FGV EBAPE

RAP REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Artigo

Nudges e processos cognitivos na administração pública: revisão sistemática e agenda de pesquisa

Aline Rossales Sengik [1] *

Antônio Carlos Gastaud Maçada (*in memoriam*)[1]

* Autora Correspondente

[1] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, RS, Brasil

As intervenções do tipo *nudge* tornaram-se centrais na discussão sobre inovação em políticas públicas, contribuindo para a reavaliação de instrumentos tradicionais de governança e de gestão pública. Entretanto, o potencial de aplicar essas intervenções a diferentes processos – internos ou externos – da administração pública ainda não foi plenamente explorado. Assim, com base em uma revisão sistemática híbrida da literatura, objetivou-se identificar e sintetizar os principais temas de pesquisa, os tipos de intervenções de *nudge*, os domínios organizacionais e os fundamentos comportamentais associados à aplicação de *nudges* no ambiente interno das organizações públicas. A análise baseia-se em um portfólio de 54 artigos selecionados nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, dos quais 11 estudos que abordam explicitamente a aplicação de *nudges* no contexto organizacional público compõem o subconjunto submetido à análise qualitativa. Os resultados indicam que, embora o interesse por *nudges* na administração pública venha crescendo, sua aplicação no contexto organizacional público ainda é limitada, com predomínio de estudos voltados ao comportamento dos cidadãos. Observa-se a prevalência de intervenções de baixo custo cognitivo, como *defaults*, lembretes, feedbacks e normas sociais, concentradas principalmente nos domínios de desempenho organizacional, processos decisórios, comunicação e comportamento pró-social interno. Além disso, a literatura revela lacunas relacionadas à integração organizacional das intervenções, ao alinhamento entre mecanismos cognitivos e tipos de *nudge* e à limitada generalização dos resultados empíricos. Com base nesses achados, o estudo propõe uma agenda de pesquisa estruturada em três eixos analíticos, oferecendo diretrizes para investigações futuras que aprofundem o uso de *nudges* como instrumentos de apoio à gestão, à tomada de decisão e à implementação de políticas públicas.

Palavras-chave: administração pública comportamental, *nudges*, organizações públicas.

DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220250227

ISSN: 1982-3134

Submetido em 09 de junho de 2025 e aceito para publicação em 06 abril de 2026.

Editor-chefe:

Gregory Michener, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Editora adjunta:

Gabriela Spanghero Lotta, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP, Brasil

Pareceristas:

Damasio Duval Rodrigues Neto, Universidade Federal de Pelotas, Rio Grande do Sul, RS, Brasil

Um dos pareceristas não autorizou a divulgação de sua identidade.

Relatório de revisão por pares:

O relatório de revisão por pares está disponível em https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/97069/90457

Nudges and cognitive processes in public administration: a systematic review and research agenda

Nudge-type interventions have become central to the discussion on innovation in public policy, contributing to the re-evaluation of traditional governance and public management instruments. However, the potential for applying these interventions to different processes — both internal and external — within public administration has not yet been fully explored. Accordingly, based on a hybrid systematic literature review, this study aims to identify and synthesize the main research themes, types of nudge interventions, organizational domains, and behavioral foundations associated with the application of nudges within the internal environment of public organizations. The analysis is based on a portfolio of 54 articles selected from the Scopus and Web of Science databases, of which 11 studies explicitly addressing the application of nudges in public organizational contexts comprise the subset subjected to qualitative analysis. Results indicate that, while interest in nudges in public administration is growing, their application within public organizational contexts remains limited, with a predominance of studies focused on citizen behavior. There is a prevalence of low-cognitive-cost interventions — such as defaults, reminders, feedback, and social norms — primarily concentrated in the domains of organizational performance, decision-making processes, communication, and internal prosocial behavior. Furthermore, the literature reveals gaps concerning the organizational integration of interventions, the alignment between cognitive mechanisms and types of nudges, and the limited generalizability of empirical results. Based on these findings, the study proposes a research agenda structured around three analytical axes, offering guidelines for future research to deepen the use of nudges as instruments to support management, decision-making, and public policy implementation.
Keywords: behavioral public administration, nudges, public organizations.

***Nudges* y procesos cognitivos en la administración pública: una revisión sistemática y agenda de investigación**

Las intervenciones de tipo *nudge* se han vuelto centrales en el debate sobre la innovación en políticas públicas, contribuyendo a la reevaluación de los instrumentos tradicionales de gobernanza y gestión pública. Sin embargo, el potencial de aplicar estas intervenciones en distintos procesos —tanto internos como externos— de la administración pública aún no ha sido plenamente explorado. Por lo tanto, a partir de una revisión sistemática híbrida de la literatura, este estudio tuvo como objetivo identificar y sintetizar los principales temas de investigación, los tipos de intervenciones, los dominios organizacionales y los fundamentos conductuales asociados a la aplicación de *nudges* en el entorno interno de las organizaciones públicas. El análisis se basa en un portafolio de 54 artículos seleccionados de las bases de datos Scopus y Web of Science, de los cuales 11 estudios que abordan explícitamente la aplicación de nudges en el contexto organizacional público conforman el subconjunto sometido al análisis cualitativo. Los resultados indican que, si bien el interés por los nudges en la administración pública está en aumento, su aplicación en el ámbito organizacional público sigue siendo limitada, con un predominio de estudios centrados en el comportamiento ciudadano. Se observa la prevalencia de intervenciones de bajo costo cognitivo —como valores predeterminados (*defaults*), recordatorios, retroalimentación y normas sociales—, concentradas principalmente en los ámbitos del desempeño organizacional, procesos decisorios, comunicación y comportamiento prosocial interno. Además, la literatura revela brechas relacionadas con la integración organizacional de las intervenciones, la alineación entre los mecanismos cognitivos y los tipos de nudge, así como la limitada generalización de los resultados empíricos. Con base en estos hallazgos, el estudio propone una agenda de investigación estructurada en tres ejes analíticos, ofreciendo directrices para investigaciones futuras que profundicen en el uso de los *nudges* como herramientas de apoyo a la gestión, la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas.
Palabras clave: administración pública conductual, *nudges*, organizaciones públicas.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Administração Pública Comportamental (APC) tem incorporado contribuições das áreas da economia comportamental e da psicologia cognitiva, com o objetivo de compreender e influenciar processos decisórios no setor público (Bhanot & Linos, 2020; Grimmelikhuijsen et al., 2017). Essa abordagem parte do pressuposto de que cidadãos, servidores públicos e gestores tomam decisões sob condições de racionalidade limitada, influenciadas por vieses cognitivos, heurísticas e fatores contextuais que moldam julgamentos e comportamentos (Grimmelikhuijsen et al., 2017; Kasdan, 2020).

Nesse contexto, as intervenções do tipo *nudge* constituem uma estratégia inovadora e eficaz, amplamente empregada para orientar comportamentos de cidadãos em áreas como tributação, saúde, sustentabilidade ambiental, previdência, consumo de energia, entre outras (Bammert et al., 2020; Beshears & Kosowsky, 2020; Moreira et al., 2023; Sunstein et al., 2019). Por se apresentarem de diversas formas, essas intervenções podem ser incorporadas a qualquer área organizacional que envolva o comportamento humano, incluindo práticas, processos, técnicas de gestão e estruturas organizacionais (Hall-Ellis, 2015).

O conceito de *nudge* compreende o uso de intervenções simples, de fácil implementação e baixo custo, destinadas a guiar o comportamento das pessoas rumo à melhor decisão, sem retirar a liberdade de escolha, visando a melhores resultados individuais e coletivos (Moreira et al., 2023; Thaler & Sunstein, 2008). Com o passar dos anos, as intervenções do tipo *nudge* passaram a ocupar posição central na discussão sobre inovação em políticas públicas, contribuindo para a reavaliação de instrumentos tradicionais de governança e de gestão pública (Ewert et al., 2021; Moreira et al., 2023).

Embora os *nudges* sejam frequentemente apresentados como instrumento de baixo custo e alta efetividade, sua aplicação no setor público tem sido objeto de críticas, especialmente quanto a dilemas éticos, à possibilidade de manipulação comportamental e à confiança nas intervenções (Schmidt & Engelen, 2020; Sunstein et al., 2019). Como argumentam Correa et al. (2022), a adoção de *nudges* no setor público exige atenção a princípios como transparência, *accountability* e alinhamento aos valores públicos, sob pena de comprometer a legitimidade dessas intervenções.

Partindo dessa compreensão conceitual e normativa, estudos recentes têm demonstrado que intervenções do tipo *nudge* também podem ser aplicadas ao ambiente interno das organizações; por exemplo, o uso de feedback comparativo, a simplificação de escolhas e os *defaults* decisórios podem influenciar positivamente a produtividade, a adesão a rotinas e a qualidade de decisões gerenciais (Ebert & Freibichler, 2017; Renz et al., 2023; Stieler & Henike, 2022). Mais recentemente, estudos como o de Nuijten et al. (2025) mostraram, em pesquisa com auditores internos, que *nudges* baseados em normas sociais descritivas podem auxiliar auditores a influenciar gestores a interromper projetos de sistemas de informação problemáticos, evidenciando o uso de *nudges* nos processos decisórios internos organizacionais.

Já Kuroki e Sasaki (2025) demonstraram, por meio de experimentos com responsáveis por orçamento em governos locais japoneses, que enquadramentos comportamentais podem aumentar a alocação de recursos para políticas subvalorizadas, indicando que *nudges* podem influenciar decisões orçamentárias no setor público. Esses achados reforçam que a aplicação de *nudges* no ambiente organizacional não se limita ao setor privado, mas também traz implicações diretas para a gestão pública contemporânea.

Embora a literatura sobre *nudges* tenha se tornado um tópico de pesquisa popular e emergente, alguns autores reconhecem que ainda há aplicações de *nudges* fragmentadas, concentradas em poucos domínios organizacionais e carentes de sistematização analítica voltada ao uso dessas intervenções nas organizações públicas (Battaglio et al., 2019; Beshears & Gino, 2015; Chapman et al., 2021; Müller et al., 2023). Observa-se que a maior parte dos estudos empíricos concentra-se no comportamento dos indivíduos enquanto cidadãos ou usuários de serviços públicos, em detrimento de aplicações voltadas ao comportamento dos atores organizacionais no setor público (Battaglio et al., 2019; Ewert et al., 2021; Iwasa & Almeida, 2021).

