibilita novas perspectivas e explora uma abordagem mais holística da gestão da inovação.

O mérito singular deste trabalho reside em sua abordagem inovadora e na incorporação da dimensão afetiva como um fator preponderante nos processos de inovação. Ao destacar a importância do gerenciamento de conflitos afetivos, o estudo oferece uma contribuição relevante tanto para a academia quanto para o mundo corporativo, delineando um caminho para a promoção de ambientes de trabalho mais propícios à inovação. Nesse sentido, esta pesquisa se insere com relevância no entendimento das complexas relações entre aspectos emocionais e inovação nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- Acar, O. A., Tarakci, M., & van Knippenberg, D. (2019). Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121.
- Adamovic, M. (2022). Taking a conflict perspective to explain an employee's creativity. *International Journal of Conflict Management*, 33(4), 714–737. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2021-0152>
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082–1109.
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021). Investigating the mechanism linking task conflict with employees' innovative work behavior. *International Journal of Conflict Management*, 32(4), 599–625. <https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2020-0119>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39, 5.
- 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, 123–148.
- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (1999). The Effects Of Past Performance On Top Management Team Conflict In Strategic Decision Making. *The International Journal of Conflict Management*, 10, 4.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving The Paradox Of Conflict, Strategic Decision Making, And Organizational Performance. *The International Journal of Conflict Management*, 5, 3.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-steps approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2, p. 147–173.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook on cultural intelligence: theory, measurement and applications* (pp. 3–15). New York: M. E. Sharpe.
- Baker, B. (2020). Power, Leadership and Culture as Drivers of Project Management. *American Journal of Management*, 20(1)
- Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2022). The joint effects of performance



measurement system design and TMT cognitive conflict on innovation ambidexterity. *Management Accounting Research*, 57, 100805.

- Bradley, B.H., et al., When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2015. 19(4): p. 243.
- Button, S.B., Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1996) Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Caputo Andrea, Oluremi B. Ayoko, Nii Amoo( 2018) .The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles, *Journal of Business Research*, 89,Pages 10-20.
- Caputo, A., Kargina, M., & Pellegrini, M. M. (2023). Conflict in virtual teams: a bibliometric analysis, systematic review, and research agenda. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 1–31. <https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2021-0117>
- Casakin, H., N. Davidovitch, and R.M. Milgram, Creative thinking as a predictor of creative problem solving in architectural design students. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*, 2010. 4(1): p. 31.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J.-L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541–557.
- Chen, Mei-Liang & Lin, Chieh-Peng. (2013). Assessing the Effects of Cultural Intelligence on Team Knowledge Sharing From a Socio-Cognitive Perspective. *Human Resource Management*. 52.
- Chen, M. & Chang, Y. (2005), "The Dynamics Of Conflict And Creativity During A Project's Life Cycle: A Comparative Study Between Service-Driven And Technology-Driven Teams In Taiwan", *International Journal Of Organizational Analysis*, 13, 2,127-150.
- Chen, X., Liu, J., Zhang, H., & Kwan, H. K. (2019). Cognitive diversity and innovative work behaviour: The mediating roles of task reflexivity and relationship conflict and the moderating role of perceived support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 671–694.
- Choi SB, Jung KB and Kang S-W (2022) What hinders team innovation performance? Three-way interaction of destructive leadership, intra-team conflict, and organizational diversity. *Front. Psychol.* 13:879412
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W., & Tashakkori, A. (2007). Diferentes perspectivas na pesquisa de métodos mistos. *Revista de pesquisa de métodos mistos*, 1(4), 303-308.

