

Operacionalização do CLIU

Fernando Burgos¹Tatiana Lemos Sandim²

Como explicado na apresentação, o CLIU – Conexão Local Modalidade Interuniversitária – pode ser considerado um desdobramento do projeto Conexão Local, idealizado e executado pela FGV-Eaesp desde 2005. Um relato dos primeiros anos de realização do Conexão Local, das motivações para a sua criação com esse formato e metodologia e sua importância na formação dos alunos da graduação e pós graduação na Fundação Getúlio Vargas foi escrito por Ricardo Bresler, Peter Spink, Fernando Burgos e Mário Aquino Alves e publicado no Cadernos Gestão Pública e Cidadania em 2008. O CLIU foi inspirado no Conexão Local e ambos compartilham objetivos, razões de ser e formas de olhar para o mundo e descrevê-lo. As alterações metodológicas implementadas no CLIU foram necessárias para acolher suas especificidades: vários coordenadores, vinculados a várias instituições e alunos distantes geograficamente, dispersos em três regiões do Brasil. Esse texto tem como propósito descrever a metodologia do CLIU, percorrendo as várias etapas de realização de um ciclo anual, e utilizando como ponto de referência o artigo citado.

Desde o início, o CLIU foi coordenado pela equipe do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (Ceapg) da FGV-Eaesp e sempre contou com uma coordenação operacional. Essa função foi desempenhada por pesquisadores/professores e alunos de pós graduação bolsistas que tinham como atribuições planejar e executar as tarefas necessárias para que o CLIU se concretizasse. Todas as etapas são conduzidas pela coordenação com a colaboração ativa de diferentes atores em momentos variados: as instituições parceiras, o GVPesquisa, a coordenação administrativa do Ceapg.

Um ciclo do CLIU, desde a seleção das equipes até a apresentação no Dia da Pesquisa, envolve muitas pessoas das quatro instituições participantes. De maneira consolidada, podemos dizer que são nove etapas de realização do CLIU: recrutamento e seleção dos estudantes, seleção das experiências a serem visitadas, seleção dos supervisores, montagem das equipes, organização logística, preparação dos pesquisadores, imersão no campo, elaboração do relatório e apresentação do relatório. A seguir, detalharemos cada uma destas etapas.

¹ Professor da EAESP-FGV. Coordenador do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG).

² Doutoranda em Administração Pública e Governo – Eaesp-FGV. Mestre em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro – MG.

1. Recrutamento e Seleção dos estudantes

São formadas três equipes para imersão no campo. Cada equipe tem uma dupla da Fundação Getúlio Vargas (um aluno de graduação e um de pós graduação – mestrado ou doutorado) e uma dupla de uma das instituições parceiras, também da graduação e da pós graduação. A UVA-CE, por não dispor ainda de cursos de pós graduação, tinha suas duplas formadas por um aluno de graduação e um docente.

O processo de recrutamento dos estudantes varia de acordo com cada instituição. No caso da FGV-Eaes, sempre optamos por ir até a sala das turmas elegíveis ao programa, para contar sobre a experiência e assim, atrair candidatos interessados. Também eram colocados cartazes nas salas de aula, lembrando as datas de inscrição. Mas o que sempre teve maior impacto na atração de candidatos era o chamado “boca a boca”, ou seja, alunos das edições anteriores sempre contavam suas experiências e dessa forma, estimulavam futuros interessados.

Em relação ao processo de seleção, todas as instituições também têm autonomia para realizar o processo da forma que considere mais adequada para encontrar alunos com perfil, disposição e disponibilidade para participar de uma imersão em campo, no formato que o CLIU propõe. De acordo com Bresler (et al, 2008), a preocupação sempre foi a de selecionar alunos que tivessem “os pés no chão”, que estivessem abertos à possibilidade de aprender a partir do contato e da escuta com atores diversos, donos de conhecimentos diversos, sabedores de uma prática cotidiana que adentra os muros da universidade em pé de igualdade.

