



instituto fonte
para o Desenvolvimento Social

EFEITOS DA CRISE ECONÔMICA 2008/2009 SOBRE AS AGÊNCIAS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL QUE ATUAM NO BRASIL

Relatório de Pesquisa
(Versão para debates e aprofundamento)

Rogério Silva
Ana Carolina Vargas¹

São Paulo
Julho de 2009

¹ Rogério Silva é diretor executivo do Instituto Fonte; Ana Carolina Vargas é mestranda em psicologia social pela USP e pesquisadora independente co-responsável por este trabalho.

*Este documento foi elaborado pelo Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social com vistas a descrever o processo e apresentar resultados da pesquisa intitulada **EFEITOS DA CRISE ECONÔMICA 2008/2009 SOBRE AS AGÊNCIAS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL QUE ATUAM NO BRASIL**. Sua utilização e reprodução estão autorizadas para fins acadêmicos, desde que citada fonte.*

Queremos registrar nossos agradecimentos às organizações de cooperação internacional que receberam o convite para participar deste estudo e que responderam a este chamado.

Ficha técnica

Silva, Rogério Renato; Vargas, Ana Carolina Comin. ***EFEITOS DA CRISE ECONÔMICA 2008/2009 SOBRE AS AGÊNCIAS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL QUE ATUAM NO BRASIL***. Relatório de Pesquisa. São Paulo: Instituto Fonte; 2009.

Instituto Fonte

Rua Itamirindiba, 01, Pinheiros.

São Paulo, SP, 05429 060.

(11) 30328373 - www.fonte.org.br - fonte@fonte.org.br

Esta pesquisa foi financiada com recursos do Instituto Fonte.

ÍNDICE GERAL

Conteúdos	Pgs.
<i>1. Introdução e Justificativa</i>	<i>06</i>
<i>2. Perguntas da Pesquisa</i>	<i>07</i>
<i>3. Método de Pesquisa</i>	<i>08</i>
<i>3.1. Critérios para seleção do universo de pesquisa</i>	<i>08</i>
<i>3.2. Forma de coleta de informações</i>	<i>10</i>
<i>4. Apresentação e análise dos dados</i>	<i>11</i>
<i>4.1. percepção das organizações sobre a relação entre a crise econômica e o funcionamento do campo social brasileiro</i>	<i>11</i>
<i>4.2. Como as organizações têm tratado do tema da “crise” internamente</i>	<i>13</i>
<i>4.3. Interferências da crise econômica nas organizações de cooperação</i>	<i>16</i>
<i>5. Considerações finais</i>	<i>24</i>
<i>Anexos</i>	

Resumo

Desde setembro de 2008, a sociedade brasileira tem sido bombardeada com um amplo espectro de informações sobre a crise econômica eclodida do crash do *subprime* americano. Neste cenário, reparamos que muitas pessoas ligadas ao campo social, nós inclusive, começaram a levantar perguntas sobre possíveis efeitos da crise no setor: *haverá menos dinheiro? As empresas deixarão de investir? As ONGs terão que disputar mais recursos? As práticas de avaliação e de planejamento estratégico terão mais espaço neste contexto? ONGs vão desaparecer? Terão mais sentido?*

Foram essas as perguntas que começaram a nos mover na direção de realizar esta pesquisa. Além disso, começamos a observar uma quantidade crescente de especulações sobre os efeitos da crise e pensamos em colher informações, contribuindo para o aprofundamento deste importante debate. A partir destes questionamentos, escolhemos uma pergunta central para nortear este estudo, sendo ela: **Que conseqüências a atual crise financeira mundial tem trazido para as organizações agências de cooperação internacional** (organizações da sociedade civil que atuam como apoiadoras/cooperantes/doadoras técnicas, políticas e financeiras no Brasil)?

Para definir o universo da pesquisa, buscamos recortes teóricos e nossas próprias experiências institucionais para chegar a um universo de 40 “organizações internacionais de cooperação”, que correspondem a quatro critérios básicos que elencamos: *a) Não são originárias nas sociedades brasileiras ou latino-americanas; b) A maior parte de seus recursos financeiros e técnicos provêm do exterior, preferencialmente de múltiplas fontes; c) Apóiam ONGs, Governos e Movimentos Sociais no Brasil com recursos técnicos, políticos e financeiros; d) São reconhecidas no Brasil como organizações internacionais de cooperação.* Dentre estas 40 organizações contatadas por meio do correio eletrônico ou telefone dialogamos com 35 delas e, finalmente, realizamos 11 entrevistas telefônicas como subsídio à pesquisa.

As entrevistas que realizamos, e sua correspondente análise, permitiu que identificássemos importantes efeitos da crise econômica sobre as agências de cooperação nos primeiros meses de 2009, recorte temporal em que realizamos este trabalho. Ainda que tenhamos enfrentado certa dificuldade em compreender os discursos é possível afirmar que a crise econômica tem movimentado o campo em muitas direções, e influenciado os posicionamentos estratégicos e planos futuros das organizações entrevistadas.

Vale a pena destacar que nos deparamos com certa dificuldade dos entrevistados em distinguir o que seriam os efeitos da atual crise econômica objeto desta pesquisa, de um movimento definido por alguns entrevistados como “crise da cooperação internacional”. Segundo eles, este segundo movimento é anterior ao atual e explicita uma diáspora dessas organizações do território brasileiro, em razão do amadurecimento de nosso regime democrático, a melhoria contínua das condições econômicas no País e, sobretudo, da presença de um campo social forte no Brasil, auto-suficiente em recursos técnicos e financeiros, o que relativiza a importância das agências de cooperação neste momento de desenvolvimento do País. Fato obviamente discutível, mas de toda forma identificado nestas entrevistas.

Recortando para os efeitos da crise atual, as entrevistas revelaram organizações que já se referem a dados financeiros concretos para exemplificar perdas em receitas ou contingências orçamentárias já sofridas nos primeiros meses de 2009, sobretudo as que tinham anos fiscais começando neste semestre. Em apenas uma entrevista a organização se refere a um corte orçamentário de 20%, sendo que as demais evitam falar de números e/ou de fato não os conheciam ainda quando entrevistadas.

De forma complementar aos dados objetivos, o que mais se apresentou ao longo das entrevistas foram manifestações (sensações) de preocupação e medo dos entrevistados a respeito do futuro das organizações e dos investimentos. Citada em quase todas as entrevistas, a palavra “medo” tem acompanhado diferentes gestores ao pensar nos próximos anos, em razão de ainda serem incompreensíveis as tendências para financiamentos de 2010 em diante. Haverá cortes? Haverá intensificação da diáspora? Haverá mudanças de estratégias? São questões ainda pouco compreendidas pelos entrevistados nos momentos em que realizamos as entrevistas.

Em função disso, nos chamou atenção o fato de que poucas organizações relataram manter espaços de discussão e estudo dos efeitos da crise neste começo de 2009, como se elas ainda estivessem relativamente distantes de momentos mais críticos que pediriam tais conversas. Ainda que os entrevistados identifiquem como positivo certo ‘atraso’ do impacto da crise no Brasil, poucos deles parecem ter se beneficiado deste intervalo de tempo para investir em trabalhos de revisão organizacional e planejamento dos próximos anos.

Neste contexto de pensar a organização agora e no futuro, ou seja, trabalhar no processo que engendra o movimento de atravessar a crise, as entrevistas revelaram que ainda não há grandes mudanças na natureza dos investimentos realizados, bem como nas causas escolhidas ou tipos de parceiros preferidos. O que há, no entanto, é a busca por investimentos em aliança e o desejo de aprimorar mecanismos de gestão e avaliação que sejam capazes de fortalecer os projetos e garantir o impacto dessas intervenções. Muitas das falas trouxeram palavras como *impacto*, *eficiência*, *efetividade*, *alianças estratégicas*, demonstrando fortes desejos organizacionais.

Ao lado desses movimentos, as entrevistas revelaram também que as organizações têm usado dois grandes eixos gerenciais para lidar com os efeitos da crise nestes primeiros meses de 2009. O primeiro deles diz respeito ao uso de princípios e ferramentas de gestão mais precisas e que ajudem a organização a reduzir custos, com isso revendo estruturas organizacionais e de remuneração, investimentos em viagens e diárias, terceirização de serviços, etc. O segundo deles diz respeito a fortalecer e/ou reinventar práticas de mobilização de recursos que sejam capazes de suprir as perdas de receitas advindas da crise.

Ainda que estas leituras estejam localizadas no primeiro quadrimestre de 2009 e sejam um recorte particular do próprio campo da cooperação internacional, esperamos que ela contribua com pesquisadores, gestores, técnicos e militantes do campo social. Desejamos que ao longo dos próximos meses a diversidade de atores do campo social possa construir aprendizagens sobre este fenômeno, fortalecer sua maneira de lidar com a dependência financeira destes e de outros investidores e seguir em produção do futuro do campo social. Esta versão do relatório que publicamos agora é preliminar, uma vez que o material segue em discussões internas e externas para seu aprimoramento e para a produção de saberes.

1. Introdução e justificativa

Desde setembro de 2008, a sociedade brasileira, bem como de vários outros países, tem sido bombardeada com um amplo espectro de informações sobre a crise econômica eclodida do crash do *sub-prime* americano, ou, como definem alguns, da explosão da bolha daquele mercado imobiliário. Como não é nossa intenção trazer aqui reflexões críticas sobre os processos que levaram à crise econômica, ainda que tais mecanismos pareçam interessar muito àqueles que pensam e fazem o campo social brasileiro, sugere-se que seu contexto estrutural seja estudado junto a outros autores².

Neste cenário, ao mesmo tempo em que as notícias sobre a crise ganhavam força entre executivos, analistas econômicos e membros do governo, reparamos também que muitas pessoas ligadas ao campo social, nós inclusive, começaram a levantar perguntas sobre possíveis efeitos da crise no setor³: *haverá menos dinheiro? As empresas deixarão de investir? As ONGs terão que disputar mais recursos? As práticas de avaliação e de planejamento estratégico terão mais espaço neste contexto? ONGs vão desaparecer? Terão mais sentido?*

Neste debate, outro elemento nos chamou atenção. Em mesa de diálogo promovida pela Agência Alemã de Cooperação (DED), no Fórum Social Mundial de Belém em Janeiro de 2009, mais uma vez a questão da crise ganhou força, surgindo nos discursos de alguns participantes como uma “constatação de que a crise levaria as agências de cooperação internacionais, sobretudo as européias, a reduzirem seu investimento e sua presença no Brasil, ou em mudarem seu foco ou estratégia de atuação. E ainda, de que um tempo de escassez de recursos era iminente e inevitável.

