



Rotinas organizacionais em bibliotecas universitárias no contexto da pandemia: uma revisão de literatura

Organizational routines in university libraries in the context of the pandemic: a literature review

Maria Lidiane Herculano Graciosa 

Mestra em Administração

Universidade Federal do Paraná, Brasil

mlidihh@gmail.com

Nelson Machado Santos 

Doutor em Engenharia de Produção

Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil

nelson.machado@unoesc.edu.br

Resumo

O artigo tem como objetivo apresentar as rotinas organizacionais em biblioteca universitária e a ocorrência das mudanças para lidar com a pandemia. Realizou-se um levantamento bibliográfico dos constructos de rotinas organizacionais, biblioteca universitária, trabalho remoto e estudos realizados nas bibliotecas universitárias brasileiras que contextualizam o período de pandemia. A revisão abordou a teoria de rotinas organizacionais, seus aspectos ostensivo e performativo e os artefatos, bem como os conceitos sobre biblioteca universitária e a questão do trabalho remoto decorrente da pandemia de Covid-19. O resultado evidenciou a dinâmica das rotinas organizacionais no período de pandemia, quando as bibliotecas fecharam, porém, os serviços/produtos precisavam ser ofertados. Os artefatos tecnológicos foram protagonistas ao possibilitar a interação entre os atores e a oferta dos serviços. No entanto, o momento ficou marcado pelo aspecto performativo, considerando que os agentes das bibliotecas promoveram ações que produziram mudanças e inovação.

Palavras-chave: rotinas organizacionais; biblioteca universitária; pandemia de Covid-19.

Abstract

changes to deal with the pandemic. A bibliographical survey was carried out of the constructs of organizational routines, university library, remote work and studies carried out in Brazilian university libraries that contextualize the pandemic period. The review addressed the theory of organizational routines, its ostensive and performative aspects and artifacts, as well as concepts about the university library and the issue of remote work resulting from the Covid-19 pandemic. The result showed the dynamics of organizational routines during the pandemic period, when libraries closed, however, services/products needed to be offered. Technological artifacts were protagonists in enabling interaction between actors and the provision of services. However, the moment was marked by the performative aspect, considering that library agents promoted actions that produced changes and innovation.

Keywords: organizational routines; university library; pandemic Covid-19.



doi: [10.28998/cirev.2023v10no](https://doi.org/10.28998/cirev.2023v10no)

Este artigo está licenciado sob uma [Licença Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Submetido em: 11/04/2023

Aceito em: 10/10/2023

Publicado em: 30/12/2023

1 INTRODUÇÃO

Para que possamos entender uma organização é preciso conhecer suas rotinas (Becker, 2008). Assim, o objetivo deste artigo é apresentar as rotinas organizacionais em biblioteca universitária e a ocorrência das mudanças para lidar com a pandemia. Para esse propósito, realizou-se uma revisão dos temas abordados, enfocando a teoria de rotinas organizacionais como estratégia para entendimento da estabilidade e mudança nos serviços prestados por bibliotecas universitárias.

Rotinas é um conjunto de atividades fundamentais para as organizações e são executadas continuamente por diversos processos e subprocessos (Cruz, 2015). Affonso, Guazzelli, Dias, Rech e Santos (2018, p. 16) ressaltam que “todas as organizações obedecem a determinados processos, e estes se definem pelas rotinas realizadas dentro das organizações, reconhecendo aspectos que definem o caráter legal, formal e racional.” Assim, as rotinas se tornam vitais nas instituições, influenciando diretamente na qualidade dos serviços oferecidos.

A biblioteca é compreendida como uma organização pública ou privada, que visa à gestão de produtos e serviços informacionais relacionados à comunidade à qual pertence. Silva, Conceição e Braga (2005, p. 135) descrevem que o papel da biblioteca universitária “é suprir as necessidades de informações técnicas, científicas e literárias ao ensino, à pesquisa e à extensão”. Para Baptista e Leonardt (2011, p. 51), “é uma universidade em si mesma, que tem papel imprescindível na preservação e disseminação de informações e conhecimento”. Em síntese, é um espaço de informação que promove conhecimento.

Em 11 de março de 2020, a Covid-19 foi classificada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma pandemia, o coronavírus é uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2 (Organização Pan-Americana da Saúde, 2022). A pandemia surpreendeu o mundo, alterou a vida social e do trabalho. A medida para se combater a doença foi o distanciamento social, ocasionando o fechamento de empresas e instituições de ensino, quando o trabalho passou a ser realizado em casa, remotamente, impactando o mundo do trabalho.

Diante disso, logo após a seção de metodologia, apresenta-se a temática de rotinas organizacionais abordando os conceitos, transformação das rotinas, seus aspectos ostensivo e performativo e os artefatos. São abordados os conceitos sobre biblioteca universitária. Na sequência, o trabalho remoto na pandemia. Apresentam-se as dinâmicas das rotinas organizacional no período de pandemia, seguidas pelas considerações finais do trabalho.