- Cronin, M. A., & Bezrukova, K. (2019). Conflict management through the lens of system dynamics. *Academy of Management Annals*, 13(2), 770–806.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2017.0021>
- Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2019). Conflict across representational gaps: Threats to and opportunities for improved communication. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 116(16), 7642–7649.  
<https://doi.org/10.1073/pnas.1805866116>
- Cui, G., Wang, F. & Zhang, Y. Buffer or boost? the role of openness to experience and knowledge sharing in the relationship between team cognitive diversity and members' innovative work behavior. *Curr Psychol* 42, 25233–25245 (2022)
- 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.
- 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. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191–1201.
- De Dreu, C.K.W. and Weingart, L.R. (2003), “Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 4, pp. 741-749.
- De Wit, F. R. C., Lindred L., G., & Karen A. Jehn. (2012). Supplemental Material for The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*.  
<https://doi.org/10.1037/a0024844.supp>
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578. <https://doi.org/10.1037/a0032896>
- Deloitte, 2022. Cross-functional teams may boost innovation, adaptability. Disponível em: <https://action.deloitte.com/insight/1892/cross-functional-teams-may-boost-innovation-adaptability> Acesso em: 06 jun 2023.
- Deng, Y., Lin, W. & Li, G. When and How Does Team Task Conflict Spark Team Innovation? A Contingency Perspective. *J Bus Ethics* 181, 745–761 (2022).
- Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 220–231.
- Di Vaio, Assunta & Palladino, Rosa & Pezzi, Alberto & Kalisz, David. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review.

*Journal of Business Research*. 123. 220-231.

- Donate, M. J., Guadamillas, F., & González-Mohino, M. (2022). Solving task management conflict in hotel establishments through knowledge management tools: effects on innovation capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 157–186. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0852>
- Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Inteligência Cultural: Interações Individuais entre Culturas*. Stanford, Califórnia: *Stanford University Press*.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), 357–369. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.001>
- Fahoum N, Pick H, Ivancovsky T, Shamay-Tsoory S. Free Your Mind: Creative Thinking Contributes to Overcoming Conflict-Related Biases. *Brain Sci*. 2022 Nov 17;12(11):1566.
- Fan, P., Song, Y., Nepal, S., & Lee, H. T. (2020). Can Cultural Intelligence Affect Employee's Innovative Behavior? Evidence From Chinese Migrant Workers in South Korea. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. C. (2010). Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173–1180. <https://doi.org/10.1037/a0020015>
- Fey, C. F., & Beamish, P. W. (1999). Strategies for managing Russian international joint venture conflict. *European Management Journal*, 17(1), 99–106.
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. (1ª ed.) Porto Alegre: *Penso*.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of applied psychology*, 86(3), 513.
- Gheorghe, A., O. Fodor, and A. Pavelea, Ups and downs on the roller coaster of task conflict: the role of group cognitive complexity, collective emotional intelligence and team creativity. *Psihologia Resurselor Umane*, 2020. 18(1): p. 23-37
- Gil, F., Alcover, C.-M., Peiró, J.-M., Margarida Passos, A., & Caetano, A. (2005). Exploring

the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 231–244.

- Gilson, L.L. and C.E. Shalley, A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, 2004. 30(4): p. 453-470.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278–302. <https://doi.org/10.1177/1046496408317793>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. et al. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles: *SAGE Publications*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA
- Hair, J., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, *Pearson*, New York.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019), "When to use and how to report the results of PLS-SEM", *European Business Review*, 31 ,1, pp. 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hausberg, J.P. and Leeﬂang, P.S.H. (2019), "Empirical evidence on the mediating role of absorptive capacity between functional-/cross-functional integration and innovation performance", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 23 No. 6.
- Hedlund, J., Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1998). Decision Accuracy In Computer-Mediated Versus Face-To-Face Decision-Making Teams. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 76,1.
- Henderson S, Horne M, Hills R, Kendall E. Cultural competence in healthcare in the community: A concept analysis. *Health Soc Care Community*. 2018 Jul;26(4):590-603
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sinkovics, R.R. (2009), "The use of partial least squares path modeling in international marketing", Sinkovics, R.R. and Ghauri, P.N. (Ed.) *New Challenges to International Marketing*, *Advances in International Marketing*, 20, pp. 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hill, L. A., Brandeau, G., Truelove, E., & Lineback, K. (2014). *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*. *Harvard Business Review Press*.

- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57–80). New York: Marcel Dekker.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57–80). New York: Marcel Dekker.
- Hochwarter, W. A., Witt, L., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482–489.
- Hoever, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982–9.
- Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2019). Cultural intelligence and employees' creative performance: The moderating role of team conflict in interorganizational teams. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 96–116. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.64>
- Huang, C.-C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29(11), 786–797.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2018.03.001>
- Jankelova, Nadezda & Joniaková, Zuzana & Misun, Juraj. (2021). Innovative Work Behavior—A Key Factor in Business Performance? The Role of Team Cognitive Diversity and Teamwork Climate in This Relationship. *Journal of Risk and Financial Management*. 14. 185.
- Janssen Onne & Giebels Ellen (2013) When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees' individual job performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:5, 574-587.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict- Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703–729.
- Jehn, K., Rispens, S., Jonsen, K., & Greer, L. (2013). Conflict contagion: A temporal perspective on the development of conflict within teams. *International Journal of Conflict Management*, 24(4), 352–373. <https://doi.org/10.1108/IJCM-05-2011-0039>

- 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, 238-251.
- Jehn, Karen & Northcraft, Gregory & Neale, Margaret. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44. 741-763. 10.2307/2667054
- Jeske, D., & Calvard, T. S. (2021). A review of the literature on cross-functional integration (2010–2020): trends and recommendations. *International Journal of Organizational Analysis* 29, 2, p. 401–41.
- Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417.
- Kalyuga, S. (2009). Knowledge elaboration: A cognitive load perspective. *Learning and Instruction*, 19(5), 402–410. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2009.02.003>
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *The Journal of applied psychology*, 94 1, 77-89
- Kiernan, L., Ledwith, A., & Lynch, R. (2020). Comparing the dialogue of experts and novices in interdisciplinary teams to inform design education. *International Journal of Technology and Design Education*, 30(1), 187–206. <https://doi.org/10.1007/s10798-019-09495-8>
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(4), 338–364. <https://doi.org/10.1108/01437730910961676>
- Lee, E.K., Avgar, A.C., Park, W.-W. and Choi, D. (2019), "The dual effects of task conflict on team creativity: Focusing on the role of team-focused transformational leadership", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 132-154.
- Lee, H.W. (2020), "The cost and benefit of interdepartmental collaboration: an evidence from the US federal agencies", *International Journal of Public Administration*, Vol. 43 No. 4, pp. 294-302
- Lee, S., Yun, S. & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 724-731. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.0021>
- Levenson, A. (2012), "Talent management: challenges of building cross-functional capability in highperformance work systems environments", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 2, pp. 187-204

- Li J, Wu N, Xiong S (2021) Sustainable innovation in the context of organizational cultural diversity: *The role of cultural intelligence and knowledge sharing*. PLoS ONE 16(5): e0250878. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250878>
- Li, B., Chen, W., He, C., & Zhang, Y. (2022). Team autonomy, information exchange and team innovation performance: the moderating role of team conflict. *International Journal of Conflict Management*, 33(5), 860–881. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2022-0012>
- Li, Y. and Yang, B. (2018), “When is task conflict translated into employee creativity? The moderating role of growth need strength”, *Journal of Personnel Psychology*, 17. 1, pp. 22-32.
- Lovelace, K., Shapiro, D.L. and Weingart, L.R. (2001), “Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective”, *Academy of Management Journal*, 44,4, pp. 779-793.
- Ma, L., Yang, B., Wang, X. and Li, Y. (2017), "On the dimensionality of intragroup conflict: An exploratory study of conflict and its relationship with group innovation performance", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 28 No. 5, pp. 538-562.
- Malhotra, N. (2012). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. (6. ed.). Porto Alegre: 63 Bookman
- Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, B. L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. (2012). A contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance: The moderating roles of team psychological safety and relationship conflict. *Small Group Research*, 44(2), 96–126.
- Mateos-Aparicio, G. (2011) Partial Least Squares (PLS) Methods: Origins, Evolution, and Application to Social Sciences. *Communications in Statistics-Theory and Methods*, 40, 2305-2317.
- Miron-Spektor, E., & Erez, M. (2017). Looking At Creativity Through A Paradox Lens: Deeper Understanding And New Insights. *Oxford University Press*.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26–45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Montag-Smit, T. and C.P. Maertz Jr, Searching outside the box in creative problem solving: The role of creative thinking skills and domain knowledge. *Journal of Business Research*, 2017. 81: p. 1-10
- Nagy, B., Czigler, I., Csizmadia, P., File, D., Fáy, N., & Gaál, Z. A. (2023). Investigating the involvement of cognitive control processes in innovative and adaptive creativity and their age-related changes. *Frontiers in Human Neuroscience*, 17.
- Nemeth, C.J., et al., Improving decision making by means of dissent *Journal of Applied*