Diante destas afirmações, passamos a realizar conversas com diferentes atores do entorno do Instituto Fonte, recorte muito particular, e começamos a construir perguntas e imagens que nos ajudassem a melhor compreender o fenômeno da crise no campo social, em particular, na presença e ação de organizações de cooperação internacional no Brasil. Entre as perguntas que levantamos estavam: (a) será que os efeitos da crise econômica já estão sendo sentidos na área social? (b) será que as pessoas estão falando de hipóteses e não sabemos de fato o que está se movimentando mundo afora? (c) será que os efeitos serão mesmo sentidos pelas ONGs daqui? (d) se sentidos, serão apenas negativos ou podem ser também positivos? (e) se sentidos, serão econômicos, políticos, estratégicos?

Foram essas perguntas que começaram a nos mover na direção desta pesquisa e nos ajudaram a realizá-la. Além disso, começamos a observar uma quantidade crescente de especulações sobre os efeitos da crise e pensamos em colher informações, contribuindo para o aprofundamento deste importante debate. No fundo, não aceitamos a idéia de que “existe uma crise fatalista, determinada, inevitável e que conduzirá o campo social à bancarrota”. Estamos interessados em olhar para a crise e, ao mesmo tempo, contribuir para diferenciar as inúmeras forças que moldam o mercado e moldam o campo social. Serão as mesmas? Haverá diferenças? É possível percebê-las agora? Agir sobre elas?

Esperamos que este relatório possa colaborar com debates em torno destas perguntas e, porque também é importante, que ao longo dos próximos meses a diversidade de atores do campo social possa construir aprendizagens sobre este fenômeno, fortalecer sua maneira de lidar com sua dependência financeira e, o que mais importa, seguir em produção do futuro do campo social.

² <http://dowbor.org/crise/09crisesemmist7.pdf>

³ http://www.apf.org.br/portapaf/index.php?option=com_content&task=view&id=776&Itemid=53;
http://www.gife.org.br/redegifeonline_noticias.php?codigo=797&tamanhodetela=4&tipo=ns

2. Perguntas da pesquisa

Escolhemos duas perguntas centrais para nortear este estudo. Sendo elas:

Que conseqüências a atual crise financeira mundial tem trazido para as organizações internacionais da sociedade civil que atuam como apoiadoras/cooperantes/doadoras técnicas, políticas e financeiras no Brasil (agências de cooperação internacional)?

Que aprendizagens somos capazes de construir ao observar tais conseqüências?

Para explorar a primeira pergunta, escolhemos priorizar quatro eixos em torno dos quais foi possível caracterizar fenômenos de desenvolvimento organizacional relacionados ou não ao atual momento de crise. São eles:

(a) A maneira como as organizações estudadas estão se relacionando com o tema da crise, ou seja, como e quanto falam sobre ele, discutem-no, estudam-no compreendem-no e localizam-no em seus processos de aprendizagem.

(b) As eventuais oscilações sofridas no volume de recursos financeiros das organizações estudadas, em razão do contexto da crise em 2008 e 2009.

(c) A maneira como as organizações estudadas estão reformulando estratégias de atuação no território brasileiro em razão da crise.

(d) As eventuais mudanças que as organizações estudadas têm produzido em suas estruturas organizacionais em função do contexto de crise.

Para avançar na segunda pergunta, procuramos analisar as informações produzidas pelas técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa em alguns dos espaços de discussão e formulação estratégica do Instituto Fonte, envolvendo seus associados, conselheiros e equipe técnica. A partir daí, esperamos criar e ampliar alguns espaços de interlocução com atores estratégicos do campo social, e assim contribuir para que novas reflexões, hipóteses para futuros estudos, aprendizagens e estratégias de ação sejam formuladas.

3. Método de pesquisa

3.1. Critérios de seleção do objeto e do universo de pesquisa

A conceituação do grupo de organizações internacionais não é tarefa fácil, principalmente face à diversidade dessas organizações e das diferenças entre elas⁴. Em razão da necessidade de definir o objeto desta pesquisa, por já não encontrá-lo claramente definido, escolhemos a princípio diferenciá-las em dois grupos distintos de organizações internacionais não-privadas, ou seja: aquelas relacionadas aos Estados Nacionais e aquelas relacionadas à Sociedade Civil.

No primeiro grupo, estão as organizações intergovernamentais, definidas como “associação de Estados, constituída por tratado, dotada de uma constituição e de órgãos comuns, possuindo uma personalidade jurídica distinta dos estados membros”⁵. Tais organizações são regidas pelo direito internacional público, devendo os países constituintes respeitarem o tratado internacional entre eles acordado, mantendo-se, no entanto, a soberania de cada Estado-Nação. Seriam agências como ONU, UNESCO, UNICEF, UE, MERCOSUL, etc. **que não serão foco desta pesquisa.**

Um segundo grupo seria constituído por organizações da sociedade civil com interesses e atuações internacionais, regidas pelo direito internacional privado, onde valeria a lei dos países em que atuam. Não há, sobretudo no Brasil, definições jurídicas específicas às organizações não-governamentais internacionais e nem dispositivos jurídicos que as diferenciem com maior precisão. Dentro deste segundo grupo, recorreremos a Tavares⁶ para apontar quatro tipos de atuação de organizações não-governamentais no plano internacional, sendo aquelas que: (a) possuem sede no país de origem, enviando integrantes para o país foco de intervenção; (b) possuem representantes autônomos em diferentes países que se reportam à sede no país de origem; (c) possuem escritórios locais/nacionais integrados e dirigidos por representantes locais responsáveis pela arrecadação de recursos e despesas; (d) executam suas atividades por intermédio de organizações locais.

Interessante notar que ambos os grupos de organizações internacionais acima definidos estabelecem relações, encontros e desencontros, no cenário mundial. Haveria, segundo Tavares⁷, uma atuação cada vez maior de organizações internacionais civis em organizações internacionais de Estados, como a ONU. No entanto, tal atuação mostra-se também controversa ao passo que algumas das organizações civis reivindicam atuação com igualdade de condições em relação aos Estados, levando ao questionamento do caráter representativo e de legitimidade destas organizações que não passaram por processos democráticos para ali estarem e, ainda, cuja responsabilidade e autonomia é bastante relativa em relação aos Estados Nacionais.

Uma vez compreendida esta distinção entre organizações internacionais não-privadas, tomamos como objeto de nosso estudo o segundo grupo, aquele composto pelas organizações internacionais não governamentais que, por sua vez, fossem atuantes no Brasil. Dentre estas, encontramos aquelas reconhecidas pelo setor social brasileiro como “agências de cooperação internacional”, abrindo ainda outra problemática que envolve a conceituação do caráter de “cooperação” destas instituições.

Apesar de ser um termo bastante difundido na atualidade, nem sempre há um encontro de sentidos e significados da palavra “cooperação”, não havendo clareza inerente ao termo e relativa ao que

⁴ Tavares, R.N. *As organizações não-governamentais nas nações unidas*. Brasília: Instituto Rio Branco; Fundação Alexandre Gusmão; Centro de Estudos Estratégicos, 1999; Abi-Saab, G. (org). *Le concept d'organisation internationale*. Paris: UNESCO, 1980.

⁵ Sir Gerald Fritzmaurice in Leite, P.P. *A responsabilidade das Organizações Internacionais*. <http://ultimainstancia.uol.com.br/curriculos/?idAutor=758>

⁶ Tavares, R.N. *As organizações não-governamentais nas nações unidas*. Brasília: Instituto Rio Branco; Fundação Alexandre Gusmão; Centro de Estudos Estratégicos, 1999. Neste trabalho, o autor trata do relacionamento das ONGs com o Conselho Econômico Social das Nações Unidas, apontando contrastes e ambigüidades nestas relações.

⁷ *Id.Ibidem*.

pressupõe uma relação de cooperação: se multilateral, se bilateral, ou até, se unilateral.⁸ Se compreendermos cooperação como operação/trabalho conjunto, podemos esperar haver uma via de mão-dupla, estabelecendo-se uma relação de troca na qual ambos se beneficiariam. Se a compreendermos como colaboração ou ajuda, a cooperação pode se apresentar como uma via única na qual um pode dar algo que um segundo necessita receber, caminhando, por vezes, ao lado de uma relação de assistência. Para além destas duas compreensões possíveis, poderíamos pensar muitas outras formas de relação de “cooperação”, sem contar a multiplicidade possível de atores cujas relações poderiam assim ser denominadas (entre Estados, empresas, organizações não governamentais, fundações, indivíduos, movimentos sociais, etc.)

Visando jogar luz sobre o caráter de cooperação das agências internacionais que atuam no Brasil, preferimos restringir nosso campo de pesquisa àquelas organizações que são assim reconhecidas por diversos atores do campo social brasileiro. Ainda que difuso e entrecortado por subjetividades, o espectro de organizações escolhidas continua amplo frente à quantidade/variedade de organizações que se encaixariam neste perfil. Tendo em vista nosso interesse de observar o possível impacto da crise nas organizações internacionais atuantes no Brasil, consideramos importante restringir a pesquisa àquelas que obtêm a maior parte de seus recursos fora do Brasil, bem como, que financiem ou apóiem tecnicamente projetos e organizações locais estabelecendo, assim, parcerias.

Partindo de diferentes listas de organizações apontadas pela área de comunicação do Instituto Fonte e de outras organizações parceiras, chegamos a um conjunto de 40 “organizações internacionais de cooperação” que correspondem aos quatro critérios que elegemos a seguir:

- a) Não são originárias nas sociedades brasileiras ou latino-americanas;
- b) A maior parte de seus recursos financeiros e técnicos provêm do exterior, preferencialmente de múltiplas fontes;
- c) Apóiam ONGs, Governos e Movimentos Sociais no Brasil com recursos técnicos, políticos e financeiros;
- d) São reconhecidas no Brasil como organizações internacionais de cooperação.