2 METODOLOGIA

O artigo foi embasado na revisão de literatura a partir de pesquisa nas bases de dados Scopus, Spell, Web of Science, SciELO, relacionando os termos propostos no objetivo da pesquisa, as palavras-chave usadas e a estratégia de busca da pesquisa, termos em inglês: organizational routines OR routines AND university library OR library, termos em português: rotinas organizacionais OR rotinas AND biblioteca universitária OR biblioteca. Em cada base, utilizou-se a configuração de estratégia específica de acordo com recomendação na busca avançada.

Foram adotados critérios de inclusão e exclusão dos documentos. Optou-se pelos idiomas português e inglês, com recorte temporal de 2012 a 2021, o tipo de documento escolhido foi artigos, artigos empíricos e artigos de revisão com disponibilidade completo. A pesquisa retornou 20 artigos, foi realizada uma leitura dos resumos para seleção dos artigos,

dois foram selecionados, depois da leitura completa os dois artigos também foram excluídos. Percebeu-se insuficiência de literatura que trate de rotinas organizacionais em bibliotecas, dificultando a construção da relação entre os temas.

Assim, utilizou-se de artigos completos que tratassem dos temas individualmente, obtidos em nova pesquisa de forma geral em bases de dados para construir a relação traçada no objetivo. Realizou-se levantamento das publicações científicas acerca do trabalho remoto na pandemia de Covid-19 e as mudanças ocasionadas nos serviços e produtos de bibliotecas universitárias.

3 ROTINAS ORGANIZACIONAIS

Stene (1940, p. 1129) definiu rotinas organizacionais como “atividades que se tornaram habituais por causa da repetição e que são seguidas regularmente sem instruções específicas ou supervisão detalhada por qualquer membro da organização.” Nelson e Winter (1982) descrevem que, de modo geral, rotinas são definidas como padrões de comportamento regular e previsível das organizações. Os autores fazem uma analogia entre rotinas e genética, “rotinas desempenham o papel que os genes desempenham na teoria da evolução biológica” (Nelson; Winter, 1982, p. 14). Assim, rotinas são parte da organização e caracterizam a sua atuação.

Nelson e Winter (1982) propõem que as rotinas decorrem das habilidades individuais. Essa habilidade é a capacidade do indivíduo, que nasce do comportamento, de desempenhar tarefas de forma sequencial e coordenada. Algumas características da habilidade são: programáticas, envolvem sequência de etapas que pode acionar outra; o fundamento que sustenta um desempenho habilidoso é formado pelo conhecimento tácito, no sentido de que o intérprete não está totalmente ciente dos detalhes da performance; e o exercício de uma habilidade envolve a tomada de inúmeras escolhas, mas estas possuem um considerável grau automaticamente sem consciência que uma escolha está sendo feita (Nelson; Winter, 1982). Os autores ressaltam que os três aspectos do comportamento habilidoso estão intimamente relacionados.

Rotinas organizacionais capturam estruturas estáveis em ação coletiva que surge da inter-relação da ação individual (Becker, 2008). Hodgson (2008) diz que as rotinas não se referem apenas ao compartilhamento dos hábitos por grupos de indivíduos, são metadados organizacionais existindo no substrato de indivíduos habituados a uma estrutura social. Feldman e Pentland (2003, p. 96) indicam que a “rotina organizacional é um padrão repetitivo e reconhecível de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores.” Portanto, rotina surge do esforço e participação ativa (ação) dos indivíduos.

A contribuição teórica dos estudos de Feldman (2000) e Feldman e Pentland (2003), alinhado na concepção do campo empírico, surge como uma consolidação nos estudos sobre rotinas organizacionais. As rotinas são fontes de mudança contínua (Feldman, 2000). No entender de Pentland e Feldman (2005), as rotinas são um aspecto importante de muitos fenômenos organizacionais principais, como estabilidade, mudança, flexibilidade, aprendizado e transferência. Feldman e Pentland (2003) apontam para a importância da compreensão da dinâmica das rotinas organizacionais.

Feldman (2003) faz uso dos estudos dos sociólogos Pierre Bourdieu e Anthony Giddens para definir a dinâmica com uma relação recursiva entre entendimentos e desempenho, as performances criam e recriam os entendimentos enquanto os entendimentos res-

tringem e possibilitam as performances. A capacidade de controle, reflexão das ações realizadas, promove mudança na performance.

Howard-Grenville e Rerup (2016) destacam que no passado os estudiosos viram rotinas como regularidades e estabilidade, negligenciando a dinâmica e a complexidade que as envolve. E apontam que Feldman (2000) colaborou para o entendimento de que rotinas organizacionais podem se transformar. A compreensão da dinâmica nas rotinas organizacionais é fundamentada na inclusão dos indivíduos como agentes ativos. As rotinas podem ser fonte de flexibilidade e mudança organizacional e não devem ser entendidas como objetos estáticos e imutáveis (Feldman; Pentland, 2003). Feldman (2000) destaca que as pessoas engajadas na rotina continuam a alterá-la de modo que permita fazer o trabalho como lhes pareça melhor. Portanto, o indivíduo realizando a ação insere ajustes específicos oriundos das suas habilidades internas e, assim, provoca mudança.

