

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

**GESTÃO EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS NO CONTEXTO HÍBRIDO: UM ESTUDO COMPARATIVO
DE BIBLIOTECAS HÍBRIDAS DO REINO UNIDO E DO BRASIL EM PROL DO
DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES**

Rafaela Carolina da Silva (Universidade Estadual Paulista – UNESP)

Rosângela Formentini Caldas (Universidade Estadual Paulista – UNESP)

Simon Matthew Burnett (*The Robert Gordon University- GRU*)

Charles Oppenheim (*The Robert Gordon University - GRU*)

***MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES IN THE HYBRID CONTEXT: A COMPARATIVE STUDY OF
HYBRID LIBRARIES IN THE UNITED KINGDOM AND IN BRAZIL FOR THE DEVELOPMENT OF
COMMUNITIES***

Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

Resumo: A aplicação de estratégias de gestão da informação híbrida em bibliotecas públicas proporciona à sua estrutura organizacional o desenvolvimento de políticas públicas favoráveis ao desenvolvimento de comunidades, na medida em que contribui para o bom funcionamento da instituição. O problema desta pesquisa vinculou-se ao potencial que as bibliotecas híbridas oferecem à sociedade. Assim, estabeleceu-se um elo entre os ambientes híbridos, a gestão da informação e o processo de desenvolvimento das comunidades por meio das bibliotecas públicas. O objetivo foi verificar de que maneira as bibliotecas híbridas do Reino Unido e do Brasil, por meio de suas políticas públicas, tecnologias e estruturas organizacionais, podem oferecer estratégias de desenvolvimento das comunidades nas quais estão inseridas. A pesquisa se caracterizou por ser de natureza qualitativa, do tipo descritiva e exploratória e utilizou-se do método de Estudo de Casos Múltiplos, assim como do método comparativo de pesquisa *Cross-Culture* para realizar as comparações entre os contextos do Reino Unido e do Brasil. A Análise de Conteúdo foi usada para estabelecer as categorias de base para a exploração dos dados, por meio do levantamento bibliográfico na literatura da Ciência da Informação acerca das semelhanças e diferenças existentes entre o conceito de “hibrididade” e o ambiente estrutural da biblioteca pública. Algumas semelhanças entre as bibliotecas estudadas estão intimamente ligadas à proposta de que o papel dessas bibliotecas é mover ações para criar oportunidades de leitura e escrita para todos os grupos de sua população de usuários. A grande diferença está no fato de as do Reino Unido possuírem uma forte base teórica na literatura para o desenvolvimento de suas práticas, o que reflete nas múltiplas ações que concretizam o sentido do hibridismo nessas instituições. Desse modo, o conceito de bibliotecas híbridas deve ser visto como uma das atividades potenciais das bibliotecas públicas no desenvolvimento de suas comunidades.

Palavras-chave: Bibliotecas Híbridas; Bibliotecas Públicas; Gestão da Informação; Desenvolvimento de Comunidades.

Abstract: The application of hybrid information management strategies in public libraries provide to its organizational structures the development of public policies favourable to the development of communities, in that it contributes to the smooth functioning of the institution. The problem of this research was linked to the potential that the hybrid libraries of the United Kingdom and Brazil provide to society. From this perception, a link between hybrid environments, informational management and development process of communities was established through public libraries. The objective was to verify how the hybrid libraries, through their public policies, technologies and organizational structures can offer development strategies of communities in which are inserted. The research was characterized by a qualitative, descriptive and exploratory nature, and the Multiple Case Study method was used to compare the contexts of the hybrid libraries in the United Kingdom and Brazil. Content Analysis was a strategic tool used to establish the basic categories for data exploration, through a literature review in the Information Science literature about the similarities and differences between the concept of "hybridity" and the structural environment of the public library. Some similarities between the United Kingdom and Brazilian libraries are closely linked to the proposition that the role of these libraries is to move actions to create reading and writing opportunities for all groups of their user population. The significant difference is the fact that the first have a strong theoretical basis in the literature for the development of their practices, which reflects in the multiple actions that concretize the sense of hybridity in these institutions. Thus, the concept of hybrid libraries must be one of the potential activities of public libraries in the development of their communities.

Keywords: Hybrid Libraries; Public Libraries; Information Management; Community Development.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito da biblioteca pública, os objetos a serem alcançados devem se pautar, inicialmente, para integrar a comunidade na qual está inserida e, posteriormente, estabelecer sua interlocução em outras esferas, como: a política, a econômica, a social, a tecnológica e a cultural. Por isso, tais instituições devem ter o compromisso de possibilitar a construção de uma sociedade verdadeiramente democrática, na medida em que proporciona bases de formação para um indivíduo consciente, crítico e reflexivo.

Nesse contexto, pode-se considerar o ambiente de uma biblioteca pública como um organismo vivo, em transformação, que muda e se altera constantemente em direção ao desenvolvimento da sociedade. Percebe-se que existem espaços institucionais que atuam proativamente, levando os indivíduos que compõem o quadro funcional e as pessoas que se utilizam dessas localidades, bem como seus entornos, a um crescimento e desenvolvimento das esferas públicas.

Os espaços híbridos contextualizam processos de crescimento e de desenvolvimento da esfera pública por meio da promoção da informação. Propiciam que os indivíduos

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

aprendam de modo significativo, colaborando com o meio em que vivem. Logo, o valor de uma informação se dá pelas necessidades de uso, portanto, é um bem comum, que deve atuar como fator de inclusão social, como propulsora da cidadania por meio de sua disponibilização às diferentes camadas sociais.

As bibliotecas públicas ainda não consideradas híbridas poderiam se transformar em espaços híbridos a fim de realizar a inclusão das comunidades no que tange às suas necessidades informacionais, com ambientes de destaque para o crescimento e desenvolvimento local. Nesse sentido, o trabalho de uma biblioteca rumo à construção da cidadania deve considerar os diferentes tipos de usuários e suas necessidades informacionais.

