

# POLÍTICAS DE INDEXAÇÃO NO ÂMBITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Mariana Lousada\*  
Elaine Cristina Lopes\*\*  
Mariângela Spotti Lopes Fujita\*\*\*  
Marta Lígia Pomim Valentim\*\*\*\*

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo compreender através da análise da literatura as relações existentes entre as políticas de indexação e a gestão do conhecimento em contextos organizacionais como subsídio para a implementação de ações estratégicas. Buscamos também, identificar os elementos essenciais para o estabelecimento de uma política de indexação e sob quais mecanismos este processo se apóia. A partir de algumas inferências apresentamos um modelo de gestão do conhecimento organizacional que compreenda elementos relativos aos indivíduos, à organização e ao ambiente externo.

**Palavras-Chaves:** Política de Indexação; Gestão do Conhecimento Organizacional; Sistema de Informação; Protocolo Verbal.

- \* Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação UNESP/Marília, SP. Bolsista Fapesp. marianalousada@hotmail.com
- \*\* Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação UNESP/Marília, SP. Bolsista Fapesp. lainelopes@hotmail.com
- \*\*\* Livre Docente em Análise Documentária e Linguagens Documentária Alfabéticas pela Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, SP. Professora Adjunta do Departamento de Ciência da Informação do Campus de Marília - UNESP; Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Campus de Marília - UNESP. Pesquisadora do CNPq.
- \*\*\*\* Livre Docente em Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional pela Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, SP. Docente do Departamento de Ciência da Informação e do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Campus de Marília - UNESP.

## I INTRODUÇÃO

A crescente evolução tecnológica e o desenvolvimento mundial ampliaram a busca por informação em todos os âmbitos da sociedade. Tal fato estabelece uma relação entre as mudanças advindas da renovação dos meios de disseminação da informação, os sistemas de informação, o processo de recuperação da informação e a criação do conhecimento.

Desse modo, vivenciamos uma realidade em que um maior número de usuários busca acesso as fontes de informação, o que tem exigido cada vez mais ações pautadas em padrões com critérios de tratamento da informação, visando à aproximação dos interesses entre quem disponibiliza e quem utiliza a informação.

Nesse sentido, a política de indexação é capaz de refletir os objetivos de ambas as partes

ampliando o olhar para além da realização de procedimentos técnicos durante o processo de indexação dentro de um sistema de recuperação da informação. Isso é possível à medida que o sistema de recuperação da informação tenha suas características definidas refletindo os objetivos da organização e do usuário, atuando de modo a auxiliar as tomadas de decisões. Os sistemas de informação são compostos por partes interligadas (inserção de documentos, classificação, catalogação, indexação etc.) com objetivo comum de disponibilizar a informação da melhor maneira possível. Nota-se, portanto, que a indexação e, por conseguinte, sua política, é uma das partes desses sistemas e, como tal, deve integrar também o planejamento global dos sistemas de informação como um parâmetro de sua administração no contexto gerencial (FUJITA; RUBI, 2006, p.3).

A partir dessa nova concepção acerca do estabelecimento de uma política de indexação que visa não somente estabelecer critérios técnicos, mas também ampliar os conceitos para uma visão que considera uma unidade de informação como uma organização, que as unidades de informação passam a assumir um papel estratégico frente à criação do conhecimento.

Reconhecendo o importante papel da política de indexação que através dos seus elementos assume posição decisiva como ferramenta de agregação de valor, propomos neste trabalho a combinação de tais elementos com os conceitos e teorias de gestão do conhecimento organizacional. Entendemos que as contribuições da gestão do conhecimento nesse contexto, podem subsidiar as políticas de indexação na construção de estratégias que possibilitem identificar os fluxos de conhecimento e administrá-lo de modo a extrair maior valor.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Vivenciamos nos últimos anos profundas alterações no cenário organizacional, decorrentes em grande parte do desenvolvimento de novas tecnologias. De um modo geral, tais mudanças elevaram a necessidade das organizações se ajustarem para suportar as exigências crescentes dos consumidores ou usuários. Santiago Júnior (2008, p.21) destaca que “tais mudanças evidenciaram a importância de considerar as ações tomadas pelos concorrentes e fundamentalmente a criação de estratégias de atuação”.

Toda organização, independentemente do setor de atuação, pode ser vista como uma geradora de conhecimento. O que difere as organizações, além do segmento, é a perspectiva através da qual cada uma considera a criação e a gestão do conhecimento gerado. Utilizar a gestão do conhecimento organizacional como ferramenta competitiva é elevar a capacidade de criar novas idéias, aumentar o valor da organização além de subsidiar processos decisórios.

A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa

trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento [...] (VALENTIM, 2008, p.4).

