

**POSICIONAMENTO
COMPORTAMENTAL
ESTRATÉGICO INOVADOR:
CATEGORIA ANALÍTICA
PARA COMPREENDER A
CONVERSÃO DA AÇÃO
INDIVIDUAL EM PRÁTICA
INOVADORA
ORGANIZACIONAL**

**INNOVATIVE STRATEGIC BEHAVIORAL POSITIONING: AN ANALYTICAL
CATEGORY FOR UNDERSTANDING THE CONVERSION OF INDIVIDUAL
ACTION INTO ORGANIZATIONAL INNOVATIVE PRACTICE**

Ciências Sociais Aplicadas • 12/06/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/781156805](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/781156805)

Bismarck Rogerio Ferreira Santos¹

Miriam Pinheiro Bueno²

Patrícia Gomes³

RESUMO

Este artigo analisa o posicionamento comportamental estratégico inovador (PCEI) como uma categoria voltada à compreensão da inovação no ambiente corporativo contemporâneo. Parte-se da lacuna de que estudos sobre comportamento inovador, cultura organizacional, liderança, segurança psicológica e gestão do conhecimento costumam ser tratados de modo fragmentado, o que limita a compreensão da passagem entre intenção individual, relações organizacionais e prática inovadora. O estudo adota abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão narrativa da literatura, com procedimentos de sistematização voltados à seleção e à transparência do corpus, sem se configurar como revisão sistemática padronizada. A análise articula contribuições sobre *innovative work behavior*, *employee voice*, comportamento proativo, *taking charge*, cultura organizacional, liderança, segurança psicológica, relações interpessoais, compartilhamento de conhecimento e capacidade absorptiva. Os resultados indicam que o PCEI se organiza em três dimensões interdependentes: orientação estratégica da ação, participação relacional e conversão do conhecimento em práticas inovadoras, o que permite interpretar como ideias, interações e aprendizagens são incorporadas a rotinas, melhorias e artefatos organizacionais quando há direção estratégica, suporte relacional e capacidade institucional de aplicação do conhecimento. Como contribuição, o artigo propõe uma estrutura conceitual mínima para pesquisas empíricas futuras, instrumentos diagnósticos e artefatos gerenciais voltados à gestão da inovação, sem pretender validar metricamente o construto nem estabelecer relações causais diretas.

Palavras-chave: posicionamento comportamental estratégico inovador; comportamento inovador; cultura organizacional; relações organizacionais; gestão do conhecimento.

ABSTRACT

This article analyzes innovative strategic behavioral positioning (ISBP) as a category for understanding innovation in contemporary corporate environments. It addresses the gap that studies on innovative behavior, organizational culture, leadership, psychological safety, and knowledge management are often treated in a fragmented way, which limits the understanding of the transition from individual intention to organizational relationships and innovative practice. The study adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, developed through a narrative literature review with systematization procedures aimed at corpus selection and transparency, without being characterized as a standardized systematic review. The analysis articulates contributions on *innovative work behavior, employee voice, proactive behavior, taking charge*, organizational culture, leadership, psychological safety, interpersonal relationships, knowledge sharing, and absorptive capacity. The results indicate that ISBP is organized into three interdependent dimensions: strategic action orientation, relational participation, and the conversion of knowledge into innovative practices, which makes it possible to interpret how ideas, interactions, and learning are incorporated into organizational routines, improvements, and artifacts when strategic direction, relational support, and institutional capacity for knowledge application are present. As its main contribution, the article proposes a minimum conceptual structure for future empirical research, diagnostic instruments, and managerial artifacts aimed at innovation management, without claiming to metrically validate the construct or establish direct causal relationships.

Keywords: innovative strategic behavioral positioning; innovative behavior; organizational culture; organizational relationships; knowledge management.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital, a intensificação das pressões por desempenho e as mudanças nas formas de trabalho têm reposicionado pessoas, conhecimento e práticas de gestão no debate sobre inovação. As novas formas de trabalho associadas à digitalização ampliam arranjos flexíveis, virtuais e mediados, reconfigurando práticas laborais, relações organizacionais e modos de colaboração (Aroles et al., 2021). Nesse contexto, inovar não se limita à adoção de tecnologias, ao redesenho de processos ou às decisões formais da alta gestão. Parte relevante da inovação ocorre nas práticas cotidianas, quando colaboradores interpretam diretrizes, interagem, compartilham conhecimento e participam da construção de soluções no trabalho.

A inovação organizacional relaciona-se ao desenvolvimento de capacidades tecnológicas e à melhoria do desempenho (Camisón; Villar-López, 2014), mas também depende de fatores humanos e sociais, como cultura organizacional, liderança participativa, colaboração e gestão do conhecimento. Confiança, aprendizagem e compartilhamento de conhecimento criam condições para que ideias circulem e sejam aplicadas (Lam et al., 2021). Assim, compreender a inovação no ambiente corporativo exige observar estruturas, processos e tecnologias, sem perder de vista as condições que permitem aos colaboradores expressar ideias, reconhecer oportunidades, cooperar e converter conhecimento em práticas aplicáveis.

A literatura em Administração já examina comportamento inovador, cultura organizacional, liderança, segurança psicológica, relações organizacionais e gestão do conhecimento, com base em estudos já

consolidados sobre comportamento inovador no trabalho, comportamento proativo, segurança psicológica, cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento e capacidade absorptiva (Janssen, 2000; Edmondson, 1999; Schein, 2004; Grant; Ashford, 2008; Wang; Noe, 2010; Cohen; Levinthal, 1990; Zahra; George, 2002). A lacuna assumida neste estudo não decorre da ausência de pesquisas sobre esses temas, mas da forma ainda fragmentada como eles costumam ser articulados; o argumento desenvolvido é que a inovação organizacional só pode ser compreendida de modo mais consistente quando a iniciativa individual é analisada em relação às condições estratégicas, relacionais e cognitivas que permitem sua conversão em prática. O desafio teórico consiste em aproximar comportamento inovador, orientação estratégica da ação, relações de trabalho e conversão do conhecimento em práticas inovadoras, sem reduzir a inovação a uma característica individual, a uma decisão gerencial ou a um resultado exclusivamente tecnológico.

Para enfrentar essa limitação analítica, este artigo propõe o posicionamento comportamental estratégico inovador (PCEI) como categoria analítica exploratória. A categoria interpreta a inovação a partir de uma estrutura analítica que articula o alinhamento das ações aos objetivos organizacionais, as condições relacionais de participação e os mecanismos pelos quais o conhecimento é incorporado a práticas, rotinas, melhorias ou artefatos organizacionais.

A contribuição original do PCEI está em integrar, em uma mesma estrutura interpretativa, dimensões que aparecem distribuídas em literaturas já consolidadas sobre comportamento inovador, comportamento proativo, *employee voice*, *taking charge*, *strategy-*

as-practice, segurança psicológica, cultura organizacional e gestão do conhecimento. Construtos consolidados, como *innovative work behavior*, *proactive behavior*, *employee voice* e *taking charge*, explicam aspectos específicos da iniciativa, da expressão de ideias e da ação orientada à mudança. Quando analisados isoladamente, porém, tendem a não explicitar de modo suficiente a direção estratégica da ação, as condições relacionais da participação e os mecanismos pelos quais o conhecimento se transforma em prática organizacional.

A questão que orienta o estudo é: como o posicionamento comportamental estratégico inovador se configura no ambiente corporativo contemporâneo? A partir dessa pergunta, o objetivo geral do artigo é analisar, por meio de revisão narrativa da literatura, o PCEI como categoria analítica no ambiente corporativo contemporâneo. Como desdobramento, busca-se identificar os principais construtos associados ao PCEI, examinar condições organizacionais que favorecem ou limitam sua manifestação e discutir sua utilidade para compreender a relação entre ação individual, relações organizacionais, conhecimento e inovação.

A justificativa acadêmica do estudo está na possibilidade de aproximar debates que dialogam entre si, mas permanecem frequentemente fragmentados no campo da Administração. Ao propor o PCEI como categoria analítica exploratória, o artigo oferece uma síntese interpretativa da inovação organizacional sem reduzi-la a traços individuais, indicadores tecnológicos ou relações diretas de causa e efeito sobre o desempenho. O texto está organizado em cinco seções: introdução, revisão da literatura, metodologia, resultados e discussões, e conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O posicionamento comportamental estratégico inovador (PCEI) insere-se em uma tradição de estudos que compreende a atuação dos indivíduos nas organizações para além da execução de tarefas, especialmente no campo do comportamento organizacional (Robbins, 2005; Chiavenato, 2005). O comportamento organizacional contribui para essa perspectiva ao tratar atitudes, valores, motivação, percepção, relações sociais, cooperação e participação como dimensões relevantes para explicar a ação dos sujeitos no ambiente corporativo.

Os estudos sobre estratégia ampliam essa compreensão ao indicar que a ação estratégica não se restringe à formulação de planos pela alta gestão, mas também se realiza em práticas cotidianas, decisões operacionais e interações organizacionais (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000; Whittington, 1996; Johnson; Melin; Whittington, 2003). Ela também se expressa na interpretação das diretrizes institucionais e na capacidade dos colaboradores de ajustar suas ações às demandas do ambiente. Essa aproximação entre comportamento organizacional e estratégia explica que os indivíduos participam da construção organizacional quando interpretam problemas, cooperam, propõem soluções, adaptam rotinas e contribuem para a melhoria dos processos de trabalho.

A literatura sobre comportamento inovador no trabalho acrescenta a esse debate a análise da geração, promoção e implementação de ideias no ambiente organizacional. O *innovative work behavior* tornou-se uma referência relevante para compreender a inovação como prática associada à iniciativa individual e coletiva. No entanto, sua explicação tende a concentrar-se na produção e implementação

de ideias, sem necessariamente explicitar a orientação estratégica da ação, as condições relacionais que sustentam a participação e os mecanismos de conversão do conhecimento em prática organizacional.

