

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ESCOLHA DO MIX DE PRODUTOS EM EMPRESAS DO SETOR DE MAQUIAGEM EM SÃO LUÍS

Ana Luísa Oliveira Dos Santos

Universidade Estadual do Maranhão
anasantos63@aluno.uema.br

Tiago Miranda Ribeiro

Universidade Estadual do Maranhão
tiagoribeiro@professor.uema.br

RESUMO

Em mercados dinâmicos e competitivos, a cultura organizacional é um elemento de fortalecimento da capacidade inovadora das empresas. Este estudo compreende a influência da cultura organizacional na escolha do mix de produtos em empresas do setor de maquiagem em São Luís, considerando suas especificidades. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória-descritiva. Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, com entrevistas semiestruturadas junto a 20 gestores e líderes de empresas de diferentes portes, complementadas por observação direta, não participante. A análise dos dados seguiu a técnica de Bardin (2011) com triangulação das informações coletadas. Os resultados indicam que a cultura organizacional se manifesta de forma concreta no comportamento diário dos colaboradores, marcada por valores compartilhados, comunicação transparente e práticas colaborativas. A ênfase na ajuda mútua, nos processos de socialização gradual e na escuta ativa das sugestões dos colaboradores para o desenvolvimento de novos produtos reforça um ambiente organizacional propício à inovação contínua. Conclui-se, que a cultura organizacional exerce papel fundamental na promoção de um ecossistema inovador, ao valorizar o capital humano criativo, estimular a experimentação e liderança engajada. Além disso, constitui um diferencial competitivo para as empresas do setor de maquiagem em São Luís.

Palavras-chaves: Cultura organizacional. Inovação. Liderança. Setor de maquiagem.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional, entendida como um conjunto de crenças compartilhadas que orientam percepções e ações (Schein, 2004), tem sido amplamente estudada por sua influência no modelo de gestão, no desempenho e no comprometimento organizacional (Bortolotti; Boscari; Danese, 2015). A liderança exerce papel central nesse processo, ao sustentar e transformar a cultura, estimulando inovação, criatividade e vantagem competitiva, especialmente em setores dinâmicos como o de maquiagens (Dewar; Doucette, 2018; De Jong; Den Hartog, 2007; Borcan, 2021).

O mercado brasileiro de beleza apresenta crescimento contínuo, com destaque para o aumento de receitas no segmento de maquiagem e a expansão de pequenos negócios (Sebrae, 2023; Exame, 2024). Em São Luís, esse cenário se reflete na predominância de microempresas no setor, evidenciando sua relevância econômica local (Empresaqui, 2025).

Apesar desse crescimento, ainda há lacunas quanto à aplicação da cultura organizacional em empresas de beleza no contexto local. Assim, este estudo analisa como a cultura organizacional influencia a escolha do mix de produtos em empresas do setor de maquiagem. Para isso, o estudo busca compreender sua construção, o papel da liderança no estímulo à inovação e a influência das práticas inovadoras nas decisões sobre o portfólio.

Em um contexto caracterizado por mudanças constantes e pela forte influência das tendências de consumo, o tema assume elevada relevância, somada à ainda limitada produção científica no cenário local, o que reforça sua contribuição tanto para o avanço do conhecimento científico quanto para o aprimoramento da prática gerencial (Borcan, 2021; Hynes; Mickahail, 2019).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A cultura organizacional exerce papel central no desenvolvimento e na sustentabilidade das empresas, influenciando operações, decisões e adaptação às mudanças do mercado (Romańska; Modzelewska, 2020). Em setores dinâmicos e competitivos, como o de maquiagens, a capacidade de inovar e antecipar tendências é determinante para a permanência e o sucesso a longo prazo. Dessa forma, a fundamentação aborda as definições de cultura organizacional, sua relevância estratégica, o impacto da liderança, bem como a relação com inovação, criatividade e as adaptações exigidas pela transformação digital.

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é central para compreender práticas nas empresas, sendo entendida como um processo dinâmico de construção de significados, marcado por interações (Romańska; Modzelewska, 2020; Krzyworzeka, 2008). As organizações, como grupos sociais voltados a objetivos, têm sua cultura influenciando atitudes, estruturas e motivação (Koźmiński; Latusek-Jurczak, 2011; Hatch, 2002). Além disso, a cultura orienta valores, sustenta a governança e impacta engajamento, inovação e resultados organizacionais (Gorzelany Et Al., 2021; Schein, 2010; Hynes; Mickahail, 2019; Rosen, 2009).

