

## ARTIGO

# Traduzindo ideias de gestão: consultores como artífices da linguagem

JÉSSICA MONTEIRO VALVERDE <sup>1</sup>  
SAMIR ADAMOGLU DE OLIVEIRA <sup>1 2</sup>

<sup>1</sup> UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, JOÃO PESSOA – PB, BRASIL

<sup>2</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS (IBEPES), CURITIBA – PR, BRASIL

## Resumo

Com base na perspectiva da tradução e edição de ideias, buscamos compreender como consultores organizacionais utilizam elementos linguísticos para fazer circular ideias de gestão. Para isso, realizamos um estudo qualitativo com 16 consultores, por meio do emprego de análises de conteúdo e de retórica em entrevistas semiestruturadas. Os resultados apontam para o uso da tradução durante toda a atuação dos consultores, o que permite que eles obtenham legitimidade no campo. Evidenciamos que, para transitar entre os diferentes segmentos e portes organizacionais, os consultores utilizam a retórica numa perspectiva persuasiva, aliada ao conhecimento prático e teórico, por meio de um mecanismo por nós denominado “tradução para a prática” que visa à adaptação de conceitos à realidade consultada. Os consultores também recorrem a vocabulários específicos e a jogos de linguagem, o que enfatiza a importância estratégica do uso da linguagem para esse grupo ocupacional, que busca profissionalizar-se na sociedade contemporânea.

**Palavras-chave:** Tradução. Ideias de gestão. Consultoria organizacional. Retórica. Linguagem.

## *Translating management ideas: consultants as language artificers*

### Abstract

Using translation theory and management ideas literature, we aim to understand how organizational consultants use linguistic elements to circulate management ideas. We carried out a qualitative study with 16 consultants, using content and rhetoric analysis in semi-structured interviews. Results indicate the use of translation throughout the consultants' work, allowing them to obtain legitimacy in the field. We showed that to move between different segments and organizational sizes, consultants persuasively use rhetoric, combined with practical and theoretical knowledge, through a mechanism we call 'translation into practice,' which aims to adapt concepts to the realities consulted. Consultants also resort to specific vocabularies and language games, emphasizing the strategic importance of language use for this occupational group that aims to professionalize itself in contemporary society.

**Keywords:** Translation. Management ideas. Consultancy. Rhetoric. Language.

## *Traduciendo ideas de gestión: los consultores como artífices del lenguaje*

### Resumen

Con base en la perspectiva de la traducción y edición de ideas, nos proponemos comprender cómo los consultores organizacionales usan elementos lingüísticos para hacer circular ideas de gestión. Realizamos un estudio cualitativo con 16 consultores, utilizando análisis de contenido y retórica en entrevistas semiestruturadas. Los resultados indican el uso de la traducción en todo el trabajo de los consultores, lo que les permite obtener legitimidad en el campo. Mostramos que, para moverse entre diferentes segmentos y tamaños organizacionales, los consultores utilizan la retórica de manera persuasiva, combinada con conocimientos prácticos y teóricos, a través de un mecanismo que llamamos 'traducción a la práctica', que tiene como objetivo adaptar los conceptos a las realidades consultadas. Los consultores también recurren a vocabularios específicos y juegos de lenguaje que enfatizan la importancia estratégica del uso del lenguaje para este grupo ocupacional que aspira a profesionalizarse en la sociedad contemporánea.

**Palabras clave:** Traducción. Ideas de gestión. Consultoría organizacional. Retórica. Lenguaje.

## INTRODUÇÃO

---

A necessidade de conhecimento em gestão para auxiliar organizações de distintas áreas de atuação abriu espaço no mercado para profissionais do conhecimento, entre eles os consultores organizacionais. Sua ascensão ao status relevante que ocupam não seria possível se as organizações, como ambientes de ordenação de atividades laborais, não tivessem se difundido na sociedade, inclusive abrigo atividades profissionais que antes eram realizadas de forma independente (McKenna, 2006).

Nesse contexto, é importante entendermos as questões de difusão e circulação do conhecimento em gestão tão intrinsecamente inserido na sociedade. Segundo Sturdy, Heusinkveld e Strang (2019), embora existam muitos debates sobre a natureza das ideias de gestão – se elas mudam ao longo dos anos ou se são “colocadas em novos rótulos” –, o fato de elas continuarem sendo utilizadas, reproduzidas, adaptadas e até contestadas demonstra a importância das pesquisas na área. As ideias de gestão, também conhecidas como conhecimento de gestão ou modismos, são um rótulo dado a uma prescrição de diretrizes para que gestores e outros praticantes da gestão possam lidar com as demandas organizacionais (Bort & Kieser, 2019). De acordo com Pope e Bromley (2019, p. 411, tradução nossa), a expansão da atividade gerencial demandou a investigação do que a administração é capaz de fazer e, assim, “o estudo e a prática da gestão contemporânea são, antes de tudo, sobre ideias”.

Consultores são apontados como “portadores” do conhecimento de gestão (Faust, 2012) e, nesta pesquisa, admitimos que eles atuam como “tradutores” desse conhecimento. Ao entender que a transmissão das ideias ocorre em um ambiente institucional, os portadores do conhecimento são dotados de influência e capacidade de agência na sua transmissão, ou seja, não apenas transportam o conhecimento de um local para outro, mas o editam mediante usos específicos da linguagem, em que pese a sua capacidade retórica e discursiva (Abrahmsen & Piazza, 2019; Scheuer, 2021).

A transformação que ocorre do conhecimento durante essa “viagem” de ideias é representada pelo termo “tradução”, cunhado pelo institucionalismo escandinavo para entender como conceitos são convertidos em artefatos e enviados para outros locais onde serão traduzidos novamente e repetidas vezes, assim se transformando em instituições (Czarniawska & Joerges, 2011; Nielsen, Mathiassen, & Newell, 2022; Wedlin & Sahlin, 2017).

Se consultores são vistos como autoridades em gestão, sua chancela pode dar maior visibilidade a uma ideia do que à outra, pois algumas delas tornam-se populares não por sua força em si, mas por quem as transporta (Czarniawska & Joerges, 2011), o que pode esclarecer por que algumas destas circulam mais rapidamente que outras.

Segundo Kipping e Clark (2012), a importância de estudar consultorias de gestão pode ser afirmada com base nas principais contribuições do próprio objeto: (i) trata-se de uma atividade econômica de grande impacto; (ii) responde pela difusão de conceitos e práticas de gestão (por exemplo, ferramentas e tecnologia de gestão), pois as empresas de consultoria absorvem os alunos recém-saídos das escolas de administração (Wright, 2019), que, posteriormente, podem assumir cargos em outras organizações, levando consigo experiências e conhecimentos advindos de seus diversos clientes (Bort & Kieser, 2019; Engwall & Wedlin, 2019), com a reprodução dos modelos e das práticas aprendidos; e (iii) pela capacidade de as consultorias promoverem mudanças econômicas, sociais e organizacionais (Wright, 2019), já que estão inseridas em praticamente todos os segmentos de mercado, incluindo a administração pública.

