

## ARTIGO 02 / 01 DE 04

# Engajamento: antes de pedir participação, descubra a barreira

**Tese editorial.** participação numa iniciativa e engajamento no trabalho são coisas diferentes; a resposta começa identificando se falta acesso, entendimento, capacidade, confiança ou acordo.

Uma equipe não respondeu ao convite. Outra ouviu a mensagem e continuou agindo como antes. A tentação é criar uma campanha maior. Antes, convém perguntar o que cada pessoa conseguiu receber, compreender e fazer. A palavra “engajamento” costuma comprimir problemas diferentes: canal inacessível, prioridade confusa, tempo insuficiente, promessa não cumprida ou discordância legítima.

Engajamento **no trabalho** é um construto estudado com instrumentos próprios. A [UWES-9 tem evidências de validade em amostras brasileiras](#); ela não mede sucesso de uma newsletter. Cliques, presença e ideias enviadas podem ser indicadores de uma ação específica. Não devem receber um nome mais ambicioso apenas para valorizar o relatório.

Clareza, escuta e reconhecimento podem apoiar condições de participação, mas demandas e recursos do trabalho também importam. O [modelo JD-R](#) oferece uma lente para investigar esse contexto. Uma [revisão de intervenções controladas](#) encontrou efeitos modestos e alto risco de viés; não há autorização científica para prometer que uma campanha BR2 elevará um índice.

A contribuição da agência é mais específica e mais útil: tornar uma decisão compreensível, criar oportunidade de pergunta, preparar a liderança e mostrar o destino do que foi ouvido. Se a barreira é uma condição de trabalho, o dono da resposta está em outro lugar. Uma boa comunicação nomeia essa fronteira sem abandonar a pessoa que perguntou.

## Limiar de decisão:

| A BR2 pode contribuir quando...                                   | A gestão precisa agir primeiro quando...                |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Falta acesso, clareza ou retorno à pergunta.                      | Faltam tempo, recurso ou permissão para participar.     |
| A decisão existe, mas os públicos a entendem de modos diferentes. | A decisão é incoerente ou não foi assumida por ninguém. |
| Há patrocinador capaz de responder ao que foi ouvido.             | A escuta seria aberta sem possibilidade de resposta.    |

**Pergunta para levar à reunião:** que sinal faria você dizer “a pessoa conseguiu agir”, sem chamar esse sinal de engajamento no trabalho?

## ARTIGO 02 / 02 DE 04

## Infográfico: a árvore da baixa participação

Leia de cima para baixo. Cada não aponta a um primeiro responsável; o ramo não é diagnóstico individual nem escala psicométrica.

| Pergunta                               | Se a resposta for não   | Primeira ação                                   | Dono inicial                |
|----------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Teve oportunidade de receber?</b>   | Barreira de acesso.     | Trocar canal, horário ou formato.               | Comunicação.                |
| <b>Entendeu o que se pede?</b>         | Barreira de clareza.    | Testar linguagem e exemplo de uso.              | Comunicação + área técnica. |
| <b>Tem tempo, recurso e permissão?</b> | Barreira de capacidade. | Corrigir processo ou condição.                  | Gestão/operação.            |
| <b>Acredita que haverá resposta?</b>   | Barreira de confiança.  | Publicar decisão, dono e retorno.               | Direção/liderança.          |
| <b>Concorda com a decisão?</b>         | Divergência legítima.   | Abrir diálogo e revisar decisão quando cabível. | Dono da decisão.            |

**Como usar:** escolha um comportamento específico, observe grupos distintos e teste duas ou três hipóteses antes de criar. Mais de uma barreira pode coexistir. O resultado da árvore é uma **lista de decisões com donos**, não um placar de pessoas “engajadas” ou “resistentes”.

No ramo da confiança, mantenha uma **dívida de resposta**: tema ouvido, dono, prazo prometido, idade da pendência e resposta efetiva. O indicador é fechamento do processo de escuta, nunca “índice de engajamento”.