Por tratar-se de um tema pouco explorado na área da Ciência da Informação, a discussão sobre espaços híbridos e a formação de conhecimento em bibliotecas, por meio da gestão da informação, é elementar para que os profissionais da informação se conscientizem da importância de implementar, na prática profissional, o conceito de biblioteca híbrida para o desenvolvimento da comunidade. Sendo assim, a proposta do estudo foi levantar os aspectos relevantes e positivos que a inserção de um espaço híbrido em uma biblioteca pública pode gerar no favorecimento de uma maior inclusão dos indivíduos.

Diante disso, a pesquisa procurou verificar o potencial que as bibliotecas híbridas oferecem à sociedade, estabelecendo um elo entre ambientes híbridos, gestão da informação e o processo de desenvolvimento das comunidades por meio das bibliotecas públicas. Entende-se que a biblioteca pública tem um impacto direto na gestão das comunidades, proporcionando a construção da cidadania, tanto para a ordem social quanto para a tecnologia e para a economia.

O objetivo do estudo foi verificar as estratégias de desenvolvimento de comunidades, exercidas pelas bibliotecas públicas híbridas do reino Unido e do Brasil. Buscou-se identificar fatores de ações públicas, tecnologias e estruturas organizacionais pertinentes ao desenvolvimento regional.

Dessa maneira, verificou-se o elo existente entre os espaços híbridos existentes nas bibliotecas públicas, a gestão desses ambientes e no processo de desenvolvimento das comunidades. A ideia dominante foi a de que o implemento de espaços híbridos, bem como a devida divulgação dos produtos e serviços em equipamentos culturais, como as bibliotecas, pode acentuar a busca pelo conhecimento de modo a proporcionar relações mais dinâmicas

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

entre a população e a sua maior participação social em meio público, o que sugere um crescimento nos índices de desenvolvimento.

Os dados levantados das bibliotecas híbridas nacionais foram de acordo com os produtos e serviços oferecidos, os processos de atuação de cada unidade junto à sua comunidade e a proposta de hibrididade de cada instituição. Observou-se que tais ambientes, ao oferecerem serviços e produtos inclusivos, além de estimularem o gosto pela pesquisa e pela leitura, também tornaram a biblioteca um espaço de lazer.

No cenário internacional, ao estudar o conceito híbrido, observou-se que os casos existentes se faziam presentes, em sua maior concentração, no Reino Unido. Assim, ocorreu a escolha para a coleta de dados nessa região. Portanto, para este estudo, o termo internacional se refere ao Reino Unido.

Em relação ao Reino Unido, a escolha foi feita a partir da revisão da literatura e das sugestões dos professores e pesquisadores Simon Burnett e Charles Oppenheim (supervisores do estágio para o desenvolvimento do estudo no exterior e colaboradores do desenvolvimento da pesquisa), de acordo com as atividades desenvolvidas por eles e a riqueza que os dados coletados trariam à pesquisa, atingindo seus objetivos. A *Central Library of London*, Inglaterra, também é contextualizada como híbrida, contudo, não foi possível realizar a coleta de dados, uma vez que foi a mesma foi contata por várias vezes, entretanto, não deu retorno.

Na metodologia, optou-se por uma abordagem qualitativa, do tipo descritiva e exploratória. A Análise de Conteúdo caracterizou-se como um recurso metodológico, utilizado para levantar os indicadores de impacto que nortearam os aspectos a serem comparados, no Estudo de Casos Múltiplos das bibliotecas públicas híbridas abarcadas nesta pesquisa.

Os indicadores que fundamentaram essa categorização e nortearam o desenvolvimento, tanto do roteiro de entrevista como do questionário, foram: capacidade de visibilidade dos bibliotecários e dos usuários no entendimento das características advindas das mudanças sociais; capacitação de funcionários e usuários, pelas bibliotecas híbridas, para que eles possam se adaptar ao contexto híbrido (bibliotecários e usuários híbridos); ações de inclusão social; ação conjunta entre tecnologia, estrutura física e caráter humano; ações de desenvolvimento de comunidades; e acessibilidade.

No que se refere à elaboração dos instrumentos de pesquisa, foi necessário utilizar-se do método de pesquisa comparativo *Cross-Culture*, contando que se tratavam de duas

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

realidades culturais com características distintas a serem analisadas. Sendo assim, os instrumentos de pesquisa seguiram uma padronização tanto nas questões das entrevistas e dos questionários quanto nos itens a serem observados, de acordo com indicadores elencados pela Análise Conteúdo, contudo, tiveram que ser adaptados quando aplicados no contexto brasileiro, assim como quando no cenário do Reino Unido.

Ao se iniciar a comparação entre as bibliotecas híbridas, percebeu-se a necessidade de realizar um levantamento de métodos comparativos de pesquisa, uma vez que os ambientes externos à estas bibliotecas se diferenciavam. Assim, efetuou-se uma verificação dos métodos comparativos existentes na literatura, que se preocupavam com tais aspectos e o Método de Estudo de Casos Múltiplos e o Método *Cross-Culture* foram os que pareceram ser mais pertinente para serem utilizados frente ao objetivo do estudo.

A coleta de dados ocorreu nas bibliotecas com maior destaque em âmbito nacional e internacional por serem consideradas modelos em gestão híbrida. No Brasil, foram realizadas observações participativas e aplicação de questionários na BNB, assim como observações participativas e entrevistas aos gestores da Biblioteca de São Paulo - Carandiru (BSP) e da Biblioteca Parque Villa-Lobos (BVL). No Reino Unido, realizou-se a observação participativa e a aplicação de entrevistas na biblioteca da *Robert Gordon University*, na biblioteca da *University of Aberdeen*, na biblioteca da *University of Edinburgh*, na *Central Library of Dundee*, na biblioteca da *Liverpool Hope University*, e na *Central Library of Aberdeen*. Na *Central Library of Liverpool* foi realizada apenas a observação participativa.

Procurou-se entender como são tratados aspectos acerca da capacitação de funcionários, da inclusão social, da conjectura entre tecnologias, da estrutura física, do desenvolvimento de comunidades e da capacitação de usuários nos ambientes híbridos. Importante destacar que os espaços híbridos se inserem não somente na construção de uma cultura de comunicação em bibliotecas, como também na utilização dos espaços físicos, por meio da gestão da informação do local, e no desenvolvimento das comunidades. Desse modo, a interação entre as informações presentes em uma biblioteca e os sujeitos que as buscam é despertada, por meio das estratégias de gestão da informação, que contribuem para o bom funcionamento da instituição e da potencialização dos serviços institucionais, motivando os funcionários no contato com o público.