Outros construtos complementam essa discussão. O comportamento proativo, conforme discutido por Grant e Ashford (2008) e Parker, Williams e Turner (2006), envolve ações antecipatórias por meio das quais os indivíduos buscam influenciar o ambiente de trabalho, responder a oportunidades e produzir mudanças; o *taking charge* destaca esforços voluntários voltados à mudança funcional no trabalho; e o *employee voice* explica a manifestação construtiva de ideias, sugestões e preocupações orientadas à melhoria. Esses conceitos são fundamentais para delimitar formas de iniciativa e participação, mas não esgotam a análise proposta neste artigo. O PCEI não os substitui; sua contribuição está em articulá-los a uma leitura integrada da inovação como prática orientada estrategicamente, sustentada por relações organizacionais e dependente da conversão do conhecimento em ação.

Com base nessa delimitação, esta revisão situa o PCEI na articulação entre comportamento inovador no trabalho, comportamento proativo, *taking charge*, *employee voice*, cultura organizacional, clima de inovação, liderança, segurança psicológica, relações interpessoais, gestão do conhecimento e capacidade absorptiva. O argumento central é que a inovação não pode ser compreendida apenas como atributo individual ou resultado tecnológico. Ela depende das condições organizacionais que autorizam a participação, sustentam a circulação de ideias e permitem transformar conhecimento em prática.

O referencial teórico organiza-se em quatro eixos. O primeiro discute comportamento estratégico e posicionamento comportamental, necessários para compreender a atuação dos indivíduos como prática vinculada à interpretação de objetivos, adaptação e contribuição para resultados. O segundo situa o ambiente corporativo contemporâneo e seus desafios, destacando pressões por desempenho, transformação digital e novas formas de trabalho. O terceiro examina cultura organizacional, relações organizacionais e estratégias inovadoras como condições de sustentação da participação inovadora. O quarto delimita o PCEI como categoria analítica integradora.

2.1. Comportamento Estratégico

Nas rotinas corporativas, colaboradores interpretam, adaptam e executam objetivos organizacionais por meio de práticas que expressam comportamento estratégico. Essa definição amplia a concepção tradicional de estratégia, frequentemente associada ao planejamento formal da alta gestão, ao reconhecer que colaboradores também participam da construção estratégica por meio de decisões cotidianas, interações, aprendizagem e adaptação.

A abordagem da *strategy-as-practice* aprofunda essa compreensão ao deslocar o foco do planejamento formal para o campo das práticas cotidianas. Nessa perspectiva, a estratégia não é apenas algo que a organização possui, como plano, posição ou diretriz, mas algo que os sujeitos fazem em interações, reuniões, rotinas, negociações, ferramentas de gestão e processos decisórios. Autores vinculados a essa abordagem, como Whittington (1996, 2006), Johnson, Melin e Whittington (2003), Jarzabkowski (2005), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Jarzabkowski e Spee (2009) e

Vaara e Whittington (2012), permitem compreendê-la a partir da articulação entre praticantes, práticas e práxis. Essa articulação envolve os sujeitos que participam do fazer estratégico, os instrumentos e rotinas que orientam esse fazer e o fluxo concreto de atividades por meio do qual a orientação organizacional se realiza.

Essa leitura é relevante para o PCEI porque permite interpretar a atuação estratégica do colaborador como prática situada, e não apenas como execução passiva de diretrizes superiores. Colaboradores situados em níveis operacionais, técnicos ou intermediários podem contribuir com conhecimento prático, percepções sobre problemas reais do trabalho, feedback sobre implementação e sugestões de adaptação das prioridades organizacionais. Assim, reuniões, discussões abertas, oficinas estratégicas, sistemas de feedback, rotinas colaborativas e plataformas digitais de participação podem funcionar como espaços nos quais a estratégia é interpretada, negociada e ajustada ao cotidiano organizacional.

Contribuições associadas a Vaara e Whittington (2012) indicam que o fazer estratégico também envolve linguagem, narrativas, textos, interpretações, assimetrias de poder e disputas de sentido. A participação dos colaboradores pode, portanto, ser favorecida ou restringida por relações hierárquicas, acesso desigual a informações, baixa abertura gerencial, restrições de tempo e limitada segurança para contestar ou propor mudanças. Para o PCEI, essa discussão é central porque mostra que a orientação estratégica da ação depende não apenas da existência de objetivos formais, mas das condições organizacionais que autorizam a voz, legitimam o conhecimento prático e permitem que sugestões sejam convertidas em ajustes, melhorias ou práticas inovadoras.

Robbins (2005), Chiavenato (2005) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) oferecem base para compreender que a estratégia não se limita à formulação de planos. Ela também se expressa na forma como os sujeitos interpretam, executam e ajustam diretrizes institucionais. Nas instâncias operacionais e táticas, esse comportamento aparece quando os colaboradores atuam com iniciativa, cooperação, visão sistêmica e orientação para resultados.

A literatura recente sobre comportamento inovador reforça essa interpretação ao indicar que a inovação organizacional depende de fatores individuais, relacionais e institucionais. Srirahayu, Ekowati e Sridadi (2023) discutem o comportamento inovador como fenômeno associado à geração, promoção e implementação de ideias. Saif et al. (2024) relacionam liderança transformacional, compartilhamento de conhecimento, comportamento inovador e desempenho individual. Teixeira et al. (2025), ao analisarem expectativas de desempenho e atenção gerencial voltada ao crescimento e à inovação, acrescentam a dimensão decisória e estratégica ao debate.

Desse modo, o comportamento estratégico constitui uma das bases do PCEI, mas não se confunde com ele. Essa distinção exige observar, antes, como o indivíduo se posiciona diante das exigências organizacionais que tornam possível ou limitada sua atuação estratégica e inovadora.

2.1.1. Posicionamento Comportamental

Diante das exigências do ambiente organizacional, o indivíduo assume formas de atuação que envolvem atitudes, valores, modos de comunicação, disposição para cooperar, abertura à mudança e

orientação para objetivos coletivos. Não se trata de um traço fixo de personalidade nem de um perfil individual descolado do contexto, mas de uma forma situada de atuação, construída na relação entre disposições individuais, exigências organizacionais e condições culturais, relacionais e institucionais do trabalho.

Essa definição evita reduzir a atuação do colaborador a características subjetivas isoladas. A forma como o indivíduo atua no trabalho depende não apenas de suas motivações ou competências, mas também das condições organizacionais que autorizam ou restringem sua participação. Cultura, liderança, clima ético, suporte institucional, comunicação, confiança e segurança psicológica influenciam a possibilidade de expressar ideias, cooperar, aprender e participar da construção de soluções.

Robbins (2005) e Chiavenato (2005) permitem compreender que atitudes, valores, motivação, percepção, satisfação e relações sociais influenciam a atuação dos indivíduos no trabalho. Goleman (2011) contribui para essa discussão ao tratar das competências socioemocionais e da inteligência social, especialmente quanto à qualidade das interações humanas e à formação de vínculos interpessoais.

Pesquisas contemporâneas reforçam que o posicionamento do colaborador é condicionado pelo contexto organizacional. Xavier et al. (2024) associam suporte organizacional, satisfação, engajamento e intenção de permanência em contextos de trabalho remoto. Souza et al. (2024) discutem autorrealização, valores e comportamento inovador no Brasil. Pérez-Nebra et al. (2025) analisam relações entre bem-estar e desempenho em trabalhadores remotos. Esses estudos

indicam que a atuação do colaborador emerge da interação entre disposições individuais e condições organizacionais.

O posicionamento comportamental constitui uma base para compreender o PCEI, mas não o esgota. Sua articulação com comportamento estratégico e comportamento inovador só ganha consistência quando situada nas condições concretas do ambiente corporativo em que a ação do colaborador ocorre.

2.2. Ambiente Corporativo

Transformação digital, novas exigências de desempenho, mudanças nas formas de trabalho e valorização da inovação atravessam o ambiente corporativo contemporâneo. A organização não pode ser reduzida a espaço físico ou estrutura jurídica, pois opera como sistema de relações, decisões, cultura, tecnologia, processos e práticas de gestão.

Esse arranjo demanda colaboradores capazes de aprender continuamente, colaborar em rede, adaptar-se a novos modelos operacionais e contribuir para a melhoria das práticas existentes. Drucker (1987) contribui para essa análise ao tratar a inovação como prática gerencial sistemática. Chiavenato (2005), por sua vez, situa essas exigências na dinâmica do comportamento humano nas organizações. A articulação entre esses dois planos evidencia que inovação e comportamento não são dimensões separadas: mudanças em processos e resultados passam pela forma como pessoas interpretam e executam o trabalho.

Estudos recentes reforçam a relevância das condições organizacionais para desempenho, engajamento e inovação. Xavier et al. (2024) discutem suporte organizacional em contextos de

trabalho remoto. Pérez-Nebra et al. (2025) analisam relações entre bem-estar e desempenho. Marchiori et al. (2023) indicam que capacidades de tecnologia da informação e inovatividade podem estar associadas ao desempenho organizacional no setor público brasileiro. Carvalho et al. (2023) acrescentam que competências digitais de servidores públicos podem impactar o comportamento inovador no trabalho, reforçando a relação entre transformação tecnológica, capacidades individuais e inovação organizacional. Costa Júnior e Nunes (2023) mostram que a transformação ágil afeta práticas, valores, cultura e capacidade de inovação.

Esses estudos indicam que pressões por resultado e inovação envolvem mudanças tecnológicas e reorganização das relações, das formas de trabalho e das práticas de liderança. Por isso, compreender o PCEI exige observar tanto as oportunidades quanto as tensões produzidas pelo ambiente corporativo contemporâneo.

