

**EFEITOS DA CULTURA ORGÂNICA INOVADORA E DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO
CONHECIMENTO NA INOVAÇÃO DE PROCESSOS E NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

RENATA MENDES DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

DENISE ISABEL RIZZI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

SÉRGIO MURILO PETRI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Efeitos da Cultura Orgânica Inovadora e da Gestão Estratégica do Conhecimento na Inovação de Processos e no Desempenho Organizacional

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é fundamental no processo de geração de inovação, bem como na busca da maximização do resultado organizacional, com um valor inerente a ser gerenciado, aplicado, desenvolvido e explorado (Choi & Lee, 2002; Mardani, Nikoosokhan, Moradi & Doustar, 2018). O conhecimento é fundamental para o crescimento organizacional e assegurar vantagem competitiva (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011).

Para que o conhecimento se torne garantia de vantagem competitiva não basta processá-lo, é necessário gerenciá-lo (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011). A gestão estratégica do conhecimento consiste na capacidade de identificar, criar, aproveitar, transferir, integrar e aplicar recursos de conhecimento para melhorar ou criar inovações (Meier, 2011). A gestão é indispensável para que as organizações consigam aumentar a produtividade no trabalho, criar vantagens competitivas e atender às necessidades sociais (Meier, 2011; Venkitachalam & Willmott, 2017).

A inovação é relevante para que a organização consiga alcançar maior lucratividade e obter desempenho superior, já que promove capacidade para responder às necessidades decorrentes das constantes mudanças e da complexidade do ambiente (Sadikoglu & Zehir, 2010). Para melhorar o processo de inovação é importante possuir boa comunicação dentro da organização, o que pode ser facilitado por meio da cultura inovadora orgânica, que permite um melhor fluxo de ideias e informações (Chenhall, Kallunki & Silvola, 2011).

Pesquisas pregressas abordam sobre a importância da gestão do conhecimento para os resultados organizacionais, como aprendizagem, inovação e desempenho (Esterhuizen, Schutte & Toit, 2012; Vila, Cabrer & Pavía, 2015; Adams & Graham, 2017). No entanto, ainda são escassos os estudos que consideram a relação da inovação com o sucesso organizacional, principalmente, abordando o efeito da gestão do conhecimento (Choi & Lee, 2002; Mardani et al., 2018). Também são escassas as pesquisas que associam cultura organizacional e inovação (Obendhain & Johnson, 2004).

Diante dessas lacunas, neste estudo objetiva-se analisar o efeito da cultura orgânica inovadora e da gestão estratégica do conhecimento na inovação de processos e da inovação de processos e gestão estratégica do conhecimento no desempenho organizacional. De forma complementar analisa-se o efeito mediador da inovação de processos na relação entre gestão estratégica do conhecimento e desempenho organizacional. Uma *survey* foi realizada com funcionários da Confederação Nacional das Cooperativas Médicas (UNIMED), a qual oferece um ambiente que proporciona condições para melhoria profissional dos médicos, conforme a Federação Nacional das Cooperativas Médicas (FENCOM, 2021) por meio de acesso promissor ao mercado de trabalho, troca de informações e remuneração justa.

Este estudo contribui para a literatura que aborda sobre elementos que influenciam o processo de inovação e o seu impacto no desempenho organizacional. Esse estudo contribui ao reforçar os achados de pesquisas como de Chenhall et al. (2011), que também consideraram a relação entre cultura orgânica inovadora e inovação. Além disso, contribui ao confirmar os achados de López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011) quanto à influência da gestão estratégica do conhecimento na inovação, assim como da inovação e gestão estratégica do conhecimento no desempenho organizacional. No entanto, nestas pesquisas foi considerada a inovação aberta e na presente pesquisa, alinhado com Ashok, Narula e Martinez-Noya (2016), contemplou-se o contexto específico da inovação de processos.

A contribuição prática deste estudo está em considerar aspectos importantes na criação de condições de competitividade, com destaque à gestão do conhecimento e inovação na busca

pela melhoria do desempenho organizacional. Como apresentando na literatura, tanto o conhecimento quanto a inovação são importantes para obter melhores resultados organizacionais (Abualoush, Masa'deh, Bataineh & Alrowwad, 2018; Soomro, Mangi & Shah, 2020). Assim, pondera-se a contribuição da presente pesquisa para a prática de gestão das cooperativas. Embora as cooperativas considerem questões de cunho social na cooperação entre os associados (Bialoskorski Neto, 2012), também almejam crescimento e geração de renda e riqueza, ou seja, trabalham a lógica econômica de maximização dos resultados (Bialoskorski Neto, 2012).

2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

2.1 Cultura orgânica inovadora e inovação de processos

A cultura orgânica inovadora, foco da presente pesquisa, representa processos informais dentro da organização que fornecem comunicação e estruturas abertas e flexíveis (Chenhall et al., 2011). Ao permitir o livre fluxo de ideias e informações, é possível instigar a curiosidade e comportamentos que favorecem a exploração de alternativas para resolução de problemas, formando uma base para geração de conhecimentos, que auxiliam na fomentação da inovação (Ylinen & Gullkvist, 2014).

Organizações orgânicas são mais adequadas do que as mecanicistas para proporcionar condições de geração de inovação (Burns & Stalker, 1961), principalmente, quando da implementação de inovações radicais, que demandam maior flexibilidade (Tushman & Smith, 2002). Todavia, deve-se considerar que inovações incrementais requerem organizações que detenham uma cultura de maior eficiência, com estrutura centralizada, processos planejados e mecanismos de coordenação formalizados (Damanpour & Aravind, 2012a).