Catholic Relief Services	Vastenaktie/Cebemo
World Vision International	Movimento Laici
Serviço Internacional	PACT – Building Capacity Worldwide
Intermon	Christian aid
The Global Fund for Children	Centro Cultural da Espanha em São Paulo
Save the Children- Suécia	Danchurch aid
Brazil Foundation	Diakonia
Fundação W.K. Kellogg	Caritas Suíça
Oxfam UK	Inter-Church Fund for International Development (ICFID)
DED – Agência de cooperação Alemã	Development and peace
Artemísia	The Tinker foundation INC.
Ford Foundation	Trocaire
Brot fur die welt	Solidaridad
Macarthur Foundation	Stichting Kinderpostzegels Nederland-SKN
Comité Catholic contre la faim e pour le développement	Manos Unidas
Entraide et Fraternité	GREY Assoc. de Solidarité et de Coop. Internationale
Catholic fund for overseas development	
Katholisches hilfswerk schweiz- Fastenopfer	
Scottish catholic international aid fund- SCIAF	
Missionszentrade der frankziskaner	
Novib	
Memisa Medicus Mundi/Cordaid Memisa	
Stichting Mensen in nood/ Cordaid Mesen in nood	
GREY Association de solidarité et de cooperation internationale	

Quadro 01. A lista de organizações base para esta pesquisa.

⁸ Marcovitch, J.(org). *Cooperação Internacional: estratégia e gestão*. São Paulo, EDUSP, 1994.

Vale ressaltar que dentre estas 40 organizações contatadas por meio do correio eletrônico ou telefone, fomos capazes de dialogar com 35 delas e, finalmente, realizar 11 entrevistas telefônicas como subsídio à pesquisa. Muitos foram os entraves encontrados para a realização das entrevistas. Primeiramente, encontrar o número do telefone das organizações internacionais não foi, por incrível que pareça, uma tarefa simples. Alguns sites não disponibilizam os telefones, apenas emails, e não obtivemos resposta em muitos daqueles que lhes foram enviados. Em segundo lugar, quando conseguíamos entrar em contato por telefone, seja no Brasil ou no exterior, era solicitado email com carta-convite explicativa sobre a pesquisa, o que fizemos prontamente, porém não recebendo respostas de algumas delas. Em terceiro, algumas organizações afirmavam não haver disponibilidade de tempo para conceder a entrevista por telefone.

3.2. Forma de coleta de informações

Para a coleta de informações, realizamos entrevistas telefônicas com base em um questionário padronizado e semi-estruturado (Anexo 01) que fora construído tendo como diretriz a primeira pergunta geral exposta no item 2 deste relatório de pesquisa, a saber: *quais conseqüências a atual crise financeira mundial tem trazido para as organizações internacionais da sociedade civil que atuam como apoiadoras/cooperantes/doadoras técnicas, políticas e financeiras no Brasil (agências de cooperação internacional)?*

A partir desta pergunta geral, seguimos uma investigação que priorizou quatro eixos em torno dos quais foi possível caracterizar fenômenos de desenvolvimento organizacional relacionados ou não ao atual momento de crise, sendo eles (a) *A maneira como as organizações estudadas estão se relacionando com o tema da crise, ou seja, como e quanto falam sobre ele, discutem-no, compreendem-no e localizam-no em seus processos de aprendizagem interno;* (b) *As eventuais oscilações sofridas no volume de recursos financeiros das organizações estudadas, em razão do contexto da crise em 2008 e 2009;* (c) *A maneira como as organizações estudadas estão reformulando estratégias de atuação no território brasileiro em razão da crise;* (d) *As eventuais mudanças que as organizações estudadas têm produzido em suas estruturas organizacionais em função do contexto de crise.*

Tal como elaborado, o questionário caminhava no sentido de uma percepção mais ampla, permeada por impressões gerais sobre o campo social brasileiro em sua relação com a crise econômica para, gradativamente, chegar a perguntas referentes às organizações especificamente e às diferentes interferências que estão sofrendo ou esperam sofrer decorrentes da crise.

Sendo a primeira pergunta mais geral, a segunda buscava investigar como estavam as organizações lidando com o tema da crise econômica, se haviam discussões, se eram formais/institucionalizadas ou informais (o que poderia refletir na importância dada ao tema) e quais seriam os principais conteúdos, as principais preocupações das organizações nestas discussões.

A terceira questão buscava compreender as interferências da crise econômica diretamente sobre as organizações, sendo divididas em três campos. Primeiro, a *financeira*, investigando a realidade/expectativa do impacto, a diminuição de recursos já sentida, as características das diferentes fontes de financiamento, meios alternativos que estão sendo pensados ou praticados. Segundo, a interferência da crise em *investimento em projetos*, observando o que se modifica frente à restrição de recursos em relação a foco/temática, cotas, parceria, bem como, à estratégia de atuação e avaliação. Por fim, em terceiro, a *estrutura/funcionamento organizacional*, pesquisando as mudanças em relação à política, à gestão de recursos e às mudanças na estrutura da instituição. As entrevistas foram realizadas com interlocutores estratégicos nas organizações, gravadas e transcritas para posterior análise.

4. Apresentação e análise dos dados

Apresentaremos os dados seguindo o encadeamento de idéias que eram suscitadas em nossos interlocutores a partir das perguntas que iam sendo feitas e que seguiam a lógica acima apresentada (item 3.2). Os dados obtidos são essencialmente qualitativos e não pretendemos de maneira alguma quantificar as respostas obtidas, até porque a amostra utilizada não nos permitiria tecer afirmações desta natureza. Os dados expostos a seguir nos permitem uma leitura sobre os aspectos e idéias que se fazem presentes nas organizações entrevistadas em relação ao tema que estamos abordando, sobre como estão respondendo frente à restrição de recursos, real ou esperada, decorrente da crise. Quais seriam as principais tendências que pudemos observar?

Frente à diversidade das organizações entrevistadas, com diferentes estruturas, causas, estratégias de atuação e fontes de financiamento, não iremos recortar as análises em função das especificidades das organizações, por dois motivos. Primeiramente porque consideramos ser razoável neste momento colocar em suspenso as diferenças entre elas e observar movimentos institucionais frente a um dado da realidade que é a crise econômica, olhar o campo a partir de cada experiência. Segundo, a conservação do sigilo da identidade das organizações entrevistadas nos impede de apresentar características por demais particulares que poderiam permitir a identificação de cada uma delas.

Valer-nos-emos, portanto, das falas para ilustrar os dados obtidos e tecer uma análise. Estas falas não serão identificadas por nomes ou pseudônimos, pois as compreendemos como emergentes de um contexto, falam de si enquanto falam do que está rondando no campo de onde falam e nas relações que ali se estabelecem. Este mosaico de falas emergidas de um campo nos permite observar problemáticas, tendências, pensamentos, idéias e fantasias que nos ajudam a compreender o que pode estar acontecendo com as organizações frente à crise econômica. Este conhecimento nos serve de subsídio para reflexões e aprendizagens, pois a pergunta “o que fazer sem dinheiro?” pode, ao invés de paralisar, abrir possibilidades de mobilização e mudança.

4.1. Percepção das organizações sobre a relação entre a crise econômica e o funcionamento no campo social brasileiro.

Quando indagadas acerca de seus olhares sobre a relação entre a crise econômica e o funcionamento do campo social brasileiro, observamos duas tendências de respostas entre as organizações entrevistadas. Por um lado, **um impacto já se mostra evidente em termos financeiros**, ora com base em cortes de recursos na própria organização, ora com base em informações sobre organizações a elas relacionadas (como as parceiras e co-financiadoras). Por outro lado, para parte significativamente maior das organizações entrevistadas, a **relação é percebida ainda como algo inevitável no futuro**, algo da ordem “da expectativa”, “da preocupação”, “do medo” (palavra repetida incansavelmente), sem dados ainda suficientemente concretos para se tecer afirmações sobre um campo mais amplo.

A inevitabilidade do impacto sobre elas é apresentada, por vezes, como “lógica” dentro de um contexto de crise econômica, tal como se explicita na fala a seguir:

“A nossa percepção nessa crise é que hoje as pessoas cortam o supérfluo, que se diz supérfluo, quando se vê diante de alguma crise. Isso não é diferente com relação ao setor social. Ou seja, se afeta qualquer relacionamento das pessoas com suas finanças, a primeira coisa que cortam é a ajuda às pessoas, no nosso caso específico nós fomos afetados pelo corte de receitas. Numa visão mais ampla, nós percebemos que as pessoas preferem tolher a ajuda a terceiros para depois passar para seus gastos pessoais. Isso é óbvio.”

Será óbvio? O que vamos identificando com as falas é a existência de uma fronteira tênue entre o impacto sentido e o impacto esperado da crise econômica no setor social, principalmente no que se refere às organizações internacionais. Pois, apesar de muitas já terem sentido o impacto financeiro em suas matrizes (sobretudo na Europa), as conseqüências para o Brasil não têm sido imediatas, apesar de

vividas como iminentes e inevitáveis, como um dado da realidade. Neste sentido, para parte das entrevistadas, o impacto financeiro já é observado na matriz estrangeira responsável pela arrecadação, afirmando **já sentirem a redução de recursos mesmo que isto ainda não tenha sido repassado aos programas ou organizações sediadas no Brasil**. Grande parte dos orçamentos das organizações de apoio e financiamento do setor social brasileiro ainda estariam sendo revistos para os próximos anos, **o que deve ocasionar mudanças futuras em função da nova realidade econômica**. Ou ainda, a própria posição das organizações brasileiras na cadeia de financiamento internacional acaba levando a uma demora de um impacto a ser efetivamente sentido. Neste sentido, alguns acreditam que o impacto da crise neste recorte do campo social brasileiro virá com um atraso, uma diferença de tempo, como evidencia a fala a seguir:

“É que nem a maré, começa a nível internacional nos EUA, vai para a Europa, se espalha pelo mundo, chega nos governos que começam a cortar as contribuições para as organizações internacionais e as empresas e instituições internacionais começam a cortar também seus orçamentos no social, isso tem um efeito nas organizações internacionais e no final isso chega nas organizações de base. Para chegar até esse ponto precisa de um tempo ainda, não chegou a este ponto ainda”.

