

Recebido em: 09/08/2021

Aceito em: 10/10/2021

Gestão da informação nos serviços de consultoria empresarial

Sabrina Viana de Assis ¹

Jaqueline Santos Barradas ²

Resumo: A Gestão da Informação (GI) visa o tratamento da informação desde sua coleta ou aquisição até a sua distribuição. Este artigo tem por objetivo apresentar a contribuição da GI nos serviços de consultoria empresarial, sobretudo, no que diz respeito ao processo decisório das organizações. Pesquisa de caráter exploratório, bibliográfico e descritivo, cuja coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionário, considerando uma amostragem não probabilística. Os resultados apontam que a GI contribui para fuga dos *commodities*, suporte na tomada de decisão, e planejamento de futuro. Entretanto, não é consenso entre as empresas o entendimento da GI como diferencial competitivo. Conclui-se que tais organizações não utilizam a GI no seu máximo potencial.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Consultoria empresarial; Gestão de empresas; Tomada de decisão.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão da Informação (GI) é empregada no âmbito do conhecimento explícito, isto é, dados e informações já consolidados em algum veículo de comunicação (VALENTIM, 2002). A GI visa o gerenciamento da informação desde a identificação da necessidade informacional até a sua distribuição e uso (CHOO, 2003). Nesse sentido, as empresas que possuem uma gestão eficiente e de qualidade de suas informações, podem nortear seus processos e decisões, e assim, fazerem escolhas mais assertivas, agregando valor e estabelecendo vantagem competitiva (VALENTIM, 2002).

Nessa perspectiva, com o surgimento de novas tecnologias e de novas demandas informacionais internas e externas, as organizações precisam constantemente se adaptar para

¹ Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). E-mail: contatosabrinaviana@gmail.com

² Doutora pelo Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) em convênio com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professora Adjunta da Departamento de Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e do Programa de Pós-graduação em Biblioteconomia (PPGB-UNIRIO). E-mail: jaqueline.barradas@unirio.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0932-9764>



garantirem sua posição no mercado. Desse modo, é cada vez mais importante ter uma boa gestão informacional, para que a partir da análise desse recurso, as empresas possam embasar seu processo decisório e estabelecerem modelos de gestão que atendam às necessidades atuais da sociedade, do público e da organização, o que tem sido um processo contínuo nos mais distintos períodos históricos (ARAÚJO; INOMATA; RADOS, 2014).

Nesse contexto, uma demanda crescente da atualidade, além das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), têm sido os serviços de consultoria empresarial, sob diversos aspectos: financeiro, gestão de recursos humanos, melhoria contínua, mapeamento de novos produtos e/ou estratégias e outros. Diante disso, pensa-se na aplicação da gestão informacional nos serviços e no atuar do bibliotecário nesse segmento de mercado.

No âmbito empresarial, os serviços de consultoria podem ser compreendidos como: “serviço de suporte a administradores ou proprietários de empresas, visando auxiliar no processo de tomada de decisões que apresentam grande influência sobre os resultados da corporação” (SOUZA, 2016, p. 4).

Este artigo tem por principal objetivo compreender o papel da Gestão da Informação, no âmbito dos serviços prestados por empresas de consultoria empresarial, sobretudo, no que diz respeito ao processo decisório das organizações e, para o alcance do mesmo foi necessário observar: se há aplicação das seis etapas da Gestão da Informação, descritas por Choo (2003) nas empresas de consultoria; analisar como a informação é usada como estratégia, com base nas três arenas apresentadas por Choo (2003); compreender a atuação do bibliotecário na gestão informacional das empresas; e, apurar se existe um setor específico de Gestão da Informação nestas empresas.

Além desta introdução, a investigação está dividida em mais cinco seções: Gestão da Informação; serviços de consultoria; procedimentos metodológicos; resultados de pesquisa e considerações finais.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO (GI)

A Gestão da Informação possui papel de destaque no âmbito empresarial, pois possibilita um processo decisório mais estruturado e fundamentado, o que aumenta significativamente a assertividade da decisão. Diante disso, Cordeiro e Cassiano (2018)

descrevem as características da terceira era da informação, cujo foco são as interações com o universo de dados, que necessita “ser tratado, agregado, gerido e disponibilizado na forma de conhecimento para estratégias de negócio, monitorização e tomada de decisão” (CORDEIRO; CASSIANO, 2018, p. 207).

A Gestão da Informação é conceituada sob diversas vertentes, vista por alguns estudiosos como uma área de conhecimento mais ampla e por outros, como uma função administrativa. Os autores Moraes e Oliveira (2015) entendem a gestão da informação da seguinte maneira:

A função administrativa gestão da informação é aquela que planeja, organiza, controla e toma decisões sobre o processo de desenvolvimento e criação de dados, a transformação deles em informação e a sistematização desta, o fluxo de informações na organização, a segurança da informação e o arquivamento e a manutenção da informação relevante à instituição. (MORAES; OLIVEIRA, 2015, p.31)

Moraes e Oliveira (2015) caracterizam a gestão informacional como uma função administrativa que abrange o dado, em sua concepção bruta, a sua transformação em informação útil e o gerenciamento de todo o fluxo informacional, considerando a segurança, o armazenamento e a manutenção da informação. Nota-se, entretanto, que não há menção à recuperação posterior dessa informação.

Segundo Valentim a “gestão da informação trabalha no âmbito do conhecimento explícito, ou seja, são dados e informações que já estão consolidados em algum tipo de veículo de comunicação, como exemplo pode-se citar desde o livro impresso até a rede Internet” (2002, p. [5]). Isto é, engloba os fluxos informacionais estruturados ou formais.

É importante ressaltar que, o processo de GI não é simples, implica inúmeros conhecimentos sobre fontes de informação, técnicas de recuperação informacional, habilidades em pesquisa e senso crítico. Além disso, atualmente existem muitos softwares que com base no *Business Intelligence*, têm facilitado a análise de volumes expressivos de dados e informações (AMARAL, 2016). Por isso, conhecer e dominar essas ferramentas também contribui para o desenvolvimento do trabalho do gestor da informação.

