

# INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE CONSULTORIA

**Marcos Aurélio Gomes**

Doutorando em Ciência da Informação  
Universidade Federal de Minas Gerais  
Professor Assistente do Curso de Biblioteconomia  
Universidade Federal de Alagoas  
*marcosaureliog@gmail.com*

**Raimundo Nonato Macedo dos Santos**

Doutor en Sciences de l'Information et de la Communication  
Université d'Aix-Marseille III, Paris  
Professor Adjunto da Universidade Federal de Pernambuco  
*raimundo.macedo@ufpe.br*

Artigo de Revisão

## Resumo

Discute acerca das relações entre a informação e o conhecimento no âmbito das empresas de consultoria em alta gestão, tendo como referencial o modelo de comunicação social apresentado por Le Coadic (1996), delinea tais empresas como intensivas em conhecimento, situando-as em determinado segmento econômico: o setor de serviços. Aborda a gênese dos projetos de consultoria, baseando-se em dupla hipótese: quebra de paradigmas e o processo de isomorfismo – normativo e mimético nos ambientes organizacionais. Conclui sobre a relevância que a Ciência da Informação assume ao possibilitar processos de construção, comunicação e uso da informação e a efetiva participação do profissional da informação nesse ambiente, por meio de ações nos projetos ou estudos de consultoria como também produtos e serviços.

## Palavras-chave

Fluxo da Informação. Necessidades de Informação. Uso da Informação. Empresas de Consultoria.

## 1 INTRODUÇÃO

Entender a informação como recurso, que pode alterar e transformar o rumo da sociedade na qual estamos inseridos tornou-se consenso para diversos setores da economia.

O termo informação pode ser associado, no mundo contemporâneo, como agente que tem a possibilidade de modificar as estruturas cognitivas, permitindo ao ser humano agir com maior propriedade no tempo e no espaço.

São as ações interpretativas humanas, considerando suas interações anteriores, que determinam se o objeto apreendido possui significado, comportando aspectos de sentido

e finalidade para a tomada de decisões em contextos (pré)definidos.

O contexto permite entender a presença do indivíduo no processo de socialização, estabelecendo a informação como recurso integrante deste próprio contexto. Assim, a informação pode ser compreendida como redutora de incertezas, interações e decisões dos indivíduos na sociedade e, ao mesmo tempo, como fator de produção.

O ambiente no qual estão inseridas as organizações são incertos e dinâmicos. Sendo assim, sofrem pressões ambientais contínuas em espaços materializados por conflitos e competições.

Nesse ambiente, marcado por embates e tensões, informações são geradas para amenizar situações de insegurança, indefinição e direcionar as ações das organizações.

Mediante ao exposto, parte-se do pressuposto que as empresas, mais especificamente as empresas de consultoria, traçam vínculos, uma relação de interação com o ambiente interno e externo às organizações (empresa-cliente), agregando informação e conhecimento para que essas organizações se tornem mais eficazes em seu campo de atuação.

Desse modo, objetiva-se apresentar uma discussão acerca das relações em que a informação e o conhecimento assumem no contexto das empresas de consultoria. Ressalta-se que este texto configura-se como um extrato de uma parte da Dissertação de Mestrado<sup>1</sup> do autor.

Logo, este trabalho encontra-se estruturado em quatro seções. A primeira expressa pela introdução ora exposta. Em seguida, apresenta-se uma definição para consultoria e a delimitação do setor econômico no qual tal atividade se encontra: setor de serviços. Na terceira seção, discute-se a gênese dos projetos de consultoria, baseando-se na hipótese da quebra de paradigmas e no processo de isomorfismo nos ambientes organizacionais. Por fim, a quarta seção é dedicada às conclusões depreendidas ao longo do trabalho.

## 2 CONSULTORIAS

Uma parte da economia é representada pelo setor de serviços. Por serviços compreende-se o “[...] ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 5).

Cliente ou empresa-cliente são entendidos, neste trabalho, como organizações ou gestores dentro de respectivas organizações, responsáveis por trabalharem com a empresa

de consultoria e possivelmente aceitarem as recomendações propostas; uma relação de vínculo e parceria entre ambos.

