

Disponível em:
<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

Race, Joaçaba, v. 15, n. 1, p. 327-350, jan./abr. 2016

CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO INOVADOR: PERCEPÇÃO DOS ATORES DE UMA EMPRESA TÊXTIL

Organizational learning capacity and novative performance: perception of the actors of a textile company

Carolina Klein Padilha

E-mail: carolakl@terra.com.br

Mestre em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau; doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço para correspondência: Rua Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade, 88040-900, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

Rafaele Matte Wojahn

E-mail: rafaelewojahn@gmail.com

Especialista em MBA Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade Anhanguera; mestranda em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau.

Giancarlo Gomes

E-mail: giancarlo@pzo.com.br

Mestre em Administração pela Fundação Universidade de Blumenau; doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade de Blumenau.

Denise Del Prá Netto Machado

E-mail: profaddenisedelpra@gmail.com

Pós-Doutora pela Universidade de Brasília; doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas; Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Artigo recebido em 07 de agosto de 2015. Aceito em 12 de dezembro de 2015.

Resumo

Apontada pela literatura como um fator importante para qualquer organização, a capacidade de aprendizagem organizacional tem se tornado um fator preponderante quanto à inovação nas organizações. Assim, no presente estudo objetivou-se verificar como a capacidade de aprendizagem organizacional afeta o desempenho inovador em uma empresa têxtil. A pesquisa tem abordagem quantitativa, descritiva, de corte transversal e *survey*. O questionário foi aplicado a 158 empregados de uma mesma empresa da indústria têxtil, localizada no Vale do Itajaí, Estado de Santa Catarina. A análise dos dados ocorreu por meio de Modelagem de Equações Estruturais. No que se refere à aprendizagem organizacional, a dimensão diálogo foi a que obteve maiores escores, indicando maior cooperação quanto à inovação. Entretanto, interação com o ambiente externo foi a dimensão que apresentou o menor poder de explicação da aprendizagem em razão da amostra pesquisada. Já o desempenho inovador sofre maior impacto pela eficiência em processos do que pela eficácia em produtos. De tal modo, os resultados sustentaram que a capacidade de aprendizagem organizacional impacta positivamente sobre o desempenho inovador na indústria pesquisada, o que leva as empresas atuantes do setor a inovarem continuamente, considerando-se a entrada de produtos do mercado asiático, sobretudo dos chineses.

Palavras-chave: Desempenho inovador. Capacidade de aprendizagem organizacional. Empresa têxtil.

Organizational learning capacity and novative performance: perception of the actors of a textile company

Abstract

Pointed as an important factor for any organization, organizational learning capacity has become a major factor in terms of innovation in organizations. Thus, this study aimed to determine how organizational learning capacity affects the innovation performance in a textile company. The research is quantitative, descriptive, cross-cutting and survey approach. The questionnaire was administered to 158 employees of the same company in the textile industry, located in Vale do Itajaí, state of Santa Catarina. Data analysis occurred by Structural Equation Modeling. With respect to organizational learning, the concept dialogue was the one with higher scores indicating greater cooperation on innovation. However, interaction with the external environment was the concept that showed the lowest power of learning explanation because of the sample surveyed. But the innovative performance suffers the greatest impact on process efficiency than the efficiency in products. In this way, the results supported that organizational learning capacity impacts positively on the innovative performance in the research industry, leading the companies operating in the industry to continuously innovate in order the entry of products from the Asian market, especially the Chinese ones.

Keywords: Innovative performance. Organizational learning capacity. Textile company.

1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional vem sendo abordada como fator importante que impacta positivamente na inovação, sendo resultante do desenvolvimento e da distribuição do uso do conhecimento organizacional, bem como do processo pelo qual as organizações aprendem (ALEGRE; CHIVA, 2008). Tem-se relacionado a importância da aprendizagem organizacional às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente (CAMPS; ALEGRE; TORRES, 2011).

Prieto e Revilla (2006) sustentam a ideia de que a capacidade de aprendizagem organizacional impacta de forma positiva no desempenho das organizações. O conceito de aprendizagem organizacional decorrente de Tannenbaum (1997) é abordado como as mudanças de uma organização para fazer algo que seja novo, indo ao encontro de Alegre e Chiva (2008), quando estes argumentam que a capacidade de aprendizagem organizacional afeta o desempenho inovador.

Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente e Valle-Cabrera (2005) também defendem que a aprendizagem organizacional impacta no potencial inovador de uma organização. Conforme apontam Alegre e Chiva (2008), é fundamental para a sobrevivência organizacional, como resultado de como evolui o ambiente competitivo. Já Wu e Shanley (2009) explicam que uma das formas da aquisição do desempenho inovador ocorre pela combinação da intensidade de exploração, aliada à profundidade que uma organização utiliza seu conhecimento, sendo o desempenho inovador.

A importância de ambas as abordagens exige um exame da relação entre aprendizagem e inovação. As duas variáveis podem ser vistas como uma resposta às alterações no ambiente e como a base para a obtenção de vantagens competitivas (MONTES; MORENO; MORALES, 2005). A maioria dos estudos considera que a aprendizagem injeta novas ideias para a organização, aumenta a capacidade de compreender novas ideias e fortalece a criatividade e a capacidade de identificar novas oportunidades, ou seja, favorece a presença de inovação (MONTES; MORENO; MORALES, 2005; DAMANPOUR, 1991).

No contexto nacional, destaca-se o estudo de Bido e Araujo (2011), que buscou avaliar as propriedades psicométricas de três escalas de mensuração da aprendizagem organizacional e sua relação com inovação e desempenho organizacional. O presente estudo busca contribuir com a literatura ao analisar a relação entre a capacidade de aprendizagem organizacional e a inovação, por meio da eficiência e da eficácia, no contexto interno de uma organização (JIMENEZ-JIMENEZ; SANZ-VALLE, 2011).

