



# Cambios en las Rutinas Organizativas de las Bibliotecas de la Universidad Federal de Paraná como Resultado de la Pandemia de Covid-19

**Maria Lidiane Herculano Graciosa**

Estudiante de doctorado en el Programa de Postgrado em Gestão da Informação, Universidad Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, Paraná, Brasil.

Bibliotecaria, Universidad Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, Paraná, Brasil.

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

[mlidihh@gmail.com](mailto:mlidihh@gmail.com)



**Nelson Santos Machado**

Doctor en Engenharia de Produção, Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), Santa Catarina, Brasil.

Profesor del 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](mailto:nelson.machado@unoesc.edu.br)

Presentado el: 19/12/2022. Aprobado el: 05/12/2024. Publicado en: 22/07/2025 .

## RESUMEN

Este artículo analiza cómo el trabajo a distancia como consecuencia de la pandemia de Covid-19 ha modificado las rutinas organizativas en los servicios de atención al usuario en el sistema de bibliotecas de la Universidad Federal de Paraná (UFPR). La metodología adoptada fue cualitativa, descriptiva, utilizando el método de estudio de caso empírico, realizado entre 2021 y 2022. Los datos se recogieron mediante entrevistas semiestructuradas e investigación documental, y se procesaron mediante análisis de contenido y triangulación. Se entrevistó a siete bibliotecarios entre noviembre y diciembre de 2021 y se analizaron 92 documentos. Los resultados muestran que antes del trabajo a distancia, las rutinas estaban reguladas y eran ampliamente conocidas. Cuando comenzaron a trabajar a distancia, la cultura de atención a la misión de contribuir a las actividades de enseñanza, investigación y extensión impulsó el desarrollo de servicios en línea. Se puede concluir que la agencia fue responsable de la continuidad de los servicios a distancia. Los artefactos tecnológicos permitieron interactuar con los usuarios y promover el proceso de reestructuración de los servicios. La dimensión estructural humana, los recursos tecnológicos y la actuación de los agentes posibilitaron el cambio necesario para hacer frente a una situación nunca antes vivida.

**Palavras-chave:** rutinas organizativas; biblioteca universitaria; pandemia covid-19; trabajo a distancia.

## **INTRODUCCIÓN**

Para Feldman (2000), las rutinas organizativas implican que las personas hagan cosas, reflexionen sobre lo que están haciendo y hagan cosas diferentes. Se observa que las rutinas son realizadas y establecidas por los agentes en las organizaciones. Feldman (2000) señala que las rutinas organizativas promueven el cambio y presenta los aspectos ostensivos y performativos como fuente de ajustes entre lo ideal y lo posible a partir de las prácticas de las personas.

Los cambios en las rutinas organizativas pueden ser provocados por presiones externas (Feldman; Pentland, 2003), como la pandemia del Covid-19, que causó muertes y desórdenes socioeconómicos en el mundo. Para Feldman (2003), los cambios en las rutinas se producen debido a perturbaciones externas que alteran su entorno, como la adaptación a cambios o nuevas circunstancias. La pandemia ha afectado al mercado laboral, haciendo que las actividades presenciales se adapten a la forma remota, promoviendo cambios en la estructura, las rutinas y las relaciones de trabajo. La idea de rutina es fundamental para pensar en la estabilidad y el cambio en los entornos sociales (Koumakhov; Marengo, 2023).

Este estudio investiga los ajustes en las rutinas organizacionales del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Federal de Paraná (SiBi/UFPR) en la transición acelerada del trabajo presencial al trabajo a distancia, en tiempos de la pandemia de coronavirus. El objetivo fue comprender cómo funcionaban las rutinas organizacionales del sistema de bibliotecas antes de la pandemia, con servicios eminentemente presenciales, y cómo se dieron las adaptaciones implementadas en la práctica para permitir la atención remota a los usuarios, con casi todos los servidores operando desde sus casas de forma intempestiva, sin la posibilidad de directrices institucionales previamente concebidas.

El objetivo general es analizar cómo el trabajo a distancia como consecuencia de la pandemia del Covid-19 ha modificado las rutinas organizativas en la atención a los usuarios en el Sistema de Bibliotecas de la Universidad Federal de Paraná - SiBi/UFPR. Los objetivos específicos son describir las rutinas organizativas de los principales servicios prestados por las bibliotecas del SiBi/UFPR en la atención a las necesidades de sus usuarios, antes de las restricciones impuestas por la pandemia y adaptadas para hacer frente al servicio a distancia requerido por la pandemia; evaluar los aspectos ostensivos, performativos y artefactuales de los cambios implementados en la prestación de servicios a los usuarios a distancia; comprender el proceso de definición e implementación de cambios en la prestación de servicios a los usuarios a distancia; e identificar las prácticas desarrolladas en el trabajo a distancia que deben mantenerse o coexistir en el retorno al servicio presencial.

El SiBi/UFPR está formado por la Biblioteca Central, sede administrativa, y 19 bibliotecas universitarias que funcionan como unidades de gestión organizativa de acuerdo con una estructura específica y funciones designadas. En este contexto, las unidades SiBi/UFPR se definen como bibliotecas universitarias y prestan servicios de información. El campo

de estudio de esta investigación fue elegido porque las bibliotecas desempeñan un papel informativo en favor de la sociedad en sus instituciones públicas y privadas, con alcance cultural, educativo, político, social y económico (Andrade, 2002).

En este sentido, la contribución teórica al campo del estudio de las rutinas organizativas es comprender las transformaciones impuestas en momentos de demandas externas de emergencia, para las cuales el aspecto ostensible ni siquiera estaba constituido.

## **Rutinas organizativas**

Las rutinas son mecanismos organizativos que dinamizan las condiciones y las pautas tradicionales de comportamiento en un grupo organizado de individuos, lo que implica respuestas secuenciales a determinadas señales (Hodgson, 2008). Las rutinas van más allá del simple intercambio de hábitos entre individuos, son metadatos organizativos que se manifiestan en el contexto de personas acostumbradas a una estructura social (Hodgson, 2008). Aunque las rutinas son mecanismos estables y repetitivos que requieren poca capacidad cognitiva individual, preservan la memoria organizativa y expresan el conocimiento de la organización (Melo, 2024).

Para Feldman y Pentland (2003), la rutina organizativa puede definirse como un patrón repetitivo de acciones interdependientes en las que participan agentes. Para ello, es esencial que los individuos se esfuercen por cumplir los resultados de sus acciones. Las rutinas son sistemas continuamente emergentes con estructuras y dinámicas internas (Pentland; Feldman, 2005). En este sentido, el papel de las rutinas en las organizaciones es mantener el flujo de los procesos y definir su comportamiento.