Poderíamos pensar que este atraso pode ser vantajoso para o Brasil, uma vez que concede um tempo para as organizações se pensarem e se precaverem em relação aos possíveis impactos. No entanto, podemos nos perguntar se está de fato havendo um aproveitamento deste tempo. Um entrevistado traz a percepção de que **o impacto da crise está sendo esperado com “pouca seriedade”**:

“a percepção da gente ainda é uma percepção de ‘achismo’, eu acho que o pessoal ainda não se tocou de que a coisa vai pegar no que diz respeito à cooperação internacional e mesmo no que diz respeito aos grant makers nacionais, porque vai haver uma retração sim, (...) o impacto será grande”

Já para outras, o impacto já é geral e o efeito já é sentido, pois, todos seriam afetados inevitavelmente, de uma maneira ou de outra, uma vez que a crise atinge a sociedade como um todo:

“(a crise afeta) desde organizações grandes de nível nacional com agenda internacional, até organizações bem pequenas com trabalho bem localizado. De uma certa maneira todas tem sentido de uma maneira ou de outra os efeitos da crise, tem debatido, tem discutido formas de entender melhor, de atuar, de manter seus programas. Isso é algo que todo mundo reconhece”.

Observa-se, portanto, uma variedade de olhares sobre a crise, imersos num campo complexo e variado de organizações sociais, tanto brasileiras quanto internacionais. Sabe-se que a proximidade da história que hoje se constrói torna nebulosa uma compreensão atual dos efeitos que podem advir da crise. **A proximidade temporal com o boom da crise econômica e a relativa distância do Brasil com seu epicentro, o que tende a retardar a chegada das conseqüências de seu abalo, somando-se ainda ao fato das organizações brasileiras vinculadas às de cooperação internacional se encontrarem no fim da cadeia de recursos estrangeiros, torna ainda o impacto difícil de matizar**. Assim, a maior parte das organizações vivenciam a apreensão de uma expectativa sobre o campo social.

Alguns esperam a redução de recursos, estão preocupados e observando. Imagina-se e deduz-se que haverá impacto, sem haver ainda, para todos, dados objetivos e previsíveis das conseqüências para o setor. Para alguns deles não há nenhuma diferença significativa, clara e específica até o momento:

“não se sabe se há relação ainda ou não, imaginamos que sim. Não se viu ainda a realidade do impacto na sociedade, há um medo, de problemas no futuro, um medo que os donantes parem de doar no ano que vem. É mais um sentido de medo, é uma percepção de que vamos perder tudo agora”.

Existe então apreensão em diálogos ainda ofuscados, apontando de toda forma para a necessidade e inevitabilidade de mudanças. Além das fronteiras entre o ocorrido e o esperado não se mostrarem claras, o impacto da crise parece se fazer presente também como expectativa.

Outro aspecto a ser destacado nas entrevistas é a relação desta crise econômica com o que alguns entrevistados definem como uma “crise anterior” específica das organizações internacionais de cooperação que atuam no Brasil. Este tema surge como problemática na percepção da relação entre a crise econômica e o funcionamento do setor social brasileiro, que é sua articulação com o que chegou a ser denominado, por algumas organizações, de “crise”⁹ da cooperação internacional no Brasil.

A restrição de recursos das organizações internacionais que atuam no setor social brasileiro se mescla com um movimento que já estava ocorrendo nos últimos anos, tanto de completa retirada destas organizações do Brasil, como de sua reestruturação por meio de mudanças estratégicas de atuação frente à diminuição de recursos que teriam sido fruto de uma mudança de prioridade de áreas geográficas de atuação das internacionais.

Segundo algumas organizações, apresentava-se anteriormente uma dificuldade de manter o mesmo nível de arrecadação de recursos para o Brasil, bem como, de justificar a necessidade de investimento no país. Segundo eles, o Brasil seria um país de renda média, considerado um país com recursos próprios para investimento no setor social e, conseqüentemente, tendo menos necessidades de investimentos externos neste setor em comparação a outros países. Este quadro soma-se também à preocupação ativa do governo brasileiro atual com as questões sociais, o que teria contribuído para a mudança de prioridade da presença internacional.

“Tem um contexto mais geral da redução dos fundos da cooperação internacional, que é um processo que já está acontecendo há alguns anos. Já há uma outra crise que é a crise da cooperação internacional, uma crise que já estamos vivenciando há alguns anos.”

Ou ainda,

“No Brasil especificamente, como te falei no começo, tem uma tendência que não depende da crise e que vai continuar no futuro que é a questão da redução da cooperação internacional e da saída de várias agências. Mas é uma análise complexa a fazer. Isso é mais ligado ao Brasil como país de renda média. As organizações internacionais fazendo uma comparação entre países onde trabalharam nos últimos 20 anos, como o Brasil, por exemplo, que já está num patamar bem diferente do que era há 20 anos atrás e comparando isso com países da África ou da Ásia, por exemplo, é obvio que na definição de priorizar eles escolhem priorizar os países mais pobres, o que está ligado com a maximização do impacto com recursos limitados”.

Neste sentido, a crise econômica é colocada como aquela que viria acelerar um processo de mudança que já estava em andamento.

“Antes mesmo de se falar nessa crise internacional, no setor das organizações não governamentais já se falava da crise da cooperação internacional no Brasil. Eu acompanho várias organizações que vem passando por dificuldades em acessar recursos, tanto recursos internos no Brasil quanto os recursos internacionais. Já tem uma crise no campo da cooperação internacional que é anterior e no nosso caso específico com a crise econômica internacional veio acirrar e acelerar esse processo interno de mudanças”.

⁹ Colocaremos a “crise” da cooperação internacional entre aspas, pois, esta se mostra como uma compreensão dos entrevistados não sendo assumida como tal pelo setor.

Torna-se, portanto, aparentemente difícil determinar se a redução de recursos será em função ainda desta mudança de prioridades das agências internacionais ou em função da crise econômica. As duas “crises”, para usar a força do conceito, mostram-se mescladas, interdependentes, e a compreensão de seus impactos não pode deixar de ser pensado também de forma articulada e sinérgica. Este aspecto acrescenta fatores importantes a serem considerados para uma leitura do comportamento destas organizações frente à crise econômica.

4.2. Como as organizações têm tratado do tema da “crise” internamente

4.2.1. Discussões formais/informais

As organizações, de um modo geral, afirmam que a crise econômica tem sido um tema recorrente em suas conversas em função da possibilidade/realidade de impacto sobre a organização. Apesar de parecer óbvia esta constatação, o papel, a importância e os focos de debate e preocupações destas discussões nas organizações variam bastante.

Dentre as organizações entrevistadas, **certa informalidade predomina nas discussões sobre a crise**. O fato da crise ainda não ter impactado diretamente no orçamento da instituição destinado ao Brasil é apresentado como justificativa para haverem apenas discussões informais dadas no dia-a-dia ou conversas não intencionais sobre o tema. Interessante notar que enquanto para alguns seria evidente que todas as organizações estivessem discutindo a crise, para outros, as conversas seriam poucas e superficiais uma vez que não as impactaria diretamente em termos financeiros (mesmo que sejam relatados outros impactos em função da expectativa de um impacto futuro), o que não justificaria, segundo elas, um debate.

Outro aspecto digno de nota refere-se à **impossibilidade ou dificuldade de formalização (aprofundamento) de um debate sobre o assunto, devido à estrutura internacional de algumas organizações**. Segundo os entrevistados, a dificuldade de sustentar conversas relaciona-se à reduzida estrutura organizacional das agências (pouca gente, muito trabalho) e à forma de operação (equipes distantes umas das outras e pouco espaço aberto para análises de cenários). Quando formalizados, as discussões têm mais tratado dos mecanismos de mudança no investimento e saída do Brasil, elementos anteriores à crise de agora.

Por outro lado, algumas organizações dizem estar realizando discussões mais estruturadas sobre a crise de agora, seja localmente, seja em âmbito internacional. **Há inclusive uma que se refere à formação de grupo de estudo mensal composto por gestores financeiros em nível internacional, basicamente América Latina, que monitoram a crise reportando-se aos diretores, com objetivo de minimizar o impacto dos cortes financeiros**.

Pode-se considerar que a formalidade dessas conversas, ou seja, que a construção de um espaço de discussão em que a crise econômica surge como foco de debate é institucionalizado, explicita uma relativa atribuição institucional de importância ao tema. Observa-se que esta importância surge especialmente relacionada à restrição de recursos e à consideração dos impactos que este possa ter para a realização da tarefa, uma vez que a institucionalização da discussão, no caso das organizações entrevistadas, se dá naquelas que explicitam ter já sentido objetivamente algum tipo de impacto financeiro. As demais, mesmo que na expectativa do impacto, tendem ainda a manter um diálogo ainda sem um formato institucional.

4.2.2. Principais preocupações

A seguir, as preocupações relatadas pelos entrevistados são apresentadas independentemente do âmbito em que se conversa sobre elas. O importante é observar para onde as organizações estariam olhando neste momento. Duas tendências chamam a atenção. **Uma seria referente à administração**

de recursos frente à crise, ou seja, discute-se onde e como se deve “começar a cortar”. Inclui-se, também, nesta tendência, como e o quê deve ser revisto na organização para que possa melhor lidar com a restrição de recursos decorrente da crise em relação à sua atuação. A outra tendência, que surge com menor frequência, envolveria a discussão sobre **como buscar novos recursos, enfocando meios de mobilização e captação.** Uma tendência não exclui a outra numa mesma organização. Surgem por vezes juntas, por vezes separadamente, porém, nos chama a atenção a diferença destas preocupações e suas implicações.

A primeira tendência possui dois enfoques. **Um que trata de como agir administrativamente, com controle dos gastos,** incluindo redução de custos, revisão de orçamentos e contratos, mudanças na gestão, tudo em busca de ajustes e atitudes preventivas em relação a seus recursos. **O outro enfoque envolve uma revisão mais ampla, que atingiria a atuação das organizações em relação aos seus programas.** Discussões e revisões, por exemplo, sobre as apostas institucionais e suas implicações, as estratégias, as prioridades, o foco geográfico de atuação. Ou ainda, discute-se a problemática de suspensão de programas, a revisão de programas, a redução da atuação da organização ou reorientação de ações, bem como, a relação com os parceiros e como evitar cortes de recursos.