Para Bido e Araujo (2011), a operacionalização de conceitos abstratos como a aprendizagem organizacional pode ser feita de diversas formas e varia de uma pesquisa para outra, mesmo quando a definição constitutiva do construto é única. Neste estudo, a Capacidade de Aprendizagem Organizacional será medida por meio de cinco dimensões – Experimentação, Propensão ao Risco, Interação com o Ambiente Externo, Diálogo e Tomada de Decisão Participativa – e o Desempenho Inovador por meio das dimensões Eficácia e Eficiência.

Também parece relevante verificar os determinantes da capacidade de aprendizagem que têm influência no desempenho inovador no setor têxtil para o melhor desempenho dessas organizações. A escolha pela indústria têxtil ocorreu em razão de o Vale do Itajaí ser um dos polos têxteis mais avançados da América Latina e ter uma inserção significativa no mercado internacional, caracterizando-se como principal exportador nacional de artigos de malha e linha lar (COSTA; ROCHA, 2009).

O presente artigo encontra-se estruturado em seis seções, sendo a primeira parte a introdução do artigo, em que se tem a apresentação sucinta dos temas tratados e o objetivo de pesquisa que se pretende responder. Na segunda parte, é apresentada a revisão da literatura condizente aos temas centrais do artigo, a Capacidade de Aprendizagem Organizacional e o Desempenho Inovador. A terceira sessão contempla os métodos de pesquisa, e a quarta parte, condizente à análise dos dados. Por fim, na quinta seção, têm-se as considerações finais de acordo com os resultados obtidos na sessão anterior e, por último, as referências.

2 CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Goh e Richards (1997) defendem que a capacidade de aprendizagem organizacional se tornou vital para as organizações, públicas ou privadas, transitando em áreas como ciclo de vida do produto e concorrência global. A capacidade de aprendizagem organizacional é entendida e elucidada na literatura por Alegre e Chiva (2008) como os recursos tangíveis e intangíveis que possuem uma organização, caracterizados como um conjunto de habilidades que visam à promoção de formas para obtenção de vantagem competitiva. Tannenbaum (1997) argumenta que organizações em que a aprendizagem organizacional é dificultada correm o risco de terem suas capacidades estagnadas.

Isidro Filho e Guimarães (2010) buscaram articular de forma conceitual os construtos conhecimento, aprendizagem e inovação nas organizações, considerados pelos autores conceitos interdependentes. Silva et al. (2015) buscaram compreender como ocorre a aprendizagem organizacional em uma empresa farmacêutica, observando os níveis individual, grupal e organizacional. Como resultado foi identificado

que a aprendizagem na organização ocorre nos três níveis observados, considerada essencial para a competitividade da organização.

Chiva (2004) identificou 15 fatores, analisando outros estudos além dos realizados por Tannenbaum (1997) e Goh e Richards (1997), como o de Weick e Westley (1996), que facilitam o aprendizado organizacional e que, de acordo com ele, podem ser aplicados em qualquer indústria ou setor. Os fatores relacionados à aprendizagem organizacional são: 1) experimentação, novas ideias, melhoria contínua, recompensas e abertura à mudança; 2) observação, abertura e interação com o ambiente (incerteza); 3) aceitação de risco e erros; 4) heterogeneidade e diversidade; 5) diálogo, comunicação e construção social; 6) formação contínua; 7) delegação e participação (*empoderamento*); 8) trabalho em equipe, importância do grupo, espírito coletivo e colaboração; 9) trabalhadores que queiram aprender e melhorar; 10) liderança empenhada em aprender; 11) aprendizagem como elemento essencial na estratégia (de medição); 12) estrutura organizacional e gerencial não muito hierárquica e flexível; 13) conhecimento dos objetivos e estratégias da organização, acesso à informação (transparência); 14) senso de humor; 15) improvisação e criatividade (CHIVA, 2004).

Pautado no estudo de Chiva (2004), Chiva, Alegre e Lapiedra (2007) desenvolveram uma escala no intuito de medir os fatores que atuam como facilitadores da capacidade de aprendizagem organizacional, subdividida em cinco dimensões, sendo a experimentação, o diálogo, a tomada de decisão participativa, a propensão ao risco e a interação com o ambiente externo. A pesquisa foi realizada com oito empresas da indústria cerâmica, fabricantes de telha, localizadas na Espanha, cuja coleta de dados foi de 157 questionários válidos. Contudo, o modelo desenvolvido por Chiva, Alegre e Lapiedra (2007) também foi utilizado em estudos de outros autores, sendo validado e adaptado quando necessário.

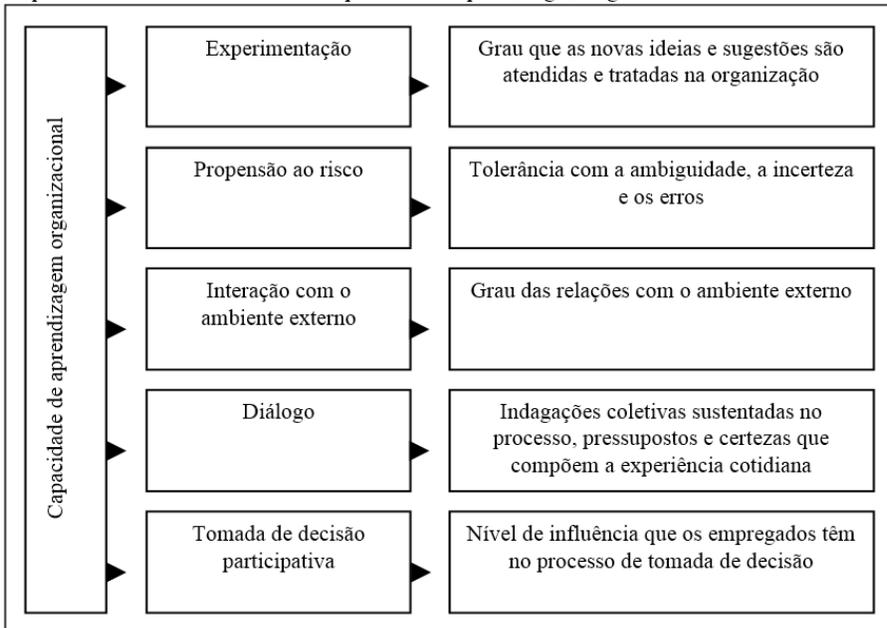
Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010) mensuraram a capacidade de aprendizagem organizacional, entretanto, integrando no modelo teórico uma escala que mensura os sistemas de aprendizagem organizacional e os facilitadores da aprendizagem. A pesquisa foi aplicada em 14 usinas na Índia, com 502 empregados, e mensurou três níveis de aprendizagem, sendo os facilitadores, os individuais e em grupo, além de relacioná-los uns aos outros e também ao desempenho.

