

NUDGES E O ESTÍMULO AO COMPORTAMENTO INOVADOR NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Luciane Wandermurem – FIOCRUZ/CEFET MG
David Chester Carvalho Barros – PPGA CEFET MG
Rita de Cássia Leal Campos - PPGA CEFET MG
Glauciene Silva Martins - CEFET MG
Daniel Paulino Teixeira Lopes – PPGA CEFET MG

Resumo: A inovação tem ganhado destaque no setor público brasileiro como estratégia essencial para o desenvolvimento organizacional e a melhoria dos serviços prestados à sociedade. Esta pesquisa analisou os antecedentes da capacidade de inovação, com foco no uso de *nudges* como ferramenta para influenciar o comportamento humano nos processos decisórios que promovem a inovação. O objetivo foi analisar em que medida o uso de *nudges* pode influenciar o comportamento para inovação e a inovação no setor público brasileiro. A metodologia adotada foi quantitativa, com aplicação de *survey* e coleta de dados por meio de questionário estruturado, direcionado a servidores públicos brasileiros. Os dados foram analisados utilizando modelagem de equações estruturais com o estimador *Partial Least Squares* (PLS). Uma das principais contribuições do estudo foi a aplicação de uma escala para mensurar o uso do *nudges* como estímulo ao comportamento inovador. Os resultados revelaram que o uso de *nudges* está fortemente correlacionado com o comportamento para inovação, o qual, por sua vez, está positivamente associado à implementação de inovações no setor público. Esses achados ressaltam a importância de estratégias organizacionais e políticas públicas voltadas ao fortalecimento do comportamento inovador como fator propulsor da inovação nas instituições públicas brasileiras.

Palavras-Chave: Inovação; *Nudges*; Processos decisórios; Setor público brasileiro; Gestão pública.

1. Introdução

A inovação no setor público tem se consolidado como uma estratégia essencial em países desenvolvidos, especialmente pelo seu potencial de aumentar a eficiência, agregar valor público e melhorar os serviços oferecidos à sociedade (Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2017). No Brasil, esse movimento ganhou força a partir da segunda metade dos anos 1990, quando medidas voltadas à inovação, em especial de caráter incremental, foram adotadas como resposta aos desafios complexos enfrentados pela administração pública (Genauch; Silva, 2023; Camões, 2019).

O tema tem assumido um papel central no debate sobre a melhoria da administração pública, sendo associada ao aumento da eficácia, eficiência e qualidade dos serviços prestados à sociedade. Sendo assim, a gestão da inovação nesse setor exige decisões estratégicas, desenvolvimento de tecnologias e fortalecimento da capacidade organizacional de adaptação e aprendizado contínuo (Tidd; Bessant, 2015).

A inovação é uma das principais estratégias para o desenvolvimento de organizações em geral e, especialmente, para organizações públicas. A inovação também envolve a tomada de decisão, especialmente em relação à seleção de projetos e ao gerenciamento dos riscos envolvidos (Rasool *et al.*, 2019; Schleich, 2022).

Um dos principais desafios está na mudança de comportamento dos agentes públicos, o que demanda abordagens mais eficazes de incentivo. Dentre essas abordagens, destaca-se o uso de insights comportamentais, neste caso o uso de *nudges*, conceito proposto por Thaler e Sunstein (2019), que visa influenciar decisões por meio de alterações sutis no ambiente de escolha, sem impor restrições. A aplicação de *nudges* tem se mostrado promissora para estimular comportamentos inovadores, criando normas sociais que favorecem a experimentação e geram valor público.

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é analisar em que medida o uso de *nudges* pode influenciar o comportamento para inovação e a inovação no setor público brasileiro. Para alcançá-los, serão identificados os tipos de inovação presentes no setor público brasileiro, bem como os comportamentos necessários à inovação no contexto analisado. Além disso, será aplicada uma escala (Autores, 2025) para mensurar a presença de *nudges* e avaliar sua influência sobre o comportamento inovador.

A justificativa da pesquisa baseia-se na crescente demanda da sociedade por resultados concretos da administração pública, indo além da eficiência para buscar também eficácia e efetividade. A ENAP, por exemplo, já reconheceu mais de 2,5 mil iniciativas inovadoras no setor público ao longo de seus concursos, demonstrando o potencial transformador da inovação quando integrada à gestão. Contudo, esse desempenho está intrinsecamente ligado às pessoas e suas atitudes, ressaltando a importância de investigar formas de influenciar positivamente esses comportamentos (ENAP, 2023).

Assim, esta pesquisa contribui para o avanço do conhecimento ao aplicar uma escala para mensurar o uso de *nudges* em contexto organizacional público, analisando seu impacto sobre o comportamento para inovação. Além disso, busca oferecer evidências empíricas para formulação de políticas públicas mais eficazes, promovendo um ambiente propício à inovação. Com isso, este estudo visa ampliar a compreensão dos fatores que impulsionam a inovação no setor público e reforçar o papel estratégico de abordagens comportamentais, como os *nudges*, na promoção de decisões inovadoras por parte dos servidores públicos.

2. Fundamentação teórica

2.1. Inovação

A inovação é a implementação de novos ou aprimorados produtos, serviços ou processos organizacionais (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, 2018) e atua como vetor de transformação econômica, social e institucional (Gadelha, 2016). Schumpeter (1997) a define como o motor do capitalismo, destacando sua relação com novos mercados, processos e reorganizações. Para Damanpour (2014), inovar envolve criação e implementação de ideias, exigindo decisões estratégicas pautadas em absorção tecnológica, cooperação e adaptação ao mercado.

A inovação é um processo contínuo que envolve a criação e implementação de novas ideias, produtos, serviços e processos, indo além da dimensão tecnológica para abranger transformações em modelos de negócios, estratégias e rotinas organizacionais (Tidd; Bessant, 2015). Para Souza *et al.* (2022), a gestão da inovação impulsiona seu desempenho ao alinhar os processos de adoção às necessidades do mercado e da sociedade, contribuindo também para o avanço científico, tecnológico e para transformações sociais, culturais e econômicas.

Na literatura sobre inovação, alguns fatores são apontados como impulsionadores da inovação, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores que contribuem para a inovação.

Fator	Descrição	Referência
Ambiente externo	Ambiente competitivo, mudanças tecnológicas, regulamentações governamentais, entre outros fatores externos podem influenciar a inovação.	(Porter, 1985)
Comportamento para inovação	Fator central tanto no setor público quanto no privado, sendo influenciado por competências desenvolvidas nos níveis individual e organizacional	(Montezano et al., 2022)
Cultura organizacional	Valores e crenças compartilhados pelos membros da organização podem influenciar a inovação.	(Schein, 1992; Cameron e Quinn, 2006)
Liderança	A liderança pode influenciar a inovação ao estabelecer metas claras, fornece recursos e suporte, promover a aprendizagem organizacional e estimular o pensamento criativo.	(Amabile, 1998; Avolio <i>et al.</i> , 2009)
Recursos	A disponibilidade de recursos, como capital, conhecimento, tecnologia e talento humano, pode influenciar a inovação.	(Barney, 1991; Damanpour, 1991)

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma visão sistêmica da inovação é apresentada por Tidd e Bessant (2015) em um modelo estruturado em quatro fases – busca, seleção, implementação e captura de valor – sustentado por elementos-chave como estratégia e organização. Esse processo ressalta a importância de práticas de gestão bem definidas e integradas às dinâmicas organizacionais para viabilizar a inovação de forma contínua e sustentável.

2.2. O comportamento como fator-chave da capacidade de inovação no setor público

No cenário brasileiro, a adoção de práticas inovadoras é influenciada por diferentes abordagens organizacionais: *top-down*, com liderança centralizada; horizontal, baseada na cocriação; e *bottom-up*, onde as iniciativas partem das equipes operacionais. Em todos esses modelos, o

comportamento dos servidores públicos torna-se um elemento-chave para o desenvolvimento da capacidade de inovar. (Gonzalez; Melo, 2018; ENAP, 2017).

