

DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Margarida Ladeira¹

Université Panthéon Assas, Sorbonne Universités

amargarid@gmail.com

Resumo

A comunicação das Organizações Não Governamentais enfrenta alguns desafios que a tornam única, com determinadas características, diferentes de outras organizações mais estudadas como as associações comunitárias ou empresas. Procurámos, neste artigo, abordar os mais comuns, aqueles que, de certa forma, são transversais à maioria dos organismos com o estatuto de ONG, e que complexificam não apenas o trabalho do investigador no terreno, mas também do funcionário do departamento responsável pela comunicação, muitas vezes inexistente ou desconsiderado. Entre a globalização, a multiculturalidade de actores internos, externos, e públicos-alvo, a necessidade crescente de angariação de recursos, financeiros ou humanos, e a dificuldade de se trabalhar com um produto não quantificável, os valores, as ONG têm enfrentado um processo de mudança profundo na sua gestão, num caminho que se vai aproximando do mundo empresarial, mas desconfiando sempre dele, considerando alguns dos seus instrumentos como opositores, violadores da própria identidade. Vemos, então, as direcções a duvidar dos profissionais de *marketing* (que para muitas é, actualmente a única via, por mais que possa não ser aceite como a mais adequada ao mundo humanitário), encetando um conflito, mais ou menos patente, entre funcionários assalariados e militantes activos, voluntários.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, Organizações não governamentais, Desafios da Comunicação

Abstract

The communication of the Non-Governmental Organizations (NGO) faces some challenges that make it unique, with certain features, different from other well studied organizations, as community associations or corporations. With this article, we sought to address the most common, that affect almost every NGO, and make the work of the researcher or even the communicator – whose importance is, several times, disregarded – within the organization more difficult. Between the phenomenon of globalization, the multicultural background of both internal and external agents of the NGO and its public, the growing need of fundraising and attracting volunteers, and the difficulty of working with non-quantifiable variables, values, NGO are facing a deep changing and challenging process, adopting some business administration methods, but distrusting others. Members of NGO directions doubt any marketer (viewed as the only way to manage their communication, but not considered the most suited to the humanitarian world), sparking a permanent opposition, more or less evident, between paid workers and active militants, volunteers.

1 Licenciada em Relações Internacionais pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, mestre em Comunicação e Jornalismo pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra e, actualmente, doutoranda em Ciências da Informação e Comunicação pela Université Panthéon Assas, Paris II.

Key words: Organizational communication, Non-Governmental Organization, Communication Challenges

Introdução

As Organizações não Governamentais encontram-se, hoje, no meio de um processo de mudança, que já começou no final do século XX, mas que ainda não foi totalmente incorporado. Fazendo face às exigências de um mundo de concorrência forte, associada às obrigações de programas de financiamento, ou da sociedade civil, depois de alguns escândalos que minaram a sua credibilidade, elas têm de encontrar o seu caminho entre o espírito voluntário, solidário, que as norteia e as necessidades burocráticas de uma administração profissional e contínua. No que respeita a comunicação, cujo valor é, para muitas, ou recentemente reconhecido ou descurado totalmente, a tendência é semelhante. A necessidade de se comunicar aumenta e profissionais, seja através de agência ou por contratação, contratam-se para colmatar as falhas que possam existir a esse nível. Mas a comunicação de uma organização deste cariz tem contornos que não se coadunam com o espírito empresarial do marketing voltado para o lucro, e nem sempre as estratégias usadas são as melhores, as mais adaptadas. O mesmo se pode dizer para a forma como é pensada e trabalhada a análise dessa área, cheia de desafios.

Apesar de ser um conceito reconhecido em termos de direito internacional, a realidade é que poucos são os países que reconhecem ou dão importância devida às ONG. É um fenómeno estudado em ciências políticas ou direito, o que permite a sua categorização, mas ainda é algo pouco tratado do ponto de vista da sua gestão, da sua estrutura administrativa. Por um lado, há uma preferência, normalmente, pela investigação da empresa com fins lucrativos, facilmente analisável e comensurável e, por outro, a organização académica é feita por divisões /especialidades funcionais o que associa o fenómeno frequentemente a estudos políticos ou de relações internacionais, mais do que de administração ou comunicação (Quéinnec; Igaleur, 2004: 14-15). Ater-nos-emos, por isso, aos desafios do estudo dos departamentos de comunicação, tentando perceber as peculiaridades de uma área que tem tanto de importante quanto de descurado, por muitas organizações não governamentais.

A verdade é que trabalhar a comunicação deste tipo de organizações de uma forma de gestão empresarial, a mais estudada até hoje, através do marketing, poderá não ser a mais correcta. Estamos, aqui, a falar de uma multiplicidade de grupos alvo, que se dividem entre si de forma complexa, separando claramente o financiador do beneficiário do serviço, por exemplo. Na mesma medida, ao contrário de empresas, em que destinatário da mensagem e consumidor final acabam por ser o mesmo alvo, quem trabalha com comunicação numa ONG tem de perceber que o retorno dado àquele que contribui, não é nem directo, nem, frequentemente, palpável.

Outros dois grandes desafios que se prendem directamente com os departamentos de comunicação das ONG têm a ver com o âmbito e missão da mesma. Trabalhando, normalmente, em território multinacional, os grupos-alvo da mensagem serão sempre díspares, com culturas e contextos diferentes. Se pensarmos que toda a comunicação deve estar assente num entendimento que vai além do que é dito, na forma como é dito, no discurso implícito dependente de uma socialização, percebemos que um departamento, normalmente bastante limitado (quando existente), terá dificuldades em ser eficaz a menos que haja, de facto, um compromisso com a área, de modo a conseguir os profissionais adequados, para o que não há orçamento.

Pretendemos, assim, focar-nos nos desafios, nos obstáculos que fazem parte da própria comunicação das organizações não governamentais que constituem, eles próprios, desafios à forma de se investigar esta área. O carácter global, a multiplicidade sociocultural de actores, de públicos, de mensagens são apenas alguns dos problemas que dificultam a observação profunda, completa do investigador no terreno, mesmo que seja, cada vez mais, necessária uma abordagem específica e adequada a organizações em muito diferentes de outras, mais estudadas, como as associações comunitárias ou as empresas. Será um ponto de reflexão para uma discussão que se prevê complexa, em Portugal e no resto do Mundo.

