



## Reinventando a gestão das bibliotecas académicas: do foco ao *fluir*

Tatiana Sanches<sup>a</sup>

<sup>a</sup>*Universidade de Lisboa, Portugal, [tsanches@fpie.ulisboa.pt](mailto:tsanches@fpie.ulisboa.pt)*

---

### Resumo

A mudança na organização tradicional das bibliotecas tem sido visível quer na gestão das coleções, quer nos espaços, quer nas competências necessárias aos profissionais da área, reconhecendo-se atualmente o eixo tecnológico como base para uma nova expressão e reconfiguração destas instituições. Este artigo pretende observar como a virtualização da informação que se encontra atualmente no cerne das questões profissionais, impele a uma mudança atitudinal na relação com os utilizadores, nomeadamente no desenvolvimento de novas práticas, serviços e recursos mobilizados para a gestão de informação. A partir do quadro teórico da psicologia positiva, propõe-se que as bibliotecas possam adotar estratégias de gestão aí inspiradas, encontrando formas adaptativas mais eficazes de cumprir os seus propósitos. O objetivo é pois o de refletir sobre a gestão das bibliotecas, com incidência nos fatores tecnológicos que a atravessam e que influenciam as práticas profissionais, à luz de conceitos propostos pela psicologia positiva.

**Palavras-chave:** Gestão de bibliotecas, Psicologia Positiva, *Fluir*, Bibliotecas Académicas

---

### Introdução e métodos

O propósito deste artigo é desenvolver uma reflexão teórica que articula dois eixos conceptuais. Primeiro, a gestão das bibliotecas académicas, a partir de uma panorâmica atual relativamente ao contexto social e tecnológico em mudança e tendo em conta recursos e serviços necessários para os utilizadores, a partir do ponto de vista do bibliotecário enquanto gestor.

Depois, apresentam-se algumas ideias da psicologia positiva, sobretudo o conceito de *fluir* (*flow*), para sustentar novos aportes à gestão das bibliotecas através da sua aplicação. Adaptabilidade, permeabilidade e flexibilidade de estruturas de serviços, recursos e pessoas, permitem um melhor ajuste a processos e produtos emergentes relacionados com a procura, armazenamento e organização da informação.

Por estas razões, os dois âmbitos – biblioteca académica e psicologia positiva – são objeto de uma revisão crítica da literatura para fundamentar uma reflexão aprofundada. Esta reflexão assenta sobre a importância do *fluir* nestas organizações. O *fluir*, observado na perspetiva da gestão, pode ser utilizado combinando o quadro conceptual da psicologia positiva e as práticas organizacionais que envolvem espaços, coleções, recursos de informação e pessoas. É esta possibilidade transdisciplinar que permite apresentar uma reinvenção do olhar sobre a gestão das bibliotecas.

### Bibliotecas académicas no limiar do futuro

A emergência da geração Google e dos chamados nativos digitais constitui um tema central do debate atual na comunidade biblioteconómica. Conjugada com as omnipresentes tecnologias, esta realidade

trouxe novos desafios à gestão de bibliotecas. É este contexto que enquadra o papel de decisores e gestores ligados às bibliotecas.

A gestão de bibliotecas deve ocupar-se não apenas com o planeamento, organização e disponibilização de coleções, espaços e serviços, mas sobretudo ter em conta que estes aspetos fazem sentido quando pensados de pessoas para pessoas (Stueart & Moran, 2007). De facto, são cada vez maiores os desafios colocados aos profissionais com responsabilidades de organização e gestão de equipas, particularmente aqueles que se centram nas pessoas e que passam pelo recrutamento e seleção, pela formação e desenvolvimento, pela avaliação e recompensa ou pela motivação, para dar alguns exemplos. Em termos dos perfis dos profissionais de informação, outros autores com maior propriedade já se debruçaram sobre as mudanças que têm percorrido a nossa sociedade a este nível. Ochoa (2012, p. 740) refere: «Repensar a identidade profissional, re-imaginar práticas profissionais e regenerar competências constituem características da mudança/transição que atravessa todos os campos profissionais, a partir de uma dupla convergência, de concepções e interesses, construída com base na articulação entre uma lógica de mercado e uma lógica de competição inter-profissões.» Esta reflexão relembra-nos como, em cada profissão, e na dos bibliotecários em particular, existe um imperativo de mudança e adaptação e, a par, uma necessidade constante de justificar e comprovar a sua importância em termos sociais.