Estudos recentes sobre tradução, por sua vez, se ocuparam em identificar as principais correntes teóricas que embasam as pesquisas na área (Firsova, Bilorus, Olikh, & Salimon, 2022; Wæraas & Nielsen, 2016), enquanto outros identificaram como a tradução foi conceituada mediante teorias do discurso (Doolin, Grant, & Thomas, 2013; Mueller & Whittle, 2011), bem como a definição de uma tipologia das abordagens de tradução com base em revisão de literatura (van Grinsven, Heusinkveld, & Cornelissen, 2016) ou fundamentada nos mecanismos a ela associados (Nielsen et al., 2022; Waldorff & Madsen, 2022). Esses mesmos estudos salientam que o conceito de tradução tem sido utilizado para analisar, prioritariamente, fenômenos de mudança em organizações e questões de circulação do conhecimento em gestão. No âmbito do Brasil, embora menos recente, a literatura que envolve conceitos de gestão e consultoria organizacional evidencia o processo de difusão e circulação de práticas de gestão, sua adoção e uso por parte das organizações nas quais os consultores são tidos não apenas como referência normativa para a legitimação de tais práticas formais, mas, ao mesmo tempo, agentes que popularizam esses conceitos e ações, institucionalizando-os de maneiras por vezes descaracterizadas, quando não esvaziadas de seus conteúdos semânticos originais (Donadone, 2002, 2005; Machado-da-Silva & Vizeu, 2007; Paula & Wood, 2008).

Diante disso, almejamos contribuir para essa literatura ao integrarmos e articularmos categorias analíticas amplamente estudadas isoladamente: (i) ideias de gestão, (ii) tradução e (iii) consultorias organizacionais, com o intuito de compreender como esses três componentes se conectam e são operados retoricamente, complementando-a e conferindo mais complexidade ao entendimento do processo de tradução. Entendemos, então, que, ao transacionarem as ideias de gestão por meio de mecanismos de tradução, as consultorias de gestão facilitam sua circulação nas organizações, que estão pulverizadas na sociedade contemporânea. Nisso, investigamos **como os consultores se utilizam da retórica para realizar a tradução, aliada a outros elementos, como vocabulários e jogos de linguagem, operando a linguagem como recurso estratégico** para alcançar as empresas-clientes e galgar a sua inserção em diferentes ambientes e variados interlocutores.

## TEORIA CIRCULAÇÃO, TRADUÇÃO E EDIÇÃO DE IDEIAS DE GESTÃO

O conceito de tradução surgiu no institucionalismo escandinavo e compreende uma abordagem linguística que, aplicada às ideias de gestão, explica como os conceitos são traduzidos em artefatos – sejam eles livros e documentos, sejam eles modelos – e disseminados para outros locais para ser traduzidos novamente em objetos e ações que, “se repetidas, podem se estabilizar em instituições” (Czarniawska, 2009, p. 425, tradução nossa). É válido dizer que o que está envolvido na tradução não chega ao seu destino da mesma forma, pois “cada ato de tradução muda o tradutor e o que é traduzido” (Czarniawska, 2009, p. 424, tradução nossa) recursivamente.

A tradução ultrapassa o conceito linguístico ao qual o termo normalmente é associado. Envolve o deslocamento ou a substituição de algo, o que resulta na transformação deste. Assim, por essa perspectiva, cada tradução muda tanto o tradutor quanto o que está sendo traduzido. Aplicada às ideias de gestão, a tradução resulta em livros, modelos e documentos, que serão reproduzidos e que poderão vir a se tornar instituições, à medida que influenciarem as práticas sociais que sustentam essa estrutura (Czarniawska, 2009; Morris & Lancaster, 2006).

A tradução, então, é vista como um microprocesso que ocorre entre um pequeno número de atores por vez, sendo a tecnologia responsável por acelerar a disseminação de uma tradução pelo mundo, fazendo-a circular. Desse modo, “é essa rede de seres humanos e tecnologia hibridizada que é a base material para mecanismos de tradução mais complexos: moda e institucionalização” (Czarniawska & Joerges, 2011, p. 24, tradução nossa). Segundo Faust (2012), o que viaja é um relato textual de uma prática, que será submetido a interpretações e leituras adicionais para, então, ser aplicado. Assim, as traduções resultam em modelos locais, pois quem traduz o faz com o objetivo de atender às suas necessidades (Wedlin & Sahlin, 2017), sendo importante considerar a viabilidade interpretativa que permite a variabilidade de ações por meio daqueles que traduzem as ideias e dos que as recebem.

A tradução envolve “um processo complexo de negociação durante o qual significados, reivindicações e interesses mudam” (Wæraas & Nielsen, 2016, p. 237, tradução nossa). Isso acontece pois existe também uma dimensão política envolvida, em que se perseguem interesses específicos, o que exige manobras estratégicas e argumentação com vistas a conseguir persuadir os atores envolvidos no processo (Siebert, Martin & Simpson, 2020). Segundo Wæraas e Nielsen (2016), a tradução ocorre em quatro estágios: (i) problematização – quando as soluções são apontadas pelos tradutores, que argumentam que possuem o recurso necessário para a resolução dos problemas encontrados; (ii) interesse – quando há o fortalecimento do vínculo entre os envolvidos; (iii) inscrição – quando há a aceitação e participação dos atores no processo; e (iv) mobilização – é a manutenção dos atores na rede de forma coesa, que visa garantir a continuidade dos interesses.

Ideias de gestão compreendem, basicamente, conceitos e práticas que se difundem em/entre campos organizacionais que permitem a circulação de conhecimentos específicos (técnicos e tecnológicos) e que são apropriadas e traduzidas por diferentes tipos de organização (Nielsen et al., 2022; Wedlin & Sahlin, 2017). Para Abrahmson e Piazza (2019), as ideias de gestão são articuladas, primeiramente, por meio da função retórica da linguagem para então se organizarem em modelos e, conseqüentemente, em inovações. Eles categorizaram níveis de abstração, sendo a retórica o mais abstrato e a inovação o mais específico. É possível, assim, relacionar seu *framework* com o conceito de tradução: na forma mais abstrata, a ideia circula para, então, materializar-se em uma prática no nível mais específico.

Derivado do conceito de tradução, tem-se o conceito de “edição”, que surgiu como uma forma de explicar as modificações locais que uma ideia ou modelo sofrem ao serem traduzidos. A cada tradução são inseridos novos significados, que são reinterpretados à luz das experiências dos tradutores, o que faz a circulação de um conceito ser um processo contínuo de tradução e edição. A edição explica, portanto, como modelos são reformulados e recontextualizados conforme são inseridos em novos cenários em razão de certa plasticidade como condição para a difusão e introdução efetiva de ideias e conceitos de gestão num determinado ambiente organizacional (Donadone, 2002). Nisso, embora pareça um processo aberto, há certa aderência a regras e normas sociais vigentes no contexto institucional de referência (Waldorff & Madsen, 2022; Wedlin & Sahlin, 2017).

## OS CONSULTORES E A FUNÇÃO RETÓRICA DA LINGUAGEM

As consultorias de gestão fazem parte de um grupo de ocupação especializada conhecida como “indústria do conhecimento” cujo desenvolvimento sofreu grande influência do *management* como prática e cultura (McKenna, 2006). Conhecidos como *knowledge workers*, são referência quando se pretende falar sobre os trabalhadores do conhecimento (Sturdy, Handley, Clark, & Fincham, 2009), e suas habilidades são reconhecidas como chave de vantagens competitivas para diversos tipos de organização (Kipping & Clark, 2012).

Sturdy et al. (2009) apontam que há o reconhecimento de atores envolvidos na “indústria do conhecimento” que desempenham o papel de levar novidades para as empresas. Nesse cenário, os consultores são “frequentemente colocados na vanguarda dessas atividades” (Sturdy et al., 2009, p. 9, tradução nossa). Entende-se, assim, a posição privilegiada dos consultores: relacionam-se com diversos clientes, otimizam sua base de conhecimento e são portadores externos desse conhecimento com a legitimidade necessária para promover mudanças dentro das organizações. Tais mudanças propostas e promovidas pelos consultores estão diretamente ligadas aos conhecimentos de gestão que estes carregam e transferem. Por sua facilidade em transitar entre os campos da pesquisa, da prática e do ensino de gestão, os consultores são posicionados como atores centrais no desenvolvimento e na aplicação das ideias de gestão (Morris & Lancaster, 2006; Wright, 2019).