Esse fato é particularmente relevante, considerando que decisões tomadas por servidores públicos e gestores que operam sob racionalidade limitada e vieses cognitivos desempenham papel central na implementação de políticas, no desempenho organizacional e na qualidade dos serviços públicos (Battaglio et al., 2019; Beshears & Gino, 2015; Beshears & Kosowsky, 2020). Diante desse cenário, identifica-se uma lacuna nítida na literatura: a falta de uma visão integrativa que sistematize como, onde e com quais objetivos as intervenções do tipo *nudge* têm sido utilizadas no ambiente interno das organizações públicas.

Considerando a lacuna teórica identificada, as seguintes Questões de Pesquisa (RQs) foram formuladas:

- RQ_1: Como o corpo da literatura sobre a aplicação de *nudges* em organizações públicas é descrito em termos de temas de pesquisa, tipos de intervenções de *nudges* e processos cognitivos subjacentes, com foco na tomada de decisão?
- RQ_2: Quais são as áreas potenciais e as direções futuras das pesquisas sobre *nudges* em organizações públicas?

Portanto, o presente estudo propõe-se a realizar uma revisão sistemática híbrida da literatura sobre o emprego de intervenções do tipo *nudge* em organizações públicas com o objetivo de identificar e sintetizar os principais temas de pesquisa, tipos de intervenções de *nudge*, domínios organizacionais e fundamentos comportamentais associados à aplicação de *nudges* no ambiente interno organizacional público.

É importante ressaltar que, na literatura, há algumas revisões sistemáticas sobre o conceito de *nudges*, embora direcionadas a contextos específicos e distintos do foco deste estudo. Por exemplo, Valta et al. (2022) buscaram oferecer uma visão geral sobre *digital nudge* para auxiliar pesquisadores e profissionais que pretendem projetar sistemas de informação. Diferentemente de revisões anteriores, o presente estudo oferece uma visão panorâmica da aplicação de *nudges* com foco na administração, especialmente no ambiente organizacional interno.

Ao oferecer uma visão holística e estruturada sobre o estado da arte desse tema e identificar direções promissoras para o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa futura mais estruturada nesse campo emergente, o estudo contribui para o avanço da administração pública comportamental, ao deslocar o foco das intervenções exclusivamente direcionadas aos cidadãos para o interior das organizações, destacando o potencial dos *nudges* como instrumento de apoio à gestão, à tomada de decisão e ao uso mais eficaz de evidências no setor público.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2, apresenta-se brevemente uma fundamentação teórica dos conceitos abordados e da lacuna teórica sobre *nudges* no contexto da administração pública; na seção 3, destacam-se os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da revisão sistemática; na seção 4, apresentam-se os principais resultados do estudo, que respondem às perguntas de pesquisa. Por fim, na seção 5, as considerações finais da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As subseções a seguir desta fundamentação teórica abordam brevemente uma revisão dos seguintes tópicos: APC, processos cognitivos e intervenções do tipo *nudge*, bem como a lacuna teórica sobre *nudges* no contexto da administração pública.

2.1 Processos cognitivos na Administração Pública Comportamental

A APC é definida como: "uma abordagem caracterizada pela análise interdisciplinar da administração pública a partir da perspectiva do comportamento e das atitudes individuais, com base em *insights* e teorias sobre a psicologia e o comportamento subjacentes dos indivíduos" (Grimmelikhuijsen et al., 2017, p. 52). Diferentemente das abordagens tradicionais, que partem do pressuposto de agentes plenamente racionais, a APC reconhece que os tomadores de decisão operam sob racionalidade limitada, recorrendo a processos cognitivos subjacentes, como heurísticas e vieses que, embora funcionem em muitos contextos, podem gerar desvios sistemáticos no julgamento e na escolha (Battaglio et al., 2019; Grimmelikhuijsen et al., 2017; Kahneman, 2011; Simon, 1947).

Uma das contribuições centrais para a compreensão dos processos decisórios é descrita por Kahneman (2011), ao propor dois tipos distintos de sistemas de pensamento que orientam a ação dos indivíduos nos processos de tomada de decisão. O Sistema 1 é caracterizado por processos rápidos, automáticos, intuitivos e, frequentemente, emocionais, que operam com pouco ou nenhum esforço cognitivo. O Sistema 2, por sua vez, envolve processos lentos, deliberativos, analíticos e logicamente estruturados, exigindo maior atenção e esforço consciente (Kahneman, 2011). Embora o Sistema 2 seja responsável pelo raciocínio complexo e pelo controle das respostas automáticas, grande parte das decisões cotidianas é tomada em nível subconsciente, associada ao Sistema 1 (Evans & Stanovich, 2013; Kahneman, 2011).

No âmbito da administração pública, tais limitações são particularmente relevantes, uma vez que decisões gerenciais, administrativas e operacionais são tomadas em ambientes complexos, sob pressão de prazos, excesso de informação e múltiplos objetivos (Grimmelikhuijsen et al., 2017; Moseley & Thomann, 2021; Simon, 1947). Nessas condições, gestores públicos e servidores tendem a recorrer com maior frequência ao Sistema 1, tornando-se mais suscetíveis a vieses cognitivos como o viés do *status quo*, a aversão à perda, a heurística da disponibilidade e a sobrecarga cognitiva (Battaglio et al., 2019; Grimmelikhuijsen et al., 2017; Kahneman, 2011; Münscher et al., 2016). Esses vieses podem comprometer a qualidade das decisões, mesmo em ambientes organizacionais formalmente estruturados e regulados (Battaglio et al., 2019).

2.2 Intervenções do tipo *nudge* e processos cognitivos

É nesse cenário, descrito anteriormente, que se inserem as intervenções comportamentais conhecidas como *nudges*. O conceito de *nudge* ganhou destaque a partir da obra seminal de Thaler e Sunstein (2008), que o definem como qualquer aspecto da arquitetura de escolha capaz de alterar o comportamento das pessoas de maneira previsível, sem restringir opções ou alterar significativamente os incentivos econômicos. Do ponto de vista cognitivo, os *nudges* atuam predominantemente sobre o Sistema 1, explorando padrões automáticos de julgamento e decisão, ao mesmo tempo que reduzem a necessidade de ativação contínua do Sistema 2 (Kahneman, 2011; Münscher et al., 2016; Thaler & Sunstein, 2008).

Uma das classificações mais abrangentes das técnicas de *nudges* empregadas para influenciar o comportamento dos indivíduos é proposta por Münscher et al. (2016), que organizam essas técnicas de *nudges* em três categorias principais: (i) *informação sobre a decisão*, que busca aprimorar a forma de apresentação das informações disponíveis, reduzindo a sobrecarga cognitiva e facilitando o processamento decisório, como por meio do uso de mensagens comparativas; (ii) *estrutura da decisão*, que modifica o ambiente decisório, por exemplo, por meio da definição de opções padrão ou da ordenação das alternativas, influenciando escolhas automáticas; e (iii) *assistência à decisão*, que fornece suporte adicional, como lembretes e feedbacks, auxiliando os indivíduos a alinhar suas escolhas às intenções declaradas. Os autores destacam que essas técnicas operam predominantemente por meio de processos cognitivos subjacentes, associados a respostas automáticas de julgamento e decisão, reduzindo a necessidade de engajamento constante no processamento deliberativo (Münscher et al., 2016).

Um aspecto conceitual relevante, especialmente na aplicação de *nudges* em contextos organizacionais complexos, como o setor público, refere-se à distinção entre os mecanismos psicológicos e os tipos de intervenções comportamentais adotadas. Os mecanismos psicológicos referem-se aos processos cognitivos subjacentes que explicam por que uma intervenção funciona, como a aversão à perda ou o viés do *status quo* (Kahneman, 2011). Já os *nudges* propriamente ditos correspondem a estratégias práticas utilizadas para influenciar as decisões, como o uso de padrões pré-definidos (*defaults*), o feedback, a simplificação da informação ou mensagens baseadas em normas sociais (Münscher et al., 2016; Thaler & Sunstein, 2008). Essa distinção é essencial para evitar ambiguidades analíticas e interpretações equivocadas sobre os efeitos das intervenções comportamentais.

Nesse contexto, estudos têm associado diferentes tipos de *nudges* a mecanismos psicológicos específicos que explicam seus efeitos comportamentais. Conforme argumentam Jachimowicz et al. (2019), os efeitos de intervenções baseadas em padrões pré-definidos (*defaults*) não decorrem de um único mecanismo psicológico, mas da combinação entre o viés do *status quo*, a redução do esforço cognitivo e a percepção do padrão como recomendação legítima, sendo fortemente dependentes do contexto decisório.

Evidências de experimentos de campo em políticas públicas reforçam essa perspectiva ao demonstrar que variações no desenho das intervenções ativam diferentes respostas comportamentais, como normas sociais e saliência, com impactos distintos sobre a conformidade dos indivíduos (Hallsworth et al., 2017). Complementarmente, abordagens recentes em design comportamental enfatizam que a eficácia dos *nudges* depende da adequação entre as técnicas adotadas e os mecanismos psicológicos mobilizados em contextos específicos, reforçando a necessidade de análises sensíveis ao contexto decisório (Akker, 2025).

2.3 Lacuna teórica sobre *nudges* no contexto da administração pública

No contexto da administração pública, as intervenções do tipo *nudge* têm sido amplamente utilizadas em políticas públicas voltadas ao comportamento dos cidadãos, especialmente em áreas como saúde, sustentabilidade e tributação (Hallsworth et al., 2017; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2017). Apesar de sua difusão, o uso de *nudges* no setor público tem sido acompanhado de críticas normativas relevantes. Parte da literatura argumenta que, embora os *nudges* não eliminem formalmente a liberdade de escolha, sua aplicação levanta dilemas éticos relacionados à transparência,

às assimetrias de poder e à legitimidade democrática das políticas públicas que os incorporam (Correa et al., 2022; Schmidt & Engelen, 2020).

Paralelamente, observa-se um avanço da literatura sobre *nudges* em contextos organizacionais. Estudos recentes indicam que intervenções do tipo *nudge* podem influenciar a qualidade das decisões gerenciais, os processos administrativos, as práticas de liderança e os comportamentos organizacionais, por meio de estratégias como a simplificação de escolhas, o feedback estruturado e a definição de padrões decisórios (Cahenzli et al., 2021; Renz et al., 2023; Stieler & Henike, 2022). Nesses contextos, os *nudges* podem contribuir para mitigar vieses cognitivos recorrentes, simplificar escolhas complexas e aprimorar a qualidade da tomada de decisão (Jachimowicz et al., 2019; Thaler & Sunstein, 2008). Contudo, essas evidências concentram-se majoritariamente em organizações privadas ou em contextos híbridos, com transposição sistemática limitada para o setor público (De Ridder et al., 2024; Mills & Whittle, 2024).