2 AS BIBLIOTECAS HÍBRIDAS E SUA INTEGRAÇÃO NA GESTÃO CULTURAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No contexto dos ambientes híbridos, as bibliotecas públicas pressupõem a informação como processo (PRAKASAN; SWARNA; KUMAR, 2000), ou seja, visam à inovação e à disseminação de informações registradas em suportes analógicos e digitais. Portanto é um recurso estratégico no planejamento de produtos e serviços a serem oferecidos pela biblioteca, como meio de servir à demanda de usuários, com a devida assistência de profissionais da informação.

O termo híbrido, que, de acordo com Breaks (2002), tem suas origens na Teoria da Evolução de Darwin, designa-se como um novo modo de descrever tipos de serviços que buscam integrar fontes tradicionais e eletrônicas de informação. Dessa maneira, as bibliotecas públicas híbridas necessitam conhecer a comunidade com que trabalham, obtendo informações estratégicas sobre seus usuários, na medida em que se mostra uma unidade inovadora em termos tecnológicos, políticos, sociais e econômicos. Tais processos exigem a capacidade de os bibliotecários transcenderem os limites epistêmicos da Biblioteconomia (GARCEZ; RADOS, 2002), a fim de compreender as ações de acesso e uso inteligente da informação e construção de conhecimentos em sociedade.

Todos os serviços de informação são híbridos em maior ou menor grau e, para Banwell, Day e Ray (1999), uma biblioteca híbrida é uma biblioteca que fornece informações em formatos tradicionais e novos. Segundo Pacheco (2003), as bibliotecas híbridas consideram

[...] aspectos ligados à evolução da biblioteca híbrida; factores que levaram à progressiva importância na colaboração entre instituições e partilha de recursos. Discutem-se, no contexto das novas tecnologias de comunicação, os benefícios e modalidades de partilha de recursos no âmbito do catálogo, uma das ferramentas tradicionais de acesso a dados bibliográficos (PACHECO, 2003, p.20).

Os modos de tratamento e obtenção de informação e tecnologias, em acervos híbridos, devem acompanhar as mudanças que a sociedade impõe. Para tanto, os bibliotecários precisam discutir acerca das melhores práticas de gestão dessas tecnologias, sejam elas analógicas ou digitais. Nesse sentido, a gestão de uma biblioteca híbrida deve levar em conta as habilidades genéricas de gerenciamento da informação, assim como técnicas ou nichos específicos relevantes para a área de serviço a qual se está gerenciando, pois, o determinante mais importante da política comunitária é a sua gestão, que leva em conta a percepção da realidade e a missão da instituição (HAYES; WALTER, 1996).

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

“A biblioteca é, por conseguinte, uma célula viva, única. Nenhuma biblioteca é igual a outra. Consequentemente, objetivos gerais acabam por ajustarem-se às possibilidades e necessidades específicas de cada biblioteca” (MIRANDA, 1978, p.69), sendo esta a sua essência. O ambiente ajusta-se a um sistema geral, sem perder de vista seus objetivos ou a satisfação das necessidades dos usuários. Logo, é preciso, primeiramente, que tanto os bibliotecários quanto as agências de fomento das bibliotecas entendam que o aumento das atividades em contexto digital não traduz a queda da visitação desses ambientes, mas sim um uso diferenciado dos serviços oferecidos pela instituição. A biblioteca, agora, desenvolve itens, serviços, eventos e estudos, não se limitando à retirada e devolução de materiais.

Na verdade, trata-se de um ambiente que armazena informação sob qualquer tipo de registro que carregue informação, de acordo com as transformações dos usuários, da comunicação, da prestação de serviços por meio da automação, da oferta dinâmica de conteúdos e da complexidade da gestão do acervo, das pessoas e de indicadores. Busca-se, assim, criar formas de acesso além do espaço físico, ampliando as formas de armazenamento e convívio social.

Uma biblioteca, por meio da troca de dados e do consórcio entre bibliotecas, adquire potencial para atender não só aos usuários, como também às diferentes comunidades em contexto nacional e internacional. O uso contínuo das tecnologias nas rotinas bibliotecárias traz um imediatismo do usuário, que tem autonomia para realizar as próprias buscas (MIRANDA; LEITE; SUAIDEN, 2007). Pode-se dizer que as bibliotecas públicas híbridas se diferenciam das tradicionais por: ampliar a disponibilização de conteúdos (próprios ou obtidos de terceiros); prezar pela participação e colaboração em projetos; utilizar protocolos e padrões internacionais para o compartilhamento de dados, evitando a duplicidade de ações; enviar dados de modo automático; gerir, além do tradicional, conteúdos digitais; e aumentar a visibilidade do acervo e da instituição, o que infere um maior ganho de orçamentos para investimentos locais e desse modo, melhores disposição e uso da informação. Além disso, a discussão considera que, para ser pública, a biblioteca tem que praticar a inclusão social.

Segundo Oppenheim e Smithson (1999), os equipamentos culturais híbridos, em especial as bibliotecas públicas híbridas, possuem diretrizes úteis para se lidar com as transformações sociais. Esse campo encontra-se respaldado pelo conjunto de valores que se destacam em determinada sociedade, em um dado espaço e tempo, para unificar materiais dos sistemas de informação em diferentes formatos, linguagens, e sumarizar a informação

encontrada de tal modo que a informação buscada pelo usuário seja encontrada de maneira dinâmica, rápida e fácil. O bibliotecário, antes um profissional técnico, passa a interagir com interfaces que estruturam a informação, propiciando a determinação de parâmetros para a geração de sentidos trazidos pelo uso dos recursos informacionais.