Para descobrir o motivo pelo qual uma ideia pode ser disseminada enquanto outras não, Wedlin e Sahlin (2017) concluíram que elas não são disseminadas porque são intrinsecamente fortes, mas se tornam fortes enquanto estão circulando. Algumas ideias tornam-se populares não por sua força em si, mas por quem as transporta (Czarniawska & Joerges, 2011) ou por terem sido adotadas por determinados atores no campo (Wedlin & Sahlin, 2017). Sendo os consultores atores relevantes nesse campo, entendemos que a sua influência é determinante para a circulação dessas ideias.

Apesar de serem portadores do conhecimento em gestão, os consultores utilizam uma combinação de conhecimento tácito, experiência profissional e habilidades analíticas em sua atuação, o que faz com que seu trabalho seja de difícil mensuração e replicação (Kirkpatrick, Muzio, & Ackroyd, 2012). Segundo Heusinkveld e Benders (2012), tão importante quanto o conhecimento que os consultores têm é saber como eles o fazem circular no mercado. E, nesse âmbito, as técnicas retóricas cumprem relevante papel, pois, por meio delas, os consultores conseguem argumentar sobre um conceito, modelo ou ferramenta de gestão como solução ideal para determinados problemas organizacionais.

A retórica foi, por muito tempo, entendida como a arte do convencimento, com base nos estudos de Aristóteles (Raffaelli, Garcias, Espejo, & Portulhak, 2017). Porém, uma “nova retórica” colocou em evidência a persuasão nos processos de mudanças sociais (Browning & Hartelius, 2018; Suddaby & Greenwood, 2005), aproximando retórica e argumentação, salientando a capacidade de agência subjacente ao ato (Hoff-Clausen, 2018). Segundo Suddaby e Greenwood (2005, p. 40, tradução nossa), a retórica “é um elemento essencial da manipulação deliberada da legitimidade cognitiva”, pois está carregada de interesses que são expostos em textos e falas, mas busca exercer influência sobre outros atores. Com a “nova retórica”, entende-se que a argumentação não é esvaziada de conteúdo, não sendo, então, um estudo superficial da comunicação, mas, sim, uma poderosa ferramenta de persuasão que pode ser utilizada de forma estratégica.

A retórica, estrategicamente utilizada, une-se a dois outros constructos: vocabulário e jogos de linguagem. Os vocabulários são, segundo Loewenstein, Ocasio, e Jones (2012), um conjunto de palavras que mantém um significado específico para um grupo social, construindo identificação com outros atores de um ambiente. Assim, existem vocabulários profissionais que são responsáveis por atribuir sentido aos conteúdos teóricos atinentes ao corpo de conhecimento abstrato comum às profissões, sendo compartilhados – ou penetráveis –, visto que são absorvidos na linguagem comum (Loewenstein, 2014).

Já os jogos de linguagem são “práticas governadas por regras que integram comunicação e ação” (Mantere, 2013, p. 1413, tradução nossa), em que “aprender a jogar” diz respeito a conhecer diferentes realidades e saber se comportar adequadamente diante delas. Dessa forma, compreender a dinâmica entre elementos retóricos, vocabulários e jogos de linguagem auxilia a conciliar movimentos persuasivos e ferramentas capazes de conceder acesso a grupos específicos, de modo que, por meio da construção de significados compartilhados, é possível estabelecer conexão com interlocutores e utilizar a linguagem como elemento estratégico para traduzir ideias e conhecimentos diante de fins específicos.

## MÉTODO

Para a realização desta pesquisa, de natureza qualitativa, foram obtidos materiais empíricos de origem primária, por meio de entrevistas com consultores no estado da Paraíba, por meio da aplicação de roteiro semiestruturado elaborado antes do acesso ao campo e dividido em três seções: informações preliminares, informações do entrevistado e perguntas, levando em consideração grupos de análise *a priori*.

Foi contatado um total de 37 consultores por meio de e-mail, *WhatsApp* e mensagens diretas nas redes sociais *Instagram* e *LinkedIn*. Destes, 16 consultores concederam entrevistas, provenientes das cidades de João Pessoa (PB), Campina Grande (PB) e Guarabira (PB). O parâmetro de saturação de dados utilizado foi a repetição de termos e conteúdos durante as entrevistas, o que não indica esgotamento do tema, mas evidencia existência suficiente de dados para realizar a análise.

Com a mudança para o trabalho em modelo *home office/remoto* – por causa da pandemia da COVID-19, ocorrida em 2020/2021 –, por escolha dos participantes, todas as entrevistas foram realizadas por meio de chamadas de vídeo, pela plataforma *Google Meet*, e tiveram áudio gravado mediante autorização deles. As gravações foram realizadas pelo aplicativo do celular e do próprio computador e, posteriormente, salvas em arquivo digital privado de um dos pesquisadores. A duração das entrevistas variou entre 11 minutos e 1h10 e alcançou o total de 10 horas de áudio captado.

Para a análise do material empírico angariado, foi aplicado, inicialmente, o método de análise qualitativa de conteúdo segundo Schreier (2014). O primeiro passo para a realização da análise foi a categorização *a priori*, que estabeleceu cinco grupos temáticos com base nos objetivos de pesquisa e em categorização conceitual derivada do quadro teórico de referência. A escolha das categorias analíticas se balizou no aprofundamento na literatura, partindo do institucionalismo de base sociológica, desde suas concepções associadas ao Novo Institucionalismo (principalmente, o conceito de “legitimidade” e a noção de “socialização secundária”)<sup>1</sup> até ramificações, novas abordagens e aplicações já fortemente influenciadas pelo institucionalismo escandinavo (sobretudo os conceitos de “tradução”, “edição” e “artefatos”), complementado pela noção de “competências”<sup>2</sup>.

O segundo passo foi realizar a codificação, agrupando palavras e temas de interesse para cada grupo de análise para encontrar relações nas transcrições. Frisamos que nosso foco da análise e discussão aqui se ancora mais fortemente nas categorias 4 e 5, sendo as três primeiras uma base para o reconhecimento das características dos métodos de trabalho dos consultores. Os grupos de análise preestabelecidos, assim como os respectivos códigos, constam do Quadro 1.

<sup>1</sup> Não adotamos o conceito de “difusão” – usual no Novo Institucionalismo –, pois os institucionalistas escandinavos frisam que ele evoca algo estático, deslocável de um lugar para outro em sua integralidade, o que dificultaria captarmos a dinâmica processual que nos interessava: “Nos estudos de Administração, a explicação tradicional da circulação de ideias, objetos, práticas, costumes e até instituições empregava a noção de **difusão**. Essa metáfora fiscalista, que data de uma velha escola de pensamento em Antropologia [...], foi incorporada em muitas conotações físicas e químicas de duvidosa utilidade em um contexto social e foi recentemente substituída pela noção de tradução” (Czarniawska & Sevón, 2005, p. 7, **tradução** nossa, grifo do autor).

<sup>2</sup> Por “competências”, referimo-nos ao conjunto de habilidades relacionadas com a atuação prática dos consultores, importantes para realizar o processo de tradução e que envolve suas experiências acadêmicas e profissionais provenientes de processos de socialização secundária, não correspondendo, necessariamente, ao arcabouço conceitual funcionalista ao qual o termo está, usualmente, associado.