Camps, Alegre e Torres (2011) validaram a escala desenvolvida para mensuração da capacidade de aprendizagem organizacional em serviço, em um contexto universitário, no Instituto Tecnológico da Costa Rica, com 795 respondentes. Os resultados indicaram que tal escala apresenta consistência para avaliar as características que implicam a capacidade de aprendizagem organizacional no contexto pesquisado,

embora se sugira a inserção de demais elementos igualmente importantes, considerando-se o local de aplicação (CAMPS; ALEGRE; TORRES, 2011).

Tohidi, Seyedaliakbar e Mandegari (2011) utilizaram o modelo com as dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional em 18 organizações iranianas, caracterizadas por serem fabricantes de revestimentos, com retorno de 173 questionários válidos, sugerindo que ambientes que estimulam a aprendizagem organizacional são mais inovadores. Camps e Luna-Arocas (2012) utilizaram o modelo com 163 respondentes no intuito de medir se a capacidade de aprendizagem organizacional impacta nos sistemas de trabalho de alto desempenho. Por fim, Mbengue e Sané (2013) revisaram e analisaram o conceito de capacidade de aprendizagem organizacional no intuito de operacionalizar o conceito, identificando, além das cinco dimensões, mais uma, caracterizada pela autonomia. No Esquema 1 é apresentado o modelo conceitual da capacidade de aprendizagem organizacional.

Esquema 1 – Modelo conceitual da capacidade de aprendizagem organizacional



Fonte: adaptado de Alegre, Chiva e Lapidra (2006).

Em relação às dimensões que compõem o modelo, a *Experimentação*, para Chiva, Alegre e Lapidra (2007), é o grau com que novas ideias são atendidas e tratadas. Nesse sentido, Tohidi et al. (2012) relatam que se as organizações desejam

aprender, faz-se necessária a experimentação de novas ideias e sugestões, no intuito de obter aprendizagem por meio da experiência. Lahteenmaki, Toivonen e Mattila (2001) discorreram que, para o aprendizado ser eficaz, é necessário possuir habilidades, sendo uma delas a experimentação ativa, que implica se envolver de forma aberta e sem viés em novas experiências.

Já a respeito do *Diálogo*, Weick e Westley (2004, p. 370) discorrem que “[...] a linguagem é vital à aprendizagem e à organização” e que esta é “[...] o instrumento e o repositório da aprendizagem.” Nesse sentido, para Schein (1993), o diálogo é um processo básico que constrói o entendimento revelando os significados da comunicação. Brown e Duguid (1991) entendem a aprendizagem organizacional como construção social envolvendo o entendimento coletivo.

Relativo à *Tomada de decisão participativa*, esta é considerada por Tushman e O’Reilly (1997), Goh e Richards (1997), Bapuji e Crossan (2004) e Scott-Ladd e Chan (2004) um dos aspectos que facilitam a aprendizagem organizacional. Ainda conforme Scott-Ladd e Chan (2004), a tomada de decisão participativa é relacionada ao acesso à informação e objetiva a melhoria dos resultados no que se refere à tomada de decisão, tendo como benefícios o envolvimento dos colaboradores, a satisfação profissional e o compromisso organizacional.

Para Chiva, Alegre e Lapiedra (2007), a *Propensão ao Risco* é entendida como a tolerância à ambiguidade, à incerteza e a erros. Tohidi, Seyedaliakbar e Mandegari (2011) complementam que se organizações desejam aprender, elas devem correr riscos no intuito da aceitação de novas ideias, compreendendo a possibilidade de cometer erros e falhas. Popper e Lipshitz (2000) abordaram os erros potenciais como facilitadores da aprendizagem.

Por fim, a *Interação com o ambiente externo* é exposto por Chiva, Alegre e Lapiedra (2007) como os fatores que vão além do controle direto da organização e que, por este sofre influência, como os demais *players*, sistemas econômicos, monetários e políticos. Também é sustentado pelo estudo de Wu e Shanley (2009), que afirma que em ambientes considerados dinâmicos há maior propensão ao desenvolvimento de novos conhecimentos, assim como de novas ideias.

Popper e Lipshitz (2000) acordam que em ambientes de incerteza, as organizações aprendem pelo envolvimento e transferência quando da existência de habilidades e rotinas e no que envolve causas ou dificuldades de resolução de problemas. Diante da fundamentação teórica apresentada, as argumentações anteriores determinam a *Hipótese 1: A Capacidade de Aprendizagem Organizacional é formada pelas*

dimensões de Experimentação, Propensão ao Risco, Interação com o Ambiente Externo, Diálogo e Tomada de Decisão Participativa na organização.

3 DESEMPENHO INOVADOR

A inovação implica duas condições, sendo a novidade e o uso de determinado produto. A inovação em produtos envolve alguns fatores que o compõem, como técnica, forma, P&D, fabricação, gestão e comercialização (ALEGRE; CHIVA, 2008). Conforme Kirner, Kinkel e Jaeger (2009), os conceitos de inovação são comumente utilizados como exemplificação de atividades relacionadas à Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), ou ainda, para produtos.

Mais do que aspectos tangíveis de produto, conforme Amabile et al. (1996), a inovação afeta o desempenho das organizações. Kirner et al. (2009) discorrem que o sucesso quanto à performance pode ser alcançado de diferentes formas e que para cada tipo de inovação introduzida pelas organizações é desencadeada uma fonte de diferencial competitivo. Os processos da inovação exigem que as organizações dominem conhecimentos específicos sobre o mercado e as tecnologias de desenvolvimento de produto (LAURSEN; SALTER, 2006).