Numa segunda tendência, o debate se dá em **como mudar (ampliar) a mobilização e captação recursos.** Ou seja, discute-se sobre onde e como conseguir mais dinheiro. São duas tendências interessantes quando relacionadas, pois, uma se volta internamente para repensar gastos e suas reais necessidades, rever maneiras de atuar e formas de trabalhar internamente, enquanto a outra tendência é se voltar para fora, tentar buscar meios de obter mais recursos para dar conta de uma possível/real redução de recursos. A diferença se explicita nas falas dos diferentes entrevistados a seguir:

“Mesmo a instituição possuindo uma história e um patrimônio que são bastante sólidos, a mudança pode ser tão profunda que a organização sente que precisa repensar algumas formas de trabalho, de organização, para poder responder às mudanças”.

Ou,

Entrevistadora: *“Percebo que as preocupações que você está se referindo são mais relativas à captação frente à restrição de recursos. Existem outros focos de debate além destes? Entrevistado(a): “Não, é especificamente relativo à captação de recursos.”*

A maior parte das organizações entrevistadas apresenta como principal foco de atenção a primeira tendência, o controle do gasto. Pelo que demonstraram as entrevistas, o olhar das agências tende a se voltar para dentro, a se pensar e se rever para encontrar meios de lidar e responder à crise econômica. Interessante, no entanto, que mais adiante veremos que grande parte das atitudes relatadas dentre aquelas alternativas para lidar com a restrição financeira voltam-se para a captação e mobilização de recursos. Haverá ambos os movimentos como ações alternativas, porém, enquanto nos temas de conversas internas surge com maior força a tendência em se pensar e se rever, tanto estruturalmente quanto estrategicamente, na ação, como atitude alternativa para lidar com a restrição de recursos, a tendência predominante é a busca por mais recursos.

A preocupação em relação à sobrevivência da organização enquanto tal se faz presente indiretamente na fala de parte dos entrevistados, pois, pode-se supor que o impacto financeiro envolve a perpetuação (a existência) da instituição enquanto tal. Algumas parecem se impactar mais outras menos frente ao “fantasma” da crise que traz “medo” às organizações, portando possibilidades de mudanças sobre as quais ainda pouco se sabe.

“É mais uma percepção, um medo de que todo mundo vai parar de dar dinheiro e, depois, como poderemos seguir?”

O futuro é incerto, neste sentido, também se apresenta como tema de conversas, pois,

“na verdade é uma mudança quase que de paradigma do quadro que vai sair, o que vai acontecer depois. O cenário que vem depois não é bem definido, portanto, a gente tem que ser capaz de pensar no nosso trabalho depois da crise”.

Outro aspecto que seria relevante apresentar em relação aos temas de discussões internas às organizações é a relação que algumas apresentam do tema da crise econômica com mudanças anteriores, seja em função da “crise” na cooperação internacional no Brasil, seja em função de mudanças que já estavam ocorrendo anteriormente na organização e que, em ambos os casos, a crise econômica teria intensificado, acelerado ou acirrado este processo.

“Na discussão sobre os movimentos internos anteriores de mudança de programação, surgem perguntas específicas referentes a este novo momento que acabam se relacionando com o momento do cenário atual”.

As discussões sobre a crise surgem como temas relacionados às mudanças e aos processos internos que já estavam em andamento nas organizações, figurando como aspecto de um debate mais amplo.

4.3. Interferências da crise econômica nas organizações internacionais de cooperação que atuam no Brasil

A interferência da crise econômica nas organizações internacionais de cooperação que atuam no Brasil se mostrou presente na grande maioria das organizações entrevistadas. Distinguimos três tipos de interferências possíveis da crise econômica sobre estas organizações: **(a) financeira/redução de recursos; (b) investimento em projetos; (c) estrutura/funcionamento organizacional.** Apresentaremos a seguir os dados obtidos a partir desta distinção.

4.3.1. Financeiro/redução de recursos

(a) Sentido já ou ainda esperado o impacto? Houve efetivamente diminuição de recursos?

Para a maioria das organizações entrevistadas, a interferência da crise sobre seu funcionamento já é sentida, mesmo que não o seja ainda em termos financeiros de sua atuação no Brasil. O que é sentido efetivamente e o que é esperado se mesclam. Vale notar que, conforme vimos anteriormente, quando indagadas acerca da percepção da organização sobre a relação entre a crise econômica e o funcionamento do setor social brasileiro em termos gerais, a maioria dos entrevistados apresentava esta relação no campo da expectativa, de uma preocupação com um impacto futuro no setor social brasileiro ainda não sentido efetivamente. No entanto, quando se trata das próprias organizações entrevistadas, o impacto se materializa, é apresentado como sendo já experimentado, de diversas maneiras.

Esta constatação pode nos levar a supor que há descompassos ou certo descolamento entre aquilo que se passa no campo social e o que se passa com elas, como parte do campo social. Se por um lado a maior parte das organizações entrevistadas acredita que o setor social não foi ainda impactado, restando forte expectativa disso, por outro a maior parte das organizações entrevistadas fala de impactos da crise sobre si mesmas, mesmo que não financeiros. Esta parece ser um tipo de dicotomia no mínimo curiosa, este afastamento entre geral e específico.

Entre as organizações que não sentiram ainda o impacto financeiro da crise, afirma-se que seus recursos já haviam sido negociados antes da crise e que esses acordos continuam a ser cumpridos; mas espera-se o impacto para os próximos anos.

“Este ano, o que já estava planejado vai ser feito e desenvolvido mais ou menos como está (...) os recursos que trabalhamos esse ano pertencem aos planejamentos de nossos doadores feitos no ano passado”.

Outras sentem o impacto da restrição financeira indiretamente, à medida que têm sofrido retração nas relações institucionais com parceiros e doadores. **Algumas sabem do impacto da crise nas organizações sede, com um impacto ainda não repassado ao Brasil, mantendo-se os investimentos presentes, mas tornando-se inevitável um corte futuro** a médio e longo prazo. Neste sentido, os impactos não são necessariamente concretos em termos financeiros na atuação destas organizações no Brasil, mas a própria expectativa de que uma redução de recursos venha se dar pode ser compreendida como um impacto, pois, ela gera atitudes, como, por exemplo, “de prevenção”. A fala a seguir ilustra os impactos em decorrência da expectativa:

“Objetivamente não houve restrição, há mais um medo. O impacto que estamos sentindo é gerado por meio de discussões com nossos diretores, vice-presidente. Este grupo está gerando medo, de como cortar, não empregar pessoas. Tudo entra no preventivo”.

Ou ainda, mesmo sem ter tido uma redução concreta de recursos, há um movimento de cortes internos preventivos, administrativos, para evitar que os programas sejam afetados futuramente:

“em geral as previsões para o futuro indicam a necessidade da gente se ajustar um pouco (...) como qualquer instituição responsável já começamos a fazer alguns cortes preventivos e já sentimos alguns efeitos neste sentido (...) nós começamos a perceber é que iremos sentir a diminuição dos recursos nos próximos anos fiscais, mas já estamos nos precavendo com algumas mudanças nas formas de arrecadação”.

Outro aspecto a ser apontado refere-se à possibilidade nem sempre evidente de distinção entre a redução de recursos em função da crise econômica e em função de outros fatores. Como vimos, há a questão da “crise” de cooperação internacional que pode, por vezes, dificultar a percepção sobre o quê seria decorrente do quê, principalmente, ao considerarmos que a restrição de recursos já vinha se dando anteriormente para o Brasil. Porém, há, também, o próprio movimento dos doadores que faz parte do funcionamento do setor.

“Por exemplo, todo o ano tem um doador que para de doar, este ano teve um. Não sei se daria para falar que vai acontecer de fato este impacto, ainda não foi sentido.”

Por outro lado, há aquelas poucas que possuem clareza suficiente do impacto da crise econômica, em termos financeiros sobre suas organizações, tanto na sede quanto no Brasil. **Entre aquelas que falam de uma redução de recursos já sentida, a maioria está em processo de fechamento de orçamento com ano fiscal terminando no meio/final deste primeiro semestre e a redução se mostra evidente.** No caso de uma das entrevistadas, os cortes teriam sido sentidos internacionalmente já em 2008, num ano fiscal que termina em junho, sendo que no Brasil o corte foi de 20%. Outra teria tido uma perda do patrimônio total também de 20% o que refletiria numa diminuição de recursos disponíveis. Uma terceira aponta o corte de receitas em 8,3% em relação aos anos anteriores.

“O que veio crescendo nos últimos anos, hoje voltou ao mesmo patamar de dois anos atrás. Esse foi um impacto muito grande da crise na organização.”

(b) Impactos variados nas diferentes fontes de recursos

Pode-se afirmar que cada fonte possui sua especificidade e que o impacto diferenciado nelas só poderá ser conhecido futuramente. Dentre as organizações entrevistadas observa-se uma grande variedade de meios de arrecadação, tornando difícil a comparação do impacto sentido entre as diferentes fontes destas diversas organizações. Ainda, em alguns casos, sendo a arrecadação feita nos países sede, não

há conhecimento sobre o impacto naquelas fontes. Vale ressaltar que não visávamos obter parâmetros quantitativos com esta amostra e este método de pesquisa, mas podemos aqui apresentar as diferentes visões obtidas por meio das entrevistas. Um estudo quantitativo pode, no entanto, ser tema de uma nova pesquisa num futuro breve.

Dentre os doadores privados, **fala-se que o total de arrecadação das pessoas físicas doadoras, sobretudo americanas vinculados à igreja, teria sofrido uma redução mais imediata, bem como a venda de produtos nos países sedes**, que também sofreu quedas.

