pólen
Laboratório de Inovação
em Gestão Pública

Pausa para a INOVAÇÃO



Pequenas pausas, grandes mudanças na cultura de inovação no serviço público.

Autoras:

Valéria Machado da Costa Fujimoto (Coordenação)
Luciane Vieira Wandermurem (Coordenação-Adjunta)

Pólen · Laboratório de Inovação em Gestão Pública
Escola Nacional de Saúde Pública (Ensp) · Fiocruz 2026

Esta obra está licenciada sob a Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

Sumário

1. Introdução.....4
2. Como nasceu a Pausa para a Inovação.....5
3. Os aprendizados do workshop.....7
3.1 As barreiras que travam a inovação.....7
3.2 Por que a Pausa respondeu bem a esse diagnóstico.....8
4. Como funciona: a lógica do nudge.....9
5. Por que é um experimento (e por que isso importa).....10
6. A jornada de seis semanas.....12
6.1 Uma progressão pensada ao longo das semanas.....13
7. O coração da intervenção: as mensagens.....14
7.1 Cada mensagem é um nudge em miniatura.....14
7.2 Dois tipos de mensagem, duas hipóteses.....15
7.3 As escolhas de escrita que sustentam o efeito.....16
8. A coleção de cards.....18
8.1 Cards do Grupo de Alerta Simples.....18
8.2 Cards do Grupo Reflexivo.....23
9. Avaliação: do desenho experimental à prova de conceito.....29
9.1 O método originalmente previsto.....30
9.2 O que efetivamente foi possível.....31
9.3 O que o piloto demonstrou enquanto prova de conceito.....31
9.4 Uma hipótese sobre a baixa adesão.....32
9.5 Recomendações para uma próxima rodada.....32
Referências.....33
Coordenação e equipe.....34

1. Introdução

Um dos principais desafios quando se fala em inovação no setor público é criar e estimular a cultura da inovação. Como fazer com que a inovação deixe de ser um tema restrito a um grupo ou momentos específicos e passe a se tornar algo corriqueiro, pertencente à cultura organizacional?

Pense na sua última semana de trabalho. Quantas vezes você conseguiu parar, de verdade, para pensar em uma forma melhor de fazer alguma coisa?

Se a resposta foi "nenhuma", você não está sozinha, nem sozinho. Foi exatamente esse o ponto de partida deste trabalho.



A rotina reativa, a sobrecarga e a sucessão de urgências capturam a atenção logo nos primeiros minutos do dia, e a reflexão sobre o que poderia ser feito de diferente quase nunca encontra brecha.

Neste sentido, um dos desafios apresentados durante o projeto "Nudge: dando um empurrãozinho na inovação em gestão" foi "escalar inovações além do piloto, diminuindo processos de iteração pouco claros e engajamento inconsistente", ou seja, como levar a inovação para o dia a dia dos trabalhadores.

A Pausa para a Inovação é uma iniciativa do Pólen - Laboratório de Inovação em Gestão Pública, vinculado à Escola Nacional de Saúde Pública (Ensp) da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), no âmbito do Edital Inova Gestão, do Programa Inova da Fiocruz.

O projeto integra a frente de trabalho do laboratório dedicada à arquitetura de escolhas e ciência comportamental aplicada à gestão pública, aproximando referências da área (como os estudos sobre nudges e tomada de decisão) da realidade concreta do trabalho cotidiano no serviço público.

2. Como nasceu a Pausa para a Inovação

A Pausa para a Inovação nasceu de um processo estruturado de cocriação. Em 27 e 28 de maio de 2025, o Pólen realizou, em parceria com a consultoria InBehavior Lab, um workshop de ideação de doze horas reunindo cerca de 35 trabalhadores ligados ao Programa de Aceleração de Inovação em Gestão da Ensp/Fiocruz.

O objetivo era investigar como usar nudges, pequenos estímulos comportamentais [1], para apoiar líderes a superarem desafios concretos no processo de inovação.

A condução do workshop seguiu a metodologia proprietária TESTE (Target, Explorar, Soluções, Testar, Escalar), que parte do diagnóstico do comportamento-alvo e avança até o desenho experimental das soluções.

O trabalho organizou-se em três missões, definidas junto à equipe do projeto:

1. escalar inovações além do piloto;
2. engajar as pessoas em mentorias e capacitações;
3. integrar a inovação no dia a dia.

[1] Para saber mais sobre nudges, veja nossa trilha 1 de microcursos

Para cada missão, os grupos construíram personas reais do contexto Ensp/Fiocruz e mapearam as barreiras que travam a inovação.

Desse processo nasceram 13 soluções. A Pausa para a Inovação foi concebida pelo grupo que enfrentava o desafio de escalar inovações diante de servidores sobrecarregados, para quem o desafio central era facilitar decisões e criar momentos de reflexão sem adicionar mais peso a uma rotina já saturada.

A Pausa para a Inovação é uma intervenção leve de incentivo comportamental que convida servidoras e servidores públicos a reservar alguns segundos, no início do expediente, para refletir sobre como usam o próprio tempo e como podem inovar nas suas rotinas de trabalho.

Em vez de propor mais uma capacitação ou mais uma demanda, o grupo partiu de uma pergunta para desenhar esta intervenção: "**Como pequenos momentos conscientes de pausa, durante a semana, podem contribuir para um ambiente mais inovador?"**

Daí surgiu o formato: mensagens curtas enviadas por WhatsApp no início do expediente, aproveitando a janela de transição entre casa e trabalho como o instante de maior receptividade. Não há tarefa, não há cobrança, não há reunião. Basta ler por um instante.

> **Em uma frase:**
> Criar momentos conscientes de reflexão e reorganização do tempo, com baixíssima fricção para quem recebe — testando se um empurrãozinho diário muda a relação das pessoas com o próprio tempo e com a inovação.

