

Entre a tradição e a mudança: A conexão entre Cultura Organizacional e Inovação e o papel da Liderança no fortalecimento desse vínculo

Daniel Gonçalves de Oliveira¹

Orientadora: Profa. Dra. Andressa Schaurich dos Santos²

Resumo:

A transformação digital e as mudanças estruturais no ambiente organizacional têm intensificado debates sobre o papel da cultura organizacional e da liderança na promoção da inovação, especialmente em empresas tradicionais que enfrentam pressões por modernização. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo geral compreender como a conexão dos colaboradores com a cultura organizacional afeta a inovação em empresas tradicionais, considerando o papel mediador da liderança no fortalecimento desse vínculo. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática da literatura de publicações entre 2020 e 2024, a partir de busca nas bases CAPES, Spell e SciELO. Os resultados indicam que a cultura organizacional exerce papel determinante na capacidade inovadora das empresas, podendo atuar tanto como catalisadora quanto como barreira às mudanças. Observou-se ainda que a liderança desempenha função estratégica na construção e renovação da cultura, especialmente ao criar ambientes favoráveis ao engajamento, à criatividade e à experimentação. Os estudos revelam que empresas tradicionais enfrentam maiores dificuldades para alinhar cultura e inovação, devido à prevalência de estruturas rígidas, práticas arraigadas e resistência à mudança, mas também evidenciam que líderes adaptativos e cultura orientada ao aprendizado tendem a favorecer comportamentos inovadores. Conclui-se que a interação entre cultura organizacional e liderança é um elemento central para a inovação em contextos tradicionais, e compreender essa dinâmica é essencial para organizações que buscam se manter competitivas em ambientes complexos e em constante transformação.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Inovação; Liderança; Empresas tradicionais.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de mudanças contínuas, o mundo empresarial pode estar perdendo a capacidade de ter uma visão mais ampla, o que é crucial para a sobrevivência e o sucesso das empresas. Nas últimas duas décadas, o aumento da conectividade e a disponibilidade de tecnologias disruptivas tornaram esse olhar ampliado ainda mais essencial, especialmente para empresas que atuam em mercados considerados seguros (LAVRADO et al., 2020).

¹ Trabalho de conclusão de curso no formato de artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Inovação e Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Farroupilha. 2025.

² Sob a orientação de Andressa Schaurich dos Santos, Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/RS, Brasil).

A capacidade de prever e adaptar-se rapidamente às mudanças permite que as empresas se mantenham competitivas. Empresas que há décadas atuam em seus nichos de mercado, buscam alternativas para incorporar a inovação em seu DNA, a fim de desenvolver e criar novos produtos que demandem o mercado atual. Contudo, empresas tradicionais enfrentam desafios significativos com o surgimento de novos concorrentes que já possuem habilidade com a inovação, tornando essa disputa acirrada. Essas empresas tradicionais, podem ser entendidas como organizações fundadas há mais de 40 anos em um contexto familiar, onde o conhecimento era explicitamente empírico, e fora cultivado com a cultura de uma família com costumes de seus fundadores seguindo suas crenças, costumes e valores.

Segundo Chesbrough (2003), uma inovação bem-sucedida geralmente exige um modelo de negócios inovador, tanto quanto exige uma oferta de produto inovador. Em um mercado competitivo, inovar é crucial para que a empresa se mantenha relevante, prospere e conquiste diferenciais que a destaquem (JUNGES et al., 2021). Além da inovação, a figura da liderança emerge como um catalisador indispensável nesse processo de adaptação e mudança. Sua intensa discussão no cenário organizacional atual é justificada por três fatores principais: a crescente valorização do capital humano, a diversidade das estruturas corporativas e a complexidade inerente à gestão de equipes heterogêneas.

Para as organizações de longa data, a cultura organizacional conservadora retarda ainda mais tais mudanças inovadoras. Empresas constituídas e geridas por seus fundadores, tendem a ser mais conservadoras em relação as mudanças necessárias, principalmente ligadas a inovação. Diante disso, em um cenário de transformações incessantes, a inovação é crucial para que as empresas encantem e mantenham seus clientes leais, conquistem novos públicos e, conseqüentemente, aumentem suas receitas, possibilitando o reinvestimento em seu maior patrimônio, ou seja, seus colaboradores.

Os funcionários representam a identidade fundamental de uma organização, incorporando e transmitindo a cultura organizacional. Robbins (2009), comenta que cada colaborador traz consigo experiências anteriores que moldam a cultura interna de uma organização, valores e crenças que, ao interagirem, moldam o ambiente de trabalho, e é essencial que elas influenciem positivamente nos resultados esperados. Entretanto, com o rápido avanço das tecnologias e a implementação de novas ferramentas de gestão e de trabalho, como as mudanças no ambiente de trabalho,

muitos colaboradores sentem-se desassistidos, desvalorizados e desconectados com os valores e a missão da empresa. A cultura organizacional e a liderança, nesse contexto, desempenham diversas funções importantes, como definir a identidade da empresa, fortalecer o comprometimento do grupo, garantir a estabilidade da organização e orientar o comportamento dos indivíduos, oferecendo-lhe um entendimento do seu ambiente de trabalho (HERINGER; DE OLIVEIRA, 2023).

Frente ao exposto, este estudo teve como objetivo geral compreender como a conexão dos colaboradores com a cultura organizacional afeta a inovação em empresas tradicionais, considerando o papel mediador da liderança no fortalecimento desse vínculo. Para o alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar como a cultura organizacional favorece a capacidade inovadora das empresas tradicionais.
- Descrever como a liderança atua como mecanismo de mediação entre cultura organizacional e inovação.
- Avaliar como a interação entre cultura organizacional e liderança contribui para a consolidação de uma orientação inovadora nas empresas tradicionais.

Ao analisar este material, acredita-se que líderes poderão avaliar a cultura organizacional e o ambiente de trabalho, possibilitando ações de aprimoramento e otimização da gestão para alcançar melhores resultados organizacionais e a inserção de uma cultura de inovação. Sabe-se que a cultura de uma organização permeia todos seus processos, logo alterar essa cultura pode ter consequências nos resultados organizacionais a longo prazo, sendo crucial compreender a cultura existente antes de iniciar qualquer mudança e definir claramente os comportamentos desejados para essa transformação (DAMIAN; VALENTIM; OLIVEIRA, 2022).

2 REFERENCIAL TEORICO

Este tópico apresenta os principais conceitos que fundamentam a análise proposta. Inicialmente, discute-se a cultura organizacional como um sistema de valores, práticas e significados que orienta comportamentos e molda a identidade das empresas. Em seguida, são apresentados os fundamentos da inovação, compreendida como processo contínuo de criação, adaptação e transformação. Por fim, o capítulo explora os diferentes papéis e estilos de liderança, destacando sua função estratégica na mediação entre cultura e inovação.