*Social Psychology*, 2001. 31(1): p. 48-58.

- Ng, P.K., Jee, K.S. and Anuar, N.I. (2012), “The role of cross-functional teamwork in developing creativity: a review”, 3rd International Conference on Engineering and ICT (ICEI2012), 4-6 April 2012, Melaka, pp. 43-47
- Nguyen, P. T., Sanders, K., Schwarz, G. M., & Rafferty, A. E. (2022). The linkage between cognitive diversity and team innovation: Exploring the roles of team humor styles and team emotional intelligence via the conservation of resources theory. *Organizational Psychology Review*, 12(4), 428-452.
- Oluremi B. Ayoko, Yue Zhang & Julie Nicoli (2022) Conflito e adaptação sociocultural: o papel mediador e moderador dos comportamentos de comunicação de conflito e inteligência cultural, *The International Journal of Human Resource Management*, 33:17, 3451-3491
- O'Neill, T.A. and M.J. McLarnon, Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 2018. 28(4): p. 378-394
- Onne Janssen & Ellen Giebels (2013) When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees' individual job performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:5, 574-587, DOI: 10.1080/1359432X.2012.669524
- Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: A framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support Systems*, 39(4), 599–617.
- Pellathy, D.A., Mollenkopf, D.A., Stank, T.P. and Autry, C.W. (2019), “Cross-functional integration: concept clarification and scale development”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 40 No. 2, pp. 81-104.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89–106.
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194–198. <https://doi.org/10.1037/a0030767>
- Pitelis, Christos & Wagner, Joachim. (2018). Strategic Shared Leadership and Organizational Dynamic Capabilities. *The Leadership Quarterly*. 30
- Rahim, M. A. (2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict. *The International Journal Of Conflict Management*, 13, 3.
- Ratasuk, A., & Charoensukmongkol, P. (2020). Does cultural intelligence promote cross-cultural teams' knowledge sharing and innovation in the restaurant business? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 183–203.
- Ren, X., Xu, J., Hao, Y., & Wang, S. (2023). The effectiveness of relationship quality on



knowledge transfer in project teams: the roles of project organizational structure. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-10-2022-1394>

- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, 57(5), 548–556. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00320-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00320-X)
- Robb, A., Rohrschneider, M., Booth, A., Carter, P., Walker, R., & Andrews, G. (2022). Enhancing organisational innovation capability—A practice-oriented insight for pharmaceutical companies. *Technovation*, 115, 102461.
- Roberson, Q. M., & Park, H. J. (2007). Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*, 32(5), 548–568.
- Rose, G. M., & Shoham, A. (2004). Interorganizational task and emotional conflict with international channels of distribution. *Journal of Business Research*, 57(9), 942–950.
- Rowe, F., El Amrani, R., Bidan, M., Marciniak, R. and Geffroy-Maronnat, B. (2005), “Does ERP provide a cross-functional view of the firm? Challenging conventional wisdom for SMEs and large french firms”, ICIS 2005 Proceedings, p. 43, available at: <http://aisel.aisnet.org/icis2005/43>
- Runco, M.A. and G.J. Jaeger, The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 2012. 24(1): p. 92-96.
- Rupcic, N. (2023), "Means to improve organizational learning capacity", *The Learning Organization* ,30 .1.
- Sawyer, K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration*. Basic Books
- Seravalli, G. (2011). Scientific Papers ([www.scientificpapers.org](http://www.scientificpapers.org)) *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology Conflict, Contract, Leadership and Innovation: An Interdisciplinary View*. [www.scientificpapers.org](http://www.scientificpapers.org)
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H.-A., & Susanto, E. (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 391–400.
- Shin, S.J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *The Journal of applied psychology*, 92 6, 1709-21 .
- Shuffler, M. L., & Cronin, M. A. (2020). The challenges of working with “real” teams: Introduction to the second installment. *Organizational Psychology Review*, 10, 2, p. 57–61.
- 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.

- Sinha, R., Janardhanan, N. S., Greer, L. L., Conlon, D. E., & Edwards, J. R. (2016). Skewed task conflict in teams: What happens when a few members see more conflict than the rest? *Journal of Applied Psychology*, 101, 1045–1055.
- Sirmon, D. G., & Lane, P. J. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 306–319.
- Thayer, A. L., Petruzzelli, A., & McClurg, C. E. (2018). Addressing the paradox of the team innovation process: A review and practical considerations. *American Psychologist*, 73(4), 363–375
- Tjosvold, D., & Sun, H. F. (2001). Effects Of Influence Tactics And Social Contexts In Conflict: An Experiment On Relationships In China. *The International Journal Of Conflict Management*, 12,3.
- Tjosvold, D., Law, K. and Sun, H.F. (2006), “Effectiveness of Chinese teams: the role of conflict types and conflict management approaches”, *Management and Organization Review*, 2, 2, pp. 231-252
- Todorova, G., Goh, K. T., & Weingart, L. R. (2022). The effects of conflict type and conflict expression intensity on conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 245–272. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2021-0042>
- Vlasov, M.; Polbitsyn, S.N.; Olumekor, M.; Oke, A. The Influence of Socio-Cultural Factors on Knowledge-Based Innovation and the Digital Economy. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2022, 8,194.
- Weingart, L. R., Todorova, G., & Cronin, M. A. (2010). Task Conflict, Problem-Solving, and Yielding: Effects on Cognition and Performance in Functionally Diverse Innovation Teams. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3, 312–337.
- Weir, K. (2022, April 1). The science behind creativity. *Monitor on Psychology*, 53(3)
- Wu, T. (2022). Digital project management: rapid changes define new working environments. *Journal of Business Strategy*, 43(5), 323–331. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2021-0047>
- Xie, X. Y., Ling, C. D., Liu, W., & Wei, J. (2022). Inter-team coordination, information elaboration, and performance in teams: The moderating effect of knowledge integration capability. *Journal of Business Research*, 149, 149–160.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Hsu, T. J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.01.011>
- Yong, K., S.J. Sauer, and E.A. Mannix, Conflict and creativity in interdisciplinary teams. *Small group research*, 2014. 45(3): p. 266-289.
- Yoo, D. K., "Innovation: Its Relationships with a Knowledge Sharing Climate and

Interdisciplinary Knowledge Integration in Cross-Functional Project Teams", 2015 48th Hawaii *International Conference on System Sciences*, Kauai, HI, EUA, 2015, pp. 3750-3759

Zhang, L., & Guo, H. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system. *Information and Management*, 56(8). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.03.001>

Zhang, M. J., Zhang, Y., & Law, K. S. (2022). Paradoxal Leadership and Innovation in Work Teams: The Multilevel Mediating Role of Ambidexterity and Leader Vision as a Boundary Condition. *Journal: Academy of Management*, 65, 1652–1679.