A gestão do conhecimento é capaz de promover, sobretudo, a gestão do ativo intelectual existente no contexto organizacional. Proceder a rotinas operacionais, criar estratégias administrativas, além de outras atividades existentes no fazer de toda organização, constituem atribuições de diversos profissionais, cada qual com sua formação, competências e habilidades adquiridas. Contudo, o que a gestão do conhecimento objetiva, é resgatar o que está além das rotinas da organização, ou seja, o que está na mente de seus profissionais. Probst ressalta que a capacidade de criar conhecimento e de utilizá-lo em proveito da empresa, transforma o profissional em agente primário do conhecimento da empresa (2002, p.25).

Nesse sentido, tão importante quanto o conhecimento que a empresa tem de si mesma como, por exemplo, a participação no mercado de atuação, a imagem institucional, entre outros aspectos, está o conhecimento trazido pelos profissionais que nela atuam, sejam eles adquiridos *a priori*, através de experiências anteriores ou da formação profissional, sejam *a posteriori*, vivenciando o dia-a-dia da organização. Para Valentim (2008, p.19) o conhecimento é produto do sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora e reelabora novos conhecimentos constantemente.

O processo de gestão estratégica do conhecimento organizacional, adquirido através do saber individual e das práticas coletivas, é capaz de transferir valor ao cliente ou usuário final à medida que envolve os profissionais no compartilhamento de idéias, além de estabelecer critérios para a gestão das informações geradas estimulando não só a interação interna, mas também a externa, estabelecendo com isso os próprios critérios de desenvolvimento.

O conhecimento organizacional é a propriedade que emerge da rede de

processos de uso da informação por meio da qual a organização constrói significados comuns sobre sua identidade e sua atividade; descobre, partilha e aplica novos conhecimentos; e inicia ações padronizadas por meio da busca, da avaliação e da seleção de alternativas [...]. (CHOO, 2006, p.370).

A coordenação dos valores da organização com o conhecimento gerado através de práticas e dos saberes profissionais, proporciona a criação de valor para os clientes ou usuários à medida que os profissionais se integram de tal modo que seus conhecimentos passam a se constituir como mais um elemento do produto ou serviço. Isso significa que a gestão estratégica do conhecimento propicia à organização a capacidade de incorporação dos próprios objetivos aos objetivos dos clientes ou usuários. Probst (2002, p.103) argumenta que se uma organização deseja satisfazer as necessidades de seus clientes é necessário antes de tudo conhecer essas necessidades, já que os clientes precisam sentir que são compreendidos.

Tais considerações sob a ótica organizacional são fundamentais, uma vez que o olhar sobre a gestão estratégica do conhecimento tem feito parte da realidade contemporânea de qualquer estrutura organizacional. Contudo, todas as mudanças ocorridas no cenário mundial causaram, também, grande impacto na dimensão do tratamento do conteúdo informacional. Para Cubillo (1999 *apud* GUIMARÃES, 2004, p.45) no âmbito das mudanças ocorridas, as unidades e serviços de informação passam a assumir um papel estratégico, visto serem organizações envolvidas com o acesso e a agregação de valor ao conhecimento.

E é em decorrência dessas mudanças e partindo da idéia de que a gestão do conhecimento deve ser utilizada como suporte para estratégias organizacionais, que os processos de tratamento de conteúdo informacional passam a agregar mais valor ao uso e, portanto, usuários da informação à medida que são exigidas novas posturas, sobretudo do produtor da informação. Conforme afirma Guimarães (2004, p.45) cabe ao produtor da informação evidenciar, no documento, uma organização mais próxima de como a mente trabalha do que como os olhos lêem.

### 3 POLÍTICAS DE INDEXAÇÃO

Em meio a um contexto complexo, como já destacado, em que o desenvolvimento mundial, econômico e tecnológico é crescente, as unidades de informação passam a assumir um papel estratégico, cuja dinâmica reside na relevância da informação disseminada com rigor, qualidade, no momento oportuno e fundamentalmente que seja capaz de criar conhecimento. Essa nova realidade tem se constituído em um dos novos desafios exigidos do profissional da informação. Novas competências e habilidades e, sobretudo, um novo olhar sobre as técnicas de tratamento, recuperação e disseminação da informação.

Nesse sentido, o tratamento dos conteúdos informacionais recebe grande destaque quando determinado sob os parâmetros das políticas de indexação aliado a geração de conhecimento estratégico. Para Oliveira (1996) a definição de uma política deve apresentar como parâmetro para a tomada de decisão. De acordo com Medeiros, Meirelles e Jeunon (2007, p.11) não se trata de uma função isolada, ao contrário, depende de várias outras funções que ocorrem nos sistemas de armazenagem e recuperação da informação. Trata-se de um elo entre os produtores de informação com os destinatários finais, ou seja, os usuários.

