

ESTUDO DO USUÁRIO DE INFORMAÇÃO: o contexto e as características do trabalho dos gestores acadêmicos

Nadi Helena Presser*
Marcela Lino da Silva**

RESUMO

Apresenta um estudo teórico metodológico de investigação dos diferentes contextos de trabalho que formam o comportamento informacional dos gestores acadêmicos, na perspectiva de considerar a atividade informacional intrinsecamente relacionada às circunstâncias sociais do usuário, com destaque ao contexto da regulação da educação superior. O objeto empírico desta pesquisa estendeu sua ação no ambiente informacional dos gestores acadêmicos de um departamento universitário federal, descrito em três contextos de trabalho, do qual eles participam buscando, produzindo e usando informações. Embora o trabalho de um gestor se manifeste de forma diferenciada em cada situação e contexto, é caracterizado por interrupções e pela complexidade, variedade e descontinuidade das tarefas. Quanto ao papel basilar exercido pelas agências reguladoras, a pesquisa constatou que os gestores assumem a responsabilidade pelos resultados, mas, paradoxalmente, exercem pouco controle sobre o processo.

Palavras-chave: Estudo do usuário. Contexto do trabalho. Gestor acadêmico. Gestão de informações acadêmicas.

* Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora Adjunta da Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.
E-mail: nadihelena@uol.com.br

** Graduanda em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco, Brasil. Voluntária de Iniciação Científica no Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.
E-mail: linomarcela@gmail.com

I INTRODUÇÃO

Este trabalho, cujo foco é o estudo do contexto de trabalho do usuário de informações acadêmicas, é parte integrante de um projeto de pesquisa que visa à construção coletiva de um modelo de sistema de informação para a gestão na educação superior, a fim de fornecer subsídios teóricos e práticos à comunidade acadêmica, para atuar no âmbito do ensino, pesquisa e extensão em consonância com os padrões de excelência estabelecidos pelas instâncias reguladoras.

O campo de estudo do usuário para a construção de sistemas de informação não é exclusivo da Ciência da Informação - CI. Um grande número de abordagens, desenvolvidas

por distintas áreas, com destaque para o domínio da gestão organizacional, forma os fundamentos desta complexa temática.

No campo da gestão, os estudos sobre desenvolvimento de sistemas de informação enfocam o usuário como o ingrediente principal na compreensão das necessidades de informação (McGEE; PRUSAK, 1994; DAVENPORT, 2002; REZENDE, 2008; ASSIS, 2008). A maioria dos estudos desses autores gira em torno da assertiva de que a identificação das necessidades de informação é uma das etapas principais e mais complexas enfrentadas pelos desenvolvedores de sistemas de informação, pois envolve compreender como gestores e funcionários percebem seus ambientes informacionais.

No âmbito da CI, as questões que incidiram sobre os estudos dos usuários, ao longo das décadas, se concentraram, inicialmente, nos aspectos relacionados às necessidades de informação e ao desempenho dos sistemas informacionais. Com o tempo, o escopo foi se ampliando e orientou a atenção para o comportamento individual do usuário no processo de busca de informação (*information seeking*). Nos dias atuais, as abordagens convergem em diferentes dimensões, incluindo o ambiente socio-organizacional que fornece o contexto ou o quadro que influencia as atividades do usuário (COSIJN; INGWERSEN, 2000).

Essas abordagens, envolvendo o sistema, os processos cognitivos do usuário, sua base de conhecimento e sua necessidade de informação estimulada e direcionada para um contexto social, permitem um entendimento mais completo sobre o fenômeno informacional e fornecem subsídios para a concepção de sistemas de informação que atendem as necessidades e as características particulares e sociais de seus usuários. Dessa perspectiva, a necessidade de informação tem evidência para eles e para o contexto social em que eles estão inseridos.

No âmbito desse novo paradigma e no escopo de nossos estudos, o gestor acadêmico, que na esfera das universidades federais é o docente que assume cargo de coordenador de curso de graduação e/ou de programa de pós-graduação, é colocado em posição central. Observar o seu dia a dia é uma maneira de conhecer o contexto, as características e a dinâmica do seu trabalho, e as questões relacionadas ao papel basilar das políticas de regulação da educação superior.

Para os propósitos deste estudo, uma abordagem centrada no usuário não quer apenas descrever as suas necessidades, mas compreender o contexto no qual o sistema informacional irá trabalhar e, ainda, fazer descobertas para delimitar o impacto do sistema na rotina de trabalho dos mesmos (MINOCHA, 1999). Mostrar todos os componentes do trabalho administrativo dos gestores acadêmicos contribui na identificação dos aspectos mais importantes que estão no domínio do uso das informações acadêmicas e na compreensão da sua realidade informacional. Informações acadêmicas são as informações que colocam os gestores a par das atividades de sua competência, de forma que possam controlar, organizar e planejar com mais efetividade e com mais eficiência o seu trabalho.

Compreender o comportamento informacional dos gestores acadêmicos no contexto em que operam é uma maneira de estabelecer em qual ambiente institucional e social determinadas informações serão usadas. É também uma forma de extrair deles uma descrição da gestão em si, em suas diversas manifestações, de forma a garantir maior aderência do sistema informacional e aos objetivos determinados. Somente a partir disso é possível identificar as necessidades de informações de modo que sinalizem e orientem o processo decisório na expectativa de alcançar os padrões de excelência estabelecidos pelos órgãos reguladores.