**Quadro 1**  
**Grupos de análise**

Classificação	Grupos de análise	Códigos
C1	Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais</li> <li>• Acadêmicas</li> <li>• Experiências de vida</li> </ul>
C2	Socialização Secundária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos relacionais</li> <li>• Treinamentos (formais ou informais)</li> <li>• Experiências anteriores</li> </ul>
C3	Artefatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos próprios ou de terceiros</li> <li>• Experiências anteriores (projetos iguais ou similares)</li> </ul>
C4	Tradução de Ideias de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização da linguagem</li> <li>• Replicação de modelos</li> <li>• Aplicação prática em forma de inovação</li> </ul>
C5	Edição das Ideias de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Particularidade dos contextos</li> <li>• Adoção de regras</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Também foi aplicada a análise retórica nas questões referentes à “tradução” e “edição” das ideias de gestão. É relevante esclarecermos que este não é um estudo sobre a retórica dos consultores *in situ*, mas, sim, uma análise de como esses atores utilizam elementos retóricos em suas conversações, segundo eles mesmos relatam reflexivamente. Isso ocorreu, mas não foi possível presenciar os momentos nos quais essas falas se deram, mas, sim, acessá-las indiretamente mediante relatos e exemplos fornecidos nas entrevistas. Assim, buscamos evidenciar os elementos retóricos – Pathos, Ethos e Logos – que transparecem na fala dos consultores, utilizando como base Raffaelli et al. (2017) para classificar cada um dos elementos preponderantes, considerando o sentido empregado pelo consultor em seu relato. O Quadro 2 apresenta as categorias retóricas de análise aplicadas nas transcrições.

**Quadro 2**  
**Categorias retóricas de análise**

Categoria	Sentidos atribuídos
Pathos	Ênfase no sentimento de risco para a organização, explorando as incertezas do mercado; inspirar confiança e lealdade.
Ethos	Ênfase nos aspectos eficientistas da organização, com destaque para números e dados.
Logos	Ênfase na capacidade da organização em realizar as atividades de forma competente, mirando nos seus valores.

Fonte: Adaptado de Raffaelli et al. (2017).

Com essa classificação, procedemos à interpretação e análise dos dados, relacionando-os e contrapondo-os no quadro teórico de referência adotado para compreender o fenômeno pesquisado.

## ANÁLISE: A TRADUÇÃO E A EDIÇÃO DE IDEIAS DE GESTÃO PELOS CONSULTORES

Durante sua prática profissional, o consultor envolve-se com empresas-clientes de diversos portes, segmentos, e com culturas e objetivos diferentes. Assim, a utilização da ferramenta retórica torna-se estratégica para que seja possível acessar cada organização e as pessoas que a compõem, sendo essa a forma pela qual os consultores disseminam seus conhecimentos e atraem atenção para suas *expertises* de atuação (Heusinkveld & Benders, 2012).

O primeiro passo de um consultor em uma organização, usualmente, é realizar um diagnóstico, visando entender qual projeto deverá ser executado. Essa investigação pode ser feita de forma **estruturada**, em que se utilizam modelos pré-definidos, ou **não estruturada**, concatenando as informações cognitivamente durante a conversa:

Em algumas situações, eu **uso *design thinking***; em outras, **uso o Scrum**. Agora [...] eu não o uso na forma pura de como tem que funcionar. Eu sei a metodologia, eu **junto um pouco com os processos do MEG** e, às vezes, monto um *squad* pra resolver alguma coisa. Às vezes, monto o processo pra poder criar uma ideia, pra poder implantar. Então, eu meio que vou casando (E7).

Muitas vezes, o cliente chega pra gente com o que ele acha que é o problema em si, mas **a gente precisa fazer um diagnóstico rapidinho para estabelecer qual é o real problema** e, com isso, estabelecer quais vão ser os objetivos daquele projeto, o que ele vai tentar fazer. Então, esse é o primeiro ponto com o cliente, **educar pra ele entender realmente qual é o problema**, qual é a solução que ele vai ter que implementar, quais são os objetivos, **e a gente, com isso, desenvolve o escopo do projeto e mostra a metodologia que a gente vai implementar** (E15).

Identificamos que, independentemente da forma utilizada pelo consultor – que diz muito mais sobre suas maneiras de organização do trabalho que sobre o resultado em si –, **a tradução se inicia durante esse primeiro momento de interação com o cliente**, em que são apresentados ferramentas, ideias e conceitos, e envolve interesses e significados que vão sendo moldados num complexo processo de negociação entre os atores (Wæraas & Nielsen, 2016). Percebe-se o aspecto relacional e político envolvido na tradução quando o entrevistado E15 coloca certa necessidade pedagógica na interação, já que, nessa posição, o consultor é o portador do conhecimento e a pessoa habilitada para transferi-lo, e o cliente, embora ache saber qual é o problema, pode não ter uma percepção clara sobre ele.

A diferença entre as duas formas de diagnóstico é que, nesse momento inicial, o consultor precisa identificar o perfil daquele cliente para que possa combinar as estratégias retóricas (Pathos, Ethos e Logos) com a melhor forma de diagnóstico, de modo a conseguir convencê-lo de que é capaz de realizar o projeto, obtendo os resultados desejados. Assim, num cliente que preza por resultados ao mesmo tempo que aprecia métricas tangíveis, pode-se utilizar uma ferramenta de diagnóstico que propicie a geração de indicadores aliados ao uso das estratégias retóricas Logos e Ethos:

**A gente tenta entender qual o canal de comunicação desse tomador de decisão. Qual o perfil dele?** Porque não adianta eu tentar, por exemplo, vender pra uma pessoa que é extremamente focada em números um desenvolvimento humano. Não é o patamar dele, não é onde ele toma decisão; você vai dizer que as pessoas vão ser mais felizes, e ele vai responder: “Mas pra que mais felicidade?” Aí eu tenho que dizer a ele: **“As pessoas com mais motivação, mais meritocracia, vão render 40% a mais na sua receita”**. Aí ele vai dizer: “Ah, então é 40% a mais de dinheiro no bolso? Então eu topo” (E10).

Nota-se a presença dos elementos retóricos Logos e Ethos, já que, ao apelar para os aspectos de eficiência, E10 argumenta que a contratação do serviço vai trazer benefícios para a organização em termos financeiros, mesmo realizando um projeto centrado na área de gestão de pessoas. A utilização do elemento retórico Pathos – por exemplo, uma argumentação com ênfase nos sentimentos do ouvinte – pode ser identificada na fala de E1: “É mostrar a dor, como é que essa dor tá apertando nele [...] no geral, quando ele busca, já sabe que tem a dor, mas, para vasculhar a dor, se a dor dele é no financeiro, você vai vasculhar para achar a causa em outro canto”. Nesse caso, E1 enuncia os problemas do cliente como “dores” e utiliza aspectos linguísticos que evocam a noção de cura como a solução dos problemas. É possível, aqui, aludirmos à noção – por vezes identificada no campo da consultoria – dos consultores como “médicos de empresas”, capazes de mitigar sofrimentos e fornecer uma medicação que promove a restauração organizacional.

A utilização do diagnóstico como ferramenta inicial do mecanismo de tradução, num formato estruturado ou não, demonstra a natureza fluida do conhecimento em consultoria. Não existem métodos padronizados que possam ser amplamente utilizados independentemente do tipo de empresa, de modo que os consultores precisam apoiar-se em seu arcabouço teórico, experiências práticas e capacidade de julgamento, os quais, muitas vezes, estão presentes apenas tacitamente (Kirkpatrick et al., 2012):

Eu pego uma coisa que já existe, que é o MEG [Modelo de Excelência em Gestão], pego as teorias de gestão, de estratégia [...], e faço uma aplicabilidade de acordo com cada cliente. Então, cada situação é personalizada, né? **Não há uma metodologia própria, mas existe uma base, que são os processos que já existem. Eu só faço adaptar e dar um pouco da experiência que eu já tive** com relação a garantir que gere, na realidade, mais resultados pro cliente (E7).