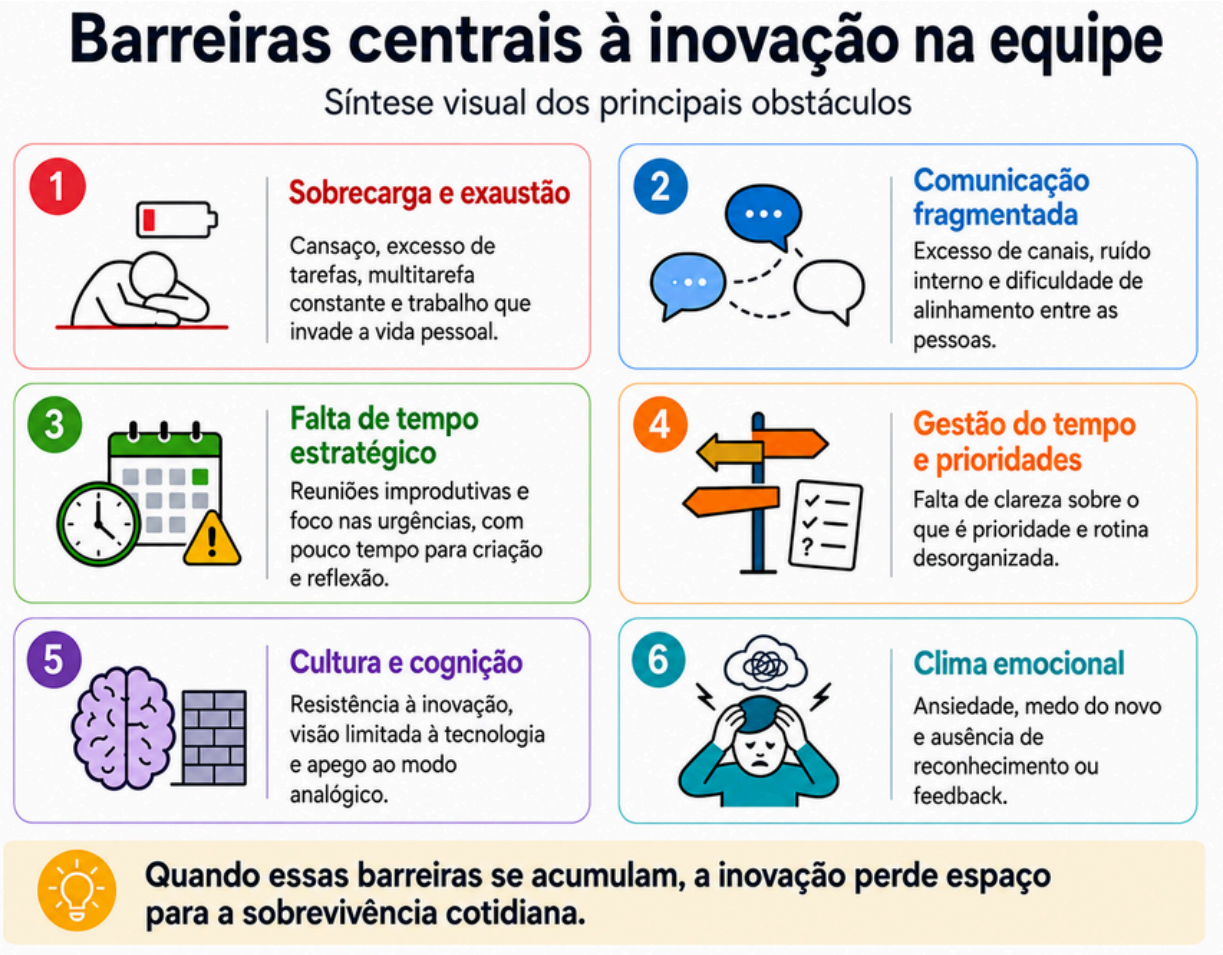
3. Os aprendizados do workshop

Antes de desenhar qualquer mensagem, o workshop produziu um diagnóstico cuidadoso de por que inovar é difícil no cotidiano da gestão pública. Esse diagnóstico é o alicerce da intervenção aplicada (Pausa para a Inovação), pois responde diretamente às barreiras que as próprias equipes identificaram.

3.1 As barreiras que travam a inovação

A análise das barreiras levantadas pelos participantes revelou um sistema de trabalho sobrecarregado, fragmentado e reativo.

Elas se organizam em alguns grandes grupos:



Lida pela lente do modelo COM-B (Michie; van Stralen; West, 2011), que considera capacidade, oportunidade e motivação como fatores que interferem no comportamento, a compreensão ficou ainda mais clara: faltam condições mentais e de foco **(capacidade**), faltam tempo protegido e infraestrutura (**oportunidade**) e falta clareza sobre o valor de inovar, somada a um clima de insegurança (**motivação**).

É um terreno em que qualquer intervenção precisa ser leve, bem situada no tempo e emocionalmente segura.

3.2 Por que a Pausa respondeu bem a esse diagnóstico

Diante de pessoas exaustas e sem tempo, soluções que exigem esforço adicional tendem a fracassar. Essa intervenção foi desenhada na direção oposta: custo quase nulo para quem recebe, entrega no momento de transição do dia e tom que não aumenta a carga emocional.

Ela ataca simultaneamente a falta de tempo para reflexão, a comunicação dispersa (consolidando um estímulo claro e curto) e o clima de ansiedade (com acolhimento em vez de cobrança).

O workshop também deixou recomendações que moldaram o desenho final desta solução:

- definir mensagens salientes e memoráveis com linguagem simples e framing positivo;
- incluir perguntas reflexivas voltadas ao impacto futuro;
- criar pequenos rituais semanais para reforçar o hábito;
- e garantir regularidade, disparando sempre no momento oportuno.

Todas essas diretrizes estão incorporadas no guia de nudges, disponível no site do Projeto.

4. Como funciona: a lógica do nudge

A intervenção se apoia no conceito de nudge (“empurrãozinho”), da Economia Comportamental (Thaler; Sunstein, 2019): **pequenas mudanças na forma como uma escolha é apresentada podem influenciar o comportamento sem proibir nada nem impor custos relevantes. Em vez de obrigar, o nudge facilita.**

Três mecanismos estão ativados aqui:



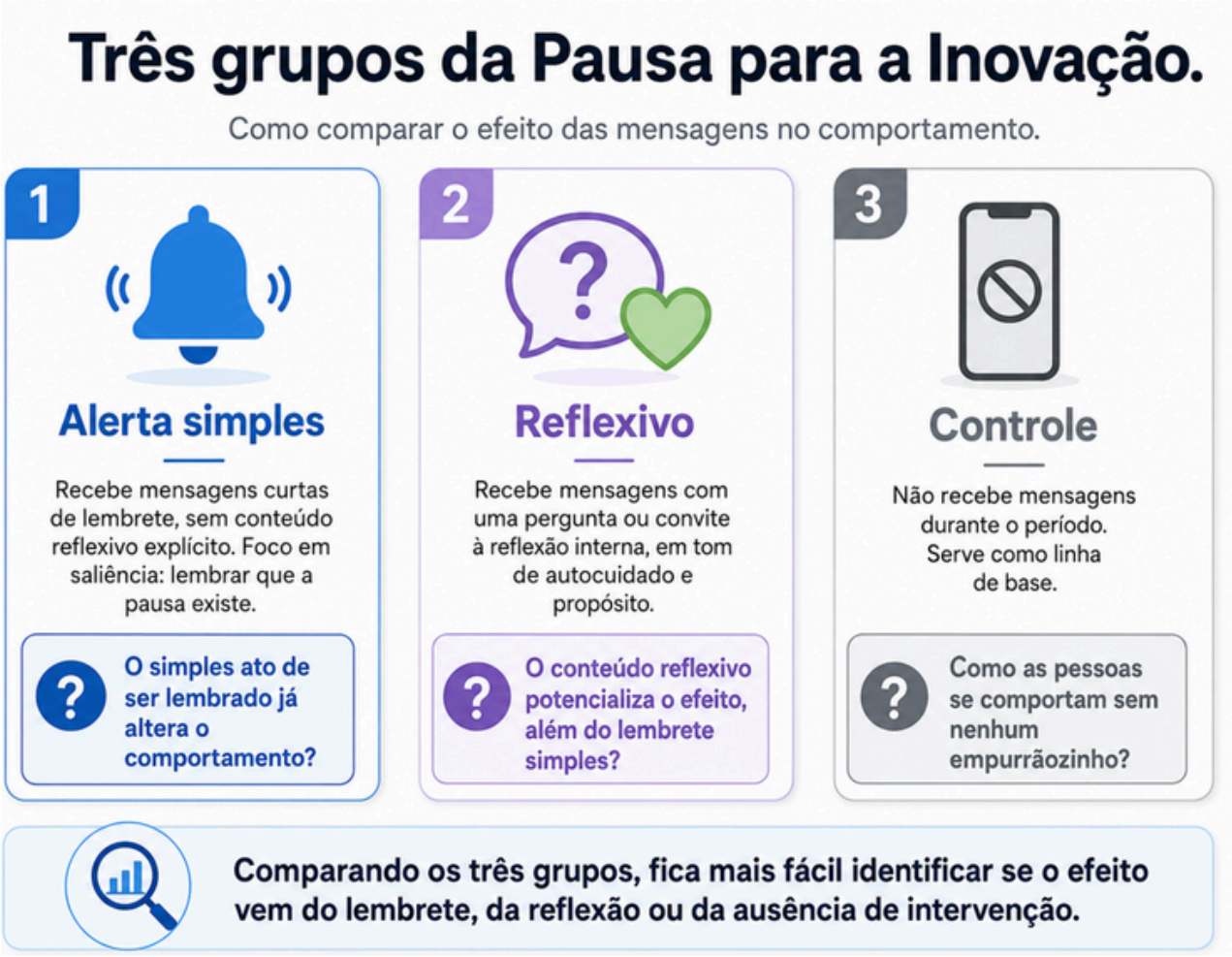
Esses três mecanismos foram traduzidos em uma linguagem visual cuidadosa: cada mensagem vem acompanhada de um card ilustrado, pensado para ser lido em segundos e para tornar a pausa um pequeno momento agradável do dia[2].