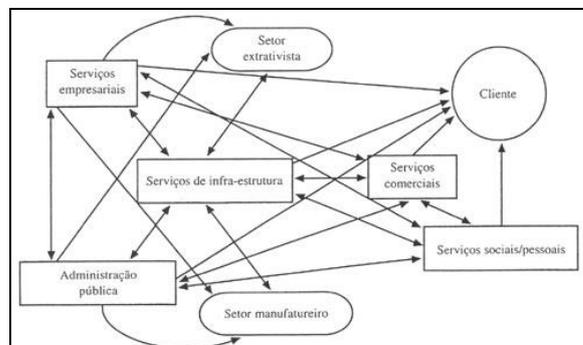
Fisher (1933) classificou a divisão das atividades econômicas em primária, secundária e terciária. Clark (1957), entretanto, sugere o termo “serviços” ao invés da denominação genérica “terciária”, pois, serviços diferenciam-se das atividades que geram bens agropecuários e industriais e, portanto, são caracterizados por sua diversidade e amplitude na economia.

Devido a essas circunstâncias, surgiu a necessidade de classificação e mensuração para explicar a contribuição do setor de serviços ao crescimento econômico. Vale ressaltar que, na década de 80, houve “[...] uma efervescência de classificações sobre o setor de serviços [...]” (MELO et al, 1998, p. 8).

Tomando como exemplo os trabalhos de Browning e Singelman (1978) e Riddle (1986), considera-se que as consultorias são atividades ligadas à área de serviços. Os dois primeiros autores propuseram uma classificação das atividades de serviços, discriminando as consultorias como serviços produtivos, isto é, utilizados pelas empresas no decorrer do processo produtivo.

Riddle (1986 apud FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p. 27), por sua vez, propõe uma divisão para o setor de serviços ao formular um modelo econômico (Figura 1) no qual apresenta um fluxo entre os setores da economia.

**Figura 1** - Modelo Interativo de uma Economia



**Fonte:** Fitzsimmons e Fitzsimmons( 2000).

Este modelo, apresentado por Riddle (1986), permite compreender o fluxo de atividades e as relações existentes entre os

<sup>1</sup> Dissertação apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (SP).

principais setores da economia: extrativista, manufatureiro e de serviços. Observa-se que todas as atividades convergem, direta ou indiretamente, para o cliente.

Assim, a presença do cliente, neste modelo, representa atender às suas necessidades e harmonizar o cliente com o ambiente.

Ao dividir o setor de serviços em cinco subgrupos, Riddle (1986) classifica *consultoria* em serviços empresariais.

Nessa abrangência, o serviço de consultoria é exercido por indivíduos ou empresas constituídas para esse fim, possuindo uma correlação com todos os setores da economia. Sendo assim, infere-se que o serviço de consultoria possui potenciais clientes naqueles setores.

No estudo realizado por Fleury, Oliveira e Child (2001), encontra-se uma distinção entre empresas de “serviços profissionais” de empresas de “outros tipos de serviços”. Estes autores apontam que empresas de serviços profissionais possuem seus produtos “[...] definidos como não padronizados, criativos, altamente dependentes de indivíduos [qualificados] e envolvendo a resolução de problemas complexos [...]” (FLEURY; OLIVEIRA; CHILD, 2001, p. 299). Os autores ainda acrescentam que, nessa categoria, estariam empresas de consultoria, agências de publicidade, empresas de advocacia e contabilidade. Enquanto empresas de outros tipos de serviços, agregariam pouco valor ao cliente, pois o “[...] foco está em serviços padronizados [e rotineiros], que demandam baixo nível de qualificação do empregado [...]” (FLEURY; OLIVEIRA; CHILD, 2001, p. 299).

Percebe-se que a diferenciação entre ambas está centrada no conhecimento e nas informações que geram, comunicam e usam.

Desta forma, as consultorias são entendidas no contexto deste trabalho como empresas de serviços profissionais que almejam melhorar o desempenho de organizações públicas, privadas ou sem fins lucrativos, através do fluxo de conhecimento que desenvolvem, tendo como foco o cliente.

Na literatura pesquisada, encontram-se diversos termos como “consultoria

empresarial”, “consultoria organizacional”, “consultoria gerencial” e “consultoria de gestão”. Entretanto, depreende-se que o termo foi sendo forjado ao longo dos anos, mediante a adequação das práticas e teorias administrativas desenvolvidas.