Apesar do crescimento da literatura sobre *nudges* e APC, persiste uma lacuna relevante quanto à aplicação de *nudges* no ambiente interno das organizações públicas, sobretudo quanto à articulação entre processos cognitivos e tipos de intervenção. As especificidades organizacionais do setor público (como hierarquias formais, rígidos marcos legais, mecanismos de controle e a multiplicidade de objetivos públicos) tornam a aplicação de *nudges* particularmente sensível e complexa nesse contexto.

Ainda assim, carece-se de uma visão integrada que sistematize os temas, os tipos de intervenção e os domínios organizacionais nos quais essas estratégias têm sido investigadas. Diante dessa lacuna, justifica-se a realização de uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo de consolidar o estado atual do conhecimento e orientar agendas futuras de pesquisa sobre o uso de *nudges* no ambiente interno das organizações públicas.

3. MÉTODO

A pesquisa exploratória foi desenvolvida com base nos princípios metodológicos de uma revisão sistemática do tipo híbrida, na qual se integram os princípios de revisão bibliométrica e de revisão estruturada da literatura (Paul & Criado, 2020). Essa estratégia de busca analítica permite analisar e sintetizar o que se sabe atualmente e o que será necessário saber no futuro de um determinado campo de pesquisa, sendo, assim, útil e impactante para outros autores que desejam se informar sobre um tema específico (Paul & Menzies, 2023; Tranfield et al., 2003). Este estudo seguiu os procedimentos sugeridos por Moher et al. (2009), que orientam os pesquisadores a adotar as diretrizes *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) e a organizar o processo de revisão em quatro etapas: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão. As diretrizes foram adotadas de forma adaptada, considerando o caráter híbrido da revisão.

3.1 Etapa identificação

Para atender ao objetivo principal deste estudo, de identificar e sintetizar os principais temas de pesquisa, os tipos de intervenções do tipo *nudge*, os domínios organizacionais e os fundamentos comportamentais associados à sua aplicação, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, orientada pelas questões de pesquisa apresentadas na Tabela 1. A revisão foi conduzida por meio da coleta e síntese de estudos relevantes que se enquadrassem nos critérios de elegibilidade estabelecidos, de modo a garantir que os resultados fornecessem uma síntese da literatura sobre essa temática.

TABELA 1 QUESTÕES-CHAVE DA PESQUISA

Pergunta	Meta
RQ_1: Como o corpo da literatura sobre a aplicação de *nudges* em organizações públicas é descrito em termos de temas de pesquisa, tipos de intervenções de *nudges* e processos cognitivos subjacentes, com foco na tomada de decisão?	Sistematizar o corpo da literatura sobre a aplicação de intervenções do tipo *nudge* no ambiente organizacional público, identificando temas de pesquisa, tipos de intervenções e processos cognitivos associados à tomada de decisão.
RQ_2: Quais são as áreas potenciais e as direções futuras das pesquisas sobre *nudges* em organizações públicas?	Apresentar possíveis caminhos para a realização de pesquisas sobre a aplicação de intervenções do tipo *nudge* no ambiente organizacional público.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em seguida, definiu-se a estratégia de busca para identificar possíveis registros nas fontes de pesquisa, conforme ilustrado na Tabela 2. Além disso, foram aplicados os filtros de elegibilidade para documentos do tipo artigo, publicados em inglês, espanhol e português, sem recorte temporal quanto à data de publicação.

TABELA 2 FONTES DE INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE BUSCA

Base	Campos de busca	String	Documentos recuperados
Scopus	Título, palavras-chave e resumo	*((TITLE-ABS-KEY(nudg*) AND TITLE-ABS-KEY("public sector") OR TITLE-ABS-KEY("public university") OR TITLE-ABS-KEY("public organization") OR TITLE-ABS-KEY("public institution") OR TITLE-ABS-KEY("public administration")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE, "Spanish") OR LIMIT-TO (LANGUAGE, "Portuguese"))*	86
Web of Science	Tópico	*nudg* (Tópico) AND ("public sector" or "public university" or "public organization" or "public institution" or "public administration") (Tópico) and Artigo (Tipos de documento) and English or Spanish or Portuguese (Idiomas)*	61

Fonte: Elaborada pelos autores.

A coleta de dados foi finalizada no início de janeiro de 2026, utilizando as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* como fontes de busca. Justifica-se a escolha dessas bases para garantir a inclusão apenas de estudos de alta qualidade (Dwivedi et al., 2021). Como resultado da busca, foram obtidos 147 documentos. As informações dos artigos foram organizadas em uma planilha eletrônica, com o objetivo de auxiliar na filtragem dos estudos na próxima etapa da revisão.

3.2 Etapa seleção

A busca inicial nas bases *Scopus* e *Web of Science* recuperou 147 documentos. Na primeira etapa de seleção, realizou-se uma triagem para identificar documentos duplicados entre as bases, tendo sido identificados 51 destes, que foram excluídos conforme o critério de exclusão EC_1 – artigo consta em ambas as bases consultadas.

Em seguida, uma segunda triagem dos documentos resultantes foi realizada por dois pesquisadores de forma independente. Nessa etapa, os títulos e resumos foram lidos e categorizados por área-foco, com base na análise dos objetivos dos estudos. Foram excluídos 34 artigos, cujo principal motivo de exclusão foi o enquadramento no critério EC_2 – a área de foco do estudo divergia da temática central dessa revisão. Por exemplo, alguns artigos concentravam-se no comportamento dos indivíduos em relação à alimentação saudável (Franchini et al., 2023) ou em questões ambientais de sustentabilidade (Ghesla et al., 2020), entre outros temas que não se enquadravam no foco da aplicação de *nudges* na administração pública.

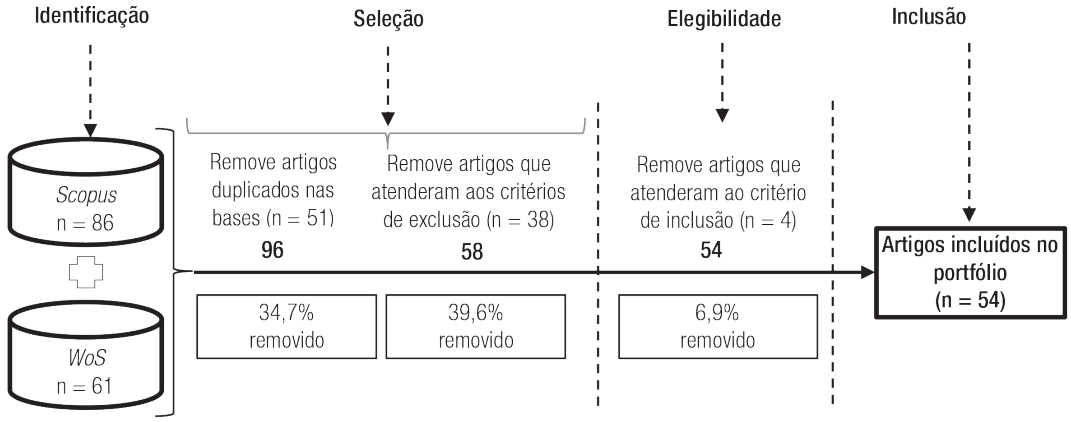
Na sequência, realizou-se uma terceira triagem, na qual se buscou identificar documentos cujo método empregado fosse revisão sistemática da literatura. Foram identificados dois que atendiam a essa condição e, portanto, excluídos conforme o critério EC_3 – artigos de revisões sistemáticas da literatura.

Por fim, na última triagem buscou-se o acesso aos textos completos dos documentos para viabilizar a etapa seguinte da revisão. Constatou-se que dois artigos não estavam disponíveis para acesso e, por esse motivo, foram excluídos conforme o critério EC_4 – o texto completo do artigo não está disponível para acesso ou não foi localizado. Como resultado, obteve-se uma base de dados composta por 58 documentos para análise na etapa seguinte.

3.3 Etapa elegibilidade

Na etapa de elegibilidade, os 58 artigos selecionados foram submetidos à leitura completa, sendo avaliados e filtrados conforme o critério de inclusão IC1 – publicações que não se referiam, de alguma forma, ao foco dessa revisão, ou seja, à aplicação de intervenções do tipo *nudge* no contexto organizacional público ou na APC. Nessa etapa, quatro artigos foram excluídos por não atenderem ao critério de elegibilidade. Por exemplo, alguns estudos não apresentavam foco específico em intervenções do tipo *nudge* (Friedberg et al., 2024) ou abordavam contextos distintos, como o da área do direito (Zeilstra, 2024). Ao final desse processo, obteve-se uma amostra final de 54 artigos considerados válidos, conforme descrito no fluxo do processo (Figura 1).

FIGURA 1 ETAPAS DO PROCESSO DE FLUXO REALIZADO NA BUSCA SEGUNDO DIAGRAMA PRISMA



Fonte: Elaborada pelos autores.

3.4 Etapa inclusão

Na etapa de inclusão, consideraram-se inicialmente os 54 artigos científicos restantes, que integram o portfólio bibliográfico do estudo e serviram de base para as análises quantitativas e qualitativas da pesquisa. As questões de pesquisa definidas no estudo foram atendidas por meio de uma análise que se iniciou com o uso do software *VOSviewer*, com o objetivo de identificar como o corpo da literatura sobre a aplicação de intervenções do tipo *nudge* no contexto público vem se desenvolvendo ao longo dos anos.

Ressalta-se que, para mesclagem das bases *Scopus* e *Web of Science*, utilizou-se a ferramenta disponibilizada na página Xploredados. Em seguida, identificou-se que 11 artigos do portfólio bibliográfico (20,4%) focaram explicitamente na aplicação de intervenções do tipo *nudge* no ambiente organizacional público, o que constituiu o principal foco desta revisão.

Com base nesse subconjunto de documentos, foi desenvolvida uma planilha de codificação para a extração de diferentes metadados presentes nos artigos, tais como título, autores, tipo de intervenção do tipo *nudge* investigada, exemplos concretos das intervenções utilizadas e domínio organizacional. Esses dados foram analisados qualitativamente pelos pesquisadores, com o objetivo de identificar e sistematizar as intervenções de *nudge* aplicadas no ambiente organizacional público.

A classificação adotada seguiu uma estratégia analítica indutivo-dedutiva, combinando categorias consolidadas na literatura de economia comportamental com evidências empíricas provenientes dos próprios estudos revisados. Dessa forma, buscou identificar não apenas os domínios organizacionais e os tipos de intervenções empregados, mas também inferir, a partir de suas características, quais mecanismos comportamentais estavam sendo predominantemente acionados em cada contexto, atendendo à primeira questão de pesquisa definida no estudo.