Frente a essas novas transformações que as unidades informacionais vêm enfrentando, torna-se indispensável à criação de políticas que dêem diretrizes para o processamento desse grande volume de informações geradas. Assim, conforme ressalta Medeiros (2006, p.108), "cada vez mais, torna-se necessária a adoção de instrumentos metodológicos que garantam a qualidade na representação de conteúdos informacionais". Sendo assim, as políticas de indexação apresentam-se como um recurso para o processo de análise de conteúdos informacionais, visto que apresenta uma metodologia capaz de representar os conteúdos informacionais de forma satisfatória, constituindo-se, também, em um fator que influencia o desempenho dos sistemas de recuperação da informação, permitindo que ocorra um maior nível de atendimento das necessidades dos usuários. Isso porque, de acordo com Carneiro (1985, p.221) o principal propósito de um serviço de indexação é assegurar de forma eficiente que documentos e informações cheguem nos usuários com precisão.

Contudo, uma política de indexação vai além de um procedimento técnico que estabelece parâmetros para a execução da indexação propriamente dita. Trata-se de um conceito que abarca um campo mais vasto do que somente operações meramente programadas, isto porque existem indivíduos envolvidos no processo, portanto, é fundamental que se considere os aspectos cognitivos que fazem parte de qualquer indivíduo:

Devemos ressaltar que a política de indexação não deve ser tida como uma lista de procedimentos a serem seguidos, e sim uma filosofia que reflete os interesses e objetivos da biblioteca (organização). Isso nos leva a refletir sobre a indexação não somente como um processo, da operação técnica, mas sim da biblioteca como uma organização, pois a tarefa da indexação só terá sentido uma vez norteada e respaldada por essa filosofia (Rubi, 2004, p.20).

Para Carneiro (1985) o objetivo da política de indexação refere-se, primeiramente, ao estabelecimento de princípios e critérios que servirão de guia para a otimização dos serviços que se quer prestar e, ainda, a racionalização dos processos, para que os usuários tenham acesso de maneira eficiente, a qualquer documento ou informação, o mais rápido possível. Instrumentos técnicos criados sem a devida identificação do perfil dos usuários (áreas de interesse, nível, experiência, atividades exercidas etc.), o volume e as características da literatura a serem integradas ao sistema, o volume e as características do contexto, da área de especialidade, o número e a qualidade dos indexadores, entre outros fatores, simplesmente não pode ser considerados como política de indexação.

Para Fujita (2003) a política de indexação está inserida em dois contextos complementares:

- [...] contexto sociocognitivo do indexador: política de indexação, as regras e procedimentos do manual de indexação, a linguagem documentária para representação e mediação da linguagem do usuário e os interesses de busca de usuários;
- contexto físico do trabalho do indexador e dos gerentes: o sistema de informação.

A política de indexação reflete a missão e, mais especificamente, os objetivos

da organização. Assim, o conhecimento organizacional gerado deve ser diretamente proporcional a tais objetivos. Nesse sentido, podemos considerar que esta conexão entre o conhecimento gerado e os objetivos determina o modo como a organização se encontra estabelecida em um determinado contexto no qual está inserida. Devemos ponderar também, que toda política de indexação é personalizada, variando de acordo com o perfil da instituição e, ainda, com o perfil e necessidades do usuário.

#### **4 REQUISITOS PARA O ESTABELECIMENTO DE UMA POLÍTICA DE INDEXAÇÃO**

De acordo com Carneiro (1985, p.222-228) uma política de indexação deve levar em consideração alguns elementos que são inerentes a qualquer tipo de sistema de recuperação de informação:

- a. Identificação da organização à qual está relacionado o sistema de indexação: conhecer os objetivos e atividades que a organização desenvolve, ou seja, sua missão. Esta etapa irá demonstrar quais são as áreas de interesse e quais os tipos de documentos que são pertinentes para cada uma dessas áreas, isso possibilitará que a seleção feita seja apropriada e adequada. O tipo de atividade desenvolvida determinará a demanda dos tipos de informação que interessam. O tipo da organização irá implicar nas especificidades do sistema de indexação.
- b. Identificação dos usuários ao qual se destina o sistema: qualquer tipo de sistema de recuperação de informação visa a sanar as necessidades informacionais de seus usuários, isso significa que é essencial conhecer quem são eles, quais suas características, identificando seu perfil.
- c. Recursos humanos, materiais e financeiros: a disponibilidade de recursos é um fator extremamente importante, porquanto irá viabilizar o desenvolvimento do sistema e a equipe que irá desenvolvê-lo. Quando há limitações nesses tipos de recursos, a qualidade do sistema fica completamente comprometida.

