

COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DA MUDANÇA NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

ANA PAULA MENESES ALVES*

RESUMO

A Gestão da Mudança é um processo organizacional, que integra a aplicação de vários conhecimentos, técnicas e instrumentos de uma maneira mais eficiente e eficaz, com o objetivo de alcançar o sucesso, por meio de mudanças significativas, em diversos aspectos da organização. Partindo desta premissa, traçamos um paralelo com o cenário atual das unidades de informação, em especial para as bibliotecas universitárias, e utilizamos a competência em informação como ferramenta base para a gestão da mudança nestas unidades, propondo um plano de ação para aplicação nestas instituições.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Mudança. Competência em informação. Biblioteca universitária.

ABSTRACT

Change Management is a organizational process that connects the application of several acquirements, techniques and tools in a more efficient and powerful way, with the purpose of obtain success by significant changes, in a few aspects of organization. From this proposition, we draw a parallel with current scenery of information units, specially for university libraries and use competence in information as basic tool for change management at these units, proposing a plan of action for implementation in these institutions.

KEYWORDS: Change management. Information literacy. University library.

1. INTRODUÇÃO

* Doutoranda em Ciência da Informação- Universidade Estadual Paulista- Unesp. Diretora da Diretoria Técnica da Biblioteca da Faculdade de Ciências e Letras - Unesp – Araraquara. apmeneses@gmail.com

Vivemos tempos de grandes mudanças em um ambiente transformado por vários aspectos contemporâneos. A *Sociedade da Informação* se move no compasso frenético das inovações, no ritmo atroz do novo e do obsoleto, na efervescência do desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social. O excesso de informação, o encurtamento de distâncias e a multiplicidade de oportunidades e demandas resultam em novos paradigmas e novas posturas no âmbito das organizações e dos indivíduos.

A Gestão da Mudança é uma área que enfoca a necessidade de constante adaptação das organizações contemporâneas, evidenciada por uma abordagem estruturada, na qual indivíduos, equipes e organizações mudam de um estado atual para um estado futuro desejado.

Partindo desta premissa, traçamos um paralelo com o cenário atual das unidades de informação, em especial para as bibliotecas universitárias, e utilizamos a competência em informação como ferramenta base para a Gestão da Mudança nestas unidades. Observamos que a Gestão da Mudança se dará por meio da mudança centrada em pessoas (equipe e usuários), com o objetivo de torná-las cada vez mais competentes em informação. Pessoas competentes em informação são capazes de observar o uso ético, consciente, criativo, crítico, reflexivo e benéfico da informação. Elas avaliam, incorporam e cotejam as informações selecionadas com a do seu próprio sistema de valores e conhecimentos segundo critérios de relevância, objetividade, pertinência, lógica e ética.

Deste modo, faz-se necessário conhecer os conceitos que cercam o tema Gestão da Mudança e competência em informação, e as formas ativas de como aplicá-la, para a melhoria do desempenho das unidades de informação, foco deste trabalho. Sendo assim, nosso objetivo é compartilhar conhecimentos sobre a promoção da competência em informação para a Gestão da Mudança nas bibliotecas universitárias, com o intuito de facilitar, orientar e criar um roteiro que possa ser facilmente seguido por gestores de bibliotecas universitárias que pretendem propor programas ou atividades de desenvolvimento da competência em informação.

Para tanto, compomos uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, a qual, do ponto de vista de seus objetivos, pode ser

considerada uma pesquisa exploratória cujo procedimento utilizado foi a revisão de literatura (GIL, 1991) e a aplicação de ferramentas de orientação para resultados.

2. O PROCESSO ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DA MUDANÇA

Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente e implica em ruptura, transformação, perturbação, interrupção. O mundo atual caracteriza-se por um ambiente dinâmico em constante mudança, que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência (MANAIA, 2012).

Com base neste contexto, chegamos à Gestão da Mudança, processo organizacional que integra a aplicação de vários conhecimentos, técnicas e instrumentos de uma maneira eficiente e eficaz, com o objetivo de alcançar o sucesso por meio de mudanças significativas, em diversos aspectos da organização.

As organizações podem ser consideradas “organismos vivos” e estão sujeitas a sobressaltos em sua vida útil, sendo necessárias intervenções, preferencialmente de maneira preventiva, para se adaptar, sanar ou corrigir determinadas situações, ou mesmo criar novas situações para subsistir em seus ambientes competitivos (MANDELLI et al. 2003).