Historicamente, o *métier* da gestão de bibliotecas tem estado centrado nas tarefas de selecionar, adquirir, conservar, organizar, tratar, gerir e divulgar informação em diversos suportes. Havendo uma certa tendência para a compartimentação, visível desde logo nos mecanismos organizacionais, como a classificação, a cadeia documental ou a arrumação dos espaços físicos, as alterações sociais e tecnológicas têm forçado a uma adaptação quer nestes espaços, quer nos processos de trabalho, quer nas formas de acesso aos conteúdos e ao tratamento da informação disponibilizada pelas bibliotecas, que se apresentam agora mais fluídas, flexíveis e integradas. As formas de pesquisar informação e os comportamentos face à pesquisa, investigação e produção de conhecimento, bem como o tipo de coleções reunidas e disponibilizadas em ambientes virtuais, também se alteraram, convergindo para espaços que deixaram há muito de ser apenas físicos para estarem disponíveis à distância. Estas são as condições a que se têm de adaptar não apenas os produtores e consumidores de informação, mas também os gestores de informação, onde se enquadram os bibliotecários.

Todo este ecossistema em mudança continuará, nos próximos anos, a apresentar uma paisagem onde a informação surge cada vez mais densa, profunda e diversificada, pelo que será necessário fazer confluir a tecnologia e a formação de utilizadores em soluções que permitam aos indivíduos lidar com essa mesma informação. Tendências como a curadoria de dados, a preservação digital, a aquisição e utilização de e-books e de outros documentos digitais, irão certamente afetar a forma como são desenhados estes perfis profissionais (ACRL, 2012).

Os comportamentos e expectativas dos utilizadores, sobretudo quanto à conveniência na acessibilidade às fontes de informação, à velocidade de acesso ou à superficialidade da leitura, irão alterar o posicionamento das bibliotecas, face à concorrência de outros meios para aceder à informação. Acessos múltiplos, multidisciplinaridade, globalização e mobilidade, interoperabilidade, virtualização, cooperação, serviços de descoberta, leitura hipertextual, são conceitos que gravitam nos ambientes da educação, da aprendizagem, das bibliotecas e da informação em geral.

Num estudo sobre o comportamento perante a informação (Williams & Rowlands, 2007), procurou saber-se como os investigadores especialistas do futuro (nascidos após 1993) e portanto já hoje adultos, acederiam e interagiriam com recursos digitais nos cinco a dez anos seguintes. Procurava-se investigar o impacto da transição digital relativamente ao comportamento da Geração Google perante a informação e orientar os serviços das bibliotecas na antecipação e reação a comportamentos novos ou emergentes. O estudo chega a algumas conclusões (que podemos constatar como vigentes) e que se enumeram, em

síntese: A forma superficial de pesquisa de informação, em particular de artigos científicos, que são consultados nas três primeiras páginas, mostra que não é realizada uma leitura completa sobre os documentos; A navegação ineficaz, utilizando-se mais tempo a explorar o site ou ferramenta de pesquisa que a observar o que se encontra; A leitura online dura cerca de quatro a oito minutos para artigos ou e-books, parecendo haver um evitamento da leitura, em sentido tradicional; Uma propensão para a acumulação de material informativo, na forma de downloads de texto integral; Uma diversidade generalizada de utilizadores no acesso à informação virtual: quer de origens geográficas, género, tipo de universidade, estatuto social, entre outros; Os utilizadores assumem uma confiança muito rápida em si próprios para avaliar a autoridade da informação, geralmente através do cruzamento de pesquisas nos motores de busca da sua preferência (Williams & Rowlands, 2007).

Este panorama mostra como os bibliotecários são desafiados em várias frentes: gestão da biblioteca, das pessoas e da profissão, dos recursos de informação, do comportamento dos utilizadores. Tudo isto quando são chamados a colaborar nas aprendizagens ao longo da vida e no desenvolvimento de competências chave para o exercício dos direitos de cidadania dos seus utilizadores. Neste contexto, é natural que ocorram dúvidas, hesitações, medos e outras emoções negativas dos profissionais, particularmente os que detêm responsabilidades de direção, sempre que se confrontam com pressões decorrentes da avassaladora mudança e da iminente necessidade de adaptação. Nas palavras de Payne (2006, p. 201), a propósito das bibliotecas de ensino superior, «The challenge for the library manager is to understand the environment, develop effective partnerships, and ensure that the library is at the heart of students' learning. »