O processo de escolha dos alunos sofreu alterações durante os anos de execução do CLIU orientado pelos acertos e falhas cometidos nos anos anteriores ou, ainda, pela necessidade de observar algum aspecto para o qual não nos atentamos nos primeiros processos seletivos. Foram incorporadas novas fases ou alteradas atividades já existentes, sempre tendo como objetivo final ressaltar características dos alunos que nos ajudassem a encontrar quais seriam aqueles que extrairiam os melhores resultados de sua participação no CLIU. Em outras palavras, quais alunos “aproveitariam” melhor a participação no projeto e conseguiriam, a partir dessa experiência, agregar para sua formação acadêmica e de futuros gestores profissionais.

Na FGV-Eaes, descrevemos no edital o perfil desejado dos alunos:

- Interessados em desenvolver seu potencial investigativo;
 - Interessados em conhecer práticas de gestão *in loco* e capazes de aprender com gestores e com a realidade observada;
 - Com potencial de se relacionarem com as pessoas envolvidas nos projetos a serem vivenciados;
 - Com capacidade de auto-organização e de adaptação em situações diferentes das do seu cotidiano;
-

-
- Interessados em vivenciar ações locais inovadoras, que vêm sendo desenvolvidas com êxito e apresentam soluções concretas no enfrentamento da pobreza, na oferta de serviços públicos e no fortalecimento da democracia.

Para se inscrever, o aluno deve preencher um formulário e escrever uma carta, explicitando suas motivações para participar do CLIU. Com a leitura dos documentos enviados, com especial foco na carta de motivação, fazemos a primeira etapa da seleção. Historicamente, na FGV-Eaespp temos tido em média, 15 inscritos para as três vagas disponíveis. Destes, seis ou sete alunos são selecionados para as próximas etapas que incluem uma atividade de campo e uma entrevista individual. A atividade de campo é uma inovação incorporada no processo seletivo. Nos dois últimos anos, os alunos foram orientados a almoçar no Bom Prato³, restaurante popular com alimentação balanceada vendida por R\$ 1, por meio de subsídio do Governo do Estado de São Paulo. A ida dos alunos até esse restaurante coloca-os em contato com elementos diversos do cotidiano da maioria deles. A proposta é simular uma vivência de campo dentro da própria cidade.

Ler o relato produzido a partir do que foi vivenciado torna possível perceber como receberam a tarefa de campo, como a desenvolveram e como se prepararam para essa experiência inicial. Quais foram as impressões e as ideias que fizeram a respeito do ambiente, do atendimento, das pessoas, da comida? Como se relacionaram com os outros, com o cardápio? Todas essas respostas nos dão elementos para, com algum grau de abstração, inferir como serão, caso selecionados, as reações dos alunos diante de situações similares que sempre acontecem em uma imersão em campo. As especificidades oriundas de um campo de pesquisa que está – na melhor das hipóteses – a 800 km de distância e é cercado por uma realidade que traz elementos diversos da realidade dos alunos está sempre orientando nosso olhar. O contato com uma realidade diversa em alguma medida é uma escolha do projeto. Vemos isso como uma característica que contribuirá para a aprendizagem por meio do estranhamento em relação àquilo que se considera “comum” o que, por outro lado, traz consigo o desafio de lidar com a diferença.

Todos os alunos que realizam a atividade de campo são entrevistados individualmente. Durante a entrevista, que tem duração aproximada de uma hora, explicamos com detalhes o funcionamento do CLIU, esclarecemos todas as dúvidas e, sobretudo, tentamos identificar as motivações que levam a buscar uma participação no CLIU, seus temas de interesse e sua “capacidade de resistência” para vivenciar três semanas de imersão em campo. A entrevista é vista por nós como um meio de levar os alunos a pensarem sua formação, suas aspirações em relação ao curso e ao seu futuro profissional e como o CLIU contribuiria para isso.

Além dessas questões, são levantadas restrições e dificuldades de qualquer natureza que

³ Mais informações estão disponíveis no link: <http://www.cidadao.sp.gov.br/servico.php?serv=304134>

requeiram atenção diferenciada ou os impeçam de realizar as atividades – disponibilidade de tempo para as atividades, demandas especiais em relação à saúde (medicação de uso contínuo, doenças crônicas, etc.), restrições alimentares, dentre outras.

Todos os anos, o processo de seleção dos alunos na FGV-Eaesp foi feito por uma dupla de pesquisadores do Ceapg. Conversando sobre as impressões das entrevistas, cartas e relatos de campo chegamos, em consenso, à decisão de quais alunos serão selecionados para participar.