A inovação ocorre por meio da implementação ou modificação significativa de novos produtos ou serviços ou ainda por meio de implementação ou reestruturação de processos (Gault, 2018). Para fins de delimitar o escopo da pesquisa, trata-se aqui da inovação de processos, que pode apresentar natureza técnica ou organizacional (Damanpour & Aravind, 2012b). A natureza técnica implica inovações que envolvem melhorias nos bens materiais (Edquist, Hommen & McKelvey, 2001), enquanto as de natureza organizacional compreendem inovações de cunho gerencial e podem incluir mudanças nos sistemas, relatórios e controles (Edquist et al., 2001; Sisaye & Bimberg, 2010).

Pesquisas anteriores, como de Chenhall et al. (2011), constataram que a cultura orgânica inovadora e os controles formais possuem relações diretas com a inovação. Mackey e Deng (2016) observaram que a cultura orgânica inovadora e a inovação estão relacionadas em departamentos de linha. Jacobsen, Hillestad, Yttri e Hildrum (2020) encontraram que a cultura inovadora e a estrutura orgânica oferecem condições para a promoção da inovação. Isso sugere que os gestores precisam desenvolver a cultura inovadora para promover inovação e melhorias no desempenho organizacional (Zafar & Mehmood, 2019). Assim, formula-se a primeira hipótese:

H₁: A cultura orgânica inovadora influencia direta e positivamente a inovação de processos.

2.2 Gestão estratégica do conhecimento e inovação de processos

A gestão do conhecimento compreende processos de criação, organização, difusão, uso e exploração (Hansen, Nohria & Tierney, 1999). A estratégia de conhecimento irá descrever como a organização pretende alinhar recursos e capacidades de conhecimento aos requisitos intelectuais estratégicos (Zack, McKeen & Singh, 2009). Além disso, fornece diretrizes para a criação de vantagem competitiva (Bierly & Daly, 2002). A organização pode considerar dois tipos de estratégia de conhecimento, personalização e codificação de conhecimento (Hansen et al., 1999). A estratégia de personalização foca no diálogo entre os indivíduos, enquanto na

estratégia de codificação o conhecimento é extraído de quem o desenvolveu (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011).

O conhecimento é um dos principais requisitos no processo de inovação e geração de competitividade (Gloet & Terziovski, 2004; López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011), o que sugere que existe uma estreita relação entre o conhecimento da organização e sua capacidade de inovar (Borghini, 2005). Por meio do conhecimento podem ser criados produtos, serviços e processos (Choy, Yew, & Lin, 2006). Porém, isso requer gestão do conhecimento que propicie melhorias na inovação e no desempenho (Mardani et al., 2018).

Donate e Guadamillas (2011) verificaram que práticas de gestão do conhecimento são importantes para a inovação e que podem oferecer melhores condições quando são estabelecidos fatores organizacionais, tais como, estilos de liderança e valores culturais. A gestão estratégica do conhecimento impacta na inovação, tanto nas estratégias de codificação, quanto de personalização (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011).

Pesquisas anteriores observaram relação positiva e significativa entre a gestão do conhecimento e a inovação (ex.: Obeidat, Al-Suradi & Tarhini, 2016; Martinez-Conesa, Soto-Acosta & Carayannis, 2017; Ode & Ayavoo, 2020). Nesta mesma perspectiva, formula-se a segunda hipótese:

H₂: A gestão estratégica do conhecimento influencia direta e positivamente a inovação de processos.

2.3 Inovação de processos e desempenho organizacional

A inovação é um determinante da competitividade organizacional por contribuir com a melhoria do desempenho organizacional e representar uma estratégia de crescimento (Damanpour, Walker & Avellaneda, 2009; Damanpour & Aravind, 2012b). Para obter vantagem competitiva é necessário que a organização mantenha um processo contínuo de mudanças, com vistas em desenvolver novos modelos para seus negócios ou promover mudanças em seus produtos e processos (Huang, Lai & Lo, 2012).

As inovações de natureza tecnológica são mais visíveis e podem ser implementadas de forma menos complexa, observadas com maior frequência em pesquisas que analisam a relação entre inovação e desempenho organizacional (D'Angelo, 2012; Azar & Drogendijk, 2014). A inovação de processos, foco da presente pesquisa, visa mudanças nas atividades gerais na busca por crescimento, melhoria nos resultados econômicos e sobrevivência da organização no mercado em que atua (Verhees, Meulenberg & Pennings, 2010).

A relação entre inovação e desempenho organizacional é alvo de investigações em diferentes contextos e com resultados conflitantes, já que algumas pesquisas observaram associação positiva entre essas variáveis, enquanto outras encontraram resultados negativos ou mesmo ausência de relação. Associação positiva entre inovação e desempenho organizacional pode ser observada em pesquisas como de Kafouros, Buckley, Sharp e Wang (2008), que analisaram organizações internacionalizadas. Pesquisas mais recentes também encontraram relação positiva entre a inovação e o desempenho organizacional (ex.: Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2016; Soomro et al., 2020).

Em contrapartida, a inovação pode apresentar riscos e, assim, desencadear resultados negativos para a organização (Simpson, Siguaw & Enz, 2006). Deve-se ainda considerar que estratégias de inovação podem ser eficazes na melhoria do desempenho em determinados ambientes e não tão eficazes em outros (Prajogo, 2016). Outras pesquisas evidenciaram ausência de relação entre inovação e desempenho, como de Wright, Palmer e Perkins (2004), que consideraram a inovação de produtos em ambientes benignos. Apesar das evidências conflitantes, neste estudo presume-se haver relação positiva entre inovação e desempenho organizacional. Assim, formula-se a terceira hipótese:

H₃: A inovação de processos influencia direta e positivamente no desempenho

organizacional.