Com a eficiente gestão da informação empresarial, o processo decisório torna-se muito mais assertivo, pois dispõe das informações necessárias para uma boa escolha. Em contrapartida, uma GI deficiente pode acarretar diversos problemas e prejuízos para as

organizações. Logo, todo o gerenciamento do fluxo informacional deve ser feito com cuidado e atenção, pois pior do que não ter informação sobre algo é ter uma informação incorreta.

Nesse contexto, para implementar uma GI com qualidade e que atenda as demandas informacionais das instituições, é preciso dispor de uma equipe multidisciplinar de profissionais da informação, como: bibliotecários, arquivistas, cientistas da informação e computação. Entretanto, Souto (2014) relata que muitos gestores desconhecem as habilidades e competências de um bibliotecário, conforme descrito a seguir:

A amplitude da formação multidisciplinar do bibliotecário, desconhecida por muitos gestores em diversos ambientes institucionais, é outra evidência das competências deste profissional para atuar em processos de gestão da informação, do conhecimento e afins. (SOUTO, 2014, p. 12)

Os profissionais de GI podem atuar em diversas áreas e em distintas fases do processo de geração do conhecimento, tais como: análise de dados, gerenciamento de processos e projetos, comunicação organizacional, inteligência de negócios, gestão do conhecimento e segurança da informação (CORDEIRO; CASSIANO, 2018).

Diante disso, é importante avaliar a presença desta multidisciplinaridade nas práticas empresariais e verificar se o bibliotecário(a) tem contribuído nesse processo, o que caracteriza uma das etapas para o alcance do objetivo desta pesquisa. No entanto, antes de entrar nessa seara, é preciso compreender de forma mais consistente a Gestão da Informação e suas etapas.

2.1 Etapas da GI

De acordo com Choo (2003), a Gestão da Informação pode ser dividida em seis etapas, a saber: Identificação das necessidades de informação; Coleta de informação; Organização e armazenagem; Desenvolvimento de produtos e serviços de informação; Distribuição e Uso de informação.

Todos esses processos devem ser planejados, estruturados e devem contar com mecanismos de controle e segurança, para garantirem a integridade informacional e a qualidade dos serviços prestados. Ademais, cada uma destas etapas possui extrema importância para aquisição e/ou geração de informações úteis para as empresas. Sobretudo, no que diz respeito a falhas na identificação da demanda, que comprometem todo o processo de

GI. É possível ainda compreender o gerenciamento da informação, em quatro etapas, apresentadas por Davenport (1998), a saber: determinação de exigências; obtenção; distribuição e utilização.

As etapas do Gerenciamento Informacional variam de acordo com o autor e logo, com a vivência e experiência de cada um dos estudiosos. No entanto, pode-se observar que existe uma essência comum entre os diferentes tipos de Gestão da Informação. De um modo geral, essa similaridade dá-se pelo entendimento de que a GI é implementada nas organizações, independentemente do porte, para alcance de determinado fim, isto é, fazer uso da informação para atender alguma finalidade. Ademais, algo comum, é a relevância da identificação das necessidades e/ou exigências como ponto de partida da GI.

Nesse contexto, a identificação/determinação das exigências informacionais, por ser a norteadora do processo de GI, constitui uma etapa crucial do gerenciamento; falhas nessa fase, comprometerão os resultados finais. Tanto Choo (2003) quanto Davenport (1998) elencam essa etapa como a primeira no processo de GI.

Ademais, Beal (2007, apud Araújo, Inomata e Rados, 2014), afirma que o uso da informação é a principal parte do processo da Gestão da Informação. Desse modo, entende-se a GI como uma área responsável por viabilizar e contribuir para o uso efetivo da informação útil para as organizações, garantindo, qualidade e eficiência ao processo, desde a coleta até o emprego da informação.

2.1.1 Fluxos de Informação

A capacidade de controlar o fluxo de informação de uma organização “pode ser usada como fonte de poder decisório” (CHOO, 2003, p. 293). O autor ainda afirma que: “durante a tomada formal de decisões, o fluxo de informações é regulado por regras e rotinas que podem, por exemplo, determinar quem tem acesso à informação ou quem pode solicitá-la, e estipular que informações serão criadas, em que estágio e para quem” (CHOO, 2003, p. 414).

Diante do exposto, a Gestão da Informação baseada no fluxo de informação é “um recurso estratégico fundamental para o processo de tomada de decisão” (VITAL; FLORIANI;

VARVAQUIS, 2010, p. 86). Os fluxos de informação possibilitam a obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional (VITAL; FLORIANI; VARVAQUIS, 2010).

Segundo Greef e Freitas (2012) o fluxo de informação é uma sequência de eventos desde a geração da informação por um emissor até a sua captação e assimilação por um receptor, gerando conhecimento individual e coletivo. Valentim (2013) classifica os fluxos de informação como estruturados (formais) e não-estruturados (informais). Os estruturados ou formais são resultantes das atividades repetitivas, registrados e definidos por normas e especificações claras, objetos de estudo da GI. Já os não-estruturados ou informais, nem sempre são registrados, resultantes de experiências individuais ou de grupos, objetos de estudo da Gestão do Conhecimento (GC) (VALENTIM, 2013).

Tanto a GI quanto a GC colaboram de forma significativa para o embasamento do processo decisório. Entretanto, suas ações, etapas e seus objetos de estudo são distintos. A GC investe seus esforços em captar o conhecimento individual (seja tácito ou explícito) e transformá-lo em conhecimento coletivo, isto é, compartilhado. Em contrapartida, a GI trata o conhecimento que já está registrado e compartilhado.

Conforme descrito por Vieira (2020), a Gestão do Conhecimento vai abordar dois ativos: do conhecimento empírico e do conhecimento conceitual. Já a Gestão da Informação engloba apenas os ativos de conhecimento conceitual. Desse modo, a GI atua no âmbito do conhecimento explícito, gerencia dados e informações já consolidados (VALENTIM, 2002).