Dewe (2016) concluiu que há uma relação positiva significativa entre as atitudes pessoais dos profissionais, os ambientes híbridos e sua subsequente tomada de decisão em meio social. Abbott (2003) sugere apoiar a modernização das bibliotecas por meio de uma declaração de prioridades compartilhadas entre o governo local e o governo central, que trabalhem com medidas positivas entre as atitudes pessoais dos profissionais atuantes na biblioteca e suas subseqüentes tomadas de decisão em meio social. Como mostra a Figura 1, as bibliotecas só podem ser consideradas híbridas quando trabalhados o contexto dos usuários, a infraestrutura da instituição, a estrutura física da biblioteca, as formas de acesso à informação, a acessibilidade, os projetos de inclusão social, a capacitação de funcionários e as fontes de gerenciamento da informação.



Em relação ao contexto dos usuários, devem ser levados em conta as mudanças das necessidades informacionais, o treinamento de usuários, o ensino à distância, o estudo de usuários, a aprendizagem ao longo da vida e a inclusão digital. No que se refere à infraestrutura da instituição, trabalham-se o acesso aberto a bases de dados, acordos entre bibliotecas, serviços disponíveis e formas de acesso remoto. Na estrutura física da biblioteca são trabalhados a prestação de serviços em meios digital e analógico, a sinalização, o layout da instituição, assim como os espaços e as tecnologias especiais. Já nas formas de acesso à

informação, a informação em meio digital, a informação impressa, a coleção aberta, e o acesso à internet.

Referente à acessibilidade, observa-se a presença de elevadores, serviços *delivery*, espaçamento adequado entre estantes; equipamentos especiais, rampas e estantes deslizantes. Nos projetos de inclusão social, a inclusão digital, programas desenvolvidos pelas bibliotecas, parcerias entre programas de diferentes instituições, bem como aplicativos para celulares que remetam aos serviços das bibliotecas. A capacitação de funcionários trabalha o desenvolvimento de *workshops* que busquem solucionar barreiras existentes, a oportunidade para o voluntariado, a delimitação de espaços de aprendizagem, o treinamento e o desenvolvimento pessoal, bem como a educação continuada. Em relação às fontes de gerenciamento da informação, elas se referem às publicações impressas e eletrônicas, às coleções compartilhadas e às formas de aquisição de informações delimitadas pela instituição.

Essas discussões consideram que as bibliotecas têm que tratar de fatores da comunidade, como forças políticas, governo regional, reforma do setor público, economia baseada no conhecimento, exclusão social, estilos de vida, ambiente profissional, Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), liderança, financiamento, reorganização do governo local e estrutura organizacional dessas instituições (tanto física como de pessoas). De maneira mais epistemológica, a cultura nas bibliotecas públicas híbridas refere-se ao conjunto de ideias, comportamentos, símbolos e práticas sociais apreendidos na vida em sociedade.

3 ATUAÇÃO DAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS HÍBRIDAS NO REINO UNIDO

A biblioteca da *University of Aberdeen* localiza-se na cidade de Aberdeen, Escócia, sendo a sede de trabalho das demais bibliotecas universitárias da cidade. A unidade possui sete coleções de museus de importância nacional e internacional, classificadas entre as melhores do país. Elas são usadas para o ensino e a pesquisa em todos os níveis.

A biblioteca da *University of Edinburgh* é a principal biblioteca universitária da Escócia e também a mais antiga do país. Diferentes eventos e exposições se instalam temporariamente na unidade, sendo que a biblioteca proporciona o voluntariado de seus alunos como forma de crescimento pessoal e da comunidade.

A *Central Library of Dundee* tem uma série de departamentos que oferecem uma ampla gama de serviços, recursos, informações e apoio à comunidade, acesso a computadores e *Wi-Fi* gratuito em toda a biblioteca, além de uma variada seleção de livros, DVDs e livros de

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

áudio, disponíveis para empréstimo. A biblioteca executa regularmente atividades para crianças, como sessões de contação de histórias e frequentemente hospeda visitas de autores, grupos de leitura e suporte digital.

A *Liverpool Hope University* fornece acesso a uma vasta gama de coleções de recursos físicos e *on-line* para apoiar o seu aprendizado e pesquisa. Os arquivos e coleções especiais da unidade abrigam mais de 75.000 livros, manuscritos, revistas, boletins informativos, revistas e panfletos. A sala de leitura possui uma abóbada ambientalmente controlada para abrigar os manuscritos e livros raros, incluindo incunábulos (livros impressos antes de 1501), e edições limitadas.

A *Central Library of Aberdeen*, localizada na cidade de Aberdeen, Escócia, é a sede para serviços referentes às bibliotecas dentro da cidade de Aberdeen. Regida pelo Conselho da Cidade de Aberdeen, a instituição abriga, em seu edifício, outras bibliotecas, como a *Adult Lending Library*, o *Media Centre*, o *Information Centre* e a *Central Children's Library*.

A *Robert Gordon's University Library* volta-se à pesquisa acadêmica dos alunos de sua universidade, Aberdeen, Escócia, possuindo, dentre outros serviços, plataformas de atendimento *online*. Ressalta-se que a universidade é reconhecida internacionalmente pela excelência em suas pesquisas, e essas não se limitam à totalidade da universidade, chegando à comunidade via internet e publicações em jornais.

A *Central Library of Liverpool* localiza-se na cidade de Liverpool, Inglaterra, e faz parte das iniciativas do Conselho de Liverpool. Caracteriza-se pelo seu edifício com *design* arrojado, que consegue separar ambientes de estudo e de entretenimento, de modo que um não influencia o desempenho do outro. Destaca-se, também, pelos serviços gratuitos oferecidos, pela área de jogos totalmente inovadora e pelo rico acervo que contém.

Ressaltadas como bibliotecas-modelo, tais instituições possuem papel ativo em sociedade, atuando na inclusão política, social e cultural dos indivíduos. Além disso, são cooperativas e prezam pela aprendizagem e pelo desenvolvimento do pensamento crítico nos indivíduos, de modo a atuarem ativamente em sociedade. Em um cenário de atuação dessas bibliotecas, percebem-se características semelhantes no tangente ao desenvolvimento nacional/internacional. Tais bibliotecas trabalham com atividades que estimulam os negócios locais, oferecendo, por exemplo, hospedagem para estrangeiros e para a comunidade local, incentivando serviços e carreiras, assim como propondo o lazer e a vida comunitária. A saber: (1) sessões de fotos de marcas antigas, (2) encontros com fundadores da cidade, (3) encontros

com escritores locais e nacionais, (4) festivais de estudos de livros, (5) *workshops* de histórias locais, (6) visitas guiadas a museus com peças que retratam a história local, (7) apoio a clínicas de reabilitação para evitar problemas de esquecimento. As bibliotecas híbridas britânicas disponibilizam, em sua estrutura, parques para promoção de atividades de desconcentração e estudo; além de possuírem convênio com hospitais e clínicas médicas.