Há diversos segmentos de consultorias, mas, neste trabalho, restringe-se a empresas de consultoria com foco em estratégia e gerenciamento organizacional, que envolve a gestão de organizações.

Então, consultoria é compreendida como “[...] processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume responsabilidade de auxiliar executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões [...]” (OLIVEIRA, 1999, p. 21).

Tal definição pressupõe que empresas de consultoria agem entre a “*realidade* atual da empresa-cliente [...] [e a] *situação futura desejada* pela empresa-cliente, tendo em vista seus negócios atuais e futuros e os resultados esperados” (OLIVEIRA, 1999, p. 68, grifo nosso).

A realidade descrita está intimamente relacionada ao estágio de desenvolvimento econômico, político, social e tecnológico do país, abarcando fatores externos que impactam as organizações dos mais diversos setores. O deslocamento dessa realidade para um novo cenário leva a empresa-cliente a buscar, por meio das empresas de consultoria, aconselhamento para uma situação desejada no mercado.

Sendo assim, empresas de consultoria são os “negócios dos conselhos” (*The Economist*, 1997). São responsáveis por entregarem, a seus clientes, recomendações que despertem novas possibilidades de negócios, como se defenderem de seus (novos) concorrentes e implementarem mudanças organizacionais.

Empresas-cliente buscam nas consultorias o conhecimento e as competências que faltam internamente. Uma relação de cumplicidade que se estabelece entre o indivíduo que conhece e o objeto a ser conhecido. Além do conhecimento e das competências, os serviços de consultoria são caracterizados por marcos iniciais e finais, os projetos de consultoria.

As empresas de consultoria exercem sua competência por meio dos projetos de consultoria à empresa-cliente. Assim, competência é definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização [...]” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 190). Os projetos de consultoria são, na verdade, as competências em forma de ação com a intenção de modificar o espaço para melhor por meio do uso da informação e do conhecimento que são transferidos as empresas-cliente.

Nesse caso, projetos são compreendidos como “[...] trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento” (OLIVEIRA, 1999, p. 173). Os projetos de consultoria são uma negociação entre a empresa de consultoria e a empresa-cliente.

A literatura aponta que tais projetos envolvem etapas que podem ser genericamente classificadas em: i-) início do estudo; ii-) início da operação; iii-) desenvolvimento da solução e iv-) recomendações (KUBR, 1986).

São por meio das etapas e dos desdobramentos destas que compõem os projetos ou estudos de consultoria que os problemas (organizacionais, operacionais, tecnológicos e estratégicos) são identificados, analisados e as soluções recomendadas. Assim, problema nesse contexto é entendido como “[...] situação que preocupa os dirigentes da organização (e que muito provavelmente irá demandar alguma ação...), porém não está bem claro que ação deve ser empreendida, por onde começar e como proceder” (KUBR, 1986, p. 10).

Gomes (2005), ao apresentar a evolução das consultorias nas últimas décadas, constatou a utilização de métodos e técnicas de administração como ferramentas gerenciais empregadas nas organizações ao redor do mundo corporativo. O autor observou a diversificação de serviços oferecidos (análise econômica, avaliação de portfólio, estudos financeiros e mercadológicos, reengenharia de processos e inovação tecnológica) de forma a

estabelecer vínculos entre as empresas de consultoria e seus clientes atuais e potenciais, em outras palavras, fornecer apoio aos gestores para tomada de decisões estratégicas, na tentativa de gerar resultados positivos para o futuro da organização.

Para Gomes (2005), há um fator implícito ao descrever a evolução histórica dos serviços de consultoria: a questão da informação necessária às empresas de consultoria, desse modo, tais empresas se caracterizam como intensivas em conhecimento.

Para entendermos a questão da informação e também do conhecimento, naquele contexto, pressupõe-se que a informação é um meio ou fluxo que cria conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), entretanto, para que isto ocorra, a informação necessita circular através de um processo de comunicação.

Sendo assim, apoia-se no modelo de comunicação social, apresentado por Le Coadic (1996, p. 11), o “ciclo da informação”, o qual permite compreender a *construção*, a *comunicação* e o *uso* da informação. Este modelo possibilita apreender a informação como processo gerador de conhecimento e de serviços à sociedade.