Segundo Pettigrew e Wipp (1992 apud LOPES, STADLER; KOVALESKI, 2003) este processo pode ser melhor compreendido se observado a partir de três aspectos: o contexto da mudança (fatores externos que podem afetar ou desencadear a mudança), o conteúdo da mudança (o que efetivamente vai ser mudado na organização) e o processo da mudança (relacionado aos estilos de liderança que comandarão a mudança e a velocidade da mesma). Mas, independente destes aspectos, é imprescindível que se conheça as razões que impulsionam a mudança, que se estabeleçam adequadamente a forma como a mudança será gerenciada, que seja realizada um diagnóstico organizacional, que se defina a direção da mudança e que se avalie e monitore constantemente o processo de mudança (LOPES, STADLER; KOVALESKI, 2003).

Como dissemos anteriormente, vivemos tempos de mudanças devido a vários aspectos contemporâneos e, ao observarmos estes

fatores, percebemos que os motivos que podem desencadear a mudança nas organizações estão dentro dela, no ambiente no qual ela está inserida ou trata-se de uma combinação de ambos os fatores (LOPES, STADLER; KOVALESKI, 2003). Por isso é imprescindível conhecer suficientemente a organização para entender o que realmente deve ser modificado e, deste modo, identificar a necessidade da mudança, a qual, em geral, pode ser determinada por: leves ajustes organizativos (uma mudança incremental), alterações profundas dos processos de gestão, estruturação do trabalho interno e externo (uma mudança no clima e cultura da organização), melhorias/otimização em uma situação que já apresenta um bom desempenho (uma mudança planejada), decisões em tempo real (uma mudança improvisada), respostas às ameaças ou aos desafios que devem ser urgentemente ultrapassados (mudanças não planejadas) ou a necessidade de se antecipar a acontecimentos futuros ou de se intervir em desempenhos deficientes (uma mudança planejada para a melhoria) (GESTÃO DA MUDANÇA, 2014).

Para que os objetivos de uma mudança proposta sejam atingidos, a definição da estratégia da mudança é muito importante. Indicamos como principais ações necessárias: o apoio da alta administração e de toda equipe; a escolha de um líder com o perfil adequado para o tipo de processo de mudança que venha a ser definido; a redução de riscos e incertezas inerentes ao processo; a definição de objetivos estratégicos com o envolvimento de toda a organização; a definição de uma nova missão e, por fim, é essencial a constituição de uma equipe de mudança, articulada e capacitada, com comunicação eficiente e adequada, que seja flexível e de fácil negociação, capaz de motivar e estimular a participação e o comprometimento dos outros membros da organização (DUARTE JÚNIOR, 2009, p.2).

Também é necessária a escolha de uma abordagem adequada, de acordo com a mudança que se deseja estruturar. Lopes, Stadler e Kovaleski (2003) apresentam os quatro métodos mais citados pela literatura da área:

- Método tecnológico: a mudança ocorre no processo de produção da organização, via introdução de uma nova tecnologia para produtos ou serviços produzidos pela instituição;
- Mudanças estruturais: são mudanças nas estruturas

organizacionais/hierárquicas, no organograma da organização, nas metas e nos procedimentos administrativos;

- Método gerencial: a mudança ocorre na relação da instituição com seus colaboradores e na forma como são avaliados e recompensados;
- Método humano: são mudanças propostas para as pessoas que integram a organização, a partir da aquisição de novas habilidades, conhecimentos e atitudes, mudanças comportamentais e atitudinais.

Duarte Júnior (2009, p.2) resume o processo de gestão da mudança nos seguintes passos:



FIGURA 1 – Etapas do processo de gestão da mudança
FONTE: Duarte Júnior (2009, p.2).

Um dos principais aspectos da gestão da mudança é exatamente a resistência à mudança por parte dos indivíduos. Todo processo de mudança requer uma atitude proativa e diferenciada das pessoas, que são obrigadas a sair de sua zona de conforto, já que a mudança afeta três aspectos importantes nos indivíduos: aspectos lógicos - nos quais se destacam os interesses pessoais -, os aspectos psicológicos - em que se destacam as atitudes emocionais tais como o medo do desconhecido e a dificuldade de compreender a mudança - e os aspectos sociológicos - nos quais prevalecem os interesses de grupos e fatores sociológicos, como valores sociais opostos - (LOPES, STADLER; KOVALESKI, 2003). Cabe ao gestor integrar os indivíduos e enfrentar as resistências que se apresentarem à mudança, procurando envolver, motivar, negociar e manter uma comunicação clara e objetiva com o grupo.