Segundo Isidro-Filho (2018), a gestão pública inovadora depende de quatro dimensões: ambiente, capacidade, atividades e resultados. No entanto, obstáculos como resistência cultural, excesso de burocracia e carência de recursos humanos dificultam esse processo, exigindo transformações comportamentais para que a inovação se concretize.

A ENAP (2017) destaca que fatores ambientais, organizacionais e individuais afetam a inovação. Em nível ambiental, destacam-se redes de cooperação, adaptação às mudanças legais e sintonia com as demandas sociais e políticas. No nível organizacional, são essenciais o apoio da alta direção, a disponibilidade de recursos humanos e financeiros, incentivo a tentativas e erros, premiações e planejamento estratégico. Já em nível individual, a inovação é favorecida por capacitação, satisfação no trabalho, estabilidade e liberdade criativa.

Além disso, características da própria inovação, como facilidade de implementação, compatibilidade com processos existentes e bom custo-benefício, também influenciam sua adoção. Segundo Peng, Schroeder e Shah (2008), a capacidade de inovar não se restringe à geração de ideias, mas envolve a habilidade de implementá-las com sucesso, adaptando-se às mudanças e aproveitando oportunidades.

No setor público, essa capacidade está desvinculada da lógica da competição e é entendida como competência organizacional orientada à entrega de valor à sociedade (Isidro, 2018). Montezano et al. (2022) reforçam essa visão ao apontarem que a gestão de pessoas, a liderança e a cultura organizacional são determinantes da inovação. Ambientes seguros para experimentação e estímulo ao capital humano são essenciais nesse processo.

O comportamento para inovação é um fator central tanto no setor público quanto no privado, sendo influenciado por competências desenvolvidas nos níveis individual e organizacional (Montezano et al., 2022). Liderança engajada, ambiente favorável e incentivo à experimentação moldam esse comportamento. Veloso *et al.* (2021) destaca que, individualmente, a liderança exerce influência direta; coletivamente, as relações interpessoais impactam a disposição para inovar; e, organizacionalmente, a percepção de oportunidades internas é fundamental. Para Suseno *et al.* (2019), atividades que estimulam novas habilidades e características como a proatividade favorecem o comportamento inovador. Tais iniciativas devem considerar tanto as tarefas executadas quanto o contexto institucional e as características dos servidores.

Com base na OCDE (2017), a ENAP desenvolveu a Escala Comportamental para Inovação Pública (ECIP), que define seis dimensões fundamentais: Curiosidade, como motor da criatividade e do questionamento do status quo; Fluência em dados, para fundamentar decisões; Colaboração, para ampliar a cocriação; Narrativa e comunicação, que mobilizam e legitimam ideias; Iteração e experimentação, que promovem aprendizagem e adaptação; e Abertura ao risco, que impulsiona a exploração de novas possibilidades (ENAP, 2023).

Essas dimensões são vistas como fenômenos multiníveis, influenciando-se mutuamente nos âmbitos individual, de equipe e organizacional (Montezano, 2021). Assim, a inovação pública exige uma abordagem ampla e sistêmica, articulando pessoas, práticas e estruturas (Isidro-Filho, 2017).

Diante do exposto, a seguinte hipótese foi formulada:

H1 – O comportamento para inovação está positivamente relacionado à implementação de inovação no setor público brasileiro.

2.3. Tomada de decisão em inovação

A tomada de decisão em inovação é um processo desafiador por envolver riscos, incertezas e múltiplos atores. Requer, portanto, estruturas claras de decisão que considerem fatores como viabilidade técnica, recursos disponíveis e potencial de mercado (Laursen; Foss, 2012). Tradicionalmente, decisões organizacionais eram explicadas pelo modelo da escolha racional, em que o tomador de decisão escolhe com base na utilidade esperada (Gilovich; Griffin, 2010). Contudo, Simon (1955, 1976, 1997) introduziu o conceito de racionalidade limitada, afirmando que os tomadores de decisão simplificam a realidade devido à limitação cognitiva e informacional. Simon também diferenciou decisões programadas e não programadas, com base em seu grau de estruturação e complexidade.

Inspirados na racionalidade limitada, Tversky e Kahneman (1974) descreveram as heurísticas de julgamento – representatividade, disponibilidade e ancoragem e ajuste – e os vieses cognitivos delas derivados.

Esses vieses afetam decisões organizacionais ao limitar a percepção dos decisores e favorecer interpretações seletivas. Vieses como o da confirmação, afinidade e o efeito *halo* comprometem a imparcialidade das escolhas (Tversky; Kahneman, 1974). Ademais, os chamados vieses sociais — como *groupthink*, gestão do girassol e egocentrismo — afetam decisões coletivas e estratégias organizacionais.

Outro elemento relevante é o ruído (*noise*), definido como variação indesejada em julgamentos que deveriam ser consistentes. Ele ocorre quando diferentes indivíduos ou equipes tomam decisões inconsistentes sobre o mesmo problema, prejudicando a justiça e a eficiência organizacional (Kahneman *et al.*, 2021).

Em termos práticos, a arquitetura de escolhas (*choice architecture*) pode mitigar vieses e ruídos. Thaler e Sunstein (2019) defendem que arquitetos de escolha têm a responsabilidade de estruturar decisões de forma a orientar indivíduos para escolhas mais eficazes, sem restringir sua liberdade.

Por fim, Poole *et al.* (2000) ressaltam que decisões em inovação são complexas por envolver riscos e múltiplos caminhos possíveis. A compreensão das heurísticas, vieses, racionalidade limitada e arquitetura de escolhas permite que organizações desenvolvam estratégias mais eficazes para inovar, fortalecendo tanto o processo decisório quanto o comportamento inovador.

2.3.1. Nudges e seu uso para estímulo à mudança de comportamento para inovação

O uso de *nudges*, proposto por Thaler e Sunstein (2019), refere-se a intervenções na arquitetura de escolha que influenciam o comportamento de forma previsível, sem restringir opções ou alterar significativamente os incentivos econômicos. Baseia-se em evidências das ciências comportamentais, estruturando a forma como as opções são apresentadas aos tomadores de decisão (Thaler *et al.*, 2013). Gestores, ao atuarem como arquitetos de escolha, podem reorganizar o ambiente decisório para favorecer escolhas desejáveis (Beshears; Gino, 2015). Thaler e Sunstein (2019) também distinguem *nudges* voltados ao pensamento intuitivo (Sistema 1) e ao pensamento reflexivo (Sistema 2), com base na teoria de Kahneman (2012). Assim, os *nudges* complementam abordagens tradicionais, ampliando sua eficácia quando utilizado em conjunto.

A fundamentação do uso do *nudges* está ancorada no conceito de paternalismo libertário, o qual busca melhorar o bem-estar dos indivíduos sem restringir sua liberdade de escolha. Dentro dessa lógica, classificam-se três tipos de *nudges*: os pro-self, que beneficiam o indivíduo; os

pró-sociais, que visam o bem coletivo; e os pró-arquitetos de escolhas, que favorecem quem desenha a intervenção (Hagman *et al.*, 2015).

Os *nudges pro-self*, por exemplo, auxiliam os indivíduos a se afastarem de comportamentos irracionais que reduzem seu bem-estar futuro, enquanto o *nudge* pró-social promovem ações que ampliam o bem comum. Contudo, essa abordagem não é isenta de críticas: existem questionamentos éticos acerca da intencionalidade das intervenções, especialmente quando estas exploram vieses cognitivos de forma subversiva ou não transparente (Barton; Grüne-Yanoff, 2015; Hansen; Jespersen, 2013).

Thaler e Sunstein (2019) reforçam que a eficácia dos *nudges* se evidencia quando são utilizados para promover comportamentos positivos e gerar inovação, tanto na sociedade quanto nas organizações. Nesse caso, os *nudges* podem ser considerados como uma inovação propriamente dita, ao criar práticas de gestão do comportamento humano.

Por meio de intervenções discretas na comunicação e no ambiente organizacional, é possível incentivar comportamentos inovadores, promovendo a utilização de espaços de colaboração, capacitação e troca de ideias. Essa atuação tende a fortalecer a cultura institucional voltada à inovação, gerando um mindset propício ao desenvolvimento de soluções criativas (Thaler; Sunstein, 2019; Lemos, 2021). O Quadro 3 relaciona os vieses cognitivos ao emprego do *nudge* para sua mitigação.