2.1 Cultura organizacional

O termo “cultura” possui dois significados distintos: um que abrange os costumes, a civilização e as realizações de um povo ou época, e outro que se refere às artes, ao conhecimento erudito e às manifestações intelectuais e sensíveis mais refinadas (CHIAVENATO, 2014). Na organização surge ao longo do tempo essa cultura proveniente das crenças, costumes e valores de seus fundadores com os mesmos, atributos a seus colaboradores e originando uma cultura organizacional única. e acordo com Schein (2009), assim como nossa personalidade orienta e limita nosso comportamento, a cultura organiza e restringe as ações dos membros de um grupo por meio de normas compartilhadas e internalizadas.

A literatura contemporânea amplia o entendimento de cultura organizacional ao destacar que ela não se limita aos valores declarados, mas inclui também pressupostos invisíveis e práticas enraizadas que orientam o cotidiano da empresa. Schein (2017) reforça que esses níveis, artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos, interagem continuamente, moldando como as pessoas percebem problemas, tomam decisões e respondem às mudanças. Dessa forma, a cultura não é estática; ela evolui mediante pressões externas, transformações tecnológicas e expectativas sociais.

Para Robbins (2009), a cultura organizacional constitui uma percepção construída pelos funcionários acerca das características da empresa, podendo ou não ser vista de forma positiva. Entretanto, uma cultura organizacional ativa oferece benefícios amplos, como maior senso de pertencimento, foco em resultados, valorização das pessoas e das equipes, aumento de produtividade, estímulo à inovação, atenção aos detalhes, engajamento e melhoria dos relacionamentos interpessoais (SILVA; BOHANA; MELO, 2024).

Além disso, estudos recentes evidenciam que a cultura organizacional funciona como um mecanismo de coordenação informal, influenciando o comportamento coletivo sem necessidade de regras explícitas. Para Alvesson e Svingsson (2015), a cultura atua como uma “lente interpretativa” por meio da qual os colaboradores dão sentido ao trabalho, interpretam desafios e definem prioridades. Essa dimensão simbólica é estratégica, pois orienta comportamentos desejáveis, alinha expectativas e reforça a identidade organizacional.

A cultura desempenha, portanto, papéis cruciais como estabelecer a identidade da organização, fortalecer o engajamento da equipe, garantir a firmeza estrutural e

influenciar a conduta dos indivíduos. Ao criar uma identidade organizacional e facilitar o compromisso coletivo, essa cultura promove a estabilidade da empresa, e ao dar sentido ao ambiente de trabalho molda o comportamento de seus membros (HERINGER; DE OLIVEIRA, 2023). Assim, cultivar uma cultura organizacional saudável contribui para um ambiente de trabalho positivo, favorecendo a motivação, a satisfação e a retenção de talentos. Contudo, apesar desses benefícios, é essencial que a cultura esteja alinhada ao grupo: ela precisa conectar o indivíduo ao coletivo e, simultaneamente, o coletivo aos valores organizacionais.

Entretanto, a literatura também alerta para fenômenos de desconexão cultural, especialmente em empresas tradicionais que enfrentam rápidas transformações tecnológicas. Quando colaboradores não percebem coerência entre valores proclamados e práticas reais, podem surgir cinismo organizacional, desmotivação e redução do engajamento. A falta de autenticidade percebida na cultura dificulta a internalização de seus princípios, gerando distanciamento psicológico e menor propensão à colaboração e à criatividade.

Nas organizações, os indivíduos geralmente encontram uma cultura já estabelecida desde sua fundação. Essa estrutura organizacional consiste em visões, crenças e ideologias transmitidas aos membros com o objetivo de impulsionar a organização na busca de seus propósitos (DAMIAN; VALENTIM; OLIVEIRA, 2022). Para ser efetiva, essa cultura deve estar associada à geração de benefícios, tais como aumento da produtividade, alcance de resultados e surgimento de novas ideias, sobretudo as inovadoras.

Diante desse cenário, torna-se evidente que a cultura organizacional não apenas estrutura a forma como as pessoas se comportam, mas também determina o quanto elas se sentem dispostas a contribuir para o futuro da empresa. Uma cultura sólida, capaz de equilibrar tradição e adaptabilidade, cria condições favoráveis para o surgimento de ideias, experimentações e respostas criativas às mudanças externas. Assim, compreender como a cultura influencia, ou limita, o comportamento inovador é fundamental para avançar ao próximo tópico, que aborda a inovação como motor de renovação estratégica e vantagem competitiva.

2.2 Inovação

A inovação envolve movimento, é criar e aplicar algo novo, produto, serviço, processo, ou até pensamento, com o intuito de gerar valor e melhorias. Ela não se

limita à invenção radical, pode envolver a melhoria e adaptação de soluções existentes, gerando uma inovação incremental. Manifesta-se por meio de uma novidade, como um novo bem aos consumidores, um novo método de produção, uma nova fonte de matéria-prima, ou uma nova estrutura organizacional (POTYE; BAHIA, 2022).

É um processo dinâmico que exige criatividade, experimentação e a capacidade de transformar ideias em realidade, muitas vezes em resposta a mudanças no mercado, avanços tecnológicos ou novas necessidades dos consumidores. Em essência, inovar é buscar constantemente novas e melhores maneiras de fazer as coisas, gerando sustentabilidade, impacto positivo, além de reduzir custos. A adaptação bem-sucedida das empresas a novos contextos é determinada pelo seu ambiente e dinâmica interna, e o caminho para essa adaptação passa necessariamente pela adoção de uma cultura organizacional que priorize a criação e a absorção contínua da inovação (LAVRADO et al., 2020).

A literatura recente sobre inovação destaca que o processo inovador não ocorre de forma isolada, mas resulta da interação contínua entre indivíduos, equipes, tecnologias e estruturas organizacionais. Tidd e Bessant (2015) argumentam que a inovação é um processo sistêmico, dependente de fluxos de conhecimento, aprendizagem organizacional e ciclos permanentes de experimentação. Assim, o potencial inovador de uma empresa está diretamente relacionado à sua capacidade de gerenciar esses fluxos e transformar conhecimento em novas soluções.

Para que a organização assuma essa postura inovadora, ela precisa permitir que sua cultura organizacional se torne orientada à inovação, desempenhando papel de facilitadora ao aceitar e apoiar ideias e mudanças que resultem em soluções inovadoras. Os artefatos e valores cultivados dentro da empresa moldam essa cultura, que deve ser planejada estrategicamente, incorporada às decisões e sustentada pelo desenvolvimento, seleção e implementação de ferramentas que integrem inovação e tecnologia (JUNGES et al., 2021).

Além disso, diversos estudos apontam para a importância da inovação aberta, na qual empresas estabelecem parcerias com universidades, startups, fornecedores e até clientes para ampliar a qualidade e a velocidade de desenvolvimento de novas soluções. Em um contexto de alta complexidade, nenhuma organização consegue inovar sozinha, logo, a colaboração externa torna-se um elemento estratégico para acessar conhecimentos, tecnologias e práticas que não existem internamente.

Embora as culturas de inovação devam encorajar a abertura à experimentação, elas também precisam impor um rigoroso senso de disciplina. Essa exigência assegura que cada experimento seja conduzido de forma a maximizar seu valor como fonte de aprendizado (LAVRADO et al., 2020). É um processo que demanda da liderança uma visão ampla da operação organizacional, capaz de desenhar possibilidades e caminhos para alcançar a inovação. Nesse sentido, a cultura de inovação opera sob a lógica de sistemas abertos, priorizando flexibilidade e capacidade de transformação.