2.4 Gestão estratégica do conhecimento e desempenho organizacional

O alinhamento entre processos de gestão do conhecimento e gestão estratégica do conhecimento é eficaz para melhorar o desempenho organizacional (Choi & Lee, 2002; Mardani et al., 2018). Nessa perspectiva, é importante que os processos de conhecimento sejam guiados por estratégias adequadas, já que a sua implementação pode ser onerosa e frágil (Choi & Lee, 2002).

Ao utilizar-se do conhecimento, as organizações alavancam processos de negócios internos que podem propiciar respostas mais adequadas à volatilidade e dinamismo do mercado (Tallon & Pinsonneault, 2011). O desenvolvimento do conhecimento reduz a obsolescência das competências organizacionais, de modo a permitir dinamismo das competências e favorecer a melhoria do desempenho organizacional (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012).

De acordo com Abubakar, Elrehail, Alatailat e Elçi (2019), a gestão do conhecimento é uma importante abordagem para a otimização da economia do conhecimento de uma organização. Assim, a estrutura da gestão do conhecimento deve apresentar compreensão das operações e infraestrutura do conhecimento de modo a oferecer condições para melhorar a tomada de decisão, o que impulsiona os resultados (Abubakar et al., 2019).

López-Nicolás e Meroño-Cerdán, (2011) observaram que existe efeito da gestão estratégica do conhecimento nas dimensões financeira, processual e interna do desempenho organizacional. Davila, Varvakis e North (2019) encontraram influência de práticas de gestão estratégica do conhecimento no desempenho organizacional, bem como no desempenho inovador. Outras pesquisas evidenciaram relação entre práticas de gestão do conhecimento e desempenho organizacional (Kianto & Andreeva, 2014; Abualoush et al., 2018; Aramoon, Aramoon & Bazrkar, 2020). Nesse sentido, formula-se a quarta hipótese:

H₄: A gestão estratégica do conhecimento influencia direta e positivamente o desempenho organizacional

2.5 Mediação da inovação de processos na relação entre gestão estratégica do conhecimento e desempenho organizacional

As práticas de gestão do conhecimento podem gerar novos conhecimentos e aprendizagem organizacional, importantes para o alcance de vantagem competitiva baseada na inovação (Zack et al., 2009). A literatura oferece suporte para relações diretas entre a inovação de processos e desempenho organizacional e entre gestão estratégica do conhecimento e desempenho organizacional.

A inovação de processos direciona a organização para novas formas de organizar suas atividades, bem como readequar comportamentos e funções individuais e da equipe (Damanpour & Aravind, 2012b). A inovação de processos organizacional implica novas formas de estruturar e organizar o trabalho, além de promover mudanças nos comportamentos e funções individuais e da equipe (West & Farr, 1989). Isso sugere que a inovação de processos atua para manter ou melhorar o desempenho (Sisaye & Bimberg, 2010).

Evidências revelam que a gestão do conhecimento melhora o desempenho organizacional por meio da capacidade da organização inovar (Gloet & Terziowski, 2004), independente do tipo de inovação. Marques, Leal, Marques e Cardoso (2016) constataram que a gestão estratégica do conhecimento pode ter efeito indireto no desempenho organizacional por meio da inovação, tanto tecnológicas, quanto organizacional. Assim, espera-se que a inovação desempenhe papel mediador. Portanto, apresenta-se a quinta hipótese:

H₅: A inovação de processos medeia a relação entre gestão estratégica do conhecimento e desempenho organizacional.

Na Figura 1 apresenta-se o modelo teórico da pesquisa e a sinalização das hipóteses.

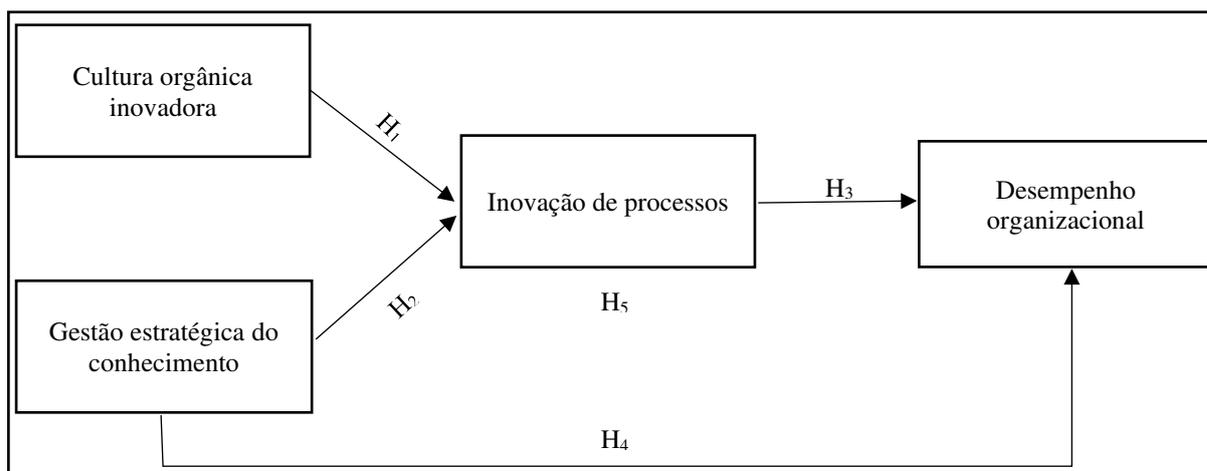


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

Conforme a Figura 1, a pesquisa centra-se na relação da cultura orgânica inovadora e gestão estratégica do conhecimento com a inovação de processos e da inovação de processos e gestão estratégica do conhecimento com o desempenho organizacional. Além disso, testa-se se a inovação de processos medeia a relação entre gestão estratégica do conhecimento e desempenho organizacional. São esperadas relações positivas e significativas para os caminhos delineados no modelo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Amostra e coleta de dados

