



Mudança nas Rotinas Organizacionais das Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná Decorrente da Pandemia da Covid-19

Maria Lidiane Herculano Graciosa

Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, Paraná, Brasil.

Bibliotecária, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, Paraná, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/3611498447800023>

mlidihh@gmail.com

Nelson Santos Machado

Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Santa Catarina, Brasil.

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), Santa Catarina, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/3679411540743541>

nelson.machado@unoesc.edu.br

Submetido em:19/12/2022. Aprovado em:05/12/2024. Publicado em: 22/07/2025.

RESUMO

Neste artigo, analisou-se como o trabalho remoto decorrente da pandemia Covid-19 mudou as rotinas organizacionais nos serviços de atendimento aos usuários no sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Na metodologia, adotou-se a abordagem qualitativa do tipo descritiva, com o método de estudo de caso de natureza empírica, realizada entre 2021 e 2022. A coleta de dados foi desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, e o tratamento ocorreu pela análise de conteúdo e triangulação. Foram entrevistados sete bibliotecários entre novembro e dezembro de 2021 e analisados 92 documentos. Os resultados evidenciam que antes do trabalho remoto as rotinas estavam regulamentadas e amplamente conhecidas. Ao adentrarem no trabalho remoto, a cultura de atenção à missão de contribuir com as atividades de ensino, pesquisa e extensão impulsionou o desenvolvimento dos serviços *online*. Conclui-se que a agência foi responsável pela continuidade dos serviços de forma remota. Os artefatos tecnológicos possibilitaram a interação com os usuários e a promoção do processo de reestruturação dos serviços. A dimensão estrutural humana, os recursos tecnológicos e a ação dos agentes permitiram a mudança necessária para enfrentamento de uma situação jamais vivenciada.

Palavras-chave: rotinas organizacionais; biblioteca universitária; pandemia de covid-19; trabalho remoto.

INTRODUÇÃO

Para Feldman (2000), rotinas organizacionais envolvem pessoas fazendo coisas, refletindo sobre o que estão fazendo e fazendo coisas diferentes. Observa-se que rotinas são realizadas e estabelecidas pelos agentes das organizações. Feldman (2000) aponta que rotinas organizacionais promovem mudanças e apresenta os aspectos ostensivo e performativo como fonte de ajustes entre o ideal e o possível a partir das práticas das pessoas.

As mudanças nas rotinas organizacionais podem ser causadas por pressões externas (Feldman; Pentland, 2003), como as da pandemia de Covid-19, que provocou mortes e uma desordem socioeconômica no mundo. Para Feldman (2003), a mudança nas rotinas ocorre devido aos choques externos que alteram o seu ambiente, como adaptação a mudanças ou novas circunstâncias. A pandemia afetou o mercado de trabalho, fez com que atividades presenciais fossem adaptadas para a forma remota, promovendo mudanças na estrutura, nas rotinas e nas relações de trabalho. A ideia de rotina é fundamental para pensar em estabilidade e mudança em ambientes sociais (Koumakhov; Marengo, 2023).

O desenvolvimento do presente estudo investiga as adequações nas rotinas organizacionais do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná (SiBi/UFPR) na transição acelerada do trabalho presencial para o remoto, em tempos de pandemia do coronavírus. Buscou-se entender como as rotinas organizacionais do sistema de bibliotecas operava antes da pandemia, com os atendimentos eminentemente presenciais, e como se deram as adaptações implantadas na prática para permitir atendimento remoto aos usuários, com a quase totalidade dos servidores operando a partir de suas casas de forma intempestiva, sem a possibilidade de orientações institucionais previamente concebidas.

O objetivo geral é analisar como o trabalho remoto decorrente da pandemia Covid-19 mudou as rotinas organizacionais nos serviços de atendimento aos usuários no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná – SiBi/UFPR. Os objetivos específicos são: descrever as rotinas organizacionais dos principais serviços prestados pelas bibliotecas do SiBi/UFPR no atendimento das necessidades dos seus usuários, antes das restrições impostas pela pandemia e adaptadas para fazer frente ao atendimento remoto requerido pela pandemia; avaliar os aspectos ostensivos, performativos e os artefatos nas mudanças implementadas na prestação de serviços de atendimento aos usuários de forma remota; compreender o processo de definição e implementação das mudanças na prestação de serviços de atendimento aos usuários de forma remota; e identificar as práticas desenvolvidas no trabalho remoto que devem se manter ou coexistir no retorno ao atendimento presencial.

O SiBi/UFPR é formado pela Biblioteca Central, sede administrativa e 19 bibliotecas universitárias que operam como unidades na gestão organizacional de acordo com estrutura específica e funções designadas. Neste contexto, as unidades do SiBi/UFPR são definidas como bibliotecas universitárias e atuam na prestação de serviços informacionais. A escolha

do campo de estudo desta pesquisa decorre do fato das bibliotecas desempenharem um papel informacional em favor da sociedade nas suas instituições públicas e privadas, de alcance cultural, educacional, político, social e econômico (Andrade, 2002).

Neste sentido, a contribuição teórica ao campo do estudo das rotinas organizacionais é compreender as transformações impostas em momentos de demandas externas emergenciais, para as quais o aspecto ostensivo nem chegou a ser constituído.

Rotinas Organizacionais

As rotinas são mecanismos organizacionais que energizam as condições e os padrões tradicionais de comportamento em um grupo organizado de indivíduos, envolvendo respostas sequenciais a determinados sinais (Hodgson, 2008). As rotinas vão além do simples compartilhamento de hábitos entre indivíduos, elas são metadados organizacionais que se manifestam dentro do contexto de pessoas habituadas a uma estrutura social (Hodgson, 2008). Embora as rotinas sejam mecanismos estáveis e repetitivos que exigem pouca capacidade cognitiva individual, elas preservam a memória organizacional e expressam o conhecimento da organização (Melo, 2024).

Para Feldman e Pentland (2003), rotina organizacional pode ser definida como um padrão repetitivo de ações interdependentes que envolvem os agentes. Para tanto, é indispensável a possibilidade de esforços dos indivíduos para o cumprimento dos resultados das ações. Rotinas são sistemas emergentes continuamente com estruturas e dinâmicas internas (Pentland; Feldman, 2005). Nesse sentido, o papel das rotinas nas organizações é manter o fluxo dos processos e definir o seu comportamento.