Las rutinas son fundamentales para la estabilidad y el cambio dentro de las organizaciones (Pentland; Feldman, 2005). A lo largo de sus estudios, los autores destacaron la importancia de comprender la dinámica de las rutinas organizativas. Comprender la dinámica de las rutinas organizativas permite examinar cómo las acciones cotidianas pueden reforzar, modificar y transformar las estructuras sociales que creamos y recreamos continuamente (Feldman; Pentland, 2022). Las conexiones que requieren las rutinas organizativas contribuyen a influir en la estabilidad y la adaptabilidad (Feldman; Rafaeli, 2002). En esta lógica, las rutinas experimentan una transformación continua a lo largo del tiempo, a medida que los individuos y los grupos interactúan. Los autores señalan que la dinámica tiene la capacidad de transformar las rutinas, reconociendo a los individuos como impulsores del cambio.

Feldman (2000) presentó las rutinas como fuente de cambio e hizo hincapié en el modelo performativo y ostensivo. El aspecto ostensivo es la dirección de los objetivos, que puede estar desprovista de pensamiento activo. Spaldaro (2016, p. 32) describe que «la configuración ostensiva es utilizada por los participantes para componer y ejecutar la rutina de forma situada en un contexto y momento». El aspecto performativo se origina en las acciones, sentimientos, pensamientos y comportamientos generados a partir de la práctica (Feldman, 2000). El aspecto performativo es la acción, las prácticas desarrolladas dentro de

las rutinas organizativas. Las performances reproducen patrones existentes y crean otros nuevos, situando las rutinas en el nexo entre estabilidad y cambio, al repetir imperfectamente el pasado y moldear inevitablemente el futuro (Feldman; Pentland, 2022). Lo ostensivo se sitúa como una estructura y lo performativo como una acción, en la que la recursividad constitutiva de estos aspectos hace que el cambio sea bienvenido en un contexto de estabilidad.

Los artefactos son los elementos que estabilizan y sostienen la reproducción de las acciones. Los artefactos pueden influir en las actuaciones rutinarias (D'Adderio, 2011). Son las representaciones de las acciones (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). En este contexto, los artefactos pueden describir rutinas a través de normas y procedimientos escritos compartidos por los agentes. Pentland y Feldman (2005) señalan que los directivos crean artefactos en un esfuerzo por dar forma a las prácticas de trabajo reales, pero el efecto práctico de cualquier norma o procedimiento específico suele distar bastante de su diseño o intención original.

En este sentido, Wegener y Glaser (2021) describen que los directivos diseñan artefactos, no rutinas. Los esfuerzos por cambiar intencionadamente las rutinas suelen implicar a actores organizativos en el presente que intentan influir en la acción organizativa en el futuro mediante la creación de artefactos para dar forma a las actuaciones rutinarias en curso (Glaser, 2018). Así, existe una relación entre rutinas y procesos, en la que los artefactos se utilizan para diseñar comportamientos, procedimientos, que garantizan la estabilidad de los procesos, pero la variabilidad del contexto impide que puedan predecir o controlar plenamente el comportamiento. Se hace hincapié en artefactos como las reglas formales, las normas de funcionamiento y los procedimientos, que se consideran recursos importantes para la acción. Sin embargo, estos artefactos no determinan el rendimiento, ya que los detalles contextuales siempre varían y es imposible especificar completamente el comportamiento (D'Adderio, 2021).

Las rutinas surgen y se mantienen a medida que las personas y los artefactos interactúan y las ejecutan, lo que hace que el dinamismo sea inherente a ellas (Feldman et al., 2021). La comprensión de la dinámica en las rutinas organizativas se basa en la inclusión de los individuos como agentes capaces de promover ajustes y mejoras en sus procesos de trabajo y preservar lo que funciona correctamente.

La dinámica presenta una nueva perspectiva en la teoría de las rutinas organizativas, situando al individuo como agente promotor del cambio y la estabilidad. Las rutinas son sistemas continuamente emergentes con estructuras y dinámicas internas (Pentland; Feldman, 2005). En este sentido, el papel de las rutinas en las organizaciones es mantener el flujo de los procesos y definir su comportamiento. El organismo (equipo, grupo, conjunto) modula las rutinas, permitiendo el control, la variación y la normalización.

Las rutinas organizativas son dinámicas porque existen en un proceso de producción y reproducción, a lo largo del tiempo y el espacio, mediante el esfuerzo continuo de los

agentes implicados. Así pues, el rendimiento no sólo se deriva de la agencia, sino también de la comprensión de las relaciones que se producen en las organizaciones. Según Zahra y George (2002), un conjunto de rutinas organizativas son los procesos mediante los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimientos para producir una capacidad organizativa dinámica. Para Sachetto e Bataglia (2016, p. 256)<sup>1</sup>, “os processos são responsáveis pela estrutura de trabalho e as rotinas fazem parte da execução dessa estrutura”. Esta correlación muestra cómo la rutina forma parte del proceso y puede ser el proceso mismo, dada la configuración específica asumida en la organización, es decir, la formalización de las rutinas.

## Bibliotecas Universitarias

La biblioteca universitaria está al servicio de la comunidad docente, investigadora y de extensión en el ámbito de la enseñanza superior. En la misma línea, Cunha y Cavalcanti (2008, p. 53)<sup>2</sup> subrayar que la 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”. La misión de la biblioteca universitaria es apoyar las actividades técnico-científicas de las universidades y aumentar su impacto en la sociedad innovando sus servicios, ofreciendo formación en competencias informacionales, propiedad intelectual y actividades culturales (Nascimento; Cruz, 2024).

Las bibliotecas universitarias siguen la dinámica de la estructura social. Desde esta perspectiva, França y Carvalho (2015) señalan que las bibliotecas universitarias son elementos esenciales y estratégicos para el desarrollo de las actividades organizativas, y que producen la transformación social al facilitar el libre acceso a la información, contribuyendo así al progreso de la ciencia en su forma más amplia. Para Dib e Silva (2009, p. 21)<sup>3</sup>, la biblioteca universitaria “têm papel preponderante no desenvolvimento da sociedade, pois são mediadoras no processo de geração e produção do conhecimento”. Dado que las bibliotecas universitarias apoyan el ciclo de vida académico, es esencial que estén alineadas con los procesos de desarrollo tecnológico y científico de las universidades, promoviendo la mejora de sus productos y servicios para mantener la socialización del conocimiento.