Nesse contexto, a próxima subseção destaca a Gestão da Informação no contexto empresarial, abordando sua contribuição para empresas públicas e privadas. No entanto, antes de compreender como a GI está inserida no mercado dos consultores, através da aplicação de método empírico (questionário semiestruturado), é importante entender como esses serviços são caracterizados e definidos, conforme apresentado na seção a seguir.

2.2 A GI no contexto empresarial

A GI constitui suporte para a gestão da sustentabilidade empresarial. Araújo, Inomata e Rados (2014) destacam algumas aplicações da GI no contexto empresarial, com enfoque em Micro e Pequenas Empresas (MPE):

A gestão da informação poderá servir como suporte para as ações que irão direcionar a resolução das demandas explícitas e implícitas, as quais estão ligadas a MPE. O acesso às informações de alto nível dará suporte para a tomada de decisões, o monitoramento do ambiente no qual a empresa está inserida, as ações dos concorrentes, a facilidade no acesso a indicadores ambientais, sociais e econômicos, a construção de um processo de guarda da produção informacional da empresa para posterior recuperação entre outros benefícios. Por fim, a gestão da informação servirá como uma aliada à construção dos produtos informacionais. (ARAÚJO, INOMATA, RADOS, 2014, p. 123)

Desse modo, como explicitado acima, a GI possui alta aplicabilidade e funcionalidade para as empresas, contribuindo para processos decisórios mais assertivos e estruturados, para uma gestão de fluxos informacionais mais eficiente e com segurança e tantas outras atribuições da área.

Araújo, Inomata e Rados (2014) concentram sua abordagem nas micro e pequenas empresas, porém, a GI possui aplicações nas organizações nos seus diferentes portes. Nesse contexto, deve “resultar em um artefato que possibilite, a todos os níveis da empresa, a utilização da informação, de forma clara e concisa, tendo em vista o atendimento das necessidades inerentes à sustentabilidade empresarial” (ARAÚJO, INOMATA, RADOS, 2014, p. 129).

De acordo com Romero e Araújo (2015) é necessário estimular uma cultura organizacional que vise uma GI efetiva e de qualidade, pois esta ação atrai investimentos e gera credibilidade para a empresa, conforme descrito no trecho abaixo:

[...] deve-se incentivar as empresas a boa gestão da informação relativa ao seu conhecimento organizacional para que esta chegue aos stakeholders e estes o reconheçam e possam devolver valor à empresa sob a forma de confiança, credibilidade e fidelidade, ou seja, sob a forma de reputação. (ROMERO; ARAÚJO, 2015, p.203)

Diante do exposto, é importante assimilar que a informação empresarial é utilizada, sobretudo, para redução de incertezas e identificação de oportunidades, isto é, constitui-se como base para a tomada de decisão organizacional (GOULART, 2007). Nesse sentido, observa-se que esse tipo de informação está intimamente relacionado a “[...] elementos de ação da análise do ambiente organizacional externo, compreendendo informações mercadológicas, jurídicas, informações sobre produtos e serviços, governamentais, contábeis e financeiras, estatísticas, tecnológicas, dentre outras” (GOULART, 2007, p. 29).

Outro ponto a ressaltar, é que a abordagem da GI se diferencia entre empresas públicas e privadas. As organizações estatais, geralmente, operam suas atividades em nome do governo e precisam cumprir determinadas obrigações perante a sociedade, no que diz respeito ao tratamento da informação (MIRANDA, 2010).

Miranda (2010) destaca que:

A gestão da informação em uma organização pública deve ter como guias a visão de futuro, a missão e os objetivos institucionais expressos por leis e regulamentos, aos quais a instituição deve obedecer. Prover informação de qualidade deve resultar em serviços que atendam às necessidades dos cidadãos; conquistem a confiança pública e a credibilidade; aumentem a produtividade; e reduzam os custos da administração pública. (MIRANDA, 2010, p. 100)

Em contrapartida, a GI em instituições privadas, atende às necessidades do negócio, visando lucro e produtividade. Fato este que gera divergências em relação ao setor público devido às diferenças e singularidades dos objetivos e a análise custo/benefício dos processos informacionais (MIRANDA, 2010).

Em suma, as empresas, seja no âmbito público ou privado, que empregam em suas atividades uma gestão da informação eficiente, tendem a alcançar maior credibilidade e possuir processos mais assertivos e estruturados. Desse modo, conquistam investimentos e ascensão frente a concorrência (ROMERO; ARAÚJO, 2015). Ademais, a GI também contribui na qualidade dos processos organizacionais, na produtividade da cadeia industrial, bem como na competitividade das empresas para ocupar mercados potenciais (VALENTIM, 2013).

Ao tratar das empresas de consultoria empresarial, isto não é diferente, e por isso, antes de compreender as aplicações da GI nessa tipologia de organização, é importante entender de forma mais consistente os serviços prestados por elas.

3 SERVIÇOS DE CONSULTORIA

Segundo Souza (2016), a consultoria no âmbito empresarial, é definida da seguinte maneira:



[...] serviço de suporte a administradores ou proprietários de empresas, visando auxiliar no processo de tomada de decisões que apresentam grande influência sobre os resultados da corporação. O grande objetivo da consultoria é definir a alternativa de ação mais apropriada em um ambiente corporativo com diversos riscos, competidores e incertezas (SOUZA, 2016, p. 4).

Tendo em vista que o principal objetivo de um serviço de consultoria empresarial que é “definir a alternativa de ação mais apropriada” (SOUZA, 2016, p.4), isto é, ter um processo decisório bem fundamentado, traçando as melhores opções e escolhendo a que mais se adequa a situação ou problema proposto, a gestão da informação possui extrema relevância, pois, produzirá *insights* valiosos para consolidação desse processo. Desse modo, a informação empresarial é essencial para tomada de decisão (GOULART, 2007).

De acordo com Azevedo (2014), os serviços de consultoria empresarial ainda podem ser entendidos da seguinte forma:

Considero a área de atuação da consultoria empresarial não como uma evolução direta da prática do Serviço Social em empresas, mas como uma prática datada historicamente a partir da reestruturação produtiva que se desencadeia no Brasil a partir dos anos 1990, se sustenta em experiências positivas/negativas nas suas relações com outros clientes-empresas e que comercializa pacotes de serviços [...] (AZEVEDO, 2014, p. 319).