As rotinas são fundamentais para a estabilidade e a mudança dentro das organizações (Pentland; Feldman, 2005). Os autores, ao longo de seus estudos, destacaram a importância de compreender a dinâmica das rotinas organizacionais. A compreensão da dinâmica nas rotinas organizacionais possibilita examinar como as ações cotidianas podem reforçar, modificar e transformar as estruturas sociais que continuamente criamos e recriamos (Feldman; Pentland, 2022). Conexões exigidas pelas rotinas organizacionais ajudam a influenciar a estabilidade e adaptabilidade (Feldman; Rafaeli, 2002). Nessa lógica, as rotinas sofrem transformação contínua ao longo do tempo, conforme os indivíduos e grupos vão interagindo. Os autores assinalam que a dinâmica tem uma capacidade de transformar as rotinas, reconhecendo os indivíduos como propulsores da mudança.

Feldman (2000) apresentou as rotinas como fonte de mudança e evidenciou o modelo performativo e ostensivo. O aspecto ostensivo é a direção dos objetivos, que pode ser desprovido do pensamento ativo. Spuldaro (2016, p. 32) descreve que “a configuração ostensiva é utilizada pelos participantes para compor e executar a rotina de um modo situado em um contexto e momento”. O aspecto performativo é originado das ações, sentimentos, pensamento e comportamento, gerado a partir da prática (Feldman, 2000). O aspecto performativo é a ação, são as práticas desenvolvidas dentro das rotinas organizacionais. As

performances reproduzem padrões existentes e criam novos, colocando as rotinas no nexo entre estabilidade e mudança, ao repetir imperfeitamente o passado e moldar inevitavelmente o futuro (Feldman; Pentland, 2022). O ostensivo posto como estrutura e o performativo como ação, em que a recursividade constitutiva desses aspectos proporciona o acolhimento da mudança em um contexto de estabilidade.

Os artefatos são os elementos que estabilizam e sustentam a reprodução das ações. Artefatos podem influenciar desempenhos rotinizados (D’Adderio, 2011). São as representações das ações (Pentland; Feldman, 2005). “Os artefatos são as ferramentas/instrumentos físicos, signos e símbolos que medeiam as ações dos seres humanos em suas diferentes formas, constituindo a cultura” (Moraes; Lima, 2019, p. 246). Os artefatos podem, nesse contexto, descrever rotinas através das regras e procedimentos escritos compartilhados pelos atores. Pentland e Feldman (2005) destacam que os gerentes criam artefatos em um esforço para moldar as práticas de trabalho reais, mas o efeito prático de qualquer regra ou procedimento específico é frequentemente bastante distante de seu design ou intenção original.

Neste sentido, Wegener e Glaser (2021) descrevem que os gerentes projetam artefatos e não rotinas. Os esforços para mudar rotinas intencionalmente frequentemente envolvem atores organizacionais no presente, tentando influenciar a ação organizacional no futuro, criando artefatos para moldar desempenhos rotineiros contínuos (Glaser, 2018). Assim, há relação entre rotinas e processos, na qual os artefatos são utilizados para projetar um comportamento, procedimentos, que garantem a estabilidade dos processos, porém a variabilidade do contexto impede que eles possam prever ou controlar totalmente o comportamento. A ênfase é colocada em artefatos como regras formais, padrões operacionais e procedimentos, que são considerados recursos importantes para a ação. No entanto, esses artefatos não determinam os desempenhos, pois os detalhes contextuais sempre variam e é impossível especificar completamente o comportamento (D’Adderio, 2021).

As rotinas surgem e se mantêm conforme pessoas e artefatos interagem e as executam, tornando o dinamismo inerente a elas (Feldman *et al.*, 2021). A compreensão da dinâmica nas rotinas organizacionais é baseada na inclusão dos indivíduos como agentes capazes de promover ajustes e melhorias nos seus processos de trabalho e preservando o que funciona adequadamente.

A dinâmica apresentou uma nova perspectiva na teoria de rotinas organizacionais, colocando o indivíduo como agente na promoção de mudança e estabilidade. Rotinas são sistemas emergentes continuamente com estruturas e dinâmicas internas (Pentland; Feldman, 2005). Nesse sentido, o papel das rotinas nas organizações é manter o fluxo dos processos e definir o seu comportamento. A agência (equipe, grupo, conjunto) modula as rotinas permitindo seu controle, variação e padronização.

As rotinas organizacionais são dinâmicas porque existem num processo de produção e reprodução, ao longo do tempo e espaço, através do esforço contínuo dos atores envolvidos. Assim, a performance não deriva apenas da agência, mas do entendimento das relações

produzidas nas organizações. Zahra e George (2002), um conjunto de rotinas organizacionais, são processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade dinâmica organizacional. Para Sachetto e Bataglia (2016, p. 256), “os processos são responsáveis pela estrutura de trabalho e as rotinas fazem parte da execução dessa estrutura”. Essa correlação apresenta como a rotina faz parte do processo e pode ser o próprio processo, tendo em vista a configuração específica assumida dentro da organização, ou seja, a formalização das rotinas.

Bibliotecas Universitárias

A biblioteca universitária atende à comunidade de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da educação superior. Na mesma linha de pensamento, Cunha e Cavalcanti (2008, p. 53) destacam que a biblioteca “atende às necessidades de informação do corpo docente, discente e administrativo, para apoiar tanto as atividades de ensino quanto as de pesquisa e extensão”. A missão da biblioteca universitária é apoiar as atividades técnico-científicas das universidades e ampliar seu impacto na sociedade através da inovação dos seus serviços, oferecendo treinamentos em habilidades informacionais, propriedade intelectual e atividades culturais (Nascimento; Cruz, 2024).

As bibliotecas universitárias acompanham a dinâmica da estrutura social. Nesta perspectiva, França e Carvalho (2015) destacam que as bibliotecas universitárias se constituem em elementos essenciais e estratégicos para o desenvolvimento das atividades organizacionais, é produtora de transformação social, ao facilitar o livre acesso à informação, assim contribui para o progresso da ciência em sua forma ampla. Para Dib e Silva (2009, p. 21), a biblioteca universitária “têm papel preponderante no desenvolvimento da sociedade, pois são mediadoras no processo de geração e produção do conhecimento”. Dado que as bibliotecas universitárias apoiam o ciclo da vida acadêmica, é fundamental que elas estejam alinhadas nos processos de desenvolvimento tecnológico e científicos das universidades, promovendo aperfeiçoamento dos seus produtos e serviços a fim de manter a socialização do conhecimento.

As bibliotecas universitárias estruturam suas atividades a partir do seu eixo principal, a informação. Maciel e Mendonça (2006) destacam quatro funções: formação e desenvolvimento de coleções, organização das coleções, dinamização das coleções e funções gerenciais. Ao inserir as funções gerenciais, os autores consideram as atividades administrativas de gerência como parte das atividades caracterizadas como macroprocessos, assim, expressam uma visão mais próxima dos processos da biblioteca universitária. A estrutura da organização “orientada pela responsabilidade é onde ocorrerá a coordenação da regulação do fluxo temporal e físico do processo” (Paim; Cardoso; Caulliraux; Clemente, 2011, p. 65). Neste sentido, a função gerencial da biblioteca favorece a coordenação dos fluxos em torno dos produtos e serviços de informação, como seleção e aquisição de materiais, catalogação, empréstimos, atendimento ao cliente, dentre outros.