Sendo assim, no Reino Unido, as bibliotecas híbridas contribuem para o desenvolvimento regional/nacional por meio: (1) de seus programas de acessibilidade (possuem cadeiras de rodas disponíveis para circulação na instituição e um *software* de leitura, especial para pessoas com algum tipo de dificuldade de visão); (2) da reserva de livro *online*; (3) da disponibilização de livros para adultos e crianças (livros em letras grandes); (4) dos serviços de pedido de livros em línguas estrangeiras ou duplas; (5) da parceria com livrarias para descontos na compra de livros; (6) dos serviços comunitários prestados, da assistência no uso de computadores para uso público, incluindo acesso à internet e instalações de *e-mail*; (7) de espaços de exposição e consulta a folhetos informativos; (8) do oferecimento de cursos de idiomas (por pedido do usuário); (9) de cursos de música (por pedido do usuário), do ensino aberto e dos cursos básicos de informática; (10) das exposições por meio de cartões e cartazes; (11) da contação de histórias em modo presencial ou por videoconferência; (12) pelo acesso às maiores bases de dados em âmbito internacional; (13) pelo desenvolvimento de pesquisas; (14) assim como por possuírem uma cantina acoplada ao ambiente da biblioteca. Os processos trabalhados se dividem em: produtos e serviços, processos de atuação na comunidade e proposta de ação no contexto da hibridez. Observou-se, portanto, que tais ambientes prezam, principalmente, a acessibilidade e a preservação da história de cada local, atuando na pesquisa genealógica da comunidade, bem como na inclusão social.

4 ATUAÇÃO DAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS HÍBRIDAS NO BRASIL

A BSP e a BVL possuem um conjunto de iniciativas com a Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo para incentivar e promover o gosto pela leitura, que se dá tanto pelo livro tradicional como pelo digital. Logo, nessas bibliotecas, a hibridez ocorre por meio: (1) da oferta de equipamentos e espaços que proporcionem o acesso da população à produção e à expressão cultural, em âmbito nacional; (2) do atendimento à sociedade como um todo, incluindo, socialmente, seus usuários (crianças, jovens, adultos, idosos com e sem deficiência);

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

(3) da disposição de mobiliário especial para cadeirantes (mesa de altura regulável e adaptável) e de equipamentos para auxiliar a leitura de deficientes visuais ou pessoas com baixa visão (como lupa eletrônica e os computadores com leitores de tela, assim como o escaneador de páginas de livros para ouvir e/ou acompanhar o texto em braille no ritmo desejado em maior ou menor velocidade); (4) da possibilidade de crianças e jovens explorarem um universo de leituras individuais e em grupo, dramatização, filmes, Internet e jogos de tabuleiro e cartas, entre outras atividades, que visam a estimular o interesse pelo livro e pela biblioteca; e (5) do incentivo dado aos pais e/ou responsáveis para que eles permaneçam próximos aos filhos, participando em conjunto das atividades propostas.

A BNB é uma biblioteca híbrida porque desempenha e enfatiza as funções de acesso e atendimento ao público usuário, principalmente as camadas menos favorecidas da população, por meio de ações que beneficiam o Sistema de Bibliotecas Públicas do Distrito Federal, inserindo-se, assim, na moderna perspectiva de Biblioteca Nacional. As suas contribuições de hibrididade para o desenvolvimento regional/nacional estão relacionadas: (1) à promoção de sessões e minicursos dirigidos por monitores, que objetivam o desenvolvimento de competências informacionais e de uso de tecnologia digital em temáticas definidas sob demanda; (2) ao Centro de Criação Digital, um espaço destinado à criação e edição de conteúdos digitais em texto, imagens e/ou vídeos, páginas *web* e apresentação de trabalhos individuais ou de grupo (composto por cabines acusticamente vedadas que abrigam computadores, *scanner*, impressora e *software* para edição de vídeos, imagens, editoração gráfica etc.); (3) ao Corredor Digital, que oferece acesso aos andares do acervo (em suas paredes são projetadas informações em texto, imagens e vídeos); (4) ao exercício da função de "mediação" entre a biblioteca e o mundo exterior, apresentando um histórico das bibliotecas nacionais de língua portuguesa, em Portugal e no Brasil, e oferecendo informações sobre os acervos, serviços e programação da BNB); (5) ao Projeto *BNB vai até Você: Livros digitais*, de iniciativa do Núcleo Pedagógico da Biblioteca Nacional de Brasília, implantado em 2010 com o objetivo de estimular a produção de livros digitais pelos alunos da rede pública de ensino do Distrito Federal (suas ações envolvem a observação e a aplicação de técnicas que favorecem a pesquisa, a tecnologia e a autoria multimodal); (6) ao Espaço CLIC (Conectar, Ler, Interagir e Conhecer), para os adultos que têm conhecimentos básicos de informática, dispondo de 51 computadores com acesso à internet de alta velocidade; (7) ao oferecimento de atividades educacionais e recreativas para crianças de quatro a dez anos, mediante prévio

agendamento; (8) ao Foyer do Auditório, área externa do auditório, definido por ser o local ideal para pequenas exposições, excelente para realização de coquetéis, apresentações, *coffee breaks*, *vernissage*, além de outros eventos; (9) ao *Hall* de exposições, espaço destinado a exposições, mostras, instalações e outros eventos de cunho científico e cultural.