Após conhecer o que é a Gestão da Mudança, centramo-nos na estratégia do método humano, ou seja, o processo de Gestão da Mudança nas pessoas. A partir desta premissa faremos o paralelo com a nossa proposta: a Gestão da Mudança em bibliotecas universitárias, por meio da competência em informação.

Beluzzo e Feres (2013, slide 68) destacam que o papel estratégico da competência em informação, para as organizações, não é a informação em si, mas o seu conteúdo, que é o objeto do processo informacional, e por isso um insumo diferencial para a organização. As autoras lembram que se trata de um processo que exige interação humana, fundamentada em metodologias que visam a identificação dos conteúdos estratégicos, e completam:

- A troca de informações e interações com os colegas, a partilha de informações, as sentenças e decisões, e a influência dos outros não é o uso social da informação somente, mas o uso da informação no contexto da cultura e valores da organização.
- É importante mapear a CI [competência em informação] nas organizações e implantar programas de desenvolvimento nessa área como vantagem competitiva das organizações.

Observemos um pouco mais as questões que cercam a competência em informação.

3. GESTÃO DA MUDANÇA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:

UMA TRANSFORMAÇÃO POR MEIO DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO

Como dissemos anteriormente, a Gestão da Mudança se dá a partir da mudança centrada em pessoas, especificamente aqui, na equipe e usuários das bibliotecas universitárias, com o fim de torná-las ainda mais competentes em informação. Para tanto, consideramos importante compreender um pouco mais o que é o histórico da competência em informação.

Apresentando um breve histórico, o conceito foi inicialmente vinculado ao uso de fontes de informação, técnicas e métodos de estudo, habilidades para pesquisa e instrução bibliográfica, na década de 70 (HATSCHBACH; OLINTO, 2008). Na década de 80, o marco para a competência em informação foi a publicação de importantes documentos com foco no papel educacional das bibliotecas acadêmicas e na importância da capacitação dos estudantes por meio de programas de competência em informação (DUDZIAK, 2001). Já na década de 90 e nos anos 2000 o desenvolvimento dos guias, padrões, modelos, programas, instrumentos de avaliação tem seu grande destaque, bem como a exploração das aplicações da competência em informação pelas mais diversas entidades, associações e pesquisadores.

Com relação à denominação mais adequada, diversos termos, como *library skills* (habilidades em biblioteca), *library use* (uso de bibliotecas) ou *bibliographic instructions* (instruções bibliográficas) foram muitas vezes utilizados como sinônimos de *information literacy*, ainda que devam ser considerados componentes do termo mais amplo. A tradução do termo para a língua portuguesa também gera controvérsias, tendo sido empregadas expressões como: competência em informação, competência informacional, letramento informacional, alfabetização em informação e literacia em informação (termo utilizado em Portugal). Recentemente, a Unesco, por meio do documento *Overview of Information Literacy Resources Worldwide* (HORTON JUNIOR, 2013), apresentou uma grande relação de termos referentes a *information literacy* em diversas línguas. Em português (Brasil) o termo indicado no documento é **competência em informação** e esta será nossa opção para o decorrer do trabalho.

Com relação à conceituação de Competência em Informação

consideramos uma das abordagens mais completas a síntese apresentada por Uribe-Tirado (2013, p.12), conforme podemos observar a seguir:

El proceso de enseñanza-aprendizaje que busca que un individuo y colectivo, gracias al acompañamiento profesional y de una institución educativa o bibliotecológica, utilizando diferentes estrategias didácticas y ambientes de aprendizaje (modalidad presencial, “virtual” o mixta -blended learning-), alcance las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) en lo informático, comunicativo e informativo, que le permitan, tras identificar sus necesidades de información, y utilizando diferentes formatos, medios y recursos físicos, electrónicos o digitales, poder localizar, seleccionar, recuperar, organizar, evaluar, producir, compartir y divulgar (Comportamiento Informacional) en forma adecuada y eficiente esa información, con una posición crítica y ética a partir de sus potencialidades (cognoscitivas, prácticas y afectivas) y conocimientos previos y complementarios (otras alfabetizaciones-Multialfabetismo/Literacias), y lograr una InterAcción apropiada con otros individuos y colectivos (práctica cultural-inclusión social), según los diferentes roles y contextos que asume (niveles educativos, investigación, desempeño laboral o profesional), para finalmente con todo ese proceso, alcanzar y compartir nuevos conocimientos y tener las bases de un aprendizaje permanente (lifelong learning) para beneficio personal, organizacional, comunitario y social (evitando la brecha digital e informacional) ante las exigencias de la actual sociedad de la información.