Para Feldman e Orlikowski (2011, p. 10), “a estabilidade e a mudança são resultados diferentes da mesma dinâmica em vez de dinâmicas diferentes.” Com efeito, “A mudança, a partir desta perspectiva, pode ser engajada a fim de promover a estabilidade, e a estabilidade pode ser essencial para gerar mudanças” (Feldman; Orlikowski, 2011, p. 10). Para Feldman e Pentland (2003, p. 95), “uma parte incorpora a ideia abstrata da rotina (estrutura), enquanto a outra consiste nos desempenhos reais da rotina por pessoas específicas, em momentos específicos, em locais específicos (agência).” Para o entendimento de que é a dinâmica das rotinas que promove mudança e estabilidade, Feldman (2000) apresentou o modelo ostensivo e o performativo. O ostensivo envolve a orientação dos objetivos, podendo ocorrer sem a presença do pensamento ativo. E o aspecto performativo tem suas raízes nas ações, ele emerge como resultado da prática.

Pentland e Feldman (2005) apresentam rotinas como um sistema generativo, aspecto ostensivo é padrões abstratos que os participantes usam para orientar, explicar e se referir a desempenhos específicos de uma rotina. Para Spaldaro (2016, p. 32), “o aspecto ostensivo serve de base para a composição da percepção e da representação dos participantes sobre a rotina organizacional.” Conforme Wurm, Grisold, Mendling e vom Brocke (2020, p. 3), “fornece modelos de e para uma rotina”. Perfeito (2016, p. 24) descreve que o aspecto ostensivo é “o conhecimento abstrato de tudo aquilo que permite aos seus participantes a orientação e explicação sobre como uma rotina deve ser realizada.” A ação generalizada, formalizada para direcionar uma atividade, “uma vez que o aspecto ostensivo orienta as performances, e as performances influenciam o aspecto ostensivo, há uma dinâmica generativa pela qual as rotinas evoluem ao longo do tempo” (Wurm; Grisold; Mendling; vom Brocke, 2020). Nesta perspectiva, os participantes respondem a padrões (aspectos ostensivos) e a atuação improvisada específica dos participantes se refere ao aspecto performativo.

Para Spaldaro (2013, p. 2), “o aspecto performativo ressalta a porção de influência da cognição do indivíduo na configuração da rotina em execução.” A performance no entendimento sócio material das práticas discursivas de Barad (2003) retrata que performatividade é precisamente uma contestação do poder excessivo concedido à linguagem para determinar o que é real. E destaca que performatividade é, na verdade, uma contestação dos hábitos não examinados da mente que concedem à linguagem e outras formas de representação mais poder em determinar ontologias do que elas merecem (Barad, 2003).

Dentro de cada desempenho ou interação de um padrão, cada ação é dependente das anteriores (Pentland; Feldman; Becker; Liu, 2012). Feldman e Pentland (2003) sugerem que regularidades comportamentais e cognitivas estão entrelaçadas, os aspectos performativo e ostensivo são criados e recriados por meio da ação. A identificação dos padrões e a

ação se posicionam de maneira interlaçada, ocorre que para estruturar os processos as rotinas precisam ser representadas. A formalização dos padrões e das ações são descritos pelos artefatos.

Artefatos são as representações das manifestações físicas da rotina organizacional, eles podem ser de diversas formas, como regras escritas, procedimentos e formulários, deste modo, pode limitar ou facilitar as dinâmicas das rotinas organizacionais (Pentland; Feldman, 2005). Frequentemente usados para tentar garantir a reprodução de determinados padrões em termos de ação (Feldman; Pentland, 2003).

Artefatos auxiliam na solução de problemas complexos, compartilhando algumas situações cognitivas (Nelson; Winter, 1982). Artefatos são carregados com os hábitos, intenções e fundamentos das agências pelas quais foram criados, adotados e adaptados (D'adderio, 2011). A formação da cognição e a ação individual é colaborativa, não incluem apenas objetos feitos pelo homem, mas também formas representacionais que ajudam a propagar informações no ambiente material e social (D'adderio, 2011). Portanto, são instrumentos elaborados pelos próprios agentes para aprimorar a compreensão das práticas organizacionais do cotidiano.

4 BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

A biblioteca universitária surge na Europa em meados do século XII, devido à institucionalização do ensino superior e ao número crescente de novas universidades, para tornar os livros mais acessíveis aos professores e estudantes (Santos, 2013). A biblioteca universitária, para Inácio, Santos, Oliveira e Monteiro (2018, p. 1) “integra discentes, docentes e pesquisadores e para isso precisa estar estruturada para atuar como um centro referencial que integra diferentes fontes de informação para fins de contribuir com o desenvolvimento das pesquisas acadêmicas em várias áreas do conhecimento.” A biblioteca universitária atende à comunidade de ensino que corresponde à educação superior.

Fujita (2005) descreve que as funções básicas da biblioteca universitária deriva da dinâmica de disponibilização da informação e socialização do conhecimento. “Essas unidades de informação tiveram que acompanhar uma série de mudanças a fim de atender aos interesses de seus usuários, e ainda continuam a contribuir para que a universidade forme profissionais conscientes de seu papel na sociedade” (Nunes; Carvalho, 2016, p. 190).