Já a segunda questão de pesquisa, voltada à identificação de direções e agendas futuras para investigações sobre a aplicação de intervenções do tipo *nudge* nas organizações públicas, foi atendida

com base na leitura crítica da literatura revisada, considerando tanto os estudos do subconjunto que aplicaram explicitamente *nudges* no ambiente organizacional público quanto os artigos centrais identificados em cada *cluster* da análise bibliométrica. Os resultados das análises quantitativas e de conteúdo são apresentados na próxima seção.

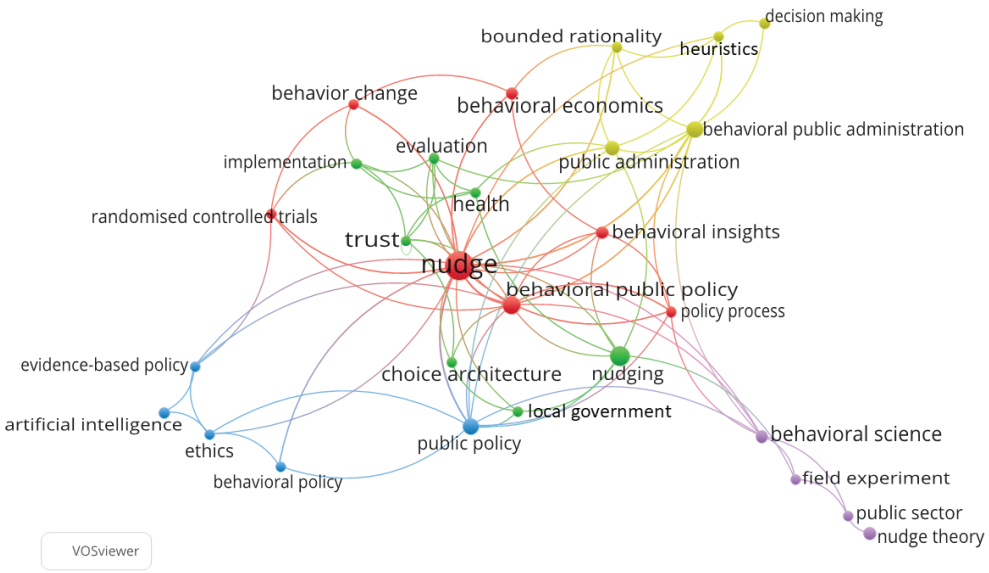
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção fornece *insights* abrangentes em resposta às questões de pesquisa, com base nos resultados das análises realizadas nos estudos selecionados. Para tanto, a seção está subdividida em dois tópicos: o primeiro apresenta os principais aspectos gerais dos artigos que compõem o portfólio bibliográfico deste estudo, com o objetivo de responder à primeira questão de pesquisa. Já o segundo tópico apresenta uma proposta de agenda de pesquisa, respondendo, assim, à segunda questão de pesquisa deste estudo.

4.1 Aspectos gerais do portfólio bibliográfico

Os dados dos artigos do portfólio bibliográfico foram exportados para o software *VOSviewer*, a fim de analisar quais palavras-chave utilizadas pelos autores apresentam maior destaque. Inicialmente, identificou-se um total de 155 palavras-chave; optou-se por restringir a análise apenas às palavras-chave com, no mínimo, duas ocorrências, de modo a facilitar o processo de análise e a visualização do mapa, resultando em uma rede de coocorrência composta por 28 itens (Figura 2). Esse conjunto de itens corresponde às palavras-chave com maior frequência de ocorrência e, segundo a terceira Lei da Bibliometria, a Lei de Zipf, possibilita uma compreensão mais aprofundada da temática das pesquisas em um campo específico.

FIGURA 2 COOCORRÊNCIA DE PALAVRAS-CHAVE DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa no software VOSviewer.

Ao analisar a rede de coocorrência de palavras-chave, verificou-se que os itens mais próximos foram agrupados em cinco *clusters*, evidenciados por cores distintas para cada um, totalizando 82 links e 102 ligações entre os itens. Dessa forma, ao examinar os termos agrupados em cada *cluster*, é possível elencar os prováveis temas de estudo sobre intervenções do tipo *nudge* no ambiente público, conforme resumido na Tabela 3.

TABELA 3 CARACTERIZAÇÃO DE TEMAS DE ACORDO COM ANÁLISE DE COOCORRÊNCIA DE PALAVRAS-CHAVE

Cluster	Termos	Temas
Vermelho	(7 termos): mudança de comportamento, economia comportamental, *insights* comportamentais, políticas públicas comportamentais, *nudge*, processo político, ensaios controlados randomizados.	Caracteriza-se pelo uso de intervenção do tipo *nudge* na gestão pública e na formulação de políticas públicas, utilizando métodos científicos como ensaios clínicos randomizados.
Verde	(7 termos): arquitetura de escolha, avaliação, saúde, implementação, governo local, *nudging*, confiança.	Caracteriza-se pela mensuração e avaliação de intervenções por meio da arquitetura de escolha em políticas de governo local, principalmente na área da saúde pública.
Azul	(5 termos): inteligência artificial, política comportamental, ética, política baseada em evidências, políticas públicas.	Caracteriza-se por aspectos que relacionam o uso da inteligência artificial à ética e ao uso de evidências na formulação de políticas governamentais.
Amarelo	(5 termos): administração pública comportamental, racionalidade limitada, tomada de decisão, heurísticas, administração pública.	Caracteriza-se pelo foco em como decisões são tomadas no setor público, a partir do uso de heurísticas e princípios comportamentais, com ênfase na racionalidade limitada.
Roxo	(4 termos): ciência comportamental, experimento de campo, Teoria *Nudge*, setor público.	Caracteriza-se pelo uso de experimentos de campo e Teoria *Nudge* para implementar intervenções no setor público.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Complementarmente, identificaram-se os termos dominantes em cada *cluster*. Entendem-se por itens dominantes aqueles com maior frequência de Ocorrência (O); isto é, quanto maior o nó, mais frequente é a palavra-chave e maior é a Força de Ligação (FL), que se refere ao número de publicações em que duas palavras-chave ocorrem juntas. Os principais itens dominantes e seus respectivos valores de O e FL são, respectivamente: (i) *cluster* Vermelho – *Nudge* (O = 16; FL = 38); (ii) *cluster* Verde – *Nudging* (O = 7; FL = 8); (iii) *cluster* Azul – Políticas Públicas (O = 5; FL = 14); (iv) *cluster* Amarelo – Administração Pública Comportamental (O = 5; FL = 14); (v) *cluster* Roxo – Ciência Comportamental (O = 3; FL = 7).

Observa-se que o conjunto de descritores presente nos *clusters* sugere agrupamentos temáticos predominantes na literatura analisada. A predominância de *clusters* associados às aplicações e aos fundamentos da abordagem comportamental, como *nudging*, e às intervenções práticas (políticas

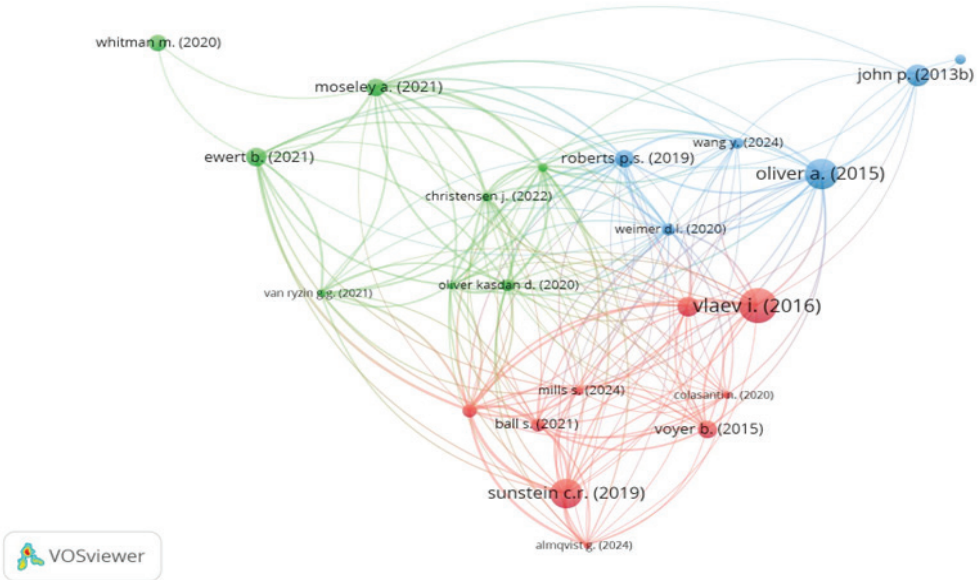
públicas, administração pública comportamental e ciência comportamental) mostra que a literatura tem foco no conceito de *nudge*, articulando fundamentos teóricos da ciência comportamental com aplicações voltadas ao desenho e à implementação de políticas públicas.

Acrescenta-se, ainda, que a presença de descritores como ensaios experimentais e intervenções direcionadas aos cidadãos evidencia que, embora o campo de políticas públicas inclua análises de processos decisórios internos às organizações públicas, a literatura sobre intervenções do tipo *nudge* tem se concentrado predominantemente em comportamentos de cidadãos ou de usuários de serviços públicos. Essa tendência contribui para explicar a atenção limitada dedicada aos processos decisórios internos das organizações públicas.

Esse padrão ajuda a explicar por que apenas uma pequena fração dos estudos mapeados aborda os processos internos das organizações públicas, revelando um descompasso entre o potencial teórico dos *nudges* e sua aplicação organizacional no setor público. Corroborando Iwasa e Almeida (2021), observa-se que as revisões da literatura têm se preocupado em sintetizar pesquisas sobre o comportamento dos indivíduos como cidadãos e consumidores, o que reflete o fato de que a maioria das aplicações de *nudges* se concentra no âmbito de políticas públicas.

Verificou-se, ainda, o acoplamento bibliográfico do portfólio deste estudo, com o objetivo de analisar a frequência de citações compartilhadas entre os documentos. Entende-se por acoplamento bibliográfico quando dois documentos citam as mesmas referências, o que sugere uma conexão temática entre si. Em outras palavras, quanto mais referências os documentos compartilham, mais forte é o acoplamento. Para análise, restringiu-se a seleção a documentos com, no mínimo, cinco citações, resultando em uma rede composta por 23 itens conectados entre si (Figura 3).