Estes fatores interferem na configuração do sistema de indexação, afetando assim, a política que se pretende aplicar. Carneiro (1985, p.229-239) define quais são os elementos indispensáveis para a elaboração de uma política de indexação:

- a. Cobertura de assuntos: quais assuntos são pertinentes e que devem ser cobertos pelo sistema, tanto os assuntos centrais quanto os periféricos. Permite também identificar quais áreas merecem maior destaque e, conseqüentemente, uma cobertura mais aprofundada.
- b. Seleção e aquisição dos documentos-fonte: define quais documentos serão incluídos no sistema.
- c. Processo de indexação: afeta diretamente todo o processo de recuperação da informação. Referem-se a variáveis como:
  - Nível de exaustividade: definido por Lancaster (1968 *apud* CARNEIRO, 1985, p.231) como “uma medida de extensão em que todos os assuntos discutidos em um certo documento são reconhecidos na operação de indexação e traduzidos na linguagem do sistema”
  - Nível de especificidade: é o resultado de uma decisão administrativa, sendo ela a extensão com que analisamos um dado documento, a fim de estabelecer exatamente qual o conteúdo temático que temos de especificar (FOSKETT, 1973, p.13).
  - Escolha da linguagem: a escolha da linguagem pode afetar o desempenho de um sistema de recuperação de informações no que diz respeito a estratégia de busca estabelecendo a precisão com que são descritos os interesses do usuário, e também na indexação, estabelecendo a precisão na descrição de assuntos nos documentos pelo indexador. (LANCASTER, 1968 *apud* CARNEIRO, 1985, p.233)
  - Capacidade de revocação e precisão do sistema: relaciona-se com a capacidade do sistema em recuperar um nível suficiente de documentos e impedir a recuperação de material não-relevante.

- d. Estratégia de busca: caracteriza a busca de modo delegado ou não. Na busca delegada o usuário transfere a responsabilidade da busca a um especialista da informação. Na busca não delegada o processo é mais simples, uma vez que o usuário vai diretamente a base de dados.
- e. Tempo de reposta de sistema: período gasto pelo sistema entre o momento de uma solicitação de informação até o encaminhamento de resposta satisfatória ao usuário.
- f. Forma de saída: formato em que os resultados são apresentados ao usuário. Pode ser em forma de número de acessos aos documentos, referências bibliográficas, resumos, ou o texto completo dos documentos.
- g. Avaliação do sistema: determina se o sistema está satisfazendo as necessidades dos usuários, bem como observa no intuito de detectar falhas que devem ser corrigidas.

De acordo com Nunes (2004, p.57-60) para que uma política de indexação seja realmente instituída, primeiramente, deve-se formalizá-la em um documento próprio do serviço de informação, isto irá assegurar a sua continuidade caso algo venha a mudar. Essa formalização não significa que não possa haver mudanças e atualizações, visto que as políticas de indexação são instrumentos dinâmicos em permanente mudança, porquanto os indivíduos vão evoluindo conforme o passar do tempo, processo que afeta a linguagem natural e, conseqüentemente, a linguagem documentária. Em segundo lugar, a política de indexação deverá contemplar o tratamento que será dado aos diferentes domínios de assuntos cobertos pela organização. Nesta etapa, deve-se ficar atento ao tipo de linguagem de indexação que será utilizada e, após a escolha, deve ser devidamente registrada na política de indexação e devidamente fundamentada.

O passo seguinte é definir de que maneira será feita a atualização da linguagem de indexação, se autonomamente ou obedecendo a diretrizes fixadas pela instituição que a desenvolveu. Esta etapa é crucial para a execução da política, isto porque irá refletir diretamente

na recuperação da informação pelo usuário. Todos os processos relativos ao processo de indexação impactam diretamente nos níveis de exaustividade, especificidade, revocação e precisão do sistema de recuperação de informação.

A partir da definição dos elementos que constituíram a política de indexação podemos definir quais serão as características do sistema de recuperação da informação. Nesse sentido, Foskett (1973, p.10-21) define quais são as características de um sistema de recuperação da informação:

- Revocação e Relevância: quanto mais material revocarmos menor será a probabilidade dos itens encontrados serem relevantes. A revocação e a relevância apresentam uma relação inversa. O sistema deve ser planejado de modo a elevar a possibilidade de coincidir a necessidade do usuário e o que o sistema oferece.
- Especificidade: extensão em que o sistema nos permite ser precisos ao especificarmos o assunto de um documento que estejamos processando (FOSKETT, 1973, p.12). Quanto maior a especificidade, maior será a probabilidade de podermos alcançar alta relevância.
- Exaustividade: emprego de termos em número suficiente para abranger o conteúdo temático do documento de modo bastante completo (LANCASTER, 2004, p.27).
- Facilidade de uso: o sistema deve ser adequado para os dois principais interessados: o indexador e o usuário.
- Tempo: deve-se dar preferência de especificidade na indexação para materiais de caráter relevante, cuja busca acontece com maior frequência.
- Pesquisa interativa e heurística: na pesquisa interativa os resultados são modificados de acordo com a necessidade do usuário, variando não continuamente, mas sim em intervalos. A pesquisa heurística é determinada pelo curso dos acontecimentos podendo ser modificado de acordo com a experiência adquirida. Neste caso é mais raro encontrarmos sistemas que permitam esse tipo de variação.
- Consulta a esmo (*Browsing*): o sistema deve permitir que o usuário consulte a base de dados sem um propósito definido, para isto deve possibilitar um encadeamento de idéias como uma busca planejada.
- Custo: disponibilidade da instituição em destinar recursos para as despesas com o sistema.
- Problemas de ordem linear: o conhecimento é difícil de ser reduzido, isto porque é multidimensional e relaciona-se entre si. Diante desse fato, o sistema deve permitir acesso múltiplo através do sumário e do índice.
- Garantia literária: deve-se ficar atento aos termos que são indexados, eles devem refletir o conteúdo do documento, e não o conhecimento que o indexador tem do assunto.
- Cabeçalho e Descrição: o cabeçalho é a descrição de assunto que determina em que lugar da seqüência encontraremos uma dada entrada (FOSKETT, 1973, p.20). A descrição é a parte de uma entrada que nos dá as informações sobre um documento e que conterà, ou seja, todos os fatores que servem para identificá-lo (FOSKETT, 1973, p.20).