“o impacto maior é na fonte de recursos privados, das pessoas que doam, a maior parte de desses doadores ficaram impossibilitados de fazer essas doações, pois, a crise impactou no seu orçamento privado. Havendo uma perda para nós significativa”

Já as pessoas jurídicas doadoras parecem ter sido bastante afetadas com a crise, mas acabaram mantendo seus contratos num primeiro momento, prevendo restrições para os próximos anos. Neste mesmo sentido, os governos de alguns dos países sedes das agências entrevistadas também mantiveram acordos vigentes, explicitando tendências ou expectativas de cortes para a cooperação internacional, uma vez que devem retraindo a cooperação para mitigar os efeitos da crise em seus próprios territórios. Por outro lado, há, para algumas, a busca e expectativa pela construção de novas parcerias, por exemplo, com agências multilaterais.

Outro aspecto interessante levantado por algumas organizações refere-se a um efeito imediato da crise relativo à mudança nas taxas de câmbio e a perda do valor da moeda estrangeira em relação ao real, pois, a conversão se faria de outra moeda (Euro na maioria das vezes), para o dólar e para o real. Por vezes os números absolutos se mantêm, mas o que chega a ser transformado em real acaba reduzido¹⁰.

(c) Meios alternativos buscados

Em relação aos meios alternativos que estão sendo pensados pelas organizações, podemos retomar alguns aspectos em torno das duas tendências centrais de temas de debate internos às organizações que tratam da crise e de como lidar com ela: **corte de gastos internos e gerenciamento de finanças**, e outra, **busca por mobilização e captação de recursos**. Neste caso, a segunda alternativa aparece em maior frequência. Ou seja, como tema de debate o gerenciamento e administração de recursos reduzidos parece ser a pauta, porém, como ação alternativa destaca-se a busca por recursos.

Relativo à primeira tendência, objetivamente fala-se de fazer economia, por exemplo, com telefone, viagens, estadias, aquisição de novos equipamentos, chegando à redução de quadros internos e suspensão de planos de expansão. Algumas das organizações que apontam para a redução de custos internos apresentam uma preocupação para que o impacto da restrição financeira nas atividades e nos programas sejam os menores possíveis.

“Não estamos tendo uma diminuição de recursos para programas, estamos fazendo de tudo para manter os recursos para programas intactos e fazer outros cortes para diminuir os custos das operações.”

Ou ainda,

¹⁰ Esta argumentação nos parece em certa medida contraditória, ao observarmos que as moedas estrangeiras sofreram valorização em relação ao Real no último trimestre de 2008 e primeiro de 2009, por exemplo favorecendo os exportadores a recuperarem mercados perdidos na valorização do Real vivida entre final de 2007 e meados de 2008. Ao tratarmos “desta crise”, lembramos que os fenômenos cambiais esperados seriam favoráveis aos contratos para doação fixados em Dólares ou Euros.

“não chegamos em conclusão sobre o que devemos fazer, ainda está em estudo o que pode ser feito. Num primeiro momento é o corte de gastos fixos, mas ainda não há um panorama realista sobre o que deve ser feito.”

O controle das finanças internas surge como um fator importante neste contexto. Por outro lado, há aqueles que pretendem com menos recursos focar numa determinada ação para obter maior impacto:

“A nossa idéia é utilizar a crise como uma oportunidade de focar, ficar mais eficiente e ter mais impacto específico, porque quando há mais dinheiro todos vão para conferências, não nos preocupamos muito, vamos financiar qualquer grupo, mas agora estamos muito seletivos, competitivos, selecionamos o melhor grupo. E enfocamos mais em como podemos ter um impacto maior com menos recursos”.

Ou, então, pode-se buscar um maior impacto de suas ações o que possibilitaria obter mais recursos:

“Tentamos fazer com que o trabalho da organização tenha maior impacto, seja mais visível para alguns de seus parceiros que financiam suas ações, como a União Européia, de maneira que se consiga arrecadar mais recursos.”

Esta busca por um impacto maior das ações estava presente já nas estratégias de algumas organizações para lidar com a restrição de recursos vinda da “crise” anterior vivida por parte das entrevistadas. A estratégia seria focar em um tema, diminuir a quantidade de parceiros, por exemplo, mas ser mais efetivo ao tomar uma direção única. Apesar de haver algumas organizações que pretendem diminuir os custos por ação e não a quantidade de ações, um movimento observado das organizações quando se deparam com menos recursos seria focar mais visando uma percepção maior do impacto de suas ações no meio em que atuam.

Neste sentido, a alternativa buscada para lidar com a diminuição de recursos seria o investimento e fortalecimento nos “departamentos” ou “ações” de mobilização de recursos, buscando meios de obter recursos. Apresenta-se tanto a alternativa de busca por recursos de outras organizações, como, em alguns casos, investe-se na mobilização de doadores pessoas físicas por meio de campanhas de informação e sensibilização no país sede.

“Temos intensificado este trabalho do setor de mobilização, que capacita e ajuda as equipes a fazer isso. A gente gasta mais tempo do nosso trabalho fazendo isso, mas encontramos ainda bastante oportunidades de capacitação. A crise ainda não chegou ao ponto de não ter onde você captar, esse momento ainda não chegou.”

4.3.2. Investimento em projetos

(a) Mudanças em investimentos em projetos: foco/temática, cotas, parcerias

Observa-se que as mudanças em foco/temática que ocorreram ou que venham a ocorrer não se relacionam com uma possível mudança ou agravamento da conjuntura sócio-econômica brasileira decorrente da crise, mas, sim, estritamente em função da necessidade de adequação frente à restrição de recursos. A mudança de tema não faria sentido neste novo contexto econômico, pois, seria uma energia a mais a ser gasta.

“O foco, a população não vai, não tem que mudar, não vamos inventar a roda diante da crise, vamos priorizar ter o menor impacto possível conjuntamente, mas não mudar o foco do trabalho, pois, a orientação institucional, o que a gente queria estar, aonde a gente queria estar, com quem queria estar, isso não muda.”

Porém, para aquelas organizações em que, independentemente da crise, já havia mudanças de tema/região/outras em andamento, elas continuam acontecendo ou foram aceleradas.

“o que mudou em relação às áreas de atuação e focalização em um tema específico foi decorrente de mudanças que já estavam anteriormente em andamento. Calhou do tema focalizado ter a ver com os possíveis impactos da crise, como a desigualdade social, mas não teria sido uma mudança em função da crise. O impacto é mais administrativo do que em projetos”

Ou,

“com a crise econômica potencializa-se escolhas anteriores, acelera o processo, com o cenário da restrição de recursos esse tema priorizado apenas foi mais focalizado e potencializado.”

Na maioria das entrevistas, percebemos também que as organizações pretendem realizar ou já realizam uma priorização de temáticas/programas entre os já existentes, para sobre estas prioridades colocar mais esforços. Mesmo que não seja diretamente em função da crise econômica e, sim, de um movimento anterior de restrição de recursos para o Brasil, este seria o movimento majoritário na mudança em investimentos frente à restrição de recursos. Apenas uma organização, também pela sua especificidade, considera que o importante é manter a quantidade de beneficiados com cotas menores para cada um deles. Outra parte minoritária não prevê mudanças em investimentos.

Assim, a tendência que se apresenta no investimento das organizações entrevistadas é de focalização em menos temas/programas para a “otimização” da utilização dos recursos ao focar, visando maior impacto. Em relação às parcerias, desenham-se caminhos semelhantes a esta lógica “menos recursos com mais impacto”.

Entre as organizações entrevistadas observa-se, de maneira relativamente equivalente, aquelas que se referem à possível diminuição de parceiros a serem financiados, fruto também deste olhar de focalização em programas e temas; e outra parte que pretende manter a quantidade de parceiros.

“Certamente todas as organizações parceiras não farão parte do programa no ano que vem, certamente não.(...) Uns se reforçarão e outros enfraquecerão. Uma coisa é a prioridade outra é aquela prioridade do conjunto dos projetos, a gente vai ter que entrar no processo de negociação, quem é estratégico ficar, quem não, o que pode contribuir ou não. (...) certamente não vai dar para manter tudo o que tínhamos. Porque também os outros (parceiros financiadores) estão pensando em rever o que é estratégico ou não porque eles também estão passando por um processo de restrição de recurso.”

Ou,

“Não (em relação à mudança nas parcerias), estamos tentando fazer qualquer outra mudança para evitar diminuir os apoios aos grupos, porque acreditamos que agora especialmente em situação de crise econômica, os grupos precisam de continuidade de apoio. Se formos fazer alguma coisa, iremos aumentar o apoio dos grupos que são nossos parceiros agora, aumentar ou ficar o mesmo e não começar a apoiar novos grupos. Por exemplo, se temos nove grupos no Brasil que apoiamos. Vamos investir mais nesses grupos e não vamos introduzir mais grupos agora. Antes visariamos aumentar a quantidade de grupos, mas agora ficaremos com os que temos e investiremos neles.”

Porém, **apresentam também um olhar voltado para a busca de atuação ou financiamento conjunto com outras organizações**, sejam internacionais ou nacionais, no sentido fortalecer o potencial da ação ou de financiamento dos/aos parceiros:

“antes (a busca por recursos com os parceiros) era mais na oportunidade agora é mais uma intencionalidade. Não só otimiza os recursos que você tem, mas consegue aumentar os recursos que efetivamente chegam nas mãos dos parceiros. Dá mais trabalho, mas é o que sempre fizemos, só estamos fazendo com mais frequência agora. (...) (assim), aumenta-se a captação de recursos para que eles tenham mais condições de enfrentar a crise se ela se agravar daqui para frente, para continuar comprometidos com o trabalho deles, para que eles possam resistir à crise com mais sustentação.”

Ou ainda,

“várias organizações internacionais estão se decidindo por terem uma atuação mais concentrada mais articulada nos países em que atuam, então, a idéia é que você tenha um esquema de atuação mais conjunta, mais coordenada, pois, é uma maneira mais inteligente investir os recursos”.

(b) Em termos de avaliação de projetos

Frente à tendência de priorização decorrente da restrição de recursos (tanto da crise econômica quanto da “crise” de cooperação internacional), a avaliação de projetos passa a ter um papel importante. Algumas são feitas em função destas prioridades ou previstas para quando as prioridades já tiverem sido colocadas em prática. Apresenta-se uma preocupação com indicadores, com dados para medir impactos dos projetos financiados. Preocupação com a potencialização do impacto que se mostra recorrente nas falas dos entrevistados, surgindo sempre no sentido de otimizá-lo e, ao mesmo tempo, reduzir custos.