FIGURA 3 REDE DE RELAÇÕES DE ACOPLAMENTO BIBLIOGRÁFICO DO PORTFÓLIO



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa no software VOSviewer.

Ao se analisar a rede de relações de acoplamento bibliográfico, verificou-se que os 23 documentos com maior Força Total de Ligação (FTL) foram agrupados em três *clusters*, evidenciando a estrutura temática da literatura analisada. Em cada *cluster*, dois documentos destacaram-se por atributos distintos – Número de Citações (NC) e FTL. Os principais itens em cada *cluster* com maior NC são os seguintes: (i) *cluster* Vermelho (9 itens) – Vlaev et al. (2016), NC = 167 e FTL = 42; (ii) *cluster* Verde (8 itens) – Ewert et al. (2021), NC = 49 e FTL = 36; e (iii) *cluster* Azul (6 itens) – , (2015), NC = 127 e FTL = 43. Esses resultados evidenciam a centralidade e o reconhecimento desses estudos no campo, bem como sua relevância na articulação temática da literatura.

Os estudos centrais identificados em cada *cluster* refletem diferentes vertentes do desenvolvimento da abordagem comportamental na administração pública. Vlaev et al. (2016) apresentam uma sistematização teórica e aplicada do conceito de *nudge*, articulando fundamentos da economia comportamental com evidências empíricas, especialmente no contexto das políticas de saúde. Ewert et al. (2021), por sua vez, propõem a incorporação de abordagens institucionais, participativas e reflexivas, indicando uma transição do uso pontual de intervenções comportamentais para uma governança comportamental mais abrangente. Já Oliver (2015) problematiza os limites normativos e conceituais das intervenções comportamentais, distinguindo entre *nudging*, *shoving* e *budging*, além de ampliar o debate sobre o papel do Estado na influência das escolhas individuais.

Adicionalmente, analisaram-se os itens com maior FTL no seu agrupamento, com o objetivo de identificar a temática dominante de cada *cluster*. Observou-se que os artigos centrais do *cluster* vermelho compartilham uma base teórica voltada à avaliação normativa, à governança e à legitimidade organizacional das intervenções comportamentais no setor público. O fato de De Ridder et al. (2024) terem apresentado a maior FTL (71) reforça essa interpretação.

Esses autores demonstram que a efetividade dos *nudges* depende de condições contextuais, de mecanismos psicológicos específicos e de decisões relativas ao desenho do ambiente decisório, especialmente em contextos complexos de governança pública. Sunstein et al. (2019) constataram que a aceitação dos *nudges* está correlacionada à confiança nas organizações públicas, o que evidencia a necessidade de desenvolver processos que tornem as políticas mais transparentes. Por fim, Mills e Whittle (2024) propuseram uma estrutura para avaliar a eficácia das intervenções *nudges*, a fim de auxiliar no desenvolvimento de intervenções mais eficazes para o ambiente em questão.

Os artigos centrais do *cluster* verde concentram-se na aplicação empírica de intervenções comportamentais em contextos organizacionais e administrativos, especialmente no âmbito da administração pública. A centralidade de Belle et al. (2024), com FTL = 57, reforça o predomínio de estudos voltados à análise empírica do comportamento de agentes públicos, do desempenho organizacional e da implementação de instrumentos comportamentais. Belle et al. (2024) constataram que intervenções gerenciais, como a padronização de procedimentos e o uso de critérios estruturados e de mecanismos de decisão, podem reduzir o ruído decisório e limitar o impacto de vieses, ainda que não os eliminem por completo.

Moseley e Thomann (2021) propuseram um modelo comportamental de heurísticas e vieses para compreender como a racionalidade limitada influencia a tomada de decisão e, consequentemente, a implementação e os resultados das políticas públicas. Já Kasdan (2020) sugeriu três proposições para estimular investigações experimentais adicionais sobre a aplicação da teoria da APC, a saber: (i) a Administração Pública Comportamental é um conjunto de ferramentas alternativo para otimizar

a implementação de políticas; (ii) APC é eticamente sólida e mantém valores administrativos; (iii) a pesquisa em APC é um fluxo único de experimentação e metodologia de políticas.

Por fim, os artigos centrais do *cluster* azul concentram-se nos fundamentos analíticos e cognitivos da tomada de decisão em políticas públicas. A centralidade de Roberts e Wernstedt (2019), com FTL = 52, indica a predominância de estudos sobre a racionalidade limitada, a formulação de políticas e a análise de processos decisórios. Roberts e Wernstedt (2019) propuseram estratégias para mitigar os problemas de desvio da racionalidade que comprometem a tomada de decisão dos gestores públicos.

John (2013), por sua vez, propôs duas proposições voltadas à análise do foco informacional das ferramentas do governo, sugerindo que, quando tais proposições forem atendidas, os governos devem desenvolver ferramentas de informação mais inteligentes para alcançar melhores resultados políticos. Essas proposições são: (i) há uma distinção entre o fornecimento de uma ferramenta governamental e a forma, como cidadão ou organização, como se recebem informações sobre essa ferramenta; (ii) intervenções mais sofisticadas que empregam técnicas psicológicas produzem melhores resultados (John, 2013).

A partir da discussão acima, os resultados evidenciam uma estrutura funcional da literatura, na qual os fundamentos cognitivos da racionalidade limitada, as aplicações organizacionais das técnicas de intervenção do tipo *nudge* e os debates normativos sobre governança e legitimidade se articulam de forma complementar. A Tabela 4 sintetiza as temáticas dominantes de cada *cluster*.

TABELA 4 TEMÁTICAS DOMINANTES EM CADA *CLUSTER*

Cluster	FTL	Principais referências do cluster	Temática teórica dominante	Interpretação
Vermelho	71	*De Ridder et al. (2024)*; Sunstein et al. (2019); Ball & Head (2021); Vlaev et al. (2016); Mills & Whittle (2024)	Avaliação, legitimidade organizacional e governança das técnicas de intervenções do tipo *nudge*.	*Cluster* orientado pela delimitação de princípios normativos, critérios de legitimidade organizacional e condições organizacionais para o uso de *nudges* em políticas públicas.
Verde	57	*Belle et al. (2024)*; Moseley & Thomann (2021); Kasdan (2019, 2020); Christensen & James (2022)	Aplicações organizacionais e administrativas das técnicas de intervenções do tipo *nudge*.	*Cluster* centrado na análise da implementação empírica e os efeitos das intervenções comportamentais sobre comportamento, desempenho e processos administrativos.
Azul	52	*Roberts & Wernstedt (2019)*; Weimer (2020); Oliver (2015); Wang & Zhang (2024); John (2013)	Fundamentos cognitivos da racionalidade limitada e da formulação de políticas públicas.	*Cluster* fornece a base analítica e cognitiva que sustenta tanto a aplicação empírica quanto a avaliação normativa das intervenções comportamentais.

Nota: Os *clusters* foram interpretados com base na análise dos cinco documentos com maior FTL, o que reflete bases de referência compartilhadas no acoplamento bibliográfico. Destacadas em itálico as referências com maior FTL.

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que, embora existam inúmeros debates acadêmicos acerca da aplicação de *nudges* no campo da APC, a forma como essas intervenções do tipo *nudge* têm sido aplicadas especificamente aos aspectos organizacionais do setor público ainda carece de maior sistematização. Nesse sentido, realizou-se uma análise orientada à identificação do tipo de intervenção empregada, de exemplos concretos de *nudges*, dos mecanismos comportamentais e dos domínios organizacionais afetados, categorizados por meio da análise de conteúdo.

Os artigos foram analisados quanto ao tipo de intervenção segundo categorias consolidadas na literatura, como *defaults*, feedback, normas sociais e intervenções baseadas na arquitetura de escolha (Sunstein, 2014; Thaler & Sunstein, 2008). As intervenções também foram categorizadas segundo a tipologia proposta por Münscher et al. (2016), considerada uma das classificações mais abrangentes de técnicas de arquitetura de escolha por contemplar uma ampla gama de intervenções do tipo *nudge* (Pinel et al., 2025).

Como resultados desse processo, identificaram-se 11 estudos que tratam explicitamente da aplicação de intervenções do tipo *nudge* no contexto organizacional público, conforme apresentado na Tabela 5, o que permite um maior detalhamento analítico dos tipos de intervenção, dos mecanismos comportamentais e dos domínios organizacionais envolvidos.

TABELA 5 INTERVENÇÕES COMPORTAMENTAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL PÚBLICO: TIPO, EXEMPLO E DOMÍNIOS DE APLICAÇÃO (N = 11)

Referência	Tipo de intervenção ou instrumento	Exemplo de intervenção utilizada	Categoria intervenção[1]	Mecanismo comportamental	Domínio organizacional
Belle & Cantarelli (2024)	Normas sociais	Mensagens salientando comportamento pró-social de colegas	Informação sobre a decisão	Normas sociais e reciprocidade	Comportamento pró-social interno
Roberts & Wernstedt (2019)	Arquitetura de escolha[3]	Reorganização da apresentação de informações decisórias	Informação sobre a decisão	Redução de vieses cognitivos	Tomada de decisão
Shin (2025)	Arquitetura de escolha – comunicação	Design de comunicação fática no ambiente de trabalho	Informação sobre a decisão	Facilitação da interação social	Comunicação organizacional
Haunstrup & Jensen (2024)	Lembretes comportamentais	Lembretes enviados no momento da decisão gerencial	Assistência à decisão	Atenção e saliência	Liderança
Afonso & Mohr (2024)	Arquitetura de escolha	Ajustes no desenho de política internas	Estrutura da decisão	Simplificação decisória	Implementação de políticas – orçamento
Crăciun et al. (2025)	Intervenção mista[2]	*Nudges* integrados a processos digitais organizacionais	Assistência à decisão – estrutura da decisão	Redução da resistência à mudança	Transformação digital

(Continua)

Referência	Tipo de intervenção ou instrumento	Exemplo de intervenção utilizada	Categoria intervenção[1]	Mecanismo comportamental	Domínio organizacional
Pelly & Doyle (2025)	Lembretes comportamentais	Mensagens e avisos para aumentar presença	Assistência à decisão	Saliência e compromisso	Assiduidade e desempenho
Christensen & James (2022)	Feedback	Relatórios comparativos de desempenho organizacional	Informação sobre a decisão	Feedback informacional	Avaliação de desempenho
De Ridder et al. (2024)	*Defaults* – implementação	Opções padrão em processos administrativos	Estrutura da decisão	Viés do status quo	*Compliance* organizacional
Castiello et al. (2025)	Feedback – normas sociais	Comparações de desempenho entre unidades	Informação sobre a decisão	Pressão social e aprendizado	Desempenho organizacional
Belle et al. (2023)	*Defaults* – lembretes comportamentais	Opções padrão e lembretes sobre diretrizes	Estrutura da decisão – assistência à decisão	Inércia e saliência	*Compliance* interno

Notas: [1] As categorias de intervenção segundo Münscher et al. (2016). [2] Intervenção mista é a combinação de instrumentos ou estratégias integrados a processos organizacionais mais amplos. [3] Arquitetura de escolha é tratada como um tipo de intervenção que se refere à modificação deliberada do ambiente decisório organizacional.