Apesar de seus benefícios, a inovação também envolve riscos e incertezas. Não apenas pode falhar, como pode gerar custos elevados, conflitos internos e resistência organizacional. A resistência à inovação costuma surgir quando mudanças ameaçam práticas estabelecidas, posições de poder ou rotinas confortáveis. Assim, o processo inovador exige não apenas criatividade, mas também gestão cuidadosa das tensões e impactos gerados.

Diante desse panorama, torna-se evidente que a inovação depende tanto de condições estruturais quanto do alinhamento comportamental dentro da organização. E, para que ideias circulem, experimentações ocorram e aprendizados sejam consolidados, é necessário um agente articulador capaz de integrar pessoas, cultura e estratégia. Assim, a próxima seção abordará a liderança como elemento fundamental para mediar esses processos, conectando cultura organizacional e inovação.

2.3 Liderança

Ao longo dos anos, surgiram diversas teorias de liderança que evoluíram conforme as transformações sociais, tecnológicas e organizacionais. No início do século XX, predominava a Teoria dos Traços, que defendia que líderes nasciam com características inatas, como carisma, inteligência e coragem, sendo, portanto, naturalmente predispostos a liderar (BASS, 1990). Contudo, essa visão mostrou-se limitada, pois não explicava por que indivíduos com traços semelhantes apresentavam desempenhos distintos em situações diferentes.

A partir da década de 1940, surgiram as Teorias Comportamentais, que deslocaram o foco para os padrões de comportamento dos líderes. Pesquisas como as da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan buscaram identificar estilos mais eficazes de liderança, como a ênfase em tarefas ou em relacionamentos

(ROBBINS, 2005). Essa perspectiva trouxe avanços ao demonstrar que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida.

Nas décadas de 1960 e 1970, emergiram as Teorias Contingenciais. Fiedler (1967), com sua Teoria da Contingência, argumentava que a eficácia da liderança dependia da interação entre o estilo do líder e as condições situacionais. Esse enfoque rompeu com a noção de que haveria um único estilo de liderança universalmente eficaz. Entre os anos 80 e 90, os estudos de Burns (1978) e Bass (1990) introduziram a distinção entre Liderança Transacional e Liderança Transformacional. A primeira está baseada em recompensas e punições, mantendo o foco em metas e resultados; já a segunda envolve inspiração, motivação e desenvolvimento de seguidores, ampliando o engajamento e a visão compartilhada.

Nas décadas seguintes, novas abordagens foram incorporadas ao debate, refletindo as mudanças sociais e organizacionais. A Liderança Servidora, proposta por Greenleaf (1977), destacou a centralidade do bem-estar dos liderados e a preocupação com a comunidade. Já a Liderança Autêntica, discutida por Avolio e Gardner (2005), trouxe à tona a importância da transparência, da ética e da coerência entre valores e ações do líder. Mais recentemente, no contexto de rápidas transformações digitais e crescente complexidade organizacional, têm ganhado destaque a Liderança Adaptativa (Heifetz, 1994), que enfatiza a capacidade de lidar com mudanças constantes, e a Liderança Ágil, alinhada aos princípios da inovação, flexibilidade e aprendizado contínuo.

Observa-se que a evolução dos estilos de liderança acompanha as demandas históricas de cada período, desde modelos baseados em comando e controle, predominantes em contextos industriais e militares, até perspectivas mais colaborativas, éticas e adaptativas, que respondem às necessidades das organizações contemporâneas. Diante dessas transformações, torna-se evidente que as organizações atuais necessitam de líderes capazes de atuar em ambientes complexos, ambíguos e altamente dinâmicos. Isso exige não apenas domínio técnico, mas também sensibilidade para interpretar contextos, fortalecer vínculos e promover inovação. Nesse cenário, a liderança deixa de ser associada a uma figura heroica e passa a ser compreendida como um processo relacional, distribuído e sustentado pela capacidade de mobilizar pessoas em direção a propósitos compartilhados. (POTYE; BAHIA, 2022).

A atuação de líderes transformacionais, que engajam e desenvolvem suas equipes por meio da inspiração, do estímulo ao pensamento crítico e do apoio individualizado, alinha-se diretamente às expectativas de uma liderança orientada para a inovação. Esse estilo de liderança deve incorporar quatro dimensões essenciais: a influência idealizada, que inspira entusiasmo e conecta objetivos organizacionais aos valores dos liderados, a motivação inspiracional, que promove uma visão de futuro mobilizadora, a estimulação intelectual, que incentiva a inovação e o questionamento de padrões, e a consideração individualizada, que envolve o apoio personalizado ao desenvolvimento de cada colaborador (MONTENEGRO; PINHO; TUPINAMBÁ, 2023).

Além disso, essas dimensões podem ajudar a promover a criação de ambientes mais colaborativos, onde o resultado beneficia todos os envolvidos, desenvolvendo parcerias entre todos, criando uma zona de troca de conhecimentos e maior sincronia entre os envolvidos. Na prática, o líder deve, ter uma visão ampliada e estar aberto a explorar o que não se conhece, juntamente com pensamento criativo para executar as tarefas de uma forma diferente, partilhar os méritos, pois, as pessoas devem saber que são reconhecidas, ser um líder motivador e ser motivado, ele é o espelho de quem o cerca, isso são alguns comportamentos fundamentais (NEVES, 2021).

Nesse mesmo movimento, destacam-se a Liderança Adaptativa e a Liderança Ágil, que reforçam e ampliam as competências necessárias aos líderes contemporâneos. A Liderança Adaptativa enfatiza a capacidade de mobilizar pessoas para enfrentar desafios complexos e não estruturados, nos quais soluções tradicionais não são adequadas. Essa abordagem demanda flexibilidade cognitiva, experimentação contínua e disposição para ajustar estratégias diante de ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos. Já a Liderança Ágil, alinhada aos princípios da inovação e da melhoria contínua, destaca-se pela orientação a ciclos rápidos de aprendizado, foco no cliente, comunicação transparente e estímulo à autonomia das equipes. Essa forma de liderança favorece respostas rápidas às mudanças e fortalece a capacidade da organização de inovar e de se adaptar em curto prazo.

Em síntese, líderes que adotam práticas inovadoras estimulam a internalização dos erros como oportunidade de aprendizado, promovem melhorias contínuas e fortalecem o engajamento. Colaboradores tendem a perceber que são valorizados em seu desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional (DOMINGOS et al., 2022). Além disso, tais lideranças fomentam a colaboração multidisciplinar, a tomada de

riscos calculados e o reconhecimento do potencial inovador existente na organização. A liderança, portanto, atua como elemento central para estimular, capacitar e aprimorar competências individuais e coletivas (SILVA; BOHANA; MELO, 2024).

Dessa forma, a literatura demonstra que a liderança exerce papel decisivo na capacidade das organizações de responder às transformações contemporâneas, especialmente em contextos marcados por inovação, complexidade e intensas mudanças culturais. Ao integrar perspectivas históricas, técnicas e comportamentais, observa-se que líderes eficazes são aqueles capazes de conectar pessoas, cultura e estratégias, criando ambientes propícios ao aprendizado contínuo e à geração de ideias inovadoras. Assim, compreende-se que o fortalecimento da liderança assume centralidade para sustentar a cultura organizacional e impulsionar a inovação.