De modo geral, as consultorias empresariais comercializam pacotes de serviços às organizações (AZEVEDO, 2014) sejam elas públicas ou privadas, e nesse sentido, oferecem suporte às mais diversas áreas de uma empresa, tais como: financeira, recursos humanos e prospecção. Geralmente, as organizações contratam outras empresas especializadas em determinada área para prestar consultoria. No entanto, essa não é uma regra e as instituições podem dispor de consultores em seus próprios empreendimentos, cabendo-se analisar a relação custo-benefício.

Entende-se que a consultoria empresarial busca apresentar a melhor alternativa, diante de um contexto específico de cada organização, de maneira a prestar suporte ao processo decisório das instituições. Ademais, segundo Souza (2016), é importante ressaltar, os desafios do mercado de consultoria, decorrentes da enorme variedade de realidades empresariais, presentes no âmbito corporativo.

Nesse contexto, o consultor precisa atentar-se em alguns aspectos, a saber: percepção da realidade: analisar a empresa de forma específica, contemplando suas particularidades; conhecer as aspirações: identificar as necessidades, os desejos de mudanças e melhorias;

diagnóstico: levantar as causas do problema e não apenas os sintomas; proposta de soluções: apresentar alternativas viáveis e práticas; e acompanhamento: monitorar a implantação da medida e sugerir ajustes, se necessário.

As consultorias podem ser classificadas quanto à estrutura e quanto à amplitude.

- a) Quanto a estrutura, pode ser de pacote - modelo de serviço pré-determinado (padrão) - e artesanal - modelo de serviço projetado de acordo com as necessidades específicas de cada empresa (SOUZA, 2016).
- b) Quanto à amplitude, pode ser especializada, isto é, atendendo uma área particular do negócio, como: gestão de pessoas, gestão financeira e outros, ou globalizada, que abrange diversos segmentos em uma só consultoria. A consultoria globalizada envolve interação com outros países (SOUZA, 2016).
- c) Ademais, ainda são classificadas quanto à presença ou ausência de vínculo com a empresa-cliente (interna ou externa) (SOUZA, 2016).

A escolha do tipo de consultoria deve ser adequada às necessidades de cada empresa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi elaborada uma pesquisa de caráter exploratório, bibliográfico e descritivo. O estudo é caracterizado por dados e análises qualitativas e quantitativas. Diante disso, para obtenção dos resultados, optou-se pela aplicação de questionário semiestruturado, disponibilizado via *LinkedIn* e *Instagram* às empresas de consultoria, com base em uma amostragem não probabilística. A escolha dos meios de envio dos questionários foi feita com base no acesso rápido e prático das partes envolvidas (pesquisadora e entrevistados).

O campo empírico é composto por empresas brasileiras de consultoria empresarial de diversos segmentos, tais como: melhoria contínua, gestão de pessoas e treinamentos, gestão financeira e outros, a fim de analisar a contribuição da Gestão da Informação nas práticas e serviços oferecidos por tais organizações. A pesquisa engloba empresas de consultoria empresarial (externa), que aplicam em maior ou menor grau a gestão informacional no seu fazer.

Foram enviados questionários para 70 empresas, localizadas na rede *LinkedIn* e *Instagram*, de diversas regiões do país, entre os dias 5 e 20 de abril de 2021. O instrumento foi enviado em particular para as organizações, com o objetivo de restringir o acesso apenas às empresas de consultoria. Após o período estabelecido foram obtidas 12 respostas, que correspondem a 18% do total de organizações convidadas a participarem da pesquisa.

Com base no levantamento bibliográfico junto dos textos considerados referenciais para temática abordada e as publicações mais recentes, foi elaborada a revisão de literatura com aporte crítico e comparativos entre os autores estudados, nas perspectivas da Administração, Ciência da Informação e Biblioteconomia.

5 RESULTADOS

Foi aplicado um questionário semiestruturado, com 15 perguntas, 4 de respostas abertas e 11 de múltipla escolha, sendo 1 das respostas abertas, uma justificativa para a pergunta anterior. O instrumento foi enviado de forma privada para empresas de consultoria empresarial externa, de todo o país, totalizando 70 organizações, e ficou disponível entre os dias 5 e 20 de abril de 2021. Inicialmente, a pesquisa seria vinculada apenas pelo *LinkedIn*, mas devido a exigência de “conexão” na rede entre pesquisadora e respondentes, para envio do questionário, o mesmo também foi disponibilizado via *direct* do *Instagram*.

Após o término do prazo estabelecido para participação do estudo, foram colhidas 12 respostas, que representam aproximadamente 18% do total de organizações convidadas a participarem da pesquisa. Nesse sentido, os dados apresentados a seguir serão caracterizados como apontamentos sobre o tema e necessitam de estudos posteriores mais aprofundados.

Em contrapartida, a amostra de respondentes, nos proporciona dados muito interessantes e abrange diversos segmentos de consultoria empresarial nas regiões sudeste (66,7%), sul (16,7%) e nordeste (16,7%) do país, possibilitando algumas comparações, no que diz respeito à localização geográfica e serviços prestados. Nesse sentido, estes dados transformados em informação, poderão gerar *insights* e nortear novos estudos.

Outro ponto importante a destacar, é que cerca de 58% dos participantes da pesquisa desempenham funções na diretoria das empresas, o que permite a obtenção de respostas mais

consistentes, considerando a organização como um todo, o que aumenta a qualidade das respostas obtidas. Ademais, a identificação das empresas foi opcional.

5.1 As consultorias estudadas

A presente pesquisa contempla empresas de consultoria empresarial externa, isto é, empresas que prestam serviços a outras organizações, que não compõem o quadro de funcionários de determinada instituição, ou seja, prestam um serviço terceirizado, são contratadas para fazerem serviços pontuais.

A pesquisa engloba instituições das seguintes áreas: Melhoria Contínua (41, 7%); Gestão de Pessoas e Treinamentos (16,7%); Segurança do Trabalho (16,7%); Normas (8,3%); Consultoria Financeira (8,3%); Consultoria em Gestão (8,3%). Devido ao fato de nenhum segmento ter alcançado um percentual superior a 50% de respondentes, o que representaria a maioria das respostas, não houve fragmentação quanto ao tipo de serviço e todas as respostas compuseram os apontamentos desta pesquisa.