## **Do foco ao *fluir*: estratégias para otimizar recursos e motivar equipas em bibliotecas**

A Psicologia Positiva é uma área que pretende, de uma forma estruturada, reunir temas como otimismo, esperança, felicidade e criatividade, sob uma visão científica, para estudo e intervenção, particularmente concentrada nas forças e virtudes, indo para além de uma abordagem centrada nos problemas e nas patologias. O objetivo é o de se endereçar teórica e empiricamente na construção de melhor qualidade de vida, no âmbito subjetivo, individual e grupal (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007, p. 117). Esta área de estudo

«pretende debruçar-se sobre as experiências positivas (como emoções positivas, felicidade, esperança, alegria), características positivas individuais (como carácter, forças e virtudes), e instituições positivas. (...) Para se manter útil e relevante, e suportar a própria tendência inovadora que lhe deu origem, deverá a PP alimentar relações abertas com diferentes metodologias, em particular aquelas que, de outras formas e noutros moldes de pensamento, têm cruzado objetivos com a PP, nesta valorização explícita do melhor dos sistemas humanos, e das suas forças e virtuosidades.» (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007, p.118).

Mihaly Csikszentmihalyi tem sido a referência, nos últimos anos, nesta área específica da Psicologia, propondo, a partir de estudos aprofundados, uma teorização sobre o que acontece, em termos de processos cognitivos, quando as pessoas estão felizes (Csikszentmihalyi, 2013). Este autor (e outros que se dedicaram a este tema, como Engeser, 2012) explica estas alterações da perceção e da emoção através do conceito de *flow* ou, em português, de *fluir*. O estado de *fluir*, aplicado aos indivíduos é também chamado de estado ótimo da experiência interior, e acontece quando há ordem na consciência. Decorre do investimento da atenção em objetivos realistas, conjugado com as aptidões individuais que se combinam com oportunidades de ação. Uma vez que a atenção está focada em estímulos relevantes e atingíveis, ainda que desafiantes, o envolvimento no objetivo é total e a atividade *flui* (Csikszentmihalyi, 2002). O indivíduo a *fluir* sente-se em simultâneo, cognitivamente eficiente, motivado e feliz.

A importância desta abordagem está na forma como ela pode ser usada para propiciar experiências profissionais que resultem em bem-estar individual, a partir da descrição e explicação dos fatores que

contribuem para a criação de ordem na consciência - a base do estado ótimo de experiência interior. A partir daqui poder-se-ão estabelecer critérios que podem ser usados como indicadores nas boas práticas de organização e gestão. É por isso que podemos inspirar-nos no sentido de procurar soluções para as dificuldades de adaptação à mudança que muitos profissionais vivenciam. De facto, uma abordagem neste âmbito só será significativa se provocar uma intervenção organizacional, proporcionando interesse em melhorar serviços, competências, desempenhos. Por outras palavras, o importante será fomentar os contextos que permitem às pessoas fazer o seu melhor e propiciar inspiração para que o reconhecimento, a celebração e o encorajamento das virtudes individuais sejam uma realidade (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007, p.132).

Antes de propor um quadro de aplicação desta teoria às bibliotecas, é importante referir que a tónica da gestão das organizações biblioteconómicas tem sido colocada, do meu ponto de vista, no que poderemos apelar de foco (quer nas coleções, quer na organização, quer nos utilizadores), mas pode evoluir sendo orientada para o conceito de *fluir*.

O foco é de facto uma etapa do *fluir*, pois implica uma atenção particular sobre um determinado aspeto. É a **atenção** voltada especificamente para o desenvolvimento e concretização de um objetivo. Goleman (2014, p. 23) explica desta forma o conceito de atenção:

«A capacidade de nos mantermos fixos num alvo e ignorarmos tudo o resto opera nas regiões pré-frontais do cérebro. As redes de circuitos especializados nesta área aumentam a força dos sinais recebidos em que nos queremos concentrar e atenua aqueles que escolhemos ignorar. Uma vez que o foco exige que eliminemos as nossas distrações emocionais, as nossas ligações neuronais da atenção seletiva incluem as da inibição da emoção. Isso significa que aqueles que melhor se focam são relativamente imunes à turbulência emocional, mais capazes de se manter inabaláveis nas crises e prosseguirem num rumo determinado, apesar das ondas emocionais da vida.»