2. A seleção das experiências

Enquanto selecionamos os alunos, a segunda etapa vai se desenrolando paralelamente. Trata-se da busca pelas experiências de campo que serão visitadas. Anualmente, EG-FJP, UVA-CE e UFAC identificam experiências de ação pública local em seus estados, que tenham contribuições no campo da ampliação do acesso a direitos, do fortalecimento da cidadania e da democracia. Os projetos escolhidos precisam ter disponibilidade para receber uma equipe, ou seja, gestores, técnicos, parceiros, beneficiários cujas experiências possam contribuir na formação dos alunos. É preciso também, que seja disponibilizado um informante-chave que assuma o papel de interlocutor da equipe, recebendo-os no campo e, junto com os supervisores, definir a programação das atividades (BRESLER et al., 2008). Os projetos selecionados também precisam ter outro aspecto importante, e que chamamos internamente de “substância”, o que significa que na experiência é preciso haver atividades para os estudantes durante pelo menos 15 dias de pesquisa. Em muitas ocasiões, foram sugeridas experiências que pareciam muito interessantes, mas com limitado potencial de abertura ao diálogo com os diferentes atores envolvidos, e assim, preferimos excluí-las.

Ao longo de todos estes anos no CLIU, foram selecionadas experiências de várias naturezas, implementadas por órgãos públicos ou secretarias municipais ou estaduais, ONGs e OSCIPs ou, ainda, arranjos que envolvem vários desses entes. Em geral, as equipes foram bem recepcionadas e tiveram acesso às condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho de campo.

3. Seleção de supervisores

Na UFAC e FJP-MG, a seleção dos supervisores atende a critérios próprios e específicos que incluem, prioritariamente, o interesse do pós-graduando pela pesquisa de campo qualitativa ou pela docência. Na UVA-CE, a supervisão é feita por um docente que, em alguma medida, compartilha desses interesses.

Na FGV, a escolha de três mestrandos ou doutorandos contempla critérios semelhantes. Podem ser selecionadas, ainda, pessoas que trabalhem em temas de pesquisa afins aos

temas mais comuns às experiências visitadas. É comum que os pesquisadores selecionados tenham algum vínculo com o Ceapg. Por outro lado, também ocorre a seleção de supervisores estabelecem contato com integrantes do Ceapg, demonstrando seu interesse pelos temas relacionados ao CLIU.

Quando selecionados, os supervisores são informados quanto às tarefas relacionadas à supervisão mas não sabem ainda qual será a experiência visitada. Essa informação lhes é fornecida quando a etapa de montagem de equipes é concluída. Na medida em que eles possuem disponibilidade de tempo, essa etapa é realizada em conjunto, com a participação por telefone dos supervisores da UVA-CE, UFAC e FJP-MG.

4. A montagem das equipes

Uma vez selecionadas as experiências, supervisores e os estudantes, chega o momento de formar as equipes e decidir qual será o “destino” de cada uma delas. De forma simples e objetiva, pode-se dizer que é o momento de responder à questão: quem vai com quem e para onde? Certamente, as diferentes coordenações operacionais que o CLIU teve ao longo dos anos realizaram estas tarefas com algumas nuances diferentes porém com a mesma finalidade: buscar garantir que as pessoas entrem em contato com experiências interessantes para elas próprias, possam aprender com a vivência da imersão em campo e, ainda, que a convivência em grupo seja boa.

Com esses intuitos, são observados os temas das experiências escolhidas, os temas de interesse manifesto pelos estudantes de graduação e pós graduação, suas características pessoais e as restrições de cada um, identificadas durante as entrevistas. Montar equipes e destinos são tarefas distintas, feitas ao mesmo tempo para conciliar todos esses elementos.

Um dos desafios inerentes a essa etapa é o pouco conhecimento que a coordenação operacional do CLIU tem a respeito dos participantes selecionados pelas instituições parceiras. A tentativa de minimizar esse problema é feita em contato por telefone com os coordenadores e com as duplas selecionadas na UVA-CE, EG-FJP e UFAC. Na conversa com os participantes, damos as boas-vindas, tiramos as possíveis dúvidas e levantamos expectativas e interesses de pesquisa.