Portanto, refletir acerca dos fins e das especificidades próprias do exercício da gestão acadêmica e da sua lógica de funcionamento, na perspectiva da construção de um sistema de informação que se conforme às reais necessidades dos gestores acadêmicos e do seu contexto de trabalho, requer, inicialmente, um estudo do contexto específico e singular da educação superior, com vistas a uma compreensão do conjunto de condições e circunstâncias que a acompanham, e que, por sua vez, podem indicar os interesses e as necessidades de informação, mesmo que esse não seja o objetivo imediato desta pesquisa.

Atualmente, talvez a questão que mereça mais atenção seja aquela que se refere às inter-relações da gestão acadêmica com o papel basilar das políticas impostas pelas agências reguladoras e de suas demandas de gerenciamento, a fim de determinar o efeito da complexidade das atividades dos coordenadores e conhecer suas necessidades de informação.

A concretização desse ponto por meio de um sistema informacional delineado especificamente para esse propósito traz um impacto considerável para o campo da gestão acadêmica. Há de se considerar que os conceitos alcançados na avaliação externa de cursos e programas vêm se constituindo como importantes medidas de desempenho dos processos de ensino, pesquisa e extensão. Nas suas funções administrativas, os gestores acadêmicos são induzidos a assumirem a responsabilidade pelos resultados dos processos de avaliação externa.

Este estudo descreve o conteúdo e as características da função do gestor acadêmico, ao mesmo tempo em que identifica as ações informacionais que se manifestam nesse ambiente

por meio das tarefas empreendidas pelos gestores e que deverão ser suportadas por um sistema de informação que, funcionando como recurso de gestão, deverá determinar a lacuna corrente de desempenho dos cursos e programas em relação aos referenciais de qualidade definidos pelos órgãos reguladores.

Um sistema de informação constitui fator fundamental como forma de prover aos gestores acadêmicos as informações que os habilitem a tomar as decisões a que são instados diariamente. A construção do sistema, por sua vez, requer uma prévia compreensão das características e do conteúdo da função dos gestores acadêmicos, do contexto de trabalho de um departamento universitário e da forma como eles lidam tacitamente com a dinâmica do trabalho de gestão. Somente a partir disso é possível identificar as necessidades de informações, definir as formas mais adequadas de sua organização, representação e visualização, de modo que sinalizem e orientem o processo decisório e o monitoramento do processo, na expectativa de alcançar os padrões de excelência estabelecidos pelos órgãos reguladores.

Dessas constatações, justifica-se a urgente necessidade de que o processo de gestão acadêmica das instituições de ensino superior contemple, na sua dinâmica, a disponibilização de espaços de reflexão acerca do contexto de trabalho dos gestores acadêmicos e dos recursos de gestão utilizados para monitorar o desempenho dos cursos e programas.

2 ESTUDOS DE USUÁRIOS NO CAMPO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E NO CAMPO DA GESTÃO

As pesquisas sobre usuários de informação na CI não se estabeleceram sem críticas, relacionadas tanto às temáticas e objetos de estudo, como sobre as formas de estudá-las. Os pressupostos epistemológicos implícitos ou explícitos que norteiam as pesquisas na CI estão relacionados com os paradigmas físico, cognitivo e social (CAPURRO, 2003) que, em suas respectivas abordagens sobre os usuários, apresentam efeitos relevantes e também limitações.

Dos vários aspectos levantados pelas contribuições dessas teorias, talvez a crítica mais contundente tenha sido feita ao paradigma físico.

Apoiado em Giddens apud Araújo (2008, p. 6) faz constatações importantes acerca dos estudos de usuários conduzidos desde os anos de 1940, e que têm relação com o paradigma físico:

[...] o que se percebeu é que os usuários foram sempre estudados de forma “desencaixada”, recortados de toda e qualquer possível inserção cultural, política, afetiva, etc. – isto é, considerados apenas de um ponto de vista tecnicista, como processadores de informação apresentando determinada demanda.

Segundo Capurro (2003), a Ciência da Informação nasceu em meados do século XX, como teoria da recuperação da informação, configurando um ambiente propício à consolidação do paradigma físico, intimamente relacionado com a teoria da informação de Shannon e Weaver. Esse paradigma, também conhecido como abordagem tradicional, tomado como modelo, impulsionou estudos voltados para a medição de indicadores de serviços ou sistemas de informação e dos seus usos, cujo principal objetivo consiste em fornecer subsídios ao desempenho dos sistemas.

Um novo movimento teórico, chamado de paradigma cognitivo (também conhecido como um modelo alternativo de estudo do usuário), revela-se na CI como uma ampliação da visão epistemológica dos estudos e estimula um novo modelo teórico e metodológico de pesquisa, fornecendo subsídios para a compreensão do funcionamento das estruturas mentais e dos aspectos da percepção humana sobre a forma de processar informação na constituição do conhecimento. Os trabalhos nessa linha de pesquisa apresentam-se sob diferentes perspectivas:

- a) A abordagem de *sense-making* de Dervin (1992), que circunscreve a informação relevante como aquela que tem sentido.
- b) O estado anômalo do conhecimento de Belkin (1980), cujo foco de investigação vai recair nos estudos das necessidades de informação.
- c) A equação fundamental da CI de Brookes (1980), cujo objetivo é expressar a passagem de um estado de conhecimento para outro, mediado pela informação.
- d) O modelo do processo de busca de informação de Kuhlthau (1991), como uma atividade construtivista do usuário

para encontrar significado e construir conhecimento.