### SUA APLICAÇÃO

comportamento específico \_\_\_\_\_ barreira a testar \_\_\_\_\_

responsável \_\_\_\_\_ evidência que falta \_\_\_\_\_

data . \_\_\_\_\_

ARTIGO 02 / 03 DE 04

# O turno da noite, sem slogan salvador

**Simulação hipotética, sem cliente nem resultado real.** Um programa de ideias recebe poucas contribuições do turno noturno. A organização pensa em relançá-lo com nova identidade. A árvore mostra:

| Pergunta     | O que se observa no exemplo                      | Decisão                                                     |
|--------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Acesso       | O formulário exige login indisponível à noite.   | TI abre via adequada; comunicação testa o convite no turno. |
| Clareza      | O critério de elegibilidade não está no convite. | BR2 reescreve instrução e exemplo.                          |
| Capacidade   | Não há tempo previsto para registrar ideia.      | Liderança define condição de participação.                  |
| Confiança    | Sugestões antigas não receberam resposta.        | Dono do programa publica status e data.                     |
| Discordância | Uma ideia foi rejeitada sem motivo explicado.    | Responsável explica critério e revê a regra se necessário.  |

O projeto pode medir oportunidade de acesso, compreensão do critério e proporção de ideias elegíveis respondidas no prazo. Não deve dizer “o engajamento subiu” por observar mais cadastros. Se RH quiser examinar engajamento no trabalho, precisa de instrumento e leitura próprios. A sequência acima é uma hipótese de intervenção para testar, não resultado de cliente nem método validado.

## Amostra de devolutiva, inteiramente fictícia:

**Ideias do turno da noite: o que aconteceu com as sugestões.** Recebemos a pergunta sobre acesso ao formulário e respostas pendentes. O acesso está em correção por TI; até a data combinada, o supervisor de plantão receberá a contribuição pelo caminho alternativo informado no briefing. O dono do programa publicará o estado das sugestões elegíveis, inclusive das que não serão adotadas, com uma justificativa. Na atualização seguinte, diremos o que foi resolvido e o que continua aberto.

## ARTIGO 02 / 04 DE 04

## Quando a BR2 ajuda e quando não basta

Traga o comportamento desejado, o público afetado, dados agregados já disponíveis e a decisão que a empresa pode tomar. A BR2 pode organizar escuta, narrativa, kits de liderança, ritos de resposta e acompanhamento da contribuição comunicacional. Condições de trabalho, regras, recursos e análise psicométrica exigem os responsáveis competentes. Não envie respostas individuais, nomes ou dados sensíveis no primeiro formulário.

**Ficha para a aprovação interna:**

| Pergunta do comitê                  | Resposta a preencher                                                                 |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Participação específica a observar  | _____                                                                                |
| Barreira principal a testar         | _____                                                                                |
| Dono da correção não comunicacional | _____                                                                                |
| Entrega BR2 a contratar             | Escuta, mensagem, liderança e rito de retorno a delimitar.                           |
| Aceite                              | Acesso, compreensão e resposta verificados sem chamar isso de escore de engajamento. |

**FONTES E LIMITES**

- [Ferreira et al., UWES-9 brasileira \(2016\)](#): evidência de validade em amostras brasileiras; não é medida de campanha.
- [Demerouti et al., demandas e recursos \(2001\)](#): modelo explicativo; não diagnostica a organização sem dados locais.
- [Knight et al., revisão de intervenções \(2017\)](#): 20 estudos controlados, alto risco de viés; não valida a ferramenta BR2.
- [Gallup, State of the Global Workplace 2026](#): estimativa mundial de 2025; não é taxa brasileira nem meta de cliente.

**NDA BR2:** não exibimos portfólio ou cases, inclusive anonimizados e em reunião. A árvore e o exemplo são autorais e hipotéticos.

**Leve esta decisão para uma conversa**

Escreva qual ação, público ou momento precisa de escopo. Não envie dados sob NDA no primeiro contato.

**Pedir conversa de escopo →**