Las bibliotecas universitarias estructuran sus actividades en torno a su eje principal, la información. Maciel y Mendonça (2006) destacan cuatro funciones: formación y desarrollo de la colección, organización de la colección, promoción de la colección y funciones de gestión. Al incluir las funciones de gestión, los autores consideran las actividades de gestión administrativa como parte de las actividades caracterizadas como macroprocesos, expresando así una visión más cercana de los procesos de las bibliotecas universitarias. Dado que las bibliotecas

---

1 Traducción: “los procesos son responsables de la estructura de trabajo y las rutinas forman parte de la ejecución de esta estructura”. (Sachetto; Bataglia, 2016, p. 256, traducción editorial).

2 Traducción: “satisface las necesidades de información del personal docente, estudiantil y administrativo, para apoyar las actividades de enseñanza, investigación y extensión” (Cunha; Cavalcanti, 2008, p. 53, traducción editorial).

3 Traducción: “desempeñan un papel protagonista en el desarrollo de la sociedad, ya que son mediadores en el proceso de generación y producción de conocimientos” (Dib; Silva, 2009, p. 21, traducción editorial).

universitarias apoyan el ciclo de vida académico, es fundamental que estén alineadas con los procesos de desarrollo tecnológico y científico de las universidades, promoviendo la mejora de sus productos y servicios para mantener la socialización del conocimiento. La estructura de la organización “orientada pela responsabilidade é onde ocorrerá a coordenação da regulação do fluxo temporal e físico do processo” (Paim; Cardoso; Caulliriaux; Clemente, 2011, p. 65)<sup>4</sup>. En este sentido, la función directiva de la biblioteca favorece la coordinación de flujos en torno a productos y servicios de información, como la selección y adquisición de materiales, catalogación, préstamos, atención al público, entre otros.

La biblioteca se estructura en torno a servicios/productos de información, como materiales bibliográficos, sistemas de gestión bibliográfica, difusión selectiva de la información y otros recursos materiales o económicos. Las actividades de las bibliotecas universitarias se componen de procesos desglosados en macroprocesos y subprocesos. Los macroprocesos son: administración, desarrollo y formación de recursos de información, tratamiento de la información y atención al usuario. Vale la pena relacionar lo que Maciel y Mendonça (2006) describieron: funciones gerenciales, referidas a la administración; formación y desarrollo de la colección, vinculadas al desarrollo y formación de recursos de información; organización de la colección, relativa al procesamiento de la información; dinámica de la colección, en términos de atención al usuario. De esta forma, la dinámica de las rutinas potencia los procesos y servicios bibliotecarios. Por lo tanto, es fundamental identificar los procesos existentes y subdividirlos en partes, creando niveles que detallen los procesos, subprocesos y actividades, desarrollando flujos de trabajo para mejorar la calidad de los servicios prestados a los usuarios.

## Trabajo a distancia en el contexto de la pandemia Covid-19

El trabajo a distancia tiene lugar fuera de la empresa u organización. El concepto de trabajo a distancia incluye diferentes términos en la literatura, entre ellos: teletrabajo, teleactividad, *home office*. Segundo el Art. 75-B da Lei 13.467 (2017, *online*)<sup>5</sup>,

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.

---

4 Traducción: “orientado a la responsabilidad es donde tendrá lugar la coordinación de la regulación del flujo temporal y físico del proceso” (Paim; Cardoso; Caulliriaux; Clemente, 2011, p. 65, traducción editorial).

5 Traducción: “Se considera teletrabajo la prestación de servicios predominantemente fuera de los locales del empresario, utilizando tecnologías de la información y la comunicación que, por su naturaleza, no constituyen trabajo externo.” (Art. 75-B da Lei 13.467, 2017, *online*, traducción editorial).

La Sociedad Brasileña de Teletrabajo y Teleactividades (2020) describe el home office como un tipo de teletrabajo y lo define como trabajar desde casa utilizando la tecnología. Para Nogueira y Patini(2012, p. 125)<sup>6</sup>, “pode ser definido como o trabalho realizado à distância e por meio do uso das novas tecnologias de comunicação”.

El teletrabajo es un tipo de organización del trabajo. En el teletrabajo, el empleado, aunque no esté físicamente presente en la sede de la empresa, participa virtualmente en las actividades laborales a través de las tecnologías de comunicación (Almeida, 2017). Por lo tanto, se entiende por teletrabajo el trabajo que se realiza fuera de la empresa u organización, en la que existe una relación laboral contractual, utilizando la tecnología para llevar a cabo el servicio y utilizando medios de comunicación para conectarse con el lugar de trabajo y los compañeros.

La pandemia de Covid-19 ha provocado cambios en la economía y ha afectado a diferentes mercados laborales, organizaciones, pequeñas y grandes empresas. Las medidas de restricción y aislamiento social de la población para contener la propagación del virus, con el cierre de escuelas, universidades, guarderías, comercios y empresas, exigieron una reacción inmediata para organizarse y adaptarse al momento (Losekann; Mourão, 2020).

El trabajo a distancia era la estrategia para mantener los servicios y la relación laboral; no era una opción, era la única salida. No es tarea fácil para los directivos gestionar un equipo a distancia.

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)<sup>7</sup>.

La experiencia de la pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de flexibilidad en la gestión de los equipos, el seguimiento del bienestar de los trabajadores y la adaptación continua de las prácticas organizativas (Franqueira et al., 2024). Para los trabajadores, fue necesario aprender rápidamente nuevas tecnologías y establecer nuevas formas de interacción y comunicación entre los equipos (Losekann; Mourão, 2020). En este sentido, las relaciones interpersonales son importantes para una comunicación clara y para comprender los retos del momento y el cumplimiento de los objetivos.

La educación fue un área muy afectada: el cierre de todas las escuelas de enseñanza primaria, elemental, secundaria, técnica y superior hizo que toda la población estudiantil se quedara sin clases presenciales. La educación tuvo que adaptarse rápidamente y la enseñanza pasó a ser virtual. En las Instituciones de Educación Superior (IES), los profesores han tenido que revisar sus planes de enseñanza, rehacer la planificación de las clases, y junto con otros

6 Traducción: “puede definirse como el trabajo realizado a distancia y mediante el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación” (Nogueira; Patini, 2012, p. 125, traducción editorial).

7 Traducción: “La gestión de equipos remotos entraña complejidades adicionales en comparación con la gestión tradicional, como la necesidad de una comunicación eficaz, el mantenimiento de la cohesión del equipo y la supervisión del bienestar de los trabajadores” (Franqueira *et al.*, 2024, p. 4, traducción editorial).

trabajadores, técnicos administrativos, han tenido que adaptarse a las nuevas tecnologías para trabajar a distancia, organizar la vida familiar, doméstica y laboral en el mismo espacio/tiempo y hacer frente al sufrimiento causado por Covid-19.