Observou-se que as bibliotecas públicas híbridas brasileiras trabalham com a comunidade no sentido de torná-la participativa nas atividades da instituição e, conseqüentemente, em sociedade. Assim, a hibridez nas bibliotecas públicas híbridas brasileiras ocorre por meio da oferta de: (1) bibliotecas físicas e *online*; (2) mapotecas; (3) galeria de fotos; (4) atividades de extensão; (5) programas de rádio; (6) projetos de utilidade pública; (7) salas de imprensa; (8) apoio ao ensino, leitura, pesquisa e extensão; (9) venda e recomendação de publicações; (10) gestão apoiada em comunidades; (11) espaços com atividades diferenciadas de acordo com cada público e idade; (12) inclusão digital; (13) acesso à internet; (14) acessibilidade; (15) visitas guiadas; (16) Hora do Conto; (17) jogos, sensoriais; (18) brincadeiras de incentivo à criatividade; (19) criação artística; (20) clubes de leitura; (21) tabuleiros de jogos; (22) bate papos com escritores; (23) saraus; (24) mediação da informação; (25) construção literária coletiva; (26) debates de temas como violência, família, direitos sociais, drogas, discriminação, exclusão social, entre outros; e (27) forte interação com os usuários, o que possibilita uma integração permanente, bem como uma interlocução entre ambiente cultural, político, social, tecnológico e educacional.

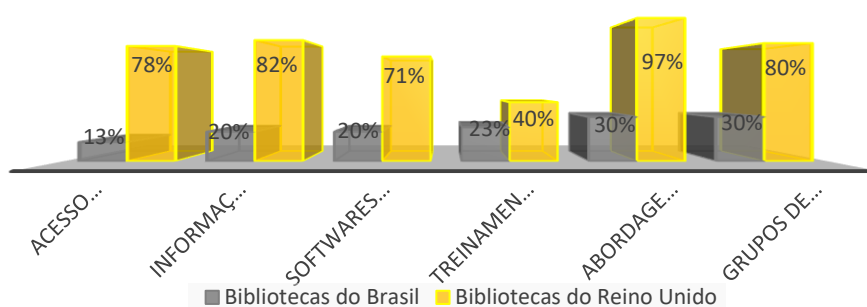
5 ÍNDICES COMPARATIVOS DA HIBRIDEZ ENTRE AS BIBLIOTECAS DO BRASIL E DO REINO UNIDO

O Gráfico 1 ilustra as comparações referenciadas entre as bibliotecas híbridas brasileiras e as bibliotecas híbridas do Reino Unido. Percebe-se que o desenvolvimento dos indicadores de bibliotecas híbridas do Reino Unido é significativo superior em número do que observado no contexto brasileiro.

Pode-se entender que tal diferença deriva dos vários fatores que permeiam a possibilidade de implementar 100% os indicadores de hibridez. Talvez, tais implicações permeiem o investimento financeiro, a implementação de políticas públicas, o entrosamento de profissionais de outras naturezas na biblioteca (como arquitetos, *designers*, bibliotecários, engenheiros, *designers* de interiores, pedagogos, professores, assistentes sociais).

Gráfico 1: Indicadores de hibridez em bibliotecas públicas híbridas brasileiras e do Reino Unido.

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP



Fonte: Elaborado pelos autores.

Entretanto, diante da percepção das diferenças existente nos índices entre as bibliotecas do Brasil e do Reino Unido, existe a preocupação do Brasil para a transformação de bibliotecas públicas em híbridas. Os índices que mais se destacam no processo de hibridiz brasileiro são: a abordagem sociocultural (30%) e grupos de trabalho (30%), paralelamente, visualiza-se o mesmo com as bibliotecas do Reino Unido, embora com valores elevados de 97% e 80%, respectivamente.

O maior desenvolvimento do indicador de abordagem sociocultural (97%) no Reino Unido deriva do cenário de inclusão digital já consolidado, o qual propicia que os serviços da biblioteca tenham um enfoque nos usuários, não delimitando, em maioria, a essas instituições o ensino do uso de estratégias de inclusão digital. Em contrapartida, as bibliotecas híbridas brasileiras precisam, além de desenvolver estratégias de inclusão social, propiciar a inclusão digital de seus usuários, pois o cenário verificado é o de um grande número de excluídos digitais no Brasil, o que leva as bibliotecas a entenderem a inclusão digital como uma das principais formas de inclusão social. Por outro lado, ao mesmo tempo em que buscam incluir digitalmente seus usuários, o acesso a fontes remotas de informação é baixo nas bibliotecas brasileiras (13%). Tal cenário deriva do processo de passagem da Era Tradicional para a Era Digital a qual o Brasil está vivendo; contudo, o não acesso a fontes remotas da informação pode ser um meio de exclusão social dos indivíduos, na medida em que, não tendo acesso a essas fontes, assim como não sabendo como usar as tecnologias digitais, o sujeito acaba sendo excluído desses equipamentos culturais.

Em contrapartida, o índice que promove o maior índice brasileiro (abordagem sociocultural), também colabora com o seu menor índice (treinamento de usuários), uma vez que se a população possui uma inclusão digital, treinamentos que possam ser realizados nessa área acabam sendo supérfluos, em uma cultura britânica. Logo, uma vez que, na maioria dos casos, esses programas de treinamento são voltados para a aprendizagem do uso de *softwares*

e/ou bases de dados para um público que já sabe como usá-las, o ensino de práticas digitais não é um dos objetivos principais dessas instituições.

Desse modo, identificou-se, na prática, o que as bibliotecas públicas híbridas abarcadas por esta pesquisa entendem por ambientes híbridos e como elas atuam efetivamente em sociedade. Para análise dos questionários, das entrevistas e das observações participativas, foram utilizados quadros que detalharam os aspectos relacionados a cada questão e que propiciaram uma comparação entre a literatura nacional, internacional e o que realmente se encontra de híbrido nas bibliotecas analisadas. A partir da análise dos dados obtidos *in loco*, foi possível entender um pouco o dia a dia dos ambientes híbridos brasileiros e do Reino Unido, destacando que as bibliotecas analisadas são híbridas, de acordo com os requisitos delimitados pelos autores estudados. No entanto, percebe-se que as bibliotecas brasileiras falham em aspectos de extrema importância para o desenvolvimento de suas comunidades, como é o caso, por exemplo, do oferecimento de serviços de inclusão social para pessoas em vulnerabilidade social (realizados por umas e deixados de lado por outras), acessibilidade, acesso remoto à informação, dentre uma gama de fatores que fazem parte do conceito de bibliotecas públicas híbridas.

