

## DOS DADOS AO CONHECIMENTO: O PAPEL DA SUBJETIVIDADE PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO DAS PESSOAS

Ismael de Mendonça Azevedo<sup>55</sup>  
Leandro Marcelo Cassimiro das Chagas<sup>56</sup>

### Resumo

As organizações evoluíram, mas apenas na década de 1980 que as pessoas nas organizações passaram a ter sua capacidade cognitiva considerada de maneira veemente. Este estudo objetiva realizar uma vasta revisão bibliográfica capaz de trazer esclarecimentos quanto a importantes distinções entre: dados, informações e conhecimento, do ponto de vista da gestão do conhecimento organizacional a partir da subjetividade do indivíduo. Para nortear os estudos, foram pesquisados artigos de referência junto à temática na base Google Acadêmico e livros seminais. Concluímos que o conhecimento armazenado em função da subjetividade das pessoas, atualmente, é a principal fonte de poder das organizações.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Organizações. Subjetividade.

### Abstract

Organizations evolved, but it was only in the 1980s that people in organizations came to have their cognitive ability considered vehemently. This study aims to carry out a vast bibliographical review capable of clarifying the important distinctions between data, information and knowledge, from the point of view of the management of organizational knowledge based on the subjectivity of the individual. To guide the studies, reference articles were researched along thematic in the Google School base and seminal books. We conclude that knowledge stored in function of subjectivity of people, is currently the main source of power of organizations.

**Keywords:** Knowledge management. Organizations. Subjectivity.

### Introdução

O contexto atual de mundo clama para que as organizações inovem em sua forma de gestão. Mudanças acontecem quase que diariamente, o que faz surgir novas contingências dentro do ambiente organizacional. Esse cotidiano, que não é totalmente controlável e previsível, torna o papel da gestão, de forma generalizada, algo difícil. O fato é que o mundo mudou, e o que está de certa forma intangível é tão ou mais importante que o que sempre foi passível de tangibilidade pelas organizações.

Especialmente, estudos que se ampliaram a partir do final do século passado foram imprescindíveis para o aumento do interesse em ativos intangíveis, tais quais: capital intelectual, ativos do conhecimento, capital relacional e outros temas relativos (PASTOR et al., 2017). O que as organizações até então não valorizavam passou a fazer sentido a partir do momento em que o capital de determinadas empresas no cenário organizacional era percebido para além do seu valor contabilizado de mercado.

No final da década de 1980, já era apontado que as organizações teriam pouco mais de um terço dos gestores que tinham. Essa mudança se determinava, pois, as organizações estavam

---

<sup>55</sup> Mestrando em Administração – Universidade Potiguar (UnP); MBA em Gestão de Pessoas – Universidade Potiguar (UnP); Bacharel em Administração – Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

<sup>56</sup> Especialização em Leitura e Produção de Textos – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Graduação em Letras – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

caminhando para uma estrutura voltada com base no conhecimento. Uma estrutura até então não percebida estava surgindo. Um modelo organizacional composto por especialistas que iriam direcionar e disciplinar seu próprio desempenho através do *feedback* organizado de colegas, clientes e sede. Uma organização baseada na informação (DRUCKER, 1988).

Esse novo modelo de gestão discutido no final do século passado baseado em informação e conhecimento está presente na atualidade nos mais diversos ramos da economia, graças ao avanço das tecnologias da informação. Ao passo que as mudanças no ambiente organizacional acontecem, gerir o novo contexto só é possível para aqueles que têm em sua estrutura, um modelo capaz de tornar possível a distinção do que é o dado, a informação e o que realmente pode ser tido como conhecimento.

