

Comunicação externa e interna na Família Salesiana

Introdução

A comunicação institucional se refere às atividades realizadas por uma organização e por seus representantes, gerando e transmitindo informações a indivíduos, grupos e comunidades, além de gerar feedback. As organizações desenvolvem atividades de comunicação externa e interna, durante as quais comunicam ao público informações relevantes acerca dos eventos, objetivos, valores, missão e visão da entidade. Os canais de comunicação podem mudar de acordo com cada caso; assim como o público. Nos últimos anos, as instituições têm valorizado o feedback dos destinatários: é a comunicação bidirecional.

A comunicação *externa* é a transmissão de informações para um público externo à organização; destina-se a um público mais amplo. Neste caso, a entidade visa construir uma imagem positiva e informar, de forma confiável, sobre suas atividades, a quantos não estão diretamente envolvidos na organização. A comunicação *interna*, por outro lado, é a transmissão de mensagens dentro de uma organização, destinada àqueles que dela fazem parte. Suas declarações ajudam as pessoas a compreender a missão e a visão da organização, bem como a orientar-se para as atividades e os planos específicos da mesma.

Quanto aos princípios fundamentais da comunicação, sabe-se que, quando uma instituição cessa as atividades relevantes de comunicação, tal papel é assumido por outros agentes, com resultados que podem ser positivos ou negativos. O silêncio no espaço midiático de uma instituição não é o '*casus*' preferido da mídia e dos jornalistas. Nesse caso, a organização não constrói, não narra, não é proativa; assume um papel reativo em suas atividades de comunicação. Por este motivo é tão importante conscientizar gradativamente por uma comunicação adequada; e também preparar profissionalmente pessoas específicas para tais atividades.

Nesse contexto, porém, é fundamental lembrar que "(...) a comunicação é muitas vezes instrumentalizada, para que o mundo nos veja, não por aquilo que somos, mas por como desejaríamos ser".¹ A comunicação na Igreja "(...) nunca deveria reduzir-se a um artifício, a uma estratégia de marketing – diríamos hoje –, deveria antes ser o reflexo do íntimo, a superfície visível dum núcleo de amor invisível aos olhos".²

O corolário da comunicação institucional é a sua identidade, ou seja, o conjunto de características que a moldam. No caso da Família Salesiana, é preciso recordar a história, o carisma, os santos e beatos da comunidade salesiana guiada por Dom Bosco, todas as instituições e atividades da FS no mundo, os responsáveis e sobretudo as pessoas reais que compõem esta grande família.

¹ 1 Mensagem do Santo Padre Francisco em ocasião do 570 Dia Mundial da Comunicação Social, <https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/20230124-messaggio-comunicazioni-sociali.html>, 2023.

² Ibid.

Comunicação externa

A comunicação externa geralmente ocorre por meio de mídias externas à organização, sejam elas públicas ou particulares. Neste caso, o contato com os jornalistas e com quem produz conteúdo para essa mídia é muito importante. Ao fazer isso, é essencial procurar despertar o interesse dos meios de comunicação por meio de atividades positivas em vez de mobilizar as forças apenas durante as eventuais crises. Construir pontes com a mídia em 'tempos de paz' é uma tarefa difícil e demorada, entretanto traz benefícios tangíveis. Por outro lado, a derrubada rápida e impensada de tais pontes – muitas vezes por motivos emocionais ou falta de conhecimento adequado – leva ao isolamento, à confusão, ao afundamento em águas informais, solitárias, profundas.

A transmissão da informação ao exterior também pode valer-se dos meios de comunicação próprios de cada instituição, em nosso caso, da FS. Tal estratégia permite, aos idealizadores do projeto, controlar melhor o processo de criação e transmissão dos conteúdos. Em algumas empresas, tal conteúdo é preparado de forma não profissional. Como resultado, perante a grande quantidade de dados disponíveis na infosfera, os conteúdos que foram preparados com pouco cuidado tendem a desaparecer. Por isso, vale a pena garantir que seu conteúdo seja preparado de forma a interessar o público e a influenciar suas decisões.

Uma tarefa importante que provavelmente a Família Salesiana deverá enfrentar é a profissionalização dos conteúdos, que estão vinculados à colaboração de figuras específicas do grupo criado. A experiência das últimas décadas mostra que a criação de mensagens midiáticas profissionais geralmente é fruto de trabalho em equipe. Gerar conteúdos sozinho pode criar o risco de permanecer na ilha solitária das próprias expectativas e da própria bolha de informação. Para chegar aos resultados desejados, aconselha-se convidar profissionais competentes que trabalhem com as equipes, predispondo-se a investir o dinheiro necessário. Neste ponto, cabe destacar que em muitas partes do mundo, a FS administra com sucesso e profissionalismo seus meios de comunicação, tanto tradicionais (televisão, rádio e jornal) quanto os associados ao rápido desenvolvimento da Internet e das mídias sociais.