Quadro 3 - Vieses cognitivos X *nudges* enquanto ferramenta

Viés cognitivo	Como <i>nudges</i> podem ser utilizados para mitigação dos vieses cognitivos
Ancoragem	Promover evento que proporcione ao trabalhador um ambiente propício para experimentação de novas ideias, saindo de sua zona de conforto.
Aversão à perda	Oferecer benefícios tangíveis e palatáveis, de forma que o trabalhador vislumbre como oportunidade de crescimento.
Efeito <i>Halo</i>	Incentivar feedbacks regulares e avaliações 360 graus aos trabalhadores
<i>Status quo</i>	Dar visibilidade aos cases bem-sucedidos e implementar programa de reconhecimento, estimulando uma cultura que valorize novas ideias que tragam mudanças positivas para a organização.

Fonte: Elaborado pelos autores

A relevância dessa abordagem levou à possibilidade de compreender o uso de *nudges* como estímulo ao comportamento para inovação no setor público. A partir disso, formula-se a seguinte hipótese da pesquisa:

H2 – A adoção de *nudges* está positivamente relacionada ao comportamento para inovação.

3. Método de pesquisa

Esta pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, descritiva e de caráter exploratório, com o objetivo de verificar relações causais entre variáveis relacionadas à inovação, ao comportamento para inovação e ao uso de *nudges* no setor público brasileiro. O método utilizado foi o *survey*, por meio da aplicação, em 2024, de um questionário estruturado junto a servidores públicos ativos vinculados à rede InovaGov.

A amostra foi composta por 101 trabalhadores de órgãos públicos nos níveis federal, estadual e municipal, participantes das 21 redes colaborativas da InovaGov, universo estimado em 1.688

indivíduos. A escolha da amostra seguiu critérios de conveniência e acessibilidade, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 9,8%, tendo como critério de inclusão a atuação em iniciativas de inovação no setor público.

A coleta dos dados foi realizada com questionário estruturado, elaborado na plataforma *LimeSurvey* e aplicado via redes sociais (*LinkedIn* e *WhatsApp*). O instrumento foi organizado em três blocos, com escalas baseadas no Manual de Oslo (OCDE, 2018) para inovação, na ECIP (ENAP, 2023) para comportamento para inovação e na escala de Autores (2025) para o construto *nudges*. O questionário passou por pré-teste e validação de conteúdo com especialistas.

A análise dos dados envolveu estatísticas descritivas e Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), considerando sua adequação para amostras pequenas, modelos complexos e ausência de normalidade multivariada (Hair *et al.*, 2009). Os construtos utilizados foram organizados em primeira e segunda ordem, conforme a natureza dos dados e os objetivos da pesquisa.

A modelagem de equações estruturais (SEM) é um processo composto por seis estágios sequenciais conforme proposto por Hair *et al.* (2009). O primeiro estágio consiste na definição do modelo teórico, em que se especificam as relações hipotéticas entre variáveis latentes com base na literatura. O segundo envolve a especificação do modelo de mensuração e estrutural, identificando quais variáveis observadas representam cada construto. No terceiro estágio, realiza-se a coleta de dados adequados à complexidade do modelo proposto. O quarto estágio abrange a estimação do modelo, utilizando softwares estatísticos apropriados. O quinto estágio refere-se à avaliação da qualidade do ajuste do modelo, considerando indicadores como RMSEA, CFI e TLI. Por fim, no sexto estágio, procede-se à interpretação dos resultados e, se necessário, à reespecificação do modelo com base em ajustes teóricos e estatísticos. Esses estágios visam garantir a robustez e validade das inferências obtidas por meio da SEM. Na Figura 1 apresenta-se o modelo teórico da pesquisa.

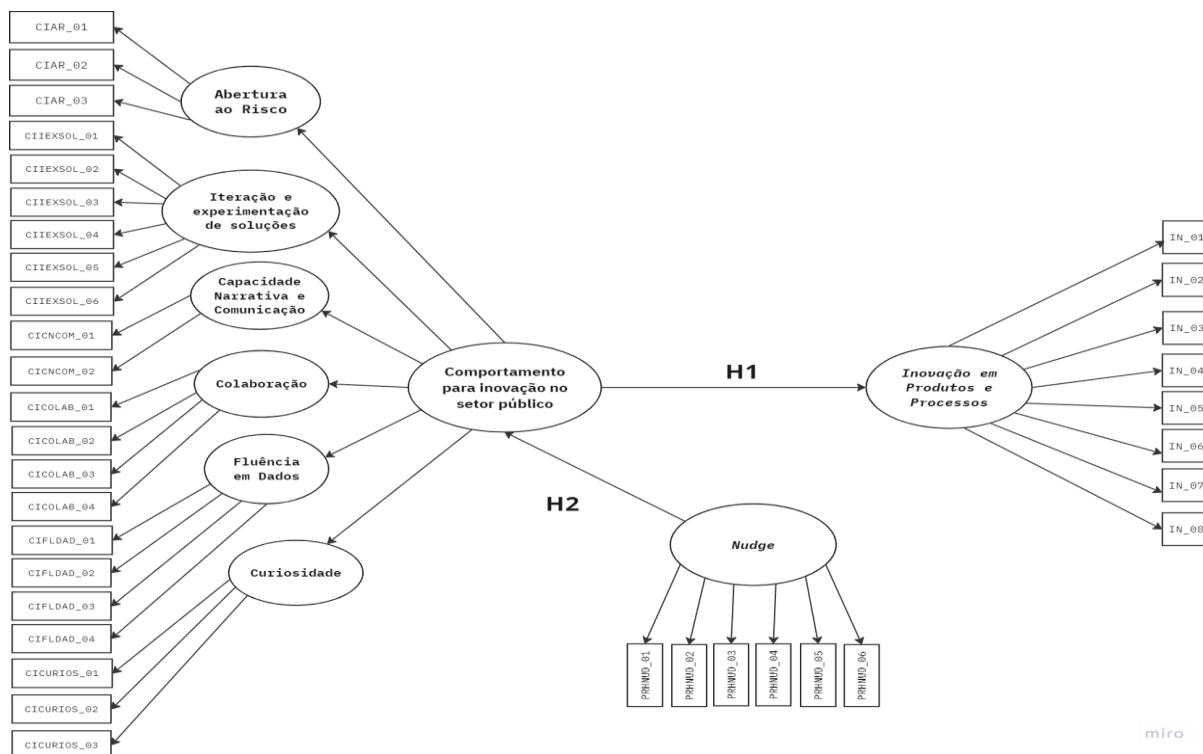


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do referencial teórico

O Quadro 5 apresenta os nomes dos construtos e os respectivos códigos utilizados para apresentar os resultados da pesquisa.

Quadro 5 – Definição dos Construtos

Construtos de 2 ^a ordem	Construtos de 1 ^a ordem
-	Inovação em produtos e processos (INO)
-	<i>Nudges</i> (NUDG)
Comportamento para inovação no setor público brasileiro (COMPINOV)	Abertura ao risco (ARISC)
	Curiosidade (CURIOS)
	Fluência em Dados (FLUDA)
	Colaboração (COLAB)
	Capacidade de Narrativa e Comunicação (NACOM)
	Iteração e Experimentação de soluções (INTEX)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Manual de Oslo (2018), ECIP (2023) e validação do construto de *nudges* (2024)

Do ponto de vista ético, a pesquisa foi aprovada pelos Comitês de Ética em Pesquisa da instituição de origem dos autores, respeitando os critérios da Resolução nº 510/16 do CNS. Foram adotadas estratégias para garantir anonimato, sigilo e livre consentimento dos participantes. Os riscos foram classificados como mínimos e os benefícios à comunidade científica incluem o avanço do conhecimento sobre inovação no setor público e a aplicação de *nudges* como estímulo à mudança comportamental.