É diante da ideia dialética sobre conhecimento e informação que este artigo terá como objetivo realizar uma vasta revisão bibliográfica capaz de trazer esclarecimentos quanto a importantes distinções entre: dados, informações e conhecimento, do ponto de vista da gestão do conhecimento organizacional a partir da subjetividade do indivíduo. Além disso, objetiva-se também colaborar com as instituições naquilo a que a gestão do conhecimento se propõe, que é gerir o ativo intelectual, sobretudo, na qualidade de ativo do conhecimento, de forma a tornar possível uma distinção qualificada entre esses três termos, que embora tratados como similares, podem ser subjugados.

Este trabalho está dividido de maneira que, inicialmente, será exposta uma pesquisa bibliográfica a fim de apresentar a importância do conhecimento humano nas organizações, posteriormente, o estado da arte quanto à distinção entre os três componentes do capital do conhecimento, seguido pelas considerações finais quanto à importância de a Administração compreender e valorizar a subjetividade das pessoas no que concerne a geração de conhecimento.

## **O conhecimento das pessoas nas organizações**

O conhecimento, embora tido como um tema de pesquisa recente em meio às ciências administrativas e afins, de alguma forma, sempre foi gerenciado pelas pessoas. Certamente, de maneira implícita, nos basta imaginar que os primeiros hominídeos caçadores ensinaram seus antecessores ‘a arte’ de caçar. Quando se tornaram bons caçadores, é possível que tenham se preocupado com essas habilidades e com as habilidades dos seus companheiros de caça na medida em que formavam em seus clãs, equipes de caça (WIIG, 1997).

As universidades e outros modelos de instituições de ensino sempre se preocuparam com processos para transferência de conhecimento, assim como ampliação e criação de conhecimento, por vários milênios. A história mostra que indianos construíram-se sobre gerações de conhecimento para desenvolver uma matemática notadamente bem mais sofisticada que os padrões da época. Do ponto de vista comercial, povos como os fenícios tinham certa preocupação com o conhecimento sobre a logística comercial e suas práticas, transferindo tais conhecimentos para os funcionários, aplicando de maneira a tornar as operações mais eficientes (WIIG, 1997).

A preocupação em transferir conhecimento, do ponto de vista organizacional, surgiu oportunamente com a fundação da Administração no período compreendido como Administração Científica. Foi no desenvolvimento dos trabalhos de Frederick Winslow Taylor, no início do século XX, que o conhecimento ganhou sua primeira grande importância. Os trabalhos do fundador da ciência administrativa compreendiam o processo de colher dados quanto aos tempos e movimentos realizados pelos funcionários em determinadas tarefas, transformá-los em um conjunto de informações, como métodos e técnicas e aplicar como a melhor forma de fazer a tarefa específica.

Inicialmente, o foco do estudo dirigido por Taylor residia no paradoxo industrial de que havia trabalhadores com grande vitalidade, capazes de direcionar com espontaneidade um ritmo

acentuado na produção, proativos quanto a suas próprias metas, normas e objetivos. Ao tempo em que um mesmo quadro funcional na indústria apresentaria, em volta desses, trabalhadores lentos em diversos aspectos, com uma determinada propensão ao instinto do menor esforço, desinteressados em desenvolverem bons trabalhos. Dentro deste contexto, era natural que o rendimento do melhor trabalhador decaísse de forma paulatina ao trabalhar ao lado de outros com baixa energia para o labor (TAYLOR, 1990).

Preocupado com o desempenho dos funcionários industriais e orientado por sua condição de engenheiro por formação, Taylor desenvolveu a primeira metodologia capaz de nortear os trabalhos da administração, com sua teoria dos “tempos e movimentos”. Para ele, a administração deveria investir em métodos de pesquisa para desenvolver melhores maneiras de execução das tarefas, dessa forma criar possibilidades de inovação no que concerne a novas técnicas. Desse modo, a metodologia consistia em colher dados quanto a quais movimentos seriam essenciais e quanto tempo seria suficiente para o trabalho específico ser efetivado, para tanto, o melhor funcionário de cada tarefa era testado e analisado (MAXIMIANO, 2011).