As bibliotecas híbridas do Reino Unido, embora bastante voltadas para o desenvolvimento de competências em seus usuários, ainda estão muito voltadas para o eixo tecnológico, o que deixa de lado, muitas vezes, o usuário como pessoa. A impressão é de que os usuários são vistos como máquinas programadas a atuar em espaços de informação. Isso acontece porque ainda não se conseguiu chegar a um consenso no que se refere ao conceito de hibrididade em bibliotecas, pois a prática é, muitas vezes, mais fácil de ser delimitada do que a criação de um conceito. Logo, as ações são realizadas antes mesmo de os conceitos serem estabelecidos. Desse modo, tanto os autores como as instituições executam ações consideradas aptas em ambientes híbridos, porém, na hora de descreverem o que seriam esses espaços, há uma grande dificuldade e divergência nas falas teóricas. Essa falta de senso comum é prejudicial, pois é preciso ter uma teoria para embasar a prática, a fim de que diretrizes de gestão de ambientes híbridos possam ser criadas e adaptadas a diferentes comunidades. Trata-se de trabalhar um ambiente comutável, que agregue diferentes sociedades, e não isolado ou preso a uma única instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

A pesquisa alcançou seus objetivos ao verificar como as bibliotecas híbridas, por meio de ações públicas, tecnologias e estruturas organizacionais, podem oferecer estratégias de desenvolvimento nas comunidades em que estão inseridas. No contexto das ações públicas, percebeu-se a abordagem sociocultural, o treinamento de usuários e os grupos de trabalho. Em relação às tecnologias e à estrutura organizacional, foram analisados tópicos de acesso remoto, *software* inovativo e informação via eletrônica.

Os índices que foram destacados para a análise da hibridez foram: grupos de trabalho, abordagem sociocultural, treinamento de usuários, *softwares* inovativos, informação via eletrônica e acesso remoto. Tanto no cenário nacional quanto internacional destacou-se o índice da abordagem sociocultural. Entretanto, no cenário nacional, sua ação é limitada, com poucos programas e projetos para esse indicador. As bibliotecas do cenário do Reino Unido são todas híbridas, pois promovem o desenvolvimento da cultura local, apoiando estrangeiros, reabilitando indivíduos, incentivando carreiras e tratando da produção, organização, mediação e uso da informação. O Brasil possui, reconhecidamente, cinco bibliotecas híbridas, sendo que três participaram deste estudo.

Foi possível observar que, na BNB, o conceito de hibridez está imbricado na convergência das TIC. A BNB preza, teoricamente, pela inclusão social, mas, na prática, essa inclusão é vista muito mais sob o ponto de vista técnico, da inclusão digital, do que da formação de cidadãos. Essas ações também são percebidas nas bibliotecas do cenário do Reino Unido, mas apenas como complemento à prática, estando fortemente presentes no início do desenvolvimento do que seria o conceito de hibridez na Europa, perdendo sua força com o passar do tempo. A BSP e a BVL voltam seus serviços para a comunidade, dando acesso à informação em diferentes plataformas e mídias, porém priorizando o desenvolvimento da cidadania por meio de atividades de inclusão e capacitação social. A grande diferença entre a BNB, a BSP e a BVL é que a primeira preza pelo uso de tecnologias para formar grupos de trabalho. Logo, a abordagem cultural é deixada em segundo plano, sendo a tecnologia vista como um meio de inclusão social, e não como uma ferramenta estratégica que visa propiciar a inclusão social.

No que se refere às bibliotecas híbridas do Reino Unido, todas trabalham em uma mesma linha de pensamento, na qual a comunidade é colocada em primeiro lugar, para que depois sejam pensados os processos a serem desenvolvidos pelas unidades, bem como as ferramentas a serem utilizadas. Ainda trabalham com cinco resultados para melhorar suas

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

atividades como bibliotecas públicas híbridas: abordagem das significativas desigualdades na sociedade, a fim de promover uma educação para todos; desenvolvimento de atividades que aumentem o potencial econômico de suas comunidades, gerando melhores oportunidades de emprego; promoção da saúde e bem-estar de seus usuários; melhoramento das oportunidades de vida para crianças, jovens, idosos e famílias em risco; promoção da qualidade da informação, de modo contínuo e eficiente, responsivo às necessidades das pessoas locais.

Para lidarem com as significativas desigualdades na sociedade e promoverem uma melhor educação, as instituições desenvolvem nos usuários competências e instinto de investigação e inovação, assegurando o acesso às bibliotecas para todos os cidadãos. Assim sendo, utilizam-se de novas tecnologias, garantem que o *wi-fi* esteja disponível e acessível em todas as bibliotecas públicas, desenvolvem parcerias com serviços de aconselhamento, centros de trabalho e organizações empresariais, além de atividades que busquem reproduzir a oferta de espaços de co-trabalho para pequenos empresários. Para propiciarem melhores expectativas de vida, promovem a saúde e buscam melhorar as oportunidades de vida para crianças, jovens, idosos e famílias em risco, criando fortes parcerias nacionais, regionais e locais com todos os serviços públicos e parceiros de planejamento comunitário. O objetivo é compartilhar boas práticas sobre como criar um serviço público eficaz, acessível e que vá ao encontro do empoderamento da comunidade e ao desenvolvimento de diretrizes sobre o uso apropriado de voluntários. Para se orgulharem de uma identidade nacional forte, justa e inclusiva, as bibliotecas híbridas britânicas fortalecem suas parcerias nacionais, regionais e locais com organizações artísticas e culturais, empreendimentos – piloto colaborativos que fornecem acesso a livros, revistas e livros eletrônicos de editores nacionais. Tais instituições buscam ser vozes efetivas da liberdade de informação e expressão.