Outra corrente de pensamento, conhecida no âmbito da CI como paradigma social, surge, segundo Capurro (2003), como tentativa de superar uma limitação presente no paradigma cognitivo, de ver o usuário da informação como sujeito isolado de um contexto social. Ao expressar e criticar o método de abordagem do paradigma cognitivo, Capurro (2003, p. 11), apoiado em Heidegger (1973), parte da premissa de que “[...] não necessitamos buscar uma ponte entre o sujeito e o objeto localizado em um mundo exterior visto que existir significa estar já sempre ‘fora’ e socialmente envolvido em uma rede de relações e significados [...]”. No âmbito do novo paradigma social, o usuário desempenha um papel ativo na busca por informações, ou, como diz Capurro, (2003, p. 12): “Tal atividade procede não só de sua consciência ou de seus ‘modelos mentais’, mas de seus conhecimentos e interesses prévios à busca que estão de início entrelaçados nas redes social e pragmática que os sustentam.”

Observa-se, assim, que o desenvolvimento conceitual que fundamenta os estudos se intensifica como forma de gerar um entendimento mais completo da realidade do usuário de informação, ao reconhecer que o fenômeno informacional ocorre simultaneamente no âmbito do paradigma físico, cognitivo e social. Portanto, além dos esforços empreendidos pelos pesquisadores para compreender o processo cognitivo individualmente, outros estudos têm enfatizado o contexto e a influência social sobre os usuários de informação. No âmbito dessas novas abordagens destacam-se algumas que se encontram em uma posição intermediária entre o paradigma cognitivo e o paradigma social:

- a) A análise de domínio desenvolvida por Hjørland e Albrechtsen (1995), na qual o estudo de campos cognitivos está em relação direta com comunidades discursivas, entendidas como os grupos sociais integrados em termos de linguagem e conhecimento. Isso significa, segundo Capurro (2003, p. 12), “[...] uma integração da perspectiva individualista e isolacionista do paradigma cognitivo dentro de um contexto social no qual diferentes comunidades desenvolvem seus critérios de seleção e relevância.”
- b) A abordagem da recuperação da informação interativa de Ingwersen (1992), que, mesmo focada no processo cognitivo do usuário, engloba as suas dimensões comportamentais em um contexto social, na busca de informação.
- c) A teoria da complexidade da tarefa e a geração de ação informacional de Vakkari (1999).

Essa evolução conceitual estendeu o estudo do usuário de informação em uma perspectiva multidimensional, abrangendo as necessidades das pessoas e os seus processos de busca, uso e transferência da informação, em diferentes contextos (PETTIGREW; FIDEL; BRUCE, 2001).

Se, como sugerido por Wilson (2000), as necessidades pessoais (psicológicas, afetivas e cognitivas) estão na raiz da motivação para o comportamento de busca de informações pelo usuário, deve ser reconhecido que essas necessidades são também decorrentes das funções que o indivíduo ocupa na vida social. O uso da informação deriva de um contexto e é direcionado a um contexto. Na sua teoria de valor agregado da informação, Taylor (1986) conclui que o julgamento de valor da informação é determinado pelo ambiente (geográfico, organizacional, social e cultural) e é situacional, pois depende de cada contexto. Novamente, constata-se que o contexto e a agenda de trabalho, todos eles, terão impacto de determinadas maneiras no estudo dos usuários de informações acadêmicas.

No campo da gestão, é vasta a literatura sobre a função dos gerentes e sobre as características do seu trabalho. Após elaborar uma síntese dos estudos que tratam da função gerencial, Mintzberg (2001) delineou o modo tradicional de apreender o trabalho dos gestores organizacionais. Ele concluiu que os estudos cobrem muitos aspectos, mas não descrevem todo o trabalho de gerenciamento, pois cada pesquisador enfatiza somente um ângulo do cargo. Além do mais, a imagem deixada por boa parte da literatura descreve a função gerencial realizada por meio de um cargo sistemático e ponderado, e que o gerente, como um planejador convicto, tem tarefas regulares a cumprir.

Corroborando com esse raciocínio, pensadores clássicos como Frederick Taylor, Henri Fayol e Lyndall Urwick também refletiram sobre a visão gerencial sistemática, formal e burocráti-

ca. Estudos sobre os gerentes assumem relevada importância, igualmente, nas reflexões de autores mais contemporâneos como Chiavenato, Bazerman, Moore e Maximiano, onde são concebidos como planejadores reflexivos, responsáveis pela definição das estratégias e pelo estabelecimento dos objetivos organizacionais, bem como pelo controle do trabalho.

Pesquisas de Mintzberg (2001, 2010), entretanto, desafiam o ponto de vista convencional sobre as características da função dos gerentes. Um dos seus pontos de reflexão está na constatação de que o trabalho do gestor se caracteriza muito mais no nível tácito. Ou seja, como seres humanos, algumas coisas sabemos explicitamente e outras sabemos tacitamente, com base em nossas experiências. Na gestão, todavia, ao invés de esses dois tipos de conhecimento se reforçarem mutuamente, eles se contradizem demais, exigindo que os gerentes vivam o mito do planejamento em contraposição com a realidade que se manifesta na agenda do seu trabalho, nas suas preocupações diárias e na programação do seu tempo. Para consubstanciar sua posição, o autor recomenda “[...] se queremos avançar significativamente no projeto de melhorar a prática da gestão, precisamos alinhar a realidade escondida com a imagem explícita.” (MINTZBERG, 2010, p. 32).