Os sistemas de informação se constituem em um conjunto de atividades que se integram e se relacionam. Podemos discutir cada componente do sistema, porém não podemos considerá-lo de forma isolada. Podem ser analisados sob o ponto de vista de dois aspectos. Primeiramente, como um conjunto de operações consecutivas, executivas para localizar dentro da totalidade de informação disponível, aquelas que seriam necessárias aos usuários, ou seja, aumentar a transmissão de informação relevante e diminuir a transmissão de informação não relevante e, também, como parte de um modelo de comunicação em um determinado contexto social-cultural-histórico (CESARINO, 1985, p.159). Os dois meios de estudo não se excluem, ao contrário o primeiro está inserido no segundo.

A adoção do tipo de sistema irá depender do tipo de indexação que será desenvolvida, se manual ou automática, pois esta escolha determina os tipos de produtos e serviços disponibilizados pelo sistema. Segundo Cesarino

(1985, p.161-162): “um sistema de recuperação da informação pode ser avaliado através da qualidade da análise conceitual, tanto dos documentos quanto das questões referentes aos usuários. As falhas na recuperação da informação normalmente dizem respeito à interpretação do conteúdo dos documentos e, também, à percepção da demanda das pessoas a que se destina o sistema”.

A análise conceitual do documento e da questão do usuário define os termos que representam a chave para a recuperação da informação. Destaca-se que o conjunto destes termos irá compor a linguagem do sistema. Os requisitos para a elaboração de uma política de indexação citados por Carneiro (1985), também, podem ser aplicados aos sistemas de recuperação de informação, isto porque o processamento do sistema, também, varia de acordo com os objetivos da organização, os usuários e os recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis para a elaboração do sistema.

Nesse contexto, para que se estabeleça a uniformização dos procedimentos de indexação, é fundamental considerar a importância dos manuais de indexação. Os manuais são os registros físicos que formalizam as políticas de indexação em sistemas de recuperação da informação, descrevendo as diretrizes e regras a serem seguidas pelos indexadores.

Quanto a importância dos manuais para sistemas de recuperação da informação, Chinelato Filho (1997) destaca:

- Crescimento da organização: a organização assume uma amplitude que não se torna mais possível dar instruções particulares, devendo-se condensá-las e registrá-las;
- Complexidade das operações e tarefas de indexação torna-se necessário a uniformização dos procedimentos, a fim de que os funcionários possam consultá-los de acordo com suas necessidades;
- O registro de procedimentos permite que, em caso de novo funcionário, as rotinas do trabalho possam ser repassadas sem a necessidade de treinamentos particulares.

O manual de indexação de um sistema de recuperação se constitui em documentação oficial, pois descreve as etapas subsequentes

para análise dos assuntos e fornece a base para a execução do trabalho do indexador. Portanto, Rubi conclui que “é um dos meios pelo qual a política de indexação de um sistema de informação poderá ser observada” (2004, p.32).

O papel do indexador em relação ao que foi discutido é fundamental, pois é o início para a geração de conhecimento em relação à política de indexação, no âmbito do contexto dos sistemas de recuperação da informação. Este tipo de profissional requer qualificação constante e permanente, através de atualizações periódicas.

## 5 CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL PARA AS POLÍTICAS DE INDEXAÇÃO

A política de indexação constitui-se em fator fundamental para que as unidades de informação possam atuar como disseminadoras do conhecimento na interface com o usuário. Guimarães (2004, p.46) afirma que as políticas de indexação assumem papel preponderante como ‘modalizador da interação’ levando o usuário a delimitação dos objetivos e interesses sobre a leitura. Contudo, não podemos deixar de destacar que a implantação dessa metodologia, ainda que seguida em consonância com os objetivos da unidade de informação, pode causar grandes mudanças nas rotinas, processos, operações e, conseqüentemente, nas ações dos profissionais. O que nos leva a reforçar que é fundamental que haja interação entre as metodologias das políticas de indexação com as ferramentas da gestão do conhecimento. Isso porque além dos sistemas de informações, existe a figura do profissional da informação, que como já destacamos se constitui em elemento crucial na interface com o usuário no processo de transferência de conhecimento.