Las bibliotecas universitarias también tuvieron que adaptarse a la pandemia. Según Wurm, Grisold, Mendling y Vom Brocke (2021, p. 3), las rutinas sólo surgen a través de actuaciones concretas. En este sentido, las bibliotecas se vieron obligadas a innovar. “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)<sup>8</sup>. Las bibliotecas universitarias se han reinventado personalizando la comunicación, mejorando el teleservicio y ampliando el acceso a la información científica a distancia (Gasparini; Casoni; Alcará, 2021). Las estrategias de las bibliotecas incluyeron la creación y reconstrucción de servicios, el desarrollo de actividades ya establecidas antes de la pandemia y la adaptación de los servicios en función de la situación (Beglou; Akhshik, 2023).

Fonseca (2021, p. 17)<sup>9</sup> lo describe:

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.

Según Cultri, Bazilio y Gomes (2020, p. 103)<sup>10</sup>,

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).

De esta manera, las acciones tomadas por los actores durante la pandemia fueron cruciales para que las bibliotecas continuaran prestando sus servicios. Se sabe que una crisis de esta naturaleza y de tal magnitud produce avances, acelera cambios, modifica comportamientos, y esto es lo que queremos profundizar en esta investigación.

## METODOLOGÍA

Esta investigación utilizó un enfoque cualitativo. La elección del enfoque cualitativo se deriva de la necesidad de comprender en profundidad los cambios que se han producido

---

8 Traducción: “La innovación en la biblioteca universitaria puede consistir en la alteración de procesos técnicos o en la implantación de un servicio completamente nuevo; puede ser planificada o precipitada” (Nascimento; Cruz, 2024, p. 410, traducción editorial).

9 Traducción: “El escenario pandémico de Covid-19 ha traído una nueva realidad a las instituciones educativas y de desarrollo científico-social, cuya necesidad de adaptabilidad ha tenido que alinearse estratégicamente con las herramientas digitales” (Fonseca, 2021, p. 17, traducción editorial).

10 Traducción: “Parte de la nueva rutina es el uso de herramientas colaborativas y el aumento de la producción de material didáctico para su difusión en las redes sociales. (*Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp, blogs*, entre otras)” (Cultri; Bazilio; Gomes, 2020, p. 103, traducción editorial).

en las rutinas organizativas de los servicios a los usuarios en las bibliotecas SiBi/UFPR como resultado de la migración de las actividades presenciales a las remotas debido a la pandemia Covid-19.

Trata-se de uma pesquisa do tipo descritivo. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 107)<sup>11</sup>, 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”.

La investigación se sitúa en el campo de las ciencias sociales aplicadas, y el método empleado es un estudio de caso de naturaleza empírica, con el objetivo de analizar los impactos en las rutinas organizacionales en el Sistema de Bibliotecas de la UFPR. Considerando la contribución teórica de los estudios de Feldman (2000; 2003), Feldman y Pentland (2003) y Pentland y Feldman (2005), las rutinas organizacionales son fuente de estabilidad y cambio.

El locus de la investigación son las bibliotecas del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Federal de Paraná (SiBi/UFPR). La Universidad Federal de Paraná es una institución pública federal de enseñanza, vinculada al Ministerio de Educación, y está estructurada en diferentes campus especializados en actividades de enseñanza, investigación y extensión. El SiBi/UFPR es un conjunto de bibliotecas integradas, formado por la Biblioteca Central, la sede administrativa y las 19 bibliotecas universitarias, y es un órgano complementario vinculado al Rectorado. El sistema cuenta con una plantilla de 188 personas, con diferentes especialidades, cargos a distintos niveles y diversas funciones, de las cuales 79 son bibliotecarios, uno de ellos es director general, 11 jefes de sección y 17 jefes de biblioteca.

Las bibliotecas son unidades que desarrollan su gestión organizativa de acuerdo con una estructura y funciones específicas asignadas por la organización administrativa general, con una gestión interdependiente orientada al servicio de la comunidad docente, estudiantil y técnica (Universidade Federal do Paraná, 2021).

En cuanto a los procedimientos técnicos de recogida de datos, en primer lugar se llevó a cabo una investigación documental, seguida de entrevistas semiestructuradas con siete bibliotecarios de siete bibliotecas del sistema. Se utilizó una muestra intencionada y, por conveniencia, se seleccionaron bibliotecas que realizaban algún tipo de servicio a la carta durante el periodo de trabajo a distancia. Para mantener la confidencialidad, a los bibliotecarios entrevistados se les asignaron nombres en clave inspirados en bibliotecas famosas en todo el mundo: Alejandría, Papiro, Pérgamo, Nalanda, Constantinopla, Vasconcelos y Joanina.

Las siete entrevistas tuvieron lugar durante los meses de noviembre y diciembre de 2021, con un total de 5 horas y 8 minutos de grabaciones transcritas en 62 páginas de texto. Para mantener la confidencialidad, los bibliotecarios entrevistados recibieron nombres en clave, inspirados en los nombres de bibliotecas famosas de todo el mundo: Alexandria, Papiros, Pérgamo, Nalanda, Constantinopla, Vasconcelos e Joanina. Para Sampieri, Collado

---

11 Traducción: “pretende especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno susceptible de ser analizado” (Sampieri; Collado; Lucio, 2013, p. 107, traducción editorial).

y Lucio (2013, p. 485)<sup>12</sup>, 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”. En cuanto a los procedimientos técnicos de recogida de datos, en primer lugar se llevó a cabo una investigación documental, seguida de entrevistas semiestructuradas con siete bibliotecarios de siete bibliotecas del sistema.

Se utilizó una muestra intencionada y, por conveniencia, se seleccionaron bibliotecas que realizaban algún tipo de servicio a la carta durante el periodo de trabajo a distancia. Para mantener la confidencialidad, a los bibliotecarios entrevistados se les asignaron nombres en clave inspirados en bibliotecas famosas en todo el mundo: Alejandría, Papiro, Pérgamo, Nalanda, Constantinopla, Vasconcelos y Joanina.

Las siete entrevistas tuvieron lugar durante los meses de noviembre y diciembre de 2021, con un total de 5 horas y 8 minutos de grabaciones transcritas en 62 páginas de texto. Para mantener la confidencialidad, los bibliotecarios entrevistados recibieron nombres en clave, inspirados en los nombres de bibliotecas famosas de todo el mundo “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2016, p. 48)<sup>13</sup>.

El análisis de contenido comprendía categorías y subcategorías definidas a priori. En la triangulación

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)<sup>14</sup>.