Nesse sentido, a relação entre os termos eficácia e eficiência, de acordo com Alegre, Chiva e Lapidra (2006), é que eficácia em produtos se refere ao sucesso de uma inovação, enquanto a eficiência em processos reflete o esforço de toda a organização no intuito de obter a eficácia em produtos.

Em seu estudo, Gomes, Machado e Alegre (2014) identificaram que o desempenho inovador de organizações têxteis catarinenses pode ser medido por meio das dimensões eficácia, eficiência e custos, e, obtendo resultados mais significativos em melhoria de processos, resultando em produtos com qualidade superior. Diante do exposto, tem-se a *Hipótese 2: O Desempenho Inovador de uma organização é determinado pela eficácia de produto e pela eficiência de produção.*

Alegre, Chiva e Lapidra (2006) desenvolveram e validaram uma escala para mensurar o desempenho inovador de organizações. Tal escala apresenta as subdivisões de eficácia em produtos e eficiência em processos. Pautado no trabalho de Alegre, Chiva e Lapidra (2006), Alegre e Chiva (2008) realizaram um estudo envolvendo as dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional, já descrita anteriormente, relacionando-a com o desempenho inovador; os resultados obtidos sustentam a influência da capacidade de aprendizagem na inovação em produto e processo.

McKee (1992) discorreu sobre a relação da aprendizagem organizacional e a inovação em produtos, em que, para o autor, a inovação em produtos caracteriza-se

por um processo de aprendizagem organizacional, ocorrendo tal inovação por meio de duas vias, sendo a eficácia e a eficiência. Os resultados da pesquisa de Chen, Lin e Chang (2009) também sustentam a máxima de que a aprendizagem organizacional impacta no desempenho inovador das organizações.

Estudos fornecem evidências de uma relação positiva entre a aprendizagem organizacional e o desempenho da empresa. Por exemplo, Baker e Sinkula (2002) identificaram que a orientação para a aprendizagem tem um efeito direto sobre o desempenho organizacional. Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) salientam a importância da aprendizagem no reforço da capacidade de inovação. Para a capacidade de inovação acontecer nas empresas, é necessário alto grau de capacidade de aprendizagem eficaz (PARK; KIM, 2006). Assim, uma empresa comprometida com a aprendizagem aumenta sua capacidade de inovação, uma vez que é menos provável que perca as oportunidades criadas pela demanda dos mercados emergentes. Assim, formulou-se a *Hipótese 3: A capacidade de aprendizagem organizacional impacta positivamente no desempenho inovador.*

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Quanto ao delineamento, a pesquisa foi quantitativa, causal, *survey* e de corte transversal. A pesquisa causal visa verificar se determinado evento causa outro evento, correspondendo a uma relação de causa e efeito entre os eventos (HAIR JÚNIOR et al., 2005). De acordo com Creswell (2010), a *survey* objetiva mensurar quantitativamente a percepção de uma parcela da população sobre um fenômeno. O corte transversal indica que a coleta de dados foi realizada em um período de tempo específico (CRESWELL, 2010).

O instrumento de coleta de dados adotado foi um questionário decorrente do estudo de Alegre e Chiva (2008), para ambos os construtos, Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Inovador. Quanto às dimensões, foram mensurados os facilitadores da Capacidade de Aprendizagem Organizacional (Propensão ao Risco, Diálogo, Experimentação, Tomada de Decisão Participativa e Interação com o Ambiente Externo), totalizando 18 assertivas. Para tanto, foi utilizada a Escala *Likert*, com pontos variando de 1 a 7, sendo o 1 correspondente a “Discordo Totalmente” e o 7 correspondendo a “Concordo Totalmente”.

O outro constructo mensurado, também de segunda ordem, Desempenho Inovador, foi composto por duas dimensões, sendo Eficácia e Eficiência, com 11 assertivas. Foi utilizada a Escala *Likert* para esse construto, variando entre 1 a 7, sendo

a rotulagem do 1 “Muito pior do que os concorrentes”, e a do 7, “Muito melhor do que os concorrentes”. As dimensões, bem como as assertivas, estão dispostas no Quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores da pesquisa

Capacidade de Aprendizagem Organizacional		
DIMENSÃO	INDICADORES	AUTORES
Experimentação	Apoio aos colaboradores quando apresentam novas ideias (Experimentação1).	Schein (1993), Amabile et al. (1996), Pedler, Burgoyne e Boydell (1997), Chiva et al. (2007), e Camps et al. (2011).
	Respostas favoráveis às iniciativas dos colaboradores, a fim de encorajá-los a gerar novas ideias (Experimentação2).	
	Valorização da mudança na forma de se fazerem as coisas (Experimentação3).	
	Facilitação da mudança na forma de se fazerem as coisas (Experimentação4).	
Diálogo	Encorajar os colaboradores a se comunicarem (Diálogo1).	
	Comunicação livre e aberta dentro das equipes de trabalho (Diálogo2).	
	Facilitação da comunicação dentro da empresa (Diálogo3).	
	A presença de equipes de trabalho multifuncionais (Diálogo4).	
Tomada de Decisão Participativa	Envolvimento dos colaboradores nas decisões importantes (Participação1).	
	O ponto de vista dos colaboradores influencia as políticas da empresa (Participação2).	
	Sentimento de envolvimento das pessoas nas principais decisões da empresa (Participação3).	
Propensão ao Risco	Incentivo no enfrentamento de situações novas (Risco1).	
	Assumir riscos que não prejudiquem a empresa (Risco2).	
	Dificuldade na obtenção de recursos para projetos que envolvam situações novas (Risco3).	
	Tomada de decisões sem possuir todas as informações (Risco4).	
Interação com o Ambiente Externo	Coleta e relato de informações do ambiente externo (Interação1).	
	Sistemas e procedimentos de recebimento e compartilhamento de informações (Interação2).	
	Interação dos colaboradores com o ambiente externo (Interação3).	