A biblioteca tem sua estrutura apropriada em torno de serviços/produtos de informação, como materiais bibliográficos, sistemas de gestão bibliográfica, disseminação seletiva da informação e outros recursos materiais ou econômicos. As atividades das bibliotecas universitárias são formadas por processos repartidos em macroprocesso e subprocessos. Os macroprocessos são: administração, desenvolvimento e formação de recursos informacionais, tratamento da informação e atendimento ao usuário. Cabe relacionar com o que descreveu Maciel e Mendonça (2006), funções gerenciais, referente à administração; formação e desenvolvimento de coleções, ligada ao desenvolvimento e formação de recursos informacionais; organização das coleções, relativa ao tratamento da informação; dinamização das coleções, no que tange ao atendimento aos usuários. Desta forma, a dinâmica das rotinas incrementa os processos e serviços das bibliotecas. Portanto, é fundamental identificar os processos existentes e subdividi-los em partes, criando níveis que detalhem os processos, subprocessos e atividades, desenvolvendo fluxos de trabalho para melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários.

Trabalho remoto no contexto da pandemia COVID-19

O trabalho remoto é realizado fora do ambiente da empresa ou organização. O conceito de trabalho remoto compreende diferentes termos na literatura, entre eles: teletrabalho, tele atividade, *home office*. Segundo o Art. 75-B da Lei 13.467 (2017),

considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Tele atividades (2020) descreve que o *home office* é uma modalidade do teletrabalho e o define como um trabalho praticado em casa com o uso de tecnologia. Para Nogueira e Patini (2012, p. 125), “pode ser definido como o trabalho realizado à distância e por meio do uso das novas tecnologias de comunicação”.

O teletrabalho é uma modalidade de organização de trabalho. No teletrabalho, o empregado, embora não esteja fisicamente presente na sede da empresa, participa virtualmente das atividades laborais por meio de tecnologias de comunicação (Almeida, 2017). Com isso, entende-se que o trabalho remoto é aquele que é realizado distante do ambiente da empresa ou organização, na qual haja uma relação de trabalho contratual, usando a tecnologia para execução da prestação do serviço e utilizando meios de comunicação para se conectar com o local de trabalho e os colegas.

A pandemia Covid-19 causou mudança na economia e afetou diferentes mercados de trabalho, organizações, pequenas e grandes empresas. As medidas de restrição e

isolamento social da população para conter o avanço do vírus, com os fechamentos de escolas, universidades, creches, comércio e empresas, exigiram reação imediata para se organizar e se adaptar ao momento (Losekann; Mourão, 2020).

O trabalho remoto foi a estratégia para permanência dos serviços e da relação de trabalho, não foi uma escolha, foi a única saída. Para os gestores, não é tarefa fácil gerir uma equipe à distância.

A gestão de equipes remotas envolve complexidades adicionais comparadas à gestão tradicional, incluindo a necessidade de comunicação eficaz, manutenção da coesão da equipe, e monitoramento do bem-estar dos trabalhadores (Franqueira *et al.*, 2024, p. 4).

A experiência pandêmica ressaltou a necessidade de flexibilidade na gestão de equipes, o monitoramento do bem-estar dos funcionários e a adaptação contínua das práticas organizacionais (Franqueira *et al.*, 2024). Para os trabalhadores, houve a necessidade de rápido aprendizado de novas tecnologias e de estabelecer novas formas de interação e comunicação entre as equipes (Losekann; Mourão, 2020). Neste sentido, a relação interpessoal é importante para uma comunicação clara e para o entendimento do desafio do momento e do cumprimento das metas.

A educação foi uma área demasiadamente afetada, o fechamento de todas as escolas do ensino básico, fundamental, médio, técnico e superior fez com que toda a população estudantil ficasse sem aula presencial. A educação precisou se adaptar rápido e o ensino passou para a forma virtual. Nas Instituições de Educação Superior (IES), os professores precisaram rever o plano de ensino, refazer planejamento das aulas, e com os demais trabalhadores, técnicos administrativos, tiveram que se adaptar às novas tecnologias para trabalhar remotamente, organizar a vida familiar, doméstica e do trabalho no mesmo espaço/tempo e lidar com o sofrimento causado pela Covid-19.

As bibliotecas universitárias também precisaram se adaptar para enfrentar período pandêmico. Conforme Wurm, Grisold, Mendling e Vom Brocke, (2021, p. 3), as rotinas só surgem por meio de performances específicas. Nesse sentido, as bibliotecas foram compelidas a inovar. “A inovação na biblioteca universitária pode ser a alteração de processos técnicos ou a implementação de um serviço completamente inovador; pode ser planejada ou às pressas” (Nascimento; Cruz, 2024, p. 410). As bibliotecas universitárias reinventaram-se ao personalizar a comunicação, aprimorar o teleatendimento e ampliar o acesso às informações científicas de forma remota (Gasparini; Casoni; Alcará, 2021). As estratégias das bibliotecas incluíam criação e reconstrução de serviços, desenvolvimento de atividades já estabelecidas antes da pandemia e adaptação dos serviços conforme a situação (Beglou; Akhshik, 2023).

Fonseca (2021, p. 17) descreve que:

O cenário de pandemia de Covid-19 trouxe uma nova realidade para as instituições de fomento à educação e de desenvolvimento social-científico, cuja necessidade de adaptabilidade precisou ser alinhada estrategicamente com as ferramentas digitais.

De acordo com Cultri, Bazilio e Gomes (2020, p. 103), “faz parte da nova rotina, o uso de ferramentas colaborativas e o crescimento da produção de materiais instrucionais para divulgação em mídias sociais (*Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp, blogs*, entre outras)”. Desta forma, as ações desempenhadas pelos atores no período de pandemia foram determinantes para que as bibliotecas continuassem a prestar seus serviços. Sabe-se que uma crise desta natureza e de tamanha dimensão produz avanços, acelera mudanças, muda comportamentos, e é isso que se quer aprofundar na presente pesquisa.

METODOLOGIA

Nesta pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa. A opção pela abordagem qualitativa decorre da necessidade de compreender em profundidade as mudanças ocorridas nas rotinas organizacionais nos serviços de atendimento aos usuários das bibliotecas do SiBi/UFPR com a migração de atividades presenciais para remotas devido à pandemia de Covid-19.