2.1 Liderança

A liderança é essencial para o sucesso organizacional e o desenvolvimento de equipes, envolvendo planejamento, coordenação e motivação (Hyman, 1999). Líderes autênticos, baseados em valores, fortalecem confiança, criatividade e inovação, influenciando práticas organizacionais (Agote et al., 2016; Eriksson; Ingelsson, 2016; Hughes et al., 2018; Romańska; Modzelewska, 2020). Além disso, a liderança articula cultura, comunicação e experiência para inspirar, estimular contribuições e criar um ambiente favorável à experimentação (Kozłowski; Jemielniak, 2011; Mintzberg, 2009; Hynes; Mickahail, 2019).

2.1 Inovação

Criatividade e inovação são essenciais para a competitividade em contextos de mudanças tecnológicas e exigências crescentes, demandando estratégias ágeis (Findsrud, 2020). O potencial inovador dos colaboradores influencia o desempenho organizacional e deve ser estimulado pelo ambiente e pela gestão (Nguyen; Nga, 2024). Nesse contexto, a criatividade atua como diferencial estratégico, especialmente na transformação digital (Kthiar; Al-Hindawy, 2022; Mih; Pitic; Bayraktar, 2023). Organizações inovadoras valorizam liderança, flexibilidade e ambientes que reconhecem o erro como aprendizado (Chow, 2018; Lu et al., 2016), sendo a inovação resultado do estímulo à criatividade e à capacitação (Hynes; Mickahail, 2019).

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com abordagem exploratória-descritiva, utilizando análise de conteúdo a partir de entrevistas realizadas. Também foi adotada pesquisa bibliográfica, que permitiu identificar trabalhos relevantes na literatura (Vergara, 2016). Foram selecionados artigos publicados entre 2020 e 2025 nas bases Google Acadêmico, Scopus e Web of Science, com foco nos temas “Organizational Culture”, “Innovation” e “Leadership”, utilizando combinações de palavras-chave e filtragem por índice H ($H > 30$) via Scimago JR. Complementarmente, realizou-se um estudo de campo com gestores de 20 empresas de maquiagem em São Luís, incluindo micro, pequenas e médias/grandes empresas. As entrevistas presenciais foram gravadas, transcritas e analisadas (Triviños, 1987; Lüdke; André, 1986; Minayo, 2014).

Quadro 1. Caracterização dos entrevistados quanto à formação acadêmica

Entrevistado	Tempo de atuação na empresa	Graduação	Pós-Graduação	Características das empresas entrevistadas	Duração da entrevista
E1	10 anos	Administração	Marketing Digital	Sustentável, com responsabilidade social, produtos limpos e veganos	30 min.
E2	8 anos	Administração	Não possui	Multimarcas, tem como aliado o marketing e qualidade no atendimento	29 min.
E3	5 anos	Superior incompleto	Não possui	Exclusividade nos produtos, atendimento especializado	26 min.
E4	10 anos	Tecnóloga em Logística	Não possui	Atendimento especializado, produtos veganos e não veganos	15 min.
E5	14 anos	Graduanda em Estética e Cosméticos	Não possui	Qualidade no produto, atendimento qualificado	18 min.
E6	5 anos	Graduanda em Engenharia Civil	Não possui	Diversidade de marcas, abrange produtos de maquiagens como cosméticos	13 min.
E7	20 anos	Superior incompleto	Não possui	Produtos que são tendência, pesquisas constantes de mercado	14 min.
E8	2 anos	Tecnóloga em Logística	Não possui	Mudanças graduais, produtos diversos para vários tons de pele	17 min.
E9	5 anos	Superior incompleto	Não possui	Produtos com qualidade, atendimento especializado	40 min.
E10	7 meses	Não possui	Não possui	Produtos em alta, máximo de variedade	15 min.
E11	6 anos	Superior incompleto	Não possui	Voltado para autoestima dos consumidores e produtos personalizados	18 min.
E12	7 anos	Direito	Desenvolvimento de Equipes; Recursos Humanos	Fabricação própria, produtos naturais, capacitação no atendimento	27 min.
E13	7 anos	Ciências Contábeis	Não possui	Organização dos produtos selecionados, variação de preços de acordo com cada ticket médio de onde a loja está localizada	25 min.

E14	7 anos	Não possui	Não possui	Exclusividade nos produtos, atendimento especializado	15 min.
E15	5 anos	Não possui	Não possui	Produtos mais acessíveis, variação de maquiagens e semijoias	14 min.
E16	3 meses	Engenharia Civil	Segurança do Trabalho	Produtos para diversos tons de pele, preços mais acessíveis e ampla variedade de itens femininos	19 min.
E17	4 anos	Recursos Humanos	Não possui	A escolha de produtos é feita pela matriz e varia conforme a data do ano, também tendo os seus fixos	27 min.
E18	6 meses	Superior incompleto	Não possui	Preços acessíveis, produtos variados	17 min.
E19	3 anos	Estética e cosmetologia	Injetáveis estéticos	Desenvolvidos através de pesquisas voltadas à brasilidade	12 min.
E20	3 anos	Não possui	Não possui	Exclusividade nos produtos, atendimento especializado	14 min.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, complementadas por observação direta não participante registrada em diário de campo, segundo Bogdan e Biklen (1994). As principais falas da pesquisa estão resumidas no Quadro 2.