Peculiaridade das ONG

As organizações não governamentais (ONG), não apenas pela sua história de relação mais ou menos próxima com governos, financiadores, vítimas e contextos, mas também pelo estatuto impreciso e não consensual do qual são detentoras, têm

características que lhes são peculiares, diferentes de outro tipo de organizações ou associações, seja as com fins lucrativos, ou as de cariz meramente associativo, recreativo, comunitário. Ao mesmo tempo, as ONG têm conhecido uma evolução que coloca em causa a forma como vão crescendo, trabalhando os seus princípios, e delineando a sua acção. A profissionalização acaba por ser inevitável, mas a necessidade que a obriga nem sempre é vista como em consonância com a missão e objectivos definidos por aqueles que pensam a organização. Os valores e a ética solidária e humanitária dentro das organizações são, supostamente, os que mais colocam em causa essa evolução.

Há alguns valores que lhes são comuns, e que estão presentes, frequentemente, aquando da criação de uma ONG. Uma organização deste género nasce, normalmente, da filantropia dos seus fundadores, cuja preocupação humanista até pode, segundo Vedelago, Valéau e Quéinnec, partir, parcialmente, de interesses pessoais, mas tem sempre uma parte de serviço e vocação pública, para o colectivo (2004:132). Uma ONG pressupõe, igualmente, um engajamento, um compromisso voluntário e gratuito. Por mais que, a determinado ponto, a profissionalização de alguns quadros seja essencial para o crescimento de uma organização deste cariz, é comum a necessidade de uma rede de voluntários, militantes, para a execução das suas actividades. O compromisso prevê igualmente que os membros de uma ONG estejam conscientes do seu papel enquanto cidadãos, pressupondo uma cidadania consciente e integrante de uma construção do bem comum. O quarto valor fundador, essencial numa ONG, é o da responsabilidade (Vedelago *et al*, 2004:132) de fazer algo pelo bem comum e com o intuito de contribuir de forma cidadã, consciente e correcta (quase sempre sem algo em troca).

Apesar de princípios fundadores que, normalmente, se tocam, não se pode dizer que as ONG sejam todas iguais, nem as suas missões, objectivos ou foco o permitiriam. Embora, como refira Simeant (2004:17), “existam tantas definições de ONG quanto de organizações internacionais capazes ou não de as acreditar segundo os seus próprios interesses”, há algumas categorias nas quais as podemos incluir e que, de certa forma, acabam por englobar todas. Usando a separação de Quéinnec (2004), as primeiras, humanitárias, voltadas principalmente para a acção médica e de urgência, são as que estão no início da formação de organizações deste género. Para o autor, são as que mais cresceram, com uma visão empreendedora e filosofia voltada para a intervenção imediata, embora também desenhem projectos de desenvolvimento. São as que captam,

normalmente, a atenção do mundo, em situações de catástrofe, desempenhando por isso uma importante actividade de comunicação e denúncia (Quéinnec, 2004:20). A título pontual, há igualmente as de urgência pura, que se dedicam exclusivamente ao socorro em situações de catástrofe. De cunho principalmente religioso, o autor coloca numa categoria separada as organizações caritativas, que desenvolvem projectos principalmente na área da luta contra a pobreza no Sul, cujo trabalho assenta, com frequência, em parcerias locais, com o objectivo de empoderar as comunidades, que se apropriem dos projectos e que consigam o próprio desenvolvimento a médio, longo prazo. São parecidas com as ONG de desenvolvimento, cuja acção é medida sempre pelo impacto que deixam na capacitação das comunidades, com programas e acções que prevêm meses, ou, mais comumente, anos de trabalho. Há, ainda ONG voltadas para o apadrinhamento, normalmente de crianças, que gerem escolas, orfanatos, espaços onde albergam menores em situações vulneráveis e que, com a ajuda do dinheiro enviado por cidadãos dos países mais ricos (que, por vezes, nunca vêem os “afilhados”, a não ser por fotografia), as alimentam, educam, formam, até chegarem à idade adulta. Por último, encontramos igualmente ONG de “assistência técnica”, de desenvolvimento, nas quais o incentivo externo ao desenvolvimento das comunidades é, principalmente, de cunho profissional. São organizações de voluntários especializados numa determinada área técnica, que trabalham em modo de cooperação com outras organizações, nos seus projectos, locais ou internacionais (Quéinnec, 2004:21).

Independentemente da categoria, a realidade é que, desde os anos 80, o número de ONG mundial cresceu exponencialmente, aumentando o mercado concorrencial pela busca de fundos e apoio. Ao mesmo tempo que as linhas de financiamento nacionais e internacionais, de grandes organizações e programas mundiais, se tornaram cada vez mais burocráticas e exigentes, também os financiadores privados exigem uma transparência e uma prestação de contas muito mais séria e profissional. Se, por um lado, uma ONG começa com quadros voluntários, imbuídos dos valores acima descritos, com o crescimento da organização, o aumento de concorrentes e a escassez de recursos, faz com que estas se tenham de profissionalizar, contratando, quase sempre, pessoal assalariado, ao serviço dos objectivos definidos pelo conselho de administração (Vedelago *et al*, 2004:133).

É precisamente na gestão feita pelo conselho de administração que reside uma das grandes diferenças com empresas comuns, com fins lucrativos, assente numa

governança com contornos distintos (Troubé, 2009:77). Na ONG, a direcção não toma as decisões mais importantes relativamente aos pilares chave e rumo da organização sozinha. Ela depende, normalmente, de uma assembleia geral, composta pelos membros da organização, que vota democraticamente as decisões mais importantes, como a eleição para o conselho de administração. Não pressupõe um presidente ou uma camada associativa mediante o capital injectado, mas sim um compromisso à causa, à missão, em valores que não são quantificáveis. Sendo este conselho, normalmente, composto por alguns membros fundadores, associados à especialização da organização, é comum o desentendimento no que respeita a necessidade de profissionais, assalariados, para determinadas funções.

Temos, assim, organizações diferentes em termos de gestão, mas que precisam, de igual modo do reconhecimento, da credibilidade, da transparência de acção, actividades, orçamentos e, para isso, de comunicar, pelos outros, para os outros, com os outros. Uma ONG que não cuida da sua imagem, interna e externa, que não promove o seu nome, dificilmente entrará no ciclo de financiamento e trabalho feito, que lhe garantirá a subsistência. Muitas organizações vêm-se, inclusivamente, reféns das linhas de financiamento sendo obrigadas a ter uma postura de "prestação de serviços", preparando projectos definidos pelas linhas e não ao contrário (Troubé, 2009: 92). Aqui reside a importância de um departamento forte de comunicação, com profissionais dedicados exclusivamente às competências exclusivas das ONG, mas que enfrenta, actualmente, vários desafios.