Há diversas formas para se desenvolver a competência em informação nos indivíduos. Uma delas, e talvez uma das mais importantes e consistentes, são os programas instrucionais. Segundo Mata (2009), tais programas são capazes de estimular o aprendizado baseado em recursos, na resolução de problemas e no desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo. Além disso, também direcionam para um aprendizado independente, ao chamado “aprender a aprender” e ao “aprendizado ao longo da vida”, pois a “[...] competência informacional é uma questão que faz parte do processo educacional a que todos têm direito e seu acesso deve ser divulgado e incentivado.” (LECARDELLI; PRADO, 2006, p. 40).

E é exatamente com base nas mudanças que podem ser proporcionadas aos indivíduos, que consideramos que a competência em informação deve ser reconhecida como um insumo básico na

formação e na vida dos mesmos. Percebe-se, que o desenvolvimento desta competência, os auxilia a agirem de modo mais ético, mais reflexivo, crítico e investigativo. Possibilita também, que os indivíduos consigam interagir de forma adequada nos ambientes informacionais e comunicacionais. Deste modo podem se apropriar plenamente das informações disponíveis, sanando suas necessidades informacionais e também gerando novos conhecimentos.

4. O PARALELO ENTRE A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E A GESTÃO DA MUDANÇA: o papel dos bibliotecários, das bibliotecas universitárias e dos programas de competência

O papel do bibliotecário, ou seja, as suas atribuições primordiais na implantação de ações de competência, foi discutido por vários autores, nos quais destacamos Dudziak (2001) e Vitorino (2007) e aqui completamos tais discussões com reflexões próprias do processo de Gestão da Mudança.

Observamos que tais atribuições iniciam-se com a atitude do profissional bibliotecário de adotar como própria a causa da competência em informação, incorporando no seu dia-a-dia a necessidade de atualização constante e o desejo de aprender continuamente, em diferentes ambientes e com pessoas diversas. O bibliotecário deve privilegiar as atitudes de pesquisa e buscas criativas. Além disso, ele deve ser um facilitador, com postura flexível, coadjuvante do processo cognitivo do usuário e do uso dos recursos intelectuais de cada envolvido, mas com postura ativa e ativa de um agente educacional e informacional. Tal postura deve estar fundamentada nas teorias e práticas da Ciência da Informação e áreas afins, incorporando diferentes espaços de aprendizagem e de produção de conhecimento. O bibliotecário deve se esforçar para que o projeto de mudança (seja ele pedagógico, empresarial, etc.) tenha a sua importância reconhecida dentro da instituição. Para isso ele deve se valer de um planejamento bem estruturado, das estratégias de gestão da mudança aqui destacadas e propostas, das parcerias e de planos de marketing, além de ter objetivos claros e metas bem definidas. Deve, ainda, servir-se da transdisciplinaridade, que é um marco para a competência em informação, e promover a cooperação da sua equipe com uma equipe multidisciplinar (educadores,

lideranças, etc.), criada para a aplicação da proposta. Por fim, o profissional deve reconhecer que as melhores práticas são construídas no decorrer do processo e, por isso, deve trabalhar com afinco na avaliação constante e no controle do processo, que precisam estar em sintonia com o seu espaço de atuação e com o perfil de sua comunidade usuária.

Segundo Santos, Gomes e Duarte (2014), a biblioteca universitária é um ambiente que deve constantemente reavaliar as suas atividades para estar sempre em sintonia com a sua comunidade usuária e, por isso, é um espaço ideal para as ações que propiciem o desenvolvimento da competência em informação e de mediação da informação. Trata-se de um verdadeiro “organismo vivo” e, por conseguinte, o espaço ideal para a aplicação do processo organizacional da Gestão da Mudança, buscando modificações significativas em diversos aspectos da sua atuação.