2.2.1. Desafios do Ambiente Corporativo

A valorização da inovação não elimina condições organizacionais que restringem o envolvimento dos colaboradores. Pressão por resultados, mudanças tecnológicas aceleradas e intensificação do trabalho podem estimular adaptação e aprendizagem, mas também ampliar sobrecarga, *burnout* e *technostress*.

Zhang et al. (2025) analisam como o *technostress* pode relacionar-se à ansiedade ou ao engajamento no trabalho, dependendo da forma como a tecnologia é percebida. Mehmood et al. (2023) discutem liderança despótica, incivilidade e comportamento inovador. Abdelaliem e Abou Zeid (2023) analisam liderança tóxica, silêncio organizacional e desempenho. Jang e Kang (2025) evidenciam que o

comportamento inovador pode gerar efeitos sociais negativos, como inveja e ostracismo, quando o contexto relacional não oferece suporte adequado.

Sant'Anna, Mezan e Carvalho (2024) acrescentam uma tensão relevante ao indicar que discursos organizacionais sobre criatividade, inovação e empoderamento podem coexistir com práticas de controle e contradições nas relações de poder. Essa contribuição impede uma leitura idealizada da inovação. Não basta demandar criatividade ou iniciativa; é necessário observar as condições culturais, relacionais e institucionais que autorizam, bloqueiam ou distorcem comportamentos inovadores.

Esses fatores indicam que o PCEI precisa ser compreendido de modo ambivalente. O PCEI depende de suporte institucional, segurança psicológica e relações de confiança para sustentar inovação e envolvimento no ambiente organizacional. Essa ambivalência desloca a análise para a cultura organizacional, pois é nela que práticas de abertura, controle, reconhecimento ou punição passam a autorizar ou restringir a participação inovadora.

2.3. Cultura Organizacional

A cultura organizacional define quais comportamentos são legitimados, estimulados ou restringidos no trabalho, em um campo composto por valores, normas explícitas e tácitas, práticas de gestão, estilos de liderança e modos de interação. A cultura favorece colaboração, aprendizagem e inovação quando seus valores e práticas legitimam a participação, mas também reforça resistência, medo de exposição e baixa participação quando sustenta controle, fechamento ou punição ao erro.

Schein (2004) trata a cultura organizacional como sistema de pressupostos, valores e práticas compartilhadas que orientam a vida organizacional. Robbins (2005) permite relacioná-la à mudança, ao comportamento e ao desempenho. Com essa base, culturas abertas à aprendizagem, à autonomia, à experimentação e à colaboração podem ser analisadas como ambientes mais favoráveis à participação inovadora.

A distinção entre cultura organizacional e clima de inovação é relevante. Enquanto a cultura remete a pressupostos e valores mais amplos, o clima de inovação permite observar percepções compartilhadas nas equipes sobre visão, segurança participativa, orientação para a tarefa e suporte à inovação, como discutido por Anderson e West (1998). Essa distinção explicita uma tensão analítica importante: Schein e Robbins situam a cultura em valores e pressupostos organizacionais mais amplos, enquanto Anderson e West deslocam a análise para percepções compartilhadas no nível das equipes.

Estudos recentes reforçam essa leitura. Soares et al. (2025) discutem a implantação de uma cultura de inovação a partir do diagnóstico organizacional e da participação das lideranças. Almeida, Kock e Zanini (2025) apontam que uma cultura orientada por dados pode favorecer capacidades analíticas e inovações incrementais no setor público. Costa Júnior e Nunes (2023) indicam que a transformação ágil afeta a cultura organizacional ao promover autonomia, trabalho coletivo, inovação, produtividade e gestão da mudança. Ding e Hong (2025), Bindel Sibassaha, Pea-Assounga e Bambi (2025) e Lecic et al. (2023) ampliam a discussão ao relacionarem cultura, liderança, clima organizacional e comportamento inovador.

Esses estudos mostram que a cultura não opera como pano de fundo neutro. Sua interferência torna necessário observar como as relações organizacionais concretas sustentam, bloqueiam ou transformam a manifestação de ideias no cotidiano do trabalho.

2.3.1. Relações Organizacionais

Atitudes e comportamentos individuais ganham expressão coletiva nas relações organizacionais. Comunicação, confiança, cooperação, reconhecimento, segurança psicológica e compartilhamento de conhecimento conectam o posicionamento do indivíduo às práticas das equipes.

A literatura sobre *employee voice* contribui para compreender a dimensão expressiva dessas relações. Van Dyne e LePine (1998) tratam a voz como comportamento construtivo orientado à melhoria, enquanto Morrison (2014) mostra que a retenção de ideias, sugestões ou preocupações pode ocorrer quando o trabalhador percebe risco relacional ou baixa abertura para manifestação. Relações favoráveis ao PCEI não envolvem apenas cooperação; envolvem também condições para discordar, sugerir, questionar e participar da construção de mudanças, o que explicita uma tensão relevante: enquanto Van Dyne e LePine enfatizam a voz como participação construtiva, Morrison desloca o foco para as condições que levam à retenção ou ao silenciamento das contribuições.

A participação relacional constitui uma dimensão decisiva do PCEI porque a inovação não se realiza em um vazio social. Ideias precisam ser comunicadas, debatidas, legitimadas e, muitas vezes, protegidas de riscos interpessoais. Cultura organizacional, clima de inovação, confiança, liderança, comunicação aberta e segurança psicológica

funcionam como condições que autorizam ou restringem a expressão de contribuições inovadoras. A ausência dessas condições pode deslocar a inovação para o silêncio, para a resistência ou para a iniciativa isolada, impedindo que propostas individuais se transformem em aprendizagem coletiva e em práticas organizacionais compartilhadas.

Relações baseadas em confiança, comunicação transparente, respeito mútuo e segurança psicológica favorecem a troca de ideias e o engajamento. Goleman (2011) contribuiu para essa discussão ao tratar da inteligência social e da importância das relações humanas. Jin e Peng (2024) indicam que a segurança psicológica da equipe pode favorecer o desempenho inovador dos empregados, especialmente quando mediada por comportamentos comunicacionais. Dhir e Vallabh (2025) relacionam relações sociais no trabalho, criatividade e comportamento inovador.

Hughes et al. (2018) associam comportamento inovador, confiança e desempenho percebido, indicando que a relação entre inovação e desempenho depende da qualidade das relações de trabalho. Xu e Suntrayuth (2022) relacionam clima de inovação, segurança psicológica, compartilhamento de conhecimento e comportamento inovador, reforçando que a manifestação de ideias inovadoras depende de condições relacionais e cognitivas que favoreçam a circulação do conhecimento.

A ausência dessas condições tende a produzir retração. Sem clima ético e segurança psicológica, colaboradores podem silenciar ideias, evitar exposição e reduzir sua participação nos processos coletivos. Lanes et al. (2023) e Felix, Dourado e Nossa (2023), embora situados em contextos distintos, contribuem para o debate ao evidenciarem

riscos psicossociais, autonomia, segurança e bem-estar no trabalho. Suas evidências devem ser mobilizadas com cautela, como apoio analítico, e não como generalização direta para todo ambiente corporativo privado.

Relações organizacionais favoráveis permitem que ideias circulem. Entretanto, a circulação de ideias não garante inovação. Para que ideias se convertam em práticas, é necessário que a organização disponha de mecanismos de aprendizagem, registro, assimilação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

2.3.2. Estratégias Inovadoras

No ambiente corporativo, inovar não se resume à adoção de tecnologia nem ao desenvolvimento de produtos. A inovação também pode ser analisada como prática organizacional sustentada por aprendizagem, conhecimento, comunicação, autonomia e gestão de pessoas.

A literatura sobre gestão do conhecimento, compartilhamento de conhecimento e capacidade absorptiva oferece suporte para compreender como ideias se transformam em práticas. Takeuchi e Nonaka (2008) contribuem para essa discussão ao compreenderem a gestão do conhecimento como processo organizacional de criação, compartilhamento e aplicação de saberes. Wang e Noe (2010) compreendem o compartilhamento de conhecimento como processo pelo qual informações, experiências e *know-how* são disponibilizados para apoiar solução de problemas, criação de ideias e implementação de práticas. Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002) mostram que a inovação depende da capacidade de reconhecer, assimilar, transformar e aplicar conhecimento. Radaelli

et al. (2014) reforçam essa aproximação ao relacionar compartilhamento de conhecimento e comportamento inovador no trabalho. A convergência entre esses estudos, porém, não elimina a diferença de foco entre o compartilhamento de conhecimento e a capacidade absorptiva. O primeiro concentra-se na disponibilização de informações e experiências; a segunda volta-se à assimilação, transformação e aplicação desse conhecimento.

Em contexto brasileiro, Zanandrea et al. (2021) relacionam compartilhamento de conhecimento, capacidade absorptiva e inovação, reforçando que a conversão do conhecimento em práticas inovadoras depende da assimilação e aplicação do conhecimento circulante. Oliveira et al. (2023) evidenciam que comunicação, trabalho em equipe, educação continuada, liderança e gestão de pessoas contribuem para a implementação de ações inovadoras. Ghani et al. (2023) relacionam engajamento dos empregados e comportamento inovador. Saif et al. (2024) associam liderança transformacional, compartilhamento de conhecimento, comportamento inovador e desempenho. Marchiori et al. (2023) indicam que capacidades de TI e inovatividade podem estar associadas ao desempenho organizacional. Almeida, Kock e Zanini (2025) relacionam cultura orientada por dados, capacidade absorptiva e inovação incremental.

A convergência desses estudos sugere que a inovação depende não apenas de indivíduos criativos ou proativos, mas da capacidade institucional de transformar aprendizagem em ação. Essa passagem entre iniciativa, relação e prática organizacional prepara a delimitação do PCEI como categoria capaz de articular construtos que a literatura costuma tratar de forma separada.

2.4. Posicionamento Comportamental Estratégico Inovador no Ambiente Corporativo

Este artigo emprega o posicionamento comportamental estratégico inovador (PCEI) como categoria analítica destinada a integrar dimensões frequentemente examinadas de modo separado, articulando três eixos: orientação estratégica da ação, participação relacional e conversão do conhecimento em práticas inovadoras.