4. Resultados

4.1. Exploração dos dados

Foram obtidas respostas de 101 trabalhadores, porém após análise, foram validadas respostas de 94 trabalhadores, de 12 estados, sendo grande parte de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Distrito Federal. Cerca de 80% dos respondentes atuam na esfera federal, enquanto 17% e 3%, respectivamente, nas esferas estaduais e municipais. Sobre a atuação no setor público brasileiro, 41% atuavam em atividades fins, enquanto 59% trabalhavam em atividades-meio. Do total, 49% não eram gestores(as). Dentre os(as) gestores(as), cerca de 90% tinham mais de 5 anos de experiência nessa atividade.

4.2. Análise descritiva dos resultados

4.2.1. Adoção de Inovação

A Figura 2 apresenta a média das variáveis relacionadas à inovação nas organizações públicas, conforme a percepção dos respondentes. A linha azul do gráfico radar conecta as médias atribuídas a diferentes formas de inovação, permitindo identificar as áreas com maior destaque. A inovação em produtos obteve a média mais elevada (3,88), indicando prioridade na introdução de novos produtos ou na melhoria dos existentes, o que contribui para agregar valor aos serviços públicos. Em contrapartida, a menor média foi observada na dimensão de marketing (2,67), que envolve aspectos como promoção, embalagem, precificação e estratégias de pós-venda, sugerindo baixa atenção à comunicação e à disseminação das inovações junto aos usuários. Outras dimensões, como métodos de produção (3,76), logística (3,13), processamento de informação e comunicação (3,62), organização administrativa (3,18), gestão externa (3,36) e gestão de pessoas e processos decisórios (3,19), demonstram envolvimento moderado com iniciativas voltadas à eficiência e à modernização interna. Os dados apontam para um esforço razoavelmente distribuído entre diferentes áreas da inovação, mas destacam a necessidade de uma abordagem mais integrada que inclua tanto o desenvolvimento quanto a difusão e a gestão estratégica das inovações, especialmente no que se refere ao marketing e ao relacionamento com o público.

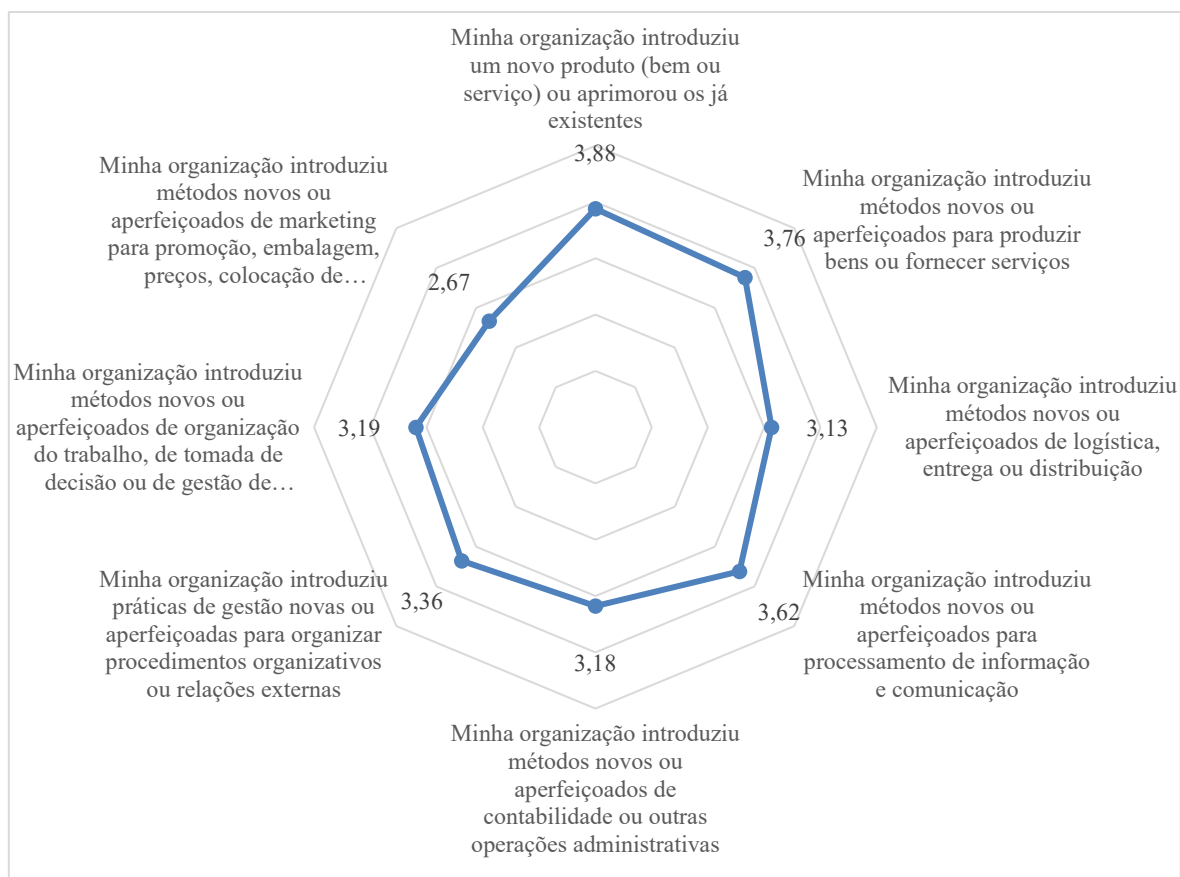


Figura 2. Média das variáveis relativas à inovação
Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2. Comportamento para inovação

A Figura 3 apresenta as médias dos comportamentos para inovação, conforme a Escala de Comportamentos Inovadores Pessoais (ECIP). A dimensão com maior pontuação foi a Curiosidade (5,241), seguida da Abertura ao Risco (4,883), evidenciando um perfil propenso à busca por novas ideias e disposição para lidar com incertezas. Também se destacaram a Colaboração (4,599), a Fluência em Dados (4,598) e a Capacidade Narrativa e Comunicação (4,527), indicando habilidade para trabalhar em equipe, tomar decisões baseadas em evidências e comunicar propostas inovadoras de forma eficaz. No entanto, a Iteração e Experimentação de Soluções apresentou a menor média (3,553), apontando uma limitação na prática de testar e ajustar soluções continuamente. Essa lacuna pode comprometer a efetividade das inovações geradas, especialmente em ambientes públicos que demandam agilidade e adaptação. O resultado sugere a necessidade de fomentar institucionalmente a cultura de experimentação, essencial para transformar potencial criativo em inovação aplicada.