Por princípio, as duplas são formadas por dois estudantes da FGV-Eaes (um da graduação e um da pós graduação) e dois estudantes de uma das instituições parceiras (também um da graduação e um da pós graduação, com exceção da UVA-CE que, como foi ressaltado anteriormente, por não ter ainda um curso de pós graduação, envia sempre um docente para a supervisão da equipe) e o destino de cada equipe é em uma região diferente daquela de sua origem. Assim, a equipe formada com integrantes da FJP, de Minas Gerais, por exemplo, sempre visitará uma experiência localizada no Acre ou no Ceará e o mesmo ocorre com as outras duas equipes.

É fundamental conciliar os temas das experiências com os interesses dos participantes. Nem sempre há coincidências de ambos, considerando o amplo espectro de possibilidades de interesse no campo da atuação pública. Nesse caso, tentamos a aproximação entre o que “se quer ver” e o que “há disponível para ser visto”. Outro ponto de atenção é a convivência em campo. Principalmente para os graduandos, uma vez que permanecem mais tempo em campo, a convivência entre os pesquisadores é ponto fundamental para que seja possível se concentrar e investir maior parte do tempo e da energia para olhar a experiência e menos para o estabelecimento e manutenção de uma convivência interna adequada. Há que se considerar, ainda, que os alunos vêm de diferentes realidades, de formações acadêmicas também diversas, com outros olhares sobre o trabalho de campo e sobre o próprio campo.

A diversidade é vista como uma potencialidade, um traço constitutivo do CLIU que, antes de tudo, contribui para seu enriquecimento. Porém, é preciso ter atenção para que não se torne fonte de atritos ou frustrações para os participantes. Somando-se todos esses elementos temos um quebra-cabeça relativamente complexo para ser montado. Olhar para os seis anos de CLIU nos permite perceber os acertos e as falhas nessa montagem e, não é exagerado afirmar que há nessa etapa questões subjetivas, em que a indeterminação dos potenciais problemas é grande. Essa constatação torna possível afirmar que, definidas equipes e experiências temos, ao mesmo tempo, um conjunto de escolhas e decisões objetivas e, ainda, uma “aposta” em andamento. O diálogo entre a equipe de coordenação, da equipe com os participantes e da equipe com os coordenadores das instituições parceiras é sempre utilizado para ampliar o conhecimento e minimizar o risco da “aposta”.

Para evitar frustrações, uma das coisas que sempre afirmávamos para os participantes do CLIU era que o surgimento de uma amizade a partir de uma experiência do CLIU era um resultado desejado, mas não esperado. Por isso, dizíamos algo como: “Vocês não precisam ser amigos. Apenas parceiros e companheiros de trabalho”. Obviamente, na história do CLIU surgiram várias amizades, mas nunca tivemos a ilusão de que a convivência entre pessoas diferentes seria simples.

5. A organização logística

As atividades de logística são realizadas pela coordenação operacional e consistem em providenciar meios para que as equipes cheguem a seus destinos e disponham das melhores condições possíveis para a permanência em campo. Providenciamos o deslocamento (aéreo ou rodoviário, e às vezes, ambos), as reservas em hotéis e depositamos em conta bancária os valores para o pagamento de alimentação e pequenos deslocamentos internos à cidade. Não foram poucas as equipes que receberam também recursos em conta para o pagamento de hotéis que não ofereciam opção para o faturamento e pagamento direto pela FGV-Eaes, bastante comum em cidades de

pequeno porte. De acordo com o previsto no projeto aprovado junto à Capes, os estudantes da FGV-Eaesp têm seus custos pagos pelo GVPesquisa e os das instituições parceiras com recursos do Pró-Adm Capes.

As tarefas dessa etapa são desenvolvidas em estreita relação com os supervisores que identificam, já em contato com as experiências selecionadas, as melhores alternativas de deslocamento e hospedagem nas localidades a serem visitadas. Ocorre com frequência, ainda, imersões em campo que envolvem várias cidades exigindo maior planejamento logístico. Nesses casos, o supervisor elabora um cronograma prévio de visitas que torne possível identificar as necessidades de hospedagem e deslocamento antecipadamente.