As atividades das bibliotecas universitárias são organizadas em torno da informação. De acordo como Santa Anna (2017, p. 82), as bibliotecas “são movidas por fluxos de informação e de trabalho que, através das pessoas, permitem que diferentes atividades sejam realizadas, haja vista atingir objetivos previamente estabelecidos.” Para Vargues, Calixto e Basilio (2012, p. 3), as bibliotecas universitárias “inserem na sua estrutura organizacional uma hierarquia baseada na detenção de conhecimentos e uma divisão de tarefas por áreas de intervenção.” Maciel e Mendonça (2006, p. 11) descrevem que a organização estrutural em bibliotecas inclui “todos os estudos e atividades implícitas ao processo de análise, planejamento e operacionalização de unidades de informação, tanto no todo – toda a biblioteca – como em parte, como por exemplo, o estudo de único fluxo de tarefas.”

As bibliotecas possuem uma estrutura organizacional com o propósito de simplificar o acesso aos recursos informacionais. Inácio, Santos, Oliveira e Monteiro (2018, p. 2) descrevem que “para garantir a qualidade dos serviços é necessário que os profissionais da informação mantenham-se atualizados com relação às transformações que ocorrem no ambiente ao qual a biblioteca está inserida.”

As bibliotecas oferecem serviços e produtos para seus usuários. Os serviços são: empréstimo, devolução e renovação, visita orientada, disseminação seletiva da informação, comutação bibliográfica, Comut, realização de eventos e campanhas, levantamento bibliográfico, respostas técnicas, alertas bibliográficos, serviços de referência, treinamentos específicos, base de dados, assistência por telefone etc.; os produtos: livro, periódico, folder, recurso em braile, texto falado, videotexto, periódicos (Duarte; Vieira; Silveira; Lopes, 2015). Para promoção dos serviços e produtos as bibliotecas desenvolvem diversos processos e sub-processos, como diversas rotinas desenvolvidas pelos seus agentes.

Castro (2005, p. 104) ressalta que “as competências essenciais são ligadas ao conhecimento prático das organizações, em relação aos seus processos, fontes e recursos informacionais sobre o usuário.” Assim, os serviços é uma atividade que visa atender às necessidades dos usuários.

Blattmann e Reis (2004, p. 7) descrevem que “os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades, e o nível de agregação mais adequado depende do tipo de análise e o que se pretende fazer.” Os quatro macroprocessos da biblioteca são: administração, desenvolvimento e formação de recursos informacionais, tratamento da informação e atendimento ao usuário (Maciel; Mendonça, 2006). As rotinas das bibliotecas precisam estar planejadas para serem estáveis e dinâmicas já que seus serviços e produtos são informacionais, a biblioteca deve ser um ambiente em constante evolução. De acordo com Blattmann e Reis (2004, p. 9):

A importância dos processos no trabalho aumenta à medida que as empresas agregam pessoas com competências, habilidades e atitudes diferenciadas no manuseio de novas tecnologias para buscar melhorias na produtividade e na competitividade centrada no desenvolvimento, na criação e na manutenção de produtos e ou serviços qualitativos prestados ao usuário.

Assim, a maneira como as rotinas se desdobram contribui para aprimorar os procedimentos e serviços das bibliotecas. Nesse sentido, é crucial reconhecer os processos já existentes, segmentando-os em níveis detalhados, abrangendo desde processos principais, subprocessos e atividades específicas. Isso permite a criação de fluxos de trabalho que visam aperfeiçoar a qualidade dos serviços fornecidos aos usuários.

5 O TRABALHO REMOTO NA PANDEMIA COVID-19

No final de dezembro de 2019, a OMS recebeu um alerta sobre um novo tipo de coronavírus identificado na China, com vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei. Em janeiro do 2020, foi confirmado a identificação do novo coronavírus, e logo a doença se espalhou por outros países e a OMS declarou uma emergência de saúde global (Organização Pan-Americana da Saúde, 2022). Isso significou o fechamento de empresas, instituições de ensino. O mundo do trabalho, as relações pessoais, a nossa relação com a sociedade e o nosso psicológico, foram impactados com a pandemia de Covid-19.

Marques (2021, p. 6) relata que “o fechamento temporário dos prédios escolares e a decisão repentina de interrupção das aulas presenciais neste cenário extraordinário, mais inevitável, impossibilitaram qualquer preparação, planejamento ou organização para que fossem oferecidas alternativas de extensão da rotina escolar no ambiente doméstico.” Losekann e Mourão (2020, p. 72) destacam que “a nossa relação com o trabalho não poderia passar impune e são muitos os aspectos desta crise que influenciam as relações de trabalho

e o seu próprio significado.” Marques (2021, p. 6) destaca que “houve mudanças no processo de ensino. Foi preciso adotar o uso de metodologias alternativas, até então, sequer cogitadas por muitos professores em suas estratégias para ensinar.” Além disso, Oliveira e Ribeiro (2021, p. 2) destacam:

O contexto pandêmico gerou “novas demandas de aprendizagem” aos trabalhadores. A rápida adaptação ao trabalho remoto de caráter compulsório não foi acompanhada ou precedida de preparação material ou psicológica. Trabalhadores e gestores foram impelidos a adquirir habilidades afetivas para a comunicação mediada por tecnologias, assertividade para buscar ajuda e suporte social de colegas e superiores, aprender a regular os tempos de trabalho e descanso, equilibrar as atividades do trabalho com as domésticas e regular os diversos estados afetivos que o isolamento exacerbou.