Zhang, S. J., Chen, Y. Q., & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450–478. <https://doi.org/10.1108/IJCM-06-2014-0039>

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

Questões Iniciais – Características sociodemográficas dos entrevistados.

Qual seu gênero?

- ( )Feminino  
 ( )Masculino  
 ( )Prefiro não dizer  
 ( )Outro

Qual sua idade? \_\_\_\_\_

Município onde reside: \_\_\_\_\_

Qual o porte da organização onde trabalha?

- ( )Até 19 empregados  
 ( )De 20 a 99 empregados  
 ( )De 100 a 499 empregados  
 ( )Mais de 500 empregados

Qual sua função na equipe? \_\_\_\_\_

- ( )Líder  
 ( )Membro

Quantos membros sua equipe possui? \_\_\_\_\_

Qual o tempo de existência de sua equipe? \_\_\_\_\_

Quanto tempo de equipe possui o membro mais antigo? \_\_\_\_\_

Quanto tempo de equipe possui o membro mais novo? \_\_\_\_\_

CONSTRUCTO	QUESTÕES	ESCALA	LEGENDA
Conflito Cognitivo	Os membros de minha equipe discordam sobre as ideias do projeto que está sendo realizado	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Há conflitos de ideias em minha equipe	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Há diferenças de opiniões em minha equipe	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Há conflitos sobre o trabalho realizado em minha equipe	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
Conflito Afetivo	Existe atritos entre os membros de minha equipe	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Os conflitos de personalidade são evidentes em minha equipe	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Existe tensão entre os membros de minha equipe	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Existe conflito emocional entre os membros de minha equipe	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
Inovação de equipe de projetos multifuncional	Minha equipe desenvolve ideias sobre novos produtos e serviços ou melhorias de serviços ou produtos	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Minha equipe desenvolve novas ideias com valor prático	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Geralmente as ideias sobre melhorias de novos produtos ou serviços são implementadas	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
Criatividade	A equipe geralmente propõe ideias criativas e úteis	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	A equipe produz conhecimento que não existia antes da formação da equipe	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	O novo produto/tecnologia/serviço que a equipe desenvolve atende as exigências do mercado	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	O novo produto/tecnologia/serviço que a equipe desenvolve alcança a satisfação do cliente	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente

CONSTRUCTO		QUESTÕES	ESCALA	LEGENDA			
Elaboração/intercâmbio de informações/ conhecimentos relacionados à tarefa		Os membros da equipe se complementam compartilhando abertamente seus conhecimentos	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente			
		Os membros da equipe consideram cuidadosamente todas as perspectivas em um esforço para gerar soluções ideais	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente			
		Os membros da equipe consideram cuidadosamente as informações exclusivas fornecidas por cada membro da equipe	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente			
		Os membros da equipe consideram cuidadosamente as novas ideias e soluções geradas	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente			
		Como equipe, qualificamos cuidadosamente as novas ideias e soluções geradas por conhecimento prévio dos membros	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente			
		Como equipe, geramos ideias e soluções muito melhores do que as que poderíamos desenvolver individualmente	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente			
Liderança do conhecimento		Habilidade de liderança			O gerente de projeto entende a importância e valoriza a diversidade de conhecimentos	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
					O gerente de projeto tenta adquirir novos conhecimentos e dar o exemplo para os outros	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
					O gerente de projeto demonstra excelentes habilidades de liderança	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
		Cooperação e confiança			O gerente do projeto produz um ambiente de confiança e cooperação	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
					O gerente do projeto compreende as necessidades e expectativas dos membros da equipe, esforçando-se para disponibilizar os recursos necessários	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
					O gerente de projeto e os membros da equipe cooperaram para resolver problemas	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
		Integração de conhecimento e inovação			O gerente de projeto incentiva os membros da equipe a compartilhar e aplicar diversos conhecimentos	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
					O gerente de projeto frequentemente integra experiência prática de outras áreas para criar novos conhecimentos	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
					O gerente de projeto adota medidas visando potencializar a capacidade inovadora dos membros da equipe	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
					O gerente de projeto lidera os membros da equipe para executar ideias inovadoras	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente
Inteligência Cultural		A equipe compreende as implicações de lidar com indivíduos de diferentes culturas em um projeto	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente			
		A equipe está familiarizada com os diferentes estilos de trabalho das pessoas envolvidas em um projeto	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente			
		A equipe demonstra prontidão constante para se comunicar com indivíduos externos à equipe e organização	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente			
		A equipe pode mudar os comportamentos não-verbais para se adaptar aos contextos específicos do projeto	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = discordo totalmente 5 = concordo totalmente			