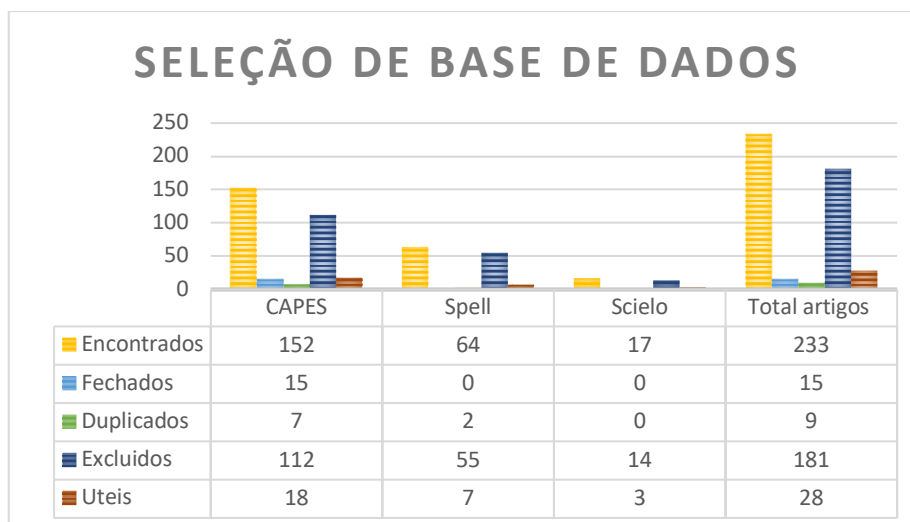
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de alcançar o objetivo mencionado, o presente estudo classifica-se quanto aos objetivos como exploratório, adotando uma abordagem qualitativa. A técnica de pesquisa trata-se de uma análise sistemática de literatura. A pesquisa de revisão foi realizada nas bases de dados CAPES, Spell e SciELO.

Para a seleção dos estudos, utilizaram-se os seguintes descritores combinados: “Cultura Organizacional”, “Cultura Organizacional *and* Inovação”, “Cultura Organizacional *and* Liderança” e “Cultura Organizacional *and* Inovação *and* Liderança”. Também foram definidos como critérios de inclusão: período de publicação entre 2020 e 2024, idioma português, e aderência ao tema da relação entre cultura organizacional, inovação e liderança no contexto organizacional. Como critério de exclusão, desconsideraram-se textos com acesso fechado, duplicados e aqueles que não abordam o contexto organizacional. Diante disso, foram localizados 233 artigos com os critérios expostos no fluxograma disponível na Figura 1.

Conforme ilustrado na Figura 1, a busca resultou em 152 artigos na CAPES, 64 na Spell e 17 na SciELO. Desses, 15 artigos foram excluídos por apresentarem acesso restrito e 9 foram removidos por duplicidade, totalizando 209 artigos para a etapa de leitura dos resumos. Após essa análise, 181 artigos foram descartados por não se relacionarem ao tema proposto, abordando principalmente contextos como ambiente hospitalar, home office, ambiente escolar, blockchain, entre outros, que se afastavam do foco organizacional adotado neste estudo. Dessa forma, restaram 28 artigos para análise final, conforme destaca-se no Quadro 1, disponível no Apêndice A.

Figura 1 – Gráfico de seleção de base de dados.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025).

Para a etapa de análise dos resultados, optou-se por uma abordagem narrativa e interpretativa. Os artigos selecionados foram examinados, buscando-se identificar pontos de convergência, tendências recorrentes, contribuições relevantes, bem como lacunas presentes na literatura, com o intuito de responder ao objetivo delimitado. Essa análise descreve e confronta os achados dos estudos, permitindo uma compreensão do estado atual das discussões sobre cultura organizacional, inovação e liderança nas organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise dos 28 artigos selecionados, foi possível identificar padrões, tensões e complementaridades entre cultura, inovação e liderança, especialmente em contextos organizacionais maduros, com estruturas tradicionais e desafios de renovação cultural. Os achados revelam que a coesão cultural, ou sua ausência, atua diretamente como um fator habilitador (ou inibidor) da criatividade e da capacidade inovativa, sendo a liderança o principal mecanismo de mediação entre esses elementos.

Empresas longevas refletem uma forte influência de seus fundadores, marcada por engajamento, disciplina e dedicação ao trabalho. Contudo, essa cultura original pode sofrer enfraquecimento ao longo do tempo, especialmente quando acompanhada de elevados índices de rotatividade, sendo esse um indicador que contribui para a dispersão e fragmentação dos valores de sua fundação. Esse

fenômeno de “desconexão geracional” aparece de forma recorrente na literatura, destacando que culturas tradicionais tendem a perder força quando não conseguem dialogar com novas expectativas de trabalho, autonomia e aprendizado contínuo.

A cultura organizacional funciona como a identidade que a instituição comunica ao colaborador, integrando elementos históricos, simbólicos e normativos que sustentam a sua trajetória e a posição que ocupa no mercado. Ela é composta por elementos como ritos, que se manifestam em padrões de comportamentos compartilhados, e normas, que orientam as condutas esperadas dos colaboradores (MARCON; URPIA; MACUCH, 2021). Esses achados evidenciam que a clareza e a coerência desses elementos são determinantes para que o colaborador reconheça seu papel e perceba significado em sua atuação. Quando isso não ocorre, há tendência de distanciamento, desmotivação e redução da participação criativa.

Uma cultura forte pode reforçar a identidade organizacional, como demonstrado por Perides et al. (2020) no caso da Gerdau, que, mesmo com mais de 100 anos de história, mantinha valores como segurança, respeito e orgulho. No entanto, essa mesma estrutura, por ser muito rígida e hierarquizada, também limitava a autonomia e a inovação, exigindo uma remodelagem cultural (PERIDES et al., 2020). Assim, a percepção das necessidades dos colaboradores está diretamente associada à motivação e às relações internas existentes (SILVA; BOHANA; MELO, 2024).

A literatura destaca que culturas tradicionais podem ser simultaneamente fontes de estabilidade e barreiras à renovação criativa, dependendo de sua capacidade de flexibilizar-se. Logo, entender os valores e as práticas socioculturais de cada organização, fornece a base para identificar quais são os comportamentos mais adequados para seu contexto atual, funcionando como um guia prático para que colaboradores e líderes alinhem suas ações de forma coerente com a identidade e os objetivos empresariais (POTYE; BAHIA, 2022).