Losekann e Mourão (2020, p. 73) descrevem que “para os trabalhadores, surgiram desafios como a necessidade do rápido aprendizado de novas tecnologias, o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre as equipes.” A comunicação foi essencial para o desenvolvimento do trabalho.

A singularidade da pandemia deve levar também à uma compreensão de que a educação remota não se restringe à existência ou não de acesso tecnológico, mas precisa envolver a complexidade representada por docentes confinados, que possuem famílias e que também se encontram em condições de fragilidades em suas atividades (Marques, 2021, p. 10).

As dificuldades do trabalho e ensino remoto são inúmeras e é preciso resiliência. Marques, Chimenti e Mendes-da-Silva (2021, p. 3) destacam que:

A educação é a chave para o futuro. Pode nos ajudar a ressignificar o trabalho, o mérito, o poder. Pode lançar luz e ideias sobre debates que, de outra forma, ficariam superficiais, repletos de certezas não fundamentadas ou, pior, de mentiras que se passam por verdades. Nosso trabalho como educadores é tremendo. E precisamos crescer com a ocasião.

Para Losekann e Mourão (2020, p. 74), “a adaptação das rotinas de gestão de incorporação do teletrabalho deve evoluir com o aprendizado desse período inusitado.” O trabalho remoto na pandemia não é *home office*, não foi uma escolha, não foi planejado, os desafios foram e são enormes, a relação de trabalho passou e está passando por uma experiência significativa e suas marcas ficarão na história.

6 MUDANÇAS NAS ROTINAS DE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIAS NO PERÍODO DE PANDEMIA

As rotinas costumam ser vistas como um auxílio para fortalecer ou estabilizar uma estrutura já existente, porém, também podem ser empregadas como um mecanismo para impulsionar transformações (Adler; Goldoftas; Levine, 1999 *apud* Pentland; Feldman, 2005). As rotinas são estabelecidas por hábitos individuais, essas rotinas se relacionam a grupos ou organizações (Hodgson, 2008).

Feldman (2000) descreve rotinas como estruturas temporais que costumam ser usadas como uma forma de realizar o trabalho organizacional. As rotinas são disposições organizacionais para energizar as condições e os padrões tradicionais de comportamento dentro

de um grupo organizado de indivíduos, envolvendo resposta sequencial a pistas (Hodgson, 2008).

As atividades das bibliotecas universitárias são formadas por processos, atividades, tarefas, ou seja, macroprocesso e subprocessos. As rotinas e os processos envolvem vários atores e são executados de forma recorrente (Wurm; Grisold; Mendling; vom Brocke, 2020). Castro (2005) descreve que os processos da biblioteca universitária seguem um fluxo de conhecimento. Os profissionais com as competências necessárias, ao realizarem as atividades, geram conhecimento que lhes dão suporte e necessitam ser geridos. De acordo com Batmann e Reis (2004, p. 9), a importância dos processos no trabalho aumenta à medida que as empresas agregam pessoas com competências, habilidades e atitudes diferenciadas no manuseio de novas tecnologias. Quando usamos o termo rotina, nos referimos às tarefas desempenhadas em conjunto por vários atores (Hærem; Jeong; Hansson, 2020).

As bibliotecas universitárias precisaram se adaptar para enfrentar período pandêmico. Conforme Wurm, Grisold, Mendling e vom Brocke, (2020, p. 3), as rotinas só surgem por meio de performances específicas e podem produzir tanto estabilidade quanto mudança em termos das ações que as compõem. Assim, para análise das rotinas organizacionais no período de pandemia, buscou-se nos artigos como se deu o processo de organização para realizar as atividades e ofertar os serviços.

Neste contexto de pandemia, Gasparini, Casoni e Alcará (2021, p. 13) relata que “os bibliotecários tiveram que adaptar-se às novas formas de disponibilizar produtos e serviços, bem como adequar-se ao trabalho remoto que surpreendeu praticamente a todos.” Tanus e Sánchez-Tarragó (2020, p. 19) apontam para “a ausência de planos e protocolos para a funcionamento das bibliotecas em situações “extremas” (e isso aqui é uma debilidade sentida), as bibliotecas universitárias brasileiras se reorganizaram rapidamente para manter sua atuação em apoio à comunidade acadêmica”. Já Sala, Lopes, Sanches e Brito (2020, p. 29) consideram que “as bibliotecas se defrontam de forma tão repentina com o estado de pandemia causado pela Covid-19, dificultando a possibilidade de qualquer planejamento de crise que as unidades de informação tenham imaginado.” Com o fator inesperado da pandemia de nível mundial, não houve tempo para planejamento e preparação, requerendo improvisação dos atores das bibliotecas.