Para esta investigación, la triangulación se basó en comparar y cruzar los contenidos de las comunicaciones obtenidas a partir del marco teórico, los documentos recopilados y las transcripciones literales de las entrevistas, con el fin de que los resultados fueran más fiables.

## **ANALIZAR Y DEBATIR LOS RESULTADOS**

Las Bibliotecas de la UFPR atienden a la comunidad académica y externa. El SiBi/UFPR es un órgano complementario directamente vinculado al Rectorado, entre otras unidades organizativas. Las bibliotecas son unidades de información pertenecientes a la estructura organizativa administrativa y didáctico-pedagógica, y desarrollan diferentes procesos y procedimientos para atender a las demandas de las actividades académicas y científicas relacionadas con la investigación, la enseñanza y la extensión.

12 Traducción: “se basa en un guión de temas o preguntas y el entrevistador es libre de incluir otras preguntas para precisar los conceptos u obtener más información sobre los temas deseados” (Sampieri; Collado; Lucio, 2013, p. 485, traducción editorial).

13 Traducción: “un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones que utilizan procedimientos sistemáticos y objetivos para describir el contenido de los mensajes” (Bardin, 2016, p. 48, traducción editorial).

14 Traducción: “en investigación, el principio se refiere al objetivo de buscar al menos tres formas de verificar o corroborar un determinado acontecimiento, descripción o hecho del que se informa en un estudio” (Yin, 2016, p. 96, traducción editorial).

Los servicios de circulación y referencia son los sectores responsables de la atención directa y personalizada a los usuarios y tienen el desafío de nutrir la calidad informativa de las bibliotecas universitarias. A la hora de investigar sobre la atención al usuario en las bibliotecas, es importante destacar las rutinas organizativas para comprender sus componentes. Circulación se encarga de gestionar el flujo de la colección, lo que implica obras, espacios, equipamiento y atención/recepción de usuarios. Para Maciel y Mendonça (2006, p. 37)<sup>15</sup>, “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)”. El servicio de referencia es el sector que tiene la misión de satisfacer las demandas de información de los usuarios de la biblioteca. Según Maciel y Mendonça (2006, p. 33)<sup>16</sup>, el servicio de referencia “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”. En este contexto, el papel del bibliotecario consiste en promover el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

En la primera parte, se seleccionaron diez servicios a los usuarios con el fin de comprender cómo se llevaban a cabo y cómo influyó la pandemia en las adaptaciones que promueven los cambios en los servicios. Servicios de circulación: atención al usuario - orientación general; uso de los entornos y equipos de la biblioteca; préstamos y devoluciones; renovaciones y reservas; certificados negativos de deuda. Servicios de referencia: formación y capacitación de usuarios; relevamiento bibliográfico; orientación para el acceso a bases de datos; orientación para la normalización de trabajos académicos; visitas guiadas.

A partir de la metodología aplicada y de la descripción de los procesos, fue posible identificar el cambio en las rutinas de circulación y referencia. Las medidas tomadas para continuar atendiendo a los usuarios durante el período de aislamiento social fueron un aprendizaje para el personal de SiBi/UFPR en el desarrollo del servicio en línea, que ya podría haber estado en funcionamiento antes de la pandemia. Sin embargo, todavía era necesario comprender cómo conciliar el servicio virtual con el servicio presencial, que era la preferencia del personal de la biblioteca y de la mayoría de los usuarios.

Los resultados muestran que las rutinas organizativas de atención al usuario de SiBi/UFPR antes de la pandemia estaban reglamentadas y/o eran ampliamente conocidas, con aspectos ostensibles presentes de forma marcada, generando una relativa acomodación, especialmente en el uso de los recursos tecnológicos disponibles. Se preguntó a los entrevistados cómo se desarrollaban sus rutinas de atención al usuario antes y después del período de trabajo a distancia. A partir de los datos, fue posible elaborar cuadros comparativos entre el antes y el después de cada una de las 10 rutinas, utilizando extractos de los entrevistados y documentos. Esta etapa descriptiva permitió ver que: antes, la mayoría de las actividades eran presenciales, incluso con servicios en línea, los usuarios buscaban

15 Traducción: “es la función responsable de controlar el movimiento de las colecciones dentro (consultas) y fuera de la biblioteca (préstamos a domicilio, circulación restringida o dirigida, préstamos interbibliotecarios)” (Maciel; Mendonça, 2006, p. 37, traducción editorial).

16 Traducción: “promueve el uso del sistema y de sus recursos y, para ello, lleva a cabo la formación personal de los clientes en el uso de la colección, los catálogos, las bases de datos y el acceso virtual” (Maciel; Mendonça, 2006, p. 33, traducción editorial).

atención directa en las bibliotecas y el equipo de SiBi/UFPR priorizó esto; las rutinas que ya se realizaban en línea, incluso con baja frecuencia, se mantuvieron estables; los servicios relacionados con el ambiente físico dejaron de prestarse; hubo cambios en los artefactos físicos y tecnológicos; se reestructuró el servicio de referencia; se creó el servicio de guardia para atender las demandas de los usuarios; hubo cambios en las rutinas. Teams, una plataforma de colaboración de Microsoft, permitió crear un espacio de trabajo virtual y colaborativo.

Hubo un aspecto performativo incremental y una resistencia por parte de los agentes al cambio en el trabajo presencial y un aspecto negativo al principio del trabajo a distancia, pero luego se ajustaron y adaptaron a la nueva forma de trabajar. Según describe el entrevistado, Pergamon relató su experiencia inicial con el trabajo a distancia como chocante, expresando su preferencia por continuar sus actividades laborales en la biblioteca, con las puertas cerradas, en lugar de hacerlo en casa. Con el tiempo, tras llevarse el ordenador de la biblioteca a casa, Pergamon empezó a adaptarse a la nueva realidad del trabajo a distancia.

La resistencia al cambio está relacionada con el poder y la política, y sugiere que las prácticas a las que se aferran las personas no sólo les permiten cumplir las expectativas, sino que la resistencia suele adoptar la forma de protección de las prácticas establecidas (Knights; McCabe, 1998; Feldman, 2004). Así pues, la resistencia es algo natural e imperceptible, se produce por inercia y apego a lo tradicional.