Quadro 2. Elementos subcategoria da cultura organizacional, liderança e inovação

Categoria: Cultura Organizacional		
Subcategoria	Definição	Autores de referência
Construção da cultura	A cultura de uma organização começa com o que as pessoas fazem, como fazem e por que fazem. Essas mentalidades e crenças compartilhadas subjacentes, junto com comportamentos comuns, ajudam a determinar a cultura de uma organização.	Dewar e Doucette, (2018)
Construindo uma cultura inovadora	Para construir uma cultura organizacional aberta e voltada à inovação, o líder criativo promove a confiança por meio da autenticidade e de uma visão transformadora, a qual se concretiza pela inclusão dos membros da equipe.	Ailey, Brown, Friese e Dugan (2016)
Estabelecendo uma cultura colaborativa	Estabelecer uma cultura colaborativa implica definir uma visão clara, estabelecer métricas que mensuram resultados de forma precisa e permitir, com paciência, que o processo se desenvolva gradualmente.	Ailey <i>et al.</i> , (2016); Hernandez, (2017); Hynes; Mickahail (2019); Schultz <i>et al.</i> , (2017).

Categoria: Liderança		
Subcategoria	Definição	Autores de referência
Liderança e Comunicação	A liderança e a comunicação estão interligadas, tanto pelo estilo adotado quanto pelo tipo de interação estabelecida entre líderes e liderados. A comunicação centrada na pessoa integra as descrições de lideranças autênticas, transformacionais e criativas. É difícil exercer uma liderança eficaz sem habilidades comunicacionais bem desenvolvidas.	Stachova <i>et al.</i> , (2017).
Qualidades de liderança autênticas	A liderança e a confiança são elementos essenciais na condução de processos de mudança. A percepção de uma liderança autêntica pode influenciar diretamente a confiança e as emoções dos colaboradores ao longo desse processo, ao passo que a liderança transformacional mobiliza os seguidores por meio de uma visão inspiradora.	Agote <i>et al.</i> , (2016)
Categoria: Inovação		
Subcategoria	Definição	Autores de referência
Apoio a cultura inovadora	Para estimular atitudes e disposições voltadas à inovação e à criatividade, o líder deve promover um ambiente seguro, no qual as falhas sejam compreendidas como etapas no caminho para soluções. Colaboradores que percebem segurança para assumir riscos tendem a compartilhar novas perspectivas e ideias relacionadas aos processos e produtos da organização.	Manso (2017)
Avaliação de Capacidades inovadoras.	Para avaliar suas capacidades inovadoras, as organizações devem compreender seu grau de disposição ou aptidão para a mudança. Culturas organizacionais dinâmicas, engajadas e capacitadoras incentivam os inovadores a enfrentar os desafios de desenvolver soluções originais.	Opazo (2016)
Características de empresas inovadoras.	Empresas com uma cultura que apoia a inovação têm características comuns, tais como liderança eficaz, disponibilidade de recursos, trajetórias profissionais flexíveis e um ambiente seguro, no qual o fracasso é compreendido como parte do processo de crescimento.	Chow, (2018); Lu <i>et al.</i> , (2016)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A análise dos dados seguiu a técnica de Bardin (2011), com pré-análise, exploração e interpretação, identificando categorias e padrões nos discursos. As anotações de campo foram

integradas via triangulação (Lüdke & André, 1986) para fortalecer a validade. As entrevistas presenciais, realizadas entre 26/05/25 e 05/06/25, com média de 35 minutos, foram gravadas e transcritas, e o tratamento dos dados contou com análise comparativa e apoio do modelo de IA Gemini na codificação, interpretação, categorização e elaboração da nuvem de palavras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Construção da cultura

A discussão sobre o “tipo ideal de cultura” relaciona a cultura organizacional aos valores dos gestores (Schein, 2010), mas destaca que seus elementos mais relevantes são invisíveis e variam entre organizações. Os dados mostram que, mesmo no mesmo setor, não há um modelo único, mas culturas adaptadas a cada realidade, como evidenciado por E1.