Trata-se de uma pesquisa do tipo descritivo. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 107), este tipo de pesquisa “procura especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que possa ser submetido a uma análise”. A pesquisa se encontra na área das ciências sociais aplicadas, e o método empregado é o estudo de caso, de natureza empírica, com vistas à análise dos impactos nas rotinas organizacionais no Sistema de Biblioteca da UFPR. Considerando a contribuição teórica dos estudos de Feldman (2000; 2003), Feldman e Pentland (2003) e Pentland e Feldman (2005), rotinas organizacionais são fonte de estabilidade e mudança.

O lócus da pesquisa são as bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná (SiBi/UFPR). A Universidade Federal do Paraná é uma instituição pública federal de ensino, vinculada ao Ministério da Educação, e se estrutura em diferentes campi especializados nas ações de ensino, pesquisa e extensão. O SiBi/UFPR é o conjunto de bibliotecas integradas, formado pela Biblioteca Central, sede administrativa e pelas 19 bibliotecas universitárias, sendo um órgão suplementar vinculado ao Gabinete do Reitor. O sistema conta com um conciso quadro de 188 servidores, com conhecimentos distintos, cargos de diversos níveis e funções variadas, dos quais 79 são bibliotecários, sendo 1 diretor-geral, 11 chefes de seção e 17 chefes de bibliotecas.

As bibliotecas são unidades que desenvolvem sua gestão organizacional de acordo com estrutura específica e funções designadas pela organização administrativa geral, possui gestão interdependente, visando atender à comunidade de docentes, estudantes e técnicos (Universidade Federal do Paraná, 2021).

Para os procedimentos técnicos de coleta de dados, foram realizadas, primeiramente, uma pesquisa documental e, posteriormente, as entrevistas semiestruturadas com sete bibliotecários com cargo de chefia de sete bibliotecas do sistema. Utilizou-se da amostra

intencional e, por conveniência, foram selecionadas bibliotecas que realizaram algum tipo de atendimento por demanda durante o período de trabalho remoto. Para manter o sigilo foi definido codinomes para os bibliotecários entrevistados, inspirados em nomes de bibliotecas famosas no mundo: Alexandria, Papiros, Pérgamo, Nalanda, Constantinopla, Vasconcelos e Joanina.

As sete entrevistas aconteceram durante os meses de novembro e dezembro de 2021, perfazendo 5 horas e 8 minutos de gravações transcritas em 62 laudas de textos. Para manter o sigilo, foi definido codinomes para os bibliotecários entrevistados, inspirados em nomes de bibliotecas famosas no mundo: Alexandria, Papiros, Pérgamo, Nalanda, Constantinopla, Vasconcelos e Joanina. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 485), este tipo de entrevista “baseia-se em um roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem a liberdade de incluir outras perguntas para tornar os conceitos mais precisos ou obter mais informação sobre os temas desejados”. A entrevista semiestruturada possibilita flexibilidade ao ponto de que o entrevistado reaja a questões para aprofundar-se nas informações.

Foram analisados 92 documentos, 76 institucionais e 16 normativos, como regimento interno, programa de educação ao usuário, os regulamentos de circulação de 2017 e 2020, portarias, normativas, circulares, site, formulários e outros documentos relacionados ao atendimento aos usuários.

Para a descrição e análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, na percepção dos estudos da Bardin (2016), combinada com a triangulação dos dados de diferentes fontes para propiciar a validação dos resultados no entendimento de Yin (2016). Análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2016, p. 48). A análise de conteúdo compreendeu categorias e subcategorias definidas *a priori*. Na triangulação “em pesquisa, o princípio refere-se ao objetivo de buscar ao menos três modos de verificar ou corroborar um determinado evento, descrição ou fato que está sendo relatado por um estudo” (Yin, 2016, p. 96). Para esta pesquisa, a triangulação tomou por base a comparação e o cruzamento dos conteúdos das comunicações obtidas a partir do referencial teórico, dos documentos coletados e das transcrições literais das entrevistas, para maior confiabilidade dos resultados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As Bibliotecas da UFPR atendem à comunidade acadêmica e externa. O SiBi/UFPR é um órgão suplementar diretamente vinculado à Reitoria, dentre outras unidades organizacionais. As bibliotecas são unidades de informação pertencentes à estrutura organizacional administrativa e didático-pedagógica, desenvolve diferentes processos e procedimentos para atender às demandas no que tange às atividades acadêmicas e científicas relacionadas à pesquisa, ao ensino e à extensão.

Os serviços de circulação e referência são setores responsáveis pelo atendimento direto e personalizado dos usuários e têm o desafio de nutrir a qualidade informacional das bibliotecas universitárias. Ao realizar uma pesquisa sobre atendimento aos usuários de bibliotecas, é importante destacar as rotinas organizacionais para compreender seus componentes. A circulação é responsável pela gestão do fluxo do acervo, que envolve as obras, espaços, equipamentos e atendimento/recepção dos usuários. Para Maciel e Mendonça (2006, p. 37), “é a função responsável pelo controle da movimentação das coleções dentro (consultas) e fora da biblioteca (empréstimo domiciliar, circulação restrita ou dirigida, empréstimo entre bibliotecas)”. O serviço de referência é o setor com a missão de suprir as demandas informacionais dos usuários das bibliotecas. Para Maciel e Mendonça (2006, p. 33), o serviço de referência “promove o uso do sistema e de seus recursos e, para isso, desenvolve atividade de treinamento pessoal da clientela na utilização do acervo, catálogos, bases e o acesso às virtuais”. Neste contexto, o papel do bibliotecário reside na promoção do processo de ensino-aprendizagem dos estudantes.

Na primeira parte, foram selecionados dez serviços prestados no atendimento ao usuário, para entender como eram realizadas e como a pandemia influenciou nas adaptações que promovem mudanças nos atendimentos. Serviços de circulação: atendimento – orientação geral; uso de ambientes e equipamentos da biblioteca; empréstimos e devoluções; renovação e reserva; certidão negativa de débito. Serviços de referência: treinamentos e capacitação de usuários; levantamento bibliográfico; orientações para acesso às bases de dados; orientações para normalização de trabalhos acadêmicos; visita guiada.

A partir da metodologia aplicada e da descrição dos processos, foi possível identificar a mudança nas rotinas de circulação e referência. A ação desempenhada para continuar atendendo os usuários no período de isolamento social configurou um aprendizado para os servidores da SiBi/UFPR no desenvolvimento do atendimento *online*, que já poderia estar em prática antes da Pandemia. No entanto, faltava compreender como conciliar o atendimento virtual com o presencial, que se constituía como a preferência dos agentes da biblioteca e da maior parte dos usuários.