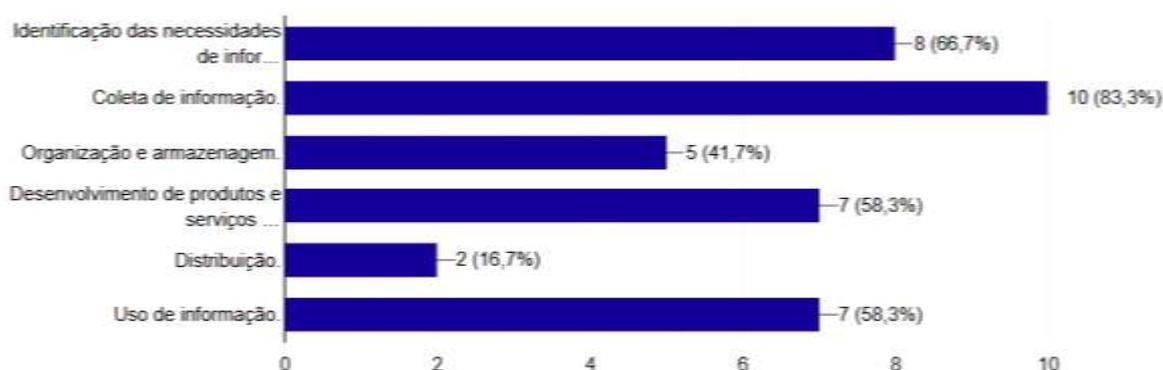
Pode-se ressaltar também que todas as empresas participantes da pesquisa (100%) prestam serviços de consultoria especializada (quanto à amplitude) e em relação à estrutura, 58,3% são caracterizadas por uma consultoria artesanal, isto é, elaboram métodos e técnicas específicas para cada empresa que atende e 41,7% são definidas como consultorias de pacote, que fornecem serviços já pré-formatados.

No que diz respeito aos respondentes, os cargos e setores apontados na pesquisa foram: Diretores (41,9%), CEO (8,3%), Sócio (8,3%) - logo, os cargos de diretoria representam a maioria dos participantes (58,5%) - além de Consultores (24,9%), Gestor (8,3%) e Engenheiro de Produção (8,3%). Já os setores possuem maior diversidade, são eles: Financeiro e Administrativo (25%), Qualidade (16,7%), Recursos Humanos (16,7%), Multi Setor (16,7%), Segurança do Trabalho (8,3%), Consultoria (8,3%) e Alimentos (8,3%).

5.2 Apresentação e análise dos resultados

Segundo Choo (2003), a Gestão da Informação é composta por seis etapas, a saber: Identificação das necessidades de informação; Coleta de informação; Organização e armazenagem; Desenvolvimento de produtos e serviços de informação; Distribuição e por fim, Uso de informação. Ao comparar a aplicação teórica nas práticas de GI das empresas de consultoria empresarial externa, observou-se que apenas 1 das organizações cumpre as seis etapas descritas por Choo (2003), a maioria das organizações (83,3%) coletam a informação (etapa 2). O gráfico abaixo ilustra esses apontamentos.

Gráfico 1 – Etapa da GI (empresas de consultoria)



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

O gráfico descreve um resumo das respostas, porém ao avaliar as respostas individuais, observa-se que apenas 1 empresa, do segmento de gestão de pessoas, segue as seis etapas da GI, descritas por Choo (2003). Pode-se aferir também que nenhuma das etapas é exercida por todas as empresas. Destacam-se, além da coleta informacional, a identificação das demandas de informação (66,7%), o desenvolvimento de produtos e serviços (58,3%) e uso da informação (58,3%).

Um fator evidenciado pelas respostas é que a maioria das empresas (58,3%) não organizam e não armazenam suas informações. Logo, como recuperar esse material informacional posteriormente? Todo o processo de GI envolve recursos financeiros, humanos,

tempo e desse modo, as informações colhidas não podem ser desperdiçadas, pois isso acarretará retrabalho, perda de produtividade e prejuízos financeiros para as organizações.

Outro ponto a ressaltar, é que uma parcela pequena das empresas distribui as informações adquiridas (16,7%). Pode-se aferir que nesse ponto estejam ligadas questões estratégicas e sigilosas das organizações.

Em suma, verifica-se uma maior preocupação em identificar as necessidades (etapa 1) e coletar informações (etapa 2). Nesse sentido, existe um indicativo de que as fases posteriores não recebem a mesma relevância. Logo, pontos como organização, armazenagem e recuperação informacional ficam aquém do esperado.

Acredita-se que as empresas não possuam uma visão ampla e consistente sobre as etapas da Gestão da Informação e, aparentemente, dão ênfase às etapas que dizem respeito à resolução de problemas imediatos e não pensam no uso e reuso da informação a longo prazo. Apenas 1 das empresas, que representa 8,3% dos participantes da pesquisa, cumpre as seis etapas descritas por Choo (2003), o que é um percentual bem pequeno. No entanto, esses dados descrevem apenas apontamentos e estudos mais profundos devem ser realizados para comprovar essas falhas quanto à GI nos serviços de consultoria empresarial.