[2] Os cards estão disponíveis na seção 8 deste documento.

5. Por que é um experimento (e por que isso importa)

A Pausa para a Inovação não é apenas uma campanha de mensagens: é também um experimento desenhado para medir se o empurrãozinho realmente funciona - e quanto dele é necessário. É preciso saber se a intervenção produz efeito de verdade.

Por isso, o piloto compara três grupos de participantes ao longo de seis semanas.



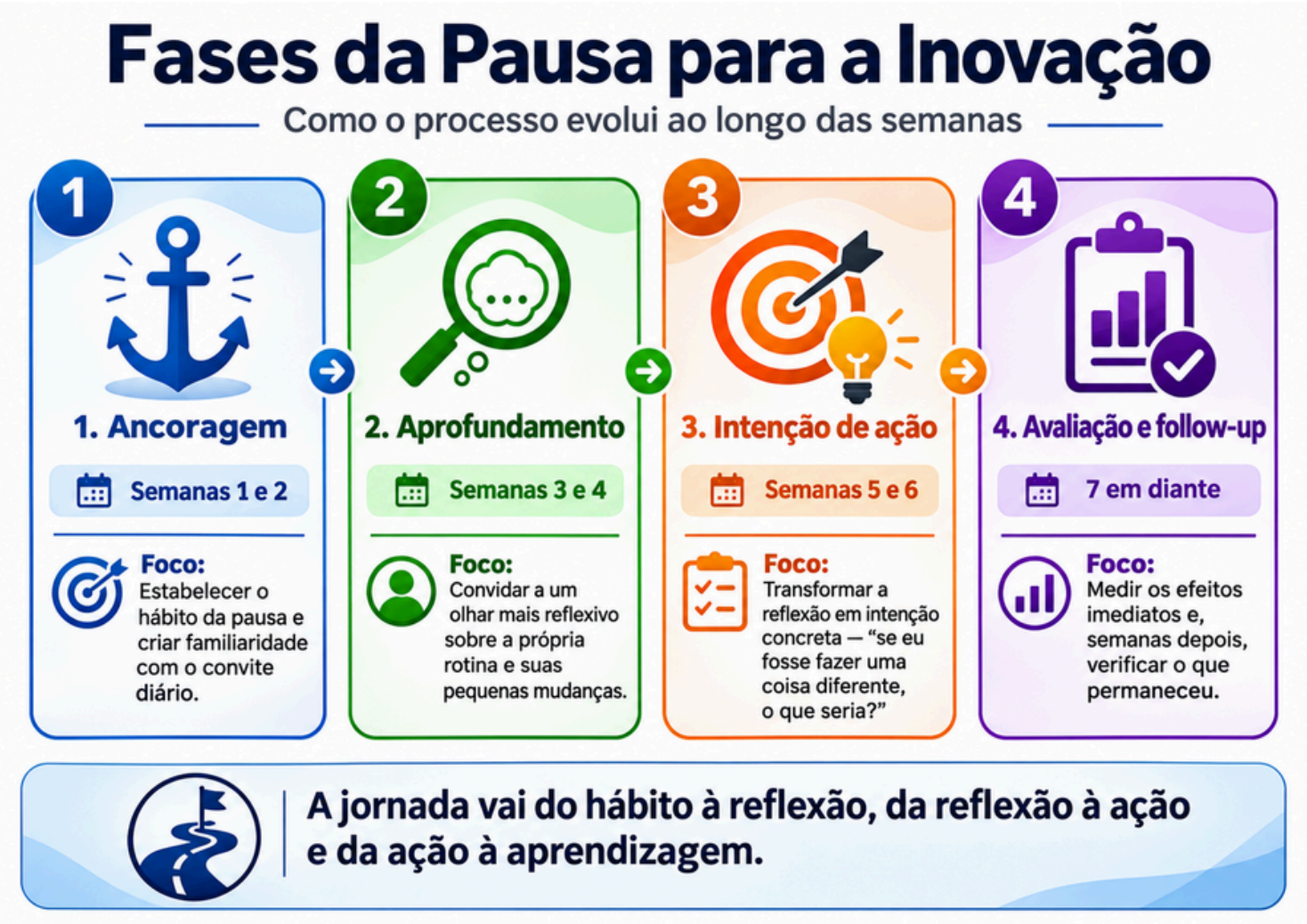
> **Por que ter um grupo de controle?**
> Comparar quem recebeu a intervenção com quem não recebeu é o que permite separar o efeito real do nudge de tudo o que aconteceria de qualquer forma (mudanças no clima organizacional, na carga de trabalho, pessoais etc.). Sem o grupo de controle, qualquer mudança observada poderia ser confundida com o efeito da intervenção. Comparar dois tipos de mensagem (alerta simples e reflexivo) responde ainda a uma segunda pergunta: o conteúdo importa, ou basta lembrar?

Para que a comparação seja justa, a alocação dos participantes nos grupos é definida antes do início e permanece fixa durante todo o período. Os participantes não sabem a qual grupo pertencem. Esta opção metodológica reduz vieses de expectativa.

6. A jornada de seis semanas

A intervenção se estrutura em uma progressão temática: começa ancorando o hábito da pausa, aprofunda a reflexão e culmina na intenção de ação concreta.

Os disparos acontecem três vezes por semana (segundas, quartas e sextas), pela manhã. No fim das seis semanas há uma fase de avaliação.



6.1 Uma progressão pensada ao longo das semanas

As mensagens evoluem em uma curva intencional.

Nas primeiras semanas, ancoram o hábito (convites leves para criar familiaridade com a pausa).

No meio, aprofundam (perguntas sobre o que a pessoa testou de diferente, o que tomou tempo demais, que problema gostaria de resolver).

No fim, viram intenção de ação: a clássica formulação “no [dia], às [hora], vou dedicar [X minutos] à [ação]” que a pesquisa comportamental mostra reduzir a distância entre intenção e ação (Gollwitzer, 1999).

A jornada completa leva a pessoa de “notar a pausa” a “planejar uma mudança concreta”.

7. O coração da intervenção: as mensagens

A mensagem (escrita ou visual) é o coração de todo nudge. No caso da Pausa, o canal, horário e calendário são elementos de suporte para que esta mensagem chegue da melhor forma ao público-alvo.

Cada palavra foi pensada à luz das ciências comportamentais e pequenas escolhas de tom e estrutura fazem toda a diferença entre um lembrete que incomoda e um que acolhe.

7.1 Cada mensagem é um nudge em miniatura

Uma mensagem de poucos segundos parece simples, mas carrega um desenho deliberado.

- Momento do envio (início do expediente, na transição entre casa e trabalho) - é quando a mente ainda não foi capturada pela rotina reativa: é a janela de maior receptividade.

- Tamanho da mensagem (curtíssima) - respeita o custo cognitivo de quem está sobrecarregado: ler exige quase nada.

- Tom da mensagem (acolhedor, sem cobrança) - é o que transforma a mensagem de mais uma demanda em um pequeno cuidado.