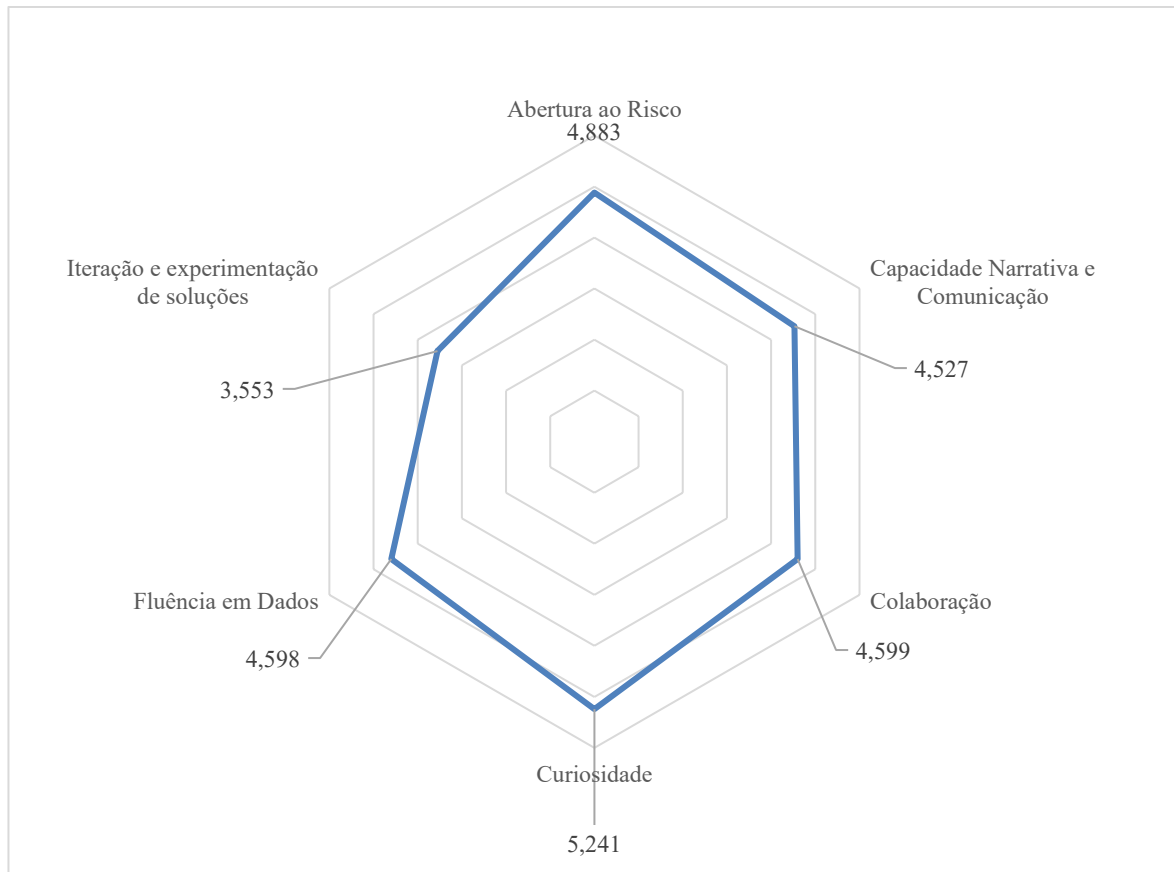


Figura 3. Média dos construtos relativos ao comportamento para inovação
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 4 revela um uso ainda limitado de *nudges* nas organizações públicas analisadas, com médias variando entre 2,44 e 3,21. A maior média (3,21) está relacionada à percepção de que a organização adota práticas éticas ao influenciar o comportamento dos trabalhadores, evidenciando uma preocupação com a integridade institucional. Por outro lado, a menor média (2,44) refere-se à percepção dos trabalhadores sobre o impacto positivo dessas estratégias em sua tomada de decisão, indicando que os efeitos ainda não são claros ou suficientemente eficazes.

Outros aspectos, como a utilização de abordagens para superar resistências à mudança (2,62), reduzir vieses decisórios (2,45) e garantir a liberdade de escolha (2,49), também obtiveram médias baixas, sugerindo que a aplicação dos princípios dos *nudges* ainda está em fase inicial nas rotinas institucionais. A média de 3,08 para a transparência e clareza dos métodos utilizados aponta para a necessidade de aprimoramento na comunicação dessas estratégias.

Embora algumas práticas baseadas em *nudges* estejam presentes nas organizações públicas analisadas, sua aplicação ainda carece de maior consolidação. Investimentos em capacitação, comunicação e institucionalização dessas práticas podem ampliar sua efetividade, contribuindo para ambientes organizacionais mais adaptáveis, éticos e eficientes.

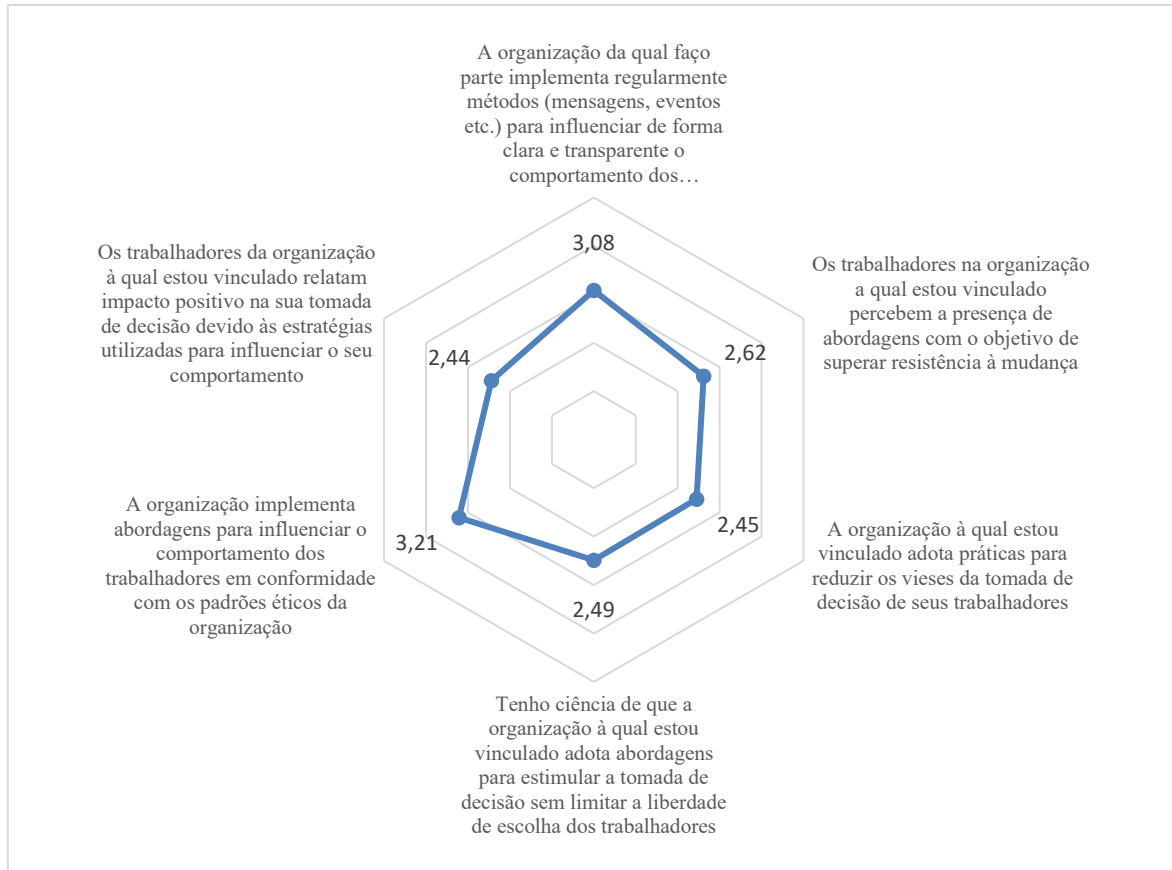


Figura 4. Média das variáveis relativas aos nudges
Fonte: Dados da pesquisa

4.3. Análise do modelo de mensuração

Foi realizada uma análise de confiabilidade e validade dos nove construtos do modelo, utilizando o alfa de *Cronbach* para avaliar a consistência interna dos itens e, posteriormente, a variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta (ρ_a e ρ_c) para verificar a validade convergente. A maioria dos construtos apresentou alfa de *Cronbach* acima de 0,7, indicando boa confiabilidade, com exceção das variáveis Curiosidade (0,678) e Capacidade Narrativa e Comunicação (0,444), que apontam possível inconsistência entre os itens. Na avaliação da confiabilidade composta, todos os construtos superaram o valor de 0,7, exceto novamente Capacidade Narrativa e Comunicação ($\rho_a = 0,455$). Ainda assim, os resultados foram considerados satisfatórios. Quanto à AVE, a maioria dos construtos apresentou valores acima de 0,5, indicando que os itens explicam mais da metade da variância dos respectivos construtos; a única exceção foi o construto de segunda ordem Comportamento para Inovação (COMPINOV), que apresentou AVE inferior a 0,5, sugerindo limitações quanto à sua validade convergente. Os dados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Confiabilidade e validade dos construtos

CONSTRUTOS	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (Rho A)	Confiabilidade Composta (Rho C)	Variância Média Extraída (Ave)
ARISC	0.791	0.798	0.878	0.707
COLAB	0.807	0.819	0.875	0.639
COMPINOV	0.927	0.929	0.935	0.397
CURIOS	0.678	0.706	0.825	0.615
FLUDA	0.836	0.839	0.891	0.671
INO	0.913	0.936	0.927	0.615
INTEX	0.871	0.873	0.903	0.610
NACOM	0.444	0.455	0.781	0.641
NUDG	0.892	0.905	0.916	0.646

Fonte: Dados da pesquisa

Já a Tabela 2 aborda uma análise da validade discriminante entre os construtos, demonstrando que os construtos gerados possuem uma relação maior com as variáveis que o pertencem do que com os outros construtos, exceto o construto COMPINOV, que é o construto de segunda ordem.