Num quadro mais global, e correndo o risco de enviesamento do conceito (que é explicado ao nível das capacidades individuais e não propriamente organizacionais), no caso das bibliotecas, assistimos ao longo dos séculos a estas mudanças de foco, isto é, de atenção. Tivemos e temos ainda bibliotecas organizadas segundo os seus utilizadores (níveis etários ou populações específicas) ou segundo as suas coleções (tipologia, conteúdo ou mesmo tamanho). Mas é necessário acrescentar mais. À atenção é necessário acrescentar consciência, propósito, interação e feedback. Detalhemos cada um destes conceitos.

Em termos da **consciência**, Csikszentmihalyi (2002: 47) explica:

«A função da consciência é representar a informação sobre o que está a acontecer dentro e fora do organismo, de tal forma que possa ser avaliada e tratada pelo corpo. (...) funciona como uma central telefónica das sensações, percepções, sentimentos e ideias, estabelecendo prioridades entre toda a diversidade de informação.»

Este conceito, adaptado à realidade da gestão, também não é totalmente estranho. A função do *benchmarking*, da análise PEST - mais recentemente PESTAL (onde se analisam os fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais) -, ou de outros instrumentos de controlo do ambiente externo, é exatamente a de trazer consciência, para permitir enquadrar esses aspetos do macro ambiente na gestão estratégica da organização. Também as auditorias internas, a análise swot ou outras estratégias de medição de desempenho, não são senão formas de tomar consciência e estabelecer, face aos resultados, prioridades de atuação interna.

Quanto ao **propósito**, pode dizer-se, em termos organizacionais, que se encontra na interceção da missão, valores, vocação e paixão do que a organização pretende realizar. É o que mobiliza uma ação conjunta em torno de objetivos comuns.

A **interação** baseia-se no conjunto das redes estabelecidas, nas relações firmadas, no compromisso entre os vários interessados, na comunicação e na identidade organizacional baseada na partilha.

O último conceito – de **feedback** - relaciona-se com o anterior e tem por base a boa comunicação. O feedback transitou como conceito do campo da física para o campo das ciências sociais, da comunicação e da gestão, sendo reconhecido como um importante processo para manter um sistema em funcionamento. É interessante verificar que no feedback, causa e efeito são mutuamente dependentes. Este fenómeno verifica-se também no comportamento organizacional. Quando se trata de pessoas, o feedback, como fenómeno comunicacional, é dado não só através do conteúdo, mas essencialmente da forma da mensagem. Por exemplo, a investigação verificou que, quando as pessoas recebem opiniões de desempenho negativas num tom de voz caloroso e solidário, vão-se embora sentindo-se positivas – apesar da opinião negativa. Mas quando recebem críticas de desempenho positivas num tom de voz frio e distante, acabam por se sentir mal, apesar das boas notícias (Goleman, 2014: 93).

Todos estes conceitos em conjunto - consciência, atenção, propósito, interação e feedback - contribuem para a experiência ótima. Este estado tem o seu oposto na entropia psíquica, isto é, num estado em que dificilmente se atingem objetivos, não existe realização, satisfação ou fruição, nem qualquer tipo de sentimento positivo. De facto, sempre que alguma informação perturba a consciência, ameaçando os seus objetivos, estamos perante uma situação de desordem interior, ou entropia psíquica, uma desorganização do eu que prejudica a sua eficácia. Pode ser o caso das preocupações com as mudanças de sistema informático, a necessidade de adaptação dos espaços, a criação de novos serviços, mudanças nas equipas, novos motores de busca, enfim, numerosas situações podem contribuir para um estado de bloqueio que não permite o desenrolar natural das tarefas, mesmo as rotinas aparentemente simples.

Este estado é culturalmente reforçado pelas noções negativas que existem associadas ao trabalho: «Como castigo pela sua ambição, Adão foi condenado pelo Senhor a trabalhar a terra com o suor do seu rosto. A passagem do Genesis relata como a maioria das culturas concebe o trabalho – uma maldição a evitar a todo o custo» (Csikszentmihalyi, 2002, p. 197). A forma como as tarefas são encaradas contribui decisivamente para os resultados do desempenho. Por isso é importante compreender em que medida estes conceitos são aplicáveis a uma realidade concreta que é a das bibliotecas académicas.

## **Psicologia positiva e bibliotecas em inter-relação**

Como podemos enfrentar as dificuldades e conseguir vivenciar uma profissão de forma plena e contribuir, ao mesmo tempo, para que outros vivenciem uma experiência positiva e realizadora, no contexto das bibliotecas académicas?