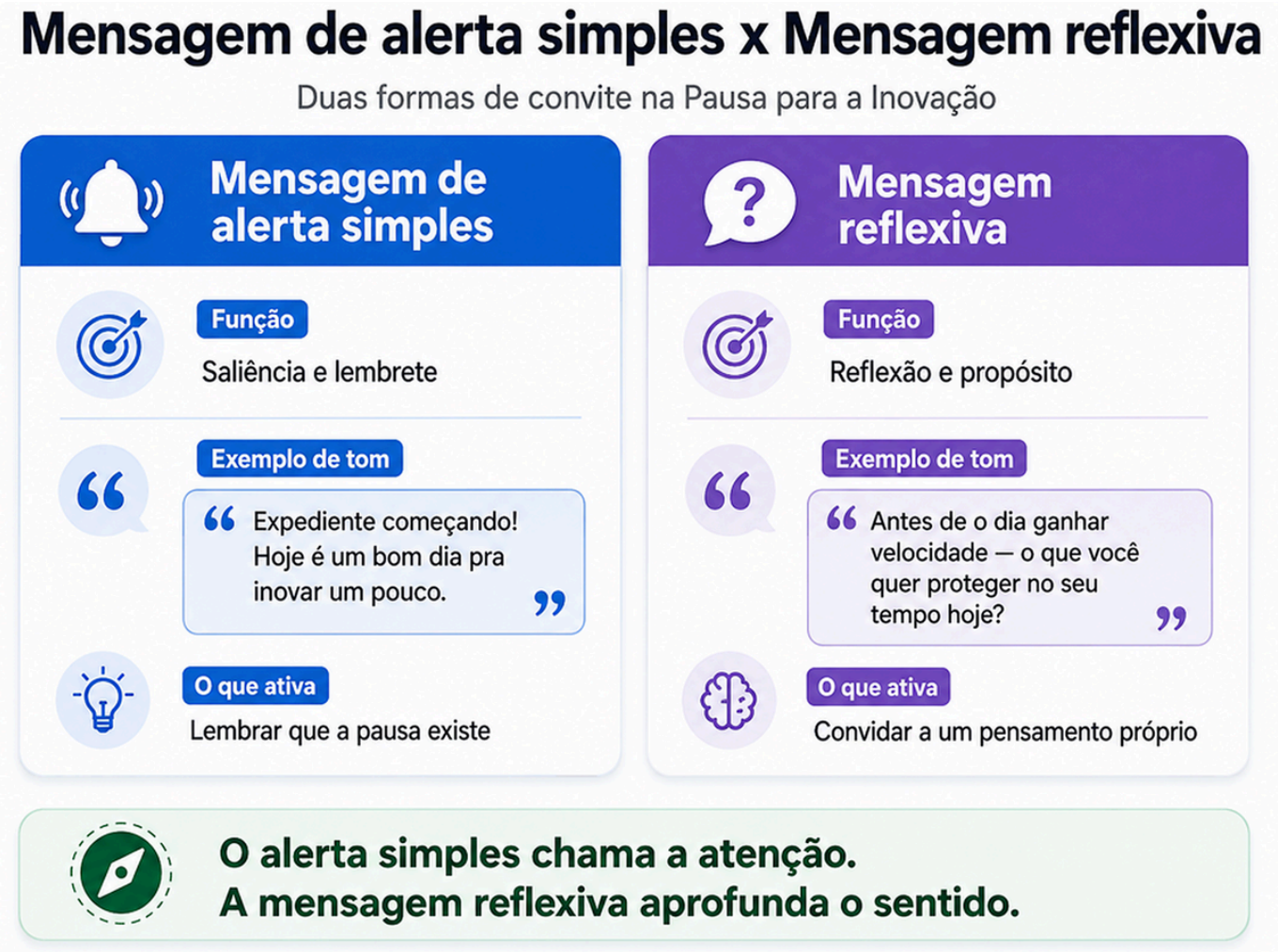
Tirar qualquer um desses três elementos enfraquece o efeito.

7.2 Dois tipos de mensagem, duas hipóteses

As mensagens não são todas iguais:

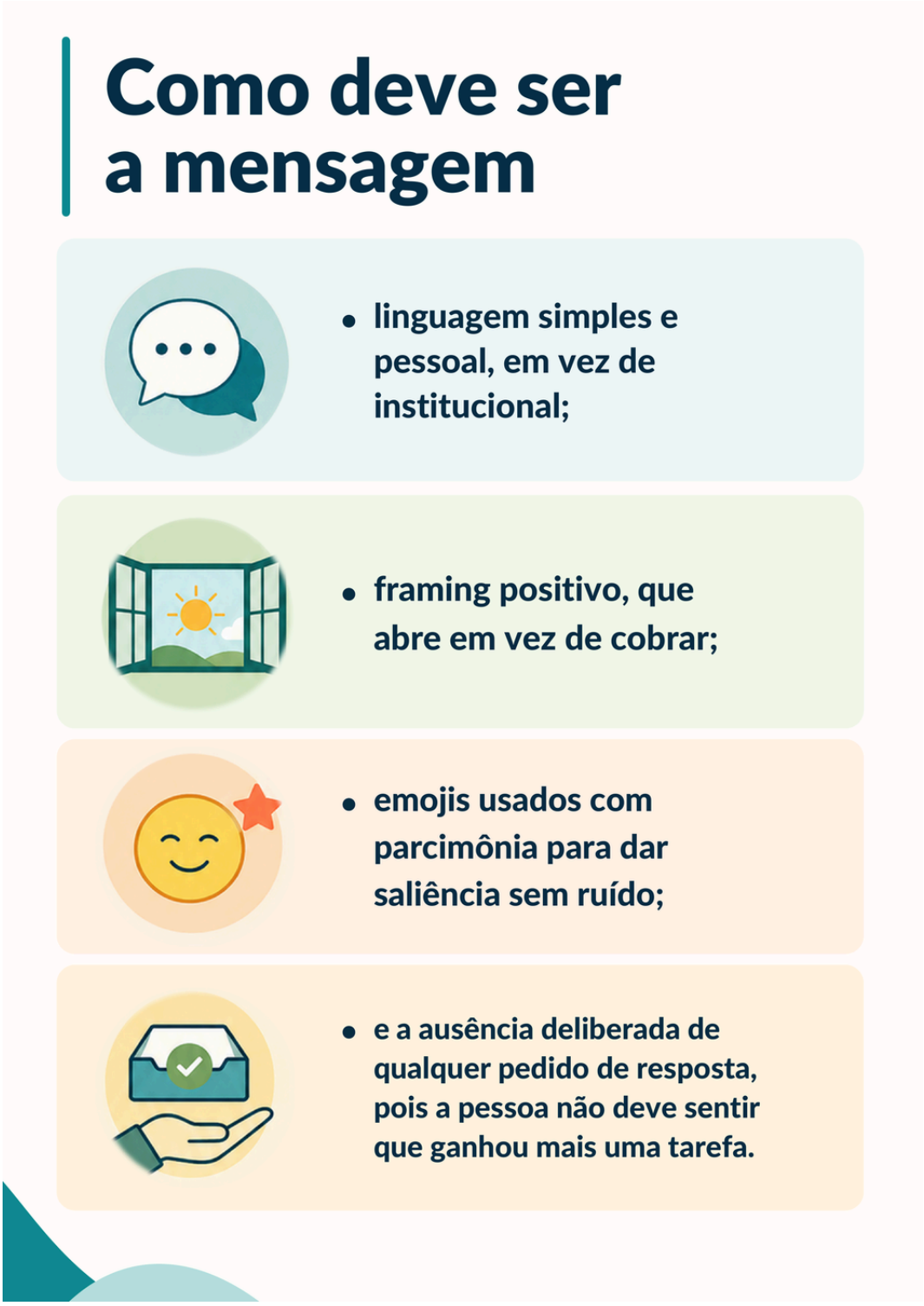
1. **O grupo de alerta** simples recebe lembretes curtos e diretos, sem conteúdo reflexivo. Eles testam se o mero ato de ser lembrado já muda o comportamento.
2. **O grupo reflexivo** recebe mensagens que trazem uma pergunta ou um convite ao pensamento interno, em tom de autocuidado e propósito. Elas testam se o conteúdo potencializa o efeito além do lembrete.

É a comparação entre os dois que responde a uma pergunta valiosa para qualquer política pública: o conteúdo importa, ou basta lembrar?



7.3 As escolhas de escrita que sustentam o efeito

Algumas diretrizes guiam cada mensagem, todas vindas do diagnóstico comportamental:



O resultado pretendido é que a mensagem seja lida como um gesto de cuidado, não como uma obrigação.