Diversos estudos apontam que empresas com culturas flexíveis, inclusivas e orientadas à aprendizagem tendem a apresentar maior adaptação às mudanças, motivação interna e engajamento dos colaboradores. Essas características, associadas a lideranças visionárias e políticas estratégicas de RH, fortalecem ambientes de aprendizado e inovação e criam recursos operacionais que sustentam vantagens competitivas (WECKER; FROEHLICH; BESSI, 2021; MONTEIRO; BORTOLUZZI; LUNKES, 2023; HERINGER; OLIVEIRA, 2023). Quando a cultura não é bem estruturada, surgem riscos de desvalorização do colaborador, falhas no

compartilhamento de conhecimento e comprometimento da produtividade (FORMIGA et al., 2024). Esse conjunto de evidências reforça que a cultura não é apenas um pano de fundo, ela atua como um mecanismo ativo que regula fluxo de informação, engajamento e, especialmente, o potencial inovador.

Além disso, a cultura pode atuar como moderadora entre liderança e comprometimento, fortalecendo ou enfraquecendo os vínculos organizacionais (MONTENEGRO; PINHO; TUPINAMBÁ, 2023). Essa influência reforça que mudanças culturais devem ser planejadas e compartilhadas com os colaboradores, já que são eles os principais agentes de transformação (DAMIAN; VALENTIM; OLIVEIRA, 2022). O desempenho dos colaboradores é profundamente influenciado por fatores como a liderança, a cultura, a motivação e a percepção organizacional (DOMINGOS et al., 2022). Assim, a literatura evidencia que cultura e liderança formam um sistema dinâmico, no qual um elemento potencializa (ou bloqueia) o outro.

A inovação organizacional está diretamente relacionada à existência de uma cultura que estimula a criação, a troca de conhecimentos e a implementação de novas ideias. Ao buscar atingir seus objetivos, a organização deve levar em conta dois pilares cruciais para a inovação: o potencial de contribuição de cada indivíduo e a forma como a cultura interna estimula (ou restringe) esse processo (MESSAGE; VILHA, 2023). Para isso, é essencial que as empresas desenvolvam modelos de gestão orientados à inovação, capazes de lidar com mudanças constantes e de fomentar ambientes criativos (SCHULDT; GOMES, 2020).

Nos artigos analisados, emerge com força a ideia de que a inovação depende menos de processos formais e mais de ambientes psicológicos seguros, abertos e colaborativos. Estudos indicam que organizações que promovem espaços de diálogo e valorizam competências empreendedoras conseguem fortalecer sua capacidade inovativa (JUNGES et al., 2021; MORAIS; ARAUJO; VIDIGAL, 2021). Esse comportamento favorece a adaptação às transformações do mercado e gera vantagens competitivas sustentáveis. Além disso, ter um ambiente físico acolhedor, estimulante e aberto, também tem o poder, e é capaz de fomentar uma mentalidade inovadora (SALVADOR et al., 2024). Assim, o conjunto dos estudos indica que ambientes acolhedores reforçam a sensação de pertencimento e incentivam a participação ativa dos colaboradores na geração de ideias.

No que se refere às empresas familiares, percebe-se que essas tendem a apresentar uma postura mais reativa do que proativa diante das mudanças, o que

aumenta os desafios ligados à inovação. Enquanto a dinâmica das famílias é baseada e impulsionada por laços e estados emocionais, as organizações e empresas operam sob uma lógica distinta, sendo primariamente guiadas pela busca por alto desempenho e resultados tangíveis (VENZ; FERNANDES, 2024). Por outro lado, culturas organizacionais baseadas na cooperação, no compartilhamento de valores e na coesão favorecem a inovação em pequenos negócios (JUNIOR; PROFETA; HANAI-YOSHIDA, 2022). Assim, os estudos sugerem que a abertura à inovação depende menos do porte da empresa e mais da sua orientação cultural.

Sabe-se que cultura de inovação é um motor para o crescimento organizacional, pois permite que empresas se destaquem em mercados dinâmicos e competitivos. Essa tem como propósito coordenar e inspirar indivíduos a desenvolverem e executarem soluções originais, e permite que a organização atinja suas metas planejadas, adaptando-se com eficácia ao contexto dinâmico de mudanças (LAVRADO et al., 2020; MESSAGE; VILHA, 2023). Nesse sentido, o alinhamento entre recrutamento e cultura também se mostra essencial, uma vez que profissionais que não compartilham valores podem comprometer equipes e resultados (NUNES et al., 2021). Essa constatação reforça que conexão ou desconexão cultural pode emergir ainda na porta de entrada da organização.

Diante do exposto, verifica-se que é fundamental que a organização estabeleça uma cultura desenhada para motivar seus colaboradores a buscar constantemente novos conhecimentos. Desse modo, a adaptação e a mudança nos processos se tornam uma atividade natural e rotineira para o profissional (INÁCIO; ROLIM; SERRALVO, 2022). Nesse contexto, a liderança exerce papel fundamental na mediação entre cultura organizacional e inovação. Líderes eficazes são capazes de criar ambientes motivadores, inspirar equipes e transformar práticas de gestão (NETO; CANTERMI; LIZOTE, 2020). Eles estimulam práticas sustentáveis e de cooperação, fortalecendo o comprometimento dos colaboradores e gerando resultados positivos no longo prazo (SILVA; ANDRADE, 2024; ROCHA et al., 2023).

Um bom líder alinha valores organizacionais e individuais, além de transformar a diversidade de ideias em vantagem estratégica. A liderança que empodera reconhece o indivíduo como o principal ativo organizacional (MARCON; URPIA; MACUCH, 2021). Assim, os estudos demonstram que a liderança atua como catalisadora da inovação, especialmente quando cria segurança psicológica e legitima a autonomia.

O despreparo de líderes pode prejudicar profissionais competentes, gerar instabilidade e reduzir a eficiência (SANTOS; MOSCOSO, 2021; SOUZA; JANISSEK-MUNIZ, 2021; SILVA; ANDRADE, 2024). Líderes motivados promovem engajamento, bem-estar e qualidade de vida, impactando positivamente a produtividade (CARVALHO; BORGES; BERNARDI, 2021). Dessa forma, a liderança pode ser compreendida como o elo essencial entre o desenvolvimento de pessoas e a consolidação de uma cultura organizacional voltada para a inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi compreender como a conexão dos colaboradores com a cultura organizacional afeta a inovação em empresas tradicionais, considerando o papel mediador da liderança no fortalecimento desse vínculo. Para o alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os objetivos específicos, quais sejam: identificar como a cultura organizacional favorece a capacidade inovadora das empresas tradicionais; descrever como a liderança atua como mecanismo de mediação entre cultura organizacional e inovação; e, avaliar como a interação entre cultura organizacional e liderança contribui para a consolidação de uma orientação inovadora nas empresas tradicionais.

De modo geral, os achados demonstram que a conexão dos colaboradores com a cultura organizacional em empresas tradicionais está diretamente associada ao modo como essa cultura é vivenciada, comunicada e atualizada, influenciando tanto o engajamento quanto a capacidade de gerar ideias inovadoras. Organizações que mantêm estruturas rígidas e pouco participativas tendem a enfraquecer o sentimento de pertencimento, o que reduz a iniciativa criativa e limita a inovação.

Por outro lado, quando a cultura promove aprendizagem contínua, cooperação, abertura ao diálogo e segurança psicológica, cria-se um ambiente propício ao surgimento de ideias e à experimentação. Nesse processo, a liderança emerge como o principal mediador, capaz de fortalecer vínculos, traduzir valores organizacionais em práticas cotidianas e impulsionar uma mentalidade inovadora ao legitimar a autonomia e o desenvolvimento dos colaboradores.