A comunicação dentro das ONG

Dauvin (2010) é um dos poucos autores cujo trabalho foca efectivamente a comunicação das ONG de forma global, procurando entender a razão do sucesso das campanhas e acções de comunicação desse tipo de organizações. Revela-nos, desde logo, que existem quatro explicações que abordam a questão da necessidade de desenvolvimento da área da comunicação dentro do mundo humanitário, que se interligam, que são complementares, e que não se esgotam em si mesmos.

Começando pela explicação teleológica, Dauvin (2010:8) relembra que as ONG precisam de se fazer conhecer, precisam da comunicação *per se*. Em primeiro lugar, o

humanitarismo/testemunho é ainda visto como obrigação moral, que poderemos associar a traços de culturas com base cristã, para quem a dádiva servia de expurgação dos males ou até, por vezes, a sentimentos de culpa por anos de escravatura, de abusos, por altura das colonizações. De seguida, de forma bastante pragmática, há que considerar que as ONG necessitam de financiamento que, além de ser mais escasso em muitos países, tem de ser distribuído por um número crescente de organizações, aumentando a concorrência entre elas. Normalmente, cria-se um ciclo vicioso no qual quem consegue mais financiamentos, adquire uma maior capacidade de se dar a conhecer e, logo, tem mais probabilidades de continuar a recebê-los, ao passo que outras, menores, vêm as suas mãos atadas por não terem como custear a acção, o reconhecimento e a credibilidade. Há, por razões semelhantes, uma necessidade crescente de mobilização de pessoas; seja como voluntários ou como sócios, activos, presentes, que promovam o sucesso das actividades. Quanto mais conhecida a organização for, mais facilmente conseguirá voluntários especializados, pelo prestígio que ainda é, no meio humanitário, a missão no estrangeiro, no terreno. Sem voluntários, a vida de qualquer ONG fica seriamente comprometida (se viável, até). Cada acção comunitária, cada projecto tem os seus objectivos e metas que tornam, igualmente, a comunicação necessária. A ONG opera na comunidade, dentro da comunidade, numa rede de contactos constantes e de trabalho em conjunto. Essa ligação deve ser, para ser profícua, incentivada e nutrida continuamente, num fluxo de informação constante, que revele transparência na acção e eficácia no que se propõe fazer. Tudo, em nome do sucesso final da organização.

Em segundo lugar, o autor (Dauvin, 2010:9) adianta uma explicação assente na importância das técnicas do desenvolvimento da comunicação humanitária. As novas tecnologias, o crescimento mundial da internet e de pessoas ligadas pela *world wide web*, modificam a forma como se pensa a comunicação e como esta é necessária para organizações que têm, na sua maioria, um carácter transnacional muito vincado. As exigências de financiamento e de mobilização, num mercado cada vez mais concorrencial, faz com que as organizações sintam necessidade de recorrer técnicas de marketing, mais agressivos, e de comunicação persuasiva. Como tal, a exigência de um conhecimento mais profundo dos instrumentos a usar, requer uma atenção redobrada à área, com a possível contratação de agências e/ou profissionais.

A terceira explicação (Dauvin, 2010:9) toca o lado humano da sociedade, que

crê, muitas vezes, na ilusão do heróico do discurso humanitário. É o « discurso humanitário promovido por actores especializados, organizados e coordenados», que romantiza a missão humanitária e a ajuda ao outro, que torna nobre a acção, que se deve apoiar.

Um quarto paradigma (Dauvin, 2010:10) prende-se essencialmente com a própria história e evolução das ONG. Desde os anos 80, com o crescimento do número destas organizações, a tendência foi para a profissionalização de todos os departamentos. A gestão, anteriormente da responsabilidade dos voluntários, na sua maioria fundadores, passa para alguém assalariado, que responda às exigências dos doadores. As ONG tornam-se, assim, mais burocráticas e autónomas, tendo vida além dos seus fundadores, tornando-se instituições complexas. A comunicação, na era do *fundraising*, foi obrigada a acompanhar este processo, voltando-se para uma gestão e uma administração mais empresarial, burocrática.

O poder de atracção de uma ONG é, pelas razões que citámos acima, algo fundamental para a sua sobrevivência. Normalmente, as organizações entram num ciclo em que, as maiores, com uma estrutura mais definida, capacidade de promoção e aplicação maiores e planos de acção e de promoção da imagem mais desenvolvidos, recebem mais financiamento, e as menores, cujos recursos ainda não permitem uma aposta no seu nome e reconhecimento, ficam sujeitas às doações feitas por particulares, que não são garantidas (Troubé, 2009: 92). Considerando que, na ausência de lucro e totalmente dependentes de financiamentos externos, as ONG ficam, assim, obrigadas a dar atenção a uma área que, para muitas, é vista como secundária, ou mesmo um instrumento de perda de identidade ou venda da alma. Dessa adaptação depende a sua eficácia, como nos mostra Juhem (2004:214):

“Este modo de financiamento dá uma importância primordial os métodos através dos quais as organizações caritativas se dirigem aos seus doadores – pelos mailings e os seus jornais mas também o relato das suas acções propostos pelos jornalistas. Para manter a eficácia da angariação, as organizações humanitárias são levadas a controlar rigidamente os seus enunciados públicos uma vez que os doadores podem desligar-se de uma associação assim que a sua imagem pública se degrada ou que algumas acções desenvolvidas desagradem.”

Não obstante as dificuldades, a importância das ONG na sociedade é reconhecida, havendo um certo consenso no prestígio e valor social que ainda é trabalhar numa organização humanitária ou de desenvolvimento social, pelos outros.

Nesse sentido, considerando as associações como «actores sociais que combatem a inércia política da sociedade», Dacheux (2005:28) sublinha que «pensar a comunicação das associações em toda a sua complexidade, só poderá revalorizar o (seu) papel político».