*Construção da informação* – está associada às necessidades de informação dos indivíduos e organizações. Essas necessidades têm suas raízes na incerteza e na insegurança do ambiente. Pode-se afirmar que as necessidades de informação envolvem, também, emoções humanas como o medo e a ansiedade, portanto, um “campo de tensões” (BAITELLO JUNIOR, 1994, p. 20).

Indivíduos e organizações estão em constante conflito, diante do futuro, em um mundo repleto de transformações (ascensão da Ásia, retração da liquidez internacional, globalização, instabilidade pré-eleitoral em diversos países, alterações nos processos produtivos e gerenciais, declínios de poderes empresariais e retração/flexibilização no campo profissional).

Neste panorama, marcado por turbulências ambientais, as informações são construídas para referenciar o indivíduo e a organização na sociedade. Assim, a construção

da informação estabelece vínculos entre o emissor-receptor de informações, tendo a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, na organização e na sociedade, com a perspectiva para uma situação melhor.

As empresas de consultoria, neste aspecto, constroem informações para estabelecer soluções junto aos clientes. Diversas fontes de informação são fundamentais, pois essas empresas obtêm conhecimentos por meio desse conjunto para redução de incertezas e geração de (novo) conhecimento. Muitas dessas informações são geradas a partir da própria experiência adquirida na empresa-cliente.

Por conseguinte, ameaças à sobrevivência das organizações podem representar, muitas vezes, oportunidades de trabalho para as empresas de consultoria.

*Comunicação da informação* – é o processo que permite a troca de informações entre indivíduos. Le Coadic (1996) define dois processos de comunicação: *processo formal* e *processo informal*. O processo formal compreende a comunicação escrita, enquanto o processo informal é constituído pela comunicação oral. No quadro 1, apresenta-se os elementos formais e informais da comunicação da informação:

**Quadro 1 – Diferenças entre os Elementos Formais e Informais da Comunicação da Informação**

| Elemento Formal   | Elemento Informal                           |
|---|---|
| Pública (audiência potencial importante).               | Privada (audiência restrita).               |
| Informação armazenada de forma permanente, recuperável. | Informação não armazenada, não recuperável. |
| Informação relativamente velha.                         | Informação recente.                         |
| Informação comprovada.                                  | Informação não comprovada.                  |
| Disseminação uniforme.                                  | Direção do fluxo escolhido pelo produtor.   |
| Redundância moderada.                                   | Redundância às vezes muito importante.      |
| Ausência de interação direta.                           | Interação direta.                           |

Fonte: Le Coadic (1996)

Levando-se em consideração o contexto organizacional e, desse modo, alguns

elementos apresentados neste quadro, verifica-se que a interação entre ambos é relevante, pois, consubstancia as ações da empresa de consultoria junto às empresas-cliente.

*Uso da informação* – o uso da informação está associado à satisfação de necessidades de informação, quer no nível individual ou coletivo, uma prática social (LE COADIC, 1996; CHOO, 2003). Le Coadic argumenta que há duas necessidades de informação: necessidade de informação em função do conhecimento e necessidade de informação em função da ação.

A primeira derivada do “desejo de saber”, ou seja, a busca sobre conhecer algo, a identificação do objeto. A segunda está relacionada como meio para “ação objetivada”, ou melhor, de posse da informação o indivíduo avalia e realiza ações e decisões em contextos pessoais e profissionais.

Assim, a partir do entendimento que toda atividade socioeconômica gera e utiliza informação e conhecimento, Le Coadic (1996) sugeriu um modelo de comunicação social do ciclo da informação, tendo por analogia o esquema econômico clássico (produção ⇒ distribuição ⇒ consumo).

Entretanto, este esquema representa os fenômenos na cadeia e não os conceitos – elemento de significação – no ciclo da informação. Assim, o autor propôs a substituição de produção por construção, distribuição por comunicação e uso ao invés de consumo. Uma concepção necessária, pois o ciclo da informação apresenta-se de forma não linear.

