

Comunicação relacional e engajamento: a sensibilização para a pesquisa de clima na Unesp¹

Angélica Aparecida Parreira Lemos RUIZ²

Célia Maria Retz Godoy dos SANTOS³

Raquel CABRAL⁴

Roseane ANDRELO⁵

Tamara GUARALDO⁶

Faculdade de Arquitetura, Artes Comunicação e Design da Universidade Estadual Paulista
“Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)

Resumo

O texto relata a experiência de mobilização institucional para a realização de uma pesquisa de opinião sobre clima organizacional na Unesp/Bauru, a partir da formação de uma Comunidade de Prática Virtual (CPV), destacando estratégias de sensibilização, comunicação e participação colaborativa. Fundamentado na comunicação organizacional e no conceito de CPV, o processo envolveu diferentes setores da universidade na construção das etapas de sensibilização e coleta de dados por meio de questionário on-line, contribuindo para o fortalecimento da adesão à pesquisa e para o subsídio de ações de melhoria do ambiente institucional.

Palavras-chave: Pesquisa de Clima Organizacional; Comunicação organizacional; Sensibilização institucional; Comunidades de Prática Virtuais; UNESP.

A universidade pública, enquanto organização complexa atravessada por múltiplas interseccionalidades sociais, constitui espaço estratégico para a promoção da diversidade, das ações afirmativas e da governança participativa. Contudo, também pode reproduzir assimetrias de poder que se manifestam em práticas de assédio moral, assédio sexual, discriminação e exclusão simbólica. Nesse contexto, compreender o clima organizacional torna-se fundamental para a consolidação de ambientes acadêmicos e laborais mais éticos, inclusivos e democráticos.

¹ Trabalho apresentado no **Grupo de Pesquisa 6 - Comunicação Intercultural, Interseccionalidades e Governança**, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Mestra e Doutora em Mídia e Tecnologia pela Unesp. E-mail: angelica.ruiz@unesp.br

³ Livre-docente em Pesquisa de Opinião pela Unesp. Email: celia.retz@unesp.br -

⁴ Doutora em Comunicação pela Universitat Jaume I, Espanha. Email: raquel.cabral@unesp.br

⁵ Livre-docente em Letramento Midiático pela Unesp. Email: roseane.andrelo@unesp.br

⁶ Doutora em Ciência da Informação pela Unesp. Email: tamara.guaraldo@unesp.br

Este relato de experiência apresenta e problematiza o processo de concepção, sensibilização e aplicação de uma pesquisa de opinião realizada no câmpus de Bauru da Universidade Estadual Paulista (Unesp), com o objetivo de apreender as percepções de estudantes, docentes e técnico-administrativos acerca dessas ocorrências. Embora a pesquisa tenha adotado delineamento quantitativo — com questionário on-line, amostragem não probabilística voluntária, erro estimado de $\pm 5,1\%$ e nível de confiabilidade de 95,5% —, o foco analítico deste trabalho recai sobre o processo comunicacional que antecedeu e sustentou a coleta de dados.

A fundamentação teórica ancora-se na Comunicação Organizacional e nas Relações Públicas, compreendendo a pesquisa de opinião como instrumento estratégico de governança e produção de legitimidade institucional. A partir da Teoria da Excelência (Grunig; Hunt, 1984; Dozier, 2002), entende-se que organizações socialmente responsáveis prezam por estruturar seus processos comunicacionais de maneira simétrica, baseados no diálogo e na incorporação das expectativas de seus públicos aos processos decisórios. Assim, a escuta sistematizada amplia a legitimidade institucional e fortalece relações de confiança. No contexto brasileiro, Kunsch (2016) destaca a comunicação organizacional integrada como eixo estruturante da gestão estratégica, enquanto, numa visão similar, Forni (2013) ressalta o papel da comunicação preventiva e transparente na mitigação de crises e conflitos.

O clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas acerca das práticas, políticas e relações institucionais (Vieira; Enders; Monteiro, 2014). Tais percepções são mediadas por estruturas hierárquicas, políticas de reconhecimento e formas de gestão de conflitos (Guzzo; Nohria, 2000). A literatura demonstra que ambientes pautados em respeito, justiça e apoio social fortalecem o engajamento e reduzem sintomas de esgotamento profissional (Schaufeli; Bakker, 2004). Em contrapartida, contextos marcados por humilhação e intimidação comprometem a saúde psíquica e a performance coletiva (Einarsen et al., 2011; Leymann, 1996; Nunes; Tolfo, 2014). Nesse sentido, a pesquisa de opinião configura-se como instrumento preventivo, capaz de identificar tensões e vulnerabilidades antes que se consolidem como crises institucionais.

Para compreender tais dinâmicas no espaço universitário, adotou-se também uma abordagem interseccional, considerando como gênero, raça, classe e outras categorias sociais se articulam na produção de desigualdades. Estudos da comunicação intercultural (Ting-Toomey; Oetzel, 2001) indicam que conflitos organizacionais frequentemente emergem de

disputas identitárias relacionadas a reconhecimento e poder, reforçando a centralidade da escuta qualificada na gestão do clima institucional.