Mas, falar de comunicação das organizações é, igualmente, atrair o foco para o que é a comunicação *per se*, quais as esferas que abrange, os instrumentos que utiliza, os actores que nela se inserem. Opondo-se à noção de comunicação como dupla hélice de Wolton, Dacheux (2005) usa a analogia da corda, composta por vários fios que a fortalecem quando juntos, para reflectir sobre todas as vertentes da comunicação, mais adequada para analisar a complexidade do processo dentro das ONG. Na primeira grande categoria, a funcional, o autor coloca a comunicação tecnológica, os instrumentos em si que permitem a transmissão da informação, seja através dos *media* de uma forma unilateral ou interactiva, usando os canais digitais que hoje em dia são usados com mensagens que podem ser acedidas, comentadas ou modificadas. Também numa perspectiva funcional, o autor coloca a comunicação persuasiva na mesma categoria, mostrando os procedimentos, os métodos de convencer o outro do nosso ponto de vista, como o *ethos*, o carisma do persuasor, o *pathos*, as emoções que são tocadas pela mensagem para convencer o outro, e o *logos*, a argumentação usada. Por outro lado, indo além dos meros instrumentos usados para atingir um determinado fim, bem claro, Dacheux mostra que também há a comunicação relacional, a que norteia as nossas interacções sociais, mesmo que não haja percepção. Há, dentro desta, a comunicação convivial, pelo prazer da troca e da descoberta do outro, quer seja de uma forma mais egocêntrica ou altruísta, e a comunicação normativa, que define normas, regras sociais, culturais ou políticas de forma racional, consciente, ou através das interacções sociais, numa comunicação construtivista.

Actualmente, o lado persuasivo, mais agressivo, da comunicação funcional é aquele que mais chama a atenção, fazendo dela, muitas vezes, um estandarte apenas da venda forçada de algo, do convencimento, ao qual não se deve dar confiança. Contudo, se olharmos para o tipo de mensagem das organizações, vemos que, embora determinadas mensagens sejam criticadas dentro da própria organização, como indo contra a sua própria identidade e valores, algumas campanhas vão muito para além da simples persuasão agressiva, pretendendo estabelecer, efectivamente, alterações nas regras, nas mentalidades, de uma determinada comunidade, seja pela educação para a

solidariedade, ou fortalecendo as comunidades mais vulneráveis. Como nos mostra um artigo do Grupo de Comunicacion de la Coordinadora de ONG de Desarrollo, España (2007:146):

"Durante muito tempo, a Comunicação foi entendida como um elemento paralelo aos projectos de desenvolvimento, uma ferramenta para difundir informação, angariar fundos ou prestar contas; raramente foi considerada como diálogo ou ferramenta de participação da cidadania no espaço público. E a comunicação como fim em si mesmo não apenas envia mensagens, como também alimenta a interacção, o diálogo e as construções colectivas".

Embora não nos foquemos na Comunicação para o Desenvolvimento neste trabalho, pretendendo apenas reflectir sobre os desafios práticos do trabalho do departamento de comunicação, há que reconhecer que é um fenómeno complexo, com vários fios interligados para formar a corda que deve ser a comunicação deste tipo de organização, que acarreta, em si, algumas questões que não apenas dificultam a forma como se olha para ela, como também a sua gestão, internamente, pelas organizações.

Abordaremos, por isso, alguns pontos que nos parecem de análise, não apenas pela vulnerabilidade que conferem à comunicação de uma organização não governamental, como também à própria investigação dos mesmos. São ao mesmo tempo obstáculos e desafios que se colocam à organização, com as suas características peculiares, como já vimos, e que influenciam a forma como a comunicação é pensada e trabalhada dentro da ONG.

– Gerir valores, emoções, sentimentos

Quando pensamos nas estratégias de marketing das empresas, verificamos que há sempre uma relação entre a comunicação de toda a empresa e o produto ou serviço ao qual está associado. Toda a energia é canalizada para a concepção desse produto como melhor, essencial para o cliente, responsável pelo consumo e, conseqüentemente, o aumento do lucro da empresa, enriquecimento directo e capacidade de evolução e progressão da organização. O alvo da comunicação externa é, por isso, frequentemente, o consumidor final, o que faz com que o dinheiro entre na empresa e garanta a sua sobrevivência. Nas organizações não governamentais, como em praticamente todas as associações sem fins lucrativos que trabalham para o desenvolvimento social, o panorama é diferente.

As ONG, pela sua missão e estatuto, actuam principalmente junto de populações carenciadas, vulneráveis, que precisam de apoio na área de actuação da organização. Como tal, o público-alvo das acções da organização, os recebedores do serviço, os beneficiários, não são aqueles que contribuem financeiramente para o cumprimento dos objectivos da acção, para os quais se vira, pelas razões que já focámos acima, frequentemente, a maior parte da comunicação externa da organização, cada vez mais carente de fundos, voltada para os financiadores. Só por aqui já nos apercebemos de uma grande diferença com outro tipo de organização, e um desafio às ONG; o retorno dado ao público-alvo, financiador, de uma actividade, programa ou projecto, não é directo, nem calculável, na maior parte dos casos. Com excepção de vendas solidárias praticadas, com um formato tradicional de compra de produto, quem apoia a missão, pela missão, satisfaz-se com a troca em valores não palpáveis, assentes em princípios como o bem-estar, a satisfação, ou o compromisso com a cidadania, entre outros. Como contabilizá-los?

Por tocarem no lado humano da sociedade, como nos mostra Dauvin nos paradigmas já mencionados, os próprios profissionais de marketing usam a emoção, o sentimento espoletado pelo sofrimento alheio, para apelar à doação, à colecta, com mensagens que criem facilmente uma empatia solidária (por oposição à necessidade urgente de consumo, como acontece com outros produtos, e que não se aplica nas ONG). Por isso, como explica Juhem (2004:251), os profissionais de marketing acabam por seguir determinadas regras a aplicar ao discurso humanitário na hora de elaborar campanhas para *fundraising* – a exposição do carácter dramático de determinadas vítimas (mulheres e crianças); a ausência de descrição das origens políticas da crise; a apresentação visual do trabalho dos voluntários em acção para tornar mais tangível a eficácia do dom. Tudo, para causar emoção, piedade, compaixão, que leve a pessoa a depositar uma doação na associação em questão. Em retorno, muitas vezes os doadores recebem apenas a satisfação da ajuda, a sensação de missão cumprida, ou, por vezes, a atenuação do sentimento de culpa por se ter uma condição melhor.