Encontramo-nos perante desafios organizacionais ampliados pelo contexto: globalização acelerada, maior apetência para o consumo, imediatismo das necessidades dos utilizadores, preocupações crescentes com inclusão social e necessidade urgente de desenvolver a literacia de informação numa cultura digital, são tópicos aos quais há que dar resposta. Os bibliotecários deparam-se com desafios e oportunidades, especialmente quando focam os processos organizacionais das suas instituições naquilo que faz a diferença para o utilizador. Grande parte desta ação centra-se na aprendizagem, quer propiciando os meios adequados aos utilizadores e a respetiva formação no domínio desses meios, quer através da sua própria capacitação em novas e diferentes competências. A mudança que atinge os profissionais de informação veio acrescentar uma necessidade maior de desenvolvimento de competências (Levy & Roberts, 2005), cada vez mais transversais e complexas.

Importa pois analisar a articulação da psicologia positiva com o trabalho de gestão desenvolvido nas bibliotecas. Sinteticamente, a teoria revela que existem certas condições para que um estado ótimo de experiência interior aconteça:

1. Equilíbrio entre desafio e competências

2. Uma clara conexão entre a tarefa desempenhada e o objetivo que se pretende atingir (as regras estão claras)
3. Reforço positivo através de um feedback rápido
4. Concentração e foco

A psicologia positiva mostra-nos que o equilíbrio entre o sentimento de desafio trazido por determinada atividade e a percepção relativamente à capacidade de a resolver é a chave para a experiência de fluxo. Isto significa que, quando conhecemos as nossas capacidades e as dos outros, podemos adequar as tarefas a cada perfil de competências para que cada um faça melhor aquilo que melhor sabe.

Para que este bem-estar em ação se prolongue, é necessário que a complexidade da atividade aumente, a par do aumento de novas capacidades e competências, para a resolução e aceitação de novos e diferentes desafios.

Observemos em esquema a proposta de Csikszentmihalyi para explicar este fenómeno:

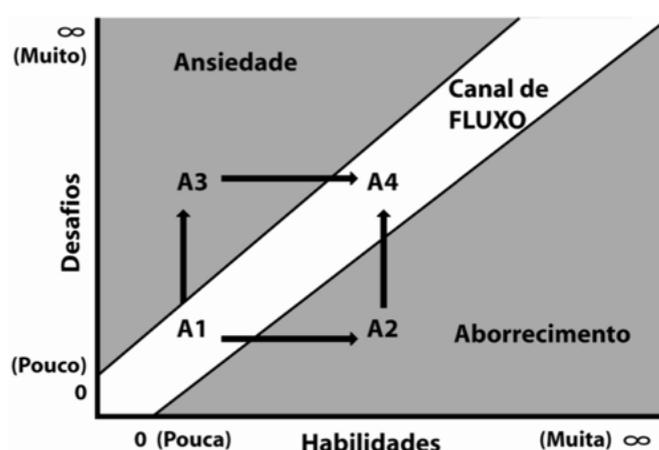


Fig. 1 – Experiência de Fluxo, adaptado de Csikszentmihalyi (2002, p. 111)

Se o desafio que é apresentado é reduzido e a habilidade é igualmente parca, pode haver uma experiência de fluxo, bem como, no extremo oposto, quando ambos os fatores – desafio e habilidades – são muito elevados. Ao contrário, sempre que um destes fatores está em desvantagem em relação ao outro, não é possível manter uma experiência positiva ou satisfatória. Se o desafio é elevado para capacidades reduzidas, o sentimento predominante é o da ansiedade; se existem competências muito desenvolvidas para tarefas pouco estimulantes, em que o desafio é mínimo, o sentimento gerado é o de aborrecimento.

Então, qual deve ser o papel do gestor de bibliotecas, num contexto em constante mudança? A principal ideia que se procura apresentar é a de que este gestor assuma uma liderança na atribuição e desenvolvimento dos desafios – baseados em objetivos -, adequados a cada indivíduo, de forma a propiciar experiências positivas na equipa de trabalho. Consciência, atenção, propósito, interação e feedback são os principais tópicos a ter em conta para a prossecução desta responsabilidade, que deve ser partilhada entre o gestor e cada um dos profissionais que desenvolvem a sua atividade no âmbito das bibliotecas.