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO EM INGLÊS aplicado

### Initial Questions - Socio-demographic

What is your gender?

- ( )female  
 ( )Male  
 ( )Prefer not to say  
 ( )other

What is your age? \_\_\_\_\_

Country of residence: \_\_\_\_\_

What is the size of the organization you work for?

- ( ) up to 19 employees  
 ( ) 20 to 99 employees  
 ( ) 100 to 499 employees  
 ( ) more than 500 employees

What is your role in the team? \_\_\_\_\_

- ( )Leader  
 ( )Member

How many members are there in your team? \_\_\_\_\_

How long has your team existed? \_\_\_\_\_

How long has the oldest member of your team been on the team? \_\_\_\_\_

How long has the newest member of your team been on the team? \_\_\_\_\_

Constructs	Questions	Scale	Legend
Cognitive conflict	Members of my team disagree on the project ideas being carried out.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
	There are conflicts of ideas in my team	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
	There are differences of opinions in my team	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
	There are conflicts about the work being done in my team.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
Affect conflict	There are tensions among the members of my team.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
	Personality conflicts are evident in my team.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
	There is tension among the members of my team.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
	There is emotional conflict among the members of my team.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
Cross-functional team innovation	My team develops ideas for new products and services or improvements to existing services or products.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
	My team develops new ideas with practical value.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
	Ideas for improvements to new products or services are generally implemented by the team.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
Creativity in teams	The team generally proposes creative and useful ideas.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
	The team produces knowledge that did not exist before the team was formed.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
	The new product/technology/service developed by the team meets market demands	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
	The new product/technology/service developed by the team achieves customer satisfaction.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree

Constructs		Questions	Scale	Legend		
Elaboration of task-related information/knowledge		Team members complement each other by openly sharing their knowledge.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree		
		Team members carefully consider all perspectives in an effort to generate optimal solutions.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree		
		Team members carefully consider the unique information provided by each team member	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree		
		Team members carefully consider new ideas and solutions generated.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree		
		As a team, we carefully evaluate new ideas and solutions based on the prior knowledge of team members.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree		
		As a team, we generate ideas and solutions that are much better than what we could develop individually.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree		
Knowledge leadership		Leadership skill		The project manager understands the importance and values the diversity of knowledge.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
				The project manager strives to acquire new knowledge and sets an example for others.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
				The project manager demonstrates excellent leadership skills.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
		Cooperation and trust		The project manager creates an environment of trust and cooperation.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
				The project manager understands the needs and expectations of team members, making an effort to provide the necessary resources.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
				The project manager and team members cooperate to solve problems.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
		Knowledge integration and innovation		The project manager encourages team members to share and apply diverse knowledge.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
				The project manager often integrates practical experience from other areas to create new knowledge.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
				The project manager takes steps to enhance the innovative capacity of team members.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
				The project manager leads the team in executing innovative ideas.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree
Cultural intelligence		The team understands the implications of dealing with individuals from different cultures in a project.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree		
		The team is familiar with the different working styles of people involved in a project.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree		
		The team demonstrates a constant readiness to communicate with individuals outside the team and organization.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree		
		The team can adapt non-verbal behaviors to specific project contexts.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 = strongly disagree 5 = strongly agree		