[...] Nossa empresa é muito forte na sustentabilidade, inclusive os nossos produtos são todos veganos, orgânicos e naturais. A gente tem um programa muito forte de logística reversa: o cliente que nos entrega uma embalagem vazia recebe 10% de desconto na próxima compra. Nós recolhemos essas embalagens e não descartamos aqui na cidade. É uma forma que a campanha tem de se responsabilizar pelo correto descarte do nosso material e a gente não gera lixo. A gente tem uma sacola que é totalmente biodegradável, assim como ela trouxe essa tecnologia dos Estados Unidos. Foi a primeira empresa no Brasil que trouxe. Então, a nossa sacola vira comida de peixes e, caindo no mar, também tem uma experiência que você pode esquentar uma água e colocar a sacola dentro. Ela vai durar como um copinho e depois você pode descartar na pia normalmente. Assim, não vai poluir o ambiente. Então, a nossa organização é muito focada nisso: na sustentabilidade, no respeito às minorias, na inclusão [...] (E1).

A seleção é centralizada e considera o perfil local. De modo geral, o mix de produtos reflete a cultura organizacional, orientando comportamentos e decisões conforme evidenciado pelos entrevistados (Silva, 2023; E13).

Sim, consigo. Porque todos os dias os valores e missões da empresa são repassados em reuniões: prezar por um bom atendimento, cuidar da empresa (...) Pode ser algo também voltado para o comportamento de vocês: tratar as pessoas bem (...). Tratar os outros como gostaria de ser tratado. São valores que são passados todos os dias, diariamente, para que os funcionários da empresa sigam os valores que a empresa quer que a gente tenha todos os dias. (E13)

Segundo Bertels, Koen e Elsum (2015), momentos de “falha” não devem ser vistos apenas como insucessos, mas como oportunidades para descobertas inovadoras e novos desafios, ao analisar esforços sob diferentes perspectivas, como evidenciado pelo depoimento de E17.

“Eu acredito que sim. Não me recordo de uma coisa no momento, mas sim. Obviamente, a gente sempre tem que estar recalculando a rota, sempre. Então, em alguns momentos, por exemplo, a gente aqui é dividido em algumas metas (...). Tem

momentos que nem todos conseguem entregar. Então, a gente tem que recalcular e pensar aonde que a gente tem que melhorar para chegar em algo.” (E17)

Observou-se a adoção de uma gestão de pessoas estratégica, com foco em processos seletivos que priorizam candidatos alinhados à cultura organizacional, ao perfil empreendedor e às habilidades comportamentais e criativas, conforme o depoimento do E19:

“Precisamos das duas. Até porque também nos relacionamos com outras pessoas, então precisamos de pessoas centradas e que tenham habilidades de comunicação. Às vezes não necessariamente você precisa ter uma formação ou experiência na área, se você se comunica bem você consegue vender.” (E19),

Nesse sentido, a cultura organizacional é construída por meio de interações contínuas, comunicação e alinhamento de valores, fortalecendo o clima organizacional e a identidade coletiva (Cerutti; Pauli; Laval, 2022). Alinhá-la à inovação exige uma liderança que promova confiança e visão transformacional, reconhecendo atitudes inovadoras como estratégicas (Hynes; Mickahail, 2019; Batista et al., 2024). A confiança envolve a aceitação de riscos e a crença na boa-fé, enquanto o empoderamento favorece equipes mais autônomas, prática observada em algumas empresas (Sheehan et al., 2020; Biemann et al., 2015; Blagoev; Yaordanova, 2015; E9; E20).

Já aconteceu, de algumas vezes, justamente devido aos ensinamentos, no sentido de administrar algo que não é meu. Então, hoje eles já me dão carta branca para decidir algumas coisas em algumas situações, até mesmo de atender cliente [...] (E9)

Em contrapartida, notou-se que nem todas as empresas adotam essa postura de conceder autonomia, como pode ser observado na declaração:

Não. Na empresa que a gente trabalha, qualquer decisão precisa ser repassada para a liderança da loja. Claro que eles têm a opinião deles, mas qualquer coisa que forem fazer ou for relacionado à loja em si, precisa ser direcionado à liderança. (E20)

Bedenik et al. (2024) destacam que o envolvimento dos membros favorece a inovação. Além disso, culturas inclusivas valorizam diversidade e diferentes perspectivas, como observado nas empresas analisadas (Ailey et al., 2016; E19).

“Sim, porque a empresa em si, já é bem diversificada, com todas as ideologias, com todas as diversidades. A gente busca ao máximo contratar colaboradores de diferentes características, de diferentes etnias, para reforçar os ideais da empresa.” (E19)

Dessa forma, diversidade, transparência e comunicação de objetivos comuns são essenciais para uma cultura inclusiva que favorece a inovação (Sanders, 2017; Scandura,

2017). As entrevistas indicam que as empresas estão em diferentes estágios de inovação, em ritmos distintos.