Uma contribuição importante da pesquisa diz respeito justamente ao reconhecimento do papel estratégico da liderança como elemento ativo na configuração e no fortalecimento da cultura organizacional. Os estudos analisados demonstram que liderar não se restringe à tomada de decisões ou à gestão

operacional, mas inclui a capacidade de transmitir valores, incentivar comportamentos e criar ambientes que sustentem processos contínuos de mudança. Essa compreensão, portanto, reforça a inseparabilidade entre liderança e cultura, destacando que líderes eficazes são aqueles capazes de mobilizar pessoas, reconfigurar rotinas e alinhar práticas culturais à inovação.

Além disso, o estudo evidencia como a cultura organizacional funciona tanto como catalisadora quanto como barreira para iniciativas inovadoras. A partir do levantamento realizado, torna-se possível visualizar que valores compartilhados, interações cotidianas e padrões comportamentais exercem influência direta na criatividade e na capacidade de gerar soluções. Assim, o trabalho oferece uma base de referência que pode orientar gestores e pesquisadores interessados em compreender como esses elementos se articulam, especialmente em ambientes tradicionais que buscam se reposicionar diante das demandas contemporâneas de inovação.

Apesar de suas contribuições, é necessário reconhecer as limitações inerentes ao percurso metodológico adotado. A primeira delas refere-se ao recorte temporal estabelecido, que contemplou apenas estudos publicados entre 2020 e 2024. Da mesma forma, a decisão de incluir apenas artigos escritos em língua portuguesa limita o alcance internacional da revisão, deixando de fora contribuições significativas sobre cultura e inovação produzidas em países com diferentes contextos organizacionais e culturais.

Cabe mencionar também por se tratar de uma pesquisa exclusivamente bibliográfica, não foram incluídos dados primários, como entrevistas, observações ou estudos de caso. Essa limitação impede a aproximação com a prática e restringe a compreensão mais aprofundada no cotidiano das organizações. Ainda assim, é importante ressaltar que essas limitações não comprometem a pertinência dos achados.

Considerando as lacunas identificadas ao longo da investigação, diferentes possibilidades de aprofundamento podem ser exploradas em pesquisas futuras. Uma delas é a realização de estudos empíricos em empresas tradicionais, especialmente por meio de estudos de caso, entrevistas com lideranças e colaboradores, ou observação participante. Sugere-se também a realização de estudos comparativos entre empresas tradicionais e organizações nativas digitais, possibilitando observar

contrastes estruturais, culturais e comportamentais no modo como cada tipo de organização trata a inovação.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J., & Gardner, W. L. **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership**. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. 2005.
- BASS, B. M.. **From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision**. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. 1990.
- BURNS, J. M.. **Leadership**. New York: Harper & Row. 1978.
- CALLEFI, Jéssica Syrio; SANTOS, Fernando César Almada. **Elaboração e validação do questionário cultura organizacional, competências do trabalhador e satisfação no trabalho**. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace.*, v. 13, n. 1, p. 74-96, 2022.
- CARVALHO, A. F.; BORGES, S. M.; BERNARDI, J. T. **Motivação e produtividade: considerações teóricas sobre a importância de um bom líder nas organizações**. *Revista sobre Excelência em Gestão e Qualidade*, v. 3, n. 1, p. 14-22, 2021.
- CHESBROUGH, Henry William. **Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology**. ISBN 1-57851-837-7. 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato**. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.
- JUNIOR, Antonio Carlos de Oliveira Cruz; PROFETA, Rogério Augusto; HANAI-YOSHIDA, Valquíria Miwa. **Relação entre cultura organizacional e inovação empresarial em micro e pequenas empresas**. *International Journal of Innovation*, v. 10, n. 4, p. 579-609, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/iji.v10i4.21166>.
- DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; OLIVEIRA, Marcos Leandro de. **Planejamento de processos de mudança nas dimensões da cultura organizacional**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 12, n. 1, p. 97-116, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12n1.60251>.
- DOMINGOS, Gabriela Alves et al. **Comportamento humano nas organizações**. *Caribeña de Ciencias Sociales*, p. 34-50, 30 dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51896/caribe/klnp6934>.
- FERNANDES N., Manuel; CANTERMI, Bruno de A; LIZOTE, Suzete. A.. **Revisão bibliográfica: relação entre cultura organizacional e liderança**. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, v. 15, n. 57, p. 1-18, 2021.

FORMIGA, N. S.; MARQUES, G. de Á. S.; SANTOS, A. J. P.; ALMEIDA, L. A.. **Cultura organizacional, percepção do suporte e gestão do conhecimento em trabalhadores brasileiros**. Revista Carreiras Pessoas, v. 14, n. 3, p. 370-392, 2024.

FIEDLER, F. E.. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill. 1967.

GREENLEAF, R. K.. **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. Paulist Press. 1977.

HEIFETZ, R. A.. **Leadership without easy answers**. Harvard University Press. 1994.

HERINGER, Anna Victória Mota Silva; DE OLIVEIRA, Cleane Maria Melo. **Cultura organizacional: o impacto na produtividade dos colaboradores**. Revista Foco, v. 16, n. 11, p. e3588, 15 nov. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n11-067>.

INÁCIO, Bruno Richard; ROLIM, Rebeca Barreiros; SERRALVO, Francisco Antonio. **O papel da cultura organizacional na transformação digital**. Revista Administração em Diálogo - RAD, v. 24, n. 2, p. 1-7, 2 maio 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2022v24i2.62761>.

JUNGES, Ivone; ORLANDI, Orlandy; WERNKE, Rodney; VICENTE, Daniela O.;

ALVES, Mariana B.; WESTPHAL, Jurandir. **Estudo da cultura organizacional na geração de inovação: o caso de uma empresa sul catarinense**. Revista Economia & Gestão, v. 21, n. 58, p. 26-46, 25 maio 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/p.1984-6606.2021v21n58p26-46>.

LAVRADO, Fernando Passeri et al. **Inovação e cultura organizacional: características presentes em culturas de inovação**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 10, n. 1, 1 maio 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2236-417x2020v10n1p88>.

MARCON, Catia Sirlene; URPIA, Arthur Gualberto Barcelar da Cruz; MACUCH, Regiane. **O papel do indivíduo para a cultura organizacional**. Revista Ciências Humanas, v. 14, n. 1, 27 out. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.32813/2179-1120.2021.v14.n1.a718>.

MESSAGE, Eliane R. R.; VILHA, Anapátricia M.. **Cultura organizacional como elemento estratégico para inovação tecnológica: estudos comparativos empresariais**. Revista GeSec, v. 14, n. 6, p. 9441-9460, 2023. Disponível em: <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2309>.

MORAIS, Marcos de Oliveira; ARAUJO, Marcelo Bernardino; VIDIGAL, Hernani. **Estudo da cultura organizacional e inovação em uma empresa metalúrgica na percepção dos colaboradores**. Research, Society and Development, v. 10, n. 9, p. e53210918588, 28 jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i9.18588>.