No interno da Família Salesiana (FS) do mundo, é muito comum encontrar figuras interessantes, até mesmo fascinantes, capazes de atrair milhões de espectadores, ouvintes ou leitores. Eles têm uma responsabilidade especial pelas mensagens que promovem. Para milhões de espectadores no espaço da mídia digital, tais criadores ou influenciadores de conteúdo de ponta se tornam uma luz brilhante, uma autoridade, um farol. Em tais casos, esses influenciadores devem ser apoiados e, se necessário, as atuações fraternamente corrigidas. Por outro lado, nas situações em que a emoção da atuação pública ou o chamado 'narcisismo midiático' se sobreponha a uma abordagem lógica, racional e evangélica, é conveniente intervir com firmeza.

A criação de conteúdo para mídia tradicional e digital implica uma série de habilidades. Tal como a criança aprende a caminhar lentamente, assim também uma instituição vai construindo seu know-how e seu laboratório midiático. Preparar e conduzir uma coletiva de imprensa, escrever uma declaração durante uma crise ou participar de um debate ao vivo na televisão sobre a diferença entre as abordagens do Papa Francisco e do Papa Bento XVI na Igreja, demanda qualificações adequadas e formação sobre os

diferentes meios. Trabalhar com mídia exige experiência, dedicação, conhecimento, sensibilidade. Muito provavelmente, essa sensibilidade será diferente na África, Ásia, América ou Europa, por questões culturais, ferramentas tecnológicas, acesso à Internet e às mídias sociais. Por outro lado, em todos os continentes, os meios de comunicação modernos facilitaram o acesso à geração mais jovem, que pouco a pouco vai assumindo a responsabilidade das instituições ligadas à Igreja, à política ou à economia.

No trabalho mediático de muitas instituições da FS, o papel do assessor e da assessoria de imprensa é precioso. O assessor de imprensa pode ser definido o 'frontman' ou o rosto da organização, enquanto a assessoria de imprensa ajuda a criar e divulgar as mensagens adequadas, sejam elas escritas, de áudio ou de vídeo. Os criadores de conteúdo dominam os conhecimentos básicos sobre como produzir mensagens direcionadas às diferentes mídias e públicos. Um minivídeo no TikTok sobre férias infantis terá uma estrutura muito diferente de um programa de debates na televisão pública nacional sobre, p. ex., a eleição de um novo Papa. Um artigo no Boletim Salesiano (BS) e um post no Facebook terão estilos diferentes, assim como é diferente transmitir o funeral de um Papa e transmitir um show de um grupo de hip-hop cristão ao vivo.

Outra questão importante diz respeito às emoções das pessoas que representam a instituição na comunicação externa. Daí a importância da formação, do treino ou da realização de cursos para falar em frente às câmeras, escrever declarações de crise, ser capaz de formular mensagens concisas para a mídia social, de acordo com os princípios da retórica e da erística (ou arte da argumentação). Tanto os administradores da instituição quanto as pessoas que se comunicam pela mídia, podem estar sujeitos a fortes emoções durante uma crise real que acarreta uma crise de informação. Da mesma forma, a expressão de emoções relacionadas a sentimentos e notícias positivas dentro da instituição deve ser adequadamente equilibrada.

Um dos grandes desafios é a correta comunicação externa nas chamadas situações de crise no contexto da FS. A prática ensina que, literalmente, da noite para o dia, podem surgir casos na mídia que surpreendem e atrapalham a agenda do dia. Ao mesmo tempo, é fato que a maioria das crises podem ser previstas, porque são decorrentes de problemas que se vêm arrastando há anos, sem nunca se monitorarem adequadamente. Uma vez lançada a bomba da crise midiática, vale lembrar o princípio de conversar com a mídia, emitir mensagens apropriadas, montar uma equipe de gestão de crise e, se for o caso, buscar consultoria especializada. Tanto os jornalistas quanto o público costumam interpretar muito mal o silêncio das instituições em momentos de crise. O senso comum, no entanto, considera tal silêncio uma quase admissão de culpa. Nesses casos, a fala é prata, mas o silêncio não é ouro.