A cooperação laboral a distância tornou-se uma rotina para os profissionais bibliotecários, movimento que gerou muitos aprendizados. As práticas que precisaram ser desenvolvidas, aprimoradas e apresentadas nesta fase vieram mostrar o quanto as bibliotecas e os bibliotecários podem (e precisam, em alguns casos) se adaptar, a fim de melhorar, qualificar e quebrar barreiras que impedem o amplo alcance dos serviços oferecido (Sartori; Debastiani; Handke; Oliveira, 2020, p. 13).

A situação indica que as bibliotecas universitárias precisam inovar para um futuro com os artefatos tecnológicos como parte da organização, com serviços e produtos físicos e virtuais. Para Araújo, Oliveira e Bezerra (2017, p. 1021), “a biblioteca universitária precisa a cada instante se manter atendida com as inovações tecnológicas e se apropriar dessas ferramentas com o propósito de melhoria contínua dos serviços prestados, visando sempre a satisfação de seus usuários reais e potenciais.” O desafio das bibliotecas universitárias, para Tanus e Sánchez-Tarragó (2020, p. 19):

[...] abrangem uma ampla gama de questões que vão desde a infraestrutura necessária para o teletrabalho e o acesso dos usuários, passando pela reorganização de rotinas (domésticas e laborais) e de serviços bibliotecários, até o desenvolvimento

de novas competências (em usuários e bibliotecários) para aproveitar as ferramentas digitais.

Nos seus estudos, Baptista e Gonçalves (2020, p. 17) inferem que “a pandemia ocasionada pelo novo coronavírus contribui em muito para o avanço e uso das tecnologias, aumentando significativamente o uso dos serviços virtuais que até então eram feitos somente de maneira presencial.” Lessa (2021, p. 350) destaca que “a inserção da biblioteca no ambiente virtual simboliza o momento no qual esta instituição milenar avança em seus limites físicos e passa a coexistir também na imaterialidade, utilizando o ciberespaço para se comunicar com seus usuários.” Para Gasparini, Casoni e Alcará (2021, p. 13), “as bibliotecas universitárias reinventaram-se ao personalizar os meios e as formas de comunicação e o modo de acompanhamento dos serviços de teleatendimento e ampliaram as formas de acessos às informações científicas fornecendo meios para acesso remoto.”

Stańczyk-Hugiet (2014) descreve que as rotinas são muito mais do que um comportamento comercial regular, em detalhes, eles também constituem tendências constantes e heurísticas estratégicas que criam atitudes na empresa em relação aos problemas não rotineiros. “A maioria das bibliotecas aproveitou o período de isolamento social como oportunidade para realizar novas ações ou novas formas de disponibilizar os serviços pré-existentes à pandemia da Covid-19” (Gasparini; Casoni; Alcará, 2021, p. 13). Os autores ainda destacam que a principal mudança relacionada ao trabalho remoto foi ofertar os serviços físicos em forma digital. Assim, rotinas desempenhadas por seus atores são dinâmicas e influenciam os processos das rotinas organizacionais.

Na análise do desenvolvimento das rotinas organizacionais, as informações coletadas nos artigos demonstram uma evidência do aspecto performativo das rotinas, não deixando de lado o aspecto ostensivo, pois já estava internalizado. Os artefatos também são parte integrante, uma vez que as atividades não podem ser realizadas sem eles.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Feldman e Pentland (2003) relatam que as rotinas podem ser fonte de flexibilidade e mudança organizacional. A pandemia compeliu as bibliotecas a mudarem, o trabalho remoto possibilitou uma inovação para atender às necessidades informacionais dos usuários.

Ao considerar rotinas organizacionais como aporte teórico para entender a ocorrência de mudanças nos serviços/produtos de bibliotecas universitária, buscou-se considerar a relação entre os aspectos ostensivos, performativos e os artefatos.

A análise das informações coletadas na pesquisa demonstra uma evidência do aspecto performativo das rotinas. As performances são as ações específicas tomadas por pessoas em momento determinado (Pentland; Feldman, 2005). Os agentes precisaram se adaptar, implementando serviços remotos que anteriormente eram oferecidos presencialmente, provocando transformação na rotina. O aspecto ostensivo não foi deixando de lado, por já estar internalizado, e a partir dessas novas ações desempenhadas pelos agentes podem ser criados e recriados. Os artefatos também são parte integrante, pois sem eles não é possível realizar as atividades e neste período se apresentaram como indispensáveis.

Conclui-se que a performance dos profissionais das bibliotecas foi crucial para manter a prestação dos serviços de maneira remota. Os artefatos deram suporte e possibilitou a interação entre os atores. Assim, o padrão internalizado, os recursos tecnológicos e a ação dos agentes permitiram inovação e mudança para enfrentamento de uma situação jamais vivenciada, como o abrupto distanciamento social exigido na pandemia de Covid-19.