Uma das possíveis causas que pode contribuir para existência de falhas e não cumprimento de algumas das etapas da GI por parte das empresas de consultoria é a ausência de profissionais da informação atuando neste segmento empresarial. Dentre as empresas consultadas, nenhuma delas apresenta um bibliotecário(a) coordenando na Gestão Informacional. Observa-se protagonismo de outros profissionais na Gestão da Informação, sobretudo, administradores (75%) e engenheiros de produção (33,3%)

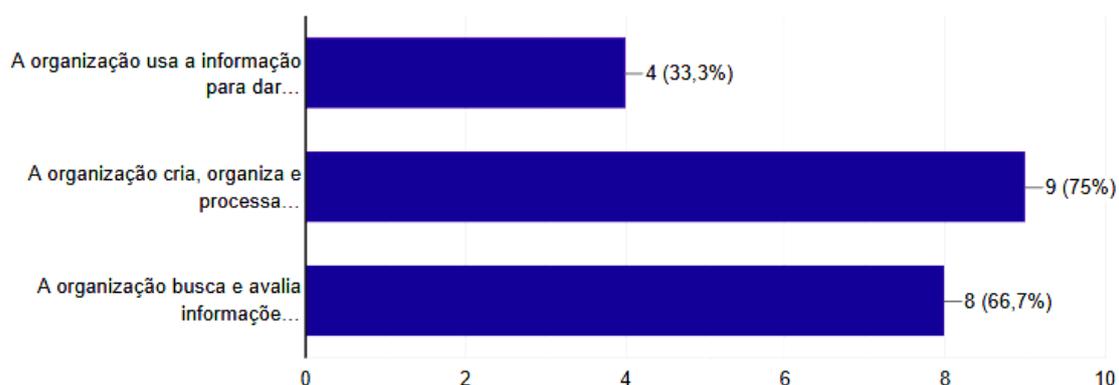
O fazer da Biblioteconomia precisa ser evidenciado, a expertise do bibliotecário ultrapassa as paredes das bibliotecas ou unidades de informação. Se existe informação a ser coletada, tratada e disseminada, deve haver a presença de um bibliotecário ou de um gestor da informação. Além disso, o bibliotecário pode fortalecer o setor de pesquisa e desenvolvimento das organizações, pois é um profissional que detém conhecimento sobre diversas bases de dados e sabe onde encontrar a informação.

Ademais, a maioria das empresas (83,3%) não possuem um setor específico que trate diretamente da Gestão da Informação e de seus desdobramentos. Desse modo, os profissionais estão alocados em setores como: gerências e assessorias de comunicação ou gerências de

tecnologia da informação e comunicação (TICS) e exercem outras atividades, o que pode prejudicar o bom desenvolvimento do gerenciamento informacional dessas empresas.

Nessa conjuntura, as arenas que caracterizam o uso estratégico da informação, descritas por Choo (2003) são: uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo; criação, organização e processamento da informação, para gerar novos conhecimentos; e busca e avaliação de informações para tomada de decisões. Diante disso, após análise das respostas individuais das empresas, observa-se que cerca de 25% empregam em suas práticas as três arenas; 16,6% aplicam somente a segunda ou somente a terceira arena; 25% adotam a segunda e terceira e 8,3% aderem somente à primeira arena. O gráfico abaixo apresenta um panorama geral das respostas obtidas.

Gráfico 2 - Arenas do uso estratégico da informação



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Assim como nas etapas da GI, a maioria das empresas consultadas não aplicam as três arenas do uso estratégico da informação (75%). Destacam-se a segunda e terceira arena, como as mais empregadas pelas organizações. Diante disso, pode-se aferir que as empresas de consultoria avaliadas dão maior ênfase às informações internas.

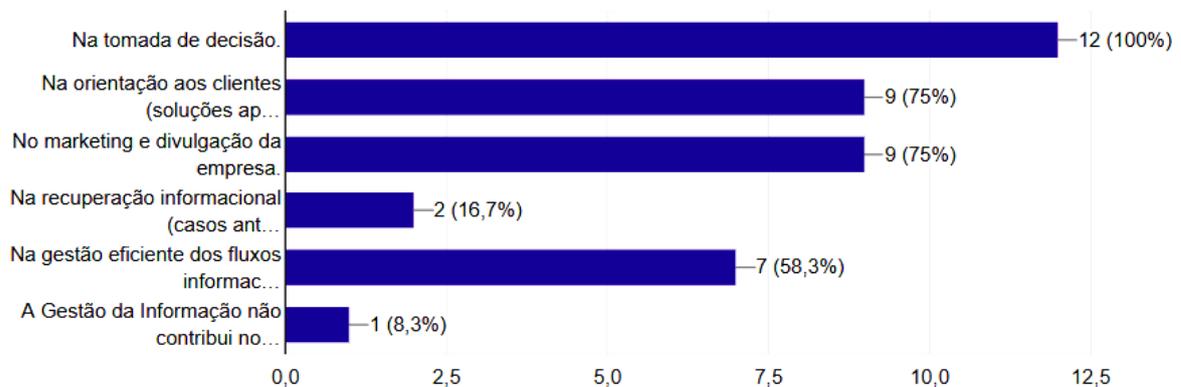
Nessa perspectiva, o principal objetivo de um serviço de consultoria empresarial é “definir a alternativa de ação mais apropriada” (SOUZA, 2016, p.4). Desse modo, é necessário um processo decisório bem fundamentado, com o objetivo de elencar as melhores opções e escolher a mais adequada à situação ou problema. Nesse sentido, a maioria das empresas (75%) considera que a GI contribui muito para o seu negócio.

Em contrapartida, ao tratar da Gestão da Informação como diferencial competitivo e posicionamento estratégico frente à concorrência, 58,3% das organizações não acreditam que a GI exerça esse papel e não a veem como forma de se destacar no mercado consumidor. Diante disso, observa-se que grande parcela das empresas de consultoria empresarial avaliadas não utilizam a GI no seu máximo potencial.

Em compensação, cerca de 41,7% dos respondentes consideram a GI um diferencial competitivo. Dentre as justificativas desse posicionamento, pode-se citar: colaboração para fuga dos *commodities*; contribuição para discussão de novas ideias e tomadas de decisão mais assertivas; e planejamento futuro.

É importante ressaltar, entretanto, que por mais que a maioria das organizações não compreendam a GI como diferencial competitivo, 100% dos respondentes afirmaram que a Gestão da Informação contribui para o processo de tomada de decisão. Fato este, que desperta a reflexão de que falta uma cultura organizacional voltada para GI nessas organizações, a fim de ampliar de forma latente as práticas de gerenciamento informacional. O gráfico a seguir descreve as principais áreas de colaboração da GI para os participantes da pesquisa.