Tabela 2 - Validade discriminante entre os construtos

	ARISC	COLAB	COMPINOV	CURIOS	FLUDA	INO	INTEX	NACOM	NUDG
ARISC	0.841								
COLAB	0.512	0.800							
COMPINOV	0.744	0.813	0.630						
CURIOS	0.521	0.564	0.720	0.784					
FLUDA	0.506	0.578	0.821	0.591	0.819				
INO	0.268	0.300	0.352	0.256	0.251	0.784			
INTEX	0.493	0.538	0.813	0.411	0.572	0.299	0.781		
NACOM	0.588	0.617	0.749	0.435	0.533	0.260	0.541	0.801	
NUDG	0.250	0.257	0.300	0.231	0.234	0.586	0.224	0.213	0.804

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela de correlações entre os construtos analisados revela importantes relações que contribuem para a compreensão do comportamento para inovação. Destaca-se a forte correlação entre Colaboração (COLAB) e Comportamento para Inovação (COMPINOV), indicando que ambientes colaborativos favorecem a geração de ideias e o desenvolvimento de soluções inovadoras. Em contraste, a baixa correlação entre COMPINOV e *nudges* (NUDG) sugere que, embora a abordagem de *nudges* seja reconhecida, ainda é pouco explorada nas organizações, sinalizando a necessidade de maior discussão e aplicação prática. Além disso, a correlação negativa entre Inovação (INO) e os demais construtos aponta para a urgência de estimular comportamentos inovadores por meio de estratégias específicas. Por fim, conforme demonstrado na Tabela 3, todas as variáveis apresentaram maior correlação com seus respectivos construtos do que com os demais, o que reforça a coerência interna das medidas e a adequação dos agrupamentos utilizados.

Tabela 3 - Cargas cruzadas entre as variáveis observadas e construtos

	ARISC	COLAB	COMPINOV	CURIOS	FLUDA	INO	INTEX	NACOM	NUDG
CIAR01	0.770	0.411	0.576	0.350	0.432	0.179	0.383	0.419	0.123
CIAR02	0.891	0.397	0.611	0.502	0.398	0.233	0.385	0.414	0.192
CIAR03	0.856	0.477	0.681	0.455	0.445	0.257	0.468	0.630	0.300
CCICNCOM01	0.372	0.422	0.535	0.276	0.386	0.235	0.426	0.754	0.183
CICNCOM02	0.554	0.557	0.657	0.410	0.463	0.188	0.442	0.845	0.161
CICOLAB01	0.370	0.660	0.546	0.464	0.381	0.227	0.351	0.326	0.261
CICOLAB02	0.424	0.851	0.674	0.411	0.558	0.220	0.381	0.551	0.170
CICOLAB03	0.433	0.873	0.690	0.472	0.453	0.238	0.463	0.550	0.188
CCICOLAB04	0.407	0.797	0.677	0.464	0.447	0.276	0.514	0.521	0.216
CICURIOS01	0.364	0.481	0.582	0.813	0.481	0.252	0.358	0.308	0.174
CICURIOS02	0.448	0.515	0.630	0.879	0.499	0.220	0.355	0.393	0.201
CICURIOS03	0.421	0.309	0.471	0.643	0.406	0.117	0.245	0.322	0.168
CIFLDAD01	0.340	0.487	0.648	0.442	0.798	0.165	0.466	0.428	0.208
CIFLDAD02	0.300	0.477	0.637	0.523	0.796	0.138	0.436	0.402	0.115
CIFLDAD03	0.495	0.433	0.686	0.442	0.843	0.258	0.484	0.465	0.248
CIFLDAD04	0.508	0.496	0.716	0.530	0.839	0.255	0.488	0.449	0.192
CHXSOL01	0.235	0.335	0.556	0.321	0.345	0.265	0.782	0.374	0.299
CHXSOL02	0.248	0.467	0.626	0.363	0.438	0.270	0.797	0.385	0.310
CHXSOL03	0.465	0.441	0.689	0.289	0.463	0.258	0.822	0.613	0.108
CHXSOL04	0.448	0.423	0.650	0.332	0.390	0.234	0.832	0.415	0.104
CHXSOL05	0.387	0.425	0.610	0.260	0.496	0.151	0.735	0.312	0.141
CHXSOL06	0.492	0.415	0.656	0.359	0.535	0.222	0.709	0.409	0.112
IN01	0.244	0.332	0.379	0.303	0.295	0.740	0.343	0.193	0.345
IN02	0.166	0.286	0.302	0.273	0.189	0.859	0.276	0.198	0.439
IN03	0.224	0.194	0.250	0.131	0.173	0.804	0.215	0.244	0.549
IN04	0.007	0.154	0.140	0.164	0.126	0.827	0.107	0.082	0.547
IN05	0.148	0.074	0.143	0.079	0.078	0.702	0.136	0.184	0.327
IN06	0.336	0.250	0.320	0.152	0.223	0.834	0.262	0.288	0.502
IN07	0.278	0.265	0.291	0.221	0.180	0.799	0.223	0.203	0.554
IN08	0.071	0.133	0.171	0.149	0.181	0.691	0.121	0.153	0.449
NPUN01	0.240	0.293	0.303	0.268	0.204	0.580	0.197	0.264	0.785
NPUN02	0.155	0.145	0.178	0.155	0.165	0.487	0.106	0.121	0.858
NPUN03	0.222	0.081	0.202	0.194	0.176	0.447	0.166	0.110	0.761
NPUN04	0.124	0.185	0.169	0.117	0.149	0.451	0.115	0.075	0.819
NPUN05	0.194	0.247	0.257	0.224	0.187	0.432	0.194	0.141	0.795
NPUN06	0.221	0.214	0.269	0.108	0.216	0.394	0.244	0.229	0.801

Fonte: Dados da pesquisa

A análise das cargas cruzadas entre as variáveis observadas e os construtos revela padrões consistentes de associação interna, especialmente dentro do construto Inovação (INO), cujas variáveis (IN01 a IN08) apresentaram cargas elevadas, variando entre 0,761 e 0,858. Esse resultado indica uma forte coerência interna e reforça a validade do construto. Da mesma forma, variáveis como CCICOLAB03 demonstraram alta carga em Colaboração (COLAB), sinalizando sua relevância como indicador robusto do comportamento colaborativo nas organizações. Observa-se também que algumas variáveis, como CHXSOL04, relacionada à Iteração e Experimentação de Soluções (INTEX), apresentaram associações significativas com

seu respectivo construto, indicando uma relação com a capacidade adaptativa e com o envolvimento dos usuários em processos de inovação. Esses padrões destacam a força das variáveis dentro de seus grupos conceituais e reforçam a estrutura do modelo.

Por outro lado, a análise das correlações cruzadas entre diferentes grupos de variáveis sugere possíveis interações entre dimensões organizacionais como colaboração, inovação e uso de *nudges*. Por exemplo, a variável NPUN03, associada aos *nudges*, apresentou maior carga no construto Inovação (0,447) do que em Colaboração (0,081), sugerindo que, nesse contexto, as práticas com uso de *nudges* estão mais alinhadas ao estímulo de comportamentos inovadores do que à promoção de interações colaborativas. A identificação de tais cruzamentos oferece insights importantes para a formulação de estratégias organizacionais, ao indicar áreas onde práticas podem ser integradas ou reforçadas. Em síntese, a análise das cargas cruzadas contribui para uma compreensão aprofundada das relações estruturais no modelo, evidenciando tanto a solidez interna dos construtos quanto potenciais pontos de convergência entre dimensões comportamentais e organizacionais.

4.4. Análise do Modelo estrutural

A Tabela 4 fornece uma representação dos caminhos entre os construtos, revelando as relações de causa e efeito entre eles. Essa estrutura de interconexão entre os construtos é também visualmente representada na figura 5 onde as linhas e setas indicam essas relações direcionadas, oferecendo uma visão clara das influências mútuas e dos impactos entre os diferentes elementos do modelo estrutural.