A comunicação externa é a comunicação positiva diária que constrói sistematicamente a imagem da instituição e apresenta as atividades reais relacionadas aos objetivos estatutários. Em todo o mundo, a FS representa uma poderosa força de mudança nos países e nas sociedades. O carisma de Dom Bosco em tempos de pandemia e de guerra é outrossim uma semente que, graças aos meios de comunicação, cai em terreno fértil e fecundo. Em tempos de confusão, as pessoas esperam por esperança, por boas informações (sobre atividades educacionais sensatas, empenho no campo missionário ou orientações para uma vida religiosa profunda). Também é importante lembrar que

nunca antes, na história da humanidade, existiu um púlpito como o da Internet e da mídia social que, teoricamente, impacta vários bilhões de destinatários.

Comunicação interna

A comunicação *interna* nas instituições da Família Salesiana é tão importante quanto a comunicação *externa*. Consiste numa série de atividades planejadas e assume objetivos específicos de comunicação. Um processo de comunicação adequada acaba por se traduzir numa forte motivação para o trabalho, o empenho, a lealdade. Desta forma, por meio do feedback, os gestores têm a oportunidade de compreender melhor as atuações correntes dentro da instituição. Os objetivos da comunicação interna incluem compartilhar conhecimentos e estratégias; transferir informações; integrar, motivar e construir relacionamentos.

Para aumentar a eficácia dos processos de comunicação interna, é particularmente importante assegurar o bom funcionamento dos departamentos de imprensa. Por outro lado, uma mensagem diversificada, elaborada pelos responsáveis e divulgada em múltiplos canais de informação, garantirá o sucesso da informação. Ao mesmo tempo, é preciso enfatizar que a comunicação interna é um processo de mão dupla, que demanda tempo. "Influência e engajamento referem-se à realização de uma comunicação bidirecional, em que não somente se comunicam informações mas também se buscam informações dos colaboradores. Assim sendo, é muito importante estimular suas opiniões, ideias e oportunidades de codecisão na implementação de atividades importantes para o desenvolvimento da empresa".³

As organizações geralmente possuem canais internos próprios para a comunicação de informações: newsletters ou boletins, sites, fanpages, grupos fechados nas mídias sociais, panfletos, informativos eletrônicos, e-mails, quadros de avisos, cartazes, cursos de formação, workshops, grupos de mensagens instantâneas, reuniões (presenciais e on-line), visitas informais de superiores, informações fornecidas diretamente em reuniões e grupos. A boa comunicação numa instituição começa geralmente por um quadro de avisos (em papel, ou eletrônico, na Internet) colocado em locais apropriados. Informações abrangentes sobre as atividades da instituição são muito estimulantes para iniciativas exploratórias e inovadoras entre os colegas. Por outro lado, a falta de comunicação interna aumenta o risco de crescente insatisfação, de avaliação incorreta dos processos ou de perda de motivação.

Os seguintes elementos de comunicação *interna* podem ser encontrados na *Enciclopedia del Management*⁴ (Enciclopédia de Gestão):

- diga sempre a verdade, procure falar de forma clara e simples;
- as crises surgem por uma falta ou falha na comunicação interna da empresa;
- quanto mais você souber acerca da organização tanto melhores serão os resultados obtidos na comunicação;
- o funcionário deve ser informado antes que a notícia saia na imprensa;

³ Klaudia Smoląg, Beata Ślusarczyk, Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją, Studia i Prace WNEIZ US, nr 52/2 2018, p. 206.

⁴ Klaudia Smoląg, Beata Ślusarczyk, Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją, Studia i Prace WNEIZ US, nr 52/2 2018, p. 206.

- grupos de funcionários não podem ser colocados uns contra os outros;
- é preciso estabelecer e manter a comunicação bidirecional;
- ferramentas simples funcionam tão bem quanto as complexas;
- os efeitos não costumam ser imediatos;
- a comunicação interna é um processo constante.

As situações de crise são momentos especiais da comunicação interna; nela é preciso tomar cuidado para garantir que as informações sejam transmitidas de maneira uniforme. É amplamente reconhecido que a principal fonte de crises internas das instituições é a falta de comunicação adequada entre os colegas. De acordo com um estudo, 86% dos funcionários e gerentes citam a comunicação ineficaz como a principal razão para fracassos no local de trabalho.⁵ Sem uma comunicação clara, os objetivos permanecem vagos, abrindo espaço para interpretações errôneas e aumentando a probabilidade de erros e mal-entendidos. Quando ocorre uma falha de comunicação, os funcionários podem se sentir ignorados, desvalorizados ou enganados. Isso afeta tanto a produtividade quanto o ânimo, aumentando a taxa de rotatividade.⁶ Em alguns casos, portanto, é aconselhável se garanta que o estado atual da comunicação interna é diagnosticado corretamente.