No caso de E7, o diagnóstico realizado nas empresas é uma combinação de suas experiências em consultoria anteriores, no Programa Paraibano da Qualidade (PPQ) e na educação formal (que corresponde a processos de socialização secundária) mais as questões subjetivas de julgamento em relação às prioridades de implementação, o que resulta num produto “único”, a ser apresentado de acordo com a necessidade da empresa e com o objetivo de gerar resultados rápidos.

Caracterizar a realização do diagnóstico como o início do processo de tradução encontra respaldo na literatura, pois, de acordo com Wæraas e Nielsen (2016), o método de tradução tem quatro estágios, sendo o primeiro deles a “problematização” – o momento em que os atores levantam as questões e buscam persuadir outros de que têm a solução ideal para elas. Sendo a tradução um processo contínuo, que perdura durante a realização do projeto de consultoria, os outros estágios apresentados pelos autores (interesse, envolvimento e mobilização) vão sendo identificados.

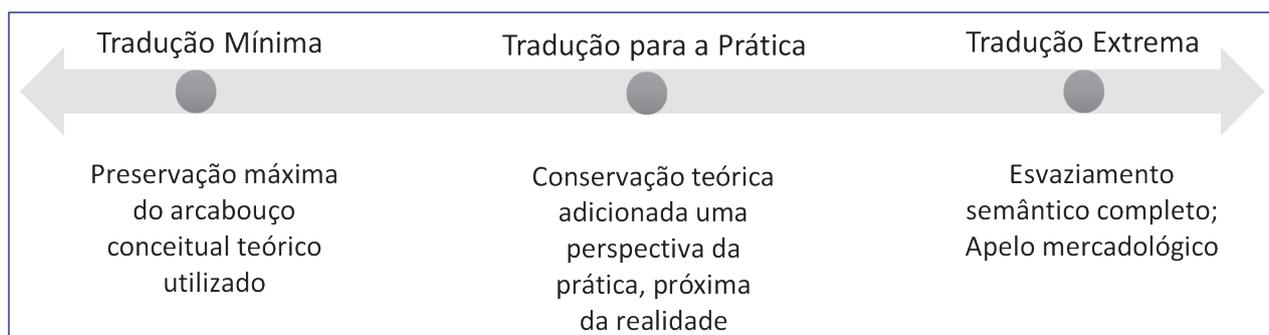
O primeiro contato do consultor com a empresa acontece com o proprietário ou o gerente, a depender do porte e estilo de gestão da organização. A busca pela ajuda externa aponta que a empresa identificou que seus problemas precisam de uma análise especializada, ou seja, um suporte em gestão capaz de trazer conhecimento e inovação. Dessa forma, não há como uma empresa realizar uma consultoria sem estar orientada para mudanças. Porém, o desconhecimento em gestão do tomador de decisão torna-se um empecilho nesse processo: “Até hoje, foram pouquíssimos os proprietários de empresa, os dirigentes de empresa que tinham conhecimento de gestão. *É*, eu acho que, esses anos todos, dois ou três só. Os outros todos se aventuram. Eles têm noções, mas são noções muito rasas” (E3).

Então, saber utilizar a retórica alinhada com o conhecimento em gestão figura como algo determinante para o consultor realizar uma análise inicial da empresa e começar o processo de tradução de forma eficaz. Um ponto importante é que, por muitos empresários não terem conhecimento de gestão, torna-se imprescindível que o consultor utilize uma linguagem acessível, que permita o entendimento do conteúdo que será aplicado. Entender a aplicação prática de conceitos possibilita que se tenha muito mais acesso ao cliente, de modo que seja possível compartilhar significados que sejam comuns e concretos para ele, num processo que pode ser aqui definido como “tradução para a prática”.

**A “tradução para a prática” é um mecanismo linguístico** associado a uma série de competências adquiridas durante a experiência profissional e o treinamento teórico do consultor que o habilita para, depois do diagnóstico dos problemas existentes, realizar o *pitch* da proposta de solução que agregue a utilização de métodos e ferramentas de gestão na realidade empresarial. A ferramenta retórica, nesse tipo de tradução, é usada para argumentar sobre a competência do consultor em cumprir o que promete: que as ideias de gestão propostas estão relacionadas com uma mudança benéfica para a empresa e que ele é capaz de executá-las, levando em consideração todas as particularidades do contexto, conforme defende E10: “Tem muitos bons gestores que não vão tomar decisão com base numa fala bonita, não, eles querem saber se você tem argumentação e se você consegue realizar, realmente fazer aquilo”.

Concebendo um *continuum* em que, em uma extremidade, tem-se uma tradução mínima com o máximo de estrutura teórico-conceitual da ideia proposta e, na outra, uma tradução extrema, completamente esvaziada de conteúdo semântico e visando apenas ao apelo mercadológico gerado pelo uso dos vocábulos da área, a tradução para a prática estaria figurando no centro, visto que há uma necessidade de utilização de conhecimentos científicos e acadêmicos, ao mesmo tempo em que se busca uma aproximação com o cliente ao utilizar uma linguagem acessível e de fácil entendimento. A Figura 1 propõe essa representação visual.

Figura 1  
Continuum da tradução pelos consultores



Fonte: Elaborada pelos autores.

Em todas as etapas do processo de consultoria, a tradução permanece acontecendo, pois, a cada encontro, é necessário compartilhar o conhecimento com os participantes do projeto. É preciso que todos os envolvidos compreendam os conceitos adotados de forma a garantir a cooperação com as atividades que precisarão ser executadas. Conforme Berglund e Werr (2000), assegurar o engajamento da equipe envolvida no projeto é uma prática contínua na consultoria, sendo necessários esforço e dedicação do profissional responsável. Essa ação é comparável com o ato de ensinar e envolve um aspecto relacional: como um microprocesso, a tradução acontece entre grupos de pessoas por vez.

A cada processo de tradução ocorre uma mudança entre os envolvidos: “Ele faz, ele aprende, é um processo que a gente chama de transformação ao cliente” (E4). Dessa forma: (i) os participantes absorvem o conhecimento e profissionalizam sua atividade; (ii) os consultores absorvem as experiências e expandem seu repertório de atuação e (iii) o próprio conceito sofre mudanças, visto que é remodelado para atender às necessidades específicas de cada cliente.

Empiricamente, é possível perceber que o processo de tradução acontece simultaneamente com o de edição, já durante o momento do diagnóstico, quando o consultor realiza alterações em ferramentas e métodos, organizando-os da melhor forma para atender o cliente. A edição ocorre para que seja possível adequar os métodos utilizados às particularidades da organização. Para Wedlin e Sahlin (2017), a edição esclarece como as ideias e os modelos aplicados são recontextualizados quando inseridos em novos cenários e, assim, explica as modificações locais que eles sofrem, gerando um produto único a cada novo projeto de consultoria:

Cada trabalho é customizado e é um trabalho artesanal. **Não existe um pacote que eu traga debaixo do braço e diga, já fiz desse jeito e vou fazer aqui, não, cada caso é um caso.** Então, tem que conhecer a empresa, conhecer quais são as necessidades que ela tem (E8).