Entendendo a promoção da competência em informação como um dos papéis primordiais da biblioteca universitária e do bibliotecário, trataremos um pouco mais das especificidades de programas de competência em informação que podem ser propostos por bibliotecas universitárias. Para tanto, citamos como exemplo as categorias elaboradas pelo *Institute for Information Literacy* da ACRL (2003a, 2003b), no documento intitulado *Characteristics of Programs of Information Literacy that Illustrate Best Practices: A Guideline*, que apresenta boas práticas em competência em informação desenvolvidas por instituições de ensino superior internacionais e fornece elementos para a sua realização:

- **Categoria 1 - Missão:** a missão deve adotar um conceito de competência em informação, definir uma diretriz e refletir o perfil da instituição e as contribuições e benefícios esperados, devendo ser reavaliada constantemente;
- **Categoria 2 - metas e objetivos:** os programas devem estar em consonância com a missão, as metas e os objetivos da instituição; precisam estabelecer resultados passíveis de mensuração e avaliação, articular a integração do programa de competência com os programas dos cursos da instituição e ser avaliados e revisados periodicamente;
- **Categoria 3 - Planejamento:** é a etapa que articula e organiza a missão, as metas, os objetivos e a fundamentação pedagógica do programa, além de planejar os recursos (humanos, tecnológicos e financeiros) envolvidos e estabelecer o processo de avaliação que será realizado;
- **Categoria 4 - Apoio administrativo e institucional:** é necessário garantir

- o apoio da instituição, identificando e estabelecendo legislações específicas, lideranças e responsabilidades, recursos e instalações, bem como oportunidade de aprendizagem;
- **Categoria 5 - Articulação com o plano de ensino:** o programa deve ser formalizado e incluído nos planos de ensino da instituição;
 - **Categoria 6 - Colaboração:** deve ser propiciada a colaboração entre os professores, bibliotecários e demais membros da instituição, para o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação do programa;
 - **Categoria 7 - Pedagogia:** observa o apoio aos diversos planos de ensino das disciplinas, o uso de recursos e tecnologias adequados, além de abarcar o pensamento crítico e reflexivo e estilos de aprendizagem múltiplos;
 - **Categoria 8 - Pessoal:** define a equipe transdisciplinar necessária para desenvolver as atividades do programa, seu treinamento, avaliação e desenvolvimento contínuos;
 - **Categoria 9 - Extensão:** consiste na divulgação ativa dos cursos à comunidade institucional por meio de canais formais e informais;
 - **Categoria 10 - Avaliação:** consiste em verificar se as metas e objetivos do programa foram alcançados, determinando os efeitos e transformações que os programas proporcionam para a instituição, para seus membros e, principalmente, para os usuários.

5. ROTEIRO DE UM PROJETO DE PROGRAMA E/OU ATIVIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO USANDO A GESTÃO DA MUDANÇA

Após conhecermos cada item que permeia esta proposta, partimos para a proposta do roteiro de plano de ação. Para um projeto deste molde, deve-se, em primeiro lugar, elaborar um projeto de mudança, consistente e articulado com a instituição, e saber que a sua efetiva realização depende de esforço orquestrado, o qual vai além da realização de atividades do dia-a-dia e pressupõe disposição para mudar.

Indicaremos nesta proposta os itens principais necessários para se realizar um plano de Gestão da Mudança de implantação de um programa e/ou atividade de competência em informação em uma biblioteca universitária, com o intuito de facilitar, orientar e criar um roteiro que possa ser facilmente seguido por gestores de bibliotecas universitárias que pretendem propor programas ou atividades de desenvolvimento da competência em informação.

Usamos neste processo de Gestão da Mudança a ferramenta administrativa 5W2H que permite sintetizar em sete questões as

ideias para planejar e desdobrar projetos. Adicionamos a esta ferramenta mais duas questões básicas para atender as orientações de melhores práticas em competência em informação. No Quadro 1 sintetizamos o método.

QUADRO 1 – Método dos 5W2H expandido para a Gestão da Mudança

5W	WHAT	O que?	O que será feito e para quem?
	WHO	Quem?	Quem fará?
	WHERE	Onde?	Quando será feito?
	WHEN	Quando?	Onde será feito?
	WHY	Por que?	Por que será feito?
2H	HOW	Como?	Como será feito?
	HOW MUCH	Quanto custa	Quanto custará?
Elementos adicionais	Elementos limitantes		Tudo o que pode dificultar o cumprimento do projeto?
	Recursos		Quais os recursos (materiais ou emocionais) necessários para cada ação?