Esta pesquisa de levantamento (*survey*) foi realizada com funcionários da Confederação Nacional das Cooperativas Médicas (UNIMED). A UNIMED destaca-se no sistema de cooperativas médicas brasileiro, com uma representatividade de 37% de participação no mercado nacional de plano de saúde. Essa participação se dá por meio de 345 cooperativas, com 16 mil médicos cooperados, 17 milhões de beneficiários, 2.372 hospitais credenciados, 126 hospitais próprios (UNIMED, 2021). De acordo com o portal Empresas e Cooperativas (2020), o Brasil tem a maior rede de cooperativismo da área médica no mundo, com aproximadamente 240 mil profissionais atuantes e 25 milhões de pacientes em 83% dos municípios brasileiros, o que denota a relevância do segmento para a economia nacional.

Dessa forma, justifica-se a opção pelas cooperativas de trabalho médico pela sua relevância no contexto social e econômico em geral. Também por essas proporcionarem condições para melhoria profissional dos médicos, por meio da promoção de acesso mais rápido ao mercado de trabalho, troca de informações e remuneração adequada (FENCOM, 2021). Em revisão à literatura, observam-se diversas avenidas para pesquisas relativas às práticas de gestão em cooperativas, como a deste estudo, de investigar elementos que podem influenciar o desempenho e levar ao melhor funcionamento das mesmas.

Os representantes destas cooperativas, com atuação em diferentes níveis gerenciais, limitado a cinco profissionais por cooperativa, foram identificados na rede profissional *LinkedIn* pela busca dos termos: “presidente”, “vice-presidente”, “diretor(a)”, “gerente”, “*controller*”, “coordenador(a)” e “supervisor(a)”. Presume-se que esses profissionais possam estar ativamente envolvidos no processo estratégico e inovativo voltado ao desempenho organizacional. Foram enviados 963 convites e para os 473 profissionais que o aceitaram enviou-se o *link* de acesso ao questionário, disponibilizado na plataforma *Google Docs*. No período de abril a novembro de 2020 obteve-se um total de 104 respostas válidas.

O perfil demográfico indica que os respondentes são representantes de cooperativas localizadas em grande parte nas regiões Sudeste e Sul do país (aproximadamente 81% dos respondentes). Quanto aos cargos, 64% da amostra encontra-se em função de gerência/gestão, 11% ocupam cargos de direção e 4% são presidentes ou vice-presidentes, os demais ocupam posições relacionadas à assistência, coordenação e controladoria, em diferentes áreas das cooperativas. Dentre os respondentes, 84 (aproximadamente 81%) são do gênero masculino e a idade amostral média é de aproximadamente 45 anos. Quanto à experiência no cargo, o tempo variou bastante dentre os respondentes (entre 2 meses e 25 anos), com mediana de aproximadamente 3 anos.

3.2 Mensuração dos construtos e variáveis

O instrumento de pesquisa compõe-se de quatro blocos, em consonância com os construtos, totalizando 33 assertivas em escala tipo *Likert* de sete pontos. Os enunciados de cada bloco foram redigidos de modo a considerar as assertivas no contexto vivenciado pelos respondentes nas organizações em que atuam.

O primeiro bloco, estratégia de gestão do conhecimento, compreende oito assertivas adaptadas de López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011). Trata-se de um construto latente de segunda ordem do Tipo I (reflexivo-reflexivo) e operacionalizado com abordagem de repetição de indicadores (Sarstedt, Hair Jr., Jun-Hwa, Becker & Ringle, 2019). Esse construto de segunda ordem compõe-se de dois construtos de primeira ordem, codificação (quatro itens) e personalização (quatro itens). Nas assertivas, os respondentes indicaram seu grau de concordância para itens como “o conhecimento é compartilhado por meio de formulários codificados, como manuais ou documentos, na minha organização” e “meu conhecimento pode ser adquirido facilmente de especialistas e colegas de trabalho na minha organização”.

O segundo bloco, cultura orgânica inovadora, compõe-se de dez assertivas de Chenhall et al. (2011). Para ilustrar, investigou-se a percepção dos respondentes quanto a aspectos como “ênfase à adaptação sem se preocupar com práticas anteriores” e “reação rápida para aproveitar oportunidades inesperadas”.

O terceiro bloco, inovação de processos, constitui-se de cinco assertivas de Ashok et al. (2016). Nestas, os respondentes indicaram o grau de concordância sobre aspectos como “nossa organização tem desenvolvido novos processos ou melhorado significativamente os processos existentes” e “nossa organização tem realizado inovações de processos que aumentaram a capacidade de atender as necessidades dos clientes”.

O quarto bloco, desempenho organizacional, compreende dez assertivas baseadas em López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011). Considerando a avaliação da organização nos últimos três anos em comparação com os principais concorrentes, os respondentes apresentavam seu grau de concordância para itens relacionados ao crescimento, satisfação dos funcionários e dos clientes.

O questionário foi submetido a um pré-teste com três pesquisadores da área e três profissionais, a fim de verificar inconsistências e a interpretação de cada uma das assertivas. Desse modo, revisões na redação de algumas assertivas foram realizadas antes de disponibilizar o questionário na plataforma *Google Docs*.