Eficácia em produtos	Substituição de produtos ultrapassados (Eficácia1).	OCDE-EUROSTAT (1997), Alegre et al. (2006), Alegre e Chiva (2008) e Alegre et al. (2009).
	Ampliação da linha de produtos (Eficácia2).	
	Desenvolvimento de produtos fora do segmento principal da organização (produtos secundários) (Eficácia3).	
	Desenvolvimento de novas linhas de produtos (Eficácia4).	
	Desenvolvimento de produtos ecológicos (Eficácia5).	
	Aumento da participação de mercado (Eficácia6).	
Abertura de novos mercados nacionais (Eficácia7).		
Eficiência processo de inovação	Tempo médio em semanas para o desenvolvimento do produto (Eficiência1).	
	Tempo médio em horas totais para o desenvolvimento do produto (Eficiência2).	
	Custo médio por projeto de inovação (Eficiência3).	
	Grau de satisfação com o produto (Eficiência4).	

Fonte: adaptado de Alegre e Chiva (2008).

A população diz respeito à totalidade de elementos que possuem um conjunto de características comuns e pode se referir a um grupo de pessoas que se pretende conhecer (HAIR JÚNIOR. et al., 2005). A amostra é entendida como uma parte dessa totalidade, ou seja, do universo de pesquisa. Nessa pesquisa, foram entregues 310 questionários impressos em uma organização têxtil específica localizada no Vale do Itajaí, com retorno de 158 deles, totalizando em 50,97% o percentual de respostas obtidas. Quanto ao perfil da amostra, 91,39% são do gênero masculino e 8,61%, do gênero feminino. Os respondentes têm, em média, 34 anos de idade e o ensino médio como grau de instrução.

O período de coleta de dados foi de 31 de março a 29 de abril de 2014. Após a coleta de dados, estes foram tabulados em planilha eletrônica do *software* Excel® e exportados para os *softwares* SPSS® e AMOS® para que fossem tratados.

A confiabilidade de cada uma das dimensões que compõem os construtos, Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Inovador, foi calculada separadamente, de modo a verificar a consistência da dimensão. As técnicas estatísticas utilizadas para o cálculo da confiabilidade foram o cálculo do *Alpha de Cronbach*, da *Composite Reliability (CR)* e a *Average Variance Extracted (AVE)*.

O *Alpha de Cronbach* analisa a consistência interna do instrumento de coleta de dados, em que os valores mais próximos a 1 indicam maior confiabilidade do instrumento de coleta de dados (CRONBACH, 1951). Para fins de parâmetro, são aceitos valores acima de 0,6. Como o *Alpha de Cronbach* não considera os erros nos indicadores, mas apenas a consistência interna no instrumento de coleta de dados, utilizam-se também a *Composite Reliability (CR)* e a *Average Variance Extracted (AVE)*. A *CR* é

utilizada para medir a consistência interna dos itens. Sugerem-se valores maiores que 0,70. Já a *AVE* representa uma medida de confiabilidade que indica a quantidade geral de variância nos indicadores, explicada pelo constructo latente. Os valores recomendados são superiores a 0,5 para um constructo (HAIR JÚNIOR et al., 2005).

Os dados foram analisados por meio da técnica estatística de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Segundo Hair Júnior et al. (2005), é uma técnica estatística multivariada que tem por finalidade examinar relações de dependência de forma simultânea.

5 ANÁLISE DOS DADOS

O Estado de Santa Catarina possuía, em 2014, 10.218 organizações alocadas nos setores têxtil e de vestuário, com 173,1 mil empregados, caracterizando-se como o segundo maior empregador desse segmento do País, representando 17,5% da indústria de transformação do Estado, sendo responsável por 1,9% das exportações catarinenses e atingindo US\$ 173 milhões (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2015).

Quanto aos produtos fabricados, Santa Catarina destaca-se por ser o maior fabricante nacional de travesseiros e, correspondente às etiquetas tecidas, o líder latino-americano e segundo do mundo. No quesito exportação, o Estado destaca-se no segmento de cama, mesa e banho, bem como de camisetas de malha de algodão (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2015).

De modo a atender o objetivo principal da pesquisa, os resultados foram analisados observando-se o impacto do constructo Capacidade de Aprendizagem Organizacional em relação ao constructo Desempenho Inovador.

A confiabilidade de cada constructo foi calculada separadamente por meio dos indicadores *Alpha de Cronbach (AC)*, da Confiabilidade Composta (*CR*) e da Variância Média Extraída (*AVE*). Outra medida observada foi a variância explicada, ou seja, o R^2 , indicando o grau de explicação da variável dependente em relação à independente. Os valores são indicados na Tabela 1.

Tabela 1 – Indicadores de confiabilidade

(continua)

Constructos	AC	CR	AVE	R Square (R ²)
Capacidade de Aprendizagem Organizacional				
Experimentação	0,903	0,71	0,38	0,545
Diálogo	0,842	0,84	0,58	0,776
Decisão	0,838	0,85	0,65	0,302
Risco	0,562	0,57	0,32	0,597

(conclusão)

Constructos	AC	CR	AVE	R Square (R²)
Capacidade de Aprendizagem Organizacional				
Interação	0,715	0,73	0,48	0,112
Desempenho Inovador				
Eficácia	0,845	0,90	0,42	0,494
Eficiência	0,869	0,87	0,63	0,951

Fonte: os autores.

No sentido de manter a consistência interna do modelo, foi retirada da dimensão Propensão ao Risco a assertiva de número 4, pois os valores das cargas padronizadas não atingiram os valores mínimos. Quanto aos valores para as demais dimensões, em ao menos um dos indicadores, foram obtidos os valores mínimos esperados. O R² foi alto para a maioria das dimensões, o que sugere boa explicação da variância pelas variáveis independentes. No que se refere ao ajuste do modelo proposto, foi realizada a avaliação estrutural do modelo, conforme os dados obtidos da Tabela 2.