6. A preparação dos pesquisadores

De acordo com Bresler et al. (2008), o trabalho pré-campo é importante para que as equipes conheçam as especificidades das experiências a serem visitadas e, ainda, comecem a se conhecer e a se familiarizar, o que é fundamental para o convívio futuro na imersão em campo. No Conexão Local, essa atividade é mais simples porque todos os participantes estudam na FGV-Eaesp. No CLIU, a realidade é bem diferente. Até 2013, as equipes utilizavam unicamente recursos tecnológicos disponíveis. Nos primeiros anos de realização do CLIU, esses recursos se limitavam ao envio de e-mails e às redes sociais. Com o avanço rápido desses meios, tornou-se possível a conversa utilizando vídeos, favorecendo o entrosamento dos estudantes.

Em 2013 e 2014, realizamos seminários de preparação para o campo em São Paulo. Com um dia e meio de programação, os objetivos eram: 1) promover um ambiente que favoreça a aproximação das equipes, 2) propiciar um momento de preparação para o campo com toda a equipe reunida, e 3) discutir técnicas de pesquisa de campo. Em 2013, o seminário foi realizado com a presença dos seis supervisores de todas as instituições e, em 2014, ampliamos para os alunos de graduação, atendendo à sugestão dos participantes do primeiro seminário.

A possibilidade de conhecer e conversar pessoalmente antes da imersão em campo favoreceu o desenrolar da pesquisa por potencializar o entrosamento prévio entre as pessoas. Os momentos de debate a respeito das diferentes experiências escolhidas foram interessantes e enriquecedoras, principalmente, por contar com os residentes na região, permitindo um mínimo de conhecimento a respeito das questões gerais da região e da experiência. Considerando que as duplas têm como destinos regiões distantes, com realidades diferentes, a participação dos estudantes que vivem nas regiões a serem visitadas contribui para o debate. Se seguirmos o exemplo anterior e considerarmos que a equipe formada por estudantes da FJP e da FGV-Eaesp tem como destino o Acre, o fato dos alunos da UFAC estarem presentes, simplifica o acesso a algumas especificidades e enriquece a conversa sobre a região visitada.

A programação dos seminários de preparação para o campo também incluiu outros pesquisadores e professores do Ceapg, como os professores Peter Spink, Ricardo Bresler e Veronika Paulics⁴. Esses momentos foram dedicados à discussão sobre a metodologia qualitativa do trabalho de campo e sobre dicas práticas a respeito da imersão. Estas dicas são úteis para os iniciantes em pesquisas de campo, considerando que, para a maior parte dos estudantes, será a primeira vez nessa atividade. Um documento sintético mas, de grande valor prático utilizado como fio condutor desse momento é o texto “O que não pode deixar de ver em campo”, um dos anexos ao final deste livro.

Depois desse encontro, o trabalho de preparação para o campo segue sob responsabilidade das duplas de supervisores. Para os supervisores, muitas vezes iniciantes na tarefa de orientação de um trabalho de campo, o desafio está em “ajudar a ver”, ou seja, cabe a eles criar situações que favoreçam o aprendizado dos graduandos. Assim, os supervisores têm como tarefa providenciar que os estudantes entrem contato com informações necessárias para o bom andamento do trabalho, utilizando recursos e meios que os permitam aprender a buscar informações e a discernir o que é relevante. Para isso, recebem orientações e dicas e podem contar com o apoio dos coordenadores das quatro instituições parceiras. Em relação à experiência, em si, o principal recurso que utilizam são os interlocutores-chave das experiências a serem conhecidas e têm à disposição a estrutura (telefone, computadores, internet) dos Centros de Estudos nas instituições.

7. A imersão em campo

A imersão no campo começa no início de julho, quando normalmente, os estudantes estão de férias das universidades⁵. Durante os 21 dias de campo, os estudantes deverão conhecer os detalhes da experiência, aproximar-se dos pontos-de-vista dos mais diferentes atores envolvidos direta e indiretamente com ela. Na primeira semana, eles estão acompanhados dos supervisores que ajudam nas questões logísticas, mas principalmente, “mostram” aos graduandos como fazer a pesquisa e o modo de se comportar numa conversa ou entrevista, corrigem eventuais equívocos dos estudantes e estimulam os debates e reflexões sobre o que está sendo visto e aprendido com os gestores locais. No final de cada dia de pesquisa, os supervisores instam os estudantes a registrarem em seus cadernos as principais impressões e informações daquele dia.