Para minimizar o *Common Method Bias* (CMB), incluiu-se no começo do formulário do questionário a apresentação da proposta da pesquisa e com instruções quanto aos itens da escala, com destaque de que não havia respostas certas ou erradas. Pontua-se que os problemas de CMB estão relacionados ao fato da coleta ser realizada por meio de método único e o respondente ser responsável por verificar assertivas relativas às variáveis dependentes e independentes (Podsakoff & Organ, 1986).

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Na análise dos dados, inicialmente foi realizada a análise fatorial do instrumento de pesquisa para verificação das relações e fatores comuns do construto (Fávero & Belfiore, 2017). As assertivas apresentaram índices de confiabilidade e adequação de amostragens satisfatórios, com a necessidade de remoção de assertivas. Foram excluídas duas assertivas do construto gestão estratégica do conhecimento, duas assertivas do construto de cultura orgânica inovadora, uma assertiva do construto de inovação e duas de desempenho organizacional.

Em seguida, para testar as hipóteses da pesquisa aplicou-se a Modelagem de Equações Estruturais - MEE (*Structural Equations Modeling* - SEM), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS) (Ringle, Silva & Bido, 2014). A SEM é uma técnica de análise multivariada, que combina métodos multivariados de análise fatorial e de análise de regressão múltipla para examinar a estrutura das inter-relações entre os construtos (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2016). Na contabilidade gerencial, essa técnica tem sido considerada útil em decorrência do frequente estágio exploratório das pesquisas (Nitzl, 2016). Em consonância com o modelo proposto, empregaram-se procedimentos de *bootstrapping* e *blindfolding*, que auxiliam na avaliação e análise do modelo estrutural.

Além da verificação de relações diretas, testou-se uma mediação, na qual espera-se que uma variável independente (estratégia de gestão do conhecimento) exerça efeito indireto na variável dependente (desempenho organizacional) por meio de uma terceira variável (inovação de processos) (Bido & Silva, 2019). Conforme os autores, para análise da mediação recomenda-se a consideração dos critérios: (i) quando o efeito direto é não significativo e o indireto é significativo, há mediação total; (ii) quando os efeitos diretos e indiretos não são significativos não há mediação; e (iii) a existência da mediação parcial ocorre quando há significância tanto para a relação direta, quanto para a indireta.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Modelo de mensuração

A análise da PLS-SEM iniciou-se pela verificação do modelo de mensuração, com avaliação da consistência interna (confiabilidade) e da validade (convergente e discriminante). Os valores gerados para a validade do modelo de mensuração são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Validade do modelo de mensuração

	AVE	CR	Alfa	1	2	3	4
1. Cultura orgânica inovadora	0,512	0,893	0,863	0,715			
2. Gestão estratégica do conhecimento	0,693	0,817	0,790	0,589	0,833		
3. Inovação de processos	0,787	0,936	0,909	0,648	0,545	0,887	
4. Desempenho organizacional	0,646	0,936	0,921	0,679	0,645	0,781	0,804

Nota: Os elementos diagonais representam as raízes quadradas da variância média extraída (AVE). Os elementos fora da diagonal representam as correlações entre as variáveis latentes.

AVE = *Average Variance Extracted* (>0,50); CR = Confiabilidade composta (>0,70); Alfa de *Cronbach* (>0,70).

Fonte: Dados da pesquisa.

A validade convergente foi atendida de acordo com os critérios de Fornell e Larcker (1981), já que valores apresentados são superiores a 0,5 (Hair Jr. et al., 2016). Ainda, considerando o recomendado por Fornell e Larcker (1981), observa-se que a validade discriminante apresentou conformidade, pois as raízes quadradas dos valores das AVEs foram superiores às correlações entre os construtos (Hair Jr. et al., 2016).

A confiabilidade e consistência interna foram analisadas para verificar se a amostra apresenta ou não vieses ou se há confiabilidade nas respostas (Ringle et al., 2014). O modelo apresenta confiabilidade e consistência interna, com as cargas de confiabilidade composta e alfa de *Cronbach* superiores a 0,70 para todos os construtos (Hair Jr. et al., 2016). Na análise do

alfa de *Cronbach* destaca-se a variável desempenho organizacional que obteve carga de 0,921 e inovação de processos com carga de 0,909.

4.2 Modelo estrutural

Os coeficientes de caminho do modelo proposto foram estimados com o auxílio do *software* SmartPLS 3.0. Para verificar se o modelo e a significância das relações entre as variáveis latentes estão adequados, considerou-se o *bootstrapping* com 5.000 subamostras, o intervalo de confiança *Bias-Corrected and Accelerated (BCa)* e o teste bicaudal ao nível de significância de 0,05 (Hair Jr. et al., 2016). Os valores para os coeficientes estruturais, *t-value* e *p-value* de cada relação testada, tamanho do efeito (F^2) e coeficiente de determinação (R^2) foram obtidos pelo *bootstrapping*. O *blindfolding* foi aplicado para reutilização de amostras nas estimativas do modelo a fim de prever a parte omitida (Hair Jr. et al., 2016), ou seja, a relevância preditiva (Q^2). Na Tabela 2, são apresentados os resultados dos testes das hipóteses de relações diretas.