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Por fim, a síntese apresentada na Tabela 5 indica que as intervenções no contexto organizacional público concentram-se predominantemente em estratégias de baixo custo cognitivo, como lembretes (três artigos), feedback, *default* e normas sociais (dois artigos para cada), mobilizando mecanismos comportamentais como saliência, normas sociais e feedback informacional. Também se observa uma predominância de intervenções voltadas à categoria de informação sobre a decisão (cinco artigos), especialmente em domínios como desempenho organizacional, processos decisórios, comunicação e comportamento pró-social interno.

Segundo Münscher et al. (2016), as intervenções da categoria informação sobre a decisão referem-se a abordagens voltadas à apresentação de informações relevantes para a decisão. Em contraste, são menos frequentes intervenções voltadas à reconfiguração mais profunda da estrutura de escolha ou integradas de forma sistemática a processos organizacionais complexos.

Essa evidência sugere que o uso de intervenções do tipo *nudge* no ambiente interno das organizações públicas ainda se apresenta de forma fragmentada, uma vez que a literatura privilegia intervenções *nudge* pontuais e concentradas em poucos domínios organizacionais. Conforme destacado por Moreira et al. (2023), o *nudge* pode ser considerado uma ferramenta poderosa para orientar, de diversas formas, o comportamento dos usuários em diferentes áreas e atividades da organização, o que reforça a existência de um campo ainda pouco explorado no contexto organizacional público. Esses achados fornecem a base empírica para a discussão da agenda de pesquisa futura, apresentada na seção seguinte.

4.2 Agenda de pesquisa futura

Com base na síntese do portfólio bibliográfico analisado, observa-se que, apesar do crescimento consistente do interesse por intervenções do tipo *nudge* na administração pública e das evidências de efeitos positivos em processos decisórios, administrativos e gerenciais, a literatura ainda apresenta lacunas relevantes (de natureza teórica, empírica e metodológica) explícitas ou implícitas nos estudos examinados. Com base na leitura crítica da literatura revisada, apresentam-se, a seguir, os eixos das lacunas identificadas, bem como diretrizes para orientar pesquisas futuras nesse campo emergente.

A literatura reconhece que a maioria das aplicações de intervenções do tipo *nudge* no setor público ainda ocorre de forma pontual e isolada, sendo aplicada a decisões específicas e sem integração às rotinas organizacionais mais amplas. Chapman et al. (2021) apontam que o uso de *nudges* em organizações ainda se encontra em estágio inicial e carece de sistematização. Outro ponto relevante é que, embora alguns estudos revisados identifiquem efeitos positivos das intervenções comportamentais (Belle et al., 2023; De Ridder et al., 2024), ainda são escassas as pesquisas que examinam, de forma sistemática, quais processos cognitivos são efetivamente acionados em contextos organizacionais públicos e sob quais condições contextuais esses mecanismos perdem eficácia.

Ademais, o portfólio bibliográfico deste estudo evidencia que a maioria dos resultados é altamente contextualizada, reforçando a necessidade de ampliar a generalização dos achados empíricos. Corroborando esse argumento, Shin (2025) reconhece limitações de generalização das intervenções do tipo *nudge* na área da comunicação organizacional.

Partindo dessas discussões de forma holística, a agenda de pesquisa deste estudo concentra-se em três eixos-chave identificados como prioritários para investigação futura: (i) a integração organizacional das intervenções do tipo *nudge*; (ii) o alinhamento entre os processos cognitivos subjacentes e as intervenções do tipo *nudge*; e (iii) a generalização dos resultados e consideração de fatores contextuais. As próximas subseções descrevem as principais lacunas de cada eixo.

4.2.1 Eixo 1: a integração organizacional das intervenções do tipo nudge

O primeiro eixo da lacuna refere-se à integração organizacional das intervenções do tipo *nudge*. A partir da análise do portfólio, identificaram-se três principais implicações para orientar os estudos futuros:

- Lacuna 1.1: Predominância de intervenções do tipo *nudge* pontuais e de curto prazo. Os estudos revisados concentram-se majoritariamente em intervenções do tipo *nudge* isoladas, aplicadas a decisões específicas, como normas sociais, lembretes comportamentais e *defaults* (Belle et al., 2023, 2024; De Ridder et al., 2024; Haunstrup & Jensen, 2024; Migchelbrink & Raymaekers, 2023; Pelly & Doyle, 2025). Evidencia-se, portanto, a necessidade de desenvolver estudos longitudinais que analisem a aplicação integrada de múltiplos tipos de *nudge* em processos organizacionais contínuos e estruturantes nas organizações públicas.

- Lacuna 1.2: Baixa atenção à integração entre domínios organizacionais e níveis hierárquicos. Os estudos analisados raramente consideram que as intervenções do tipo *nudge* operam de forma articulada entre diferentes domínios organizacionais e níveis hierárquicos, o que limita a compreensão de seus efeitos sistêmicos nas organizações públicas (Belle & Cantarelli, 2024; Christensen & James, 2022; Haunstrup & Jensen, 2024). Pesquisas multinível podem

contribuir para compreender os efeitos sistêmicos do uso de intervenções do tipo *nudge* em diferentes níveis organizacionais.

- Lacuna 1.3: Concentração em poucos domínios organizacionais. As aplicações empíricas de *nudges* no setor público concentram-se em áreas específicas, como desempenho organizacional, comunicação e *compliance*, e há escassez de estudos em outros domínios organizacionais relevantes (Belle & Cantarelli, 2024; Castiello et al., 2025; Christensen & James, 2022; Shin, 2025). Investigações futuras podem ampliar o escopo empírico da literatura, ao explorar a aplicação de intervenções do tipo *nudge* em uma gama mais diversa de áreas organizacionais do setor público, como planejamento estratégico, gestão de pessoas e coordenação interna.

4.2.2 Eixo 2: o alinhamento entre os processos cognitivos subjacentes e as intervenções do tipo nudge

O segundo eixo de lacuna refere-se ao alinhamento entre os processos cognitivos subjacentes e as intervenções do tipo *nudge*. Identificaram-se, nesse eixo, as seguintes lacunas de pesquisa para direcionar estudos futuros:

- Lacuna 2.1: Identificação limitada dos mecanismos cognitivos subjacentes às intervenções do tipo *nudge*. Diversos estudos reconhecem a ausência de pesquisas mais robustas voltadas à explicação cognitiva dos efeitos observados nos processos decisórios, como a necessidade de identificar de que modo os efeitos de enquadramento moldam as decisões dos burocratas e como esses efeitos variam na tomada de decisão (Belle et al., 2024; Moseley & Thomann, 2021; Roberts & Wernstedt, 2019). Há, portanto, a necessidade de estudos que analisem explicitamente quais mecanismos cognitivos são acionados por diferentes intervenções do tipo *nudge* nas decisões de servidores públicos e de gestores.

- Lacuna 2.2: Pouca sistematização entre os tipos específicos de intervenção do tipo *nudge* e os mecanismos cognitivos. A literatura ainda apresenta pouca articulação sistemática entre tipos específicos de intervenções *nudge* e os processos cognitivos mobilizados em distintos contextos organizacionais. Essa limitação dificulta a compreensão de por que determinadas intervenções funcionam em alguns contextos organizacionais e não em outros (Belle et al., 2023; Christensen & James, 2022; De Ridder et al., 2024). Pesquisas futuras podem explorar a adequação entre tipos de *nudge* e contextos decisórios específicos, considerando a diversidade de mecanismos cognitivos envolvidos.

- Lacuna 2.3: Pouca atenção às condições de perda de eficácia das intervenções do tipo *nudge*. Poucos estudos examinam as circunstâncias em que intervenções do tipo *nudge* deixam de produzir os efeitos esperados ou apresentam desempenho reduzido em contextos organizacionais públicos, especialmente em ambientes de alta complexidade institucional (Belle et al., 2024; De Ridder et al., 2024; Shin, 2025). Pesquisas futuras podem investigar condições contextuais, organizacionais e cognitivas associadas à perda ou redução de eficácia das intervenções do tipo *nudge*.

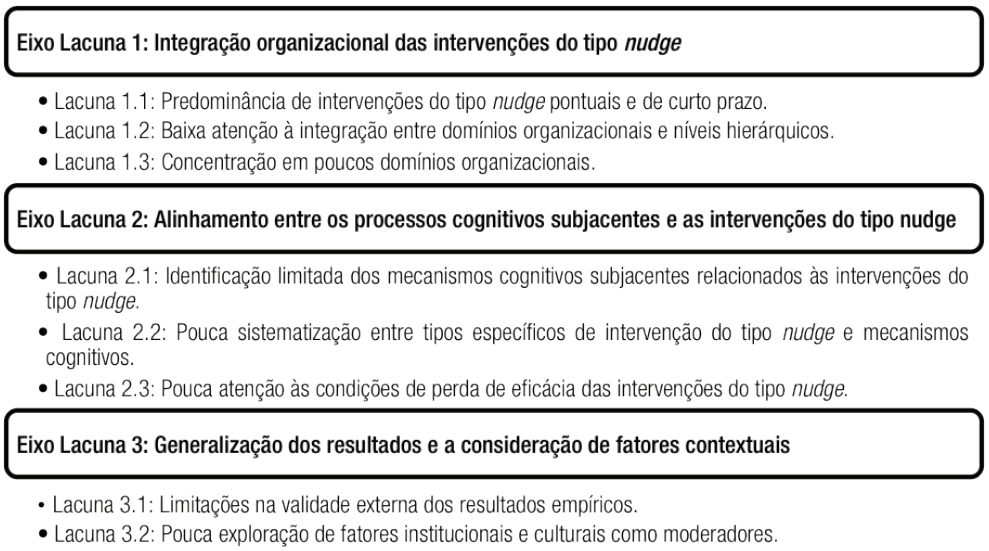
4.2.3 Eixo 3: a generalização dos resultados e a consideração de fatores contextuais

O terceiro eixo de lacunas está associado à generalização dos resultados e aos fatores contextuais. Nesse eixo, identificaram-se as seguintes lacunas:

- Lacuna 3.1: Limitações à validade externa dos resultados empíricos. Grande parte dos estudos analisados reconhece limitações relacionadas à generalização dos resultados, uma vez que são conduzidos em contextos organizacionais, setoriais ou institucionais específicos, tais como comunicação organizacional, transformação digital, desempenho organizacional e liderança pública (Castiello et al., 2025; Christensen & James, 2022; Crăciun et al., 2025; Haunstrup & Jensen, 2024; Shin, 2025). Evidencia-se, assim, a necessidade de estudos comparativos entre diferentes organizações públicas, setores e níveis de governo, com o objetivo de ampliar a validade externa dos resultados.
- Lacuna 3.2: Pouca exploração de fatores institucionais e culturais como moderadores. Aspectos institucionais e culturais, como arranjos organizacionais, marcos regulatórios e normas informais, são pouco explorados como moderadores da eficácia das intervenções do tipo *nudge* no setor público (De Ridder et al., 2024; Moseley & Thomann, 2021; Roberts & Wernstedt, 2019). Pesquisas futuras podem incorporar variáveis institucionais e culturais nos desenhos de pesquisa, contribuindo para uma compreensão mais contextualizada dos efeitos das intervenções do tipo *nudge*.