A capacidade de reparar que estamos a ficar ansiosos ou aborrecidos e tomar medidas, a fim de renovar o nosso foco, reside na consciência de si mesmo e consiste no primeiro passo. «Esta metacognição permite-nos manter a nossa mente num estado mais adequado para a tarefa em mãos, quer seja equações algébricas, seguir uma receita ou alta-costura. Quaisquer que sejam os nossos melhores talentos, a consciência de nós próprios ajudar-nos-á a utilizá-los ao máximo», como refere Goleman (2014, p. 110).

Seguidamente é importante definir objetivos, o que passa por aprender a fazer escolhas, saber reconhecer desafios e decidir o que é mais adequado a cada pessoa e a cada situação. Segundo Csikszentmihalyi (2002), para que as experiências positivas aconteçam, é importante compreender o sistema em que nos enquadrámos e envolver-se, investindo a atenção no que se pode e quer fazer, adequando-se às oportunidades. Só então é possível deixar-se imergir pela atividade.

Outro aspeto muito importante é o reforço positivo. Um acompanhamento próximo ao desempenho implica a verificação dos resultados que estão a ser conseguidos e o reconhecimento disso mesmo, através de um feedback imediato. Esta etapa pode ser conseguida igualmente através da avaliação formal, mas tal implica um tempo mais longo entre o desempenho e o reconhecimento, o que nem sempre contribui diretamente para fomentar o fluir.

Finalmente, o facto de se prestar atenção ao que se passa (concentração) conduz ao envolvimento, que só pode manter-se com constante investimento de atenção. É precisamente a intensidade do envolvimento que afasta a insegurança. Por outro lado, a ausência de insegurança possibilita o envolvimento profundo. Aprender a desfrutar da experiência imediata é saber encarar o que acontece como uma potencial fonte de alegria, com determinação e disciplina.

## **Perfis profissionais para abraçar a mudança**

Na separata sobre gestão de competências, da revista *Dirigir & Formar*, Mário Ceitil (2014) apresenta-nos uma proposta de reflexão acerca das competências que são esperadas para os trabalhadores, numa conjuntura em que as organizações se tornam mais flexíveis e dinâmicas. O autor refere (Ceitil, 2014, p. 8):

«A realidade atual pulveriza as velhas concepções de gestão de carreiras, segundo as quais era às empresas e organizações que competia o desenvolvimento dos modelos de carreiras, e funda uma nova ordem assente naquilo que Charles Handy designou por «trabalhador de portefólio», segundo a qual é em cada pessoa que reside a verdadeira responsabilidade pela criação de condições que garantam a sua empregabilidade.»

Esta visão coloca no indivíduo a responsabilidade do seu percurso profissional, mostrando uma realidade em que cada vez menos existe um emprego para a vida, mas é essencial desenvolver capacidades de adaptação que correspondam a novas necessidades. Nas palavras de Ceitil, «as competências mais valiosas passam a ser aquelas que permitem, a cada pessoa, demonstrar confiança e otimismo, pró-atividade e aceitação do risco e energia e vontade de vencer.» (2014, p. 8). Resumem-se como as competências chave para o trabalhador do futuro: competência emocional, aprender continuamente, orientação para resultados, saber gerir situações de mudança, progredir na ambiguidade, resiliência, *networking*, expressão e impacto pessoais, autoconhecimento positivo e autorrenovação. (Ceitil, 2014, pp. 8-9).

Nesta sequência pode dizer-se que as mudanças que afetam o ambiente biblioteconómico não devem ser vistas como problemáticas, mas antes como oportunidades de melhoria. Payne (2006, p.204) sugere que o gestor da biblioteca académica se comprometa com uma nova agenda de trabalho e procure, entre outros, fornecer serviços flexíveis, assegurar a integração dos recursos de aprendizagem e do apoio aos utilizadores em formações presenciais ou virtuais; apoiar a aprendizagem; estar ativamente envolvido no desenvolvimento das competências de aprendizagem; assumir um papel na gestão da informação estratégica da organização; ser parceiro nas iniciativas de e-learning e na gestão das aprendizagens; apoiar a missão da universidade e as suas estratégias (especialmente as relacionadas com participação alargada, aprendizagem, ensino e avaliação).