Embora que ainda dentro de uma perspectiva exclusivamente funcionalista, pois montar uma normatização de movimentos e tempos seria a edificação de uma estrutura funcional que serviria unicamente para o controle do funcionário por parte do administrador, é notável que o conhecimento do funcionário estivesse sendo percebido, ainda que dentro de um aspecto reducionista de conhecimento transformado em dados e posterior informação. A partir desse movimento percussor do fundador da administração, os funcionários passaram a ter sua capacidade cognitiva laboral relativamente percebida.

### **Dados, informação e conhecimento**

O modelo de estudo que desenvolveu a administração abriu a possibilidade de se perceber a necessidade de investimentos em treinamento para o funcionário desenvolver habilidades, mesmo que dentro da premissa de movimentos e tempo necessário à tarefa. Neste momento, o treinamento seria para criar uma ‘cópia’ do melhor funcionário, com base nos estudos auferidos. Havia a perspectiva de que um funcionário era dotado de informações ou conhecimento para a melhor forma de fazer. O fato é que a atenção ainda estaria voltada para os dados extraídos: tempo, movimento e quantidade, já que o foco era a produção.

A evolução da administração, em paralelo com a da tecnologia ao longo da história, fez com que as organizações realizassem altos investimentos, em especial, nas tecnologias da informação (TIs), porém sem o adequado e proporcional investimento nas pessoas, o que acarretou retardo em processos de inovação. A falta de investimento nas pessoas trava o processo que agrega valor, situação que transforma e gera riqueza a partir dos dados que a tecnologia possibilita colher (STRAUHS et al., 2012). Os dados, sem a inferência das pessoas, carecem de uma avaliação subjetiva e por vezes não comunicam nada (BRITO, 2005).

Essa falta de investimento nas pessoas tornou tardia a busca pela separação entre dado, informação e conhecimento. No meio organizacional, em especial, sempre houve certa confusão quanto à distinção entre esses três termos-objeto. A provocação que a gestão do conhecimento traz é para a criação de uma cultura da informação para que todos os funcionários percebam e valorizem a importância do compartilhamento e uso da informação e, dessa forma, para que sejam capazes de gerar conhecimento suficiente para uma posterior inovação (STRAUHS et al., 2012).

A partir do final do século XX, quando o mundo da gestão percebeu que o caminho para as organizações do conhecimento estava traçado, estudiosos buscaram definir o que de fato era considerável do ponto de vista do conhecimento organizacional. Esses estudos críticos trouxeram conceitos importantes para nortear a definição dos termos; dados, informação e conhecimento,

sobretudo para que as organizações pudessem desenvolver estratégias de investimentos para aporte de capital de maneira específica no que concerne a sua necessidade de maneira pontual.

Estudos apresentam definições importantes quanto à qualificação do que seriam considerados os dados para a gestão organizacional. Autores definem que dados são um conjunto de números, ou fatos discretos e objetivos sobre determinado evento. É facilmente quantificado e não diz o porquê de algo que aconteceu, outra característica é não poder prever, de maneira probabilística, a possibilidade de que algo aconteça (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). São facilmente obtidos por máquinas na condição de simples observações, são facilmente transferidos e facilmente capturados e estruturados (BRITO, 2005).

Dessa forma, dados são como símbolos desconhecidos, registros simples de algum evento, por si só, não transparecem qualquer significado, mesmo quando articulados, não apresentam uma estrutura que determine a dimensão da sua importância. Dados são anotações enxutas sem referência subjetiva. Podem ser adquiridos, capturados ou descartados com facilidade. Sua função é elementar, simplória, por não apresentarem reflexões, sem a presença da subjetividade de um interlocutor, não podem determinar caminhos ou auxiliar na determinação de situações que priorizem alguma ação imediata.