MONTEIRO, Januário J.; BORTOLUZZI, Daiane A.; LUNKES, Rogério J.. **Moderação da cultura organizacional na relação entre os controles formais e motivação intrínseca.** Revista Enfoque: Reflexão Contábil, v. 42, n. 1, p. 119-132, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v42i1.58319>.

MONTENEGRO, Adauto de Vasconcelos; PINHO, Ana Paula Moreno; TUPINAMBÁ, Antonio Caubi Ribeiro. **Comprometimento organizacional, liderança e cultura organizacional: estudo em uma organização cearense.** Gestão.org, v. 21, n. 1, 6 out. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2023.24>.

NETO, Manuel Fernandes; CANTERMI, Bruno De Amorim; LIZOTE, Suzete Antonieta. **Revisão Bibliográfica: Relação entre Cultura Organizacional e Liderança / Literature Review: Relation between Organizational Culture and Leadership. ID on line.** Revista de psicologia, v. 15, n. 57, p. 01-18, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v15i57.3177>.

NEVES, Patrícia Santos. **A Cultura Organizacional como Antecedente da Inovação: o Caso do Hotel Selina Gerês.** 2021. 143 p. Dissertação de mestrado — Escola Superior de Educação de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2021.

NUNES, Ana Lúcia De Paula Ferreira; Bueno, Miriam Pinheiro; Silva, Josney Freitas; Oliveira, Jovana Costa. **Processos de Seleção, Atuação da Liderança e Influências no Ambiente Organizacional / Selection Processes, Leadership Performance and Influences in the Organizational Environment.** ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 15, n. 55, p. 65-87, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v15i55.3036>.

PERIDES, Maria P. N.; VILELA, Nágila G. S.; SOUSA, Carine B.; DUTRA, Joel S.; CASADO, Tania. **Cultura organizacional e gestão por competências: caso Gerdau.** R. Adm. FACES Journal, v. 19, n. 3, p. 26-46, 2020.

POTYE, Lucimara; BAHIA, Moscon Daniela C. **A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação.** Gestão & Planejamento, v. 23, p. 296-314, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.53706/gep.v.23.6134>.

ROCHA, Eliane D. da; CERUTTI, Bernadete B.; BRAIDO, Gabriel M.; SCHNEIDER, Evania. **As características da liderança na percepção de liderados.** Revista Destaques Acadêmicos, v. 15, n. 1, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v15i1a2023.3367>.

ROBBINS, Stephen R. **Comportamento organizacional / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes.** - 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

- SALVADOR, Sabrina L.; FERNANDES, Alice M.; POZZO, Danielle N.; BIEGELMEYER, Uiliam H.; FIDÉLIS, Andréa C. F.; CAMARGO, Maria E.; MOREIRA, Luís F.. **Cultura organizacional: o motor da inovação no setor metalmecânico**. P2P & Inovação, v. 10, n. 2, p. 1-25, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21728/p2p.2024v10n2e-6760>.
- SANTOS, Ingrid N. F. M.; MOSCOSO, Edy P. S. H.. **A motivação e sua importância para influenciar as equipes de trabalho: um estudo de caso na Auto Elétrica Costa Ltda.** Revista Fimca, v. 8, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.37157/fimca.v8i1.191>.
- SCHEIN, Edgar H., **Cultura Organizacional e Liderança**. Atlas, São Paulo, 2009.
- SCHULDT, Klaus S.; GOMES, Giancarlo. **Influência da cultura organizacional nos ambientes de inovação e desempenho organizacional**. Gestão & Produção, v. 27, n. 3, e4571, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X4571-20>.
- SILVA, João G. R. da; ANDRADE, Jailza do N. T.. **A influência da liderança para práticas de sustentabilidade nas organizações**. Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v. 18, n. 71, p. 19-33, 2024. Disponível em: [10.14295/online.v18i71.3971](https://doi.org/10.14295/online.v18i71.3971).
- SILVA, Jocenice G., PACHECO, Flavio A. da M. **Organização Cultura organizacional das micro e Pequenas empresas (mpes) de Palmas – TO**. In: PÔRTO JR, Gilson; PACHECO, Flávio Augustus da Mota (org.). Liderança, cultura organizacional e inovação. Palmas-TO. Observatório Edições, 2023. ISBN 978-65-999742-9-8. (Pág 137 a 152).
- SILVA, Laíla Santos da; BOHANA, Livia França; MELO, Gustavo Souza de. **People management: analysis of the organizational climate from the perspective of employees in an auto parts company located in the city of itamaraju-ba**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 4, p. 236-256, 2 abr. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i4.13442>.
- SOUZA, Vivian A. de; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. **Fatores de influência da cultura de inteligência em organizações**. REAd, v. 27, n. 2, p. 579-611, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.325.107447>.
- VENZ, Maisa R.; FERNANDES, Alice M.. **Cultura organizacional em indústrias familiares e não familiares: um estudo comparativo**. Revista Gestão Organizacional - RGO, v. 17, n. 2, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v17i2>.
- WECKER, Ana Cláudia; FROEHLICH, Cristiane; BESSI, Vânia G.. **A relação entre cultura organizacional e capacidades dinâmicas: uma revisão teórica**. Cadernos UniFOA, v. 16, n. 47, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.47385/cadunifoa.v16.n47.3714>.

Apêndice A - Estudos selecionados para a revisão de literatura

Quadro 1 - Estudos selecionados para a revisão de literatura

Título	Autor(es)	Ano	Objetivo Geral
Inovação e cultura organizacional: Características presentes em culturas de Inovação	Fernando P. Lavrado; Nicole Bou Dib El-Khoury; Cláudia Cristina R. Barbosa; José Francisco de C. Rezende	2020	Identificar as principais características, os fatores e as dimensões de cultura organizacional que estão presentes em ambientes e organizações inovadoras no contexto da Quarta Revolução Industrial.
Influência da cultura organizacional nos ambientes de inovação e desempenho organizacional	Klaus Siegmar Schuldt; Giancarlo Gomes	2020	Analisar a influência da cultura organizacional no ambiente Interno e externo de inovação e no desempenho organizacional em uma organização do setor têxtil.
Cultura organizacional e gestão por competências: caso Gerdau	Maria Paula N. Perides; Joel S. Dutra; Nágila Giovanna S. Vilela; Tania Casado; Carine Bastos Sousa	2020	Analisar a interação entre a cultura organizacional e a gestão de pessoas por competências na siderúrgica Gerdau.
Revisão bibliográfica: Relação entre cultura organizacional e liderança	Manuel Fernandes Neto; Bruno de A. Cantermi; Suzete Antonieta Lizote	2020	Identificar a relação entre cultura organizacional e liderança dentro das empresas.
A relação entre cultura organizacional e capacidades dinâmicas: uma revisão teórica	Ana Cláudia Wecker; Cristiane Froehlich; Vânia Gisele Bessi	2021	Apresentação de um framework que conecta as relações identificadas entre cultura organizacional e capacidades dinâmicas.
Estudo da cultura organizacional e inovação em uma empresa metalúrgica na Percepção dos colaboradores	Marcos de Oliveira Moraes; Marcelo Bernardino Araújo; Hernani Vidigal	2021	Mapear e analisar como a cultura organizacional em uma empresa de pequeno porte do ramo metalúrgico pode influenciar no processo de inovação.
Estudo da cultura organizacional na geração de inovação: o caso de uma empresa sul catarinense	Ivone Junges; Orlandy Orlandi; Rodney Wernke; Daniela O. Vicente; Mariana B. Alves; Jurandir Westphal	2021	Analisar a influência da cultura organizacional nos processos de inovação de uma empresa de médio porte no ramo de eletroeletrônicos no Estado de Santa Catarina.