Também Stueart & Moran (2007, pp. 470-471) apontam para a necessidade do desenvolvimento de competências dos gestores de bibliotecas, incluído ao nível conceptual, das relações humanas e das

competências técnicas, que permitirão criar uma visão e um compromisso, propiciando um clima que conduza ao pensamento estratégico e à ação; coordenar iniciativas baseadas em trabalho de equipa, desenvolver habilidades e atitudes para a captação de financiamento; comunicar ideias e serviços de forma eficaz à comunidade académica e, finalmente, consolidar uma atitude positiva face à gestão da mudança, com a flexibilidade como chave do sucesso.

Algumas características importantes para a gestão podem ainda ser colhidas no que os teóricos da psicologia positiva apelidam de personalidade autotélica (Bauman, 2012, p.165), ou seja, aquelas pessoas que facilmente procuram e conseguem obter experiências de fluxo: Têm autoconfiança natural (não egocentrismo, mas predisposição para dominar o ambiente e encontrar maneira de nele funcionar com harmonia); Possuem capacidade de concentrar a atenção no mundo (atenção vigilante, processando continuamente a informação envolvente, uma postura aberta permite objetividade, perceber possibilidades alternativas e o sentimento de que se faz parte do mundo); e facilmente descobrem soluções novas (não concentram apenas a atenção nos obstáculos, mas veem a globalidade da situação, incluindo a si próprios, para ver se existem objetivos alternativos apropriados e conseqüentemente outras soluções possíveis). Por outras palavras, estas pessoas mostram algumas diferenças na motivação para a realização e também na sua autorregulação, o que influi na competência de experienciar o *fluir* (Bauman, 2012, p. 165).

Ao mesmo tempo que podemos melhorar o nosso próprio desempenho e o das nossas equipas, também é possível influenciar e contribuir para uma melhoria do desempenho académico nos estudantes e investigadores.

Os estudantes têm habitualmente um comportamento que pode ser identificado com o modelo de Kluber-Ross, na medida em que o trabalho académico despoleta uma perspetiva de dificuldade. Perante esta, e até ser ultrapassada, é possível identificar os sentimentos de choque, negação, frustração ou raiva, depressão, negociação, decisão e, finalmente, integração. Mas como facilitar este processo de aprendizagem, particularmente quando se trata de pesquisar e usar a informação para o trabalho académico? A psicologia positiva pode contribuir para a resposta. Quanto mais um trabalho se parecer com um jogo – com variedade, desafios adequados e flexíveis, objetivos claros e resposta imediata – mais agradável se tornará, não obstante o nível de qualificação de quem o faz (Csikszentmihalyi, 2002).

Assim, podemos melhorar os níveis de ansiedade e stress dos estudantes, melhorando a suas capacidades de pesquisa, mantendo a experiencia de pesquisa da informação dentro do sentimento de fluxo: o desafio da pesquisa é combinado com a perícia de pesquisar, levando a um sentimento de realização (uma experiência deste âmbito foi realizada e descrita por Alina, 2012). É também este o motivo pelo qual é necessário investir na formação dos utilizadores – mais competências tornam mais eficaz a pesquisa e por isso mais aprazível.

Para além do exercício da pesquisa de informação, ao nível do ensino superior, há já experiências de introduzir a “gamificação” - as tarefas que se parecem com jogos - nos exercícios solicitados. Sillaots (2014) descreve o caso da implementação de uma formação em métodos de investigação, que incluía o planeamento de pequenos projetos de investigação, a recolha de dados empíricos e a escrita de trabalhos de pesquisa, utilizando esta estratégia, com o fim de proporcionar aos estudantes uma experiência de *flow*.

## Conclusões

A experiência do *fluir* tem sido descrita como contendo a capacidade de propiciar maior significado, riqueza e qualidade de bem-estar individual. Caracterizado como o equilíbrio entre a percepção das

capacidades e o desafio da tarefa, o estado ótimo da experiência interior surge da conjugação de vários fatores: atenção intensa, eficiência cognitiva, a ideia de que o tempo “passa a correr”, satisfação pessoal e sentido de controlo.

A aplicação deste conceito, proposto pela Psicologia Positiva, à gestão de bibliotecas é a tentativa de justificar que o desenvolvimento de competências profissionais deve ser estimulado, tendo em conta a necessidade contextual de mudança, mas também o equilíbrio entre os desafios profissionais trazidos por esta mudança e a possibilidade de satisfação profissional e bem-estar, a partir da consecução de objetivos claros, do feedback dos gestores responsáveis e da realização de tarefas que possam ser atingidas com significado, ao mesmo tempo que proporcionam motivação intrínseca a cada um dos envolvidos nessas mesmas tarefas. Em paralelo, este quadro conceptual pode contribuir para ajudar a compreender e melhorar as emoções menos positivas dos estudantes universitários face ao trabalho académico, permitindo uma intervenção ao nível da formação, tornando mais realizadora a experiência destes utilizadores nas bibliotecas académicas.