Enquanto a **tradução** é colocada pelos consultores como “ensinar”, é possível perceber, ainda, a **edição** como “adaptar”. Juntos, os dois conceitos explicam como o consultor consegue convencer o cliente de que sua metodologia é válida e, de fato, aplicá-la de uma maneira que propicie resultados. Entre esses dois pilares, tem-se o recurso linguístico da retórica, que auxilia o consultor nesse processo de argumentação com o cliente, por meio de uma manipulação deliberada do conhecimento em favor próprio, de acordo com as necessidades e expectativas apresentadas.

O processo de edição ocorre com base em modelos pré-definidos, que podem ser próprios da empresa de consultoria ou oriundos de terceiros, que vão sendo plasticamente ajustados a cada projeto, a depender da maleabilidade dos conteúdos semânticos das ideias que tendem a ser parcialmente compartilhadas/socializadas, conforme o que demandam os contratantes. Além de possibilitar essa adequação a múltiplas realidades, a edição permite que o consultor ganhe eficiência na sua atividade, visto que já tem uma base sob a qual trabalhar: “A gente trabalha com alguns modelos. Então, com base nesses modelos, a gente vai fazendo as adaptações dentro da necessidade daquele cliente” (E3).

A tradução realizada pelos consultores é um processo contínuo e extremamente dependente de aspectos relacionais, uma vez que o consultor é o profissional detentor do conhecimento, mas precisa argumentar e convencer o cliente da sua legitimidade, e o faz por meio da função retórica da linguagem, apelando para os elementos retóricos com base em sua habilidade em entender e perceber o perfil do tomador de decisão.

## DISCUSSÃO

Nossa análise nos ajuda a entender o papel dos consultores como legítimos portadores do conhecimento gerencial (Faust, 2012; Seidenschnur & Krücken, 2019) e sua atuação central na produção e disseminação das ideias de gestão (Morris & Lancaster, 2006; Wright, 2019). Desse modo, **boa parte do trabalho dos consultores concentra-se em construir narrativas que convençam seu público-alvo da sua legitimidade** (Berglund & Werr, 2000).

Atuar em uma base de conformidade do que se espera de um consultor, mantendo uma rede de relações coesa e capaz de fornecer validações sobre sua atividade, é de grande valia para os profissionais dessa área, visto que sua reputação pessoal é a base de sua ação profissional. Para que isso seja possível, o consultor utiliza artifícios e estratégias que, para além dos resultados operacionais dos projetos de consultoria, promovem a sua imagem e garantem a sua permanência e estabilidade no mercado (Kipping, 2011). Pesa aí, a utilização de elementos linguísticos para tal fim, a exemplo dos elementos retóricos (Pathos, Ethos e Logos) (Suddaby & Greenwood, 2005).

Os consultores usam elementos retóricos em vários momentos da atividade profissional, mas, para que os resultados alcançados sejam positivos, existe a necessidade de conhecer a realidade na qual seu interlocutor está inserido – por exemplo, o responsável pela empresa com a qual está se relacionando. Como não há uma padronização plena do conhecimento gerencial dentro das organizações – mesmo no campo de formação em gestão –, não é possível, em um primeiro momento, saber o nível de maturidade de gestão de uma empresa antes de conversar com o responsável por ela.

Esse primeiro momento, chamado pelos consultores de “diagnóstico”, é uma etapa importante do processo de consultoria, pois é nela que se revelam os elementos necessários para que se estabeleça uma comunicação efetiva entre os elos do projeto. **Com o uso das competências e habilidades adquiridas na academia e na experiência prática, os consultores investigam a organização, por meio de métodos estruturados ou não, e ajustam suas falas, dosando a quantidade de termos técnicos e vocabulário específico de acordo com o perfil do cliente encontrado.**

**O uso de vocabulário próprio entrelaça-se com a retórica quando os consultores utilizam termos específicos para chamar a atenção do cliente e estabelecer um significado em comum.** Segundo Loewenstein et al. (2012, p. 48, tradução nossa), “a seleção de um vocabulário e de palavras típicas dentro desse vocabulário convence gerando significado e identificação”. Dessa forma, utilizar um **vocabulário de gestão** que remeta explicitamente a ferramentas e tecnologia de gestão pode ser benéfico em uma empresa com um nível de gestão avançado/sofisticado, com gestores capacitados em conhecimento técnico na área, o que sinaliza domínio do conteúdo abordado e cria uma relação de confiança com os envolvidos (Glückler & Armbrüster, 2003). Da mesma forma, utilizar palavras não adequadas pode criar fissuras na comunicação com o cliente, quando não se estabelece, intersubjetivamente, uma identificação com a proposta realizada, por acreditar que o método sugerido é robusto demais para a empresa, que não será aplicável e que contratar a consultoria não será proveitoso.

Saber utilizar o vocabulário adequado, aliado a elementos retóricos de acordo com o perfil de cada cliente, dá ao consultor uma vantagem estratégica no sentido de estabelecer um diálogo proveitoso (Mantere, 2013) que pode resultar na contratação da consultoria. É importante mencionar que esses dois elementos linguísticos podem – e devem – ser utilizados durante todo o processo da consultoria, pois o consultor não se relaciona apenas com o dono ou o gestor, já que suas atividades alcançam diversos níveis hierárquicos da organização. Saber se comunicar com os colaboradores pode ser o diferencial entre a aceitação ou não das mudanças que serão propostas durante a realização do projeto.

Em alguma medida, o fenômeno do gerencialismo facilita a utilização do vocabulário profissional da gestão pelos consultores, visto que há uma grande circulação deste, tanto nas organizações quanto na vida social (Engwall & Wedlin, 2019). De acordo com Loewenstein (2014, p. 66, tradução nossa), “partes de vocabulários profissionais são utilizadas por não profissionais e absorvidas na linguagem comum”, o que permite que, mesmo em casos em que o cliente não tenha conhecimento profundo de gestão, um conjunto de significados e símbolos compartilhados é identificável e acessível. Esse reconhecimento permite que se crie uma confiança nos profissionais que utilizam esses vocabulários, o que indica que os consultores não devem deixar de usá-los, mas devem saber dosá-los e equilibrá-los com elementos retóricos específicos para cada cliente abordado.

Como os consultores lidam com empresas de segmentos diversos e de portes variados, é evidente que transitam por diferentes universos linguísticos. Contudo, apesar de as organizações necessitarem da gestão e, assim, terem familiaridade com o seu vocabulário, o consultor também precisa conhecer o vocabulário com o qual a organização se comunica – aquele que ela pratica –, para que possa traduzir corretamente as ideias de gestão para aquela realidade encontrada. Destaca-se, assim,

a importância de o consultor dominar “jogos de linguagem” variados, que permitam-no entender as regras sociais de cada organização, assim como os significados e símbolos que estão ali presentes.

Segundo Mantere (2013, p. 1413, tradução nossa), “um jogo de linguagem pode ser concebido como uma prática governada por regras que integram comunicação e ação”. Ao ser iniciado em uma consultoria, é imprescindível que o consultor se adapte às normas e estruturas dela para conseguir realizar o seu trabalho, compreendendo como usar devidamente a linguagem, no âmbito de suas ações em contextos vividos. Sendo as organizações uma rede na qual se misturam pessoas diferentes e interligadas pela linguagem compartilhada, saber jogar os diferentes jogos permitirá ao consultor uma abordagem mais efetiva perante os colaboradores no seu processo de tradução, ao seguir um caminho que promova o melhor entendimento, possibilitando as mudanças necessárias e inerentes ao projeto.