En cuanto a los cambios implementados en las rutinas organizativas del servicio de atención al usuario de SiBi/UFPR desde la pandemia de Covid-19, éstos fueron necesarios de inmediato debido a una alteración en la forma de llevar a cabo las rutinas. Constantinopla explicó que, al principio del trabajo a distancia, utilizaba una tabla de planchar como espacio de trabajo. Abandonar un entorno totalmente estructurado para llevar a cabo las rutinas en un espacio improvisado es todo un reto y requiere resiliencia y acción. Vasconcelos describió cómo, a pesar de las dificultades técnicas y el estrés inicial relacionado con la disponibilidad de equipos adecuados, el equipo fue encontrando poco a poco una forma eficaz de trabajar, lo que dio lugar a una dinámica de trabajo positiva. El primer momento fue de desconcierto, debido a la falta de recursos tecnológicos en casa y a la prohibición del servicio presencial. Los usuarios se quedaron sin servicio mientras los técnicos buscaban las condiciones operativas.

Las rutinas establecidas desde hacía tiempo provocaron una resistencia inicial al cambio. Lo que impulsó el cambio fue una cultura de atención a la misión de contribuir al desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión que implican la formación de los estudiantes. Poco después, las bibliotecas, de forma aislada, comenzaron a adoptar rutinas creadas en la práctica de actividades a distancia, centradas en aspectos performativos. Según Alexandria, la comunicación organizacional sufrió adaptaciones, incluyendo la reformulación de correos electrónicos y boletines informativos, así como nuevas directrices para el personal, destinadas a mejorar el servicio al cliente. En el contexto de los manuales y reglamentos, el periodo de trabajo a distancia fue una fase dedicada a la normalización y redacción de documentos (Nalanda). Se constató que un aspecto ostensible, el conocimiento interiorizado de la rutina, permitía un mejor rendimiento en el

trabajo a distancia, ya que sabían qué hacer, pero no cómo. A los agentes les costó empezar a trabajar a distancia, pero se adaptaron con el tiempo, sobre todo a la hora de adecuar las condiciones materiales (ordenador, internet...) para trabajar desde casa. El momento aceleró la construcción de documentos normativos; los artefactos tecnológicos permitieron la interacción entre los usuarios y la promoción del proceso de reestructuración de los servicios; se facilitó la comunicación durante el trabajo a distancia.

Como señalan Feldman y Pentland (2003), el aspecto performativo es la práctica de la rutina que surge de acciones específicas llevadas a cabo por personas específicas en un momento específico. Feldman (2003) destaca las rutinas como fuente de cambio continuo. Feldman y Orlikowski (2011) indican que la agencia se moldea, pero también produce, refuerza y cambia sus condiciones estructurales. D'Adderio (2011) describe que los artefactos y la agencia influyen en la dinámica de las rutinas. Así, la incorporación y el uso pleno de los recursos tecnológicos existentes o establecidos (artefactos) crearon las condiciones para el cambio.

La aplicación de interacciones virtuales y la creación de grupos de trabajo permitieron socializar las mejores prácticas en todo el sistema. Los cambios y adaptaciones encontrados estimularon el uso de los recursos tecnológicos y crearon nuevos servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios. Papiros citó *Microsoft Office 365* como una de las herramientas utilizadas para desarrollar actividades de trabajo a distancia. Para Alexandria, el uso de *Teams* ha sido fundamental para facilitar la comunicación y la organización de las actividades, incluso cuando están físicamente distantes. Con el sistema adaptado a la nueva realidad y casi todos los servicios restablecidos, pasaron a documentar las rutinas organizacionales, retomando el uso de los aspectos ostensivos. Es a través del aspecto ostensible que es posible nombrar y ver los patrones de actividad, reproducirlos y reflexionar sobre las rutinas (Feldman; Pentland, 2003).

Todo cambio crea trastornos entre lo «establecido» antes y lo «vivido» después, en una tensión entre lo ostensivo y lo performativo, mediada por los artefactos, que jugaron un papel importante en el caso estudiado. Lo «establecido» antes podría haber incorporado la tecnología y el servicio a distancia para los usuarios, así como haber acercado a los equipos de la biblioteca. Esto no ocurrió debido a la cultura del cara a cara para casi todo, tanto entre los técnicos como entre una gran parte de los usuarios. Vasconcelos señaló que la transición al servicio en línea representó una ampliación de los servicios, pasando de una mera idea a la práctica. Inicialmente, se pensó que sería necesario implantar un chat o algo similar, pero con el tiempo se vio que hay varias formas de prestar servicio en línea, lo que Vasconcelos consideró una ganancia significativa para los servicios ofrecidos. El momento exigía que los agentes se adaptaran, y surgió la acción de realizar a distancia servicios que antes estaban disponibles físicamente. La vuelta al servicio presencial a partir de ahora será para mantener las ganancias obtenidas con las experiencias en línea.

La pandemia de Covid-19 ha generado aprendizaje y cambios en los servicios y rutinas organizativos. La investigación identificó que los artefactos específicos y tecnológicos

fueron decisivos para el trabajo a distancia, permitiendo cambios en las rutinas. En cuanto al aspecto ostensible, el momento aumentó el nivel de aislamiento en la realización de tareas, y la comprensión de las rutinas establecidas ayudó en las actividades en línea.

Spuldaró (2016, p. 87)<sup>17</sup> 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) describe que las rutinas son mucho más que un comportamiento empresarial regular, constituyen tendencias constantes y estrategias prácticas que crean actitudes en la empresa hacia problemas no rutinarios. De este modo, el cambio se ha producido a través del proceso de toma de decisiones de la agencia y permite determinar el comportamiento del entorno. El inesperado periodo de trabajo a distancia obligó a la agencia (equipo, grupo, conjunto) a tomar medidas para construir una nueva forma de hacer el trabajo. A la vista de los resultados, se entendió que el cumplimiento de las tareas se concentraba en el rendimiento.

La aplicación de los cambios ha llevado a una renovación de los servicios: mejoras en la prestación de servicios mediante el acercamiento digital a los usuarios; espacio de atención en línea, especialmente a través de Teams; prestación híbrida de servicios y productos; mejora del uso de aplicaciones para la interacción entre servidores y con los usuarios, incluso a través de las redes sociales; encuentros entre bibliotecas por medios virtuales, lo que evita desplazamientos y pérdidas de tiempo; proximidad a los usuarios, a través de formaciones puestas a disposición en el canal de YouTube SiBi/UFPR. Para ilustrar la magnitud de estas formaciones, en 2019 este canal de YouTube contaba con 15 suscriptores, con 515 visualizaciones, y alcanzó un pico en 2021 de 2.491 suscriptores y 27.512 visualizaciones. En 2020, 2021 y hasta mayo de 2022, había 3.660 suscriptores y 42.053 vistas (Universidade Federal do Paraná, 2022). Tal aumento indica un perfil de usuarios que no utilizaban este servicio antes de la pandemia del Covid-19. Aunque algunos servicios se han visto afectados, ha habido avances en la atención al usuario.