Norteadas pelas reflexões no campo da CI e da gestão acima expostas, esta pesquisa se desenvolve por meio de uma combinação de métodos - pesquisa etnográfica, observação direta¹, entrevistas semiestruturadas, análise de documentos das agências reguladoras e pesquisa bibliográfica, delineando uma investigação de abordagem multifacetada (PETTIGREW; FIDEL; BRUCE, 2001), pois são objetos de estudo, simultaneamente, o gestor acadêmico e o seu contexto de trabalho.

Existe uma infinidade de contextos e de relações possíveis em que o gestor acadêmico precisa se envolver, em parte sempre condicionado às estruturas institucionais e

sociais inerentes à função que ele exerce e às demais possíveis condições de experiências dele. Contexto corresponde ao ambiente onde o trabalho de gestão acadêmica é realizado e onde o gestor acadêmico atua e se relaciona socialmente.

Uma das maneiras de compreender o abrangente contexto de trabalho da gestão acadêmica e o papel basilar que as agências reguladoras exercem sobre os gestores é observá-los por meio daquilo que Mintzberg (2001, 2010) chama de a agenda do trabalho e a essência em contexto do gerente. A agenda do trabalho descreve como o contexto do trabalho de um gestor se manifesta na forma de atividades específicas, fornecendo um desenho abrangente do conteúdo e das características da função: o que os gestores realmente fazem e como o fazem, quais são as questões centrais que necessitam de atenção e como se integram, como são estabelecidas as prioridades e como é alocado o tempo destinado a elas. A essência em contexto corresponde ao ambiente social no qual o trabalho é realizado. Por conveniência desta pesquisa, fez-se referência ao ambiente do trabalho dos gestores acadêmicos direcionando-o para três contextos: contexto interno, periférico e externo.

- Contexto interno, cujo limite estende sua ação para dentro da organização, onde o gestor tem autoridade formal e responsabilidade oficial direta. Compreende a agenda de trabalho requerida no âmbito da coordenação e as relações sociais demandadas com os docentes do curso e/ou programa, alunos e servidores técnicos administrativos.
- Contexto periférico refere-se às demais áreas internas da organização - outros membros e outras unidades com os quais um gestor acadêmico precisa agir e trabalhar, às vezes negociando, articulando ou liderando, mas sobre os quais não tem autoridade formal. Inclui a demanda de trabalho empreendida com outros coordenadores, professores, chefias de departamento, diretores de centros, pró-reitores da universidade.
- Contexto externo - compreende as interações com o sistema social (WHITLEY, 1974), de sua área e com demais grupos de relação externos, com os quais os gestores precisam se relacionar e exercer ações

¹ Cada um dos três gestores acadêmicos foi acompanhado, no período entre 3 a 12 de maio de 2011, por alunos de iniciação científica que, devidamente orientados pela pesquisadora, registravam toda a rotina de trabalho desses gestores, num total de 12 horas por coordenação, onde cada um dos alunos permaneceu, em média, acompanhando o trabalho dos gestores acadêmicos *in loco* por quatro horas consecutivas. A observação direta era por vezes intercalada por entrevistas semiestruturadas, na busca de esclarecimentos sobre a agenda de trabalho ou sobre características das tarefas, destacando eventuais interrupções na sua execução, ou para esclarecer outros aspectos do trabalho que os pesquisadores julgavam relevantes.

mútuas e compartilhar determinadas atividades. Sistema social diz respeito às estruturas formais e informais que fornecem os componentes sociais de que uma disciplina científica precisa para possuir identidade. Estruturado em torno da sua comunidade científica, o gestor é incitado a participar e compor as instâncias formais e informais que orientam e legitimam as atividades da sua área de conhecimento, e nos quais ele precisa agir com seus pares, com coordenadores de outros programas e cursos, com grupos de pesquisa, comunidades científicas, entidades profissionais. Abrange também o trabalho gerado pelas agências reguladoras e todas as tarefas realizadas junto às agências de fomento e demais grupos externos.

Ambas as perspectivas de análise se juntam em uma série de situações, formando um novo modelo epistemológico no campo de estudos do usuário da informação, para o entendimento do contexto social concreto e específico dos gestores acadêmicos e do fenômeno informacional.