Ao operar juntamente com os recursos linguísticos apresentados, **a tradução carrega um significado estratégico muito forte para os consultores**. Ela é realizada durante reuniões e em momentos de contato com o cliente e sua equipe, em que o consultor consegue efetuar-la de forma quase automática, por meio da aplicação de conceitos de gestão e modelos teóricos a situações problemáticas das organizações e da oferta de oportunidades de melhoria. Quando os consultores discutem ideias de gestão com seus clientes, utilizando-se da retórica para argumentar sobre a importância e a necessidade de executar projetos específicos na empresa, iniciam o processo de circulação do conhecimento em gestão, no qual infundem, persuasivamente nos gestores, a urgência da realização de tal atividade como forma de resolver os problemas que os incomodam.

Consultores atuam tanto nas incertezas dos gestores como também para conferir legitimidade às mudanças propostas (Machado-da-Silva & Vizeu, 2007), e como portadores do conhecimento em gestão, possuem autonomia e influência na sua circulação (Faust, 2012). Junte- a isso a experiência prática e as demais competências adquiridas ao longo da trajetória profissional, de forma a permitir que o consultor realize a tradução para a prática como uma forma estratégica de unir conhecimento, realização concreta e uso competente da linguagem na sua atividade profissional (Siebert et al., 2020). Nisso, conseguem encadear conceitos abstratos e, por vezes, genéricos – que foram aprendidos em sua educação formal – em modelos aplicáveis a situações reais e que, implementados nas organizações, configuram-se como práticas concretas a serem executadas nelas (Abrahmson & Piazza, 2019; Hedmo, Sahlin-Andersson, & Wedlin, 2005).

Dessa forma, a tradução se configura como atividade estratégica para o consultor, e o aprimoramento dessa habilidade é fundamental para que ele consiga desenvolver-se dentro do campo. Os resultados positivos de trabalhos anteriores são a credencial para novas possibilidades de atuação, e quanto mais organizações de segmentos variados ele atender, mais amplo será seu repertório, abrangendo um conhecimento maior em termos de vocabulário e jogos de linguagem, visto que a tradução ocorre em uma relação dialética na qual mudam tanto a organização que está recebendo os conhecimentos como os próprios consultores.

## CONCLUSÕES

---

Ao evidenciarmos o papel da consultoria como tradutora das ideias de gestão, corroboramos a atribuição dos consultores como legítimos portadores do conhecimento em gestão, destacando-se a relevância das questões linguísticas como as aqui apontadas (por exemplo, a retórica, os vocabulários e os jogos de linguagem) como elementos essenciais para o trabalho do consultor. Por isso, constatamos que **os consultores são artífices da linguagem**, pois, ao longo da sua trajetória, vão aprimorando a comunicação ao ponto de utilizarem-na de forma estratégica, com a identificação dos perfis de clientes e a adequação a eles para a adoção de elementos retóricos de maior apelo, vocabulários mais ou menos precisos. Ao transitar por vários níveis organizacionais, os consultores se fazem entender neles e modelam, misturam e dão sentido a conceitos e práticas de gestão com os quais estão familiarizados, buscando a aplicação assertiva na relação empresa-cliente e utilizando os elementos linguísticos aqui evidenciados.

Assim, **o mecanismo da “tradução para a prática”** demonstra que o manejo das ideias de gestão pelos consultores não tem apenas um apelo mercadológico, mas visa entregar uma solução viável para o gestor, visto que sua legitimidade no campo também depende de resultados positivos. Ademais, frisamos que o conhecimento em gestão que os consultores traduzem está ancorado em sua formação acadêmica e é construído juntamente com a experiência profissional, em que ambas – teoria e prática – se complementam e fortalecem mutuamente.

Contribuímos para os campos (prático e de estudos) de ideias de gestão, tradução e consultoria organizacional ao demonstrarmos como a habilidade do uso da linguagem é importante para a atividade desses profissionais e pode impactar a elaboração da comunicação institucional, de postagens em redes sociais e material de portfólio, ao utilizarem vocabulários específicos para cada grupo de cliente (por exemplo, empresas privadas, públicas, por nicho ou segmento de mercado), de modo a se obterem resultados mais efetivos. Evidenciamos a importância da comunicação oral para um bom resultado de consultoria e como esse elemento pode ser fundamental para a manutenção da sua legitimidade e, conseqüentemente, permanência nesse mercado. Ainda, apresentamos a tradução como elemento estratégico para essa atividade profissional, apontando para a necessidade de estudo contínuo e do equilíbrio entre teoria e prática para que a tradução seja realizada de maneira que não esvazie seu conteúdo semântico em detrimento da prática, descaracterizando as ideias de gestão originalmente concebidas.

A literatura contemporânea enfatiza a importância de melhor compreendermos como determinadas ocupações são ativas na construção do conhecimento pelo uso da linguagem e de suas habilidades relacionais, de modo que seja possível adquirir o status de profissão, ao passo que se autonomizam diante de outros campos de atuação com os quais possuem interface. O campo da consultoria de gestão é apontado como um que almeja gozar da condição de profissão (McKenna, 2008). Assim, esperamos que mais estudos se debrucem sobre o mapeamento e a compreensão de que forma o uso estratégico da linguagem altera e coloca em primeiro plano o emprego de ideias, conceitos e práticas de gestão como ferramentas relevantes que impactam as condições de autonomia de atuação de determinadas ocupações, visando desmembrar-se de outras, num esforço de profissionalização.

Adicionalmente, também acreditamos que futuros estudos que envolvam ideias de gestão e consultoria organizacional possam discutir, de modo mais específico, quais são os saberes acadêmicos consumidos pelos consultores, quais ferramentas de gestão são mais disseminadas e qual literatura e autores têm capilaridade nessa categoria profissional (ainda que reconheçamos a variedade de seu campo de atuação), de modo a avaliarmos o alcance dos fazeres atuais da academia e sua efetividade comunicativa, com base nos saberes consumidos, articulados e difundidos em outros campos sociais para além do acadêmico e assim sinalizar possibilidades de melhoria na interface entre acadêmicos e gestores não acadêmicos, afinal, qual a atualidade dos saberes traduzidos por esses artífices da linguagem em suas estratégias de persuasão?<sup>3</sup>

## AGRADECIMENTOS

---

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro na realização da pesquisa que viabilizou o presente estudo.