No final da primeira semana, os supervisores voltam para as suas cidades de origem, não sem antes estabelecer uma relação de confiança com o interlocutor-chave ou outra pessoa da experiência, de forma a ter um contato próximo e efetivo, caso haja algum problema

⁴ Nos anos iniciais, o professor Marco Antonio Carvalho Teixeira também participou, abordando o cenário político eleitoral em cada uma das cidades e estados que seriam visitados.

⁵ Durante a realização do CLIU, em alguns anos, os estudantes da UFAC estavam em período letivo durante a realização do CLIU, em função das greves de anos anteriores. Mas mesmo assim, graças ao apoio do Corpo Docente da Universidade, eles não foram prejudicados pelas ausências nas aulas.

ou alguma necessidade de entrar em contato com os estudantes. Após a partida dos supervisores, o contato com os alunos passa a ser via e-mail, telefone ou redes sociais e cada equipe estabelece a periodicidade desse contato, de forma que a orientação possa continuar ocorrendo.

O horário de trabalho dos estudantes acompanha o horário da experiência. Isso em geral significa dias úteis e horário comercial, com descanso nos finais de semana. No entanto, isso pode variar de acordo com a experiência. No caso de um projeto educacional, pode ser que os estudantes tenham que ir a uma escola no período noturno, para acompanhar o desenvolvimento de uma atividade. Ou no caso de uma experiência de agricultura familiar em que os pequenos produtores se reúnem na associação aos sábados, quando a presença dos pesquisadores será fundamental. Nesses casos, a orientação dada aos supervisores é para que haja uma espécie de “compensação”, buscando garantir dias e horas de descanso e lazer para os estudantes.

8. A elaboração do relatório

Como é, para muitos, a primeira experiência de pesquisa de campo, é também a primeira oportunidade de elaboração de um relatório dessa visita. Preparamos outro documento sintético, com informações úteis para nortear esse trabalho (que também está na parte de anexos ao final deste livro). O desafio dos supervisores agora reside em manter os estudantes focados nessa tarefa que se torna um pouco mais complexa em razão da distância entre os integrantes da equipe. Além disso, como o retorno do campo ocorre frequentemente na semana anterior ao início do semestre letivo, é necessário conciliar as demandas das disciplinas com a elaboração do relatório.

Em virtude da distância, do grau de dificuldade em elaborar um texto escrito, das perspectivas diferentes de análise dos pesquisadores e da quantidade de demandas de cada um, esta é a parte mais difícil da operacionalização do CLIU. Assim, mais uma vez, vale o princípio de “ajudar a ver” e, aos supervisores cabe também o desafio de promover diálogos que permitam aos alunos analisar tudo o que foi visto e relatar de forma coerente e consistente.

9. A apresentação do relatório

Um ciclo do CLIU termina com a apresentação dos relatórios no Dia da Pesquisa da FGV-Eaesp. Este evento é realizado no início de novembro e é a data onde todos os pesquisadores dos cursos de graduação apresentam os resultados de seus trabalhos de PIBIC, Residência em Pesquisa ou Conexão Local para o público interno e externo. Há uma sessão especial do CLIU no qual os estudantes de graduação das quatro universidades parceiras apresentam seus relatórios para os demais estudantes, os supervisores, os coordenadores das universidades e o público interessado. Além disso, todos participam da

cerimônia de abertura, de algumas palestras e da cerimônia de encerramento.

Com a vinda dos coordenadores para São Paulo, também aproveitamos para fazer uma reunião de avaliação final do ciclo e começamos a planejar o ciclo seguinte. E, assim, tem início uma nova edição do CLIU.

Referências

BRESLER, Ricardo., SPINK, Peter K., SANTOS, Fernando Burgos P., ALVES, Mario Aquino. Atividade de Pesquisa e Formação de Gestores: A Contribuição do Projeto Conexão Local. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, FGV, v. 13, p. 55-75, 2008.