A orientação estratégica da ação refere-se à capacidade de direcionar iniciativas, decisões e comportamentos cotidianos aos objetivos, prioridades e desafios da organização. A participação relacional diz respeito às condições de comunicação, cooperação, confiança, segurança psicológica e abertura que permitem a manifestação e a discussão de ideias no trabalho. A conversão do conhecimento em práticas inovadoras envolve a passagem entre experiências, informações e aprendizagens compartilhadas e sua incorporação em melhorias, processos, rotinas ou artefatos organizacionais.

A delimitação do PCEI exige compará-lo a construtos próximos da literatura sobre comportamento inovador, participação e mudança no trabalho. O *innovative work behavior*, o *employee voice*, o *proactive behavior*, o *taking charge* e a *strategy-as-practice* explicam dimensões relevantes da ação organizacional, mas não integram, em uma mesma estrutura, orientação estratégica, sustentação relacional e conversão do conhecimento em prática inovadora. O Quadro 1 sintetiza essas aproximações e diferenças.

Na literatura internacional, o comportamento inovador no trabalho tem sido associado à geração, promoção e implementação de ideias,

como discutido por Scott e Bruce (1994) e Janssen (2000). A segurança psicológica, por sua vez, é compreendida como condição relacional que permite aos membros de uma equipe assumir riscos interpessoais sem receio de punição ou constrangimento, conforme Edmondson (1999). Esses construtos são centrais para a proposta deste artigo, mas não esgotam a categoria formulada.

A distinção em relação ao *innovative work behavior* é central. Enquanto esse construto se concentra na produção e implementação de novas ideias, o PCEI propõe uma leitura mais ampla da atuação situada do colaborador. Ele incorpora o comportamento inovador, mas o articula à orientação estratégica da ação, à qualidade das relações interpessoais, às condições culturais e institucionais e à conversão do conhecimento em práticas organizacionais. Sua função não é substituir construtos consolidados, mas ampliar sua interpretação em contextos nos quais inovação, relações organizacionais e desempenho aparecem interdependentes.

A aproximação entre *strategy-as-practice* e *innovative work behavior* fortalece a fundamentação do PCEI ao evidenciar que tanto a estratégia quanto a inovação podem ser compreendidas a partir das ações concretas dos sujeitos no cotidiano organizacional. Enquanto a *strategy-as-practice* desloca a análise da estratégia dos planos formais para as práticas, interações, rotinas, reuniões, ferramentas e decisões por meio das quais os atores organizacionais produzem o fazer estratégico, o *innovative work behavior* opera em outro plano: focaliza os comportamentos voltados à criação e implementação de ideias no trabalho. A articulação entre essas abordagens permite interpretar que a participação dos colaboradores em práticas estratégicas pode favorecer comportamentos inovadores quando há

abertura à participação, circulação de conhecimento, comunicação, experimentação e condições institucionais para converter ideias em melhorias, processos, produtos, serviços ou artefatos organizacionais.

O PCEI pode ser compreendido como uma categoria analítica situada na intersecção entre o fazer estratégico e o comportamento inovador. Sua contribuição está em explicar que a ação inovadora não depende apenas da criatividade individual, mas da capacidade do colaborador de interpretar prioridades organizacionais, participar de interações estratégicas, compartilhar conhecimento e contribuir para a transformação de ideias em práticas organizacionais. Assim, a orientação estratégica da ação aproxima o PCEI da literatura de *strategy-as-practice*, enquanto a dimensão de criação e implementação de ideias o aproxima da literatura de *innovative work behavior*. A especificidade do PCEI está em integrar essas dimensões à participação relacional e à conversão do conhecimento em inovação aplicada.

Quadro 1 – Distinção entre posicionamento comportamental estratégico inovador (PCEI) e construtos adjacentes:

Construto	Foco principal	Nível de análise	O que explica	Limite para este artigo
<i>Innovative Work Behavior</i>	Geração, promoção e implementação de ideias	Indivíduo/equipe	Comportamento inovador no trabalho	Não explicita suficientemente orientação estratégica, sustentação relacional ampla e conversão do conhecimento em prática

				organizaciona l
<i>Proactive Behavior</i>	Antecipação, iniciativa e ação orientada à mudança	Indivíduo	Ação antecipatória frente a problemas ou oportunidades	Pode enfatizar iniciativa individual sem integrar cultura, relações interpessoais e gestão do conhecimento
<i>Taking Charge</i>	Esforço voluntário para promover mudanças funcionais no trabalho	Indivíduo/equipe	Mudança construtiva em processos ou formas de trabalho	Foca a mudança funcional, mas não necessariamente articula desempenho, relações organizacionais e conhecimento
<i>Employee Voice</i>	Expressão construtiva de ideias, sugestões, preocupações e recomendações de mudança	Indivíduo/equipe	Comunicação orientada à melhoria e à participação	Explica a manifestação de ideias, mas não abrange, por si só, orientação estratégica, implementação prática e conversão do conhecimento em inovação organizaciona l

<i>Strategy-as-Practice</i>	Estratégia como prática social realizada em atividades, interações, rotinas e ferramentas	Organizacional e situado (praticantes, práticas e práxis)	Como a estratégia é produzida, interpretada e executada no cotidiano organizacional	Não focaliza o comportamento inovador individual nem os mecanismos de conversão do conhecimento em práticas inovadoras
PCEI	Atuação situada que articula inovação, estratégia, relações e conhecimento	Indivíduo em contexto organizacional	Como comportamento inovador, cultura, relações interpessoais, gestão do conhecimento e desempenho se conectam	Integra orientação estratégica da ação, participação relacional e conversão do conhecimento em práticas inovadoras

Fonte: Elaborado pelos autores.

O PCEI não substitui os construtos consolidados na literatura. Sua contribuição está em propor uma articulação analítica entre eles, permitindo observar o ponto em que a iniciativa inovadora deixa de ser apenas comportamento individual e passa a depender de direção estratégica, sustentação relacional e mecanismos institucionais de conversão do conhecimento. Essa ampliação desloca a análise de construtos como *innovative work behavior*, *employee voice*, *proactive behavior*, *taking charge* e *strategy-as-practice* da ação individual isolada para a relação entre sujeito, contexto organizacional e incorporação prática da inovação.

O PCEI não funciona como categoria “guarda-chuva” destinada a reunir liderança, cultura, segurança psicológica, proatividade e gestão do conhecimento de forma genérica. Sua contribuição está em operar como lente analítica que exige a articulação entre direção estratégica, sustentação relacional e transformação do conhecimento em prática. Onde há iniciativa sem alinhamento, há dispersão; onde há ideia sem suporte relacional, há bloqueio; onde há conhecimento sem conversão, há perda de potencial inovador.

O PCEI não é proposto como novo construto métrico, variável causal ou escala psicométrica validada, mas como síntese teórico-analítica exploratória para compreender a inovação de forma sistêmica.

A gestão do conhecimento, o compartilhamento de conhecimento e a capacidade absorptiva explicam como a iniciativa individual pode ganhar forma organizacional. Esses mecanismos conectam experiência individual, memória organizacional, circulação de informações, assimilação do conhecimento e implementação de melhorias. Santos e Molina (2023), Oliveira et al. (2023), Zanandrea et al. (2021), Saif et al. (2024) e Almeida, Kock e Zanini (2025) convergem ao indicar que a inovação depende da capacidade institucional de transformar aprendizagem em ação. Sem essa passagem, ideias permanecem dispersas e têm menor possibilidade de serem incorporadas a processos, rotinas ou práticas organizacionais.

No contexto brasileiro, essa discussão ganha relevância porque parte dos estudos analisados evidencia tensões entre inovação, cultura organizacional, práticas de gestão, trabalho remoto, setor público e relações de trabalho. Embora não seja possível tratar o ambiente organizacional brasileiro como homogêneo, os achados indicam que a aplicabilidade do PCEI depende das formas concretas de liderança,

reconhecimento, comunicação, autonomia e participação existentes em cada organização. Assim, o PCEI permite deslocar a análise da inovação de uma exigência individual para uma configuração organizacional que envolve sujeitos, relações, conhecimento e condições institucionais.

Da articulação entre cultura, relações, conhecimento e desempenho deriva a hierarquia interpretativa apresentada no Quadro 2. Cultura organizacional, liderança, relações interpessoais, segurança psicológica e suporte institucional operam como condições de possibilidade; o PCEI corresponde à forma de atuação que emerge dessas condições; a gestão do conhecimento, o compartilhamento de conhecimento e a capacidade absorptiva funcionam como mecanismos de conversão; engajamento, envolvimento entre colaboradores, melhoria de processos, inovação organizacional e desempenho configuram consequências possíveis dessa articulação.

Quadro 2 – Hierarquia interpretativa do posicionamento comportamental estratégico inovador

Nível analítico	Elementos centrais	Função na interpretação do PCEI
Condições organizacionais	Cultura organizacional; relações interpessoais; liderança; segurança psicológica; suporte institucional	Criam ou restringem as condições para participação, cooperação e manifestação de ideias
PCEI	Forma de atuação orientada à participação, cooperação, aprendizagem, inovação e objetivos organizacionais	Expressa a articulação entre ação individual, orientação estratégica e participação relacional

Mecanismo articulador	Gestão do conhecimento; compartilhamento de conhecimento; capacidade absorptiva	Converte iniciativa, experiência e interação em práticas organizacionais inovadoras
Consequências possíveis	Engajamento; envolvimento entre colaboradores; desempenho; melhoria de processos; inovação organizacional	Indicam efeitos possíveis da articulação, sem pressupor causalidade direta

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2 sintetiza a contribuição central do artigo: o PCEI permite compreender a inovação como prática organizacional situada, e não como resultado exclusivo de indivíduos criativos, tecnologias disponíveis ou decisões gerenciais. Sua força analítica está em reunir, em uma mesma estrutura, as condições que autorizam a participação, a forma de atuação inovadora e os mecanismos que transformam conhecimento em prática.