<sup>3</sup> Os autores agradecem a um(a) dos(as) avaliadores(as) pela problematização que viabilizou essas sugestões de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Abrahmson, E., & Piazza, A. (2019). The lifecycle of management ideas: innovation, diffusion, institutionalization, dormancy, and rebirth. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay & D. Strang (Eds.), *The Oxford handbook of management ideas* (pp. 42-67). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Berglund, J., & Werr, A. (2000). The invincible character of management consulting rhetoric: how one blends incommensurates while keeping them apart. *Organization*, 7(4), 633-655. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/135050840074008>
- Bort, S., & Kieser, A. (2019). The consumers and co-producers of management ideas. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay & D. Strang (Eds.), *The Oxford handbook of management ideas* (pp. 231-248). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Browning, L. D., & Hartelius, E. J. (2018). Rhetorical analysis in management and organizational research, 2007-2017. In Ø. Ihlen, & R. L. Heath (Eds.), *The handbook of organizational rhetoric and communication* (pp. 81-93). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Czarniawska, B. (2009). Emerging institutions: pyramids or anthills? *Organization Studies*, 30(4), 423-441. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840609102282>
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (2011). Travels of ideas. In B. Czarniawska, & G. Sévon (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 13-48). New York, NY: Gruyter.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (2005). Translation is a vehicle, imitation its motor, and fashion sits at the wheel. In B. Czarniawska, & G. Sevón (Eds.), *Global ideas – how ideas, objects and practices travel in the global economy* (pp. 7-12). Copenhagen, Denmark: Liber & CBS Press.
- Donadone, J. C. (2002). A apropriação e recontextualização de práticas organizacionais. *RAE Eletrônica*, 1(1), 1-14. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000100016>
- Donadone, J. C. (2005). A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90. *GESTÃO.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3(1), 26-38. Recuperado de <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21568>
- Doolin, B., Grant, D., & Thomas, R. (2013). Translating translation and change: discourse-based approaches. *Journal of Change Management*, 13(3), 251-265. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.822670>
- Engwall, L., & Wedlin, L. (2019). Business studies and management ideas. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay & D. Strang (Eds.), *The Oxford handbook of management ideas* (pp. 159-176). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Faust, M. (2012). Sociological perspectives on management consulting. In M. Kipping, & T. Clark (Eds.), *The Oxford handbook of management consulting* (pp. 139-164). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Firsova, S., Bilorus, T., Olikh, L., & Salimon, O. (2022). The landscape of post-institutional practice variation theories: from traveling ideas to institutional inertia. *International Journal of Organizational Analysis*. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2021-3061>
- Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: the mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, 24(2), 269-297. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840603242004>
- Hedmo, T., Sahlin-Andersson, K., & Wedlin, L. (2005). Fields of imitation: the global expansion of management education. In B. Czarniawska, & G. Sevón (Eds.), *Global ideas – how ideas, objects and practices travel in the global economy* (pp. 190-212). Copenhagen, Denmark: Liber & CBS Press.
- Heusinkveld, S., & Benders, J. (2012). Consultants and organization concepts. In M. Kipping, & T. Clark (Eds.), *The Oxford handbook of management consulting* (pp. 267-284). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hoff-Clausen, E. (2018). Rhetorical agency: what enables and restrains the power of speech? In Ø. Ihlen, & R. L. Heath (Eds.), *The handbook of organizational rhetoric and communication* (pp. 287-299). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kipping, M. (2011). Hollow from the start? Image professionalism in management consulting. *Current Sociology*, 59(4), 530-550. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0011392111402727>
- Kipping, M., & Clark, T. (2012). Researching management consulting: an introduction. In M. Kipping, & T. Clark (Eds.), *The Oxford handbook of management consulting* (pp. 1-26). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kirkpatrick, I., Muzio, D., & Ackroyd, S. (2012). Professions and professionalism in management consulting. In M. Kipping, & T. Clark (Eds.), *The Oxford handbook of management consulting* (pp. 187-206). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Loewenstein, J. (2014). Take my word for it: how professional vocabularies foster organizing. *Journal of Professions and Organization*, 1(1), 65-83. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jpo/jot004>
- Loewenstein, J., Ocasio, W., & Jones, C. (2012). Vocabularies and vocabulary structure: a new approach linking categories, practices, and institutions. *Academy of Management Annals*, 6(1), 41-86. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.660763>
- Machado-da-Silva, C. L., & Vizeu, F. (2007). Análise institucional de práticas formais de estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 89-100. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000400008>
- Mantere, S. (2013). What is organizational strategy? A language-based view. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1408-1426. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/joms.12048>
- McKenna, C. D. (2006). *The world's newest profession: management consulting in the twentieth century*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- McKenna, C. D. (2008). "Give professionalization a chance!" Why management consulting may yet become a full profession. In D. Muzio, S. Ackroyd, & J. F. Chanlat (Eds.), *Redirections in the study of expert labour: established professions and new expert occupations* (pp. 204-216). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Morris, T., & Lancaster, Z. (2006). Translating management ideas. *Organization Studies*, 27(2), 207-233. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840605057667>

- Mueller, F., & Whittle, A. (2011). Translating management ideas: a discursive devices analysis. *Organization Studies*, 32(2), 187-210. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840610394308>
- Nielsen, J. A., Mathiassen, L., & Newell, S. (2022). Multidirectional idea travelling across an organizational field. *Organization Studies*, 43(6), 931-952. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840621998566>
- Paula, A. P. P., & Wood, T., Jr. (2008). Dilemas e ambiguidades da “indústria do conselho”: um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. *RAC-Eletrônica*, 2(2), 171-188. Recuperado de [https://arquivo.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_732.pdf](https://arquivo.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_732.pdf)
- Pope, S., & Bromley, P. (2019). Management ideas and the social construction of organizations. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay, & D. Strang (Eds.), *The Oxford handbook of management ideas* (pp. 412-426). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Raffaelli, S. C. D., Garcias, P. M., Espejo, M. M. S. B., & Portulhak, H. (2017). Estratégias retóricas de legitimação nos relatórios da administração: respostas ao movimento antitabagista. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 286-307. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150166>
- Seidenschur, T., & Krücken, G. (2019). Constructing the consultant as a legitimate actor: the role of active clients in universities. *Agents, Actors, Actorhood: Institutional Perspectives on the Nature of Agency, Action, and Authority* (vol. 58, pp. 111-33). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Scheuer, J. D. (2021). *How ideas move: theories and models of translation in organizations*. London, UK: Routledge.
- Schreier, M. (2014). Qualitative content analysis. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of qualitative data analysis* (pp. 170-183). London, UK: SAGE Publications.
- Siebert, S., Martin, G., & Simpson, G. (2020). Rhetorical strategies of legitimation in the professional field of banking. *Journal of Professions and Organizations*, 7(2), 134-155. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa010>
- Sturdy, A., Handley, K., Clark, T., & Fincham, R. (2009). *Management consultancy: boundaries and knowledge in action*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Sturdy, A., Heusinkveld, S., & Strang, D. (2019). Researching management ideas: an introduction. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay, & D. Strang (Eds.), *The Oxford handbook of management ideas* (pp. 1-22). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67. Recuperado de <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.35>
- van Grinsven, M., Heusinkveld, S., & Cornelissen, J. (2016). Translating management concepts: towards a typology of alternative approaches. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 271-289. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/ijmr.12106>
- Wæraas, A., & Nielsen, J. A. (2016). Translation theory “translated”: three perspectives on translation in organizational research. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 236-270. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/ijmr.12092>
- Waldorff, S. B., & Madsen, M. H. (2022). Translating to maintain existing practices: micro-tactics in the implementation of a new management concept. *Organization Studies*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/01708406221112475>
- Wedlin, L., & Sahlin, K. (2017). The imitation and translation of management ideas. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2a. ed., pp. 102-127). London, UK: SAGE Publications.
- Wright, C. (2019). Thought leaders and followers: the impact of consultants and advisers on management ideas. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay, & D. Strang (Eds.), *The Oxford handbook of management ideas* (pp. 231-248). Oxford, UK: Oxford University Press.

Jéssica Monteiro Valverde  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2656-8502>

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Professora de gestão e consultora organizacional.  
E-mail: [valverde.jessicamonteiro@gmail.com](mailto:valverde.jessicamonteiro@gmail.com)

Samir Adamoglu de Oliveira  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4978-0557>

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR); Professor adjunto na Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Pesquisador associado do Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais (IBEPES). E-mail: [samir.oliveira@academico.ufpb.br](mailto:samir.oliveira@academico.ufpb.br)

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

**Jéssica Monteiro Valverde:** Conceituação (Igual); Curadoria dedados (Liderança); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Liderança); Validação (Igual); Visualização (Liderança); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).

**Samir Adamoglu de Oliveira:** Conceituação (Igual); Análise formal (Suporte); Investigação (Suporte); Metodologia (Suporte); Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Liderança); Validação (Igual); Visualização (Suporte); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Igual).