Os resultados apontam que as rotinas organizacionais de atendimento ao usuário do SiBi/UFPR antes da pandemia estavam regulamentadas e/ou eram amplamente conhecidas, com aspectos ostensivos presentes de forma marcante, gerando uma relativa acomodação, em especial, no uso dos recursos tecnológicos disponíveis. Os entrevistados foram questionados sobre como eram realizadas as rotinas de atendimento aos usuários antes e a partir do período de trabalho remoto. A partir dos dados, foi possível elaborar tabelas comparando lado a lado o antes e o depois de cada uma das 10 rotinas, com a bricolagem de excertos dos entrevistados e de documentos. Esta etapa descritiva propiciou perceber que: antes a atuação era na maioria presencial, mesmo com serviços *online* os usuários procuravam o atendimento direto nas bibliotecas e a equipe do SiBi/UFPR o priorizava; rotinas que já eram realizadas *online*, mesmo com baixa frequência, se mantiveram estáveis; serviços relacionadas ao ambiente físico deixaram de ser prestados; houve alteração dos artefatos físicos e

tecnológicos; reestruturação no serviço de referência; criação do plantão de atendimento para suprir as demandas dos usuários; ocorrência de mudança nas rotinas. O Teams, uma plataforma colaborativa Microsoft, possibilitou o espaço de trabalho virtual e colaborativo.

Constatou-se um aspecto performativo incremental e uma resistência dos agentes à mudança no trabalho presencial e um aspecto negativo no início do trabalho remoto, depois foram se ajustando e se adaptam à nova forma de trabalho. Como descrito pelo entrevistado, Pérغامo relatou sua experiência inicial com o trabalho remoto como chocante, expressando sua preferência por continuar as atividades laborais na biblioteca, com as portas fechadas, ao invés da sua residência. Com o tempo, após levar o computador da biblioteca para casa, Pérغامo começou a se adaptar à nova realidade do trabalho remoto.

A resistência à mudança está relacionada ao poder e à política e sugerem que as práticas às quais as pessoas se apegam não apenas lhes permitem cumprir expectativas, mas que muitas vezes a resistência assume a forma de proteger práticas estabelecidas (Knights; McCabe, 1998; Feldman, 2004). Assim, a resistência é algo natural e imperceptível, acontece pela inércia e pelo apego ao tradicional.

No que tange às mudanças implementadas nas rotinas organizacionais de atendimento ao usuário do SiBi/UFPR a partir da pandemia de Covid-19, estas foram requeridas de forma imediata por ruptura na condução das rotinas. Constantinopla expôs que, no início do trabalho remoto, utilizava uma tábua de passar como seu espaço de trabalho. Sair do ambiente com toda estrutura para realizar as rotinas em espaço improvisado é desafiador e exige resiliência e ação. Vasconcelos descreveu que, apesar das dificuldades técnicas e do estresse inicial relacionado à disponibilidade de equipamentos adequados, a equipe gradualmente encontrou uma maneira eficaz de trabalhar, resultando em uma dinâmica de trabalho positiva. O primeiro momento foi de perplexidade, pela falta de recursos tecnológicos em casa e pela proibição de atendimento presencial. Os usuários ficaram sem atendimento enquanto os técnicos buscavam condições operacionais.

As rotinas consolidadas por longo período ocasionaram resistência inicial à mudança. O que impulsionou a mudança foi a cultura de atenção à missão de contribuir no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão que envolvem a formação dos alunos. Logo em seguida, as bibliotecas, de forma isolada, começaram a adotar rotinas criadas na prática de atividades remotas, centradas em aspectos performáticos. Segundo Alexandria, a comunicação organizacional passou por adaptações, que incluíram a reformulação de e-mails e informes, além de novas orientações para os servidores, visando aprimorar o atendimento ao público. No contexto de manuais e regulamentos, o período de trabalho remoto foi uma fase dedicada à normalização e elaboração de documentos (Nalanda). Constatou-se que, um aspecto ostensivo, conhecimento internalizado da rotina, permitiu um melhor desempenho nas ações no trabalho remoto, pois se conhecia o que fazer, mas não o como. Os agentes apresentaram dificuldade no início do trabalho remoto, a adaptação se deu com o tempo, em especial, a adequação das condições materiais (computador, internet...) para trabalhar em

casa. O momento acelerou a construção de documentos normativos; artefatos tecnológicos possibilitaram a interação entre os usuários e a promoção do processo de reestruturação dos serviços; a comunicação foi facilitada durante o trabalho remoto.

Como apontado por Feldman e Pentland (2003), o aspecto performativo é a prática da rotina que surge de ações específicas realizadas por pessoas específicas e tempo específico. Feldman (2003) destaca rotinas como fonte de mudança contínua. Feldman e Orlikowski (2011) indicam que a agência é moldada, mas também produz, reforça e muda suas condições estruturais. D'Adderio (2011) descreve que os artefatos e a agência influenciam na dinâmica das rotinas. Assim, a incorporação e uso pleno de recursos tecnológicos (artefatos) existentes ou instituídos criaram as condições para as mudanças.

A aplicação das interações virtuais e a criação de grupos de trabalho permitiram a socialização das melhores práticas no sistema todo. As mudanças e adaptações encontradas estimularam o uso dos recursos tecnológicos, e criaram serviços novos no atendimento às necessidades dos usuários. Papiros citou o *Office 365* da *Microsoft Office* como uma das ferramentas usadas para desenvolver as atividades no trabalho remoto. Para Alexandria o uso do *Teams* foi fundamental para facilitar a comunicação e organização das atividades, mesmo com o distanciamento físico. Com o sistema adaptado à nova realidade e com a quase totalidade dos serviços restabelecidos, começou-se a documentar as rotinas organizacionais, retomando o uso de aspectos ostensivos. É através do aspecto ostensivo que se consegue nomear, ver os padrões de atividade, reproduzi-los e refletir sobre as rotinas (Feldman; Pentland, 2003).

Toda mudança gera transtornos entre o antes “estabelecido” e o depois “experimentado” em uma tensão entre o ostensivo e o performativo, intermediado pelos artefatos, que no caso estudado teve papel marcante. O antes “estabelecido” já poderia ter incorporado a tecnologia e o atendimento remoto aos usuários, bem como para aproximar as equipes das bibliotecas. O que não aconteceu pela cultura do presencial para quase tudo, tanto dos técnicos como por grande parte dos usuários. Vasconcelos observou que a transição para o atendimento online representou uma expansão dos serviços, passando de uma mera ideia para prática. Inicialmente, acreditava-se que seria necessário implementar um chat ou algo semelhante, mas com o tempo percebeu-se que há várias formas de realizar o atendimento online, o que foi considerado por Vasconcelos como ganho significativo para os serviços oferecidos. O momento exigia dos agentes adaptação, a ação surge para realizar serviços remotos que outrora eram disponibilizados fisicamente. O retorno ao atendimento presencial de agora em diante será com a manutenção dos ganhos obtidos com as experiências *online*.