No que diz respeito à obtenção de subsídios do conhecimento organizacional, destacamos o uso do Protocolo Verbal como método de coleta de informações, originados a partir dos processos mentais realizados pelos indivíduos durante a ação de distintas atividades. Ericsson e Simon (1987, *apud* SILVA, FARIA e NOMURA, p.4) definem protocolo verbal como uma técnica de observação que fornece informações sobre estágios de processamento individual, captadas pelas seqüências de

verbalizações espontâneas do sujeito informante durante a realização de uma tarefa. A seqüência das verbalizações corresponde à seqüência dos pensamentos gerados e a seqüência de estados mentais corresponde ao pensamento sob o foco da atenção. Além deste método, consideramos fundamental apresentar, também, outra forma de contribuição da gestão do conhecimento organizacional para as políticas de indexação. Nesse sentido, destaca-se a criação de um modelo de gestão do conhecimento, com a finalidade de abranger aspectos relativos aos indivíduos, à organização e ao ambiente externo. Para Silva e Valentim (2008, p.161) um modelo, por ser sistematizado de forma objetiva, propicia a compreensão das pessoas no que se refere à produção, compartilhamento e uso do conhecimento individual e coletivo em âmbito organizacional.

Bukowitz e Williams (2002) quando uma organização utiliza o conhecimento, para criar processos eficientes e efetivos, gera impacto nos resultados financeiros diminuindo custos, reduz o tempo dos ciclos obtendo mais rapidamente o que necessita, entrega mais rapidamente também o que o cliente necessita, incentiva a inovação e gera mais valor ao cliente.

Consideramos como meio de contribuição para as políticas de indexação, entre os modelos de gestão do conhecimento encontrados na literatura sobre o tema, o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002). Para estes autores, as etapas seguintes são fundamentais para o desenvolvimento do modelo proposto:

- a) Obtenha - Imperativos para que se obtenha a informação no momento em que ela seja necessária:
    - Articulação: Saber articular as necessidades de informação. O uso da informação deve ser entendido e comunicado, direcionando as solicitações de informação adequadamente.
    - Consciência: As pessoas não devem apenas saber o que estão procurando, mas também saber onde encontrar os recursos de conhecimento. Fornecer indicações através de catálogos, páginas amarelas, mapas, assim como tecnologias como a distribuição eletrônica.
    - Acesso: As pessoas devem ter instrumentos necessários para a coleta da informação
  - b) Utilize - utilizar o conhecimento efetivamente para criar valor para o cliente depende da capacidade da organização de desenvolver os seguintes elementos:
    - Permeabilidade: As idéias fluem tanto para dentro como para fora da organização o que gera diferentes perspectivas e possibilidades, portanto a estrutura organizacional deve ser formatada de modo a melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento. Para tanto é necessário que o ambiente físico seja planejado e que a informação seja tratada como um recurso aberto, deste modo, as idéias se fertilizam e fluem em todas as áreas da organização.
    - Liberdade: As pessoas devem estar a vontade e confiantes quanto a agir sobre novas idéias. As contribuições de todos devem ser valorizadas encorajando assim a participação ativa na criação de valor.
  - c) Aprenda - Encontrar maneiras de integrar a aprendizagem com o modo como as pessoas trabalham através dos seguintes elementos:
    - Visibilidade: A ligação entre estratégia e aprendizagem deve considerar a complexidade dos sistemas humanos. A mente e o corpo devem ser envolvidos para vincular os temas acerca das estratégias.
    - Familiarização: O exercício de aprendizagem deve promover o princípio do prazer no trabalho, integrar os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho, captar os benefícios dos erros,
- para que a recuperação de informações seja rápida e precisa.
- Orientação: A criação de novos papéis organizacionais apóia os gestores da informação. As organizações devem converter bibliotecários em ciberotecários, formando assim um novo perfil, o de gestores do conhecimento.
  - Abrangência: A infra-estrutura de conhecimento deve ser abrangente e bem organizada, para tanto, é necessário fornecer acesso tanto à informação centralizada como a individualizada, criando assim estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento.