Resumidamente, de acordo com as lacunas identificadas e sua sistematização, elaborou-se um diagrama que sintetiza os possíveis rumos da pesquisa sobre intervenções do tipo *nudge* nas organizações públicas (Figura 4).

FIGURA 4 DIAGRAMA DE POSSÍVEIS RUMOS PARA PESQUISAS FUTURAS SOBRE INTERVENÇÕES DO TIPO NUDGE NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS



Fonte: Elaborada pelos autores.

Conclui-se que o avanço dessa agenda de pesquisa implica deslocar o foco da literatura de intervenções do tipo *nudge* pontuais para uma abordagem mais integrada, organizacional e sensível às especificidades das organizações públicas. Esse movimento é fundamental para consolidar as intervenções do tipo *nudge* não apenas como ferramentas experimentais de curto prazo, mas também como instrumentos estruturantes de apoio à tomada de decisão, à gestão e à implementação de políticas no setor público.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão teve como objetivo explorar os estudos sobre o uso da ciência comportamental em contextos organizacionais públicos, visando identificar e sintetizar os principais temas de pesquisa, os tipos de intervenções do tipo *nudge*, os domínios organizacionais e os fundamentos comportamentais associados à aplicação de *nudges* no ambiente interno das organizações públicas. Para tanto, foi conduzida uma revisão sistemática híbrida da literatura, composta por 54 artigos que compuseram o portfólio bibliográfico deste estudo.

A análise do portfólio bibliográfico evidencia que, embora o interesse por intervenções do tipo *nudge* na administração pública venha crescendo de forma consistente, sua aplicação no ambiente interno das organizações públicas permanece relativamente limitada quando comparada ao número de estudos sobre o uso generalizado de *nudges* voltados a incentivar o comportamento dos cidadãos.

Pinel et al. (2025) apontam que muitos estudos sobre *insights* da economia comportamental concentram-se em incentivar os indivíduos a refletir sobre questões relacionadas aos seus papéis de cidadãos e consumidores. Esse resultado corrobora achados de outros estudos, que indicam que pesquisas sobre o uso de *nudges* em práticas e processos da administração pública ainda são recentes e incipientes no meio acadêmico. Evidencia-se, assim, um campo de pesquisa em desenvolvimento, com amplas oportunidades de aplicação em diferentes ambientes organizacionais de escolha voltados à promoção de decisões estratégicas mais eficazes.

Em relação aos achados do estudo, a síntese dos estudos analisados indica que os segmentos dos temas abordados nas discussões sobre o uso de intervenções *nudges* nas áreas de gestão da administração pública, visando auxiliar os *stakeholders* na direção de decisões mais eficazes, concentram-se em contextos decisórios, como desempenho organizacional, processos decisórios, comunicação e comportamento pró-social interno.

Conforme argumentam Roberts e Wernstedt (2019), entender e aprimorar os processos decisórios de forma mais abrangente deve constituir prioridade na administração pública. Observou-se, ainda, a predominância de intervenções do tipo *nudge* classificadas na categoria informação sobre a decisão, especialmente aquelas baseadas em feedback e lembretes, evidenciando uma exploração ainda limitada da diversidade de estratégias de arquitetura de escolha disponíveis na literatura. Esse resultado contribui para o desenvolvimento de alguns questionamentos quanto à efetividade do uso dessas técnicas de intervenção do tipo *nudge* na tomada de decisão dos indivíduos.

Adicionalmente, a síntese do portfólio bibliográfico revelou três eixos analíticos centrais para o desenvolvimento de uma agenda futura de pesquisa sobre a aplicação de intervenções do tipo *nudge* nas organizações públicas, a saber: (i) a integração organizacional das intervenções do tipo *nudge*; (ii) o alinhamento entre os processos cognitivos subjacentes e as intervenções do tipo *nudge*; e (iii) a generalização dos resultados e a consideração de fatores contextuais.

Com relação às contribuições, no plano teórico, este estudo contribui para a literatura da Administração Pública Comportamental ao avançar na sistematização do uso de intervenções do tipo *nudge* no ambiente das organizações públicas, um campo ainda pouco explorado. O artigo também preenche lacunas teóricas ao integrar, de forma estruturada, os tipos de intervenções comportamentais, os processos cognitivos subjacentes e os domínios organizacionais de aplicação.

Além disso, a proposição dos três eixos analíticos fornece orientações para futuras agendas de pesquisa que deem continuidade à aplicação da ciência comportamental na administração pública, ampliem as interações entre a academia e a gestão governamental e contribuam para a consolidação do uso de técnicas de intervenção como práticas recorrentes.

No que se refere às contribuições práticas, os achados evidenciam a importância de integrar intervenções comportamentais às rotinas organizacionais, o que favorece decisões mais consistentes, transparentes e menos suscetíveis a vieses cognitivos. Já do ponto de vista das implicações sociais, o uso de intervenções do tipo *nudge* nas organizações públicas, voltadas ao aprimoramento da tomada de decisão, pode gerar impactos positivos mais amplos na prestação de serviços públicos à sociedade. Por fim, reconhece-se que a síntese apresentada não está imune às limitações inerentes a qualquer esforço de revisão sistemática.

Entre as principais limitações do estudo destaca-se a delimitação da amostra de artigos selecionados – que pode estar relacionada às palavras-chave utilizadas nas buscas nas bases de dados, ao foco no ambiente público, aos critérios de inclusão e exclusão adotados e às decisões dos autores quanto às informações monitoradas e à classificação dos estudos primários. Ainda assim, acredita-se que o portfólio utilizado permitiu sintetizar de forma consistente as pesquisas publicadas até o período de análise desta revisão, proporcionando uma visão mais abrangente sobre um conceito emergente de uma abordagem moderna e flexível – a Teoria *Nudge* –, especificamente no que se refere ao uso de intervenções do tipo *nudge* na administração pública.

REFERÊNCIAS

Afonso, W., & Mohr, Z. (2024). More than a wink and a nudge: examining the choice architecture of online government budget simulations. *Behavioural Public Policy*, 1-17. https://doi.org/10.1017/bpp.2024.38

Akker, M. M. L. H. van den (2025). The adaptive nudge framework: advancing ethical behavioural design in financial decision-making. *Journal of Social Impact in Business Research*, *1*(2), 3-21. https://doi.org/10.1108/JSIBR-11-2024-0054

Ball, S., & Head, B. W. (2021). Behavioural insights teams in practice: nudge missions and methods on trial. *Policy & Politics*, *49*(1), 105-120. https://doi.org/10.1332/030557320X15840777045205

Bammert, S., König, U. M., Roeglinger, M., & Wruck, T. (2020). Exploring potentials of digital nudging for business processes. *Business Process Management Journal*, *26*(6), 1329-1347. https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0281

Battaglio, R. P., Jr., Belardinelli, P., Bellé, N., & Cantarelli, P. (2019). Behavioral public administration *ad fontes*: a synthesis of research on bounded rationality, cognitive biases, and nudging in public organizations. *Public Administration Review*, *79*(3), 304-320. https://doi.org/10.1111/puar.12994

Belle, N., & Cantarelli, P. (2024). *Cui prodest*? Nudging prosocial behavior among healthcare professionals. *International Public Management Journal*, *27*(5), 709-725. https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2294766

Belle, N., Cantarelli, P., Barchielli, C., & Battaglio, P. (2023). Easier said than done. Do defaults and reminders affect public workers' knowledge of guidelines? *International Public Management Journal*, *26*(6), 785-806. https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2175090

Belle, N., Cantarelli, P., & Wang, S. Y. (2024). The management of bias and noise in public sector decision-making: experimental evidence from healthcare. *Public Management Review*, *26*(11), 3246-3269. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2322159

Beshears, J., & Gino, F. (2015). Leaders as decision architects: structure your organization's work to encourage wise choices. *Harvard Business Review*, *93*(5), 52-62. http://houdekpetr.cz/!data/papers/Beshears%20Gino%202015.pdf

Beshears, J., & Kosowsky, H. (2020). Nudging: progress to date and future directions. *Organizational behavior and human decision processes*, *161*, 3-19. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.09.001

Bhanot, S. P., & Linos, E. (2020). Behavioral public administration: past, present, and future. *Public Administration Review*, *80*(1), 168-171. https://doi.org/10.1111/puar.13129

Cahenzli, M., Deitermann, F., Aier, S., Haki, K., & Budde, L. (2021). Intra-organizational nudging: designing a label for governing local decision-making. In R. Cuel, D. Ponte & F. Virili (Eds.), *Exploring digital resilience: challenges for people and organizations* (pp. 232-246). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10902-7_16

Castiello, M., Mosca, M., & Villani, S. (2025). The role of social capital in the performance of public administration. *Administration & Society*, *57*(10), 1318-1357. https://doi.org/10.1177/00953997251375377

Chapman, G., Milkman, K. L., Rand, D., Rogers, T., & Thaler, R. H. (2021). Nudges and choice architecture in organizations: new frontiers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *163*, 1-3. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.004

Christensen, J., & James, O. (2022). Reporting multiple dimensions of public service performance: information order effects on citizens' willingness to use services. *Public Management Review*, *24*(1), 142-157. https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1798708

Correa, A. L., Ames, M. C. F., & Zappellini, M. B. (2022). Políticas Nudge no contexto da COVID-19: uma ação necessária ou dilema ético? *Revista de Administração Contemporânea*, *26*(5), e210033. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210033.en