Tabela 2. Resultados do modelo estrutural

	Hipóteses	Coefic. estrutural	Desvio padrão	Valor t	Valor f2	VIF	Valor p	Decisão
H ₁	Cultura orgânica inovadora → Inovação de processos	0,501	0,095	5,277	0,304	1,532	0,000*	Aceita
H ₂	Estratégia de gestão do conhecimento → Inovação de processos	0,249	0,095	2,637	0,075	1,532	0,008**	Aceita
H ₃	Inovação de processos → Desempenho organizacional	0,611	0,067	9,139	0,816	1,422	0,000*	Aceita
H ₄	Estratégia de gestão do conhecimento → Desempenho organizacional	0,312	0,069	4,492	0,213	1,422	0,000*	Aceita

Nota: *** $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,001$.

Avaliação do modelo estrutural: R^2 : Inovação de processos = 0,450; Desempenho organizacional = 0,672.

Relevância preditiva (Q^2): Inovação de processos = 0,347; Desempenho organizacional = 0,420.

Fonte: Dados da pesquisa.

A H₁ previa relação direta e positiva da cultura orgânica inovadora com a inovação de processos. As evidências apresentadas ofereceram suporte para a aceitação da H₁, uma vez que se observou significância estatística ($p < 0,001$). O coeficiente de correlação observado para H₁ foi positivo e igual a 50,1%. Assim, tem-se a confirmação do proposto pela literatura em estudos como Chenhall et al. (2011) e Mackey e Deng (2016), ao constatar associação positiva entre cultura orgânica inovadora e inovação. Em linhas gerais, a cultura organizacional pode ser considerada um determinante no processo de definição das estratégias de inovação (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2019).

A H₂, que previa relação direta e positiva entre gestão estratégica do conhecimento e inovação de processos, apresentou significância estatística, o que corroborou para sua aceitação. A H₂ apresentou um coeficiente de correlação positivo de 24,9% ($p < 0,01$). Tal constatação corrobora com resultados apresentados por Obeidat et al. (2016), que também encontraram relação positiva e significativa entre gestão do conhecimento e a inovação.

Na H₃, que previa influência direta e positiva da inovação de processos no desempenho organizacional, as evidências estatísticas levaram à aceitação da hipótese, que obteve coeficiente de correlação de 61,1% ($p < 0,001$). Esse achado coaduna com Naranjo-Valencia et al. (2016) e Soomro et al. (2020), que identificaram relação entre inovação e desempenho. Naranjo-Valencia et al. (2016) aduzem que se a empresa pretende melhorar o processo de inovação e seu desempenho, deve se ater à cultura organizacional, elemento que pode atuar

como facilitador ou barreira a depender dos valores presentes.

A H₄, que previa relação direta e positiva entre gestão estratégica do conhecimento e desempenho organizacional, também foi aceita, com coeficiente de correlação de 31,2% (p<0,001). Tal constatação coaduna com os achados de Kianto e Andreeva (2014) e Abualoush et al. (2018). Pontua-se que o conhecimento é importante para assegurar vantagem competitiva e desempenho organizacional (García-Morales et al., 2012). No âmbito das cooperativas, a pesquisa de Antunes, Ribeiro, Mozzato e Ficagna (2016) revelou que o conhecimento é um recurso indispensável para obtenção de vantagem competitiva.

Para analisar os tamanhos dos efeitos (f²), considerou-se o proposto por Cohen (1988): pequeno (0,02), médio (0,15) e grande (0,35). Os maiores efeitos foram encontrados nas relações entre inovação de processos e desempenho organizacional (0,816) e cultura orgânica inovadora e inovação de processos (0,304). Na análise da *Variance Inflation Factors* observou-se adequação do modelo e ausência de multicolinearidade (Hair Jr. et al., 2016).

O coeficiente de determinação foi utilizado para verificar a qualidade do modelo ajustado. Nas ciências sociais e comportamentais um R² de 2% caracteriza efeito pequeno, 13% efeito médio e 26% efeito grande (Ringle et al., 2014). Pelos valores apresentados, as variáveis inovação de processos e desempenho organizacional apresentam efeito grande. Para análise da Relevância ou Validade Preditiva, que verifica a acurácia do modelo e adequação dos construtos para o ajuste geral do modelo, considera-se a necessidade de valores maiores que zero (Ringle et al., 2014). No estudo, a relevância ou validade preditiva foi atingida, com destaque para a variável de desempenho organizacional que apresentou Q² de 0,420.

O efeito da mediação é analisado na H₅, que previa mediação da inovação de processos na relação entre gestão estratégica do conhecimento e desempenho organizacional. Os valores dessa interação são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Efeitos da mediação

Hipótese	Coefic. estrutural	Desvio padrão	Valor t	Valor p	Tipo de Mediação
Estratégia de gestão do conhecimento → Inovação de processos → Desempenho organizacional	0,152	0,06	2,559	0,011***	Mediação parcial

Nota: ***p<0,05; **p<0,01; *p<0,001.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para verificar a mediação seguiram-se as recomendações de Baron e Kenny (1986). Constatou-se mediação parcial para a relação proposta na H₅, o que indica que a inovação de processos não é uma condição necessária para que a gestão estratégica do conhecimento influencie no desempenho organizacional, mas a inovação de processos promove a influência da gestão estratégica do conhecimento no desempenho organizacional. Esses resultados validam os achados de pesquisas como de Marques et al. (2016).