4.3 Estabelecendo uma cultura colaborativa

Empresas com cultura colaborativa apresentam maior crescimento e satisfação dos funcionários ao transformar conhecimento individual em organizacional, reduzindo perdas de especialistas, fortalecendo-se por comunicação aberta, liderança pelo exemplo e incentivo à honestidade, como observado em E2 (Hernandez, 2017; Sumbal et al., 2020)

“Sim. Sou uma pessoa que não gosta de carregar problema. Então, elas sabem que eu... que sempre que elas têm algum tipo de queixa ou estão passando por alguma coisa, sou alguém que vai parar, vou escutar elas e vou fazer... ver o que que eu posso fazer” (E2).

As mudanças organizacionais devem ocorrer gradualmente, com pequenas etapas, revisões periódicas das equipes e métricas claras para acompanhar resultados, permitindo a adaptação dos indivíduos, conforme apontam Ailey et al. (2016) e Schultz et al. (2017), evidenciado pelo relato de E12.

“A gente tem um período que é de treinamento. A gente vai passar...Então, tem um período ali de adaptação, e a gente já vai fazendo essa observação. Mas eles têm esse período. Não é um período muito longo, mas também não é curto, porque já faz exatamente pegar a dinâmica. E antes de realmente entrar a atuar mesmo sozinho e começar a pontuar como venda dele, ele passa meio que um treinamento ali com um colaborador, como se fosse um mentor. Aí, vai fazendo ali a orientação, vai vendo como é que está, vai dando as dicas [...]. E quando a pessoa já se sentir à vontade, é que começa realmente [...]” (E12)

Não há fórmula única para criar culturas que promovam colaboração, diversidade, empoderamento, transparência e inovação, mas fatores como liderança, criatividade, compartilhamento de conhecimento e clima organizacional são essenciais para construir uma cultura inovadora (Sena et al., 2024).

4.4 Liderança e comunicação

Liderança e comunicação influenciam diretamente o desempenho organizacional, sendo estilos transformacionais e empoderadores preditores de satisfação, engajamento e sentimento de pertencimento dos colaboradores (Hynes & Mickahail, 2019; Sctachova et al., 2017; Li et al., 2024), prática observada por gestores como E8.

“Acredito que sim, porque o time ele sempre compra nossas ideias. E entende que ali que aquele direcionamento é para chegar a uma finalidade, o propósito maior,

como diz. Então, acredito que o time ele sempre identifica isso através da comunicação” (E8).

Os gestores destacam que conectar colaboradores a um propósito maior, com comunicação constante, participação nas decisões e incentivo à criatividade, fortalece o engajamento e a inovação. Relações baseadas em confiança e abertura também favorecem o compartilhamento de conhecimento, como observado em E10 e E18 (Hill et al., 2014).

Sim [...]. Como a gente [passa] mais tempo com uma pessoa daqui do que da própria casa, a gente acaba desenvolvendo uma certa intimidade. (E10)

“Não tenho muito vínculo de amizade]. Mas pode [surgir] hoje ou amanhã de forma [profissional] [...]. Eu venho pra loja e dou suporte [...]. Sempre fazendo com que um alinhamento seja uma relação profissional, mas flexível e com limites, que a pessoa pode chegar e conversar com você. (E18)

A pesquisa mostrou que as relações dos gestores variam conforme a cultura organizacional: alguns priorizam proximidade, outros mantêm relações mais profissionais, porém abertas ao diálogo. Em comum, destaca-se seu papel no desenvolvimento dos colaboradores e na promoção de um ambiente positivo, com comunicação transparente e coerência entre discurso e prática (Setiyani et al., 2020; Peng et al., 2016)

[...] Então, se no final do mês a gente está naquele ‘corre-corre’ para bater a meta, então, eu vou estar junto com eles [...]. Eu gosto muito de prezar pelo exemplo [...]. Sempre estar ali do lado da equipe porque a equipe, quando vê que a gente está motivada, ela vai se motivando também. Agora, se ela vê que a líder não está [motivada], elas vão também no mesmo andar. Então, a gente sempre tem que estar mostrando que vai dar certo, que vai acontecer. (E12)

A comunicação, quando utilizada para inspirar, não apenas motiva, mas também define a cultura e os valores organizacionais. Além disso, ela estabelece uma visão clara e explica que a organização é e no que acredita (Peng et al., 2016).

4.5 Qualidades de liderança autênticas

Além da comunicação, líderes devem cultivar confiança, autenticidade e humildade, promovendo diversidade, inovação e engajamento, fortalecendo a motivação e criatividade dos colaboradores, como evidenciado pelo relato de E9 (Agote et al., 2016; Liu et al., 2024).

[...] Então, sim, a gente trabalha muito em prol disso. A nossa loja é física e a gente também tem um delivery. Então, há formas e formas, que a gente organiza isso, como por exemplo, ter diálogos abertos com os donos da empresa, para que venha um resultado melhor para a gente e para o cliente [...] (E9).