Tabela 2 – Índices de ajustes para o modelo

Medidas de Ajuste	Nível Aceitável	Nível Encontrado
GL	-	343
χ^2 e p	- (p<0,000)	531,975 (p<0,000)
χ^2 /GL	≤ 5	1,551
GFI	> 0,90	0,815
AGFI	> 0,90	0,781
RMR	< 0,10	,196
RMSEA	0,05 a 0,08	0,059
NFI	> 0,90	0,782
TLI	> 0,90	0,899
CFI	> 0,90	0,908
PNFI	>0 e<1, próximo de 1	0,710

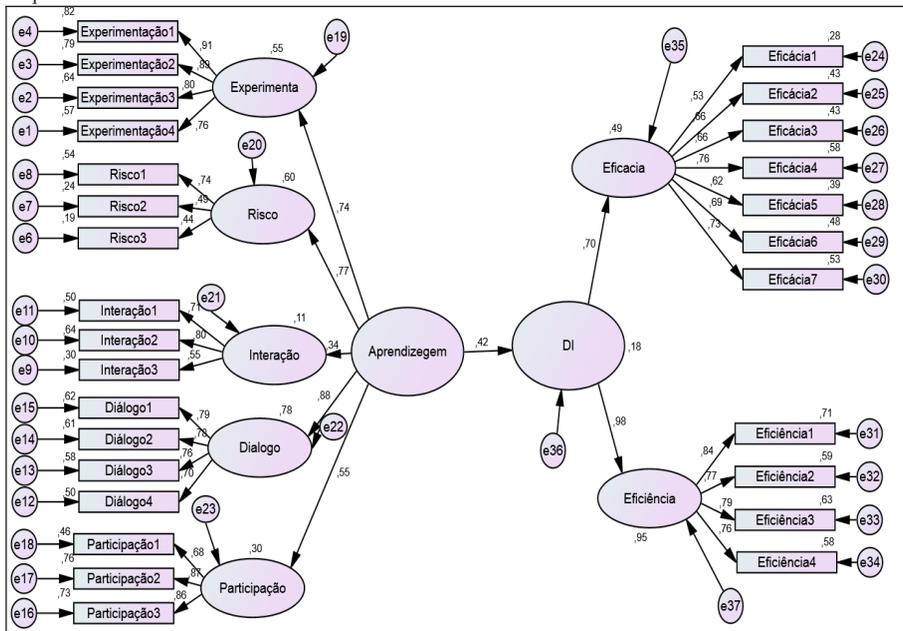
Fonte: os autores.

Conforme a análise da Tabela 2, o ajuste absoluto relativo à capacidade de aprendizagem organizacional impactando no desempenho inovador apresentou χ^2 da razão de verossimilhança de 531,945, com 342 graus de liberdade (GL), apresentando significância a 0,000 (p<0,05). Já o χ^2 sobre GL obteve um escore de 1,555, indicando a qualidade do modelo apresentado. O índice de qualidade do ajuste (GFI) apresentou o valor de 0,815; da mesma forma, o índice de qualidade do ajuste ajustado (AGFI) foi de 0,781. Apesar de os índices de ajuste ficarem abaixo dos sugeridos por Hair Júnior et al. (2005), o modelo não será invalidado, em razão de os índices de ajuste serem sensíveis ao tamanho da amostra, bem como pela complexidade do modelo. Por fim,

o erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) foi de 0,059, indicando o bom ajuste do modelo.

Os índices de ajustes incrementais também foram considerados e analisados, tendo o índice de ajuste normado (NFI) o escore de 0,782, o índice de Tucker-Lewis (TLI), de 0,898, e o índice de ajuste comparativo (CFI), o valor de 0,908. O Esquema 2 apresenta o modelo estrutural resultante dessa pesquisa, observando o impacto da capacidade de aprendizagem organizacional no desempenho inovador.

Esquema 2 – Modelo estrutural final



Fonte: os autores.

De acordo com o Esquema 2, no que se refere ao constructo Capacidade de Aprendizagem Organizacional, seu impacto é verificado por meio das cinco dimensões compositivas deste, o que leva à confirmação da Hipótese 1. Os resultados encontrados apontam o *Diálogo* como a dimensão que mais explica a aprendizagem, obtendo coeficiente de $\lambda = 0,88$ e poder de explicação R^2 de 78%. Para Schein (1993), o diálogo é um elemento central organizacional, no intuito de que este ajude a atingir níveis mais elevados de criatividade, bem como de eficácia. Para Weick e Westley (2004), a construção da aprendizagem é inerente ao diálogo.

A próxima dimensão que mais explica a Capacidade de Aprendizagem Organizacional na organização pesquisada é a *Propensão ao Risco*, obtendo coeficiente de $\lambda = 0,77$ e R^2 de 60%, a qual, de acordo com o estudo de Amabile et al. (1996), caracteriza-se como necessária para a geração de novas ideias. O resultado apresentando por García-Granero et al. (2015) evidenciou que a gestão da propensão ao risco tem impacto significativo quanto ao desempenho inovador.

Subsequentemente, a próxima dimensão com maior escore é a *Experimentação*, cujo coeficiente foi de $\lambda = 0,74$ e R^2 de 55%; que é apontada por Tohidi, Seydaliakbar e Mandegari (2012) como um recurso de criatividade referente ao aprendizado, e Alegre, Chiva e Lapiedra (2007) a relacionam com inovação quanto à solução de problemas baseada no uso distinto de métodos e procedimentos.

A dimensão *Tomada de Decisão Participativa* obteve coeficiente de $\lambda = ,55$ e R^2 de 30%. Conforme Tushman e O'Reilly (1997), para que a inovação ocorra é preciso desenvolver uma cultura com estilo de gestão participativa, em que a comunicação e o trabalho em equipe sejam incentivados, com flexibilidade estrutural e funcionários habilitados, e na qual a assunção de riscos e falhas ocasionais sejam tolerados. Esse facilitador também inclui o envolvimento dos empregados, o que ocasiona satisfação profissional e compromisso organizacional (SCOTT-LADD; CHAN, 2004). Com a combinação desses fatores, a inovação tem potencial para se desenvolver.