De forma geral, os resultados da pesquisa reforçam o observado por Chenhall et al. (2011) e Nicolás e Meroño-Cerdán (2011), que analisaram alguns elementos similares. Chenhall et al. (2011) investigaram a relação da estratégia de diferenciação e inovação com o desenho dos sistemas de controle gerencial, nas dimensões redes sociais, cultura orgânica inovadora e controles formais, em empresas industriais russas. Dentre os achados, a cultura inovadora orgânica apresentou relação direta com a inovação. Nicolás e Meroño-Cerdán (2011) pesquisaram as consequências da gestão estratégica do conhecimento na inovação e no desempenho corporativo em empresas espanholas. Encontraram relações diretas e indiretas entre gestão estratégica do conhecimento, inovação e desempenho organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o efeito da cultura orgânica inovadora e da gestão estratégica do conhecimento na inovação de processos e da inovação de processos e gestão estratégica do conhecimento no desempenho organizacional. Analisou também o efeito mediador da inovação de processos na relação entre gestão estratégica do conhecimento e desempenho organizacional. Os resultados da pesquisa confirmaram as hipóteses estabelecidas e mostraram convergência com os achados de estudos prévios (ex.: Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011; Mackey & Deng; 2016; Marques et al., 2016), tanto das relações diretas, quanto das relações indiretas pela mediação. Assim, conclui-se que a cultura orgânica inovadora e a gestão estratégica do conhecimento são antecedentes da inovação de processos e do desempenho organizacional no sistema de cooperativas médicas investigadas.

Os resultados apresentados contribuem para a literatura ao revelar relações positivas e significativas entre as variáveis analisadas, em linha com os estudos de Chenhall et al. (2011), López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011) e Ashok et al. (2016). Também apresenta uma nova vertente para os estudos que focam o contexto das cooperativas. Dessa forma, serve como fonte para desenvolvimento de pesquisas que considerem verificar, dentre outros aspectos, variáveis que possam exercer influência no desempenho organizacional. Ademais, a pesquisa amplia as perspectivas quanto às relações entre cultura orgânica inovadora, gestão do conhecimento e inovações de processos.

A pesquisa contribui também para a prática da gestão organizacional. Como já evidenciado, o conhecimento e a inovação são importantes fontes para geração de vantagem competitiva e desempenho organizacional. Assim, ressalta-se a importância de a organização estimular a busca por novos conhecimentos e aprendizagem, pois quanto maior esse estímulo, melhor tende a ser o desempenho (Centenaro, Bonemberger & Laimer, 2016). Além disso, destaca-se a necessidade de proporcionar um ambiente que ofereça suporte à geração de novas ideias, face aos benefícios da inovação na geração de resultados positivos para a organização (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014).

Entre as limitações desta pesquisa destaca-se a possibilidade de ocorrência do viés do método comum, uma vez que os mesmos respondentes reportaram as variáveis dependentes e independentes, mesmo que os testes não tenham identificado problemas. Pode-se ainda ter limitações decorrentes da adaptação do questionário ao contexto das cooperativas, já que as assertivas eram direcionadas para organizações de outros segmentos, logo, recomenda-se considerar outros questionários. Futuras pesquisas também podem considerar características individuais dos gestores e da organização, que possivelmente influenciam as variáveis observadas. Pesquisas futuras podem ainda analisar efeitos mediadores ou moderadores de outras variáveis que eventualmente afetam a inovação ou o desempenho organizacional, além de considerar diferentes tipos de inovação e de desempenho.

REFERÊNCIAS

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13(1), 279-309. DOI: <https://doi.org/10.28945/4088>
- Abubakar, A.M., Elrehail, H., Alatailat, M.A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Adams, F.G., & Graham, K.W. (2017). Integration, knowledge creation and B2B governance: The role of resource hierarchies in financial performance. *Industrial Marketing Management*, 63, 179-191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.009>

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Antunes, M.P., Ribeiro, A.E., Mozzato, A.R., & Ficagna, A.V.O. (2016). Capacidades dinâmicas como vantagem competitiva: estudo em uma cooperativa de crédito. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 5(1), 09-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.18316/2316-5537.16.13>
- Aramoon, V., Aramoon, E., & Bazrkar, A. (2020). Investigating the Effect of Implementing the Lean Six Sigma on Organizational Performance Based on the Mediating Role of Strategic Knowledge Management with Structural Equation Modeling Approach. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 10(1), 1-16. DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.01-16.1302>
- Ashok, M., Narula, R., & Martinez-Noya, A. (2016). How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services?. *Journal of Knowledge Management*, 10(5), 1004-1024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0429>
- Azar, G., & Drogendijk, R. (2014). Psychic distance, innovation, and firm performance. *Management International Review*, 54(5), 581-613. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0219-2>
- Bialoskorski Neto, S. (2012). *Economia e gestão de organizações cooperativas*. São Paulo: Atlas.
- Bido, D.S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-31. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Bierly, P., & Daly, P. (2002). Aligning human resource management practices and knowledge strategies: A theoretical framework. In: Choo, C. W., & Bontis, N. (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* (pp. 277–295). New York: Oxford University Press.
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19-33. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270510610305>
- Centenaro, A., Bonemberger, A.M.O., & Laimer, C.G. (2016). Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metal mecânico. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 38-51. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p38>
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Chenhall, R.H., Kallunki, J.P., & Silvola, H. (2011). Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: the roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 99-128. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar-10069>
- Choi, B., & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 173-187. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(02\)00038-6](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00038-6)
- Choy, C.S., Yew, W.K., & Lin, B. (2006). Criteria for measuring KM performance outcomes in organisations. *Industrial Management & Data Systems*. 106(7), 917–936. DOI: <https://doi.org/10.1108/02635570610688850>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York, NY: Routledge Academic.
- Confederação Nacional das Cooperativas Médicas (UNIMED). (2021). *Sistema UNIMED*. Recuperado em 05 de janeiro, 2021, de <https://www.unimed.coop.br/home/sistema-unimed/a-unimed>.
- Damanpour, F., Aravind, D. (2012a). Organizational structure and innovation revisited: From