Os líderes engajam equipes por meio de reuniões, estímulo à colaboração e, em alguns casos, competições com premiações, fortalecendo compromisso coletivo e desempenho. Para

isso, são fundamentais inteligência emocional e liderança centrada nas pessoas, essenciais à construção de culturas inovadoras e eficazes (George, 2016).

4.6 Apoio a culturas inovadoras

Os líderes analisados promovem criatividade e sustentam culturas inovadoras ao criar ambientes seguros, reconhecer falhas como aprendizado e envolver colaboradores nas decisões, fortalecendo comprometimento, autonomia e melhorias na experiência do cliente, como evidenciado por E17 (Hynes & Mickahail, 2019; Tasoulis et al., 2024; Manso, 2017).

Sim, o cliente pode sim sugerir. A gente tem uma pesquisa, quando o atendimento é encerrado, depois que o cliente efetuou uma compra, chega um e-mail pra ele, e nesse e-mail ele precisa responder essa pesquisa de satisfação, e lá vai ter um questionamento se ele se sente à vontade pra dar uma sugestão. Tem sim, tem essa parte, e a nossa empresa preza muito por isso, faz parte de um dos nossos segmentos dentro do nosso atendimento, a gente precisa lembrar o cliente que ele vai receber essa pesquisa de satisfação. (E17).

As empresas entrevistadas demonstram abertura às sugestões de colaboradores e clientes, utilizando canais como reuniões, plataformas digitais e avaliações para coleta de feedback, o que evidencia sua proatividade em atender às demandas do mercado. Nesse contexto, um ambiente colaborativo favorece o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem, contribuindo para a construção de uma cultura inovadora (Edmondson, 2020).

4.7 Avaliação de capacidades inovadoras

A capacidade inovadora depende da abertura à mudança, do incentivo à criatividade e da disponibilidade de recursos e boas práticas de gestão (Opazo, 2016; Mangaleswaran; Thevanes, 2018; Hynes; Mickahail, 2019; Vizano Et Al., 2021). Os dados mostram que a maioria das empresas desenvolve e testa novas soluções. No entanto, algumas ainda não adotem essas práticas, como observado a seguir:

“Sim, inclusive a gente já fez algumas vezes... Eles enviaram para cá mini produtos de algo que eles queriam lançar para o cliente experimentar e a gente entregava como brinde para o cliente para posteriormente ser lançado.” (E1); “Não.” (E7)

A experimentação de produtos varia entre as empresas: enquanto algumas testam tendências rapidamente, outras recebem produtos já avaliados, adotando estratégias para reduzir riscos. A contratação de profissionais alinhados à cultura organizacional também se mostra relevante para a inovação (Hynes; Mickahail, 2019; Littlejohn; Taylor, 2018), como indicado por E5.

“Olha, eu acredito que a primeira opção é a mentalidade empreendedora.” (E5). Contudo, nem todas as empresas compartilham dessa visão: algumas priorizam habilidades técnicas, outras o trabalho em equipe, ou buscam equilibrar ambos. Em geral, a escolha depende das necessidades da organização e do alinhamento do colaborador com sua cultura. De modo geral, destacam-se profissionais com paixão e adaptabilidade como essenciais para a inovação.

4.8 Características de empresas inovadoras

Empresas que promovem inovação combinam liderança eficaz, recursos adequados, flexibilidade e aceitação do fracasso, valorizando colaboradores criativos e curiosos, cujas habilidades nem sempre podem ser ensinadas, como destacado por E10 (Hynes; Mickahail, 2019; Chow, 2018; Lu et al., 2016).

Sim, precisa muito ter. Inclusive na entrevista, a gente sempre pergunta sobre habilidades com redes sociais por conta disso, né? Porque a gente precisa, que essa pessoa tenha muita afinidade com o Instagram, pelas redes sociais...pois é um público grande que a gente tem, o público virtual. Então, precisa sim ter habilidade com redes sociais, precisa ser criativo, inovador [...] (E10).

As empresas valorizam e desenvolvem colaboradores criativos e inovadores, considerados cada vez mais raros, pois são esses indivíduos, apoiados por um ambiente organizacional favorável, que transformam ideias em soluções concretas (Cea; Rimington, 2017; Hameli et al., 2025; Hynes & Mickahail, 2019).

5 CONCLUSÃO

A pesquisa apontou que a cultura organizacional é central no desenvolvimento de produtos inovadores, especialmente na valorização da singularidade, incentiva a experimentação, investe em pesquisa e compreende o público-alvo. Empresas mais inovadoras reconhecem a criatividade como competência essencial e estimulam o pensamento estratégicos. Dessa forma, os resultados confirmam a relação direta entre cultura organizacional, liderança e inovação para definição das estratégias da empresa.