A pandemia de Covid-19 gerou aprendizado e mudança nos serviços e rotinas organizacionais. A pesquisa identificou que os artefatos específicos e tecnológicos foram determinantes para a realização do trabalho remoto, viabilizando a mudança nas rotinas. Quanto ao aspecto ostensivo, o momento aumentou o nível de isolamento na realização das tarefas, do qual a compreensão das rotinas já estabelecidas ajudou nas atividades *online*. Spuldaro (2016, p. 87) relata que “o aspecto ostensivo está ligado à capacidade e à disposição

que a organização possui que podem ser postas em uso se necessário”. Stańczyk-Hugiet (2014) descreve que as rotinas são muito mais do que um comportamento comercial regular, elas constituem tendências constantes e estratégias práticas que criam atitudes na empresa em relação aos problemas não rotineiros. Dessa forma, ocorreu mudança pelo processo de decisão da agência e permite determinar o comportamento do ambiente. O inesperado período de trabalho remoto exigiu da agência (equipe, grupo, conjunto) ação para construção de uma nova forma de realizar o trabalho. Considerando os resultados, entendeu-se que a realização das tarefas ficou concentrada na performance.

A implementação de mudanças promoveu renovação nos serviços: melhorias na prestação dos serviços pela aproximação digital com os usuários; espaço destinado ao atendimento *online*, em especial pelo Teams; prestação de serviço e produtos de forma híbrida; melhoria no uso dos aplicativos para interação entre os servidores e com os usuários, inclusive pelas redes sociais; reuniões entre bibliotecas por meio virtual, que evita deslocamentos, com gastos e perda de tempo; proximidade com usuários, pelas capacitações disponibilizadas no canal do YouTube do SiBi/UFPR. Para ilustrar a dimensão destas capacitações, em 2019 este canal do YouTube tinha 15 inscritos, com 515 visualizações, e atingiu o pico em 2021 de 2.491 inscritos e 27.512 visualizações. No acumulado de 2020, 2021 e até maio de 2022, contabilizou-se 3.660 inscritos e 42.053 visualizações (Universidade Federal do Paraná, 2022). Tamanho incremento indica o atendimento a um perfil de usuários que não usufruíam deste serviço antes da pandemia de Covid-19.

Ainda que alguns serviços tenham sido afetados, observa-se uma evolução no atendimento ao usuário.

Vasconcelos destacou o atendimento online como inovador, onde bibliotecários estão disponíveis em plantões de oito horas para esclarecer dúvidas e orientar os usuários, garantindo assim um suporte constante. O serviço de referência experimentou uma transformação quase total, é improvável que retorne à sua forma exclusivamente presencial de antes (Joanina). Acredita-se que os recursos tecnológicos possibilitaram a realização das tarefas e aperfeiçoaram os canais de comunicação, melhorando os serviços, por meio de práticas que, indubitavelmente, serão mantidas.

Na **FIGURA 1** são apresentados os principais resultados das rotinas organizacionais do SiBi-UFPR entre o “antes” e o “a partir” do trabalho remoto instituído de forma intempestiva e por força maior imposta no combate à pandemia do coronavírus.

FIGURA 1 - Síntese dos resultados entre o “antes” e o “a partir” do trabalho remoto

Fonte: autores (2024)

Analisando a importância da presencialidade nas rotinas de atendimento aos usuários anteriores ao isolamento social e ao apego aos padrões estabelecidos e internalizados, em contrapartida, à emergência das mudanças centradas no uso de recursos tecnológicos durante o trabalho remoto em casa, percebe-se uma aproximação com a abordagem de configuração proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na qual a organização alterna momentos de estabilidade pela adequação às demandas do ambiente, com momentos revolucionários nos quais são compelidas a mudanças significativas para restaurar o equilíbrio com as novas demandas do ambiente competitivo.

A manutenção do equilíbrio se dá pelo domínio do que funciona e é esperado pelos usuários, decorrentes dos aspectos ostensivos consolidados ao longo dos tempos, em práticas similares na maioria das Bibliotecas Universitárias do país. Já se sabia que os recursos tecnológicos dinamizam e criam variação no atendimento das necessidades dos usuários. Mas precisou se instaurar uma crise sem precedentes que inviabilizou as práticas consolidadas, para que mudanças emergenciais e profundas proporcionassem o uso intensivo da Tecnologia de Informação e Comunicação. Mudanças estas, conduzidas pela agência humana, que após implantadas e testadas, foram documentadas para expressar o novo equilíbrio com o ambiente. Em contextos em que a ostensividade inibe a mudança, uma ruptura de significado pode trazer a performatividade à cena.

Passada a pandemia, o desafio é manter as boas práticas dos serviços digitais, com as possibilidades do atendimento presencial, para oportunizar aos diversos perfis de usuários o acesso e uso do acervo físico e digital para os seus interesses de estudo e pesquisa. Também requer atenção o acompanhamento da distribuição do volume de trabalho para evitar sobrecargas entre os agentes e setores, porque o retorno do presencial, mantidas as formas remotas de atendimento, pode adensar o trabalho para além da carga horária regulamentar, em especial no que tange às atividades remotas. E, assim, gerar desgaste das pessoas e afetar a capacidade de resposta às demandas dos usuários.

É plenamente possível dimensionar o aumento do volume de trabalho para a equipe atual ao lidar com o presencial e o remoto, para ajustar o quadro funcional, ou adequar os serviços prestados à capacidade humana disponível, lembrando que a carga horária dos agentes não é ilimitada porque pode trabalhar de casa em horários fora do expediente cumprido presencialmente.

CONCLUSÕES

Neste estudo, analisou-se o trabalho remoto no atendimento aos usuários de um sistema de bibliotecas, a fim de compreender as mudanças ocasionadas pelo reposicionamento do trabalho em um momento histórico e frágil para a humanidade.

Com os resultados obtidos nas entrevistas e na pesquisa documental para identificar a rotina de atendimento aos usuários nos dois períodos, foi possível perceber as nuances entre trabalho presencial e o remoto, cuja ocorrência deriva da adaptação na prestação dos serviços de forma *online*. Nesse sentido, contribui para confirmar que as rotinas organizacionais são fonte de estabilidade e mudança.

Com relação aos aspectos ostensivos, performativos e os artefatos, verificou-se que não houve e nem poderia haver um planejamento prévio para realização do trabalho remoto. Os servidores foram compelidos a agir, enfrentando desafios no início e foram se adaptando conforme o entendimento do novo contexto de trabalho. Percebeu-se que na ausência do ostensivo e artefatos, documentos norteadores, em especial para a adaptação à adesão sumária ao trabalho remoto, os agentes das bibliotecas agem de maneira performativa, mas tendo por base aspectos ostensivos internalizados, em especial a consciência do senso de missão, que é intrínseco à formação e atuação das (os) bibliotecárias(os).