Quando não são directamente voltadas para o *fundraising*, muitas acções ligadas à comunicação externa de uma organização, mesmo que não seja elaborada pelo departamento de comunicação, nem conscientemente vista como tal, prendem-se, muitas vezes, com a mudança de atitudes, de mentalidades, hábitos, de comportamentos. Embora seja relativamente fácil avaliar o impacto pontual de uma campanha de limpeza

de um determinado espaço verde, por exemplo, a avaliação do sucesso de uma campanha a médio/longo prazo, para a necessidade de preservação do meio ambiente é sempre falha. Nos relatórios das organizações, embora frequentes, mostra-se difícil analisar, efectivamente, se a mensagem passou exactamente como prevista no plano de comunicação, dado que se trabalha com valores não são, à partida mensuráveis directamente.

Quando se trabalham as emoções e os sentimentos, em qualquer tipo de comunicação, desde a mais pessoal até à organizacional, um dos principais pontos a ter em atenção são as possíveis interpretações, assentes no contexto sociocultural, do interlocutor. A identidade de quem recebe a mensagem deverá ser sempre considerada em qualquer discurso. Contudo, neste ponto levanta-se mais um dos desafios da comunicação das ONG; a multiplicidade de contextos e identidades colectivas que pretendem atingir, interna e externamente.

– A multiplicidade de interlocutores internos

A multiplicidade de públicos-alvo da comunicação de uma organização não governamental complexifica não apenas a estratégia interna, entre os membros da organização, como também a externa, o que sai sobre e da ONG e para quem. Ao contrário de uma empresa voltada para o aumento de vendas de um determinado produto, num determinado contexto, ou até mesmo de uma associação comunitária, de âmbito local, o carácter transnacional das ONG, pelo escopo da acção e missão sem-fronteiras, exige uma comunicação mais diversificada, adaptada a cada grupo de interlocutores. Foquemo-nos para já nos grupos internos.

As pessoas ligadas a uma organização não governamental constituem várias categorias, compostas em cada uma por indivíduos de perfis diferentes, com mais ou menos pontos em comum, mas aos quais é sempre necessário prestar a devida atenção. Internamente, Collet chama-lhe os «círculos de pertença, mais ou menos concêntricos em torno do pólo constituído pelos dirigentes da organização » (2004 :450), podendo ser distinguidos os responsáveis, os militantes, os aderentes, os simpatizantes, os aliados, entre outros. Cada grupo é, segundo o autor «susceptível de ser objecto de uma comunicação interna específica» (Collet, 2004 :450) A comunicação depende do

objectivo e do público. O sentimento de pertença pode ser um ponto de contacto entre grupos, mas não os torna iguais. Por isso, Collet relembra que « a consequência desta relatividade da comunicação interna é que a pessoa (ou o grupo) responsável deve ter em conta tanto os circuitos espontâneos e as relações informais, como os organigramas oficiais e as definições jurídicas» (2004 :451). Contudo, com orçamentos bastante limitados, e na sua maioria sem fundos próprios, a não ser os de programas e linhas de financiamento específicos, como ter profissionais à altura desta complexidade de interlocutores ?

Outro ponto relativamente importante advém da gestão diferenciada que é feita na ONG. Enquanto, na comunicação externa, nem sempre há resposta para a informação, na comunicação interna o caso é diferente. Collet sublinha a importância do diálogo social numa organização, «o facto de que todos os componentes da organização estabelecem entre si verdadeiras trocas, de carácter verbal ou não verbal, através de veículos de comunicação ou relações inter-individuais, espontâneas ou organizadas, em todos os domínios ou sobre objectos específicos.» (2004 :454) Em Dacheux, também vemos a participação como “elemento chave da identidade da associação” (2000: 61), que se reflecte na assembleia geral, nos fóruns e plataformas de diálogo dentro da organização, na abertura que faz parte do próprio cerne da ONG. Mas como gerir uma participação que vai, no seu âmbito mais primário, complexificar o processo de comunicação, deixando de ser um para um, mas todos para todos. Quem são os grupos? Como comunicam? Como gerir essa troca de informações e fluxo de opiniões, sugestões, pedidos, ambições, e tudo mais que envolve a participação, num departamento de comunicação pequeno (ou inexistente), limitado por questões orçamentais e dependente da direcção que muitas vezes o vê como mal necessário, desconfiando da sua acção?

Mas, se a multiplicidade de receptores da mensagem já constitui um desafio que poderá aumentar não apenas a necessidade de contratar profissionais especializados mas também a produção de trabalhos e investigações académicas sobre a matéria, no que corresponde à comunicação externa da ONG, a situação não lhe é mais favorável. O carácter internacional deste tipo de organização, que lhe confere peculiaridade, será acompanhado por um departamento igualmente global?

– A comunicação externa para um público global

A ONG está a tornar-se, cada vez mais, global. Mesmo as que não têm delegações em países distintos acabam por intervir no quadro internacional de alguma forma. Tal internacionalização desafia, efectivamente a organização, não apenas pelo aumento de olhos postos, atentos, ao seu trabalho, mas também, do ponto de vista interno, pela necessidade de estratégias de comunicação pensadas, trabalhadas, ponderadas e, acima de tudo, adaptadas a contextos múltiplos e diferenciados. Se, até ao crescimento das ONG, as associações se voltavam para o contexto que era o seu, local, por vezes nacional, onde conhecia signos e símbolos, esta dirige-se para o mundo, reconhecendo a complexidade que tal passo acarreta.

Quando Wolton nos mostra que «temos que pensar a comunicação no seu contexto, ou seja, compreender que não há comunicação sem sociedade e que são os contextos sociais que frequentemente dão o seu sentido, a sua cor, a sua especificidade aos procedimentos de comunicação aparentemente estandardizados» (2008 :82), relembra-nos que qualquer pessoa que trabalhe a comunicação deverá ter em conta o contexto que a rodeia, a sociedade para a qual se dirige. A Amnistia Internacional (AI) fá-lo, por exemplo, através da criação de secções nacionais, que acompanham as directrizes da sede-mãe, mas que têm autonomia para adaptar o seu discurso, a sua mensagem, tendo em conta o contexto local. Uma organização com o peso e a estrutura da AI, com profissionais dedicados exclusivamente à comunicação, pode fazê-lo, mas como se adaptarão as mais pequenas, as mais comuns? Com orçamentos cada vez mais apertados, a comunicação passa a ser a área secundária, aquela que não dá o nome à organização, na qual se pode cortar. Com todas as consequências para o reconhecimento que daí advém.