- fracassos e discordâncias e cultivar a arte do aprender fazendo.
- d) Contribua - acrescentar contribuições ao processo de gestão do conhecimento depende dos seguintes elementos:
- **Motivação:** Para que os membros possam contribuir com o seu conhecimento é fundamental que se remova as barreiras do compartilhamento, que a contribuição seja vinculada com a oportunidade e o avanço, assim como os benefícios dos que não contribuem devem ser retidos. A organização deve, sobretudo, buscar os pontos de benefício mútuo.
  - **Facilitação:** Os sistemas e estruturas podem apoiar o processo de contribuição, nesse sentido é importante que haja tempo e espaço para que os membros contribuam com o seu melhor trabalho, que se crie funções de dedicação que apoiem o processo de contribuição, assim como deve haver apoio a transferência de conhecimento implícito.
  - **Confiança:** a organização deve promover a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento contribuído, através da criação de políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais, como a publicação individual para promover a propriedade e a valorização dos laços de confiança.
- e) Avalie - para que a organização possa avaliar com que qualidade o seu conhecimento pode ser alavancado é necessário que se considere os seguintes elementos:
- **Perspectiva:** A teoria da organização deve ser expandida a fim de capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional, para tanto, é necessário que seja identificado às novas formas de capital organizacional e que se concebam as novas tarefas de gestão.
  - **Integração:** Um novo conjunto de estruturas, processos e medidas devem ser incorporados no processo geral de gestão, de modo que se avaliem toda a base de recursos de geração de valor. Nesse sentido, é necessária a visualização das estruturas que guiam as práticas de gestão
- do conhecimento, bem como a estimativa dos resultados estratégicos.
- f) Construa e Mantenha - a organização deve integrar as atividades estratégicas de crescimento e de renovação considerando as exigências do momento. Para construir e sustentar o conhecimento, a organização deve lançar uma visão renovada sobre os seguintes aspectos:
- **Direção:** Os recursos devem ser canalizados de maneira que reabasteçam e criem conhecimento, para tanto é necessário que a tecnologia de informação seja subordinada as pessoas e que sejam estruturadas posições que enfocam a atenção organizacional sobre o capital intelectual.
  - **Conexão:** A organização deve formar relacionamentos que promovam os seus objetivos de gestão do conhecimento através da implementação da cooperação entre as divisões internas, da formação de parcerias criativas com outras organizações e as retenção das pessoas certas.
  - **Reconhecimento:** A organização deve saber como extrair o valor integrado no conhecimento utilizando-o para fortalecer o relacionamento com o cliente. É importante também desconsiderar a organização um todo lançando um olhar novo sobre os seus detalhes.
  - **Reciprocidade:** As políticas, procedimentos e normas culturais devem manter um contrato entre a organização e seus membros, demonstrando que a criação de valor é uma proposição consistente.
- g) Descarte - a maioria das organizações tende a acumular considerando difícil abandonar as atividades e os recursos que outrora produziam resultados. Ao considerar se absorvem ou não e se excluem ou não, as empresas precisam dominar os seguintes elementos:
- **Abstenção:** É fundamental não absorver conhecimento desnecessário e saber reconhecer as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas. Nesse sentido, é importante que se encontre alternativas para o

aproveitamento direto, a fim de fazer experiências com o conhecimento.

- Conversão: O conhecimento é um dreno de recursos e deve ser convertido em fontes de valor, sendo assim é necessário que se reconheça os verdadeiros drenos de recursos. Contudo é importante que se evite dispensar um determinado conhecimento antes que todo o seu valor para a organização tenha sido averiguado.

As contribuições de Bukowitz e Williams (2002) exprimem, através dos sete passos apresentados, pontos que podem auxiliar na formação de estruturas organizacionais voltadas à criação do conhecimento. Considerando que essa proposta de modelo visa promover uma ligação entre os conceitos de gestão do conhecimento e as ações específicas existentes no contexto das organizações, é possível que através de sua implantação os elementos das políticas de indexação possam ser enriquecidos à medida que a criação e utilização do conhecimento são considerados.

Destacamos que esse modelo é apenas um dos exemplos das inúmeras contribuições possíveis da gestão do conhecimento para aprimorar os resultados das políticas de indexação. Uma vez que, apresenta a capacidade de fornecer subsídios que podem tornar-se mais eficientes no direcionamento de esforços para o atendimento das necessidades específicas dos usuários através do melhor aproveitamento dos serviços fornecidos. Isso considerando não somente as diretrizes estabelecidas para gestão dos espaços informacionais e suportes, mas também para a interação entre quem fornece e quem utiliza as informações, já que a contribuição para a criação do conhecimento pode promover aumento de valor ao serviço fornecido. Nesse sentido, baseando-se no modelo apresentado é possível considerar essa proposta como importante subsídio da gestão do conhecimento para as políticas de indexação de uma organização, à medida que os elementos dessas políticas passam a se permeados pela capacidade de obter informações no momento oportuno; utilizar o conhecimento interno e externo de modo que o conhecimento seja gerado; cultivar o exercício constante da aprendizagem na realização das

atividades; estimular as contribuições através do compartilhamento do conhecimento; estabelecer medidas de avaliação do conhecimento existente; ter condições de construir e também de sustentar o conhecimento construído e ser capaz de identificar o conhecimento que realmente deve ser descartado.

Consideramos que, ao estabelecer um modelo de gestão do conhecimento que seja capaz de orientar as políticas de indexação para criação de valor ao usuário, as organizações, independentemente das características do seu sistema de informações, passam a ser orientadas não apenas pelos serviços baseados na infraestrutura física, mas também nas relações humanas. Assim, destacamos que esses subsídios podem influenciar tanto na prática dos profissionais de indexação, quanto nos objetivos dos usuários.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões acerca da política de indexação ainda não possuem forte presença na literatura, por esta razão, é fundamental o estímulo a novos estudos que venham a sanar essa lacuna na bibliografia. Este artigo teve como objetivo contribuir com o estímulo de discussões que promovam o aprofundamento da área, bem como destacar a importância de se estabelecer a política de indexação.