A comunicação entre os agentes e atores foi impulsionada pelos recursos tecnológicos, que possibilitou a organização do trabalho, interação com os usuários e a promoção dos serviços de atendimento. Além disso, os artefatos tecnológicos foram fundamentais para o desenvolvimento das tarefas e na variação da rotina. A adoção das tecnologias para execução dos serviços promoveu impactos positivos e pode influenciar outras instituições na forma de oferecer serviços usando estes recursos já disponíveis ou a serem implantados.

Quanto ao processo de definição e implementação das mudanças, a pesquisa revelou que ações foram tomadas para atender às demandas dos usuários. O momento

oportunizou um ganho significativo, impulsionado pelas mudanças requeridas para adentrar no meio virtual numa velocidade sem precedentes, promovendo o sistema híbrido e fomentando maior autonomia para os usuários. Assim, entende-se que o trabalho remoto foi um marco para o SiBi/UFPR, como aprendizado de como realizar os atendimentos remotamente.

O trabalho remoto foi um momento significativo para o SiBi/UFPR, os resultados demonstram uma reestruturação nos serviços de atendimento ao usuário, prestação de serviço e produtos de forma híbrida, práticas desenvolvidas que serão mantidas no atendimento presencial. Os serviços implantados potencializaram o uso dos recursos de interação *online*, aproximando o usuário. Assimila-se que estudar o sistema de bibliotecas no período da pandemia do ponto de vista das rotinas organizacionais contribuí para releitura do conceito de trabalho remoto, visto toda carga dos aspectos ostensivos, performáticos e artefatos na reorganização das rotinas, revelando que a teoria não traduz completamente o modelo experimentado no período.

Na perspectiva teórica, constatou-se a presença da ostensividade na dimensão estrutural humana que guiou a performance. Neste contexto, a agência é propulsora de mudança e estabilidade das rotinas, desenvolve aspectos ostensivos e performativos, apoiados em artefatos, ou seja, a agência cria e recria a estrutura organizacional enquanto desempenha a ação.

Uma limitação do estudo reside no fato de a pesquisadora ter realizado a pesquisa logo que começou a trabalhar como Bibliotecária no ambiente pesquisado, no momento do trabalho remoto, em meio ao fogo cruzado das mudanças, que pode ter interferido no necessário distanciamento do objeto. Por outro lado, a vivência em tempo real do fenômeno em estudo propiciou o entendimento das rotinas desenvolvidas, inserida no processo das mudanças numa perspectiva participativa. Um segundo aspecto foi a inviabilidade do uso da observação como técnica de coleta de dados, além de impossibilitar a interação face a face com os entrevistados, já que afeta a naturalidade quando se trata de chamada de vídeos gravados. Novamente, por outro lado, propiciou o uso pleno dos meios digitais de comunicação, tanto nas entrevistas quanto nas reuniões dos grupos criados para compartilhar as experiências e soluções encontradas e para projetar a padronização das rotinas recriadas de forma dispersa nas bibliotecas da UFPR.

Recomenda-se a realização de pesquisas futuras para estudar no ambiente de bibliotecas universitárias a interação da agência humana com os artefatos tecnológicos (socio materialidade), tomando por base os resultados desta pesquisa, considerando que o acesso à Tecnologia da Informação e Comunicações só é plenamente explorado pelas pessoas, considerando a preparação e as motivações que impulsionam as mudanças.

A pandemia de Covid-19 foi o gatilho para a mudança, reafirmando a máxima de que crises geram ameaças que devem ser convertidas em oportunidade de melhoria significativa, que nesta pesquisa envolveu as rotinas organizacionais de atendimento aos usuários do SiBi/UFPR.

Mas também faz refletir sobre o porquê da não absorção dos recursos tecnológicos disponíveis antes da pandemia, como mudanças incrementais, ao invés de mudança quântica diante de crise que impossibilita não mudar. Mesmo não sendo objeto deste estudo, os resultados se aproximam da abordagem de configuração proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na qual a organização alterna momentos de estabilidade pela adequação às demandas do ambiente, com momentos revolucionários nos quais são compelidas a mudanças significativas para restaurar o equilíbrio com as novas demandas do ambiente competitivo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. V. G. O trabalho no modo remoto e a liberdade falseada: a tecnologia que escraviza. **Revista de Trabalhos Acadêmicos**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 1-6, 2017. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=3universobelohorizonte3&page=article&op=view&path%5B%5D=4224>. Acesso em: 13 jul. 2024.
- ANDRADE, M. E. A. A biblioteca faz a diferença. *In*: CAMPELLO, B. S.; VIANA, M. M.; CARVALHO, M. C.; ANDRADE, M. E. A.; CALDEIRA, P. T.; ABREU, V. L. F. G. (org.). **A biblioteca escolar: temas para uma prática pedagógica**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. p. 13-15.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BEGLOU, R. R.; AKHSHIK, S. S. Academic libraries' main strategies and services during the covid-19 pandemic. **IFLA Journal**, [s. l.], v. 49, n. 2, p. 286-297, 2023. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/03400352221130778>. Acesso em: 13 jul. 2024.
- BRASIL. **Lei nº 13.467 de julho de 2017**. Altera a consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília: Presidência da República, [2017]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 13 jul. 2024.
- CULTRI, C. N.; BAZILIO, A. P. M.; GOMES, V. S. Bibliotecas universitárias frente à nova realidade causada pela COVID-19: o caso das bibliotecas da Universidade Federal Fluminense. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 16, n. 43, p. 97-106, 2020. DOI: 10.3895/rts.v16n43.12341.
- CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. O. **Dicionário de biblioteconomia e arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.
- D'ADDERIO, L. Artifacts at the centre of routines: performing the material turn in routines theory. **Journal of Institutional Economics**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 197-230, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S174413741000024X>. Acesso em: 13 jul. 2024.
- D'ADDERIO, L. Materiality and routine dynamics. *In*: FELDMAN, M.; PENTLAND, B.; D'ADDERIO, L.; DITTRICH, K.; RERUP, C.; SEIDL, D. (ed.). **Cambridge Handbook of Routine Dynamics**. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. p. 85-100. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/9781108993340.009>. Acesso em: 13 jul. 2024.
- DIB, S. F.; SILVA, N. C. Competências em unidades de informação: metodologia para o desenvolvimento de equipes. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 14, n. 2, 17-29, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362009000200003>. Acesso em: 13 jul. 2024.

FELDMAN, M. S. A performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and Corporate Change**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 727-752, 2003. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article/12/4/727/845748>. Acesso em: 13 jul. 2024.