REFERÊNCIAS

Agote, L; Aramburu, Nekane; Lines, Rune. Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 52, n. 1, p. 35-63, 2016.

- Ailey, Sarah H. et al. Building a culture of inclusion: Disability as opportunity for organizational growth and improving patient care. **JONA: The Journal of Nursing Administration**, v. 46, n. 1, p. 9-11, 2016.
- Bardin, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Carlos Teixeira. 2. ed. São Paulo: Edições 70, 2011
- Batista, Ricardo Menezes et al. A influência da cultura organizacional nos processos de inovação em uma instituição de ensino pública. **Revista Reuna**, v. 29, n. 1, p. 83-103, 2024.
- Bedenik, T; Kearney, C; Ní Shé, É. Trust in embedding co-design for innovation and change: considering the role of senior leaders and managers. **J. Health Organization and Management**, v. 38, n. 9, p. 36-44, 2024.
- Bertels, HM.; Koen, PA.; Elsum, Ian. Business models outside the core: Lessons learned from success and failure. **Research-Technology Management**, v. 58, n. 2, p. 20-29, 2015.
- Biemann, T; Kearney, E; Marggraf, K. Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 5, p. 775-789, 2015.
- Blagoev, D; Yordanova, Z. Company innovative leadership model. **Econ. Alternatives**, v. 2, n. 4, p. 5-16, 2015.
- Bogdan, R; Biklen, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, cap. 1 e 2, p. 48-52, 1994.
- Borcan, I. The role of dynamic capabilities, business model and organizational culture in the digital transformation of a traditional organization. **Management & Marketing Journal**, v. 19, n. 1, 2021.
- Bortolotti, T; Boscarì, S.; Danese, P. Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. **Int. Journal of Production Economics**, v. 160, p. 182-201, 2015.
- Cea, J. L., Rimington, J. Creating breakout innovation. **Stanford Social Innovation Review**, 15(Summer), 32–39, 2017.
- Cerutti, P.; Pauli, J.; Laval, C. Influência da cultura organizacional na motivação acadêmica. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, 2022.
- Chow, I. The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. **Leadership & Organization Development Journal**, 39(2), 202–217. <https://doi.org/10.1108/lodj-03-2016-0060>, 2018.
- Silva, DSC. **Fatores de Influência na Construção da Cultura Organizacional: Análise dos Rankings Happiness Works e Employer Branding Reputation**. 2023.
- De Jong, JP.; Den Hartog, DN. How leaders influence employees' innovative behaviour. **European Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 1, p. 41–64, 2007.
- Dewar, C; Doucette, R. Culture: 4 keys to why it matters. **McKinsey & Company: Leadership and Organization**, 2018.

- Edmondson, A.C. **A organização sem medo: Criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento**. Rio de Janeiro: Alta Books, 256p, 2020.
- Empresaqui. **Empresas de cosméticos em São Luís (MA) por porte**. [S. l.], 22 mar. 2025. Disponível em: <https://www.empresaqui.com.br/empresas/cosmeticos/ma/sao-luis>. Acesso em: 31 mar. 2025.
- Eriksson, M.; Ingelsson, P. Building an organizational culture when delivering commercial experiences—The leaders' perspective. **Int. Journal of Quality and Service Sciences**, v. 8, n. 2, p. 229–244, 2016.
- Findsrud, R. An agile approach to service innovation: creating valuable service innovation with agile resource integration. **Journal of Creating Value**, v. 6, n. 2, p. 190-207, 2020.
- George, B. The rise of true north leaders. **Leader to Leader**, v. 2016, n. 79, p. 30-35, 2016.
- Gorzelay, J et al. Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. **PLoS One**, v. 16, n. 10, p. e0257962, 2021.
- Hameli, K; Vehapi, A; Tafili, E. Promovendo um comportamento inovador no trabalho: o papel do apoio organizacional e da autoeficácia dos funcionários. *Comunicação Corporativa: Uma Revista Internacional*, 2025.
- Hatch, M. J. **Teoria organizacj**i [Organization Theory]. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
- Hernandez, D. **Eliminate organizational silos by building a culture collaboration**. Retrieved from *Leadership Excellence Essentials*, 34(10), 12, 2017.
- Hill, LA. et al. Collective genius: The art and practice of leading innovation. **Harvard Business Review Press**, 2014.
- Hughes, DJ. et al. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 5, p. 549-569, 2018.
- Hyman, U. **Dictionary of Business**. Leicester: HarperCollins, 1999.
- Hynes, R; Mickahail, BK. Leadership, culture, and innovation. **Effective and creative leadership in diverse workforces: Improving organizational performance and culture in the workplace**, p. 65-99, 2019.
- Koźmiński, AK.; Latusek-Jurczak, D. **Rozwój teorii organizacji**. Warszawa: Wolters Kluwer, 2011.
- Krzyworzeka, P. Kultura i organizacje: Perspektywa antropologiczna. In: KOSTERA, M. (Ed.). *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer. p. 181-197, 2008.
- Kthiar, FG; Al-Hindawy, ZAR. The role of organizational creativity in achieving strategic superiority through knowledge sharing: an exploratory study of the opinions of a sample of

managers in the kufa cement factory. **Int. Journal of Professional Business Review**, v. 7, n. 5, p. 1-19, 2022.