Este modelo se contrapõe ao processo de comunicação emissor ⇒ canal ⇒ receptor, baseado na Teoria Matemática da Informação, proposta por Shannon e Weaver (1949), cujo foco estava na solução de problemas técnicos (FIDALGO, 1999) ou em uma perspectiva sintática para a informação sem levar em consideração o significado transmitido para a criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A informação não tem ponto final no ato de absorção, pelo contrário, é um agente “[...] modificador [...] produz conhecimento e modifica o estoque mental do saber do indivíduo, trazendo benefícios para seu

desenvolvimento e para o bem estar da sociedade em que vive” (BARRETO, 2002, p. 56).

Assim, utiliza-se o modelo de Le Coadic (1996) para entender o desencadeamento dos serviços de consultoria. Para se exemplificar melhor o pressuposto, retorna-se ao contexto, no qual o desenvolvimento dos serviços de consultoria está relacionado ao “[...] crescimento do tamanho e da complexidade das organizações” (DONADONE, 2001, p. 14), ao longo da história.

A partir da expansão das organizações, quer no desenvolvimento de produtos, serviços ou penetrações em novos mercados, há uma demanda crescente de novos conhecimentos e informações, desta forma, sendo fundamental o auxílio de agentes externos às organizações na transferência de tais conhecimentos. Entende-se como agentes externos – pessoas físicas (contadores, advogados, engenheiros) ou jurídicas (empresas de consultoria, propriamente dita).

Conforme Robredo (2003, p. 22), só há transferência de conhecimento quando o mesmo é difundido de um indivíduo para o outro ou para o grupo.

Assim, agentes externos os quais detinham conhecimentos específicos (construção da informação ⇒ empresas de consultoria) a serem transferidos às organizações (comunicação da informação ⇒ projetos de consultoria) e estas solucionando problemas (uso da informação ⇒ empresas-cliente) e gerando novas informações e conhecimentos (construção da informação ⇒ indivíduos, empresas-cliente, empresas de consultoria), formando um processo de comunicação social; pois é realizada entre indivíduos (Figura 2).

A partir da figura 2, verifica-se que as empresas de consultoria, por meio de suas ações, posicionam a empresa-cliente em determinado contexto, recriando a realidade para novos mercados, novos produtos, redesenhos organizacionais e novas metodologias operacionais.

**Figura 2 – Interação Social no Ciclo Informacional: uma Perspectiva**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Le Coadic (1996).

### 3 GÊNESE DOS PROJETOS DE CONSULTORIA

Nesta seção, procura-se entender ótica, a gênese dos projetos de consultoria. Ressalta-se, mais uma vez, que se adotou a definição para consultorias como empresas de serviços que almejam melhorar o desempenho das empresas-cliente públicas ou privadas, desta forma, o conhecimento é o principal ativo estratégico para as empresas de consultoria.

Baseou-se nas hipóteses de que a natureza dos projetos de consultoria está ancorada na introdução de novos paradigmas na sociedade e no processo de isomorfismo.

Por paradigmas, entende-se um conjunto de aspectos políticos, econômicos, tecnológicos e culturais (KUHN, 1993), que viabilizam o surgimento ou a manutenção de um padrão.

Concorda-se com Tarapanoff (2001, p. 33), quando expõe que

Novos paradigmas ocorrem quando são iniciados novos ciclos científicos, econômicos e tecnológicos, dentre outros, que por sua vez afetam ou provocam mudanças em cascata: sociais, comportamentais e culturais, nas pessoas e nas organizações.

Chiavenato (1996, p. 21) acrescenta a essa exposição que “a vida das pessoas e das organizações é regrada e delimitada por determinados paradigmas”.

Nessa argumentação, as organizações enfrentam novos agentes de mudanças, que estão localizados nos avanços tecnológicos, na globalização da economia, no novo ambiente empresarial e na concepção de desenvolvimento sustentado (VIEIRA, 1998; TARAPANOFF, 2001), gerando um processo de reestruturação da economia.

Essa reestruturação conduz a novos padrões de eficiência e ameaças as organizações.

Portanto, mediante tais alterações na economia, pode-se justificar a necessidade dos serviços das empresas de consultoria (OLIVEIRA, 1999), ou seja, uma busca das organizações por novidades ou modelos gerenciais que minimizem a situação de incerteza no ambiente no qual atuam.

Desta forma, acredita-se que, quanto maior a incerteza, mais organizações buscam modelos bem sucedidos dentro do ambiente organizacional na qual estão inseridas.