> **Por que isso merece atenção**
> Em um ambiente onde as pessoas já recebem mensagens demais, o desafio não é enviar mais, mas enviar melhor. A aposta da Pausa para a Inovação é que a forma da mensagem (quando, como e em que tom) pode ser tão decisiva quanto o seu conteúdo.

8. A coleção de cards

O card é uma peça gráfica curta, pensada para ser lida em segundos. Ao todo, foram criadas 20 peças, separadas pelos grupos de Alerta Simples e Reflexivo.

8.1 Cards do Grupo de Alerta Simples



Etapa: Ancoragem



Etapa: Ancoragem



Etapa: Ancoragem



Etapa: Ancoragem



Etapa: Ancoragem



Etapa: Ancoragem

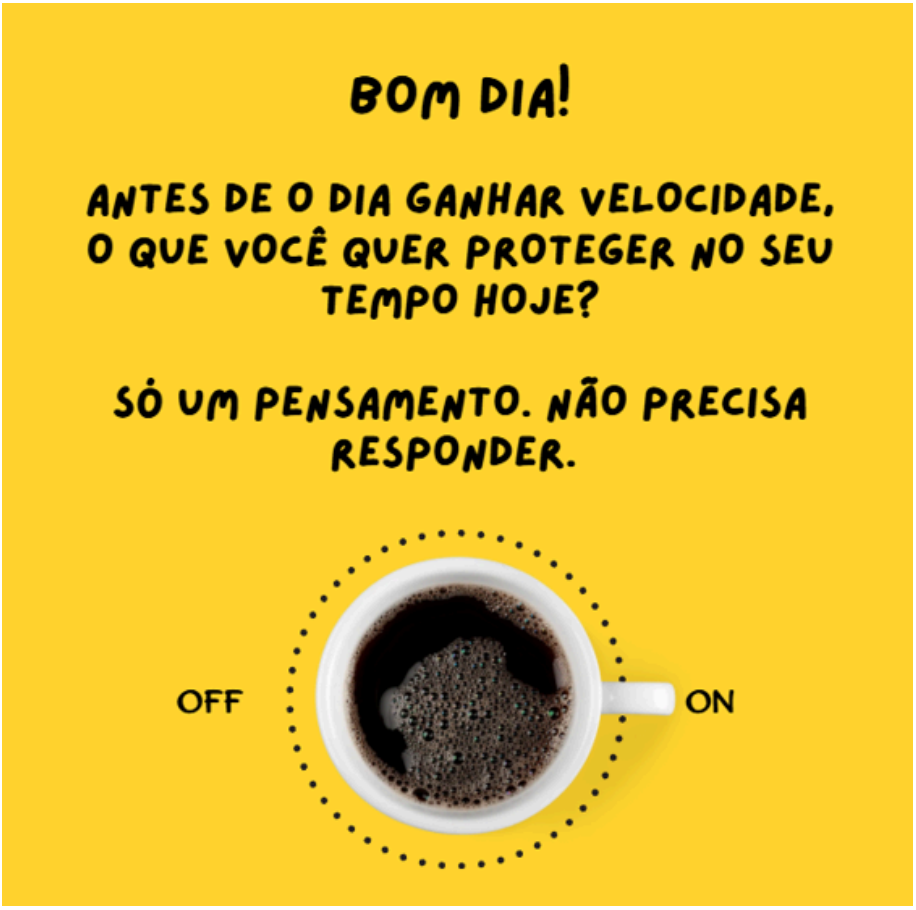


Etapa: Aprofundamento

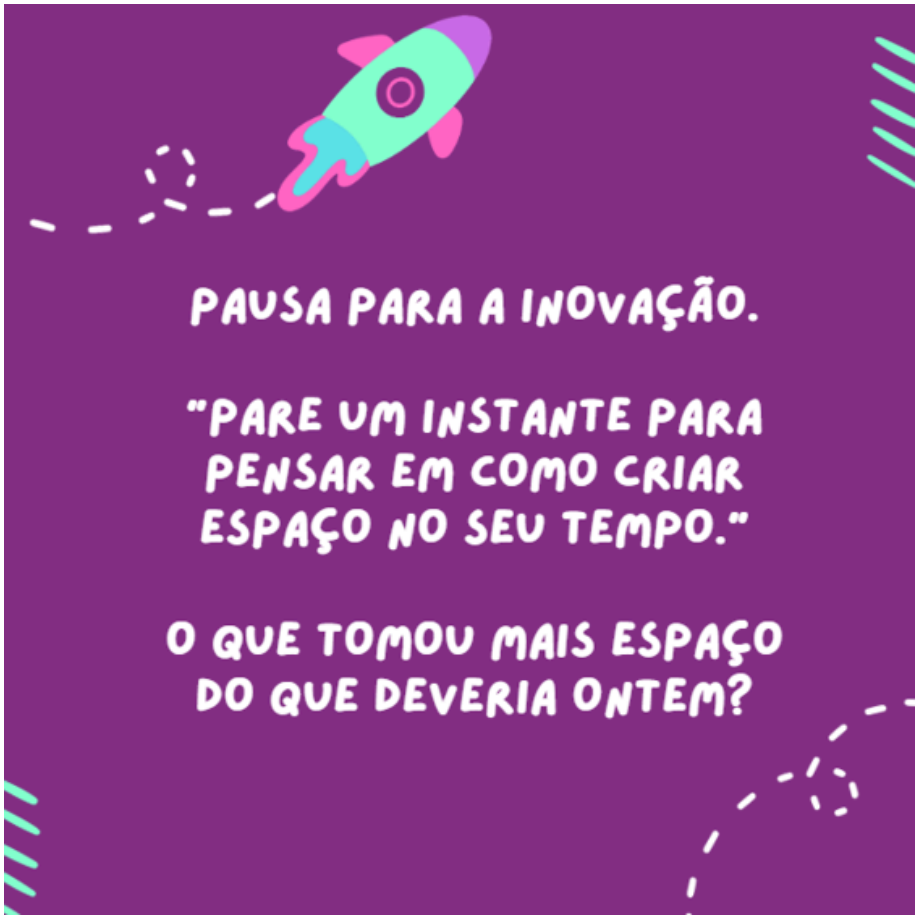


Etapa: Intenção de ação

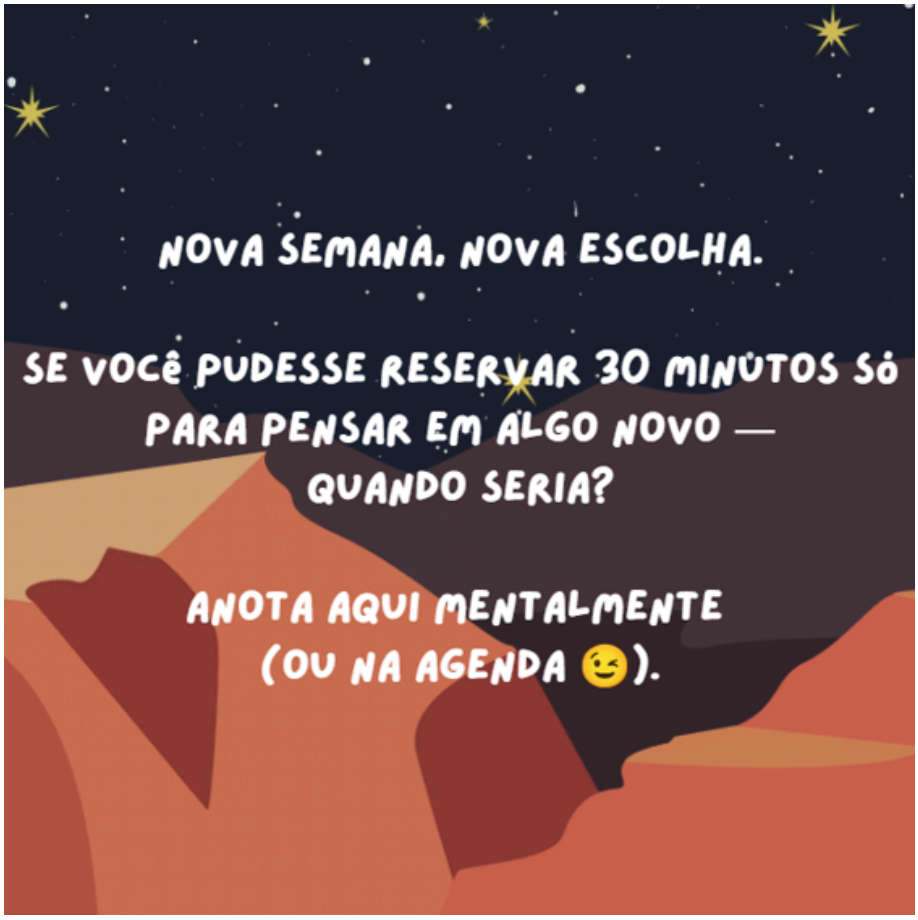
8.2 Cards do Grupo Reflexivo



Etapa: Ancoragem



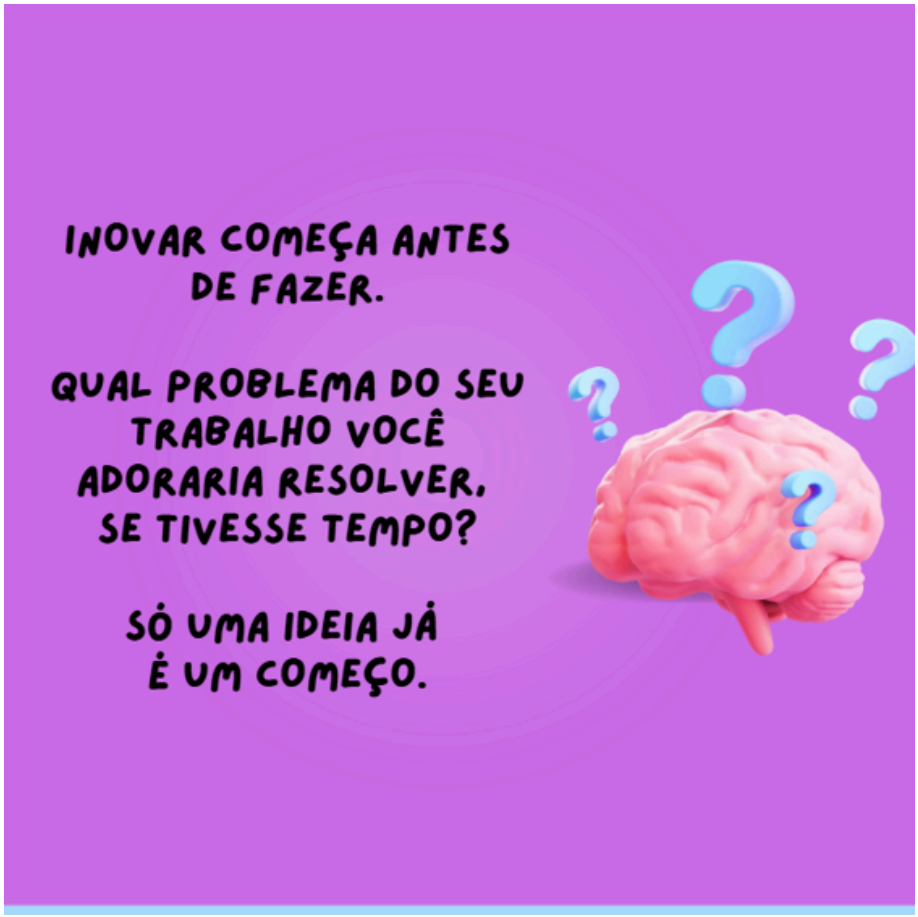
Etapa: Ancoragem



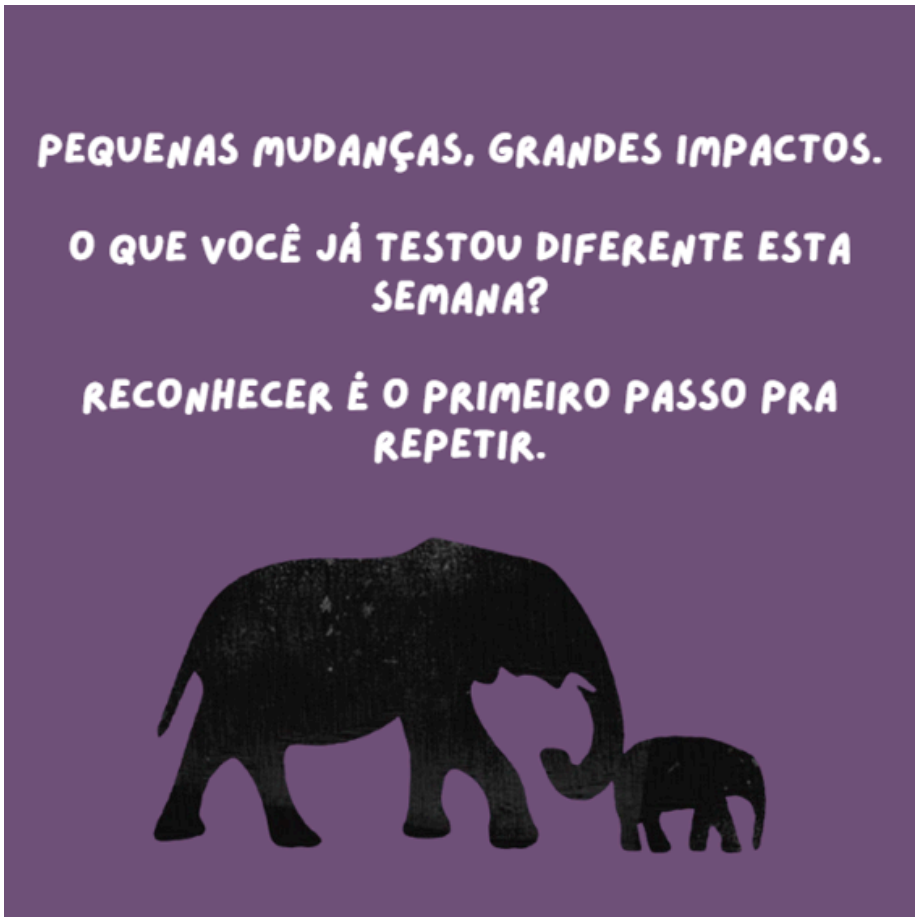
Etapa: Ancoragem



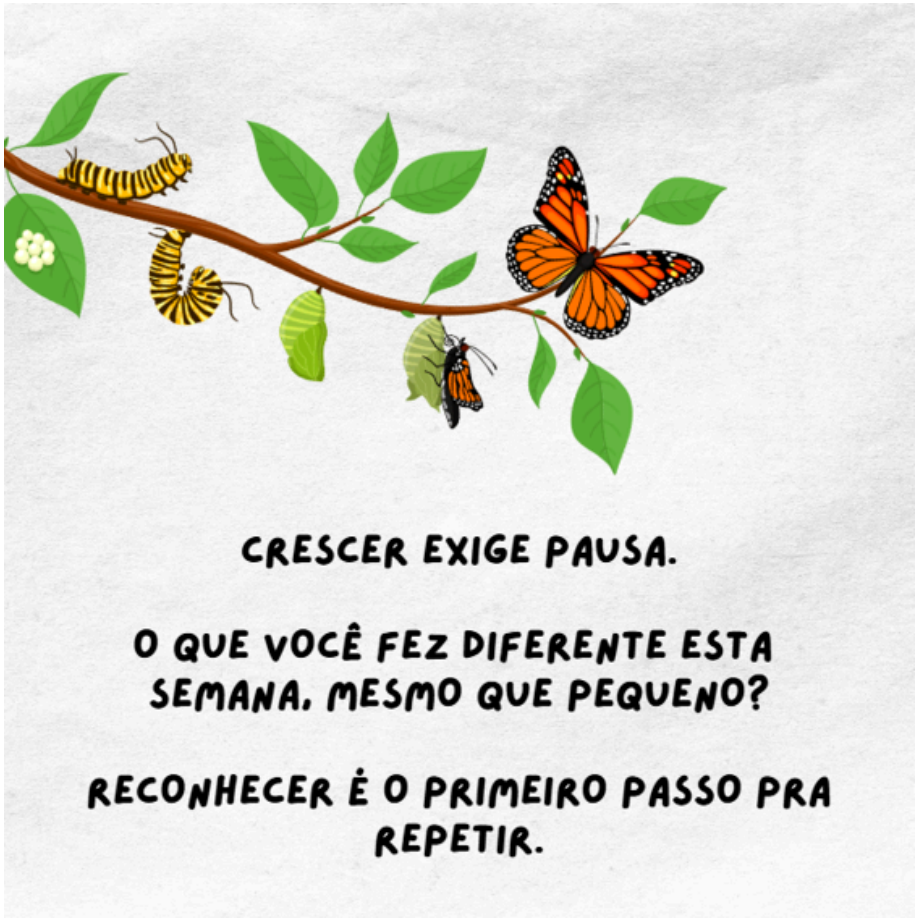
Etapa: Ancoragem



Etapa: Aprofundamento



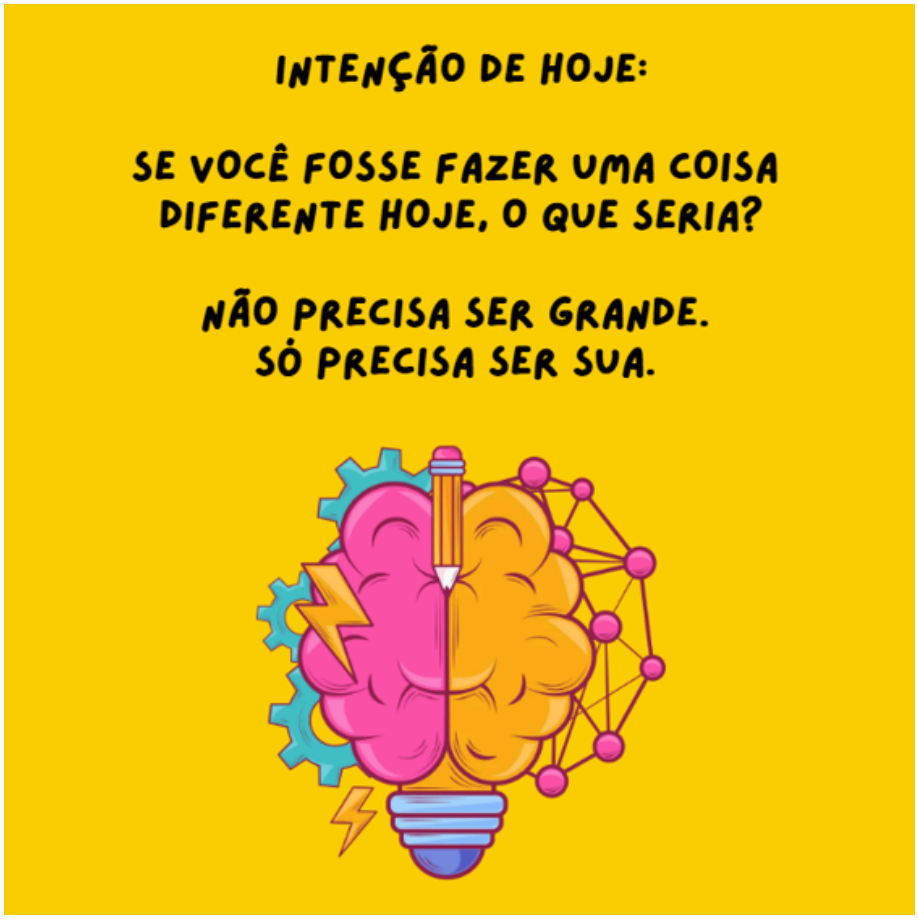
Etapa: Aprofundamento



Etapa: Aprofundamento



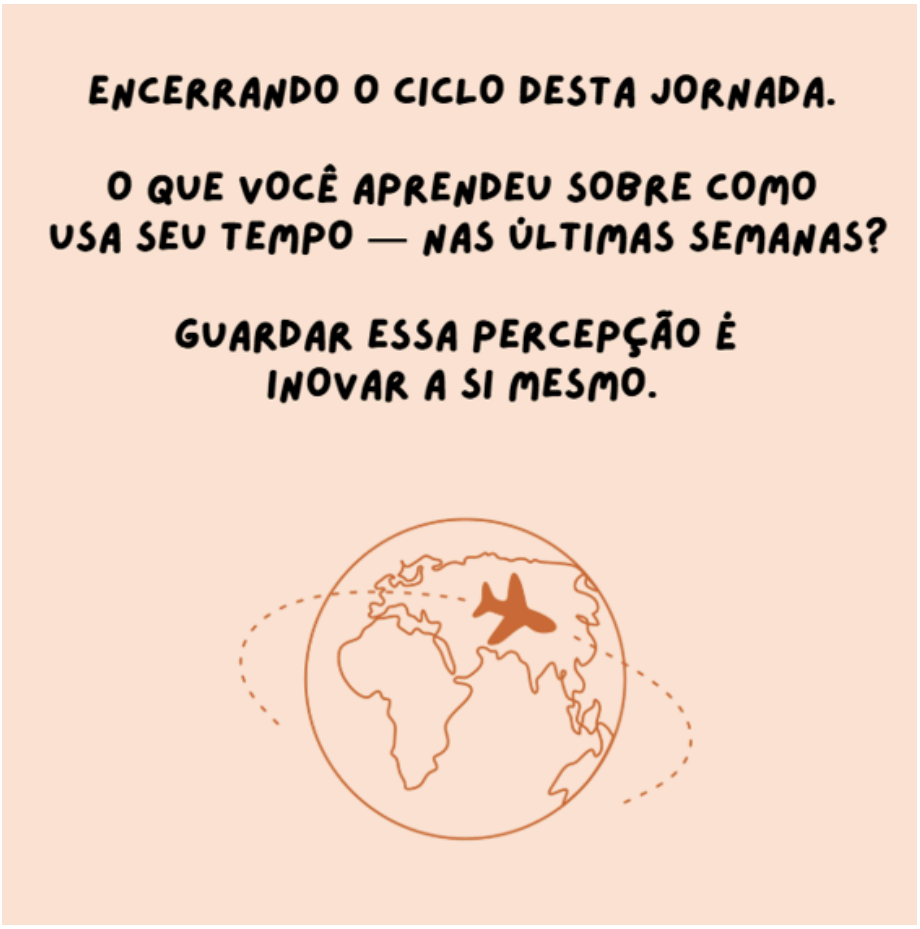
Etapa: Aprofundamento



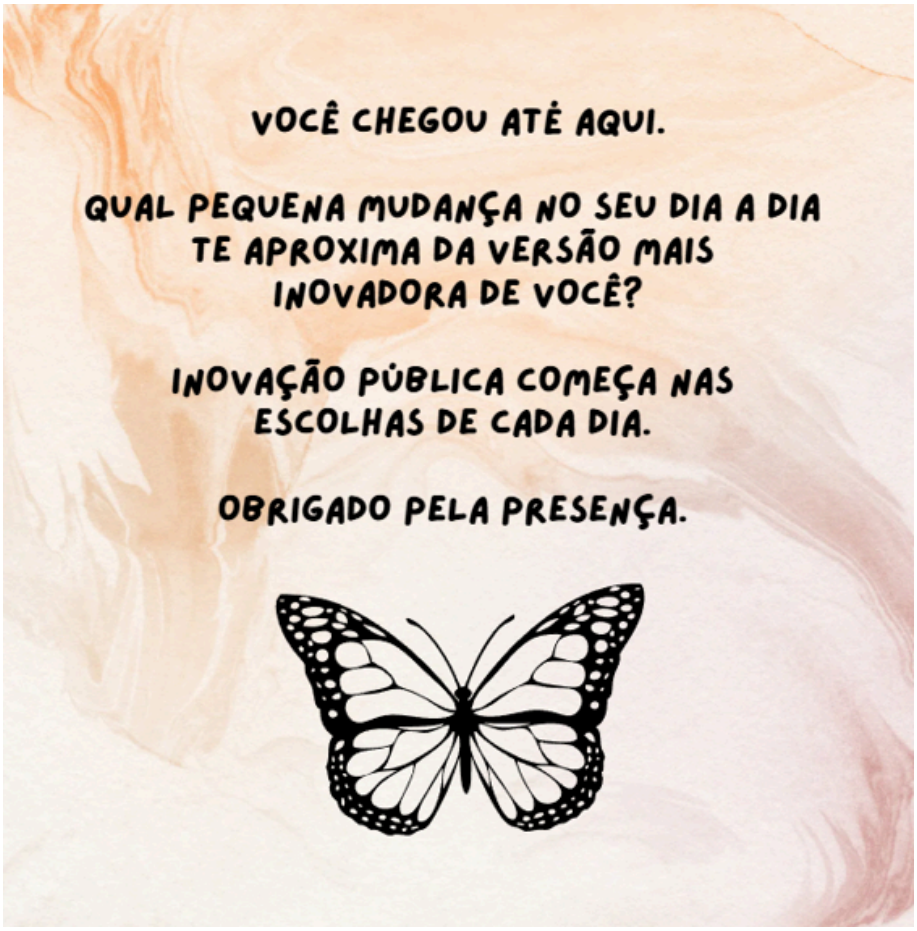
Etapa: Intenção de ação



Etapa: Intenção de ação



Etapa: Intenção de ação



Etapa: Intenção de ação

9. Avaliação: do desenho experimental à prova de conceito

A avaliação foi originalmente desenhada para combinar diferentes instrumentos ao longo do tempo, captando tanto o efeito imediato quanto a persistência dos resultados.

Momento	Instrumento	O que buscava medir
Antes da intervenção	Questionário de linha de base	Ponto de partida de cada participante: percepção de tempo, bem-estar e engajamento com inovação.