Quadro 1 – Diversidade de tarefas nos contextos de trabalho

CONTEXTO INTERNO <ul style="list-style-type: none">• Docência na graduação e na pós-graduação.• Atendimento a discentes e docentes.• Agendamento e coordenação de reuniões com o colegiado do programa/curso.• Elaboração de pareceres de projetos de pesquisas e extensão.• Organização de eventos de estudos acadêmicos.• Implantação e acompanhamento do processo de editoração do periódico científico.• Orientação de alunos nos seus trabalhos acadêmicos.• Participação em bancas examinadoras de trabalhos acadêmicos.• Agendamento e coordenação de reuniões com o colegiado de curso/programa.• Participação de reuniões com diretório acadêmico.• Revisão do Projeto Pedagógico do Curso.• Coordenação de estágio.• Elaboração de cronograma de aulas e distribuição das disciplinas.• Organização e coordenação da aula magna em cada semestre.• Resolução de problemas operacionais: distribuição e controle de chaves, instalação de equipamentos, elaboração de ofícios e revisão de atas, leitura e envio de e-mails.• Orientação de subordinados e delegação de tarefas.
CONTEXTO PERIFÉRICO <ul style="list-style-type: none">• Reuniões de Colegiado Pleno do Departamento e do Centro.• Reuniões com Pró-Reitoria de Pesquisa.• Reuniões com Pró-Reitoria Acadêmica.• Reunião com outros coordenadores.
CONTEXTO EXTERNO <ul style="list-style-type: none">• Docência em cursos e programas de outras universidades.• Atuação em conselhos editoriais.• Membro de Comitê Editorial de periódicos científicos.• Elaboração de pareceres: periódicos, eventos científicos, seleção de candidatos de bolsas de pesquisa.• Elaboração de projetos de pesquisa de iniciação científica para agências de fomento.• Participação em bancas examinadoras de mestrado e doutorado.• Elaboração de relatórios e inserção de informações sobre o programa nos sistemas informacionais dos órgãos reguladores.• Acompanhar os avaliadores dos órgãos reguladores nas avaliações <i>in loco</i>.

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos resultados da observação de campo.

Os resultados da pesquisa são apresentados em categorias, conforme se segue:

- I. O contexto do trabalho.
- II. A agenda de trabalho.
- III. O controle do trabalho.

2.1 O contexto do trabalho

Em relação ao contexto de trabalho, a pesquisa buscou elucidar as características dos contextos, a alocação do tempo, e os aspectos situacionais.

a) Características dos contextos

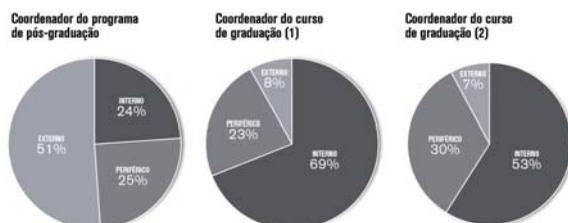
No que se refere a essa categoria, a pesquisa demonstra que os gestores acadêmicos, nos níveis da graduação e da pós-graduação, se envolvem, simultaneamente, em muitas tarefas nos contextos interno, periférico e externo em que atuam, e desempenham atividades em múltiplos papéis, conforme se apresenta no Quadro 1.

A atuação em diferentes contextos de trabalho requer dos gestores acadêmicos a utilização de conhecimentos que pertencem a uma série de domínios especializados, para produzir resultados que deverão impactar na vida das pessoas afetadas pelas decisões tomadas. Além de sua complexidade, os contextos se configuram em um ambiente informacional diversificado, exigindo tempo e habilidade do gestor para lidar cotidianamente com múltiplas informações.

b) A alocação do tempo

A alocação do tempo nos diferentes contextos de trabalho, e em proporção ao nível de ensino em que os gestores acadêmicos atuam, como mostra o Gráfico 1, apresenta características específicas e relevantes relacionadas ao volume de tarefas que devem ser observadas na construção de um modelo de sistema informação para uso na gestão acadêmica. Os percentuais do gráfico referem-se à análise de uma média de doze horas em cada uma das três coordenações.

Gráfico 1 – A alocação do tempo e volume de tarefas nos diferentes contextos



Fonte: elaborado pelas autoras com base nos resultados da observação de campo.

No Gráfico 1, verifica-se que, diferentemente das demais, as tarefas de coordenação da pós-graduação concentram-se particularmente no contexto externo, típico de atividades de pesquisa desenvolvidas conjuntamente com a comunidade científica da área, mobilizando apoio externo e colaborando, reforçando a premissa de que as comunidades científicas são dependentes da força de seus relacionamentos, onde a colaboração, a confiança, a competência e o respeito entre os pares são fundamentais. Por outro lado, a concentração das tarefas das coordenações de graduação

no contexto interno reflete a particularidade desse nível de ensino, caracterizado pelo maior contingente de docentes e discentes.

c) Aspectos situacionais

Outra observação importante diz respeito à variação do comportamento informacional de acordo com a especificidade da situação (TAYLOR, 1986). Embora a investigação da necessidade informacional seja um aspecto bastante consolidado nos estudos do usuário de informação, a observação do contexto de trabalho apresenta expressiva contribuição no que se refere às situações que levam um gestor acadêmico a buscar informação e com qual finalidade ela será usada.

A atividade de preenchimento do ‘Coleta CAPES’², no nível de pós-graduação, sinaliza que as evidências situacionais definem significativamente a agenda de trabalho. O processo mobilizou o coordenador, a equipe técnico-administrativa e os docentes credenciados ao programa no processo de busca de informações, que, por seu turno, são inseridas no sistema informacional do órgão regulador. Esse aspecto corrobora com as considerações de Taylor (1986), que advoga que as necessidades de informação consistem de dois elementos distintos, mas interligados: o conteúdo informacional de que se tem necessidade e os elementos situacionais que influenciam a maneira pela qual a informação é utilizada.