“temos indicadores e dados que solicitamos de cada projeto que iremos analisar e ver como estamos medindo e quais impactos estamos causando. Não vamos utilizar os dados para eliminar alguém, é mais para entender o impacto de cada grupo.”

A importância concedida à avaliação surge neste contexto de busca por impacto, otimização e potencialização. Dois exemplos são marcantes:

“a avaliação é importante e crucial, ela que vai nos dizer qual é o caminho que devemos tomar para otimizar e fazer com que os impactos sejam mais fortes, tenham mais qualidades e, principalmente, agora com essa redução de recursos financeiro, ela vai dizer onde devemos encaixar esses recursos e evitar erros, que significam perdas de recursos financeiros, humanos e técnicos. Esse sistema tem que funcionar da melhor forma possível, ele tem que ser inteligente, enxuto e ágil, precisamos descobrir uma maneira de implementar uma forma ágil, enxuta e barata.”

Ou,

“Já se investia na área de avaliação, a crise faz com que as avaliações mudem, mas enfocar em alguns programas ao invés de vários foi uma decisão tomada antes da crise. A visão era otimizar os recursos e ter um impacto maior sobre os programas do que uma questão de crise econômica.(...)”

Ou,

Para nós ainda não (mudanças na avaliação), pode ser que no futuro isso se intensifique, que se precise de métodos de avaliação mais rigorosos para avaliar os impactos dos projetos por conta da redução de recursos, mas nós temos a prática de

fazer avaliação sempre, em todos os nossos projetos, tem um processo de monitoramento e avaliação mais rigoroso”

Por outro lado, **há também uma compreensão de que avaliação é fundamental no processo**, porém, pode/deve, dentro deste contexto econômico, ser feita de maneira a onerar menos.

“por exemplo, caso de atividades que acontecem no norte do país aonde nos teríamos que fazer uma viagem com um custo significativo e ficar lá alguns dias, achamos formas alternativas de fazer isso por exemplo como utilizando o skype ou o telefone, monitoramento e avaliação a distância que obviamente não é a mesma coisa mas que nos permite continuar com essa atividade e também reduzir os gastos. Como monitoramento e avaliação é uma prática que dentro da nossa organização é fundamental, temos procedimentos de monitoramento e avaliação que são fixos e obrigatórios, a gente não pode deixar de fazer isso, mas escolhe formas alternativas de fazer isso.”

4.3.4. Estrutura/funcionamento organizacional: gestão de recursos

Em relação ao gerenciamento de recursos, o que vimos até agora foram maneiras que as organizações estão encontrando para lidar com a restrição de recursos o que acaba impactando no repensar sobre o gerenciamento do dinheiro. Muito está ainda sendo discutido em relação ao lidar com a crise, principalmente, **em relação às decisões a serem tomadas que implicariam numa nova maneira de gerir os recursos uma vez diminuídos.**

“Neste momento tem muitas coisas que estão sobre a mesa, estamos discutindo como as coisas vão ser, qual a cara, quais são as prioridades, dentro das que a gente tem, que vamos colocar mais esforço e que vamos continuar apostando.”

Alternativas são pensadas, em sua maioria, em relação à estrutura interna da organização, visando minimizar ou evitar o impacto sobre os programas, podendo haver cortes internos, por exemplo, com redução de pessoal, no caso de algumas organizações, ou parar a contratação e encarregar os funcionários de mais funções.

“O primeiro impacto será para dentro da instituição para tentar proteger o que é a relação externa com os parceiros, mas que certamente sofrerão porque pelo cenário que a gente está vendo as coisas terão que ficar ou em stand by ou no caminho”

Boa parte da atenção das organizações está sendo lançada sobre a parte administrativa, para o gerenciamento do dinheiro. Desde um grupo de estudos que fora constituído em uma organização para pensar a crise, constituído por gestores financeiros e não ainda relacionada aos programas, até uma afirmação em que se evidencia a passagem do foco da organização sobre suas atividades programáticas para a gestão financeira.

“Se um ano atrás a gente se preocupava mais com as atividades, com as relações de rede, com os resultados, se preocupava mais com a parte operacional mesmo, projetos e atividades, hoje nos preocupamos muito mais com a parte interna financeira. (...) Se antes precisava-se ter mais cuidado na parte de missão, que é aquela de atividades, projetos e programas e menos naquela de gestão, que é essa questão dos recursos financeiros, de recursos humanos e recursos técnicos à disposição; hoje tem uma tendência inversa, ou seja, se preocupa mais com a gestão e menos com a missão, deixa-se um pouco em segundo plano a parte da missão, ou seja, de realização de atividade.”

Ainda, o controle sobre as finanças está crescente. Em um caso houve um envolvimento das pessoas da organização na elaboração de um orçamento participativo para estabelecer prioridades de atividades, no entanto, o controle sobre os gastos se faz presente.

“A pessoa responsável pelas finanças quase não aprova nada. Essa é uma mudança, pois, geralmente se eu preciso fazer um fortalecimento institucional para nosso parceiros está bem, mas agora pergunta o porquê. Há muito controle extra, cada decisão é olhada com muito cuidado.”

Para parte das organizações entrevistadas que já estava sofrendo redução de recursos em decorrência do movimento anterior, tende-se a acelerar o processo de reestruturação que já estava em andamento.

“No caso dos projetos brasileiros estamos com essas estratégias novas que nós acreditamos que é a estratégia certa no momento da crise, tem muita coisa que veio a calhar no momento da crise como mera coincidência, só acho que se a organização não estivesse passando por essas mudanças anteriores ela iria ter que passar agora inevitavelmente, mas como já estávamos passando por mudanças foi uma maneira de consolidar um pouco tudo o que estava sendo pensado de uma maneira a reforçar que essas mudanças vieram na hora certa, meio que sem querer mas na hora certa”.

Ou ainda, legitimar a necessidade deste processo:

“Tudo isso (mudanças) é mantido por causa da crise, as resistências que existem na organização contra essas idéias, porque existia resistência, elas foram todas minadas por causa da crise e ela vem como um argumento extra para reforçar tudo isso. Esse é um efeito prático, muito prático. O que aconteceu com a crise é que muitas das resistências que tinham contra esse processo de mudança que é anterior a crise elas foram sendo diminuídas cada vez mais, por falta de argumentação prática em relação ao momento de contexto”.

5. Considerações Finais

Com base no que construímos nesta pesquisa e procuramos sintetizar neste relatório, pudemos observar aspectos importantes sobre as organizações entrevistadas e o contexto do campo da cooperação internacional no Brasil. Ademais, pela relação dessas agências com o campo social como um todo, aqui procuramos reconhecer relações e formular hipóteses também sobre esse campo e sua relação com a crise internacional. Nesta tentativa, nos deparamos com muitas construções e com percepções que mesclam dados objetivos e expectativas, trazendo certa dificuldade em se compreender o presente e prever os movimentos para os próximos tempos. À medida que há algo ainda nebuloso, parece ser necessário levar em conta aquilo que se manifesta neste conjunto de entrevistas, ainda que de forma tímida e contraditória, o que tentamos fazer neste texto de considerações finais.

Um primeiro aspecto diz respeito a diversidade de características das organizações que compõem o chamado “campo social” brasileiro e, em particular, as organizações internacionais de cooperação. Entre elas, a variação é grande quanto a sua estrutura de funcionamento, nos papéis que exercem e nas relações que tecem com os diversos atores de nossa realidade social. Neste sentido, a variedade dos olhares que constituem nossa amostra parece expressar a multiplicidade característica do próprio campo social, marcadamente heterogêneo.

Além da multiplicidade, de difícil apreensão, reconhecemos também que tem havido pouco diálogo dentro do campo da cooperação, dificultando a construção de saberes comuns e articulados sobre os processos, bem como ações políticas sinérgicas. Em um momento em que as conseqüências da crise começam a ser sentidas de maneira sistêmica, é prudente olhar para as conseqüências de que tais organizações sigam caminhos isolados para lidar com a crise e se reposicionar na sociedade brasileira. Nos parece que toda a compreensão que apresentamos aqui a respeito dos efeitos da crise, inscreve-se neste território em que o diálogo e a sinergia entre as organizações é bastante limitado.

Em relação aos efeitos da crise em particular, o primeiro aspecto a ser destacado diz respeito à dificuldade que tivemos (e que tiveram os entrevistados) em diferenciar o impacto financeiro real (em curso), da expectativa deste impacto. À medida que as organizações reconhecem que suas sedes européias já foram impactadas neste primeiro semestre de 2009, restam expectativas em relação a como estas conseqüências vão se desdobrar no Brasil ainda em 2009 e em 2010. E, se há certo “atraso” destes efeitos por aqui, o que vemos com bons olhos, há também a possibilidade de que as organizações brasileiras e suas apoiadas tenham mais tempo para lidar com estes efeitos a partir de 2010. É um horizonte assim que projeta um segundo semestre de 2009 como tempo fundamental para pensar as organizações e suas posições sociais, bem como suas necessidades de recursos e estratégias de mobilização para os próximos anos.

Outro destaque deve ser dado à dificuldade dos entrevistados em distinguir entre o que seriam efeitos de uma “crise” anterior da cooperação internacional do Brasil e o que seriam efeitos diretos da crise econômica atual. Dada uma mudança gradativa de prioridades das organizações internacionais para cooperação em relação às áreas geográficas mundiais preferenciais, reconhecemos um movimento expressivo de retirada da atuação de parte destas organizações do Brasil, processo denominado por alguns entrevistados como “crise da cooperação internacional”. Neste sentido, as mudanças de prioridades e restrições orçamentárias para o Brasil tem sido acelerado, intensificado ou legitimado frente à crise atual. Da maneira como pudemos compreender as entrevistas, levanta-se aqui uma questão em torno do quanto certos atores têm usado a crise econômica para justificar mudanças nas organizações. Se há um movimento de diáspora da cooperação internacional no Brasil, parece ser importante evitar que este movimento seja localizado como conseqüência da crise financeira, mas compreendido em seus sentidos técnicos e políticos.