A globalização, com as novas tecnologias, pode aumentar financiadores e o reconhecimento do trabalho de uma organização, mas também a torna mais vulnerável. Libaert e Pierlot (2014 :175) abordam a internacionalização das organizações como um novo desafio às suas estratégias de comunicação. Não apenas assistimos, cada vez, mais à constituição de redes associativas, como as plataformas das ONG, que permitem a mutualização de forças, mas também existe todo um novo grupo alvo, nacional e internacional, através da internet, a olhar para a organização, a acompanhar feitos e fracassos, potenciais membros ou financiadores, nacionais ou estrangeiros. Ainda, com

o Web 2.0, as redes sociais, os *sites* e outros instrumentos de divulgação, a organização passou a ser, ela mesma, produtora de informação, assente em valores que elas próprias advogam: transparência, horizontalidade, colaboração, participação. (Miguel, 2010 :173) Desliga-se da dependência que a prendia aos *media*, único meio de divulgação do trabalho da organização, para ter meios acessíveis à grande maioria da população para contar as suas histórias, para mostrar a sua acção, para divulgar necessidades e carências. Aumentam, portanto, as funções de um departamento de comunicação, sem, contudo, muitas vezes, contratarem profissionais, aumentarem o departamento, ou investirem na área.

A própria investigação sobre a ONG é complexificada pelo fenómeno da internacionalização de quadro de acção, de pontos de trabalho no terreno, reconhecimento ou pedido de financiamento. Para Siméant (2004:12), o problema de pesquisa das ONG é redobrado pela dificuldade de pesquisa no internacional, já que os lugares pertinentes de observação ou mesmo as relações causais que podem indicar outros lugares passíveis de investigação são, por vezes, longínquos. Relembra que,

«A menos que se considere que as ONG não merecem ser observadas a não ser nos seus países de origem, e que (proposição dificilmente sustentável) o que elas fazem nos corredores de uma organização internacional ou no terreno não é mais do que uma aplicação das decisões «da sede», e não tem efeito algum sobre a sua identidade, a menos que se limite a dar continuidade ao que as ONG indicam no seu *site* e nos panfletos, a menos que se considere a cultura destas organizações como um dado estável, estudar estes actores envolve estratégias complexas, mais delicadas do que aqueles que supõem objectos puramente «internos».» (Siméant, 2004:13)

Temos, portanto, uma área complexa, a exigir cada vez mais dedicação exclusiva, atenção e especialização num ramo da comunicação organizacional que é peculiar a este tipo de organização, sem que, na maioria dos casos, haja reconhecimento de tal complexidade por parte dos dirigentes. Entramos, aqui, noutra desafio à comunicação das ONG, que se prende efectivamente com a relação, nem sempre estável, entre militantes e profissionais, muitas vezes vistos, os primeiros, como «voluntários engajados» e os segundos como «mercenários assalariados».

– Militantes ou profissionais?

Simeant relembra que a divisão do trabalho de uma organização

profissionalizada e complexa não se limita à questão da sua internacionalização. O confronto dá-se muitas vezes entre os que detêm a expertise que funda a identidade pública da organização (ex. Médicos nos médicos do mundo...) e os responsáveis pela sua administração (gestores, administradores, colectores de fundos, etc.) (2004 :26). E esta oposição é o que Dacheux (2005) chama um dos grandes desafios da comunicação interna de uma organização.

É a oposição que muitas vezes ganha contornos mais conflituosos entre os militantes voluntários, que se vêem como os membros de elite da organização, a força motora imbuída de valores complexos, dificilmente compreendidos pelo olhar externo, e os profissionais, os trabalhadores assalariados, frutos de uma evolução necessária das organizações não governamentais. Para os primeiros, o crescimento da organização pode pôr em causa a sua própria identidade, entendendo que a profissionalização da parte administrativa, a cedência do que se quer fazer por aquilo que se é obrigado a fazer, seguindo uma lógica de linhas de financiamento e estratégias voltadas para temáticas que conseguem fundos, mais facilmente do que outras, consideradas, por vezes, até mais prementes, adultera os princípios e valores que norteiam a missão da ONG.

A profissionalização dos quadros administrativos da organização é contudo, como entendem Libaert e Pierlot (2014 :177), inevitável. Ela ocorre por várias razões, mas sempre para acompanhar uma evolução de crescimento da organização. Na incapacidade de dar conta, sozinha, de todas as burocracias associadas à administração, muitas vezes a contratação parte da própria direcção, que enceta a procura por profissionais ; Por vezes, a forte concorrência entre organizações, e a necessidade de distinção entre elas, requer de imediato a contratação de alguém que as torne diferentes, mais atractivas, mesmo que, à partida, a direcção não sentisse essa necessidade ; Interligada está também a exigência de doadores pela transparência e até a pressão dos media pela apresentação do trabalho, que acaba por tornar ainda mais essencial uma comunicação externa dinâmica, rica e trabalhada. Deixa, então, a administração, de ser obra de algum membro voluntário com mais vocação na área, para passar a ser entregue a profissionais, supostamente mais capacitados e com formação para estratégias mais eficientes. Se, no que concernem as áreas como a gestão financeira ou menos o secretariado, a maioria das direcções das ONG já se apercebeu que é necessária a contratação de pessoal a tempo integral, com dedicação exclusiva. Na comunicação, a

percepção ainda é outra.

Como tal, com a ausência de planos de comunicação elaborados de propósito para as ONG, que têm tanto de peculiar quanto de diferente de outras organizações, as direcções acabam por optar entre duas vias, ou escolher profissionais ligados, muitas vezes, à promoção e publicidade, ou agências de comunicação, terceiras, que olhem a ONG de uma forma prática, quantitativa, desligada. Em ambos os casos, e na melhor das hipóteses, há um recurso ao marketing social, mais adaptado à identidade da própria ONG. Contudo, este não é, para muitos, a melhor solução para o problema da comunicação das ONG. Neste sentido, Dacheux relembra que «o *marketing* não é um instrumento social, é um instrumento económico que procura provocar o ajustamento entre a oferta e a procura» (2000 : 69).