A literatura também evidencia que a inovação comportamental pode produzir efeitos ambivalentes. Zhang et al. (2025) mostram que o *technostress* pode relacionar-se tanto à ansiedade quanto ao engajamento, dependendo da forma como a tecnologia é percebida. Mehmood et al. (2023) associam liderança despótica e incivilidade ao comportamento inovador. Jang e Kang (2025) ampliam essa tensão ao indicar que comportamentos inovadores podem gerar custos sociais, como inveja e ostracismo. Esses achados impedem uma leitura idealizada da inovação: em ambientes competitivos, hierarquizados ou pouco seguros psicologicamente, a iniciativa inovadora pode expor o colaborador a resistência, isolamento ou conflito.

Para a gestão, os achados indicam que estimular inovação exige mais do que demandar criatividade, proatividade ou orientação a resultados. É necessário construir condições organizacionais que sustentem esses comportamentos: práticas de liderança abertas à escuta, canais formais e informais de compartilhamento de conhecimento, mecanismos de reconhecimento, tolerância ao erro controlado, fortalecimento da segurança psicológica e redução de fatores inibidores, como sobrecarga, incivilidade e ausência de suporte.

O deslocamento analítico proposto pelo PCEI está justamente nessa passagem: da exigência individual para a configuração organizacional. Não se trata apenas de perguntar se o colaborador é estratégico, proativo ou inovador, mas se a organização oferece condições para que tais comportamentos sejam reconhecidos, discutidos, absorvidos e convertidos em práticas. Essa leitura orienta a discussão dos resultados ao deslocar o foco da presença de comportamentos inovadores para as condições organizacionais que tornam sua incorporação possível.

3. METODOLOGIA

O estudo adotou abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Trata-se de uma revisão narrativa da literatura, com procedimentos de sistematização voltados à seleção e à transparência do corpus. A escolha desse desenho metodológico decorre da natureza conceitual do artigo e da necessidade de construir uma articulação teórica entre campos que, embora próximos, nem sempre são analisados conjuntamente. A revisão narrativa, nesse caso, não é usada como levantamento exaustivo da

produção, mas como estratégia de organização interpretativa do referencial necessário à formulação do PCEI.

A revisão narrativa mostrou-se adequada por permitir uma leitura interpretativa da literatura sobre comportamento inovador, cultura organizacional, liderança, segurança psicológica, relações organizacionais, gestão do conhecimento e capacidade absorptiva. Esses campos oferecem contribuições complementares para a análise da inovação como prática situada, embora nem sempre sejam discutidos de forma integrada. Por essa razão, o procedimento metodológico privilegiou a articulação conceitual entre estudos relevantes, e não a quantificação bibliométrica da produção científica.

Neste artigo, o PCEI é assumido como categoria analítica exploratória, cuja função é articular dimensões comportamentais, estratégicas, relacionais e cognitivas para compreender a inovação como prática situada no ambiente corporativo contemporâneo. A metodologia foi orientada pela identificação de estudos capazes de contribuir para a delimitação dessas dimensões e para a análise de suas condições de manifestação.

A literatura foi levantada em fontes acadêmicas e plataformas de descoberta científica, incluindo Portal de Periódicos CAPES, SciELO, bases de periódicos internacionais, repositórios institucionais e Google Scholar. As buscas foram realizadas em maio de 2026, com descritores em português e inglês relacionados aos eixos temáticos do estudo. Entre os termos utilizados em inglês, destacam-se: *innovative work behavior*, *proactive behavior*, *taking charge*, *employee voice*, *organizational culture*, *innovation climate*, *psychological safety*, *transformational leadership*, *workplace*

relationships, knowledge sharing, absorptive capacity, employee engagement, organizational performance, technostress, burnout e toxic leadership. Em português, foram empregados termos como cultura organizacional, inovação organizacional, relações organizacionais, segurança psicológica, compartilhamento de conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho organizacional.

O uso de descritores e critérios de aderência teve a finalidade de orientar a leitura e reduzir a arbitrariedade na escolha dos textos, sem transformar a revisão em levantamento sistemático, bibliométrico ou estatisticamente reproduzível. Foram priorizados artigos científicos publicados entre 2021 e 2025, especialmente aqueles relacionados aos eixos de comportamento inovador, relações organizacionais, cultura, liderança, segurança psicológica, gestão do conhecimento, engajamento, desempenho e fatores inibidores da inovação comportamental. Referências clássicas e seminais anteriores a esse período foram mobilizadas quando necessárias à fundamentação conceitual, à delimitação de construtos ou à contextualização teórica.

Nesse grupo de referências seminais, foram incorporadas contribuições da abordagem da *strategy-as-practice*, especialmente os trabalhos de Whittington (1996, 2006), Johnson, Melin e Whittington (2003), Jarzabkowski (2005), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Jarzabkowski e Spee (2009) e Vaara e Whittington (2012). Essas obras não compõem o corpus principal recente da revisão narrativa, mas foram mobilizadas como base conceitual para fortalecer a dimensão de orientação estratégica da ação no PCEI, por permitirem compreender a estratégia como prática social situada, produzida por meio de atividades, interações, ferramentas, discursos e relações organizacionais.

O percurso de leitura partiu de um conjunto inicial de 52 textos localizados nas fontes consultadas. Desse conjunto, 37 foram examinados com maior atenção por apresentarem aproximação temática com o problema do artigo, e 29 artigos científicos compuseram o corpus principal da revisão. Essas contagens explicitam o percurso de composição do corpus, sem caracterizar demonstração de exaustividade, rastreabilidade plena ou reprodutibilidade estatística. O número final de estudos resulta da seleção interpretativa de textos considerados teoricamente relevantes para sustentar a construção analítica do PCEI.

A análise dos textos foi conduzida por meio de leitura interpretativa, considerando objetivos, métodos, conceitos centrais, achados e contribuições teóricas de cada estudo. A partir dessa leitura, os materiais foram organizados em cinco grupos analíticos: comportamento inovador e construtos adjacentes; condições organizacionais favoráveis à inovação; gestão do conhecimento e capacidade absorptiva; engajamento, envolvimento e desempenho; e fatores inibidores ou ambivalentes da inovação comportamental.

A análise temática foi inspirada nos procedimentos gerais de Braun e Clarke (2006), adaptados ao caráter bibliográfico e interpretativo da pesquisa. Os textos foram lidos comparativamente, com atenção a convergências, tensões e complementaridades entre os estudos. O foco da análise não foi quantificar recorrências, mas compreender como diferentes contribuições teóricas sustentam o PCEI como categoria analítica. Essa categoria foi construída a partir da articulação entre estudos sobre comportamento inovador no trabalho, comportamento proativo, voz do empregado, estratégia como prática, cultura organizacional, segurança psicológica, compartilhamento de conhecimento e capacidade absorptiva,

permitindo nomear a passagem entre iniciativa individual, sustentação relacional e conversão do conhecimento em prática organizacional.

Quadro 3 – Organização temática da revisão narrativa

Grupo analítico	Função na análise	Contribuição para o PCEI
Comportamento inovador e construtos adjacentes	Delimitar o PCEI em relação a conceitos já consolidados	Diferencia o PCEI de <i>innovative work behavior</i> , comportamento proativo, <i>taking charge</i> e <i>employee voice</i>
Condições organizacionais favoráveis à inovação	Examinar fatores que favorecem a participação e a manifestação de ideias	Sustenta a compreensão do PCEI como atuação condicionada por cultura, liderança, segurança psicológica e suporte institucional
Gestão do conhecimento e capacidade absorptiva	Compreender a passagem entre ideias, aprendizagem e prática organizacional	Explica como conhecimento compartilhado pode ser assimilado e convertido em práticas inovadoras
Engajamento, envolvimento e desempenho	Interpretar associações possíveis entre participação inovadora e resultados organizacionais	Permite discutir consequências possíveis sem afirmar causalidade direta
Fatores inibidores ou ambivalentes	Identificar limites, bloqueios e efeitos negativos da inovação comportamental	Mostra que o PCEI pode ser restringido por sobrecarga, incivilidade, <i>technostress</i> , burnout, liderança tóxica, silêncio e ostracismo

Fonte: Elaborado pelos autores.

A diferenciação do PCEI em relação aos construtos adjacentes, como *innovative work behavior*, *employee voice*, *proactive behavior* e *taking charge*, é desenvolvida na seção **2.4**, na qual se explicita a especificidade analítica da categoria diante desses conceitos.

Essa organização temática permitiu estruturar a revisão de acordo com a função que cada grupo de estudos desempenha na construção do PCEI. Os trabalhos sobre comportamento inovador, comportamento proativo, *taking charge* e *employee voice* contribuíram para delimitar o PCEI em relação a construtos já consolidados. As pesquisas sobre cultura, liderança, segurança psicológica e suporte institucional auxiliaram na compreensão das condições organizacionais que favorecem ou limitam sua manifestação. Os estudos sobre gestão do conhecimento, compartilhamento de conhecimento e capacidade absorptiva permitiram discutir a conversão de ideias, experiências e aprendizagens em práticas organizacionais. Já os trabalhos sobre engajamento, desempenho, *technostress*, *burnout*, incivildade, liderança tóxica, silêncio organizacional e ostracismo contribuíram para reconhecer os efeitos ambivalentes e os limites da inovação comportamental.

Com base nessa leitura, a revisão foi construída como síntese teórico-analítica. A interpretação dos estudos permitiu identificar três dimensões estruturantes do PCEI: orientação da ação para objetivos organizacionais, participação relacional no ambiente de trabalho e conversão do conhecimento em práticas inovadoras. Essas dimensões orientaram a análise e serviram de base para discutir a contribuição do PCEI diante de construtos consolidados na literatura de Administração.