Por outro lado, a informação implica haver uma organização de valor que ajuíza de maneira relevante os dados (STRAUHS et al., 2012). A informação tem significado, ela é a relevância e o propósito. Se o criador dos dados adicionar significado, ocorre que naquele contexto não haverá dados, mas informação. A informação é como uma mensagem que pode aparecer na forma de documentos, e-mail, livros, artigos, etc. Propaga-se de maneira audível ou visível. A informação deve mudar a forma como o receptor percebe algo, precisa ter um impacto no juízo ou no comportamento de quem a recebe (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Para se tornar informação, um “dado” exige a mediação humana (BRITO, 2005).

A tecnologia da informação evoluiu ao ponto de conseguir tornar dados em informações. É notável a capacidade que os computadores apresentam em unir dados e ligar a situações específicas, trazendo à tela um conjunto de informações que podem ser utilizadas das mais diversas formas para resolver os mais complexos problemas, mas, como máquinas programadas, não são capazes de tratar de maneira subjetiva tais informações. Sem a presença do *feeling*, essas informações servem apenas para uma solução imediatista e objetiva.

Por apresentar característica tão peculiar, em detrimento da perspectiva simplista dos dados, é que a informação vem se tornando um recurso essencial, sobretudo, no gerenciamento de projetos (ANGELONI et al., 2016). Para Davenport e Prusak (2003, p. 5), “computadores podem ajudar a agregar valores e transformar dados em informação, porém raramente ajudam na parte de contexto”. O trabalho de criar contexto para informar está ligado à capacidade humana em conceber a forma necessária aos dados após agregar valor. Ao considerar vários métodos analisados, Davenport e Prusak (2003) propõem cinco formas de agregação de valor, *vide* quadro abaixo.

**Quadro - Formas de agregar valor aos dados**

<b>Método</b>	<b>Definição</b>
<i>Contextualização</i>	Sabemos qual a finalidade dos dados coletados.
<i>Categorização</i>	Conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados.
<i>Cálculo</i>	Os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente.
<i>Correção</i>	Os erros são eliminados dos dados.
<i>Condensação</i>	Os dados podem ser resumidos de uma forma mais concisa.

Fonte: adaptado de Davenport e Prusak (2003, p.5).

Por conseguinte, não podemos dizer que informação é uma coleção de dados, mais que isso, a informação é um dado devidamente processado, enriquecido de possibilidades, organizado em um contexto específico que objetiva fomentar de maneira pertinente soluções para problemas, eventos e processos (STRAUHS, 2012). É importante destacar que, embora enriquecida de significados, a informação não servirá por um longo período se não for trabalhada de maneira adequada pelas pessoas.

A maioria das pessoas tem a percepção de que o conhecimento é mais amplo, que é dotado de maior profundidade e mais enriquecido do que dados ou a própria informação. De maneira geral, temos conhecimento como uma mistura de “experiências condensadas, valores, informação contextual, *insight* experimentado” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6), que é meditado e trabalho na mente das pessoas conhecedoras. É a informação valiosa dentro da mente humana, inclui além da contextualização, reflexões e sínteses, tem uma estruturação mais difícil e as máquinas podem não capturar (BRITO, 2005).

De maneira distinta de dados e informações, o conhecimento para existir se desenvolve ao longo do tempo. Surge em meio às experiências vividas, abrange aquilo que absorvemos de cursos que participamos, da leitura de livros, de processos de orientação com mentores e também do aprendizado puramente informal. Este último, quando nascido da experiência, faz com que reconheçamos padrões que nos são familiares e em meio à aplicação da subjetividade de cada indivíduo, pode fazer inter-relações entre aquilo que está acontecendo no momento e aquilo que já ocorreu no passado (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A partir da perspectiva de conhecimento, especialmente, de que as pessoas são dotadas de conhecimento, que fica evidenciado o novo papel das pessoas nas organizações. Com o advento da valorização do capital intangível, as organizações passaram a ver que seus funcionários não são meras mercadorias substituíveis, mas a capacidade fundamental por trás de toda a sua existência e sucesso. As pessoas, nas organizações, são a fonte de rentabilidade que norteia a viabilidade sustentada. Nas últimas décadas, ficou evidenciado que a versatilidade e o comportamento inteligente de pessoas conhecedoras tornam-se o poder (WIIG, 1997).