Dessa forma, o comportamento informacional não poderia ser estudado isoladamente, desconsiderando um contexto específico caracterizado pela sensibilidade da repercussão dos órgãos de regulação na mobilização da comunidade acadêmica. Portanto, além de ser altamente dependente do contexto de

² A avaliação dos programas de pós-graduação, realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, integrada ao Ministério da Educação e Cultura - MEC, compreende um acompanhamento anual e uma avaliação trienal do desempenho de todos os programas que integram o Sistema Nacional de Pós-Graduação - SNPG. O sistema informacional denominado Coleta de Dados CAPES é o recurso utilizado para coletar informações dos programas de pós-graduação, integrantes do Sistema Nacional de Pós-Graduação, visando traçar um panorama da qualidade dos programas e são os resultados desses processos que definirão a sua excelência. Na pós-graduação, expressos pela atribuição de uma nota na escala de sete níveis, fundamentam a deliberação do Conselho Nacional de Educação - CNE do MEC sobre quais cursos obterão a renovação de reconhecimento, a vigorar no triênio subsequente, consolidando, assim, os padrões de excelência definidos pela área e imprescindíveis para a manutenção dos programas.

trabalho em que o gestor acadêmico está inserido, o comportamento informacional é potencialmente relacionado aos papéis desempenhados pelos profissionais em seu espaço de trabalho, manifestando aspectos do paradigma cognitivo e social. Não obstante, a importância do contexto nas ciências sociais é indiscutível na medida em que toda ação sempre ocorre em algum ambiente social e que a atividade informacional é intrinsecamente relacionada às circunstâncias sociais dos usuários.

A eficácia de um sistema de informação para responder ao contexto requer, antes de tudo, a compreensão da estrutura cognitiva e do contexto social do trabalho do usuário, para, somente depois, poder prever qual informação ele necessita, como essa informação deve ser organizada e representada, e distinguir as preferências de tipos de busca do usuário. Com isso, constata-se que a relevância de uma informação deve ser julgada em relação a uma necessidade informacional atrelada a uma visão de mundo e a um contexto social específico, ou seja, o contexto no qual a informação é solicitada determina seu valor e sua relevância, porque especifica seu ambiente social de uso. Os órgãos reguladores, por sua vez, fornecem o quadro situacional que influenciará nas atividades dos usuários.

Portanto, em uma perspectiva das necessidades de informação, observa-se que vários fatores desempenham papéis decisivos no fenômeno informacional, ocorrendo profunda imbricação no modo como o processo funciona. Essa constatação ilustra o fato de que usuários de um sistema de informação podem especificar necessidades informacionais, porém o seu grau de importância está relacionado ao contexto social em que estão envolvidos. Considerando os atributos de relevância definidos por Saracevic (1996), Cosijn e Ingwersen (2000), fica claro que a relevância indica sempre uma relação e, por conseguinte, nenhuma relevância no contexto pode ser vista isoladamente. Uma necessidade informacional está integrada em um contexto mais amplo que, por sua vez, influencia consideravelmente a forma como um usuário compreende e usa a informação.

2.2 A agenda de trabalho

Em relação à agenda de trabalho, o estudo analisou a autonomia do gestor acadêmico para

determinar o ritmo e a agenda do seu trabalho, e descreveu as tarefas quanto à variedade, à relevância e ao controle do tempo, brevidade e descontinuidades.

a) Variedade das tarefas

A pesquisa constatou grande diversidade de tarefas exercidas (ver Quadro 1), desde atividades que exigem um alto nível de concentração e domínio sobre determinada especialidade, até trabalho administrativo e operacional que poderia ser executado por meio de assistentes.

Nas organizações, de uma forma geral, os gerentes integram especialistas na sua equipe, cabendo a eles (os gerentes) a função de coordenar e garantir que o trabalho seja realizado por meio de outras pessoas ou, como denominou Mintzberg (2010), o gerente é a pessoa que “faz fazer”.

Se gestão significa realizar objetivos por meio de outras pessoas, seja estimulando-as a perseguirem objetivos, seja utilizando informações para levá-las a alcançar objetivos específicos, na gestão acadêmica, na grande maioria, são os próprios gestores acadêmicos que realizam quase todo o trabalho operacional, pois as universidades integram, na sua base operacional, pessoas altamente qualificadas, os docentes, que atuam com considerável autonomia e relativa independência e, devido à natureza complexa de suas atividades, cabe a eles mesmos realizarem a maioria das tarefas demandadas nos contextos em que atuam. Em alguns casos, o trabalho é realizado por intermédio de outros docentes do departamento, ou mobilizando apoio externo com a comunidade científica da sua respectiva área de conhecimento. As tarefas de revisão de um projeto pedagógico de um determinado curso e de institucionalização do estágio obrigatório em outro, em ambos os casos foram realizadas com a participação efetiva dos docentes que integravam os colegiados dos cursos. Uma reunião de sensibilização dos docentes e discentes da pós-graduação contou com a participação de docente externo ao programa.

Considerando as demandas de trabalho que os gestores acadêmicos enfrentam, são comuns as ocasiões em que se envolvem com muitas tarefas ao mesmo tempo. Enquanto

tentava emitir um parecer sobre um projeto, um coordenador, em um espaço de três horas, foi interrompido e retornou à tarefa por três vezes, não conseguindo concluir a atividade no seu ambiente de trabalho. Em outra circunstância, o gestor trabalhava focando em duas atividades simultaneamente, ambas urgentes. Contudo, enquanto trabalhava, era requisitado por subordinados, docentes e discentes, para resolver problemas ou para tomar decisões de rotina.

b) Relevância das tarefas e controle do tempo

O estudo demonstra, todavia, que as tarefas mais urgentes são priorizadas em detrimento das questões centrais. Tarefas urgentes se constituem como necessárias e precisam ser resolvidas e questões centrais são as atividades que estão na base do funcionamento da coordenação e são essenciais para alcançar os padrões de qualidade estabelecidos pelas instâncias reguladoras. No contexto dos gestores acadêmicos, por exemplo, tarefas, tais como, revisar um projeto pedagógico de curso, monitorar o processo de avaliação externa ou planejar um evento científico, são deixadas em segundo plano, para resolver problemas de alunos, docentes e subalternos, que, na sua maioria, são tarefas realizadas de acordo com a demanda, pois não são passíveis de previsão e planejamento, o que indica que a gestão acadêmica lida com os problemas à medida que eles aparecem.