FONTE: Elaboração própria

Para sistematizar a proposta seguimos o roteiro de Gestão da Mudança (DUARTE JÚNIOR, 2009, p.2) e o dividimos em 5 etapas, para deste modo determinar o passo-a-passo do plano de ação, a saber:

Etapa 1: Identificar a necessidade da mudança:

- Necessidade de mudança: Mudança planejada;
- Tipo de mudança: Mudanças no portfólio de produtos e/ou serviços;
- Novo serviço oferecido: Programa de competência em informação;

Etapa 2: Preparar/ planejar a mudança:

Orientação para resultados: aplicação do plano de ação 5w 2h expandido e construir um planejamento baseado no roteiro a seguir:

Objetivo principal: Novo serviço oferecido: Programa e/ou atividade de competência em informação;

1. *what* (o que será feito e para quem): Novo serviço oferecido – detalhar todas as ações para alcançar o objetivo principal e para quem será oferecido;
2. *who* (quem fará): Defina um responsável – Equipe da biblioteca universitária, docentes, coordenadores de cursos, comissão de biblioteca, representantes dos segmentos;
3. *when* (quando será feito): Cronograma de execução - estabeleça uma data limite para cada ação estabelecida;
4. *where* (onde será feito): Local/Seção - defina onde as ações serão/deverão ser realizadas;
5. *why* (por que será feito): Objetivo do programa - descreva quais os benefícios que o programa trará;
6. *how* (como será feito): Fundamentação do programa: definição de competência adotado (concepção e dimensões; modelo pedagógico-didático, padrões e indicadores adotados) - detalhe a maneira como cada ação deve ser executada;
7. *how much* (quanto custará): Relação de custos principais (recursos materiais, equipamentos e pessoal) - defina os custos de cada ação, para verificar a sua viabilidade;
8. *Elementos limitantes*: Descreva tudo o que pode dificultar o cumprimento do projeto;
9. *Recursos*: Descreva quais os recursos (materiais ou emocionais) necessários para cada ação.

Etapa 3: Realizar a mudança:

- Projeto em si do programa e/ou atividade de desenvolvimento de competência em informação;
- Definição do nome, missão, visão, objetivos, público-alvo, plano operacional e plano pedagógico;
- Fundamentação a partir da definição de competência em informação adotada (concepção e dimensões; modelo pedagógico-didático, padrões e indicadores adotados);
- Estruturação das atividades a serem desenvolvidas, como cursos que serão oferecidos, modalidades dos cursos, incorporação das TIC's, Web 2.0 e de ambientes virtuais de aprendizagem, presença curricular ou extracurricular dos cursos;
- Divulgação/marketing do novo serviço.

Etapa 4: Avaliar os resultados

- Selecionar um instrumento de avaliação da competência em informação, sendo alguns mais citados e utilizados nas pesquisas e nas instituições: *surveys*, as entrevistas, o grupo

focal, os testes de conhecimento, o mapa conceitual e os portfólios;

- Avaliação do Programa: cotejar resultados com padrões estabelecidos e indicadores de desempenho de competência em informação indicados pela literatura (por exemplo ALA, 2000).

Etapa 5: Sistematizar os controles:

- Garantir que os documentos e legislações da instituição sejam atualizados conforme o projeto a ser definido e se certificar que todas as mudanças foram executadas conforme previsto e autorizado;
- Institucionalizar (padronizar) a mudança, registrando a data em que esta foi implementada, revisar os procedimentos correlacionados. Registrar as lições aprendidas.

A seguir sintetizamos a proposta na Figura 2:



FIGURA 2 – Roteiro de projeto com base na Gestão da Mudança

FONTE: Elaboração própria

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso objetivo foi delinear um roteiro capaz de facilitar e orientar os gestores de bibliotecas universitárias que pretendam propor programas ou atividades de desenvolvimento da competência em informação.

Com esta reflexão tivemos a oportunidade de perceber e entender alguns tipos de mudanças nas organizações e suas aplicações no ambiente informacional das bibliotecas universitárias em um projeto de importância como é o desenvolvimento da competência em informação.