Durante (semanal)	Pulso semanal - 1 a 2 perguntas rápidas	Leitura das mensagens e impacto percebido no dia.
Logo após a intervenção	Questionário pós (8 - 10 min)	Mudança em percepção de tempo, autocuidado e intenção de inovar.
Follow-up (semanas depois)	Questionário curto (5 min)	Persistência dos efeitos e práticas mantidas ao longo do tempo.

9.1 O método originalmente previsto

A análise principal usaria a abordagem de diferença-em-diferenças (Gertler et al., 2018), comparando a evolução de cada grupo entre o antes e o depois observando quanto cada grupo mudou em relação ao seu próprio ponto de partida e, então, comparando essa mudança entre tratamentos e controle.

A diferença-em-diferenças (em inglês, difference-in-differences, ou DiD) é um método muito usado em avaliação de impacto, sobretudo em economia e em políticas públicas.

Como funciona:

1. Mede-se a variação de cada grupo entre o antes e o depois. Essa é a primeira diferença.
2. Compara-se a variação do grupo tratado com a do grupo de controle. Essa é a segunda diferença.

O resultado é o efeito atribuído à intervenção. A ideia é que o controle mostra o que teria acontecido de qualquer forma, como mudanças no clima organizacional ou na carga de trabalho.

Assim, o que sobra é o efeito das mensagens.

Exemplo: o bem-estar do grupo reflexivo sobe de 5 para 7 (+2), e o do controle sobe de 5 para 5,5 (+0,5). O efeito estimado é 2 − 0,5 = 1,5 ponto.

Fonte: Gertler et al. (2018).

9.2 O que efetivamente foi possível

A validação estatística desse desenho depende de um número suficiente de respostas aos questionários nos diferentes momentos. Na prática, a adesão aos questionários ficou abaixo do necessário para sustentar a análise de diferença-em-diferenças com confiança. Isso significa que o piloto, nesta rodada, não permite afirmar com rigor estatístico o tamanho do efeito das mensagens.