Ao realizar esta pesquisa, percebeu-se a ausência de estudos empíricos sobre rotinas organizacionais em biblioteca universitária. Organizações de todos os tipos realizam atividades, e a teoria de rotinas organizacionais pode contribuir para o entendimento da dinâmica nos serviços prestados pelas bibliotecas. Assim, recomenda-se novos estudos ligados à teoria de rotinas organizacionais em bibliotecas.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, L. M. F.; GUAZZELLI, A.; DIAS, C.; RECH, A. R.; SANTOS, A. W. **Teoria Geral da Administração I**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595024663/>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- ARAÚJO, A.; OLIVEIRA, R.; BEZERRA, M. G. Serviços de informação em bibliotecas universitárias: estudo comparativo entre bibliotecas de Instituições de Ensino Superior da cidade de Juazeiro do Norte, Ceará. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 13, n. esp. CBBB 2017, p. 1017-1033, dez. 2017. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/822/860>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- BAPTISTA, M. M.; GONÇALVES, M. S. Biblioteca universitária em meio à pandemia da covid-19: relato de experiência das bibliotecas da Universidade de Caxias do Sul. **Revista Informação & Universidade**, São Paulo, v. 2, n. esp. Dossiê COVID-19, p. 1-25, dez. 2020. Disponível em: <http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/36>. Acesso em: 11 abr. 2022.
- BAPTISTA, M. M.; LEONARDT, M. A qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários em uma biblioteca universitária. **Bibliotecas Universitárias: pesquisas, experiências e perspectivas**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistarbu/article/view/3064>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- BARAD, K. Posthumanist performativity: toward an understanding of how matter comes to matter. **Signs: Journal of Women in Culture and Society**, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 801-831, mar. 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1086/345321>. Acesso em: 11 abr. 2022.
- BECKER, M. C. The past, present and future of organizational routines: introduction to the handbook of organizational routines. In: Becker, M. C. (ed.). **Handbook of organizational routines**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2008. p. 3-14. <http://dx.doi.org/10.4337/9781848442702.00006>. Acesso em: 11 abr. 2022.
- BLATTMANN, U.; REIS, M. M. de O. Gestão de processos em bibliotecas. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2004. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- CASTRO, G. de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal

de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PCIN0010.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2022.

CRUZ, T. **Manual para gerenciamento de processos de negócio: metodologia DOMP™: documentação, organização e melhoria de processos**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499700/>. Acesso em: 19 abr. 2022.

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, 16 jul. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1017/s174413741000024x>. Acesso em: 20 abr. 2022.

DUARTE, E. J.; VIEIRA, F. S.; SILVEIRA, J. da; LOPES, A. F. Os serviços e os produtos de informação oferecidos pela Biblioteca Pública de Santa Catarina. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 20, n. 3, p. 606-620, dez. 2015. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1100>. Acesso em: 20 abr. 2022.

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, ago. 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/icc/12.4.727>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FELDMAN, M. S. Organizational routines as a source of continuous change. **Organization Science**, [S. l.], v. 11, n. 6, p. 611-629, dez. 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, [S. l.], v. 22, n. 5, p. 1240-1253, out. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>. Acesso em: 20 abr. 2022.

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, mar. 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/3556620>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FUJITA, M. S. L. A. A Biblioteca digital no contexto da gestão de bibliotecas universitárias: análise de aspectos conceituais e evolutivos para a organização da informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: CINFORM, 2005. Disponível em: http://www.cinform-antiores.ufba.br/vi_anais/docs/MariangelaFujita.pdf. Acesso em: 04 abr. 2022.

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, p. 1-20, jul. 2021. Disponível em: <https://febab.emnuvens.com.br/rbbd/article/view/1649/1272>. Acesso em: 09 abr. 2022.

HÆREM, T.; JEONG, J.; HANSSON, M. Complexity in routine dynamics. *In*: FELDMAN, M. S.; *et al* (ed.). **Cambridge Handbook of Routine Dynamics**. Cambridge, UK: University Press, 2020.

p. 329-342. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/9781108993340>. Acesso em: 04 abr. 2022.

HODGSON, G. The concept of a routine. *In*: BECKER, M. C. (ed.). **Handbook of organizational routines**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2008. p. 15-28.
<http://dx.doi.org/10.4337/9781848442702.00006>. Acesso em: 04 abr. 2022.

HOWARD-GRENVILLE, J.; RERUP, C. A process perspective on organizational routines. *In*: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed.). **The SAGE handbook of process organization studies**. Londres: SAGE Publications, 2016. p. 323-337. Disponível em:
<https://dx.doi.org/10.4135/9781473957954.n20>. Acesso em: 04 abr. 2022.

INÁCIO, M. J. C. O.; SANTOS, R. F.; OLIVEIRA, M. I.; MONTEIRO, M. S. A gestão de serviços de informação em bibliotecas universitárias. **Informe: estudos em Biblioteconomia e Gestão da Informação**, Recife, v. 2, n. 2, p. 1-10, 2018. Disponível em:
<https://periodicos.ufpe.br/revistas/INF/article/view/235831>. Acesso em: 20 abr. 2022.