A partir dos elementos analisados acerca dos objetivos da política de indexação, observamos uma proximidade com conceitos e métodos propostos pela gestão do conhecimento organizacional. Considerando as reflexões sobre o tema, observamos que o objetivo no estabelecimento de uma política de indexação não considera apenas os processos do fazer técnico, mas busca lançar sobre as unidades de informação um olhar organizacional.

Nesse sentido, buscamos aproximar os conceitos sobre política de indexação e gestão do conhecimento organizacional, visando ampliar os conceitos de geração de valor através de ferramentas que fomentem a construção do conhecimento. A recomendação de um modelo de gestão do conhecimento organizacional constitui uma forma de subsídio que, adicionado aos elementos da política de indexação, pode contribuir para a aproximação de usuário e produtor da informação, aumentando assim a geração de novos conhecimentos.

## INDEXING POLICIES IN THE SCOPE OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT

### Abstract

The purpose of this article is to understand, by means of the analysis of the literature, the existing relations between the indexing policies and the organizational knowledge management in organizational contexts as support to the implementation of strategic actions. It also searches for identifying the essential elements for the establishment of indexing policies and which mechanisms this process is based on. As result of some inferences, an organizational knowledge management model is presented with elements related to the individuals, the organization and the external environment as well.

### Keywords:

Indexing Policy; Organizational Knowledge Management; Information System; Verbal Protocol.

---

Artigo recebido em 03/09/2010 e aceito para publicação em 12/04/2011

---

### REFERÊNCIAS

- BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 399p.
- CARNEIRO, M. V. Diretrizes para uma política de indexação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 221-241, set. 1985.
- CESARINO, M. A. N. Sistemas de recuperação da informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 157-168, set. 1985.
- CHINELATO FILHO, J. O & M integrado à informática. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 319p.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Senac, 2006. 425p.
- FOSKETT, A. C. **A abordagem temática da informação**. São Paulo: Polígono: Brasília: Ed. UNB, 1973. 473p.
- FUJITA, M. S. L. **A leitura documentária do indexador**: aspectos cognitivos e lingüísticos influentes na formação do leitor profissional. 321f. 2003. Tese (Livres-Docência nas disciplinas Análise Documentária e Linguagens Documentárias Alfabéticas) - Faculdade de Filosofia e Ciência, UNESP.
- FUJITA, M. S. L.; RUBI, M. P. O ensino de procedimentos de política de indexação na perspectiva do conhecimento organizacional: uma proposta de programa para a educação à distância do bibliotecário. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, vol.11, n.1, Jan./Abr 2006.
- GUIMARÃES, J. A. C. As políticas de indexação como elemento para a gestão do conhecimento nas organizações. In: VIDOTTI, S. A. G. (Coord.) **Tecnologia e conteúdos informacionais**: abordagens teóricas e práticas. São Paulo: Polis, 2004. p.43-52.
- LANCASTER, F. W. **Indexação e resumo**: teoria e prática. Brasília: Briquet de Lemos, 2004. 457p.
- MEDEIROS, R. Educação continuada como parte da formação do profissional bibliotecário: uma ação estruturante. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 105-114, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://143.106.108.58/seer/ojs/ojs/include/getdoc.php?id=61&article=20&mode=pdf>>. Acesso em: 20 agos. 2009.
- MEDEIROS, N. L. MEIRELLES, A. M. JENUON, E. E. **O tratamento técnico de estoques informacionais dinâmicos visto sob a ótica da**

**gestão estratégica:** fator de competitividade e sobrevivência das unidades de informação no mercado informacional. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=23457>>. Acesso em: 20 ago. 2009.

NUNES, C. O. Algumas considerações acerca da ausência de políticas de indexação em bibliotecas brasileiras. **Revista Biblos**, Rio Grande do Sul, v.16, p.55-61, 2004. Disponível em: <<http://www.seer.furg.br/ojs/index.php/biblos/article/viewFile/411/96>>. Acesso em: 15 jul. 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286p.

RUBI, M. P. **A política de indexação na perspectiva do conhecimento organizacional**. 2004. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da

Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2004.

SANTIAGO JUNIOR, J. R. S. **Gestão do conhecimento:** a chave para o sucesso empresarial. 2.ed. São Paulo: Novatec, 2004. v.1; 208p.

SILVA, H. M. da; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.157-174; 272p.

SILVA, M. R., FARIA, S. F., NOMURA, C. K. Decodificando o conhecimento tácito em biblioteca utilizando a técnica do protocolo verbal. CRUESP Bibliotecas - XV SNBU-Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias . **Anais...** São Paulo, nov. 2008.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.11-25; 272p.