Li, W; XV, Z; JI, B. How Empowering Leadership Can Improve New Employee Engagement: The Mediating Role of Employee Perceptions of Insider Status. **SAGE Open**, v. 14, n. 3, p. 21582440241271243, 2024.

Littlejohn, R.; Taylor, A. Dephy: A case study of an innovative startup. 2018.

Liu, H et al. Humildade do líder e desempenho criativo dos funcionários: o papel da motivação intrínseca e do engajamento no trabalho. **Frontiers in Psychology**, v. 15, p. 1278755, 2024.

Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., Neale, N. R. Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. **Int. Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28(4), 737–761, 2016.

Lüdke, M.; André, MEDAR. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

Mangaleswaran, T., Thevanes, N. Relationship between Work-Life Balance and Job Performance of Employees. **Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 20(5), 11–16, 2018.

Manso, G. Creating incentives for innovation. **California Management Review**, 60(1), 18–32, 2017.

Mihu, C; Pitic, AG; Bayraktar, D. Drivers of digital transformation and their impact on organizational management. **Studies in Business and Economics**, v. 18, n. 1, p. 149-170, 2023.

Minayo, MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

Mintzberg, H. **Managing**. Pearson Education, Ed.1, 2009.

Nguyen, KN.; Nga, NTH. Influence of personality traits on creativity and innovative work behavior of employees. **Problems and Perspectives in Management**, v. 22, n. 2, p. 389, 2024.

Opazo, M. P. **Appetite for innovation: Creativity and change at elBulli**. Columbia University Press, 2016.

Peng, X; Hendrikse, G; Deng, W. Communication and innovation in cooperatives. **Journal of the knowledge economy**, v. 9, p. 1184-1209, 2018.

Rosen, E., et al. Maximizing time, talent and tools to create value in the global economy. **Red. Aple Publishing**, San Francisco, 2009.

Sanders, EJ. The human frontier: Building an inclusive organizational culture. **Journal of Organizational Psychology**, 17(1), 71, 2017.

- Scandura, TA. **Essentials of organizational behavior: An evidence-based approach**. Sage publications, 2017.
- Schein, EH. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. John Wiley & Sons, 2004.
- Schein, EH. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Schultz, JS., Sjøvold, E., André, B. Can group climate explain innovative readiness for change? **Journal of Organizational Change Management**, 30(3), 440–452, 2017.
- Sebrae. **Maquiagem: mercado que só cresce no Brasil traz oportunidades**. [S. l.], Acesso em: 7 mar. 2023.
- Sena, ARCP; Thiago, F; De Vasconcelos, AM. Innovation Culture in Public Organizations: A Systematic Literature Review. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 16, n. 1, p. e821-e821, 2024.
- Setiyani, A., Sutawijaya, A., Nawangsari, L.C., Riyanto, S., & Endri, E. Motivation and the Millennial Generation. **Int. Journal Innovation, Creativity and Change**, 13(6), 1124–1136, 2020.
- Sheehan, M., Friesen, P., Balmer, A., Cheeks, C., Davidson, S., James, D., Douglas, F., Keats-Rohan, K., Lawrence, R. and Shafiq, K. Trust, trustworthiness and sharing patient data for research. **Journal of Medical Ethics**, V. 47. 12, e26, 2020.
- Stachova, K., Stacho, Z., & Vicen, V. Efficient involvement of human resources in innovations through effective communication. **Business: Theory and Practice**, 18(1), 33, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.3846/btp.2017.004>
- Sumbal, M. S., Tsui, E., Durst, S., Shujahat, M., & Ali, S. M. A framework to retain the knowledge of departing knowledge workers in the manufacturing industry. **Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 50(4), 631-661, 2020.
- Romańska, M; Modzelewska, A. **The managerial role in organizational culture as perceived by management students**. 2020.
- Tasoulis, K., Pappas, IO, Vlachos, P., & Oruh, ES. Reações dos funcionários à mudança planejada da cultura organizacional: uma perspectiva configuracional. **Human Relations** , 77 (9), 1272-1305, 2023.
- Triviños, ANS. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- Vergara, SC. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- Vizano, N. A., Sutawidjaya, A.A., & Endri, E. The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. **Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, 8(1), 471-478, 2021.