A psicologia positiva pode assim trazer uma contribuição interessante para a reinvenção da gestão das bibliotecas, correspondendo às necessidades profissionais que um mercado de trabalho flexível e em mudança exige. As organizações biblioteconómicas e os seus gestores devem reconhecer nos colaboradores uma vantagem estratégica e competitiva, contribuindo para reforçar as suas capacidades e melhorar os seus desempenhos.

## Referências bibliográficas

ACRL (2012) - 2012 top ten trends in academic libraries. *College & Research Libraries News* [Em linha]. Vol 73, Nº 6, pp. 311-320. [Consult. 03 Jun. 2015]. Disponível na Internet: <URL: <http://crln.acrl.org/content/73/6/311.full> >

ALINA, Lazoc (2012) - Developing and proposing a conceptual model of the flow experience during online information search. *Annals of Faculty of Economics* [Em linha] Vol 1, Nº 1, pp. 1154-1160. [Consult. 12 Jan.2015] Disponível na Internet: <URL: <http://anale.steconomieuradea.ro/volume/2012/n1/170.pdf>>.

BAUMANN, Nicola. Autotelic personality. In: S. Engeser (Ed.). *Advances in flow research*. New York: Springer. ISBN 978-1-4614-2358-4, pp. 165-186.

CEITIL, Mário. A gestão de competências. *Dirigir & formar: gestores e formadores Instituto do Emprego e Formação Profissional*. ISSN 2182-7532. Vol. 8/9, jul/dez (2014), separata, pp. 1-12

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (2002) - *Fluir: a psicologia da experiência ótima*. Lisboa: Relógio D'Água. 395 p. ISBN 972-708-684-5

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (2013) - Flow. In: LOPEZ, Shane J. (Ed.). *The Encyclopedia of Positive Psychology*. Chichester: Wiley-Blackwell, ISBN 978-1-118-34467-5, pp. 394-400.

ENGESER, Stefan (Ed.) (2012) - *Advances in flow research*. Trier: Springer. 231 p. ISBN 978-1-4614-2358-4

GOLEMAN, Daniel (1997) - *Inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates. 232 p ISBN 972-711-263-3

LEVY, Philippa; ROBERTS, Sue (Eds.) (2005) - *Developing the new learning environment: the changing role of the academic librarian*. London: Facet. 237 p. ISBN 1-85604-530-7

MARUJO, Helena Águeda; NETO, Luís Miguel; CAETANO, Ana; RIVERO, Catarina (2007) - Revolução positiva: psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*. ISSN 0872-9662. Vol.13, Nº 1, pp. 115-136.

OCHOA, Paula (2012) - *Transições profissionais na Sociedade de Informação em Portugal: percursos identitários e ciclos de competências de bibliotecários portugueses (1973 – 2010)*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá. 921 p. Tese de doutoramento.

PAYNE, Philip (2005) - A kaleidoscope of change: how library management can support the development of new learning environments. In LEVY, Philippa; ROBERTS, Sue (Eds.). *Developing the new learning environment: the changing role of the academic librarian*. London: Facet. ISBN 1-85604-530-7. pp. 200-219.

SILLAOTS, Martin (2014) - Achieving flow through gamification: a study on re-designing research methods courses. In *Proceedings of the European Conference on Games Based Learning*, Vol. 2, pp.538-545.

STUEART, Robert D.; MORAN, Barbara B. (2007) - *Library and information center management*. 7th ed. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited. 492 p. ISBN 978-1-59158-408-7

WILLIAMS, P., & ROWLANDS, I. (2007) - *Information behaviour of the Researcher of the Future, Work Package II: The Literature on Young People and Their Information Behaviour B2 - Information Behaviour of the Researcher of the Future* [Em linha]. London: CIBER, UCL [Consult. 12 Jan.2015] Disponível na Internet: <[http://www2.warwick.ac.uk/study/cil/courses/professionaldevelopment/wmcett/researchprojects/dialogue/the\\_google\\_generation.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/study/cil/courses/professionaldevelopment/wmcett/researchprojects/dialogue/the_google_generation.pdf) >