Por sua natureza narrativa, o estudo não busca testar empiricamente o PCEI nem estabelecer relações causais entre os construtos analisados. Essa delimitação exige explicitar o percurso interpretativo adotado, de modo a diferenciar a síntese conceitual proposta de uma revisão sistemática ou de uma validação empírica do construto.

3.1. Procedimentos de Análise e Transparência do Percurso Interpretativo

A construção deste artigo decorreu de um percurso autoral voltado à delimitação conceitual do posicionamento comportamental estratégico inovador como categoria analítica. Esse percurso envolveu a seleção interpretativa da literatura sobre comportamento inovador, relações organizacionais, cultura, liderança, segurança psicológica e gestão do conhecimento, bem como a organização dos textos em grupos analíticos capazes de sustentar a formulação do PCEI. A partir desse percurso, a revisão da literatura passa a organizar os eixos teóricos que sustentam a categoria proposta.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A literatura analisada situa o posicionamento comportamental estratégico inovador (PCEI) como forma de atuação no ambiente corporativo contemporâneo. O PCEI não se restringe à iniciativa individual, pois se constitui na articulação entre cultura organizacional, liderança, relações interpessoais, segurança psicológica, suporte institucional e circulação do conhecimento. Quando esses elementos se articulam, ampliam-se as condições para participação, exposição de ideias, aprendizagem coletiva e incorporação de melhorias; quando se fragilizam, a inovação tende a

permanecer no plano discursivo, restringir-se a iniciativas isoladas ou produzir efeitos ambivalentes.

O comportamento inovador no trabalho constitui o ponto de partida da análise, especialmente por envolver a criação e aplicação de ideias inovadoras, conforme discutem Srirahayu, Ekowati e Sridadi (2023). Contudo, a presença de ideias novas não garante inovação organizacional. Para que ideias circulem, sejam discutidas e encontrem condições de implementação, é necessário que o ambiente organizacional ofereça abertura, legitimação e suporte. Assim, a inovação deixa de ser compreendida apenas como expressão de criatividade ou proatividade individual e passa a ser analisada como prática dependente das relações e das condições institucionais que sustentam a participação. Para o PCEI, esse deslocamento analítico é decisivo, pois a orientação estratégica da ação depende de um ambiente organizacional capaz de conferir direção, abertura e condições de incorporação à iniciativa individual.

A cultura organizacional ocupa papel central nesse processo. Estudos sobre cultura de inovação, transformação ágil e cultura orientada por dados indicam que valores, práticas gerenciais e modelos de liderança influenciam a forma como a organização acolhe experimentação, aprendizagem e autonomia. Soares et al. (2025), Almeida, Kock e Zanini (2025) e Costa Júnior e Nunes (2023) mostram, em diferentes contextos, que a participação dos colaboradores depende de uma cultura capaz de tornar a inovação socialmente legítima. Sem essa legitimação, o discurso inovador pode coexistir com controle excessivo, resistência à mudança e baixa abertura ao erro; para o PCEI, isso significa que a orientação estratégica da ação só se torna operacional quando a cultura organizacional confere legitimidade à participação. Sem essa

legitimidade, a dimensão relacional da categoria permanece bloqueada em sua origem.

Essa cultura torna-se visível nas relações cotidianas. Confiança, comunicação, clima ético e segurança psicológica não são elementos acessórios; constituem condições para que o colaborador possa discordar, propor, experimentar e participar sem custo relacional excessivo. Jin e Peng (2024) associam segurança psicológica ao desempenho inovador, enquanto Dhir e Vallabh (2025) vinculam relações sociais no trabalho à criatividade e ao comportamento inovador. Hughes et al. (2018) e Xu e Suntrayuth (2022) reforçam essa leitura ao relacionarem comportamento inovador, confiança, clima de inovação, segurança psicológica e compartilhamento de conhecimento. Em conjunto, esses estudos evidenciam que a inovação comportamental depende de relações que sustentem exposição de ideias, cooperação e circulação do conhecimento. O PCEI compreende esse conjunto de condições como participação relacional, dimensão que reúne fatores interacionais frequentemente tratados de modo fragmentado pela literatura. Sua função é evidenciar que a orientação estratégica e a conversão do conhecimento dependem de condições relacionais capazes de sustentar a comunicação, a cooperação, a confiança e a legitimação das ideias no cotidiano organizacional.

O desempenho deve ser compreendido como resultado possível de uma configuração organizacional mais ampla, e não como consequência automática da postura inovadora. Lee (2025) introduz uma tensão relevante ao demonstrar que culturas fortemente orientadas ao desempenho podem enfraquecer a relação entre autonomia e comportamento inovador. Esse achado sugere que a pressão por metas e previsibilidade pode reduzir a margem para

experimentação, levando o colaborador a priorizar entregas imediatas em vez de propor melhorias. Esse limite é relevante para o PCEI porque a orientação estratégica da ação não deve ser confundida com subordinação a metas de curto prazo. Ela pressupõe alinhamento aos objetivos organizacionais, mas também requer margem para participação e experimentação, condições necessárias para que o conhecimento seja convertido em prática inovadora.

A discussão sobre desempenho também exige cautela porque a inovação comportamental pode produzir efeitos ambivalentes. A literatura analisada indica que comportamentos inovadores podem ser favorecidos por suporte, confiança e reconhecimento, mas também restringidos por sobrecarga, incivilidade, *technostress*, *burnout*, liderança tóxica, silêncio organizacional e ostracismo. Mehmood et al. (2023), Jang e Kang (2025) e Zhang et al. (2025) contribuem para essa leitura ao evidenciarem que a inovação não ocorre em ambiente neutro. Ela é atravessada por relações de poder, pressões de desempenho, riscos interpessoais e condições psicossociais do trabalho. Para o PCEI, esses fatores não devem ser tratados apenas como variáveis externas que interferem no comportamento inovador. Eles compõem o próprio contexto relacional no qual a participação, a exposição de ideias e a conversão do conhecimento se tornam possíveis ou são bloqueadas. Por isso, a operacionalização da categoria deve considerar os contextos organizacionais que ampliam ou restringem sua manifestação.

Os resultados da revisão indicam que a principal contribuição do PCEI está em deslocar a análise da inovação do plano da iniciativa individual para o plano das condições organizacionais que tornam essa iniciativa reconhecível, discutível e aplicável. A inovação, nessa

leitura, não depende apenas da existência de ideias ou da disposição individual para propor mudanças, mas da capacidade organizacional de atribuir sentido estratégico às contribuições dos colaboradores, sustentá-las nas relações de trabalho e incorporá-las a práticas efetivas.

A originalidade do PCEI está em evidenciar que a inovação organizacional depende da passagem entre contribuição individual e incorporação institucional. Ideias, sugestões e iniciativas só adquirem relevância organizacional quando são reconhecidas como pertinentes, discutidas em ambientes relacionais favoráveis e transformadas em ajustes, rotinas, processos ou artefatos. Essa leitura permite compreender por que organizações que demandam inovação, mas não oferecem abertura, reconhecimento ou mecanismos de aprendizagem, tendem a produzir iniciativas dispersas, silenciamento ou baixa conversão das ideias em resultados práticos.

Contextos organizacionais marcados por participação, comunicação, aprendizagem, reconhecimento e suporte institucional tendem a favorecer a proposição de melhorias e a implementação de práticas inovadoras. Na ausência dessas condições, fatores psicossociais, relacionais e tecnológicos podem inibir a exposição de ideias, reduzir a cooperação e impedir que aprendizagens se convertam em mudanças efetivas no trabalho.

Embora este artigo tenha natureza interpretativa e não tenha como objetivo validar empiricamente o PCEI como construto métrico, a revisão realizada permite propor uma estrutura conceitual mínima para sua futura operacionalização. Essa estrutura pode orientar pesquisas empíricas posteriores, a construção de indicadores

observáveis, instrumentos diagnósticos e artefatos gerenciais ou tecnológicos de apoio à avaliação comportamental em organizações. O Quadro 4 sintetiza essa proposta preliminar, organizada a partir dos três eixos que estruturam a categoria.

Quadro 4 – Proposta preliminar de definição operacional mínima do PCEI para pesquisas futuras

Dimensão estruturante	Indicadores sugeridos	Comportamento observável
Orientação estratégica da ação	Alinhamento aos objetivos organizacionais; iniciativa diante de problemas e oportunidades; contribuição para metas, prioridades e desafios da organização	Propõe melhorias relacionadas às metas institucionais; identifica problemas que afetam resultados; adapta sua atuação às prioridades estratégicas; sugere soluções conectadas aos objetivos da área ou da organização
Participação relacional	Cooperação; comunicação aberta; confiança interpessoal; segurança psicológica percebida; abertura ao diálogo e à discordância construtiva	Compartilha ideias em reuniões; colabora com colegas na construção de soluções; manifesta sugestões sem receio excessivo de punição ou ridicularização; escuta contribuições divergentes; participa de discussões orientadas à melhoria
Conversão do conhecimento	Compartilhamento ativo de informações; aprendizagem contínua; assimilação e aplicação de conhecimentos; implementação prática de melhorias;	Transforma aprendizagens em ajustes de processos; registra e compartilha conhecimentos úteis à equipe; aplica informações novas na solução de problemas; participa da implementação de melhorias; contribui para que ideias deixem

	capacidade absorptiva aplicada	o plano discursivo e se convertam em práticas, rotinas ou artefatos organizacionais
--	--------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da análise, o PCEI é proposto como categoria analítica exploratória capaz de reunir dimensões frequentemente discutidas de modo separado: ação individual, orientação estratégica, relações organizacionais, cultura, liderança, segurança psicológica, suporte institucional e conversão do conhecimento em práticas. Essa formulação, contudo, permanece condicionada aos limites de uma revisão narrativa e exige, na conclusão, explicitar seu alcance teórico, suas possibilidades de aplicação e suas limitações empíricas.