Não obstante a área de especialização do profissional candidato a trabalhar numa ONG, na realidade, os dirigentes optam, sempre que possível, por tentar associar, num só profissional, a especialização e a socialização no mundo humanitário. A relação entre um currículo académico e o lado pessoal, com experiência comprovada no trabalho comunitário, seja através de grupos religiosos, escolares, associativos, é comumente a receita ideal para se aceitar alguém na organização. Num artigo sobre os comunicantes de algumas organizações francesas, Jean Baptiste Legavre mostra exactamente, através de várias entrevistas, que a contratação se dá, normalmente, não apenas pela preferência destes por trabalharem com o humanitário, mas também a escolha dada pelos dirigentes, sempre afectada pelas competências pessoais e *background* do candidato. A relação com o voluntariado, a prova dada em matéria de ajuda ao outro e militância activa, influencia a decisão de quem se candidata ao cargo da ONG, mas também a quem olha o seu currículo (Legavre, 2010). Libaert e Pierlot (2014 : 178) também mostra que o comunicador deve provar as suas competências a diversos níveis, consoante a organização, mesmo que tenha um currículo brilhante na área para a qual está a concorrer.

Independentemente do currículo pessoal profissional de cada candidato, a comunicação voltada para as características peculiares de uma ONG ainda não é algo trabalhado na maioria dos currículos académicos das universidades. O estudante acaba por escolher entre uma comunicação organizacional, mais voltada para a gestão dentro de uma empresa, ou o marketing, o mais conhecido e procurado. Mas serão os instrumentos deste último os ideais para a elaboração de planos de comunicação na

ONG que não vá contra a sua identidade e missão?

– As desconfianças no marketing

A comunicação das organizações não governamentais não pode ser associada meramente ao marketing político e/ ou à propaganda. Tal associação resulta, frequentemente, numa descredibilização das ONG que, para conseguirem o seu objectivo geral, a sua meta final, sempre ligada ao desenvolvimento da comunidade e do interesse comum, ou à assistência rápida em caso de urgência humanitária, serve como inimiga. Toda a comunicação deste tipo de organizações deverá, para ser bem-sucedida, assentar em valores e princípios rígidos de confiança e transparência, ainda mais necessários e essenciais para as ONG do que para empresas, ou outro tipo de organizações. Por isso, as organizações acabam por desconfiar de algumas técnicas, normalmente voltadas para o marketing directo, mesmo que supostamente adaptados ao mundo do trabalho social, acabando, por vezes, por desconsiderar a própria comunicação.

Embora autores como Kotler ou Andreasen vejam no marketing social uma ferramenta essencial para todas as organizações e associações que trabalhe com a comunidade, outros vêem-no como incompleto ou ineficaz. Dacheux (2005:35) é um dos que mais critica o uso frequente de instrumentos do marketing empresarial no mundo associativo, que considera, “em larga medida, inoperantes”. Como sublinha, os pontos em comum encontrados entre empresas e ONG influenciam muitas vezes o uso de métodos de marketing das primeiras nas segundas. Contudo, os dois são diferentes, o que revela o problema da cegueira do marketing face aos problemas de comunicação das ONG, já que, sublinha Dacheux, não tomam em conta as especificidades das associações, e reduzem a comunicação ao seu lado funcional (2005:35).

O autor critica, igualmente, o conceito de marketing associativo, que surgiu como adaptado ao mundo associativo, sem fins lucrativos, solidário, chamando-lhe, inclusivamente, “uma aberração total”, já que se opõe, desde logo, nos seus conceitos-chave principais. Por um lado, o marketing é assente na concorrência, segmentação e solvência, e, por outro, as organizações deste cariz devem nortear-se pela solidariedade, universalidade e generosidade (2005:64).

Dentro das organizações, as técnicas de marketing não são, também, aceites de forma consensual. Juhem lembra que “o prestígio e o estatuto relativo dos membros das diferentes ONG dependem das imagens públicas respectivas de cada organização” (2004:223), daí que muitos olhem com desconfiança para técnicas mais agressivas, nas quais não se revêem. O afastamento dos membros de estratégias de comunicação da sede prende-se muitas vezes com o facto de estes não quererem ser envolvidos nas questões mais controversas do *fundraising* (Juhem, 2004:223), especialmente, visto como o lado mais persuasivo e, por vezes, sem escrúpulos da comunicação humanitária. Há que relembrar, inclusivamente, que, muitas vezes, os trabalhadores humanitários no terreno, os voluntários expatriados, estão sujeitos a condições extremas, sensíveis, de conflito, nas quais têm de ter muito cuidado. Se, por um lado, se aprecia a neutralidade de um discurso que não os coloque em perigo, distanciando-se do tal discurso humanitário do marketing que pretende provocar emoções e sentimentos estabelecendo uma relação clara com a população, a comunidade, o grupo que vê como vítima, criando empatias e antipatias com o opositor, por outro gostariam que a história contada se coadunasse mais com as relações que estabelecem com os locais, que não vêem como coitados, a precisar urgentemente de um “salvador” externo.

Os responsáveis pelo marketing directo são, por isso, criticados dentro da organização pelo cinismo na utilização de técnicas de venda por correspondência e pelo apelo excessivo à compaixão dos doadores. (Juhem, 2004:223) A retórica dos profissionais de marketing é vista, mesmo entre os membros da organização que os contratam, como degradante, indigna e manipuladora (Simeant, 2004: 32), o que dificulta consensos e a harmonia entre o que é sentido como necessidade (mostrar a organização e criar uma imagem) e aquilo que a organização sente como a sua identidade e das pessoas a quem ajuda. Esta dualidade intriga Simeant, que escreve que “é paradoxal que o marketing, especialidade valorizada no sector do comércio, tenha este estatuto ambivalente no seio das ONG humanitárias”. (Simeant, 2004:32)

O *marketing*, que surge para muitas como o instrumento de publicitação da organização e de colecta de fundos, é, igualmente, uma ferramenta com a qual os membros da ONG não se sentem, frequentemente, à vontade. O medo da perda de identidade e da adulteração do discurso e do sentimento humanitário, da razão do trabalho da organização, acaba por torná-lo simultaneamente a única ferramenta conhecida como eficaz e o espectro de uma desacreditação e desconfianças crescentes.

Conclusão

Como vimos ao longo do artigo, a comunicação das Organizações não Governamentais ainda apresenta alguns desafios que, a menos que sejam, de facto, consideradas as peculiaridades das ONG enquanto organizações com características peculiares, não são facilmente ultrapassados. Nesta pequena reflexão que propomos, apresentámos alguns, os mais globais, sendo que cada organização poderia apresentar obstáculos, barreiras, ou problemas que se poderiam levantar ao nível da comunicação, que teriam de ser trabalhado caso a caso, dado que, como vimos no início, a própria definição de ONG tem múltiplas facetas e visões.