Ademais, o gestor acadêmico precisa alocar tempo para manter suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, as quais, com suas características próprias, não podem ser realizadas por terceiros. A pesquisa tornou evidente que todos os gestores acadêmicos, além de suas funções de coordenação, ministram aulas, escrevem artigos, participam de ações extensionistas, lideram grupos de pesquisa, orientam alunos nos seus trabalhos acadêmicos. Isso pode ser considerado alheio ao trabalho administrativo do gestor acadêmico, porém são tarefas realizadas com os mesmos motivos que ele, no seu cargo de gestor, incentiva seus colegas a fazer.

Em síntese, a agenda de trabalho do gestor acadêmico requer a disponibilização de tempo e habilidade para orientar, delegar,

controlar, articular, negociar, e tempo para se afastar e refletir: planejar, escrever artigos e elaborar pareceres. Dessa forma, comumente, realiza as atividades de natureza intelectual fora do ambiente de trabalho, em horários que deveriam ser ocupados com atividades particulares, sociais e de entretenimento. O ritmo do trabalho, a variedade e a fragmentação das tarefas mostraram que os gestores acadêmicos despendem, em suas atividades de gestão, de pesquisador e de docente, um volume de energia e de tempo difíceis de quantificar.

c) Brevidade e descontinuidades das tarefas

A dinamicidade e a inconstância no desempenho de suas tarefas é ponto comum na gestão acadêmica. Nenhum dos gestores mantém tempo fixo e controlado sobre as atividades, uma vez que elas variam rapidamente de acordo com as demandas ocasionais. Apesar de algumas atividades estarem agendadas, a exemplo de reuniões, palestras ou preparação de documentos, todas elas são suscetíveis a atrasos, já que a urgência de algumas se sobrepõe à importância de outras, e as interrupções são recorrentes.

Não há um padrão que se destaque na maneira pela qual os gestores acadêmicos programam seu tempo. Há agendamento de tarefas, mas o plano de trabalho não determina a conclusão das atividades. As tarefas desempenhadas não são regulares nem sistemáticas, são caracterizadas por exceções, variedades e descontinuidades.

A pesquisa empírica também demonstra que os gestores acadêmicos despendem considerável tempo ao fluxo de comunicação de duas vias, ouvindo e falando com as pessoas à sua volta: discentes, assistentes técnicos administrativos e docentes, e outros *stakeholders* por meio de breves reuniões presenciais e por meio do uso de telefone e *e-mail*.

3 O CONTROLE DO TRABALHO

Essa categoria examinou os mecanismos de controle disponíveis aos gestores para assegurar

o monitoramento dos padrões de excelência instituídos pelo governo.

Na esfera de ação dos órgãos reguladores, constituir-se como centro de excelência significa alcançar os níveis de qualidade estabelecidos pelo governo. Cabe ao INEP e à CAPES estabelecerem os padrões e os referenciais de qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação, e de seus veículos de comunicação, bem como reconhecerem e recomendarem aqueles que atendem aos padrões. Os resultados obtidos por esse processo de avaliação são tornados públicos na forma de perfis de qualidade do ensino, pesquisa e extensão de uma instituição ou departamento universitário, e também como forma de prestação de contas à sociedade.

No domínio da regulação, ao mesmo tempo em que assumem a responsabilidade pelos resultados, os gestores acadêmicos exercem pouco controle sobre o processo, uma vez que não dispõem de nenhum mecanismo de monitoramento dos indicadores de qualidade instituídos pelos órgãos reguladores, muito menos de sistemas de controle sobre o desempenho das atividades por eles programadas.

Embora algumas decisões sejam tomadas com base em informações recuperadas de um sistema informacional formal, elas dizem respeito ao controle dos recursos financeiros destinados aos cursos e/ou programas, acompanhamento do histórico acadêmico dos alunos e elaboração do quadro de horário dos docentes, entre outros indicadores de rotina do processo pedagógico.

Nesse âmbito de atuação, os gestores não se concentram nas informações como um modo indireto de fazer as coisas acontecerem, mas se concentram nas pessoas. No seu *status* de coordenadores, eles tentam fazer coletivamente um papel de liderança, essencial no estabelecimento e fortalecimento da cultura de trabalhar e produzir segundo as exigências dos órgãos reguladores, conclamando e encorajando toda a equipe a alinhar os seus interesses com as necessidades do programa no qual estão integrados. No âmbito da pós-graduação, em um mesmo semestre foram agendadas duas reuniões com docentes e discentes para informá-los e envolvê-los no atendimento dos indicadores instituídos pelas instâncias reguladoras.