Se as questões levantadas na pesquisa apontam para a necessidade de que as organizações ampliem seus diálogos internos e externos sobre a crise, a fim de melhor compreenderem e escolherem seus movimentos, por outro lado nos deparamos com o fato de que nestes primeiros meses de 2009, as

conversas sobre a crise terem sido caracterizadas por certa informalidade. Para os entrevistados, o “atraso” da crise no Brasil é um dos motivos para que não sejam fomentadas agendas institucionais sobre o tema, coisa que poderá ocorrer mais adiante. Caso contrário, o “atraso” não se converterá em benefício e apenas diante de efeitos mais concretos e dramáticos (demissões, cancelamentos de contratos, fechamento de escritórios) o setor reconhecerá a necessidade de trabalhar sobre isso. Nos casos em que a discussão tem ganho maior relevância e espaço, a compreensão sobre os efeitos da crise começam a ser explorados como oportunidade de reposicionar a instituição.

Dentro do espectro de temas e preocupações que ganham espaço de diálogo mais ou menos formais, duas grandes tendências não excludentes foram percebidas nos discursos. Uma delas envolve o tema da mobilização de mais recursos para dar conta de uma possível/real restrição de recursos financeiros advindos das sedes; a segunda envolve aquilo que podemos chamar aqui de posicionamento estratégico da organização, implicando o repensar de formas de atuação e funcionamento no sentido de se adaptar à nova realidade econômica. Uma vez mais, as organizações que começam a fazer este movimento com maior antecipação têm conseguido diferenciar as dificuldades que são conseqüências da crise econômica, daquilo que é conseqüência da estrutura e do comportamento organizacional até aqui.

Ao falar das conseqüências mais diretas, também nos deparamos com certa dificuldade dos entrevistados em identificar financeiramente (monetariamente) os efeitos da crise econômica nos primeiros meses de 2009. Algumas poucas organizações se referem a percentuais de queda nas receitas, sobretudo aquelas que têm seus anos fiscais terminando neste mês de Julho de 2009, o que possibilitaria uma visão mais clara da situação econômica da organização. Outro aspecto do impacto mais evidenciado refere-se ao tipo de fonte de recursos da organização, uma vez que aquelas vinculadas a instituições financeiras ou que dependem de doadores como pessoas físicas (que não possuem compromissos contratuais doação ou compra de produto e serviços), o impacto se mostra mais imediato.

Entre aquelas que não sofreram restrição financeira direta nestes primeiros meses, há expectativa de que a receita irá cair nos próximos meses, havendo para isso três motivos principais. (I) porque alguns recursos já haviam sido negociados e se mantêm por contrato ou acordo (diferentemente do que acontece com a doação direta por pessoas físicas) esperando, no entanto, uma retração nos próximos anos; (II) porque as sedes já sofreram uma queda de recursos e isto será estendido ao Brasil em breve; (III) porque simplesmente se deduz que haverá inevitavelmente cortes dada a conjuntura econômica.

Apesar de supor a existência de uma base objetiva nesta diferenciação entre o sentido e o esperado, a expectativa, por si só, já parece se apresentar como impacto importante. A vivência da crise e da expectativa da restrição de recursos envolve uma interferência no funcionamento das organizações uma vez que, como expectativa, ela provoca mudança de atitudes no sentido de se pensar em alternativas para lidar com aquilo que se espera, tal como nas que já vivenciam a restrição de recursos.

Dentre os meios alternativos que estão sendo pensados pelas organizações, observamos novamente as duas tendências que se mostram presentes nos temas e preocupações das organizações: de um lado a captação e mobilização de recursos, de outro o corte de custos internos, o aprimoramento da gestão financeira e, por vezes, reestruturação para lidar com a nova situação econômica. Se por um lado a mobilização de recursos surge com mais força para lidar com a crise, por outro a alternativa voltada à mudança no gerenciamento de recursos envolve cortes internos de gastos administrativos e otimização do investimento nos programas.

Em relação aos cortes, nos deparamos com organizações que passaram a limitar viagens e diárias, diminuíram visitas, cancelaram seminários internacionais, estão revisando estruturas de gestão e contratos de terceirização, e passaram a valorizar o uso de plataformas ou dispositivos de gestão e aprendizagem à distância. Quanto ao tema da eficácia, nos deparamos com a intensificação de discursos que apresentam a idéia de que é preciso conhecer o “impacto” dos programas, em busca de

maior relevância, visibilidade e, em consequência, fortalecimento das ações de mobilização de recursos.

Em busca de mais impacto com menos recursos, equação reconhecida por certos atores como perigosa ao campo social e é alvo de muita contradição, parecem ganhar força e importância os investimentos em processos de avaliação. Nas entrevistas identificamos preocupações com o desenvolvimento de indicadores, busca por maneiras de medir impactos e por formas de aprender com as experiências e potencializar a atuação e a relevância dos projetos e programas. Em complemento, fala-se também da busca por meios alternativos de avaliação de projetos, que onerem menos as organizações, como por exemplo o monitoramento e avaliação à distância e o incentivo à auto-avaliação com qualidade.

Neste contexto, os investimentos das organizações em projetos e programas têm sido repensados em razão de sua eficácia e eficiência. Segundo as entrevistas, isto tem se dado em função da diminuição de recursos disponíveis ou do medo desta restrição. Em complemento, não encontramos relatos que falam de mudanças de área de atuação ou temática. Segundo as organizações, estas mudanças implicariam em mais gasto de energia e recursos, o que seria uma contradição com o contexto atual. No entanto, o que se observa é uma tentativa em melhor definir prioridades e qualificar a gestão do que está sendo feito. Para as organizações que já vinham num processo de mudança, há uma aceleração neste movimento em função da crise econômica; já que para as demais há uma tendência de focalização em menos temas/programas e/ou parcerias para otimizar a utilização dos recursos. Além destas estratégias, o que parece começar a ganhar força no campo é a tendência a buscar atuações e financiamentos colaborativos, o que traz uma força de aproximação, interlocução e aglutinação das agências e novos desafios para o campo da cooperação.

Com tudo isso, a pesquisa nos dá sinais de que os efeitos da crise econômica sobre a cooperação internacional já começam a ser sentidos nos primeiros meses de 2009 e irão se intensificar pelo resto do ano, com a tendência de repercutirem fortemente em 2010. Entre muitas leituras e perguntas que levantamos neste relatório de pesquisa, tornado público com a intenção de fomentar discussões contribuir para aprendizagens no campo social, reconhecemos que se atravessa agora um momento de mudanças que tendem a ser fortes e a marcar de maneira profunda os contornos e as práticas da cooperação internacional no Brasil, o que parece ser de interesse de muitos atores do campo social.

O que significarão estas mudanças? Que natureza terá a cooperação internacional no Brasil nos próximos dez anos? O que o setor social fará com menos dinheiro? A crise financeira exacerba uma crise na estrutura do campo social? O que estamos aprendendo com isso e que papel cabe a cada militante e cada organização neste cenário? São perguntas como essas que permanecem latentes neste estudo e vivas nos processos de discussão e formulação estratégica que temos tentado sustentar no Instituto Fonte.

Esperamos que a narrativa que registramos aqui, nossas leituras, hipóteses e perguntas possam se reunir a outros estudos e a pensamentos e práticas de outros atores a fim de contribuir com o plural e permanente processo de pensar e produzir o campo social brasileiro no cotidiano das nossas organizações e, sobretudo, nas relações que estabelecemos.

Anexo 1 - EFEITOS DA CRISE SOBRE AS AGÊNCIAS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL
Roteiro para Entrevista Telefônica

1. Organização _____

2. Nome do entrevistado: _____

3. Cargo/ Função: _____

Telefone: _____

Data: ____/____/2009

Número de tentativas para conseguir a entrevista: _____

Se não conseguiu a entrevista

(1) Problemas com o número do telefone

(2) Pessoa se recusou a participar

(3) Outro: _____

4. A organização tem percebido alguma relação entre a atual crise econômica e o funcionamento do setor social brasileiro?

(1) Se sim, quais relações são percebidas?

(2) Se não, considerando a interferência da crise nos diversos setores da sociedade, a que se deveria esta não relação?

5. Há discussões na organização sobre este tema?

(1) Sim, há discussões

(1.A) Como se dão estas discussões? São formais, em âmbito institucional, ou são informais?

(1.B) Qual o conteúdo destas discussões? Quais as principais preocupações ou focos de debate?

(2) Não, não há discussões

(2.A) Percebe algum motivo para não haverem?

6. A organização percebe alguma interferência da crise econômica atual em sua própria atuação no setor social brasileiro?

(1) Havendo interferência, de que tipo seria?

(1.A) Se financeira, como se dá a interferência? Se não, por quê?

(1.A.1) Já é sentida ou é ainda esperada?

(1.A.2) Há diminuição de recursos comparativamente aos anos anteriores?

(1.A.3) Esta interferência financeira estaria relacionada aos tipos/fontes de financiamento que recebem? Como?

(1.A.4) Buscou-se meios alternativos para lidar com esta interferência?

(1.B) Se em investimento em projetos, como se dá a interferência? Se não, por quê?

(1.B.1) Modificou-se ou se pretende modificar em algum aspecto o investimento em projetos no Brasil? Seja em termos financeiros (cotas) ou em relação à população, área ou região de atuação frente à nova conjuntura social decorrente da crise?

(1.B.2) Modificou-se ou se pretende modificar as relações de parceria com as organizações brasileiras? Como?

(1.B.3) Modificou-se ou se pretende modificar em termos estratégicos de atuação e em avaliação dos projetos? Como?

(1.C) Se em estrutura/funcionamento institucional, como se dá o interferência? Se não, por quê?

(1.C.1) Modificou-se ou se pretende modificar o posicionamento político da instituição? Como?

(1.C.2) Modificou-se ou se pretende modificar a gestão de recursos internos? Como?

(1.C.3) Modificou-se ou se pretende modificar a estrutura funcional da organização? Como?

(1.D) Se há outros tipos de interferência? Quais? Explique, por favor.

(2) O Não havendo interferências, supondo que a conjuntura social e econômica apresenta impactos múltiplos, inclusive no setor social, a que se deveria a não interferência da crise na atuação da organização?

(2.A) Porque não houve interferência em recursos recebidos?

(2.B) Porque não houve interferências no investimento em projetos?

(2.C) Porque não houve interferências na estrutura e funcionamento institucional?