Tabela 4 - Coeficientes de caminho entre os construtos

CAMINHO	COEFICIENTE	P values
COMPINOV -> ARISC	0.744	0.000
COMPINOV -> COLAB	0.813	0.000
COMPINOV -> CURIOS	0.720	0.000
COMPINOV -> FLUDA	0.821	0.000
COMPINOV -> IN0	0.352	0.000
COMPINOV -> INTEX	0.813	0.000
COMPINOV -> NACOM	0.749	0.000
NUDG -> COMPINOV	0.300	0.001

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos resultados da Tabela 4 revela que o construto de segunda ordem Comportamento para Inovação (COMPINOV) apresenta relações positivas e estatisticamente significativas com seus construtos de primeira ordem — Abertura ao Risco (ARISC), Colaboração (COLAB), Curiosidade (CURIOS), Fluência em Dados (FLUDA) e Iteração e Experimentação (INTEX) — com coeficientes de caminho entre 0.720 e 0.821 (p -value = 0.000). Destaca-se a forte associação com FLUDA (coeficiente 0.821), sugerindo que ações gerenciais voltadas à promoção da colaboração podem favorecer a fluidez de dados no ambiente de trabalho. Além disso, o construto *Nudges* (NUDG) se relaciona positivamente com COMPINOV (coeficiente 0.300; p -value = 0.001).

A Tabela 5 compara métricas de ajuste entre o Modelo Saturado e o Modelo Estimado, indicando que ambos apresentam ajuste aceitável pelo SRMR (0.116 e 0.129), embora o

Modelo Estimado seja mais complexo, com 5.302 graus de liberdade a mais. Métricas como Qui-quadrado e NFI são indefinidas, limitando sua interpretação. Apesar disso, os coeficientes de caminho confirmam as duas hipóteses da pesquisa.

Tabela 5 - *Goodness of fit*

	MODELO SATURADO	MODELO ESTIMADO
SRMR	0.116	0.129
D ULS	22.967	28.269
D G	n/a	n/a
CHI-SQUARE	∞	∞
NFI	n/a	n/a

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 mostra o teste das duas hipóteses desta pesquisa.

Tabela 6 - Teste de Hipóteses

HIPÓTESES	RELAÇÕES	COEFICIENTE DE CAMINHO	P VALUE
H1	COMPINO ->INO	0.352	0.000
H2	NUDG-> COMPINO	0.300	0.001

Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese H1 – de que o comportamento para inovação está positivamente relacionado à implementação de inovação no setor público brasileiro – foi confirmada, com um efeito de 0.352 e p-value de 0.000. Isso indica que comportamentos inovadores no ambiente de trabalho, especialmente com o engajamento dos funcionários, são fundamentais para o sucesso da inovação no setor público, como apontado por Putnik et al. (2019). No entanto, destaca-se a importância de estimular continuamente esse comportamento, considerando os obstáculos típicos enfrentados nesse contexto (ENAP, 2023).

A hipótese H2 – que propõe uma relação positiva entre a adoção de nudges e o comportamento para inovação – também foi confirmada, com coeficiente de 0.300 e p-value de 0.001. A constatação reforça a relevância dos nudges como instrumentos comportamentais capazes de impulsionar práticas inovadoras no setor público. Tal evidência sugere que pequenas intervenções podem estimular os comportamentos necessários à inovação, contribuindo para a superação de desafios estruturais e o aprimoramento da eficiência dos serviços públicos.

Concluindo a análise do modelo estrutural, a Figura 5 apresenta graficamente os construtos e suas relações estatísticas conforme obtidas no software PLS. Entre os nove construtos avaliados, três se associam diretamente às hipóteses: *Nudges* (NUDG), Comportamento para Inovação (COMPINOV) e Inovação em Produtos e Processos (INO). As interações confirmam que NUDG está positivamente relacionado a COMPINOV, que por sua vez se relaciona positivamente com INO, compondo um encadeamento significativo para a compreensão da dinâmica da inovação no setor público.

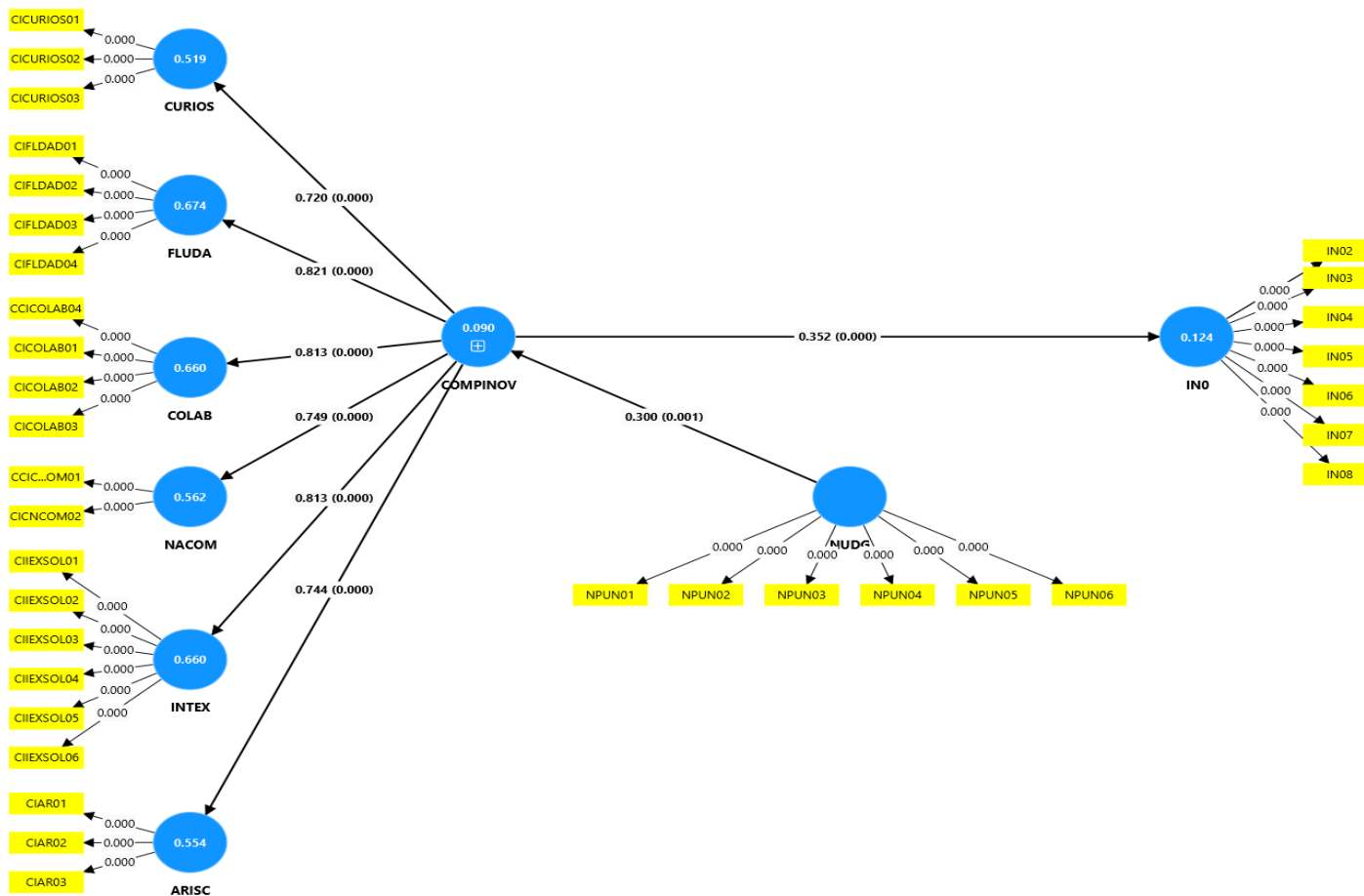


Figura 5. Resultados do modelo estrutural
 Fonte: Dados da pesquisa

5. Discussão e Conclusões

O comportamento para inovação se mostrou um fator essencial para o sucesso de iniciativas inovadoras no setor público brasileiro. A análise das relações entre o uso de *nudges*, o comportamento inovador e a implementação de inovações revelaram *insights* importantes, com destaque para a confirmação das duas hipóteses da pesquisa. A primeira hipótese evidenciou que comportamentos inovadores, como criatividade e experimentação, estão positivamente relacionados à efetiva implementação de inovações. Já a segunda hipótese indicou uma associação significativa entre o uso de *nudges* e o estímulo ao comportamento inovador entre servidores públicos, sugerindo que pequenas intervenções comportamentais podem favorecer a inovação nesse contexto.