Grandes esforços são sempre empregados em projetos de mudança. Mas bons resultados são sempre possíveis desde que haja um planejamento consistente, de acordo com o perfil da instituição e pessoas comprometidas com a mudança.

REFERÊNCIAS

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION [ALA]. *Information literacy competency standards for higher education*. Chicago, ACRL/ALA, 2000. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/standards/informationliteracycompetency>>. Acesso em: 30 mar. 2014.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. Características de los programas de alfabetización en información que sirven como ejemplo de las mejores prácticas. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, n. 70, 2003a, p. 67-72. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/5931/>>. Acesso em: 03 fev. 2014.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. *Guidelines for instruction programs in academic libraries*. Chicago: ALA, 2003b. Disponível em: <<http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/standards/guidelinesinstruction.cfm>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G. *Competência em informação, redes de conhecimento e inovação*. Marília, 2013. Material da disciplina de mesmo nome, proferida na Unesp - Faculdade de Filosofia e Ciências, Campus de Marília em março e abril de 2013.

BELLUZZO, R. C. B.; KERBAUY, M. T. M. Em busca de parâmetros de avaliação da formação contínua de professores do ensino fundamental para o desenvolvimento da *information literacy*. *Educação Temática Digital*, Campinas, v. 5, n. 2, p. 129-139, jun.2004. Disponível em

- <<https://www.fe.unicamp.br/revistas/ged/etd>>. Acesso em: 03 fev. 2013.
- DUDZIAK, E. A. *A Information Literacy e o papel educacional das bibliotecas*. 2001. 173 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- DUARTE JUNIOR, N. S. F. Gestão de mudanças. *Revista Meio Ambiente Industrial*, [S.l.], Ano XIII, Edição 77, jan./fev. 2009. Disponível em: <<http://rmai.com.br/v4/Home.aspx>>. Acesso em 22 jan. 2014.
- GESTÃO DA MUDANÇA. 2014. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_da_mudan%C3%A7a>. Acesso em 22 jan. 2014.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- HATSCHBACH, M. H. de L.; OLINTO, G. Competência em informação: caminhos percorridos e novas trilhas. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação: Nova Série*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 20-34, jan. jun. 2008. Disponível em: <<http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/64/78>>. Acesso em 20 jan. 2014.
- HORTON JUNIOR, F.W. (Org.). *Overview of information literacy resources worldwide*. Paris: UNESCO, 2013. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/overview_info_lit_resources.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2013.
- LECARDELLI, J.; PRADO, N. S. Competência informacional no Brasil: um estudo bibliográfico no período de 2001 a 2005. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação: Nova Série*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 21-46, dez. 2006. Disponível em: <<http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/16/4>>. Acesso em: 25 jun. 2013.
- LOPES, P. C. B.; STADLER, C. S.; KOVALESKI, J. L. Gestão da mudança organizacional. *Publicatio Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes*, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/view/491/492>>. Acesso em: 20 jun.2014.
- MANAIA, C. F. *Gestão de mudança*. Adaptada por Ailton Takayama e Carlos Ferreira Manaia. Santo Amaro: Unisa Digital, 2012. Apostila. Disponível em: <<http://www.unisa.br/conteudos/9718/f232571395/apostila/apostila.pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2013.
- MANDELLI, P. et al. *A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- MATA, M. L. da. *A competência informacional de graduandos de*

Biblioteconomia da região sudeste: um enfoque nos processos de busca e uso ético da informação. 2009. 162 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2009.

SANTOS, R., R.; GOMES, H. F.; DUARTE, E., N. O papel da biblioteca universitária como mediadora da informação para a construção de conhecimento coletivo. *Datagramazero*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, abr. 2014. Disponível:< http://www.dgz.org.br/abr14/Art_04.htm>. Acesso em: 30 maio 2014.

URIBE-TIRADO, A. *Lecciones aprendidas en Programas de Alfabetización Informacional em universidades de Iberoamérica: propuestas de buenas prácticas.* 2013. 406 f. Tesis (Doctoral en Información y Comunicación) - Universidad de Granada, Granada, 2013.

VITORINO, E. V. Competência informacional do profissional da informação bibliotecário: construção social da realidade. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. 24, p. 59-71, 2. sem. 2007. Disponível:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2007v12n24p59/410>>. Acesso em: 30 maio 2014.