Fatores de influência da cultura de inteligência em organizações	Vivian Aguiar de Souza; Raquel Janissek-Muniz.	2021	Identificar fatores da cultura organizacional que podem influenciar os processos de inteligência nas organizações
Moderação da cultura organizacional na relação entre os controles formais e motivação intrínseca	Januário José Monteiro; Daiane Antonini Bortoluzzi; Rogério João Lunkes	2021	Investigar a influência dos controles formais na motivação intrínseca moderado pela cultura organizacional em empresa familiar.
A motivação e sua importância para influenciar as equipes de trabalho um estudo de caso: na Auto Elétrica Costa Ltda	Ingrid Natiely Ferreira Matos Santos; Edy Pollo Santos Hassegawa Moscoso	2021	Analisar a importância da motivação para influenciar as equipes de trabalho da Auto Elétrica Costa Ltda.
Motivação e produtividade: considerações teóricas sobre a importância de um bom líder nas organizações	Andrey Ferraz Carvalho; Silvana Maia Borges; Jonathan Turchetti Bernardi	2021	Entender a influência da liderança na motivação de colaboradores, bem como seu impacto na produtividade das organizações.
O papel do indivíduo para a cultura organizacional	Catia Sirlene Marcon; Arthur Gualberto B. da Cruz Uripia; Regiane Macuch	2021	Influência exercida pelos indivíduos na cultura organizacional para o que compartilhamento do conhecimento explícito ocorra de forma eficaz e eficiente.
Processos de seleção, atuação da liderança e influências no ambiente organizacional	Ana Lúcia de Paula F. Nunes; Miriam P. Bueno; Josney F. Silva; Jovana C. Oliveira.	2021	Mostrar a necessidade de um processo de Recrutamento e Seleção estruturado, seus conceitos e tipologias, e, como a motivação e a liderança podem influenciar na produtividade e desenvolvimento.
O papel da cultura organizacional na Transformação digital	Bruno Richard Inácio; Rebeca Barreiros Rolim; Francisco Antônio Serralvo	2022	A importância da cultura organizacional no contexto da transformação digital, considerando sua relação com o processo de mudança, a influência da liderança e a adoção de uma cultura organizacional resiliente.
Relação entre cultura organizacional e inovação empresarial	Antônio Carlos de O. C. Junior; Rogério Augusto Profeta; Valquíria	2022	Analisar a relação entre cultura organizacional predominante e capacidade de inovação empresarial em

em micro e pequenas empresas	Miwa Hanai-Yoshida		Micro e Pequenas Empresas (MPEs).
Elaboração e validação do questionário Cultura Organizacional, competências do trabalhador e satisfação no trabalho	Jéssica Syrio Callefi; Fernando César Almada Santos	2022	Apresentar como foi elaborado e validado um questionário para verificar cultura organizacional, competências dos trabalhadores e satisfação no trabalho.
A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação	Lucimara Potye; Daniela C. Bahia Moscon.	2022	Analisar a influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favoreçam a inovação.
Planejamento de processos de mudança nas dimensões da cultura organizacional	Ieda Pelogia Martins Damian; Marta Lígia Pomim Valentim; Marcos Leandro de Oliveira	2022	Demonstrar a importância de identificar o tipo de cultura na qual a organização está inserida, bem como as etapas necessárias para se fazer uma mudança cultural.
Comportamento humano nas organizações	Gabriela Alves Domingos; Eli Andrade Rocha Prates; Helena Brandão Viana; Alexandro Landim.	2022	Entender o comportamento humano dentro das empresas, no município De Hortolândia e região, verificando a percepção dos colaboradores quanto à cultura organizacional, Motivação, liderança e percepção.
Cultura organizacional como elemento estratégico para inovação tecnológica: estudos comparativos empresariais	Eliane Regina Rodrigues Message; Ana Patrícia Morales Vilha	2023	Observar a relação direta dos resultados de inovação nos mercados de atuação das empresas, com as ações e fomento da cultura organizacional para a temática da inovação.
Cultura organizacional: o impacto na produtividade dos colaboradores	Anna Victória Mota Silva Heringer; Cleane Maria Melo de Oliveira	2023	Analisar o impacto da cultura organizacional na produtividade dos colaboradores no ambiente laboral.
Comprometimento organizacional, liderança e cultura organizacional:	Adauto de V. Montenegro; Ana Paula M. Pinho; Antonio Caubi R. Tupinambá	2023	A relação entre comprometimento organizacional, considerado como os laços psicológicos entre trabalhador e organização, e estilos de

Estudo em uma organização cearense			liderança foi investigada a partir da função da cultura organizacional nessa relação.
As características da liderança na percepção de liderados	Eliane Dalpian Da Rocha; Bernardete Bregolin Cerutti; Gabriel Machado Braido; Evania Schneider	2023	Identificar as características da liderança, a partir da percepção de liderados, em diferentes organizações de Nova Bréscia/RS.
Cultura organizacional, O motor da inovação no setor metalmeccânico	Sabrina L. Salvador; Alice M. Fernandes; Danielle N. Pozzo; Uiliam H. Biegelmeyer; Andréa Cristina F. Fidélis; Maria Emília Camargo; Luís F. Moreira	2024	Analisar o quanto a cultura organizacional influencia na cultura de inovação e na gestão da inovação em uma empresa do setor metalúrgico na Serra Gaúcha.
Cultura organizacional em indústrias familiares e não familiares: Um estudo comparativo	Maisa Rombaldi Venz; Alice Munz Fernandes	2024	Identificar se existe diferença significativa entre as dimensões da cultura organizacional praticada por indústrias familiares e não familiares.
Cultura organizacional, percepção do suporte e gestão do conhecimento em trabalhadores brasileiros	Nilton S. Formiga; Gisele de Ávila S. Marques; André J. P. Santos; Layze Amanda L. Almeida	2024	A avaliação da influência da cultura organizacional na percepção do suporte organizacional e gestão do conhecimento.
A Influência da liderança para práticas de Sustentabilidade nas Organizações	João Gustavo R. da Silva; Jailza do N. Andrade	2024	Como a liderança influencia as práticas sustentáveis em uma empresa alimentícia, analisando estratégias para integrar a sustentabilidade à cultura organizacional.
Gestão de pessoas: análise do clima organizacional na perspectiva dos colaboradores em uma empresa de autopeças localizada na cidade de Itamaraju-BA	Laíla S. da Silva; Lívia França Bohana; Gustavo S. de Melo.	2024	Analisar sobre a compreensão dos colaboradores em relação ao clima organizacional da empresa estudada.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025).