Crăciun, M. A., Dudian, M., & Lazăr, D. A. (2025). Nudging digital transformation: behavioral economics approaches to e-government adoption in the European Union with implications for Romania. *Administratie si Management Public*, *44*, 60-74. https://www.ramp.ase.ro/vol44/44-04.pdf

De Ridder, D., Feitsma, J., Van Den Hoven, M., Kroese, F., Schillemans, T., Verweij, M., Venema, T.,

Vugts, A., & De Vet, E. (2024). Simple nudges that are not so easy. *Behavioural Public Policy*, *8*(1), 154-172. https://doi.org/10.1017/bpp.2020.36

Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Rana, N. P., & Raman, R. (2021). Social media adoption, usage, and impact in business-to-business (B2B) context: a state-of-the-art literature review. *Information Systems Frontiers*, *25*, 971-993. https://doi.org/10.1007/s10796-021-10106-y

Ebert, P., & Freibichler, W. (2017). Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design*, *6*(4), 1-6. https://doi.org/10.1186/s41469-017-0014-1

Evans, J. S. B., & Stanovich, K. E. (2013). Dual-process theories of higher cognition: advancing the debate. *Perspectives on psychological science*, *8*(3), 223-241. https://doi.org/10.1177/1745691612460685

Ewert, B., Loer, K., & Thomann, E. (2021). Beyond nudge: advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration. *Policy & Politics*, *49*(1), 3-23. https://doi.org/10.1332/030557320X15987279194319

Franchini, C., Bartolotto, C., Scazzina, F., Carpenter, C. L., & Slusser, W. (2023). Increasing the consumption of environmentally friendly foods in a university dining hall using menu item placement. *Nutrients*, *15*(18), 3873. https://doi.org/10.3390/nu15183873

Friedberg, L., Leive, A., & Cai, W. (2024). Does mandatory retirement saving crowd out voluntary retirement saving? *Journal of Economic Behavior & Organization*, *225*, 20-36. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.06.024

Ghesla, C., Grieder, M., & Schubert, R. (2020). Nudging the poor and the rich – A field study on the distributional effects of green electricity defaults. *Energy Economics*, *86*, 104616. https://doi.org/10.1016/j.eneco.2019.104616

Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral public administration: combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, *77*(1), 45-56. https://doi.org/10.1111/puar.12609

Hallsworth, M., List, J. A., Metcalfe, R. D., & Vlaev, I. (2017). The behavioralist as tax collector: using natural field experiments to enhance tax compliance. *Journal of Public Economics*, *148*, 14-31. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.02.003

Hall-Ellis, S. D. (2015). Nudges and decision making: a winning combination. *The Bottom Line*, *28*(4), 133-136. https://doi.org/10.1108/BL-07-2015-0015

Haunstrup, J. S., & Jensen, U. T. (2024). Leadership training and just-in-time nudges: a field experiment on the transfer of learning into action. *International Public Management Journal*, *27*(5), 684-708. https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2314055

Iwasa, F. T., & Almeida, F. C. (2021). Behavioural public administration: a systematic review on the effects of cognitive biases on public administration decisions. *Revista Expectativa*, *20*(1), 97-111. https://doi.org/10.48075/revex.v20i1.26838

Jachimowicz, J. M., Duncan, S., Weber, E. U., & Johnson, E. J. (2019). When and why defaults influence decisions: a meta-analysis of default effects. *Behavioural Public Policy*, *3*(2), 159-186. https://doi.org/10.1017/bpp.2018.43

John, P. (2013). All tools are informational now: how information and persuasion define government's tools. *Policy & Politics*, *41*(4), 605-620. https://doi.org/10.1332/030557312X655729

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kasdan, D. O. (2019). Nudging the neoliberal agenda: administrative opportunities in the deregulated state. *Public Administration Review*, *79*(3), 439-442. https://doi.org/10.1111/puar.13045

Kasdan, D. O. (2020). Toward a theory of behavioral public administration. *International Review of Administrative Sciences*, *86*(4), 605-621. https://doi.org/10.1177/0020852318801506

Kuroki, M., & Sasaki, S. (2025). When incentives and nudges meet: promoting budget allocations for undervalued policies. *arXiv preprint arXiv:2505.08323*. https://arxiv.org/abs/2505.08323v1

Migchelbrink, K., & Raymaekers, P. (2023). Nudging people to pay their parking fines on time. Evidence from a cluster-randomized field experiment. *Journal of Behavioral and Experimental Economics, 105*, 102033. https://doi.org/10.1016/j.socec.2023.102033

Mills, S., & Whittle, R. (2024). Seeing the nudge from the trees: the 4S framework for evaluating nudges.

Public Administration, *102*(2), 580-600. https://doi.org/10.1111/padm.12941

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Medicine*, *6*(7), e1000097. https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097

Moreira, C. S., Sousa, R. G., Martinsa, O. S., & Aguiar, A. B. (2023). Nudge: empurrando para longe o gerenciamento de resultados. *Revista de Contabilidade e Organizações*, *17*, e214068. https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2023.214068

Moseley, A., & Thomann, E. (2021). A behavioural model of heuristics and biases in frontline policy implementation. *Policy & Politics*, *49*(1), 49-67. https://doi.org/10.1332/030557320X15967973532891

Müller, M. M., Böhm, K. L., & Renz, E. (2023). Pay or nudge employees into change? A theoretical and experimental investigation of the effect of nudging for organizational change. *Managerial and Decision Economics*, *44*(6), 3666-3695. https://doi.org/10.1002/mde.3901

Münscher, R., Vetter, M., & Scheuerle, T. (2016). A review and taxonomy of choice architecture techniques. *Journal of Behavioral Decision Making*, *29*(5), 511-524. https://doi.org/10.1002/bdm.1897

Nuijten, A. L., Verbraak-Kolevska, V., & Keil, M. (2025). Can nudging with descriptive norms help internal auditors stop runaway information systems projects? *Journal of Management and Governance*, *29*, 193-230. https://doi.org/10.1007/s10997-024-09705-z

Oliver, A. (2015). Nudging, shoving, and budging: behavioural economic-informed policy. *Public Administration*, *93*(3), 700-714. https://doi.org/10.1111/padm.12165

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *Behavioural insights and public policy: lessons from around the world*. OECD. https://doi.org/10.1787/9789264270480-en

Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: what do we know and what do we need to know? *International Business Review*, *29*(4), 101717. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717

Paul, J., & Menzies, J. (2023). Developing classic systematic literature reviews to advance knowledge: dos and don'ts. *European Management Journal*, *41*(6), 815-820. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.11.006

Pelly, D., & Doyle, O. (2025). Nudging in the workplace: increasing attendance at employee socialisation events. *The Economic and Social Review*, *56*(2, Summer), 205-242. https://esr.ie/index.php/esr/article/view/2909

Pinel, H., Sesini, G., & Lozza, E. (2025). Nudges in workplace environments — A systematic review and research agenda. *Journal of Personnel Psychology*, *24*(3). https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000362

Renz, E., Müller, M. M., & Böhm, K. L. (2023). When nudges promote neutral behavior: an experimental study of managerial decisions under risk and uncertainty. *Journal of Business Economics*, *93*, 1309-1354. https://doi.org/10.1007/s11573-023-01139-7

Roberts, P. S., & Wernstedt, K. (2019). Decision biases and heuristics among emergency managers: just like the public they manage for? *The American Review of Public Administration*, *49*(3), 292-308. https://doi.org/10.1177/0275074018799490

Schmidt, A. T., & Engelen, B. (2020). The ethics of nudging: an overview. *Philosophy compass*, *15*(4), e12658. https://doi.org/10.1111/phc3.12658

Shin, Y. (2025). Happy to chat: leveraging phatic communication to address loneliness and foster social connection through a public bench intervention. *Cities & Health*, 1-14. https://doi.org/10.1080/23748834.2025.2544095

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. Palgrave Macmillan.

Stieler, M., & Henike, T. (2022). Innovation nudging — A novel approach to foster innovation engagement in an incumbent company. *Creativity and Innovation Management*, *31*(1), 35-48. https://doi.org/10.1111/caim.12475

Sunstein, C. R. (2014). Nudging: a very short guide. *Journal of Consumer Policy*, *37*, 583-588. https://doi.org/10.1007/s10603-014-9273-1

Sunstein, C. R., Reisch, L. A., & Kaiser, M. (2019). Trusting nudges? Lessons from an international survey. *Journal of European Public Policy*, *26*(10),

1417-1443. https://doi.org/10.1080/13501763.2018.1531912

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge using a systematic review. *British Journal of Management*, *14*(3), 207-222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Valta, M., Menzel, J., Maier, C., Pflügner, K., Meier, M., & Weitzel, T. (2022). Digital nudging: a systematic literature review and future research directions. *Proceedings of the 2022 Computers and People Research Conference*. https://doi.org/10.1145/3510606.3550211

Vlaev, I., King, D., Dolan, P., & Darzi, A. (2016). The theory and practice of "nudging": changing health behaviors. *Public Administration Review*, *76*(4), 550-561. https://doi.org/10.1111/puar.12564

Wang, Y., & Zhang, J. (2024). Promoting Citizens' willingness to participate in coproduction in public service through information frames. *Public administration*, *102*(2), 479-499. https://doi.org/10.1111/padm.12932

Weimer, D. L. (2020). When are nudges desirable? Benefit validity when preferences are not consistently revealed. *Public Administration Review*, *80*(1), 118-126. https://doi.org/10.1111/puar.13114

Zeilstra, R. (2024). Nudging and the safeguards of the rule of law. *German Law Journal*, *25*(5), 750-771. https://doi.org/10.1017/glj.2024.30

Aline Rossales Sengik

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG); Analista de Tecnologia da Informação no Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul). E-mail: asengik@gmail.com

Antônio Carlos Gastaud Maçada (*in memoriam*)

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: acgmacada@ea.ufrgs.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Aline Rossales Sengik: Conceitualização (Suporte); Curadoria de dados (Suporte); Análise formal (Suporte); Investigação (Igual); Administração de projeto (Suporte); Escrita - rascunho original (Igual).

Antônio Carlos Gastaud Maçada (*in memoriam*): Conceitualização (Liderança); Aquisição de financiamento (Liderança); Investigação (Igual); Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram que não há conflito de interesse.

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A ferramenta de inteligência artificial ChatGPT foi utilizada para auxiliar na revisão técnico-gramatical do texto e normalização de referências.

FINANCIAMENTO

Este trabalho foi financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) do Brasil.