Por fim, a dimensão com menor poder de explicação da Capacidade de Aprendizagem Organizacional foi a dimensão *Interação com o Ambiente Externo*, cujo coeficiente apresentado foi de $\lambda = 0,34$ e R^2 de 11%. Embora Chiva, Alegre e Lapiedra (2007) relacionem a importância da interação com o ambiente externo à evolução da organização no intuito de acompanhar as mudanças do ambiente, nessa organização, a interação apresenta baixo poder de explicação, provavelmente decorrente da amostra, em que os empregados, em sua maioria, trabalham em chão de fábrica, não significando que a organização não evolui ou não possui potencial para tal.

Da mesma forma, ocorreu a análise dos coeficientes e poder de explicação das dimensões Eficácia e Eficiência para o constructo Desempenho Inovador, em que os valores obtidos sustentaram a confirmação da Hipótese 2. Nessa empresa específica, a dimensão Eficiência da Inovação, cujo coeficiente apresentado foi de $\lambda = 0,98$ com R^2 de 0,95, explica em 95% o desempenho inovador da organização, que Alegre, Chiva e Lapiedra (2006) atribuem ao esforço dispensado pela organização para obter sucesso na inovação de produtos. A eficiência, apresentando valores superiores aos da eficácia, evidencia que a inovação ocorre de forma mais efetiva internamente na organização pesquisada (GOMES; MACHADO; ALEGRE, 2014).

Por fim, a dimensão Eficácia da Inovação obteve um coeficiente de $\lambda = 0,70$ com R^2 de 49%; em relação ao desempenho inovador, essa dimensão indica o grau de sucesso das inovações da organização (ALEGRE; CHIVA; LAPIEDRA, 2006). A concorrência asiática pressiona as empresas têxteis em todas as fases de desenvolvimento de produtos, exigindo maior preocupação com a diminuição no tempo médio no desenvolvimento dos projetos de inovação, bem como com a diminuição no custo médio por projeto de inovação.

É oportuno destacar que com o aumento dos custos de produção, as margens de lucro tendem a diminuir consideravelmente, e apenas as organizações que atuam em economias de grande escala podem sobreviver. Destarte, fica evidente que a capacidade de aprendizagem organizacional influencia a inovação, contribuindo para que as organizações do setor possam desenvolver produtos de alto valor agregado, fazendo frente aos produtos importados. Esse resultado também foi encontrado no estudo de Gomes, Machado e Alegre (2014).

Analisando o modelo estrutural final (Esquema 2), no que se refere à relação dos constructos Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Inovador, apresenta-se uma relação positiva, considerando o valor de *path* (caminho) entre os construtos de $\lambda = 0,42$, sendo $p < 0,000$, implicando que a capacidade de aprendizagem organizacional afeta positivamente o desempenho inovador na organização pesquisada, confirmando a Hipótese 3. De acordo com Alegre e Chiva (2008), a capacidade de aprendizagem organizacional influencia no desempenho inovador, assim como McKee (1992) também afirma que a organização quando direcionada para a aprendizagem organizacional tende a resultar em eficácia e eficiência relacionadas à inovação.

Em organizações em que o aprendizado organizacional é valorizado há um maior entendimento sobre si, sobre o ambiente em que operam, os clientes, concorrentes e o aporte tecnológico emergente (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002), que permite congruência de resultados em termos de inovação. Dentro dessa mesma perspectiva, a inovação é parte de um processo de aprendizado, resultante dos novos procedimentos dentro da organização (ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010).

6 CONCLUSÃO

O objetivo neste estudo foi verificar a influência da capacidade organizacional no desempenho inovador em uma organização do setor têxtil, e constatou-se que na organização pesquisada a capacidade de aprendizagem organizacional influencia positivamente no desempenho inovador, indo ao encontro do que argumentam Jiménez-Jiménez e Cegarra-Navarro (2007) quando afirmam que o conhecimento é a

chave para a sustentação de organizações e fonte de vantagem competitiva. Ao longo das últimas décadas, o setor têxtil tem passado por um processo de reorganização, fazendo com que as empresas do setor busquem novos conhecimentos e, assim, inovem continuamente. A busca de conhecimento para inovar é condizente com a condição de a empresa ser inovadora de produto e processo, simultaneamente.

Referente às dimensões compositivas do constructo Capacidade de Aprendizagem Organizacional, a dimensão que mais implica a aprendizagem organizacional é o Diálogo, e a menos significativa, conforme apontaram os dados da pesquisa, é a Interação com o Ambiente Externo. O Diálogo entre membros da equipe, bem como a comunicação com o ambiente externo, coopera para o melhor resultado da organização; dito de outra forma, quanto melhor for a comunicação interna, melhor será o desempenho inovador.

No que se refere ao Desempenho Inovador, embora ambas as dimensões (Eficiência e Eficácia) tenham apresentado relação positiva com o Desempenho Inovador, a Eficiência apresentou escores maiores em comparação com a Eficácia, indicando que na organização existe uma preocupação maior com o processo de inovação do que com o resultado final de inovação.

O tempo médio para o desenvolvimento de um projeto de inovação foi o que teve maior impacto entre os indicadores da dimensão Eficiência. A Eficiência representa capacidade de modernização da empresa por meio de máquinas mais velozes e automatizadas, o que reduz o tempo e o custo para o desenvolvimento de novos produtos. Por ser um setor que está sendo ameaçado por empresas advindas dos chamados “tigres asiáticos”, entende-se que o foco esteja em uma competição por baixos custos de produção.

Apesar do rigor metodológico adotado, o estudo apresenta algumas limitações. Uma delas é por este ter sido realizado somente em uma empresa têxtil, o que dificulta a generalização dos resultados. Outra limitação é o desenho transversal da pesquisa e a análise das empresas em um único ponto no tempo. Pesquisas longitudinais podem examinar sistematicamente o processo de inovação, os problemas e os resultados ao longo do tempo. Para pesquisas futuras, sugere-se analisar as diferenças de inovação entre a indústria de transformação e o setor de serviços.