Donadone (2001) utiliza o conceito de isomorfismo para identificar como as histórias de sucesso legitimam as decisões gerenciais no contexto organizacional. Para esse autor, o isomorfismo nas organizações é compreendido como um processo que possibilita a homogeneização de ideias (DONADONE, 2001).

Para entender o conceito de isomorfismo no ambiente organizacional, utiliza-se como suporte teórico a abordagem institucional.

Philip Selznick é considerado o precursor da abordagem institucional ao considerar, na opinião de Fonseca (2003, p. 48), a organização como expressão de valores sociais, destacando sua relação com o ambiente.

A abordagem institucional é interpretada por Fonseca (2003, p. 47) “[...] para o exame dos elementos de redes relacionais e de sistemas culturais que modelam e sustentam a estrutura e a ação das organizações”.

Na interpretação de Vieira e Carvalho (2003, p. 13), a abordagem institucional

[...] distingue-se de teorias racionalistas fundamentalmente por entender que os fenômenos sociais, políticos, econômicos, culturais e outros, que compõem o ambiente institucional, moldam as preferências individuais e as categorias básicas do pensamento, como “o indivíduo”, a “ação social”, o “Estado” e “cidadania”. As instituições são, por sua vez, produto da construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas, sugerindo, portanto, um processo estruturado e ao mesmo tempo estruturante, que não é necessariamente racional e objetivo, mas fruto de interpretações e subjetividades. Essas interpretações podem adquirir caráter racional no momento em que servem a um objetivo específico em um espaço social ou campo, ou seja, no momento em que adquirem “utilidade” e passam a ser amplamente compartilhadas.

Seguindo essa percepção, as organizações funcionam em contextos institucionalizados (MEYER; ROWAN, 1991).

Vieira e Carvalho (2003) acreditam que as profissões, políticas e programas governamentais são criados para produzirem racionalidades. Na opinião desses autores, as organizações adotam práticas e procedimentos socialmente aceitos como racionais.

Assim, as organizações alcançam legitimidade na sociedade e por conseguinte, sobrevivência, mesmo que não alavanquem eficiência relativa de tais práticas e procedimentos, tornando-se cada vez mais semelhantes.

As organizações são estruturadas ou afetadas por seu ambiente institucional. Desta forma, entende-se que haja similitudes nas suas estruturas e processos dentro do mesmo ambiente institucional, tais similitudes são denominadas de isomorfismo (POWELL;

DiMAGGIO, 1991; VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Fonseca (2003, p. 52) corrobora ao afirmar que em

[...] época de incerteza ambiental, a competição entre as organizações volta-se tanto para a busca de recursos e consumidores, como de legitimidade institucional, cuja perpetuação contribui para o sucesso das estratégias implementadas e para o pleno funcionamento interno. Essa disputa torna as práticas organizacionais cada vez mais homogêneas, ou isomórficas, diminuindo a variedade e a instabilidade dos arranjos organizacionais em vigor em dado momento.

Mais adiante, Fonseca (2003, p.53, grifo nosso) acrescenta que

[...] os dirigentes podem imitar estratégias e arranjos estruturais implantados pelos concorrentes, a fim de atingir o sucesso por eles conquistado, além de procurar reduzir a incerteza [...]. Modelos de ação podem ser assim adotados indiretamente [...] ou diretamente, mediante a contratação de firmas de consultoria, por exemplo.

Sendo assim, o isomorfismo fornece instrumentos necessários para consubstanciar a racionalidade nas ações gerenciais e a atuação de empresas de consultoria nas organizações.

Como processo, o isomorfismo, pode acontecer de três formas, segundo Powell e DiMaggio (1991): *coercitivo*, *normativo* e *mimético*. Entretanto, ressaltam-se os processos normativo e mimético, pois auxiliam no entendimento como as histórias de sucesso são legitimadas no contexto organizacional.

*Normativo* – está associado à vigência de normas típicas do exercício de determinadas atividades profissionais. Esses profissionais controlam o conhecimento formal, sendo assim ocorrem similitudes através de uma base cognitiva e intercâmbios das novidades organizacionais.