Reconhecer esse limite não esvazia o trabalho. Em vez de uma medida de efeito, o piloto entrega uma prova de conceito qualitativa, evidência sobre a viabilidade, a recepção e os aprendizados de implementação de uma intervenção comportamental leve no contexto real da gestão pública.

9.3 O que o piloto demonstrou enquanto prova de conceito

- Viabilidade operacional: foi possível desenhar, calendarizar e disparar uma intervenção comportamental de seis semanas, com grupos diferenciados e sigilo entre eles, usando um canal já presente no cotidiano (WhatsApp) e sem custo tecnológico relevante.

- Maturidade do material: a intervenção produziu um banco completo de mensagens e uma coleção de 20 cards visuais que podem ser reutilizados em futuras rodadas ou em outras unidades.

- Aprendizado de implementação: o piloto evidenciou onde está o ponto frágil de intervenções desse tipo. O desafio não está na produção do estímulo, mas na adesão das pessoas às etapas de mensuração. Esse é, em si, um achado valioso para o próximo desenho.

- Tradução de método: o processo mostrou que é possível levar um desenho experimental rigoroso (grupos de tratamento e controle, hipóteses claras) para dentro de uma rotina institucional sobrecarregada, ainda que a coleta de dados precise ser repensada.

9.4 Uma hipótese sobre a baixa adesão

Por que a adesão aos questionários ficou aquém do esperado? O próprio diagnóstico do workshop oferece pistas: as pessoas convidadas operam sob sobrecarga, falta de tempo protegido e um clima de ansiedade, exatamente as barreiras que a Pausa buscava aliviar. Responder a questionários, ainda que breves, compete com uma agenda saturada.

> **Hipótese a confirmar - não conclusão**