Teoricamente, o estudo avança ao explorar uma relação ainda pouco discutida na literatura científica, contribuindo com os campos da inovação organizacional e do comportamento no setor público. Metodologicamente, destaca-se a construção de uma escala para mensurar o uso de *nudges*, que poderá ser aplicada em diferentes contextos organizacionais, e a utilização da escala ECIP em modelagem de equações estruturais. Apesar da necessidade de ajustes em alguns indicadores, os resultados reforçam o potencial da abordagem para analisar fatores que influenciam a inovação. Além disso, identificou-se que, embora haja um foco mais evidente em inovações de produto e processo, melhorias em áreas como gestão da informação, logística e práticas administrativas também são relevantes, enquanto as estratégias de marketing ainda carecem de maior inovação no setor público.

As limitações do estudo incluem sua abordagem quantitativa, recorte transversal e amostra por conveniência, o que impede generalizações e inferências causais. Recomenda-se a realização de pesquisas futuras com métodos qualitativos, estudos longitudinais e análises por grupos, considerando variáveis de controle como idade, sexo e setor. Sugere-se ainda ampliar o escopo para além dos *nudges*, explorando outros insights comportamentais, além de adaptar e aplicar o modelo em diferentes esferas e poderes do governo. A dissertação se destaca por seu potencial prático e teórico, ao propor formas contemporâneas de promover a inovação por meio do uso de *nudges*, fortalecendo um ambiente público mais inovador e orientado à melhoria dos serviços à sociedade.

Referências

- AMABILE, T. M. **How to kill creativity**. Harvard Business School Publishing. Boston, 1998.
- AUTORES (2025)
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n 1, p. 99-120, 1991.
- BARTON, A.; GRÜNE-YANOFF, T. From libertarian paternalism to nudging—and beyond. **Review of Philosophy and psychology**, v. 6, n. 3, p. 341-359, 2015.
- BESHEARS, J.; GINO, F. Leaders as decision architects. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 5, p. 52-62, 2015.

- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.** John Wiley & Sons, San Francisco, 268p., 2006.
- CAMÕES, M. R. S. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental.** v 16, n. 1, p. 09-24, 2019.
- CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.** Harvard Business Press, 227p., 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa.** 2ª ed. Porto Alegre, Artmed, 248p., 2007.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal,** v. 34 n. 3, p. 555-590, 1991.
- DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management of innovation. **Journal of Management,** v. 40, n. 4, p. 1081-1091, 2014.
- ENAP. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil,** Brasília, 274p., 2017.
- ENAP. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, **Relatório ECIP,** Brasília, 60p., 2023.
- GADELHA, C. A. G. Política industrial, desenvolvimento e os grandes desafios nacionais. In: Lastres, H.M.M.; Cassiolato, J. E; Laplane, G.; e Fernando, S. (Org.). **O Futuro do Desenvolvimento.** 1ªed.Campinas - SP: Unicamp, 2016, v. 01, p. 215-351.
- GILOVICH, T. D.; GRIFFIN, D. W. Judgment and decision making. In: S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), **Handbook of social psychology,** p. 542–588, 2010.
- GENAUCH, C. D.; SILVA, R. de F. Inovação no setor público: revisão sistemática de literatura. **Brazilian Journal of Development,** v. 9, n. 1, p. 2955–2975, 2023.
- GOMES, J. H. G. M. **Insights comportamentais nas organizações brasileiras: um olhar sobre os processos decisórios de adoção de uma inovação gerencial.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022.
- GONZALEZ, R.; MELO, T. Inovação por exploração e exploração do conhecimento: um estudo empírico do setor automobilístico. **Gestão & Produção.** v. 25, n. 1., p. 1-15, 2018.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados,** Bookman, 6Ed, 688p., 2009.
- HAGMAN, W. *et al.* Public views on policies involving nudges. **Review of philosophy and psychology,** v. 6, n. 3, p. 439-453, 2015.
- HANSEN, P. G.; JESPERSEN, A. M. *Nudge* and the manipulation of choice: A framework for the responsible use of the nudge approach to behaviour change in public policy. **European Journal of Risk Regulation,** v. 4, n. 1, p. 3-28, 2013.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de Inovação (PINTEC), 2017. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/6de9e0502b59d4cdcb7bfbbb97f65c7.pdf. Acesso em 20 out. 2023.
- ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014, p. 165-177. **Escola Nacional de Administração Pública,** 2017.
- ISIDRO-FILHO, A. **Gestão Pública Inovadora: um guia para a inovação no setor público.** Curitiba: CRV, 2018.
- KAHNEMAN *et al.* **Ruído: uma falha no julgamento humano.** Rio de Janeiro: Objetiva, Edição do Kindle. 432 p, 2021.

- LAURSEN, K.; FOSS, N. J. Human resource management practices and innovation: A review of the literature. **Journal of innovation management**, v. 20, n. 4, p. 1-26, 2012.
- LEMOS, M. C. **Utilização de nudges na facilitação dos processos de recursos humanos: uma abordagem experimental**. 38f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade de Lisboa, 2021.
- MONTEZANO, L. **Modelo multinível de competências para inovação no setor público brasileiro**. 301f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2021.
- MONTEZANO, L.; ISIDRO-FILHO, A.; LA FALCE, J.; SANO, H. Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: competências de equipes e individuais. **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 2, p. 1-15, 2022.
- OCDE. **Manual de Oslo**. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Noruega. 2018.
- OECD. **Core skills for public sector innovation**, in Skills for a High Performing Civil Service, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280724-6-en>. 2017
- PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, Enap, p. 11-28, 2010.
- PENG, D. X.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: A new perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 6, p. 730-748, 2008.
- POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H.; DOOLEY, K.; HOLMES, M. E. **Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research**. Oxford University Press, 416p, 2000.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York, The Free Press, Macmillan, 557p., 1985.
- POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n.1, p. 116-145, 1996.
- RASOOL, S. F., SAMMA, M., ZHAO, Y. M. W. & ZHANG, Y. How Human Resource Management Practices Translate Into Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role Of Product, Process And Knowledge Innovation. **Psychology Research and Behavior Management**, p. 1009-1025, 2019.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 3Ed., 458p., 1992.
- SCHLEICH, M. V. Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil? **Revista de Administração de Empresas**, FGV EAESP, v. 16, n. 1, p. 1-19. 2022.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo, Nova Cultural, 1997[1934].
- SIMON, H. A. **A behavioral model of rational choice**. The quarterly journal of economics, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.
- SIMON, H. A. **Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason**. MIT press, 1997.
- SIMON, H. **Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization**. New York, Free Press, 1976.

- SOUZA, F. E.; NARCIZO, R. B.; TAMELLA, I. Um modelo conceitual para a relação entre pesquisa e desenvolvimento e gestão da inovação. **Brazilian Journal of Management & Innovation**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 1–28, 2022.
- SUNSTEIN, C. R.; THALER, R. H. Libertarian paternalism is not an oxymoron. **The University of Chicago Law Review**, p. 1159-1202, 2003.
- SUSENO, Y.; STANDING, C.; GENGATHAREN, D.; NGUYEN, D. Innovative work behaviour in the public sector: The roles of task characteristics, social support, and proactivity. **Australian Journal of Public Administration**. v. 79, p. 41-59, 2019.
- THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade**. Objetiva, 2019.
- THALER, R; H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness**, 2008.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre, Bookman Editora, 5Ed., 647p., 2015.
- TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science, New Series**, 185 (4157), p. 1124-1131, 1974.
- VELOSO, A., ROQUE, H., FERREIRA, AT, & GOMES, J. Características psicométricas de uma medida adaptada de comportamento inovador no trabalho. **Review of Business Management**, v. 23 n. 1, p. 141–152, 2021.