- organic to ambidextrous structure. In Mumford, M. (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 483-515). London, UK: Elsevier.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012b). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative effects of innovation types on organizational performance: A longitudinal study of public services. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675. DOI: [https://doi.org/10.1111 / j.1467-6486.2008.00814.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x)
- D'Angelo, A. (2012). Innovation and export performance: A study of Italian high-tech SMEs. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 393-423. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9157-y>
- Davila, G., Varvakis, G., & North, K. (2019). Influência da gestão estratégica do conhecimento na inovação e desempenho organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 16(3), 239-254. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3>
- Donate, M.J., & Guadamillas, F. (2011). Fatores organizacionais para apoiar a gestão do conhecimento e inovação. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 890-914. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271111179271>
- Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M.D. (2001). *Innovation and employment: Process versus product innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Empresas & Cooperativas. (2020, 15 jan.). *Cooperativa de saúde: tudo o que você precisa saber*. Recuperado em 05 de janeiro, 2021, de <https://empresasecooperativas.com.br/cooperativa-de-saude/>
- Esterhuizen, D., Schutte, C.S., & Toit, A.S. (2012). Knowledge creation processes as critical enablers for innovation. *International Journal of Information Management*, 32(4), 354-364. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.11.013>
- Fávero, L.P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: Estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Federação Nacional das Cooperativas Médicas (FENCON). (2021). *O que só uma cooperativa de trabalho médico faz por você: 30 anos de história*. Recuperado em 05 de janeiro, 2021, de <https://fencom.coop.br/o-que-so-uma-cooperativa-de-trabalho-medico-faz-por-voce-30-anos-de-historia/>.
- García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3), 617-622. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>
- Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 15(5), 402-409. DOI: <https://doi.org/10.1108/17410380410540390>
- Hair Jr., J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *The knowledge management yearbook 2000-2001*, 77(2), 106-116.
- Huang, H.C., Lai, M.C., & Lo, K.W. (2012). Do founders' own resources matter? The influence of business networks on start-up innovation and performance. *Technovation*, 32(5), 316-327. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.12.004>
- Jacobsen, D. I., Hillestad, T., Yttri, B., & Hildrum, J. (2020). Alternative Routes To Innovation—The Effects Of Cultural And Structural Fit. *International Journal of*

- Innovation Management*, 24(01), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919620500061>
- Kafourous, M.I., Buckley, P.J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1-2), 63-74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.009>
- Kianto, A., & Andreeva, T. (2014). Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. *Knowledge and Process Management*, 21(4), 221-230. DOI: <https://doi.org/10.1002/kpm.1443>
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, A.L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>
- Mackey, J.T., & Deng, F.J. (2016). Examining the role of management control systems in the creation of an innovative culture. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(03), 1-27. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219877016400022>
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.002>
- Marques, C.S., Leal, C., Marques, C.P., & Cardoso, A.R. (2016). Strategic knowledge management, innovation and performance: a qualitative study of the footwear industry. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(3), 659-675. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0249-4>
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E.G. (2017). On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 553-570. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0403>
- Meier, M. (2011). Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 1-23. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00287.x>
- Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2019). Organizational culture effect on innovative orientation. *Management Decision*, 49(1), 55-72. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741111094437>
- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37, 19-35. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2016.09.003>
- Obeidat, B.Y., Al-Suradi, M.M., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0214>
- Obendhain, A.M., & Johnson, W.C. (2004). Product and process innovation in service organizations: The influence of organizational culture in higher education institutions. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9(3), 91-113.
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Prajogo, D.I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment

- in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171(2), 241-249. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>
- Ringle, C.M., Silva, D., & Bido, D.S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.013>
- Sarstedt, M., Hair Jr., J.F., Cheah, J.H., Becker, J.M., & Ringle, C.M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197-211. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A., &ENZ, C.A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1133-1141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.001>
- Sisaye, S., & Birnberg, J. (2010). Extent and scope of diffusion and adoption of process innovations in management accounting systems. *International Journal of Accounting & Information Management*, 18(2), 118-139. DOI: <https://doi.org/10.1108/18347641011048110>
- Soomro, B.A., Mangi, S., & Shah, N. (2020). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0114>
- Tallon, P.P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *Mis Quarterly*, 463-486. DOI: <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Venkitachalam, K., & Willmott, H. (2017). Strategic knowledge management—Insights and pitfalls. *International Journal of Information Management*, 37(4), 313-316. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.02.002>
- Verhees, F.J., Meulenbergh, M.T., & Pennings, J.M. (2010). Performance expectations of small firms considering radical product innovation. *Journal of Business Research*, 63(7), 772-777. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.006>
- Vila, L.E., Cabrer, B., & Pavía, J.M. (2015). On the relationship between knowledge creation and economic performance. *Technological and Economic Development of Economy*, 21(4), 539-556. DOI: <https://doi.org/10.3846/20294913.2013.876687>
- West, M.A., & Farr, J.L. (1989). Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15-30.
- Wright, R.E., Palmer, J.C., & Perkins, D. (2004). Types of product innovations and small business performance in hostile and benign environments. *Journal of Small Business Strategy*, 15(2), 33-44.
- Ylinen, M., & Gullkvist, B. (2014). The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management Accounting Research*, 25(1), 93-112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.05.001>
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-406. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270910997088>
- Zafar, H., & Mehmood, K. K. (2019). Innovation as a mediator between innovative culture, transformational leadership, knowledge management, learning orientation, and performance. *Innovation*, 17(1), 149-164. DOI: <https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2019.17.1.9>