REFERÊNCIAS

ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. **Technovation**, v. 28, i. 6, p. 315-326, 2008.

ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R.; CHIVA, R. A measurement scale for product innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, i. 4, p. 333-346, 2006.

AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, i. 5, p. 1154-1184, 1996.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. **Journal of Market-focused Management**, v. 5, i. 1, p. 5-23, 2002.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v. 35, i. 4, p. 397-417, 2004.

BIDO, D.; ARAUJO, B. Comparação de três escalas para a Mensuração da Aprendizagem Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, i. 1, p. 40-57, 1991.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, i. 6, p. 515-524, 2002.

CAMPS, J.; ALEGRE, J.; TORRES, F. Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members. **International Journal of Manpower**, v. 32, i. 5-6, p. 687-703, 2011.

CAMPS, J.; LUNA-AROCAS, R. A matter of learning: how human resources affect organizational performance. **British Journal of Management**, v. 23, i. 1, p. 1-21, 2012.

CHEN, Y. S.; LIN, M. J. J.; CHANG, C. H. The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v. 38, i. 2, p. 152-158, 2009.

CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organizational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**, v. 28, i. 3-4, p. 224-242, 2007.

CHIVA, R. The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector. **Human Resource Development International**, v. 7, i. 2, p. 233-249, 2004.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 159-202, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, i. 3, p. 555-590, 1991.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Indústria têxtil e do vestuário de SC**. 2015. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina em dados**: 2015. Florianópolis, 2015.

GARCÍA-GRANERO, A. et al. Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate. **Journal of Business Research**, v. 68, i. 5, p. 1094-1104, 2015.

GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. **European Management Journal**, v. 15, i. 5, p. 575-583, 1997.

GOMES, G.; MACHADO, D. D. P. N.; ALEGRE, J. Indústria têxtil de Santa Catarina e sua capacidade inovadora: estudo sob a perspectiva da eficiência, eficácia, custos e melhoria de processos. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 2, p. 273, 2014.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ISIDRO FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 127-149, 2010.

JEREZ-GOMEZ, P.; CÉSPEDES-LORENTE, J.; VALLE-CABRERA, R. Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry. **Human Resource Management**, v. 44, i. 3, p. 279-299, 2005.

JIMENEZ-JIMENEZ, D.; CEGARRA-NAVARRO, J. G. The performance effect of organizational learning and market orientation. **Industrial Marketing Management**, v. 36, i. 6, p. 694-708, 2007.

JIMENEZ-JIMENEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, i. 4, p. 408-417, 2011.

JYOTHIBABU, C.; FAROOQ, A.; BHUSAN PRADHAN, B. An integrated scale for measuring an organizational learning system. **The Learning Organization**, v. 17, i. 4, p. 303-327, 2010.

KIRNER, E.; KINKEL, S.; JAEGER, A. Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms: an empirical analysis of German industry. **Research Policy**, v. 38, i. 3, p. 447-458, 2009.

LAHTEENMAKI, S.; TOIVONEN, J.; MATTILA, M. Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. **British Journal of Management**, v. 12, i. 2, p. 113-129, 2001.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, v. 27, i. 2, p. 131-150, 2006.

MBENGUE, A.; SANÉ, S. Capacité d'apprentissage organisationnel: analyse théorique et étude empirique dans le contexte des équipes de projets d'aide publique au développement. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 30, i. 1, p. 1-16, 2013.

MCEE, D. An organizational learning approach to product innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 9, i. 3, p. 232-245, 1992.

MONTES, F. J. L.; MORENO, A. R.; MORALES, V. G. Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. **Technovation**, v. 25, i. 10, p. 1159-1172, 2005.

OECD-EUROSTAT. **The measurement of scientific and technological activities: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.** Oslo manual. Paris: OECD Publishing, 1997.

PARK, Y.; KIM, S. Knowledge management system for fourth generation R&D: knowviation. **Technovation**, v. 26, i. 5, p. 595-602, 2006.

PEDLER, M.; BURGOYNE, J. G.; BOYDELL, T. **The learning company: a strategy for sustainable development.** Maidenhead: McGraw-Hill, 1996.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning mechanisms, culture, and feasibility. **Management Learning**, v. 31, i. 2, p. 181-196, 2000.

PRIETP, I. M.; REVILLA, E. Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. **The Learning Organization**, v. 13, i. 2, p. 166-185, 2006.

SCHEIN, E. H. On dialogue, culture, and organizational learning. **Organizational dynamics**, v. 22, i. 2, p. 40-51, 1993.

SCOTT-LADD, B.; CHAN, C. C. Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. **Strategic Change**, v. 13, i. 2, p. 95-105, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <[http:// sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)>. Acesso em: 20 jul. 2012.

SILVA, E. C. A. et al. Aprendizagem organizacional no setor farmacêutico: uma análise multinível a partir da percepção dos gestores. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 3, p. 1091-1118, set./dez. 2015.

TANNENBAUM, S. I. Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies. **Human Resource Management**, v. 36, i. 4, p. 437-452, 1997.

TOHIDI, H.; SEYEDALIAKBAR, S. M.; MANDEGARI, M. Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 25, i. 3, p. 219-245, 2012.

TUSHMAN, M. L.; O'RELLY, C. A. **Winning through innovation**: a practical guide to leading organizational change and renewal. Harvard Business School Press: Boston, 1997.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

WU, J.; SHANLEY, M. T. Knowledge stock, exploration, and innovation: research on the United States electromedical device industry. **Journal of Business Research**, v. 62, i. 4, p. 474-483, 2009.

Como citar este artigo:

ABNT:

PADILHA, Carolina Klein et al. Capacidade de aprendizagem organizacional e desempenho inovador: percepção dos atores de uma empresa têxtil. **RACE**: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 15, n. 1, p. 327-348, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

APA:

Padilha, C. K., Wojahn, R. M., Gomes, G., & Machado, D. D. P. N. (2016). Capacidade de aprendizagem organizacional e desempenho inovador: percepção dos atores de uma empresa têxtil. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), 327-348. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>