LESSA, B. Acesso aos serviços e produtos da biblioteca em tempos de pandemia da covid-19: possibilidades de uso do Facebook. **Informação & Informação**, Londrina, v. 26, n. 2, p. 333-353, jul. 2021. Disponível em:
<https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/40205>. Acesso em: 09 abr. 2022.

LOSEKAN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, [S. l.], v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>. Acesso em: 04 abr. 2022.

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

MARQUES, R. O professor em trabalho remoto no contexto da pandemia da covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, [S. l.], v. 6, n. 16, p. 06-14, 2021. Disponível em:
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4642898>. Acesso em: 09 abr. 2022.

MARQUES, L.; CHIMENTI, P. C. P. de S.; MENDES-DA-SILVA, W. Aprendizados sobre o impacto do covid-19 nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 25, n. spe, p. e-210064, fev. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210064.en>. Acesso em: 09 abr. 2022.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: University Press, 1982.

NUNES, M. S. C.; CARVALHO, K. de. A bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 173-193, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2572>. Acesso em: 20 abr. 2022.

OLIVEIRA, G. L.; RIBEIRO, A. P. Relações de trabalho e a saúde do trabalhador durante e após a pandemia de covid-19. **Cadernos de Saúde Pública**, [S. l.], v. 37, n. 3, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00018321>. Acesso em: 9 abr. 2022.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Folha informativa sobre covid-19: histórico da pandemia de covid-19**. Brasília: OPA/OMS, 2022. <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 04 abr. 2022.

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, 26 ago. 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dth070>. Acesso em: 9 abr. 2022.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S.; BECKER, M. C.; LIU, P. Dynamics of organizational routines: a generative model. **Journal of management studies**, [S. l.], v. 49, n. 8, p. 1484-1508, 23 jul. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01064.x>. Acesso em: 20 abr. 2022.

PERFEITO, F. V. **Variações em rotinas organizacionais: o caso de um Instituto de Tecnologia e Inovação**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

SALA, F.; LOPES, F. C.; SANCHES, G. A. R.; BRITO, T. R. de. Bibliotecas universitárias em um cenário de crise. **Informação em Pauta**, Foraleza, v. 5, n. 1, p. 10-32, 30 jun. 2020. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/43933>. Acesso em: 13 abr. 2022.

SANTA ANNA, J. Referenciais teóricos sobre a temática gestão de bibliotecas: uma investigação na literatura em face da Base de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI). **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 16, n. 1, p. 78103, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v16i1.8641750>. Acesso em: 16 dez. 2022.

SANTOS, J. M. O processo evolutivo das bibliotecas da antiguidade ao renascimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 175-189, fev. 2013. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/237>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SARTORI, S. M.; DEBASTIANI, A. M.; HANDKE, F. B.; OLIVEIRA, M. A reinvenção dos serviços da Biblioteca Central Irmão José Otão em tempos de pandemia da Covid-19. **Revista Informação & Universidade**, São Paulo, v. 2, n. Dossiê covid-19, p. 1-25, dez. 2020. Disponível em: <http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/34>. Acesso em: 11 abr. 2022.

SILVA, C. C. M. da; CONCEIÇÃO, M. R da; BRAGA, R. C. Serviço de coleções especiais da biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina: estágio curricular. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 134-142, ago. 2005. Disponível em: <https://revista.acb.org.br/racb/article/view/403/505>. Acesso em: 19 abr. 2022.

SPULDARO, J. D. A institucionalização de rotinas organizacionais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS - 3ES*, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais [...]**. Bento Gonçalves: ANPAD, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es334.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2022.

SPULDARO, J. D. **Rotinas organizacionais e a influência dos antecedentes internos e externos na variedade sequencial**. 2016. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016. Disponível em: https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/juliano_danilo_spuldaro.pdf. Acesso em: 06 abr. 2022.

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: 06 abr. 2022.

STENE, E. An approach to a science of administration. **American Political Science Review**, [S. l.], v. 34, n. 6, p. 1124-1137, dez. 1940. <https://doi.org/10.2307/1948193>. Acesso em: 04 abr. 2022.

TANUS, G. F. de S.; SÁNCHEZ-TARRAGO, N. Atividades e desafios das bibliotecas universitárias brasileiras durante a pandemia de covid-19. **SciELO Preprints**, 2020. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/744>. Acesso em: 9 abr. 2022.

VARGUES, M. M.; CALIXTO, J. A.; BASILIO, A. Que estrutura organizacional nas bibliotecas universitárias? *In: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS*, 11., 2012, Lisboa. **ACTAS [...]**. Lisboa: BAD, 2012. Disponível em: <https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/317/pdf>. Acesso em: 02 abr. 2022.

WURM, B.; GRISOLD, T.; MENDLING, J.; VOM BROCKE, J. Business process management and routine dynamics. *In: FELDMAN, M. S. et al (ed.). Cambridge handbook of routine dynamics*. Cambridge, UK: University Press, 2021. p. 513–24. Disponível em: <https://doi:10.1017/9781108993340.042>. Acesso em: 02 abr. 2022.