### **Considerações finais**

Esta pesquisa objetivou realizar uma vasta revisão bibliográfica capaz de trazer esclarecimentos quanto a importantes distinções entre: dados, informações e conhecimento, bem como o papel da subjetividade das pessoas no processo de transformar dados em conhecimento. Para tanto, foram consideradas as premissas encontradas na gestão do conhecimento organizacional.

As organizações sempre foram formadas por pessoas, não há uma única organização que não tenha sequer uma pessoa em sua estrutura. A única evidência além desta, é que frequentemente pessoas são substituídas por máquinas em algumas tarefas diárias, quer seja em função da complexidade da atividade, pelo risco no exercício da função ou apenas pela contenção de despesas trabalhistas.

Nesse contexto, as organizações evoluíram no trato com o funcionário no que se refere a sua capacidade cognitiva. No passado, a perspectiva era de processos engessados que tornavam os funcionários em meras máquinas. Pessoas de capacidade subjugadas, dentro de um contexto no qual havia o modelo de fazer, com todos os movimentos necessários e dentro de um tempo já programado. Os indivíduos eram vistos como meros reprodutores de movimentos. Os dados quanto à produção eram colhidos para avaliar o seu desempenho.

Posteriormente, ficou notado que essa maneira de avaliação era demasiadamente reducionista e subjugava a capacidade cognitiva das pessoas, desconsiderando sua vivência, sua experiência, sua forma de ver e considerar o modelo de produção, por consequência, sua maneira particular de produzir inovação. A partir da década de 1980, as pessoas nas organizações passam a ter sua subjetividade considerada de maneira positiva, tanto para si, pois passaram a ter reconhecimento como portadoras de um potencial intrínseco, quanto para as organizações, que passaram a adotar medidas para avaliar dados, informações e conhecimento.

Dessa maneira, ficou evidenciado às organizações que, para gerar o conhecimento necessário a qualquer processo de trabalho, os funcionários precisariam ser reconsiderados dentro do sistema a partir de sua subjetividade. Em termos práticos, o conhecimento só seria capaz de ser desenvolvido e percebido na medida em que o indivíduo pudesse considerar e avaliar os dados e as informações colhidas na organização dentro de uma perspectiva subjetiva. Esta subjetividade seria rica em experiências e, de certo modo, reflexiva.

Por fim, o novo papel das pessoas nas organizações é tornar possível o desenvolvimento organizacional com a aplicação da subjetividade que permeia cada pessoa. A organização dispõe de dados e de informações, mas só com a aplicação da subjetividade que cada indivíduo tem, e em função da reflexão possível por meio desta, é que haverá a formação do conhecimento organizacional. Nos últimos anos, ficou impresso nas mais diversas pesquisas que a versatilidade e o comportamento inteligente de pessoas dotadas de experiência, de informação, de habilidade e de conhecimento, tornaram-se a fonte principal de poder para as organizações.

## Referências

- ANGELONI, M. T.; HOMMA, R. Z.; ATHAYDE FILHO, L. A. P.; COSENTINO, A. Gestão da informação e do conhecimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, v. 15, n. 1, 2016.
- BRITO, Lyda M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter. The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, Jan./Fev., p. 45-53, 1988.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.
- PASTOR, D.; GLOVA, J.; LIPTÁK, F.; KOVÁČ, V. Intangibles and methods for their valuation in financial terms: literature review. *Intangible Capital*, v. 13, n. 2, 2017.
- STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- WIIG, K. M. Knowledge Management: where did it come from and where will it go? *Journal of Expert Systems with Applications*, v. 13, n. 1, p. 1-14, 1997.
- Enviado em 31/08/2017  
Avaliado em 15/10/2017