Para completar o estudo sobre o controle exercido pelo gestor acadêmico sobre o trabalho,

outra ação de análise foi empreendida, cuja investigação girou em torno da variabilidade de interações e a todo tipo de meios e canais de acesso formais e informais que os gestores acadêmicos utilizam para o atendimento de suas necessidades de informação. Muito trabalho foi despendido por uma coordenação mobilizando uma equipe de professores para coletar informações, das mais variadas fontes, sobre as atividades de ensino e pesquisa que, por sua vez, permitiram diagnosticar a lacuna de desempenho do programa em relação aos referenciais de qualidade definidos pelos órgãos reguladores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo chama a atenção dos aspectos relevantes sobre como a gestão acadêmica se manifesta no ambiente organizacional das universidades. Constitui-se como uma orientação em direção à construção de um sistema informacional capaz de produzir informações acadêmicas para a avaliação e a tomada de decisão na perspectiva da institucionalização de um centro de excelência. O estudo sinaliza quais são as situações e demandas que pressionam os gestores em direção às informações, para um determinado fim, dentro de uma determinada situação ou contexto. Assim, contextos e tarefas refletem as condições e situações de uso de um sistema de informação.

O conjunto de condições e circunstâncias no qual a gestão acadêmica se desenvolve, sugere a construção de um sistema de informações com recursos para produzir e disponibilizar uma enorme quantidade de informações inter-relacionadas. Por outro lado, a investigação das tarefas empreendidas pelos gestores acadêmicos pressupõe a explicitação dessas informações, em vários níveis de detalhes, gerando com isso, inúmeras possibilidades de análises. Os produtos informacionais, contudo, devem se constituir de relatórios simplificados, reduzindo o tempo gasto pelo gestor para acessar e processar informações.

Por todo o exposto, acreditamos dispor de melhores condições para projetar os serviços de informação mais eficazes ao uso, reconhecendo que a gestão acadêmica funciona em um processo dinâmico, em que o gestor se direciona para um lado ou para o outro, dependendo das pressões do momento.

Para finalizar, sugere-se dar continuidade a presente pesquisa para definir as necessidades de informação subjacentes ao quadro situacional e ao domínio da gestão acadêmica e, a partir disso, por meio de uma melhor compreensão dessas demandas

situacionais suportada por uma análise documental dos instrumentos de avaliação utilizados pelos órgãos reguladores, seja possível identificar a melhor forma de organizar e representar as informações produzidas e usadas na gestão acadêmica.

INFORMATION USER STUDY: the context and features of the work of academic managers

Abstract

Presents a theoretical and methodological research of the different work contexts that describe the information behavior of academic managers, considering the informational activity intrinsically linked to social circumstances of the user, especially the context of the regulation of higher education. The empirical object of this research has extended its share in the information environment of academic managers of a federal university department, described in three work contexts, in which it participates in seeking, producing and using information. Although the work of a manager it manifest differently in each situation and context, it is characterized by interruptions and the complexity, variety and discontinuity of tasks. As for the fundamental role played by regulatory agencies, the research found that managers take responsibility for results, but, paradoxically, have little control over the process.

Keywords:

User study. Work context. Academic manager. Academic information management.

Artigo recebido em 17/08/2011 e aceito para publicação em 27/07/2012

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. A. Estudos de usuários: pluralidade teórica, diversidade de objetos. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 9., 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2008.

ASSIS, W. M. **Gestão da informação nas organizações**: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

BELKIN, N. J. Anomalous States of knowledge as a basis for informational retrieval. **Canadian Journal of Information Science**, v. 5, p. 133-143, 1980.

BROOKES, B. C. The foundation of Information Science. **Journal of Information Science**, v. 2, p.125-133, 1980.

CAPURRO, R. Epistemologia y ciencia de la información. In: Encontro nacional de pesquisa em ciência da informação, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2003.

COSIJN, E.; INGWERSEN, P. Dimensions of relevance. **Information Processing & Management**, v. 36, n. 4, p. 533-550, 2000.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 2002.

DERVIN, B. From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. In: GLAZIER, J.D.; POWELL, R.R. **Qualitative Research in Information Management**. New York: Libraries Unlimited, 1992

- HJORLAND, B.; ALBRECHTSEN, H. Toward a New Horizon in Information Science: Domain-Analysis. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 46, n. 6. p. 400-425, 1995.
- INGWERSEN, P. **Information Retrieval Interaction**. London: Taylor Graham, 1992.
- KUHLTHAU, C. C. Inside the search process: Information seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.
- MCGEE, J; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência da sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MINOCHA, S. Requirements development in user-centred system design. In: **IEE Colloquium on Making User-Centred Design Work in Software Development**. London, UK, 1999.
- MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Revisão técnica Roberto Fachin. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- _____. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PETTIGREW, K. E.; FIDEL, R.; BRUCE, H. Conceptual frameworks in information behavior. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 35, p. 43-78, 2001.
- REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SARACEVIC, T. Modeling Interaction in Information Retrieval (IR): a review and proposal. **Proceedings of The American Society for Information Science**, v. 33, p. 3-9, 1996.
- TAYLOR, R., S. **Value-added processes in information systems**. Norwood: Ablex Publishing, 1986.
- VAKKARI, P. Task complexity, problem structure and information actions: integrating studies on information seeking and retrieval. **Information Processing & Management**, v. 35, n. 6, p. 819-837, 1999.
- WHITLEY, R. Cognitive and social institutionalization of scientific specialties and research areas. In: WHITLEY, R. (Ed.). **Social processes of scientific development**. London: Routledge and Kegan, 1974.
- WILSON, T. D. Human information behavior. **Informing Science Research**, v.3, n.2, p. 49-55, 2000.