Gráfico 3 - Contribuição da GI para os serviços de consultoria



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

De acordo com o descrito no gráfico 3, os respondentes acreditam que as principais contribuições da Gestão da Informação nos serviços de consultoria empresarial externa são: tomada de decisão (100%); marketing (75%) e na orientação aos clientes (75%). Entretanto, nota-se que um dos entrevistados (8,3%) não considera que a GI colabore para seu negócio. Além disso, esse gráfico reafirma a visão dos participantes em relação a organização e

recuperação informacional (16,7%), considerando essas práticas de menor importância. Outra contribuição que tem ênfase na opinião das empresas é a gestão eficiente de fluxos informacionais (58,3%) gerada a partir de boas práticas de GI.

Ao avaliar as informações obtidas por localização geográfica observa-se alguns apontamentos interessantes. Em relação à região sudeste do país (8 participantes da pesquisa), 50% dos respondentes caracterizam seus serviços como de consultoria artesanal e 50% como consultoria de pacote. Ademais, dentre os principais segmentos de trabalho elencados nessa região, estão: consultoria financeira (25%), gestão de pessoas (25%) e melhoria contínua (25%).

Além disso, encontra-se na região sudeste a única empresa, do setor de gestão de pessoas, que afirma cumprir as seis etapas da Gestão da Informação descritas por Choo (2003), porém esta mesma organização, só exerce em suas práticas profissionais a terceira arena do uso estratégico da informação, apresentada também por Choo (2003). Nesta localização geográfica, predomina-se o cumprimento da segunda e terceira arena, separadamente ou em conjunto.

No que diz respeito à região nordeste, que corresponde a 16,7% dos participantes da pesquisa, as duas organizações consultadas, cumprem as três arenas do uso estratégico da informação, ambas são do setor de melhoria contínua, uma presta serviços de consultoria artesanal e a outra consultoria de pacote. Já no que tange às etapas da GI, não seguem as seis fases elencadas por Choo (2003). Além disso, os dois profissionais que responderam a pesquisa são consultores.

A região sul também compreende 16,7% dos respondentes, isto é, duas organizações. Nesse contexto, uma das empresas afirmou cumprir as três arenas do uso estratégico da informação, enquanto a outra apenas a segunda e a terceira. Nenhuma das duas cumpre as seis etapas da GI. Os profissionais que responderam a pesquisa exercem cargo de direção, nas áreas de normas e melhoria contínua.

Em suma, como a região sudeste representa 66,7% dos respondentes, isto é, a maioria dos participantes da pesquisa, o maior percentual de cumprimento parcial ou total das etapas da Gestão da Informação e arenas do uso estratégico da informação estão nesta localidade. Entretanto, isso não significa de forma conclusiva, que a região sudeste possui melhores práticas de GI, são apenas indícios que corroboram para estudos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão da Informação (GI) investe seus esforços no âmbito do conhecimento explícito, que abrange informações registradas e consolidadas em algum veículo de comunicação. Nesse sentido, engloba os fluxos informacionais estruturados ou formais. Ademais, a GI possui papel de destaque no contexto empresarial, pois contribui para um processo decisório mais estruturado, fornecendo as informações adequadas para diferentes cenários, o que aumenta a possibilidade de assertividade das escolhas dos gestores.

Nessa perspectiva, a GI pode ser compreendida como um processo que contempla um conjunto de etapas, que precisam ser seguidas para que o gerenciamento informacional seja eficiente, efetivo e alcance seu máximo potencial. Não se trata de uma prática simples, mas que deve ser aculturada nas organizações, para garantir o uso e reuso de informações de qualidade, que embasam a tomada de decisão e logo, contribuirão para saúde e sucesso do empreendimento.

Em contrapartida, ao avaliar um grupo de 12 empresas, de consultoria empresarial externa e especializada, das regiões sudeste, sul e nordeste do país, observa-se que não existe um entendimento amplo e consistente sobre a Gestão da Informação e seus desdobramentos. É unânime entre as organizações consultadas, a afirmação que a GI auxilia nas decisões empresariais, no entanto, a maioria dos respondentes não pensa a GI como um diferencial competitivo.

Com base nas informações coletadas, pode-se aferir que a maioria das empresas estudadas, não exercem a Gestão da Informação em sua plenitude. Geralmente, apenas identificam as necessidades e coletam as informações. No entanto, é importante ressaltar, que se trata apenas de apontamentos sobre esta discussão, havendo a necessidade de estudos mais aprofundados para entender as causas efetivas do não cumprimento de todas as etapas da GI.

Nessa conjuntura, alguns pontos ganham destaque e podem ser considerados, como possíveis precursores do não atendimento das etapas da GI e arenas de uso estratégico da informação. A pesquisa aponta que não existe na maior parte das empresas, um setor específico destinado a Gestão da Informação empresarial e não há a presença de profissionais especializados em informação nestas organizações, como bibliotecários(as). Normalmente, administradores assumem essa função.

Existem evidências, entretanto, que essa ausência de profissionais da informação e as falhas decorrentes do processo de gerenciamento informacional, possam ocorrer por falta de promoção das *expertises* dos bibliotecários, e da importância de uma cultura organizacional, que vise a efetiva gestão de fluxos informacionais, durante todo o ciclo de vida da informação, isto é, desde sua aquisição e/ou coleta até seu descarte.

Em compensação, existem organizações que possuem uma visão mais abrangente sobre esta temática e ainda que não tenham implementado a GI de forma adequada, estão caminhando para isso, e a compreendem como uma vantagem competitiva e como estratégia para o planejamento de suas ações.

As empresas consideram a GI como um processo que possui grande contribuição para o processo decisório, mas precisam compreender como isso se dá de fato, de modo a aplicá-la de forma mais efetiva na prestação de serviços e confecção de produtos. Essa nova perspectiva precisa ser ampliada e disseminada entre as empresas de consultoria empresarial.

De modo geral, as empresas de consultoria empresarial, externa e especializada, reconhecem a contribuição da Gestão da Informação no processo decisório, mas de uma forma parcial e não dispõem dos profissionais necessários para consolidar essa prática nas suas rotinas de trabalho. No entanto, dentre as empresas que entendem a GI como uma vantagem competitiva, e tendo em vista o objetivo desta pesquisa, observa-se a contribuição da GI nos seguintes aspectos: colaboração para fuga dos *commodities*; suporte nas discussões de novas ideias e tomadas de decisão estratégicas; e planejamento de futuro mais assertivo.