> Uma hipótese adicional, levantada pela equipe e que merece investigação, é que a ausência ou a incerteza quanto à verba e recursos para os projetos de inovação (oriunda da instabilidade financeira no serviço público) possa ter atuado como um desmotivador relevante à participação.
> Quando o futuro do próprio projeto é incerto, o incentivo para investir tempo em uma pesquisa associada diminui. Trata-se de uma leitura plausível e coerente com o contexto, mas que ainda não foi testada empiricamente, sendo uma hipótese a ser verificada.

9.5 Recomendações para uma próxima rodada

- Reduzir o atrito da mensuração: integrar a coleta ao próprio canal da intervenção (microperguntas no WhatsApp), em vez de questionários externos mais longos.

- Proteger as condições de participação: assegurar, na medida do possível, clareza sobre a continuidade e os recursos dos projetos antes de iniciar a coleta, reduzindo o desmotivador hipotético acima.

- Aproveitar os ativos prontos: reutilizar o banco de mensagens e os cards já produzidos, concentrando o esforço da próxima rodada na adesão e na mensuração.

REFERÊNCIAS

GERTLER, P. J. et al. **Avaliação de impacto na prática**. 2. ed. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento; Banco Mundial, 2018.

GOLLWITZER, P. M. Implementation intentions: strong effects of simple plans. **American Psychologist**, v. 54, n. 7, p. 493-503, 1999.

MICHIE, S.; VAN STRALEN, M. M.; WEST, R. The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. **Implementation Science**, v. 6, n. 42, 2011.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge**: como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

COORDENAÇÃO

Valéria Machado da Costa Fujimoto (Coordenação)
Luciane Vieira Wandermurem (Coordenação-Adjunta)

Equipe

Fernanda Fernandes
Guilherme Auatt
Patrícia Bonelli
Márcio Feitoza