Nesse contexto, tais bibliotecas desenvolvem métodos para relatar o impacto e os resultados das atividades da instituição, a fim de implementar um programa de aprendizagem e desenvolvimento para todo o pessoal da biblioteca, assim como explorar abordagens alternativas para gerar investimento financeiro e engajar-se proativamente com modelos de aquisição eficiente de bens e serviços em nível nacional. A atuação das bibliotecas híbridas do Reino Unido pode ser comparada à atuação da BSP e da BLV, no que se refere à prioridade dada ao público. Para tanto, agem em conjunto com a comunidade, tornando-a protagonista em sociedade.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Algumas semelhanças entre as bibliotecas do Reino Unido e as do Brasil, estão intimamente ligadas à proposta de que o papel dessas bibliotecas é mover ações para criar oportunidades de leitura e escrita para todos os grupos de sua população de usuários. No entanto, a grande diferença está no fato de as primeiras possuírem uma forte base teórica na literatura para o desenvolvimento de suas práticas, o que reflete nas múltiplas ações que concretizam o sentido do hibridismo nessas instituições.

Em relação às bibliotecas híbridas brasileiras, o seu conceito está intimamente ligado ao conceito de "bibliotecas vivas", isto é, apenas nas formas de acesso à informação, que devem ser mudadas e transformadas de acordo com as mudanças sociais. Contudo, cabe ressaltar que as bibliotecas vivas são centros de informação que oferecem livre acesso à informação e à leitura ao público em geral, divergindo-se das bibliotecas híbridas, pois essas últimas se caracterizam por contribuírem para que comunidades específicas (aquelas relacionadas ao seu público-alvo) se mantenham informadas, em um exercício direto com a democracia que, conseqüentemente, contribui para a melhoria da qualidade de vida desses usuários/cidadãos. Nesse cenário, foi possível observar que as bibliotecas híbridas brasileiras não se preocupam tanto com a capacitação do usuário em relação ao uso de tecnologias, o que reflete nas poucas instituições consideradas híbridas no Brasil, bem como na não consolidação da área no país.

No que diz respeito à literatura, é possível observar que a existência de pesquisadores que trabalham com bibliotecas híbridas no âmbito brasileiro são praticamente inexistentes, destacando apenas uma publicação de Garcez e Rados (2002), que falam, em um artigo, sobre a denominação de bibliotecas híbridas. Em contrapartida, as publicações sobre bibliotecas híbridas no âmbito do Reino Unido aumentam cada vez mais, como foi possível observar na revisão de literatura feita em campo na *Robert Gordon University*. Este cenário mostra que, embora ainda confuso, o conceito de híbrido é muito mais consolidado nas bibliotecas do Reino Unido, o que não acontece em âmbito brasileiro.

Importante destacar que, embora o conceito de bibliotecas híbridas tenha nascido no Reino Unido, caminhando sobre uma prerrogativa de inclusão social, nenhuma dessas bibliotecas cita questões de acessibilidade, o que é tratado de maneira abrangente nas bibliotecas brasileiras. Talvez por isso sejam mais especializadas do que no Brasil, o que facilita sua disseminação no continente europeu, por meio de uma gestão que visa atender pontos específicos, diferentemente das bibliotecas públicas híbridas brasileiras, que procuram

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

trabalhar não somente o seu entorno, mas trazer à instituição possíveis usuários de informação.

A partir dessa análise foi possível perceber que, para que uma biblioteca seja considerada híbrida, é necessário que a instituição esteja disponível para a comunidade em geral - professores, alunos, gestores sociais e interessados, assim como para organizações nacionais e internacionais na área em que a biblioteca está ativa. Uma biblioteca híbrida apoia o desenvolvimento de inovações locais capazes de promover redes e sistemas socioprodutivos da economia, promovendo novas tecnologias sociais e as compartilhando com outras instituições e/ou organizações, bem como oferecendo espaços de apoio à gestão social, enfatizando as funções de acesso ao público, em particular aos estratos sociais menos favorecidos.

REFERÊNCIAS

ABBOT, C. **Hybrid information management: skills for a senior staff**. Birmingham: University of Birmingham, 2003.

BANWELL, L.; DAY, J.; RAY, K. **Managing organisational change in the hybrid library**. Newcastle: University of Northumbria, 1999.

BREAKS, M. Building the hybrid library: a review of UK activities. **Learned publishing**, Hertfordshire, v. 15, n. 2, p. 99-107, 2002.

DEWE, M. **Planning public library buildings: concepts and issues for the librarian**. Londres: Routledge, 2016.

GARCEZ, E. M. S; RADOS, G. J. V. Biblioteca híbrida: um novo enfoque no suporte à educação a distância. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 44-51, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12907.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2016.

GOULDING, A. **Public libraries in the 21st century: defining services and debating the future**. Londres: Routledge, 2016.

HAYES, R. M.; WALTER, V. A. **Strategic management for public libraries: a handbook**. Greenwood Press: Westport, Connecticut, 1996.

MIRANDA, A. A missão da biblioteca pública no Brasil. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 69-75, jan./jun. 1978.

MIRANDA, A.; LEITE, C.; SUAIDEN, E. A biblioteca híbrida na estratégia da inclusão digital na Biblioteca Nacional de Brasília. **Inclusão Social**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 17-23, out. 2007/mar. 2008. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/inclusao/index.php/inclusao/article/viewFile/116/112>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

OPPENHEIM, C.; SMITHSON, D. What is the hybrid library? *Journal of Information Science*, Reino Unido, v. 25, n. 2, p. 97-112, out./nov. 1999. Disponível em: <<http://jis.sagepub.com/content/25/2/97.full.pdf+html>>. Acesso em: 17 jan. 2015.

PACHECO, E. L. M. **A biblioteca híbrida**: o acesso ao conteúdo das publicações periódicas científicas portuguesas nas bibliotecas universitárias. 2003. 200 f. Dissertação (Mestrado em Estudos de Informação e Bibliotecas Digitais) – Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2003. Disponível em: <<http://core.ac.uk/download/pdf/11881192.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

PRAKASAN, E. R.; SWARNA, T.; KUMAR, V. *Human resource development in hybrid libraries*. 2000. In: NATIONAL CONVENTION ON LIBRARY AND INFORMATION NETWORKING, 2., 2000, Madras, Chennai. **Anais...** Madras, Chennai: India, 2000. p. 292-299. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/5864/1/pdf.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2016.