5. CONCLUSÃO

Este artigo analisou o posicionamento comportamental estratégico inovador (PCEI) como categoria analítica voltada à compreensão da inovação no ambiente corporativo contemporâneo, situando-o, por meio da revisão narrativa, como forma de atuação construída na articulação entre orientação estratégica da ação, participação relacional e conversão do conhecimento em prática organizacional. Essa leitura permitiu interpretar a inovação para além da iniciativa individual, da adoção tecnológica ou da decisão gerencial, compreendendo-a como prática dependente de condições culturais, relacionais e institucionais.

A análise indica que o PCEI se manifesta na relação entre ação individual e contexto organizacional. Cultura organizacional, liderança, segurança psicológica, confiança, comunicação, suporte institucional, compartilhamento de conhecimento e capacidade

absortiva constituem elementos relevantes para que ideias circulem, sejam discutidas, assimiladas e incorporadas às práticas de trabalho. Em sentido oposto, sobrecarga, *technostress*, incivilidade, liderança tóxica, ostracismo, baixa segurança psicológica e ausência de suporte podem limitar ou distorcer comportamentos inovadores, reduzindo sua contribuição para a aprendizagem e para a melhoria organizacional.

A contribuição teórica do estudo está em aproximar debates que, embora consolidados na Administração, ainda aparecem frequentemente tratados de forma separada. O PCEI não pretende substituir conceitos como comportamento inovador no trabalho, comportamento proativo, *taking charge* ou *employee voice*. Sua utilidade está em oferecer uma leitura integradora da inovação como prática situada, por meio da lente analítica desenvolvida neste artigo.

Como contribuição aplicada, a estrutura preliminar apresentada subsidia pesquisas empíricas futuras, instrumentos diagnósticos e artefatos gerenciais voltados à gestão da inovação. A categoria também orienta análises organizacionais interessadas em identificar se iniciativas individuais encontram direção estratégica, sustentação relacional e capacidade institucional de conversão em práticas, rotinas ou melhorias.

No ambiente das empresas, o PCEI pode orientar diagnósticos sobre as condições que favorecem ou restringem a inovação no cotidiano do trabalho. Sua aplicação permite observar se os colaboradores encontram direção estratégica para suas iniciativas, abertura relacional para expressar ideias e mecanismos institucionais para transformar conhecimento em melhorias, processos, rotinas ou

soluções organizacionais. Com isso, a categoria auxilia empresas a identificar se a inovação está sendo tratada apenas como exigência individual ou se há condições organizacionais efetivas para sua sustentação.

Nas organizações, o PCEI também pode subsidiar práticas de gestão voltadas à liderança, comunicação, aprendizagem e gestão do conhecimento. A categoria permite analisar se canais de participação, segurança psicológica, reconhecimento, compartilhamento de informações e capacidade absorptiva estão articulados de modo a converter contribuições individuais em práticas inovadoras. Dessa forma, o PCEI oferece suporte para instrumentos diagnósticos, ações gerenciais e artefatos tecnológicos voltados à avaliação e ao fortalecimento da inovação organizacional.

Conclui-se que o PCEI oferece uma lente analítica para compreender a inovação no ponto em que ação individual, relações organizacionais e gestão do conhecimento se encontram. Seu uso, contudo, requer atenção às condições concretas de cada organização, pois a passagem entre ideia, participação e prática depende de culturas, lideranças e mecanismos institucionais capazes de sustentar essa conversão.

O estudo apresenta limitações próprias de sua natureza bibliográfica e interpretativa. Não houve validação empírica do PCEI, mensuração de suas dimensões nem teste de relações causais entre os construtos analisados. Pesquisas futuras podem avançar na operacionalização da categoria por meio da construção de indicadores, escalas, estudos de caso, pesquisas *survey* ou investigações qualitativas em organizações de diferentes setores. Também se recomenda examinar como fatores contextuais, como

cultura organizacional, liderança, desenho do trabalho, tecnologias digitais e formas híbridas de atuação, condicionam a manifestação do PCEI em ambientes corporativos diversos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDELALIEM, Sally Mohammed Farghaly; ABOU ZEID, Mennat Allah G. The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. **BMC Nursing**, v. 22, art. 4, 2023. DOI: 10.1186/s12912-022-01167-8. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12912-022-01167-8>. Acesso em: 21 maio 2026.

ALMEIDA, Arlyson Salles de; KOCK, Ned; ZANINI, Marco Tulio. Fostering public sector innovation: how data-driven organizational culture influences exploitation innovations. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 29, n. 4, e240179, 2025. DOI: 10.1590/1982-7849rac2025240179.en. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/kDwttMJ4mnrLFPrPhrCsfvH/?lang=en>. Acesso em: 21 maio 2026.

ANDERSON, Neil R.; WEST, Michael A. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n. 3, p. 235-258, 1998. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3%3C235::AID-JOB837%3E3.0.CO;2-C](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3%3C235::AID-JOB837%3E3.0.CO;2-C). Acesso em: 28 maio 2026.

AROLLES, Jeremy; CECEZ-KECMANOVIC, Dubravka; DALE, Karen; KINGMA, Sytze F.; MITEV, Nathalie. New ways of working (NWW):

workplace transformation in the digital age. **Information and Organization**, v. 31, n. 4, art. 100378, 2021. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2021.100378. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471772721000440>. Acesso em: 28 maio 2026.

BINDEL SIBASSAHA, Jesna Lafortune; PEA-ASSOUNGA, Jean Baptiste Bernard; BAMBI, Prince Dorian Rivel. Influence of digital transformation on employee innovative behavior: roles of challenging appraisal, organizational culture support, and transformational leadership style. **Frontiers in Psychology**, v. 16, 1532977, 2025. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1532977. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2025.1532977/full>. Acesso em: 21 maio 2026.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706QP063OA>. Acesso em: 21 maio 2026.

CAMISÓN, César; VILLAR-LÓPEZ, Ana. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2891-2902, 2014. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.06.004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>. Acesso em: 28 maio 2026.

CARVALHO, Larissa Pinon de; POLETO, Thiago; RAMOS, Camila Carvalho; RODRIGUES, Fernando de Assis; CARVALHO, Victor Diogho Heuer de; NEPOMUCENO, Thyago Celso Cavalcante. Predictors of digital competence of public university employees and the impact

on innovative work behavior. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 5, art. 131, 2023. DOI: 10.3390/admsci13050131. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/5/131>. Acesso em: 21 maio 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990. DOI: 10.2307/2393553. Disponível em:

[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Cohen%20and%20Levinthal%20\(1990\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Cohen%20and%20Levinthal%20(1990).pdf). Acesso em: 21 maio 2026.

COSTA JÚNIOR, Ronaldo Amaral; NUNES, Thiago Soares. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais à gestão da mudança. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 28, e29487, 2023. DOI: 10.1590/1981-5344/29487. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pci/a/P7Bp6tdMHkw98mHFBZf9wXN/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 21 maio 2026.

DHIR, Swati; VALLABH, Priyanka. Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety. **Acta Psychologica**, v. 253, 104751, 2025. DOI: 10.1016/j.actpsy.2025.104751. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691825000642>. Acesso em: 21 maio 2026.

DING, Jiangmin; HONG, Gahye. Fostering loyalty and creativity: how organizational culture shapes employee commitment and

innovation in South Korean firms. **Behavioral Sciences**, v. 15, n. 4, 529, 2025. DOI: 10.3390/bs15040529. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-328X/15/4/529>. Acesso em: 21 maio 2026.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999. DOI: 10.2307/2666999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999>. Acesso em: 21 maio 2026.

FELIX, Bruno; DOURADO, Diego; NOSSA, Valcemiro. Algorithmic management, preferences for autonomy/security and gig-workers' wellbeing: a matter of fit? **Frontiers in Psychology**, v. 14, 1088183, 2023. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1088183. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1088183/full>. Acesso em: 21 maio 2026.

GHANI, Bilqees; HYDER, Syed Irfan; YOO, Sunghoon; HAN, Heesup. Does employee engagement promote innovation? The facilitators of innovative workplace behavior via mediation and moderation. **Heliyon**, v. 9, e21817, 2023. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e21817. Disponível em: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)09025-4](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)09025-4). Acesso em: 21 maio 2026.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social: o poder das relações humanas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. E-book.

GRANT, Adam M.; ASHFORD, Susan J. The dynamics of proactivity at work. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 3-34, 2008. DOI: 10.1016/j.riob.2008.04.002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308508000038?via%3DiHub>. Acesso em: 21 maio 2026.

HUGHES, Mathew; RIGTERING, J. P. Coen; COVIN, Jeffrey G.; BOUNCKEN, Ricarda B.; KRAUS, Sascha. Innovative behaviour, trust and perceived workplace performance. **British Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 750-768, 2018. DOI: 10.1111/1467-8551.12305. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12305>. Acesso em: 21 maio 2026.

JANG, Eunmi; KANG, Heeyeob. Can the dark side of employee innovative behavior be mitigated by frequency of supervisor interaction? Analyzing the moderated mediation of envy and ostracism through frequency of supervisor interaction. **Behavioral Sciences**, v. 15, n. 11, art. 1463, 2025. DOI: 10.3390/bs15111463. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-328X/15/11/1463>. Acesso em: 21 maio 2026.

JANSSEN, Onne. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 73, n. 3, p. 287-302, 2000. DOI: 10.1348/096317900167038. Disponível em: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317900167038>. Acesso em: 21 maio 2026.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as Practice: an activity-based approach**. London: SAGE Publications, 2005.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007. DOI: 10.1177/0018726707075703. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726707075703>. Acesso em: 21 maio 2026.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas Paul. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>. Acesso em: 21 maio 2026.