Algo que é, contudo, comum à maioria, se não a todas, é o mercado competitivo pelo financiamento, pela colecta de fundos, ao qual se vêm, actualmente sujeitas as ONG. Este torna premente, sem grandes questões ou dúvidas, uma atenção crescente à imagem, à mensagem, à comunicação da organização, que a torna conhecida, credível e transmite a ideia de confiança e transparência. Uma organização que não tem instrumentos básicos de divulgação, como um *site*, ou presença nas redes sociais, ou ferramentas de comunicação interna, como endereços de correio electrónico ou plataformas de acesso aos dados da organização, via internet, é mais vulnerável e tem menos probabilidades de conseguir os recursos, sejam humanos (uma organização famosa atrai mais voluntários especializados) ou económicos (o doadores ou financiadores tendem a preferir organizações mais seguras, que sejam capazes de cumprir objectivos e realizar as actividades propostas reconhecidamente).

Não obstante a necessidade crescente, as organizações não governamentais ainda não encontraram o seu caminho em termos de comunicação, para muitas uma área vista como secundária e passível de ser levada avante por qualquer funcionário, independentemente da sua formação. Outras acabam por entregar essas tarefas a terceiros, normalmente agências de comunicação que não fazem parte da organização e que, muitas vezes, não estão por dentro das sensibilidades das organizações. Uma terceira via, quando a organização já tem recursos para tal, é a contratação de profissionais próprios, dedicados exclusivamente à comunicação, à promoção da organização e/ou, comumente, para o *fundraising*. Aqui entram, muitas vezes, os profissionais de marketing, temido por muitos membros das organizações, que o vêm

como instrumento comercial capaz de subverter a alma e identidade da organização.

Em qualquer dos casos supracitados, a verdade é que trabalhar a comunicação, enquanto funcionário ou de forma académica, dentro de uma organização não governamental constitui desafios, pelas suas próprias características, que devem ser analisados, investigados e ponderados. Uma ONG não é uma empresa comum, com fins lucrativos, nem uma associação comunitária, local. Tem âmbitos, quadros de acção, modos de gestão, objectivos e valores diferentes. Envolve sentimentos, emoções, grupos-alvo múltiplos e diversificados (tanto interna quanto externamente), globais e exigentes. Não deve ser tratada como objecto comercializável, descurando a ética na qual se baseia toda a identidade da organização, à qual os militantes se associam e da qual as populações que ajudam dependem e beneficiam. E aqui entra a dicotomia que tanto assusta membros fundadores, que opõe militantes a profissionais assalariados, como se os últimos fossem mercenários sem alma ou espírito solidário.

Pretendendo-se como reflexão inicial para a investigação da comunicação das organizações não governamentais, este artigo procurou apontar alguns desafios que a tornam mais complexa e única. Para que se encontre um novo caminho, uma nova alternativa às opções actuais de profissionalização dessa área no seio das organizações, algo que seja consensualmente aceite e sentida como adaptada às peculiaridades e à própria identidade defendida por membros militantes, fundadores, voluntários ou simpatizantes, acreditamos que é essencial pensar naquilo que as diferencia, nas necessidades que enfrentam, nos valores que as norteiam.

Referências Bibliográficas

Collet, H. (2004) *Communiquer: Pourquoi, Comment? Le guide de la communication sociale*. Eaubonne (France): CRIDEC (Centre de Ressources et d'Initiatives pour le Développement et la Communication).

Dacheux, É. (2000) *Vaincre l'indifférence. Les Associations dans l'espace public européen*. Paris: CNRS-Éditions.

Dacheux, É. (2005) *Association et communication: Critique du marketing*. Paris: CNRS-Éditions.

Dauvin, P. (dir.) (2010) *La Communication des ONG Humanitaires*. Paris: L'Harmattan.

Grupo de Comunicación de la Coordinadora de ONG de Desarrollo – España (2010)

Comunicación, intercambio y participación: una mirada desde las ONG. In: Martínez-Gómez, R. & Lubetkin, M. (coord.) *Comunicación y Desarrollo: Pasos hacia la coherencia*. Zamora, Espanha: Comunicacion Social Ediciones y publicaciones, pp. 139-154.

Juhem, P. (2004) Parler ici des malheurs lointains. Les nécessités des énoncés humanitaires et leurs effets sur la constitution des angles journalistiques. In: Siméant, J. & Dauvin, P. (dir.) *ONG et Humanitaire*. Paris: L'Harmattan. pp 213-143.

Legavre, J.B. (2010) La communication humanitaire prise dans les ressources sectorielles. In: Dauvin, P. (dir) *La Communication des ONG Humanitaires*. Paris: L'Harmattan.

Libaert, T. & Pierlot, J.-M. (2014) *Communication des Associations*. Paris: Dunod.

Miguel, J. de (2010) Periodistas y ONG: Repensándonos, reencontrándonos. In: Martínez-Gómez, R. & Lubetkin, M. (coord.) *Comunicación y Desarrollo: Pasos hacia la coherencia*. Zamora, Espanha: Comunicacion Social Ediciones y publicaciones, pp. 169-175.

Quéinnec, E. (2004) Les grandes ONG humanitaires françaises: une situation de gestion méconnue. In: Quéinnec, E. & Igaleur, J., *Les organisations non gouvernementales et le management*. Paris: Librairie Vuibert.

Quéinnec, E. & Igaleur, J. (2004), *Les organisations non gouvernementales et le management*. Paris: Librairie Vuibert.

Siméant, J. (2004) *ONG et Humanitaire*. In: Siméant, J. & Dauvin, P. (dir.) *ONG et Humanitaire*. Paris: L'Harmattan. Pp 9-34.

Troubé, C. (2009) *L'Humanitaire, Un business comme les autres?* Paris: Larousse, coll. «A dire vrai».

Vedelago, F., Veléau, P. & Quéinnec, E. (2004) Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité: portée et signification pour le management. In: Quéinnec, E. & Igaleur, J., *Les organisations non gouvernementales et le management*. Paris: Librairie Vuibert.

Wolton, D. (2008) *Penser la communication*. Paris: Champs essais.