A comunicação de má qualidade e a falta de uma estratégia adequada podem fazer mais mal do que bem. Erros comuns costumam incluir: falta de clareza na comunicação (as comunicações internas mais eficazes são as diretas e simples); escolha de ferramentas de comunicação inadequadas (é fundamental, pois, compreender o que é importante para as pessoas e saber como elas querem se comunicar); relutância em receber feedback (construir uma comunicação unidirecional muito empobrece a colaboração); liderança excessivamente autoritária ou insuficiente; sobrecarga de informação; comunicação excessivamente fragmentada; incompatibilidade entre os objetivos do funcionário e da empresa; falta de uma cultura corporativa unificada; falha em retornar o feedback com uma resposta adequada.⁷

Processos de comunicação interna bem pensados produzem benefícios tangíveis. Numa boa instituição, os funcionários também se preocupam com a cultura pessoal, a expressão dos princípios éticos de apresentação de conteúdo nos Meios tradicionais e na internet, valores conhecidos como *'netiqueta'*. Tal atitude molda uma imagem positiva do indivíduo e da instituição como um todo, na mídia. Hoje a responsabilidade pelo conteúdo publicado é enorme e requer ações específicas tanto em nível individual quanto institucional. É, além disso, importante recordar que: "O correto funcionamento da comunicação interna determina, em grande parte, a eficácia da comunicação externa,

⁵ Pumble, Workplace communication statistics, <https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics/>, 2022.

⁶ Workplace, I 7 strumenti principali per la comunicazione interna, <https://it-it.workplace.com/blog/top-internal-communication-tools>.

⁷ Bitrix24, Errori di comunicazione sul posto di lavoro? Ecco i 5 motivi principali, <https://www.bitrix24.it/articles/errori-di-comunicazione-sul-posto-di-lavoro-ecco-i-5-motivi-principali.php>; Workplace, I 7 strumenti...

uma vez que há uma relação significativa entre os dois tipos de comunicação, sendo também uma das dimensões fundamentais de uma gestão organizacional eficaz"⁸.

Conclusão

A comunicação externa e a comunicação interna são processos complementares. Uma supõe a outra. Vale aqui uma analogia relativa a esportes: um velocista que inicie a correr com apenas um tênis, não só corre o risco de não obter a eficiência necessária para alcançar, com 100%, a meta, mas também de pôr em risco a própria imagem. A referida complementaridade na comunicação pressupõe também a consciência da interpenetração dos dois processos que, embora dirigidos a públicos diferentes, se entrecruzam em muitos pontos, conduzindo a um único objetivo, uma meta comum.

Para a FS valem os mesmos princípios de comunicação das grandes organizações e empresas. 'Proatividade', diferentes formas de comunicação, profissionalismo garantem a mensagem correta. Com estes fatores, o destinatário será orientado para atividades específicas e a mídia interessada receberá a quantidade certa de informações. É claramente observável, pelo que dissemos acima, que a comunicação institucional coerente, externa e interna, reflete não só a expressão da preocupação da Igreja de informar e evangelizar mas também de estar presente na vida pública de toda a sociedade.

A FS atua em escala global e, assim percebida, manifesta uma grande força, de mui ampla perspectiva. Poucas instituições podem contar com um número tão grande de membros reunidos em torno de um único objetivo. Poucas organizações detêm uma influência tão poderosa nas decisões e ações em níveis locais, nacionais e internacionais. Outra característica da FS é o forte propósito comum, mui distinto do das empresas e instituições típicas, com fins lucrativos.

Neste contexto, o Papa Francisco, em sua Mensagem para o Dia Mundial das Comunicações Sociais de 2023, fala de seu sonho. "Sonho uma comunicação eclesial que saiba deixar-se guiar pelo Espírito Santo, seja a um só tempo gentil e profética, capaz de encontrar novas formas e modalidades para o anúncio maravilhoso que é chamada a proclamar no terceiro milênio; uma comunicação que coloque no centro a relação com Deus e com o próximo, especialmente com o mais necessitado; e que esteja mais preocupada em acender o fogo da Fé do que em preservar as cinzas de uma identidade autorreferencial".⁹

Textos originais

Discorso del Santo Padre Francesco ai partecipanti all'assemblea plenaria del Dicastero Per La Comunicazione,
https://www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2019/september/documents/papa-francesco_20190923_dicastero-comunicazione.html, 2019.