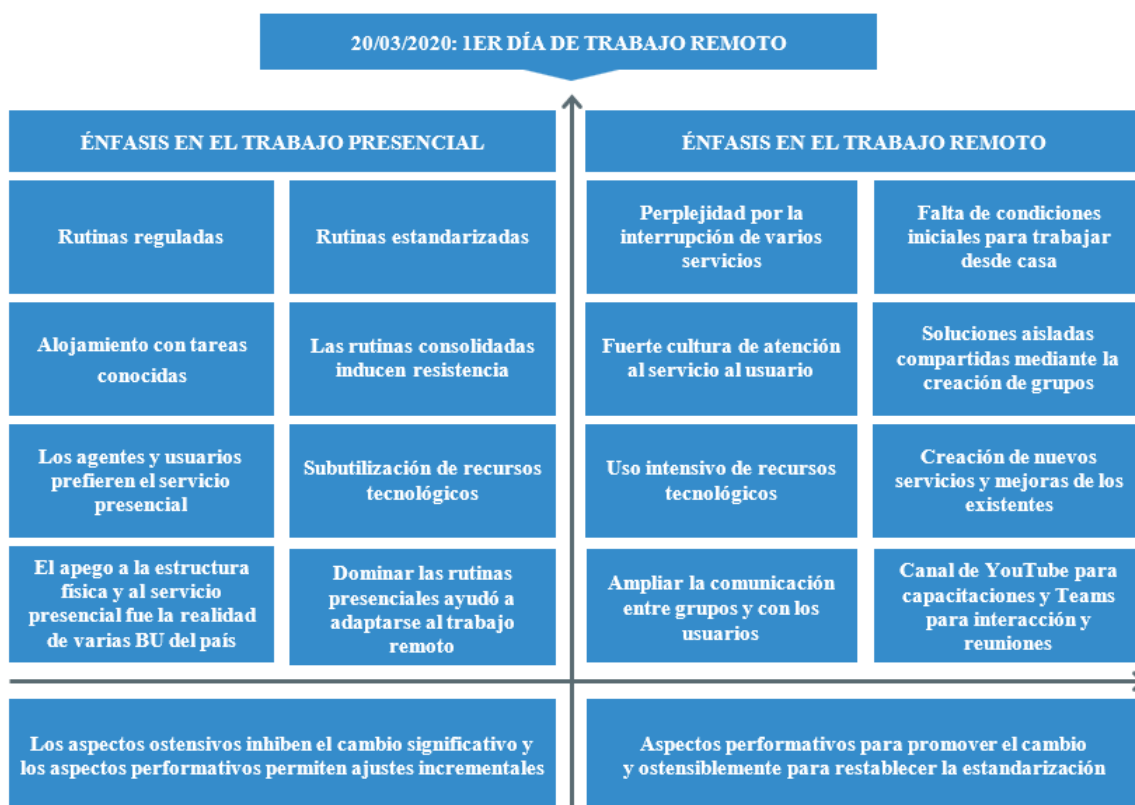
Vasconcelos destacó como innovador el servicio en línea, en el que los bibliotecarios están disponibles en turnos de ocho horas para responder a las preguntas y orientar a los usuarios, garantizando así un apoyo constante. El servicio de referencia ha sufrido una transformación casi total y es poco probable que vuelva a ser exclusivamente presencial (Joanina). Se considera que los recursos tecnológicos han posibilitado la realización de tareas y han mejorado los canales de comunicación, mejorando los servicios a través de prácticas que, sin duda, se mantendrán.

La figura 1 muestra los principales resultados de las rutinas organizativas de SiBi-UFPR entre el «antes» y el «después» del trabajo a distancia, que se instituyó de forma inesperada y por fuerza mayor para combatir la pandemia de coronavirus.

---

17 Traducción: “el aspecto ostensivo está vinculado a la capacidad y disposición que tiene la organización para ser utilizada si necesario” (Spuldaró, 2016, p. 87, traducción editorial).

**FIGURA 2** - Resumen de resultados entre “antes” y “a partir de” el teletrabajo



Fuente: autores (2024).

Analizando la importancia de las rutinas presenciales de atención al usuario previas al aislamiento social y al apego a normas establecidas e interiorizadas, en contraste con la emergencia de cambios centrados en el uso de recursos tecnológicos durante el trabajo remoto desde casa, se observa una aproximación al enfoque configuracional propuesto por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010), en el que la organización alterna momentos de estabilidad por adaptación a las demandas del entorno, con momentos revolucionarios en los que se ve obligada a realizar cambios significativos para restablecer el equilibrio con las nuevas exigencias del entorno competitivo.

El equilibrio se mantiene mediante el dominio de lo que funciona y es esperado por los usuarios, como resultado de los aspectos ostensibles consolidados a lo largo del tiempo en prácticas similares en la mayoría de las bibliotecas universitarias del país. Ya se sabía que los recursos tecnológicos dinamizan y crean variación en la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Sin embargo, fue necesaria una crisis sin precedentes que hiciera inviables las prácticas consolidadas para que se produjeran cambios urgentes y profundos en el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Estos cambios fueron impulsados por la agencia humana y, una vez implantados y probados, quedaron

documentados para expresar el nuevo equilibrio con el entorno. En contextos en los que la ostensibilidad inhibe el cambio, la ruptura de significados puede hacer que la performatividad entre en escena.

Una vez superada la pandemia, el reto es mantener las buenas prácticas de los servicios digitales, con las posibilidades de la atención presencial, para facilitar a los distintos perfiles de usuarios el acceso y uso de la colección física y digital para sus intereses de estudio e investigación. También hay que prestar atención al control de la distribución de la carga de trabajo para evitar la sobrecarga de agentes y sectores, ya que el retorno de los servicios presenciales, manteniendo las formas de atención a distancia, podría aumentar la carga de trabajo más allá de la reglamentaria, especialmente en lo que se refiere a las actividades a distancia. Esto podría desgastar a las personas y afectar a la capacidad de responder a las demandas de los usuarios.

Es perfectamente posible estimar el aumento de la carga de trabajo para el equipo actual cuando se trata de trabajo presencial y a distancia, con el fin de ajustar la plantilla o adaptar los servicios prestados a la capacidad humana disponible, teniendo en cuenta que la carga de trabajo de los agentes no es ilimitada porque pueden trabajar desde casa en horarios distintos a los presenciales.

## **CONCLUSIONES**

En este estudio, analizamos el trabajo a distancia en los servicios de atención al usuario en un sistema de bibliotecas para comprender los cambios provocados por el reposicionamiento del trabajo en un momento histórico y frágil para la humanidad.