Revisões sobre clima organizacional evidenciam que confiança na liderança, a clareza das mensagens e percepção de justiça influenciam diretamente a disposição para participação em pesquisas internas (Costa, 2015; Custódio, 2019). A adesão, portanto, depende da qualidade do ambiente comunicacional que sustenta o processo. Por essa razão, a sensibilização prévia foi concebida como dimensão constitutiva do desenho metodológico da pesquisa, assegurando transparência quanto aos objetivos, garantias éticas, instâncias responsáveis e ao compromisso com a devolutiva.

A adoção de questionário on-line com amostragem voluntária trouxe vantagens operacionais, mas também limitações, como o viés de autoseleção (Santos, 2015). Em pesquisas que abordam assédio e discriminação, o receio de exposição pode gerar silenciamentos. Assim, a sensibilização tornou-se etapa estratégica para ampliar a representatividade e mitigar distorções.

A experiência no câmpus de Bauru estruturou-se como processo comunicacional orientado pelo paradigma da comunicação simétrica. A proposta foi apresentada nas três congregações das unidades, garantindo legitimidade institucional. Reuniões com coordenadores, representantes discentes e lideranças administrativas ampliaram a circulação de informações e criaram espaços de esclarecimento. Paralelamente, desenvolveu-se a construção colaborativa do instrumento por meio da criação de uma Comunidade de Prática Virtual.

Segundo Wenger (1998), Comunidades de Prática são grupos que compartilham interesse comum e aprofundam conhecimentos por meio da interação contínua. No setor público brasileiro, têm sido reconhecidas como estratégias de aprendizagem organizacional e inovação (Araújo; Leite; Oliveira, 2018; Costa; Santos; Ferreira, 2018). No caso em análise, embora tenham ocorrido ações presenciais, a Comunidade de Prática encontrou no ambiente virtual seu principal espaço de dinamização.

A Comunidade de Prática Virtual foi composta por representantes de setores estratégicos vinculados à prevenção e ao acolhimento de situações de violência, incluindo gestão de pessoas, ouvidorias, setor jurídico, Pró-reitoria, comissões de direitos humanos, núcleos de saúde e representação discente. Ao longo de aproximadamente um ano, o grupo debateu conceitos, ajustou questões e definiu estratégias de sensibilização e divulgação, consolidando-se como um espaço de aprendizagem institucional e de corresponsabilidade.

A divulgação ocorreu de forma multicanal, com ênfase no anonimato e na finalidade diagnóstica. O processo culminou na apresentação pública dos resultados e na proposição de ações voltadas à melhoria do ambiente acadêmico e laboral. Tal movimento reforça que a pesquisa de opinião, quando articulada a práticas relacionais e colaborativas, transcende sua dimensão técnica e se consolida como dispositivo estratégico de governança comunicativa.

Nesse percurso, a Comunidade de Prática revelou-se mais do que um suporte operacional: constituiu-se como uma infraestrutura relacional permanente para o compartilhamento de experiências, a circulação de saberes e a construção coletiva de sentidos. Ao fortalecer vínculos intersetoriais e promover diálogo continuado, ampliou a capacidade institucional de enfrentar conflitos e desigualdades de maneira colaborativa.

Assim, a experiência evidencia que a pesquisa de clima, articulada a uma Comunidade de Prática ativa e sustentada por princípios de comunicação simétrica, afirma-se como instrumento estratégico de aprendizagem organizacional, governança participativa e consolidação de uma cultura universitária mais democrática, inclusiva e eticamente comprometida.

Referências

- ARAÚJO, Luiz Alberto; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; OLIVEIRA, Mírian. Comunidades de prática no setor público brasileiro: aprendizagem, inovação e compartilhamento de conhecimento. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 69, n. 2, p. 345-366, 2018.
- COSTA, Ana Paula. Clima organizacional e confiança institucional: impactos na participação em pesquisas internas. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – [Instituição], [Cidade], 2015.
- COSTA, Mônica; SANTOS, Carla; FERREIRA, Patrícia. Comunidades de prática e inovação no setor público. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 789-804, 2018.
- CUSTÓDIO, Mariana. Comunicação interna e engajamento em pesquisas organizacionais. 2019. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – [Instituição], [Cidade], 2019.
- DOZIER, David M. *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- EINARSEN, Ståle et al. *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice*. 2. ed. Boca Raton: CRC Press, 2011.
- FORNI, José Carlos. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. São Paulo: Atlas, 2013.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

GUZZO, Richard A.; NOHRIA, Nitin. The new organizational psychology: developing and managing talent in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Hoboken, v. 21, n. 3, p. 375-387, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, London, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

NUNES, Simone Costa; TOLFO, Suzana da Rosa. Assédio moral no trabalho: uma análise teórica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 14, n. 1, p. 63-77, 2014.

SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. *Pesquisa de Opinião Pública: como fazer, princípios, métodos e dicas*. Unesp- Faac: Bauru, SP, 2015.

SANTOS, Milton. Metodologia de pesquisas por survey e viés de autoseleção. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 19, n. 4, p. 511-530, 2015.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, Hoboken, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004.

TING-TOOMEY, Stella; OETZEL, John G. *Managing intercultural conflict effectively*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

VIEIRA, Almir Martins; ENDERS, Wayne; MONTEIRO, Livia. Clima organizacional: revisão conceitual e implicações práticas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1127-1148, 2014.

WENGER, Etienne. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

A revisão ortográfica e gramatical deste texto contou com o auxílio de ferramenta de inteligência artificial (ChatGPT, OpenAI), sendo o conteúdo integralmente revisado e validado pelas autoras.