FELDMAN, M. S. Organizational routines as a source of continuous change. **Organization Science**, [s. l.], v. 11, n. 6, p. 611-629, 2000. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.11.6.611.12529>. Acesso em: 13 jul. 2024.

FELDMAN, M. S. Resources in emerging structures and processes of change. **Organization Science**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 295-309, 2004. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1040.0073>. Acesso em: 13 jul. 2024.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, [s. l.], v. 22, n. 5, p. 1121-1367, 2011. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1100.0612>. Acesso em: 13 jul. 2024.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/3556620>. Acesso em: 13 jul. 2024.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Routine dynamics: toward a critical conversation. **Strategic Organization**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 846-859, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/14761270221130876>. Acesso em: 13 jul. 2024.

FELDMAN, M.; PENTLAND, B.; D'ADDERIO, L.; DITTRICH, K.; RERUP, C.; SEIDL, D. What Is Routine Dynamics? In: FELDMAN, M.; PENTLAND, B.; D'ADDERIO, L.; DITTRICH, K.; RERUP, C.; SEIDL, D. (ed.). **Cambridge Handbook of Routine Dynamics**. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. p. 1-18. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/cambridge-handbook-of-routine-dynamics/what-is-routine-dynamics/952C25E4447FFED4650A9D1DADF51BA9>. Acesso em: 13 jul. 2024

FELDMAN, M. S.; RAFAELI, A. Organizational routines as sources of connections and understandings. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 39, n. 3, p. 309-331, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00294>. Acesso em: 13 jul. 2024.

FONSECA, D. L. S. O streaming e a virtualização dos serviços de informação: uma análise sobre a adaptação das bibliotecas frente à pandemia de COVID-19. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 26, n. 1, p. 1-20, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1741>. Acesso em: 13 jul. 2024.

FRANÇA, M. N.; CARVALHO, A. M. G. Sociedade da informação e biblioteca universitária: contribuições para a democratização do acesso ao conhecimento. *In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*, 16., 2015, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: ENANCIB, 2015.

FRANQUEIRA, A. S.; RAYMUNDO, A. L. H.; MELO JÚNIOR, H. G.; MELLO, M. T.; PAIM, M. M.; MARTINS, O. F.; VIANA, S. C.; CRUZ, W. F. O futuro do trabalho remoto e a gestão de equipes à distância. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 22, n. 4, p. 1-19, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv22n4-081>. Acesso em: 13 jul. 2024.

GASPARINI, Z. A.; CASONI, C. L.; ALCARÁ, A. R. Ações das bibliotecas universitárias de Londrina na pandemia COVID-19 e sua contribuição para a competência em informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 17, n. especial, p. 1-20, 2021. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1649>. Acesso em: 13 jul. 2024.

GLASER, V. L. **Design performances**: how organizations inscribe artifacts to change

routines. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 60, n. 6, p. 2126-2154, 2018.

Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0842>. Acesso em: 13 jul. 2024.

HODGSON, G. M. The concept of a routine. *In: BECKER, M. C. (ed.). Handbook of organizational routines*. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. p. 15-28. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781848442702>. Acesso em: 13 jul. 2024.

KNIGHTS, D.; MCCABE, D. Dreams and designs on strategy: a critical analysis of TQM and management control. **Work, Employment and Society**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 433-456, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0950017098123002>. Acesso em: 13 jul. 2024.

KOUMAKHOV, R.; MARENGO, L. Organizational routines: between change and stability—introduction to the special section. **Industrial and Corporate Change**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 1305-1318, Dec. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/icc/dtad058>. Acesso em: 13 jul. 2024.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, p. 71-75, 2020. Edição especial. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>. Acesso em: 13 jul. 2024.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. rev. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

MELO, T. M. Organizational routines, complexity and emerging properties. **Journal of Economic Issues**, [s. l.], v. 58, n. 2, p. 670-686, 2024. DOI 10.1080/00213624.2024.2344454.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, D. A. F.; LIMA, C. M. Os artefatos digitais como ferramentas mediadoras das atividades cognitivas dos estudantes: possibilidades para novos cenários de aprendizagem. **Educar em Revista**, [s. l.], v. 35, n. 78, p. 243-262, 2019. DOI 10.1590/0104-4060.59642.

NASCIMENTO, R. E. D.; CRUZ, T. C. Biblioteca universitária e inovação nas universidades: uma análise qualitativa. **Peer Review**, [s. l.], v. 6, n. 9, p. 398-412, 2024.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121–152, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 13 jul. 2024.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Organizational routines as a unit of analysis. **Industrial and Corporate Change**, [s. l.], v. 14, n. 5, p. 793-815, 2005. DOI 10.1093/icc/dth070.

SACHETTO, R. S.; BATAGLIA, W. O papel dos artefatos na coordenação das alianças estratégicas no setor de tecnologia. **REGE: Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 254-263, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.007>. Acesso em: 13 jul. 2024.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SIBI UFPR. Sistema de Biblioteca Universidade Federal do Paraná. **SiBi UFPR** - sistema de biblioteca UFPR. Paraná, 1 jun. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/@SistemadeBibliotecasUFPR>. Acesso em: 13 jul. 2024.

SOBRATT. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **Orientação para implementação e práticas do teletrabalho e home office**. São Paulo: SOBRATT, 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2024.

SPULDARO, J. D. **Rotinas organizacionais e a influência dos antecedentes internos e externos na variedade sequencial**. 2016. Tese (Doutorado em Administração de empresas) - EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

STAŃCZYK-HUGIET, E. Routines in the process of organizational evolution. **Management**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 73-87, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0043>. Acesso em: 13 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Conselho de Planejamento e Administração. **Resolução nº 07/2021-COPLAD, de 14 de abril de 2021.** Altera a Resolução nº 03/2020-COPLAD, que estabelece o Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba: UFPR, 2021. Disponível em: <http://www.soc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2021/05/RESOLU%C3%87%C3%83O-N%C2%BA-07-2021-COPLAD.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2024.

WEGENER, F.; GLASER, V. Design and routine dynamics. *In*: FELDMAN, M.; PENTLAND, B.; D'ADDERIO, L.; DITTRICH, K.; RERUP, C.; SEIDL, D. (ed.). **Cambridge Handbook of Routine Dynamics**. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. p. 301-314. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/9781108993340>. Acesso em: 13 jul. 2024.

WURM, B.; GRISOLD, T.; MENDLING, J.; VOM BROCKE, J. Business process management and routine dynamics. *In*: FELDMAN, M.; PENTLAND, B.; D'ADDERIO, L.; DITTRICH, K.; RERUP, C.; SEIDL, D. (ed.). **Cambridge Handbook of Routine Dynamics**. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. p. 513-524. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/9781108993340.042>. Acesso em: 13 jul. 2024.

Yin, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>. Acesso em: 13 jul. 2024.