Em suma, fica claro que a presença de bibliotecários(as) e demais profissionais da informação é um diferencial na prestação de serviços de Gestão da Informação. Além disso, ressalta-se que tais atores precisam buscar o protagonismo em suas carreiras e levar para as organizações o entendimento da GI e o quanto essa prática pode alavancar os resultados das organizações, para além da coleta informacional.

Ademais, foi verificada a presença de bibliotecários(as) e outros profissionais de informação. Entretanto, notou-se 100% de ausência de tais profissionais nas empresas consultadas. Destacando, desse modo, um protagonismo de administradores e engenheiros de produção. Além disso, a pesquisa constatou que a maioria das empresas não possuem um setor específico para tratar do gerenciamento informacional.

Nessa conjuntura, observa-se a grande contribuição desta pesquisa nos contextos acadêmico e profissional. Os resultados indicam uma nova possibilidade de atuação de

bibliotecários(as) e outros profissionais da área de informação. As empresas de consultoria compreendem a GI como um processo de apoio à tomada de decisão, mas não sabem exatamente como usar isso ao seu favor e nem como a GI pode se tornar uma vantagem competitiva. Logo, é justamente nesse cenário que os bibliotecários devem “vender” o seu trabalho e apresentarem como podem colaborar para o sucesso dessas empresas. Nesse contexto, é importante ressaltar que a presente pesquisa também se tornou uma ferramenta de disseminação do fazer da Biblioteconomia no segmento de consultoria empresarial.

Outra contribuição evidente, é o despertar dos profissionais da informação quanto a perspectiva das empresas acerca da Gestão da Informação. Tais organizações desconhecem o potencial da GI em sua plenitude. Fato esse, que para muitos profissionais é uma surpresa. Com os avanços tecnológicos e a disseminação cada vez mais rápida da informação, esperava-se ter um entendimento mais amplo e consistente, por parte das empresas, sobre a importância e benefícios da GI.

Uma terceira contribuição desta pesquisa, além de prospectar um novo segmento de atuação e de ampliar a visão dos profissionais da informação sobre o entendimento da GI para as empresas de consultoria empresarial, é fomentar e nortear novos estudos sobre essa temática. É importante dar seguimento a pesquisa, e compreender de forma mais aprofundada a razão das empresas não usarem as etapas e as arenas da GI em seu máximo potencial e se isso, é uma realidade apenas do segmento de consultoria ou se estende a outros setores do mercado.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Fernando. **Introdução à Ciência de Dados**: mineração de dados e big data. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

ARAÚJO, Wánderon Cassio Oliveira; INOMATA, Danielly Oliveira; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Desenvolvimento sustentável empresarial: o uso da Gestão da Informação. **Rev. Digit. Bibliotecon. Cienc. Inf.** Campinas, v.12, n.3, p.119-135, set./dez. 2014. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/40123>. Acesso em: 23 nov. 2020

AZEVEDO, Fernanda Caldas de. Consultoria empresarial de Serviço Social: expressões da precarização e da terceirização profissional. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 118, p. 318-338, abr./jun. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ssoc/n118/a06n118.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2020



CORDEIRO, Douglas Farias; CASSIANO, Kátia Kelvis. Um panorama do ensino superior em gestão da informação no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.23, n.4, p.205-220, out./dez. 2018.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

GOULART, Mauro Sérgio Boppré. Uso da informação empresarial no processo de decisão estratégica em empresas de base tecnológica - EBTS: o caso do Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas - CELTA. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.25-37, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pci/v12n1/02.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2021.

GREEF, Ana Carolina; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. Fluxo enxuto de informação: um novo conceito. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.17, n.1, p. 37-55, jan./mar.2012 Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1246>. Acesso em: 26 jan. 2021

MIRANDA, Silvânia Vieira de. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n.1, p. 97-112, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1589>. Acesso em: 26 fev. 2021.

MORAES, Paulo Eduardo Sobreira; OLIVEIRA, Vanderleia Stace de. **Gestão da informação e arquivística no contexto secretarial**. Curitiba: InterSaberes, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/30382>. Acesso em: 18 out. 2020.

ROMERO, Francisa Tejedo; ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de. A gestão da informação do conhecimento organizacional das empresas. **Observatorio (OBS*) Journal**, v.9, n.2, p. 189-205, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/obs/v9n2/v9n2a10.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2021.

SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da Informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/49801> Acesso em: 20 out. 2020

SOUZA, Ovanildo Gonçalves (Org.). **Consultoria empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/35791>. Acesso em: 23 nov. 2020

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: o caso do setor cárnico de Salamanca/Espanha. **Brazilian Journal of Information Science**, Marília, v.7, n. especial, p.299-323, 2013. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/3130/2475> Acesso em: 21 mar. 2021.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, s.l., v. 3, n. 4, 2002. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/3837>. Acesso em: 06 nov. 2020.

VIEIRA, Thiago de Oliveira. O contributo da gestão de documentos na gestão do conhecimento nas organizações: uma abordagem exploratória. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 26, n. 1, p. 327-350, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/88437>. Acesso em: 23 mar. 2021.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAQUIS, Gregório. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85 - 103, jul./jun. 2010. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/10/pdf_1a7391fedb_0012217.pdf. Acesso em: 20 mar. 2021.

Information management in business consulting services

Abstract: Information Management (IM) aims at information processing from its collection or acquisition to its distribution. This article aims to present the contribution of IM in the business consulting services, especially with regard to the decision-making process of organizations. Exploratory, bibliographic and descriptive research, whose data collection took place through the application of questionnaire, considering a non-probabilistic sampling. The results indicate that IM contributes to commodity flight, support in decision-making, and future planning. However, there is no consensus among companies to understand IM as a competitive differential. It is concluded that such organizations do not use IM to their full potential.

Keywords: Information Management. Business consulting. Business management. Decision-making.