JIN, Hao; PENG, Yan. The impact of team psychological safety on employee innovative performance: a study with communication behavior as a mediator variable. **PLOS ONE**, v. 19, n. 10, e0306629, 2024. DOI: 10.1371/journal.pone.0306629. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0306629>. Acesso em: 21 maio 2026.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003. DOI: 10.1111/1467-6486.t01-2-00002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>. Acesso em: 21 maio 2026.

LAM, Long; NGUYEN, Phuong; LE, Nga; TRAN, Khoa. The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: its implication for open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 1,

art. 66, 2021. DOI: 10.3390/joitmc7010066. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>. Acesso em: 28 maio 2026.

LANES, Taís Carpes; SCHUTZ, Thaís Costa; POMPEU, Kelen da Costa; PEREIRA, Liliane Alves; MORAIS, Felipe Santos de; DALMOLIN, Grazielle de Lima. Associação do clima ético e variáveis laborais entre enfermeiros hospitalares. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 13, e49, p. 1-13, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/85179/62617>. Acesso em: 21 maio 2026.

LECIC, Milan S.; MILIC, Bojana; VISNJIC, Ruzica; CULIBRK, Jelena. Leadership, innovative behavior and the case of innovative climate: when the mediator becomes the mediated. **Behavioral Sciences**, v. 13, n. 1, 40, 2023. DOI: 10.3390/bs13010040. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-328X/13/1/40>. Acesso em: 21 maio 2026.

LEE, Euipyoo. The moderating role of organizational culture in the relationship between job autonomy and innovative behavior. **Review of Public Personnel Administration**, p. 1-24, 2025. DOI: 10.1177/0734371X251342001. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X251342001>. Acesso em: 21 maio 2026.

MARCHIORI, Danilo Magno; RODRIGUES, Ricardo Gouveia; MAINARDES, Emerson Wagner; POPADIUK, Silvio. O papel das capacidades de TI, capacidade de reconfiguração de TI e inovatividade no desempenho organizacional: evidências do setor público brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 2, e2022-0221, 2023. DOI: 10.1590/0034-761220220221. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/kKn4vhKjLMLBrs98BLKVHJS/?lang=pt>.

Acesso em: 21 maio 2026.

MEHMOOD, Shahid; JABEEN, Riffut; KHAN, Muhammad Asif; KHAN, Mohammed Arshad; GAVUROVA, Beata; OLÁH, Judit. Impact of despotic leadership and workplace incivility on innovative work behavior of employees: application of mediation-moderation model.

Heliyon, v. 9, e19673, 2023. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e19673.

Disponível em: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)06881-0](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)06881-0). Acesso em: 21 maio 2026.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**.

Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORRISON, Elizabeth W. Employee voice and silence. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 173-197, 2014. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328.

Disponível em: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>. Acesso em: 21 maio 2026.

MORRISON, Elizabeth W.; PHELPS, Corey C. Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 403-419, 1999. DOI:

10.5465/257011. Disponível em:

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/257011>. Acesso em: 21 maio 2026.

OLIVEIRA, Iria Barbara de; PERES, Aida Maris; BASTOS, Rodrigo Almeida; CASEY, Mary; TIMMINS, Fiona. Managerial competencies engaged in innovative actions in primary health care: a qualitative

study of Brazilian nurses. **Journal of Nursing Management**, v. 2023, art. 8746398, 2023. DOI: 10.1155/2023/8746398. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1155/2023/8746398>. Acesso em: 21 maio 2026.

PARKER, Sharon K.; WILLIAMS, Helen M.; TURNER, Nick. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 3, p. 636-652, 2006. DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.636.

PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel; VILLAJOS, Esther; PEÑALVER, Jonathan. A mixed-method of the happy-productive: wellbeing and performance patterns of remote workers in Brazil. **Frontiers in Sociology**, v. 10, 1625831, 2025. DOI: 10.3389/fsoc.2025.1625831. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/sociology/articles/10.3389/fsoc.2025.1625831/full>. Acesso em: 21 maio 2026.

RADAELLI, Giovanni; LETTIERI, Emanuele; MURA, Matteo; SPILLER, Nicola. Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: a micro-level investigation of direct and indirect effects. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 4, p. 400-414, 2014. DOI: 10.1111/caim.12084.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAIF, Naveed; AMELIA; GOH, Gerald Guan Gan; RUBIN, Abner; SHAHEEN, Imrab; MURTAZA, Muhammad. Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: the mediating role of knowledge sharing. **Heliyon**, v. 10, e32280, 2024. DOI:

10.1016/j.heliyon.2024.e32280.

Disponível

em:

[https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)08311-7](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)08311-7). Acesso em: 21 maio 2026.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MEZAN, Renato; CARVALHO, Matheus Cotta de. Poder, criatividade, inovação e a estética da existência na sociedade e organizações contemporâneas.

Organizações & Sociedade, v. 31, n. 110, p. 1-25, 2024. DOI:

10.1590/1984-92302024v31n0012PT.

Disponível

em:

<https://www.scielo.br/j/osoc/a/cz3NMMGrqHmwvn7J4CrvvGK/?>

[lang=pt](#). Acesso em: 21 maio 2026.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; MOLINA, Letícia Gorri. Memória repertório e suas inter-relações com a gestão do conhecimento em ambientes organizacionais. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 28,

e89762, 2023. DOI: 10.5007/1518-2924.2023.e89762. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/eb/a/JMWJvpH8jPThcJr8qDZNcMd/?lang=pt>.

Acesso em: 21 maio 2026.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCOTT, Susanne G.; BRUCE, Reginald A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace.

Academy of Management Journal, v. 37, n. 3, p. 580-607, 1994. DOI:

10.5465/256701.

Disponível

em:

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256701>. Acesso em: 21 maio

2026.

SOARES, Mirian Gomes de Oliveira; CELANO, Ana; FREITAS, Kenyth Alves de; LIMA, Daniella Munhoz da Costa. Inovar para reinventar: implantando cultura de inovação em uma empresa pública

tricentenária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 29, n. 1, e240225, 2025. DOI: 10.1590/1982-7849rac2025240225.por. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/zQ9D5CvXxLv8wwJjKHgknBP/?lang=pt>. Acesso em: 21 maio 2026.

SOUZA, Gustavo Henrique Silva de; COELHO, Jorge Artur Peçanha de Miranda; LIMA, Nilton Cesar; ESTEVES, Germano Gabriel Lima; QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira; MARQUES, Yuri Bento. Self-actualization and B-values: development and validation of two instruments in the Brazilian context. **PLOS ONE**, v. 19, n. 6, e0302322, 2024. DOI: 10.1371/journal.pone.0302322. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0302322>. Acesso em: 21 maio 2026.

SRIRAHAYU, Dyah Puspitasari; EKOWATI, Dian; SRIDADI, Ahmad Rizki. Innovative work behavior in public organizations: a systematic literature review. **Heliyon**, v. 9, e13557, 2023. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e13557. Disponível em: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)00764-8](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)00764-8). Acesso em: 21 maio 2026.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. E-book.

TEIXEIRA, Jose Eduardo Valladares; SERRA, Fernando Antonio Ribeiro; FREIRE, Otavio Bandeira de Lamônica; CANEPPELE, Nairana Radtke; ROVAI, Paulo Cesar. The effect of performance expectations for the firm on CEO attention. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 26, n. 3, eRAMR250114, 2025. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMR250114. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/q8JHMXVQyG5cghGhVhRGXnQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 maio 2026.

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012. DOI: 10.5465/19416520.2012.672039. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/19416520.2012.672039>.

Acesso em: 21 maio 2026.

VAN DYNE, Linn; LEPINE, Jeffrey A. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 1, p. 108-119, 1998. DOI: 10.5465/256902. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256902>.

Acesso em: 21 maio 2026.

WANG, Sheng; NOE, Raymond A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2009.10.001.

Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S105348220900904?via%3Dihub>. Acesso em: 21 maio 2026.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996. DOI: 10.1016/0024-6301(96)00068-4.

Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630196000684>. Acesso em: 21 maio 2026.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006. DOI: 10.1177/017084060606064101. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840606064101>.

Acesso em: 21 maio 2026.

XAVIER, Humberto Batista; SAMPAIO, Suzana Cândido de Barros; SOBRAL, Marcos Felipe Falcão; CORMICAN, Kathryn. From the table to the sofa: the remote work revolution in a context of crises and its consequences on work attitudes and behaviors. **Education and Information Technologies**, v. 29, p. 22085-22124, 2024. DOI: 10.1007/s10639-024-12684-1. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-024-12684-1>. Acesso em: 21 maio 2026.

XU, Ziqing; SUNTRAYUTH, Sid. Innovative work behavior in high-tech enterprises: chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. **Frontiers in Psychology**, v. 13, art. 1017121, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1017121. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1017121/full>. Acesso em: 21 maio 2026.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. DOI: 10.5465/AMR.2002.6587995. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2002.6587995>. Acesso em: 21 maio 2026.

ZANANDREA, Gabriela; FROEHLICH, Cristiane; BITENCOURT, Claudia Cristina; CAMARGO, Maria Emilia. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation in the Brazilian apple production chain. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 3, art. 9983, p. 1-13, 2021.

DOI: 10.5020/2318-0722.2020.27.3.9983. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/9983>. Acesso em: 21 maio 2026.

ZHANG, Shengtai; GUO, Pengli; YUAN, Yiwei; JI, Yajun. Anxiety or engaged? Research on the impact of technostress on employees' innovative behavior in the era of artificial intelligence. **Acta Psychologica**, v. 259, 105442, 2025. DOI: 10.1016/j.actpsy.2025.105442. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691825007553>. Acesso em: 21 maio 2026.

¹ Discente do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação — PROFNIT, ponto focal Universidade do Estado de Minas Gerais. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Docente do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação — PROFNIT, ponto focal Universidade do Estado de Minas Gerais. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Discente do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação — PROFNIT, ponto focal Universidade do Estado de Minas Gerais. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)