Donadone (2001) afirma que, por intermédio deste processo, as empresas de consultoria se legitimam através de

1) livros de origem acadêmica, principalmente pela forte associação entre business schools, gurus gerenciais e *consultorias*, que servem de “modelos” para pessoas e organizações; 2) cursos e seminários promovidos pelos meios acadêmicos, comumente as business schools, e as *empresas de consultoria* que introduzem, aos corpos gerenciais, as “novas” técnicas de gestão, e que incluem as formas “atuais” de gerenciamento, legitimando-as e criando um circuito de relações pessoais, cujas normas são aceitas pelo meio gerencial. (DONADONE, 2001, p. 78, grifo nosso).

Nesse aspecto, há uma veiculação por parte da imprensa de negócios e pelos indivíduos de novas ideias e procedimentos, investidos de racionalidade que, por intermédio das empresas de consultoria, são adotadas pelas empresas-cliente.

A imprensa de negócios marca sua presença a partir do século XVI, quando surgem os primeiros exemplares dos jornais comerciais e financeiros, entretanto, no século XVII as necessidades de informações econômicas e comerciais aumentaram, consideravelmente, em resposta à expansão dos negócios ao redor do mundo, principalmente na Europa. Historicamente as “*coffee houses*” eram os locais preferidos onde os frequentadores compartilhavam informações e possíveis soluções sobre o mercado de negócios.

Assim, considera-se a imprensa de negócios como a mídia impressa ou eletrônica que divulga ideias e informações sobre o mercado econômico-financeiro e a divulgação de novas teorias administrativas.

Donadone (2001, p. 69) afirma que, por meio dos cadernos de “negócios e empresas”, os jornais e revistas de negócios passaram a referenciar as experiências de sucesso que são passadas como informações aos leitores, para que estes tomassem decisões na sua vida diária e as utilizassem como fontes de referência do andamento das empresas.

São ações estratégicas bem articuladas para promoverem novas soluções ou intensificar ideias pela qual as pessoas ou organizações encontram-se defasadas e devem se ajustar sob o signo da produtividade e excelência empresarial.

Assim, uma das estratégias utilizadas pelas empresas de consultoria para difundir suas doutrinas de negócios são através de suas publicações (livros e periódicos), encontrando no mercado organizações ávidas pelas mais recentes tendências gerenciais.

Neste contexto, vale mencionar a sondagem realizada em 1994 pela empresa Bain & Co. A revista Exame publicou artigo com alguns dados dessa sondagem, por meio dos quais constatava-se que as empresas da Grã-Bretanha eram as maiores consumidoras de técnicas de administração, seguida das empresas americanas, ficando o Japão e a França com terceiro e quarto lugar respectivamente (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1996).

No mesmo artigo, a revista ressaltava que a maior parte das consultorias, após o sucesso do “*The McKinsey Quarterly*”, passou a ter periódicos próprios, onde eram expostos seus produtos. Esse artigo faz referência ao periódico “*Transformations*” da consultoria Gemini, o qual já trazia “trechos significativos” sublinhados.

*Mimético* – em uma análise genérica, o isomorfismo mimético seria uma imitação ou cópia de processos bem sucedidos por outras organizações ou, “quando as metas são ambíguas e o meio ambiente cria incertezas práticas, a organização modela-se de acordo com o exemplo de outras organizações”. (MARCH; OLSEN, 1991 apud DONADONE, 2001, p. 78).

Nesse trabalho, o isomorfismo mimético é compreendido como a transferência de pacotes ou modelos de sucesso a serem utilizados por outras empresas por intermédio das empresas de consultoria.

É possível que empresas de consultoria possuem as informações estruturadas, ou seja, codificadas ou sistematizadas sobre os projetos

desenvolvidos em empresas-cliente e sobre o ambiente no qual atuam. Estando estas informações estruturadas, possibilitando recuperar modelos e ferramentas que foram utilizadas com sucesso em projetos anteriores e adequá-los, dependendo da amplitude do problema a ser solucionado, em novos ambientes.

Outro ponto importante a ser observado são os indivíduos os quais, através do conhecimento tácito (*know-how*), facilitam o compartilhamento do conhecimento à empresa-cliente, desse modo, configurando-se como um ato de socialização.