⁸ Ewa Mazur-Wierzbicka, *Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty*, Studia i Prace WNEiZ US nr 44/2 2016, p. 69.

⁹ Mensagem do Santo Padre Francisco para o 57º Dia Mundial das Comunicações Sociais

Discorso del Santo Padre Francesco ai partecipanti all'assemblea plenaria del Dicastero Per La Comunicazione,
<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2022/11/12/0846/01759.html>, 2022.

Messaggio del Santo Padre Francesco per la 57ma Giornata Mondiale Delle Comunicazioni Sociali,
<https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/20230124-messaggio-comunicazioni-sociali.html>, 2023.

Messaggio del Santo Padre Francesco per la 55ma Giornata Mondiale Delle Comunicazioni Sociali,
https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/papa-francesco_20210123_messaggio-comunicazioni-sociali.html, 2021.

Messaggio del Santo Padre Francesco per la 51ma Giornata Mondiale Delle Comunicazioni Sociali,
https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/papa-francesco_20170124_messaggio-comunicazioni-sociali.html, 2017.

Juan Manuel Mora, Diego Contreras, Marc Carroggio, Direzione strategica della comunicazione nella Chiesa, 2007.

Marius Badea, Social media and Organizational Communication, 2014.

Monika Przybysz, Challenges and tasks for the press spokesman and public relations specialist in crisis situations in institutional communication in the context of the Internet, 2020.

White Robert A., The Church: Image of Christ? Or a Whited Sepulchre? The relation of the internal and external communication of the Church, 2003

Antonio Spadaro, Il disegno di Papa Francesco. Il volto futuro delle Chiesa, 2013.

Luciano Floridi, La quarta rivoluzione: come l'infosfera sta trasformando il mondo, 2017.

Adriano Fabris, Etica per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, 2018.

Eugenio Ambrosi, Comunicazione e informazione: nuovi scenari e forme di presenza della Chiesa, 2011.

AnaTkalc Verčiča, Dejan Verčič, Krishnamurthy Srirameshc, Internal communication: Definition, parameters, and the future, 2012.

Evandro Oliveira, Ana Duarte Melo, Gisela Goncalves (Eds.), Strategic Communication for Non-Profit Organisations, Challenges and Alternative Approaches, 2016.

Bergamaschi Matteo, Infosfera. Le sfide dell'infosfera al pensiero credente, 2022.

Antonio Scaperrotta, Brand Management post- Covid: perché ripartire dalla comunicazione interna,
http://tesi.luiss.it/32037/1/228201_SCAPERROTTA_ANTONIO.pdf, 2021.

Paweł Korzyński, Grzegorz Mazurek, Społecznościowa komunikacja wewnętrzna, 2016.

Sylwia Kozula, Komunikacja wewnętrzna – niedoceniana składowa efektywności,
<https://publicrelations.pl/komunikacja-wewnetrzna-niedoceniana-skladowa-efektywnosci>, 2016.

Marzena Tajchman, Trendy w komunikacji wewnętrznej,
<http://czesciwspolne.pl/trendy-w-komunikacji-wewnetrznej-2016>, 2016.

Ewa Mazur-Wierzbicka, Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty,
Studia i Prace WNEiZ US nr 44/2 2016.

Klaudia Smolağ, Beata Ślusarczyk, Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją, Studia i Prace WNEiZ US, nr 52/2 2018.

IMP L'Editoria, Comunicazione aziendale interna ed esterna: le differenze da conoscere,
<https://editoriaimp.com/news/comunicazione-aziendale-interna-ed-esterna-le-differenze-da-conoscere/>.

TO BE PLUS, Speciale comunicazione to be plus: Comunicazione interna ed esterna,
<https://tobepius.it/blog/2020/11/11/speciale-comunicazione-to-be-plus-comunicazione-interna-esterna-corporate/>.

Indeed, A complete guide to internal and external communication,
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/internal-and-external-communication>.

Pumble, Workplace communication statistics,
<https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics/>, 2022.

Workplace, I 7 strumenti principali per la comunicazione interna, <https://it-it.workplace.com/blog/top-internal-communication-tools>.

Bitrix24, Errori di comunicazione sul posto di lavoro? Ecco i 5 motivi principali,
<https://www.bitrix24.it/articles/errori-di-comunicazione-sul-posto-di-lavoro-ecco-i-5-motivi-principali.php>.

Wojciech Korona, Dawid Wójcik, Encyklopedia zarządzania, Komunikacja wewnętrzna,
https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_wewnetrzna.