Con los resultados obtenidos de las entrevistas y de la investigación documental para identificar la rutina de atención al usuario en los dos períodos, fue posible ver los matices entre el trabajo presencial y el remoto, cuya ocurrencia deriva de la adaptación a la prestación de servicios en línea. En este sentido, ayuda a confirmar que las rutinas organizativas son fuente de estabilidad y cambio.

En cuanto a los aspectos ostensivos, performativos y artefactuales, se constató que no hubo planificación previa del trabajo a distancia, ni podía haberla. Los funcionarios se vieron obligados a actuar, afrontando retos al principio y adaptándose a medida que comprendían el nuevo contexto laboral. Se observó que, en ausencia de aspectos ostensibles y de artefactos o documentos orientativos, especialmente para adaptarse a la adhesión sumaria al trabajo a distancia, el personal bibliotecario actúa de forma performativa, pero basándose en aspectos ostensibles interiorizados, especialmente la conciencia del sentido de misión, intrínseco a la formación y al trabajo de los bibliotecarios.

La comunicación entre agentes y actores se vio potenciada por los recursos tecnológicos, que permitieron organizar el trabajo, interactuar con los usuarios y promocionar los servicios. Además, los artefactos tecnológicos fueron fundamentales para el desarrollo

de las tareas y la variación de la rutina. La adopción de la tecnología para llevar a cabo los servicios ha tenido un impacto positivo y puede influir en otras instituciones en la forma de ofrecer servicios utilizando estos recursos que ya están disponibles o que se van a implantar.

En cuanto al proceso de definición e implementación de los cambios, la investigación reveló que se tomaron medidas para satisfacer las demandas de los usuarios. El momento trajo ganancias significativas, impulsadas por los cambios necesarios para entrar en el entorno virtual a una velocidad sin precedentes, promoviendo el sistema híbrido y fomentando una mayor autonomía de los usuarios. Así, se entiende que el trabajo a distancia supuso un hito para SiBi/UFPR, ya que aprendió a prestar servicios a distancia.

El trabajo a distancia fue un momento importante para SiBi/UFPR. Los resultados muestran una reestructuración de los servicios a los usuarios, la prestación de servicios y productos de forma híbrida, prácticas desarrolladas que se mantendrán en los servicios presenciales. Los servicios implementados han potenciado el uso de recursos de interacción en línea, acercando a los usuarios. Se observa que estudiar el sistema bibliotecario durante la pandemia desde el punto de vista de las rutinas organizacionales contribuye a releer el concepto de trabajo a distancia, dado todos los aspectos ostensibles, performativos y artefactuales en la reorganización de las rutinas, revelando que la teoría no traduce plenamente el modelo vivido durante el período.

Desde una perspectiva teórica, se observó la presencia de ostensividad en la dimensión estructural humana que guiaba la actuación. En este contexto, la agencia impulsa el cambio y la estabilidad en las rutinas, desarrolla aspectos ostensivos y performativos, apoyándose en artefactos, es decir, la agencia crea y recrea la estructura organizativa mientras realiza la acción.

Una limitación del estudio reside en el hecho de que la investigadora realizó la investigación apenas comenzó a trabajar como Bibliotecaria en el ambiente de investigación, en la época del trabajo a distancia, en medio del fuego cruzado de los cambios, lo que pudo haber interferido con la necesaria distancia del objeto. Por otro lado, la vivencia del fenómeno estudiado en tiempo real proporcionó la comprensión de las rutinas desarrolladas, como parte del proceso de cambio desde una perspectiva participativa. Un segundo aspecto fue la inviabilidad de utilizar la observación como técnica de recogida de datos, así como la imposibilidad de interacción cara a cara con los entrevistados, ya que afecta a la naturalidad a la hora de llamar a los vídeos grabados. Por otro lado, se utilizaron plenamente los medios digitales de comunicación, tanto en las entrevistas como en las reuniones de los grupos creados para compartir las experiencias y soluciones encontradas y planificar la estandarización de las rutinas recreadas de forma dispersa en las bibliotecas de la UFPR.

Se recomiendan futuras investigaciones que estudien la interacción de la agencia humana con los artefactos tecnológicos (socio-materialidad) en el ambiente bibliotecario universitario, a partir de los resultados de esta investigación, considerando que el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación sólo es aprovechado plenamente por las personas, considerando la preparación y las motivaciones que impulsan el cambio.

La pandemia del Covid-19 fue el detonante del cambio, reafirmando la máxima de que las crisis generan amenazas que deben ser convertidas en oportunidades de mejora significativa, que en esta investigación involucró las rutinas organizacionales de atención a los usuarios del SiBi/UFPR.

Pero también nos hace reflexionar sobre por qué no se absorbieron los recursos tecnológicos disponibles antes de la pandemia, como cambios incrementales, en lugar de un cambio cuántico ante una crisis que hace imposible no cambiar. Aunque no es objeto de este estudio, los resultados se acercan al enfoque de configuración propuesto por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010), en el que la organización alterna entre momentos de estabilidad debidos a la adaptación a las exigencias del entorno, y momentos revolucionarios en los que se ve obligada a realizar cambios significativos para restablecer el equilibrio con las nuevas exigencias del entorno competitivo.

## **REFERENCIAS**

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>. Consultado 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.; AKSHIK, 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>. Consultado 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Consultado 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>. Consultado 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>. Consultado 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>. Consultado 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. Disponible en: <https://academic.oup.com/icc/article/12/4/727/845748>. Consultado en: 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. Disponible en: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.11.6.611.12529>. Consultado en: 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. Disponible en: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1040.0073>. Consultado en: 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. Disponible en: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1100.0612>. Consultado en: 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. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/3556620>. Consultado en: 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. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/14761270221130876>. Consultado en: 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. Disponible en: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/cambridge-handbook-of-routine-dynamics/what-is-routine-dynamics/952C25E4447FFED4650A9D1DADF51BA9>. Consultado en: 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. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00294>. Consultado en: 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. Disponible en: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1741>. Consultado en: 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>. Consultado 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>. Consultado 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>. Consultado 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>. Consultado 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>. Consultado 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>. Consultado 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. E dição especial. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>. Consultado 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 quali-quantitativa. **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. Disponible en: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Consultado en: 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. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.007>. Consultado en: 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. Disponible en: <https://www.YouTube.com/@SistemadeBibliotecasUFPR>. Consultado en: 13 jul. 2024.

SOBRATT. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **Orientação para implementação e práticas do teletrabalho e home office**. São Paulo: SOBRATT, 2020. Disponible en: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Consultado en: 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. Disponible en: <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0043>. Consultado en: 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>. Consultado 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>. Consultado 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>. Consultado 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>. Consultado em: 13 jul. 2024.