#### 4 CONCLUSÃO

A discussão apresentada permitiu uma reflexão relacionada com a Ciência da Informação, que, consubstancia por meio de estudos das propriedades gerais da informação e análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação, gerar novas informações e conhecimentos por intermédio dos serviços de informação, no qual a informação gerada possa ser representada, recuperada e utilizada.

Os profissionais da informação que atuam nesses espaços são essenciais, pois deveriam atuar como gestores ativos da informação, ao integrarem-se com a equipe que desenvolve o projeto/estudo de consultoria a empresa-cliente.

A participação dos profissionais da informação no processo de construção, comunicação e uso da informação é essencial ao estabelecer ações ou contribuições para que a informação seja recuperada e acessada, possibilitando a geração de conhecimento. Ainda, nesse contexto, tais profissionais podem estabelecer os comportamentos relacionados à informação dos consultores, promover ações quanto a competências em informação desses profissionais, desenvolver políticas para o desenvolvimento de fontes de informação, como também, produzir produtos e serviços informacionais.

## INFORMATION AND KNOWLEDGE IN BUSINESS CONSULTING

### Abstract

*Discusses about the relationship between information and knowledge as part of the top management consulting firms, taking as reference the model of communication presented by Le Coadic (1996), outlines such as knowledge-intensive companies, placing them in a particular economic sector: the service sector. Discusses the genesis of consulting projects, based on two assumptions: break paradigms and isomorphic process - normative and mimetic in organizational environments. It is concluded that the relevance information science takes to allow construction processes, communication and use of information and the effective participation of the information professional in this environment through actions in projects or consultancy studies as well as products and services.*

### Keywords

*Information Flow. Information Needs. Information Use. Consultants.*

---

Artigo recebido em 20/01/2014 e aceito para publicação em 30/04/2014

---

### REFERÊNCIAS

- BAITELLO JUNIOR, N. A sociedade da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 19-21, 1994.
- BARRETO, A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002.
- BROWNING, H. C.; SINGELMAN, J. **The emergence of a service society**. Springfield, 1978.
- CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CLARK, C. **The conditions of economic progress**. London: MacMillan, 1957.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.
- DONADONE, J. C. **Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias**. 2001. 123 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica – Departamento de Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FIDALGO, A. **Semiótica Geral**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 1999.
- FISHER, A. G. Production, primary, secondary and tertiary. **Economic Record**, v. 15, n. 1, p.24-38, 1933.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 47-66.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M.; CHILD, J. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 294-312.

- GOMES, M. A. **Contribuições da ciência da informação em projetos de consultoria.** 113 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pós-Graduação em Ciência da Informação, Campinas. 2005.
- KUBR, M. (Ed.). **Management consulting: a guide to the profession.** 2. ed. rev. Geneva: International Labour Office, 1986.
- KUHN, T. S. **A Estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1994.
- LE COADIC, Y. O objeto: a informação. In: \_\_\_\_\_. **A Ciência da Informação.** Brasília: Briquet de Lemos, 1996, p. 4-13.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations.** Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
- MELO, H. P. de et al. **O setor de serviços no Brasil: uma visão global 1985/95.** Rio de Janeiro: IPEA, 1998. (Texto para discussão n. 549).
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myths as ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Ed.) **The new institutionalism in organizational analysis.** London: University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. Você acredita em duende? **Exame**, São Paulo, p. 24-26, 4 dez. 1996.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** 2. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 1999.
- POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis.** London: University of Chicago Press, 1991.
- RASIEL, E. M. **O jeito McKinsey de ser.** São Paulo: Makron, 2000.
- ROBREDO, J.; CUNHA, M. B. da. **Documentação de hoje e de amanhã: uma abordagem informatizada da biblioteconomia e dos sistemas de informação.** 2. ed. São Paulo: Global, 1994.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001, p. 242-267.
- RIDDLE, D. I. **Service-led growth: the role of the service sector in world development.** Praeger : New York, 1986.
- TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- THE ECONOMIST. New York: Economist, mar. 22, 1997. 22 p.
- VIEIRA, A. S. **Bases para o Brasil na sociedade da informação: conceitos, fundamentos e universo político da indústria e serviços de conteúdo.** [Rio de Janeiro]: IBICT, 1998. 65 p. Documento elaborado como parte das atribuições de uma bolsa DTI/CNPq.
- VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.