

PROPOSTA DE PRÁTICA INTERDISCIPLINAR EM CONSULTORIA ORGANIZACIONAL NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Practice Proposal Interdisciplinary Organizational Consulting In Management Course

Antonio Machado de Souza Neto
1. machado-axe@hotmail.com

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo aplicar a interdisciplinaridade na realização de diagnóstico organizacional, para proporcionar aquisição de experiência, aos alunos do curso de graduação em administração, do processo de consultoria organizacional. O processo foi aplicado tendo como base três disciplinas do 4º período do curso de administração: administração de recursos materiais e logística; administração mercadológica e gestão de pessoas. O diagnóstico organizacional foi realizado numa empresa atacadista de calçados. Os problemas foram identificados com base na coleta de dados e observações realizadas nas visitas agendadas, realizadas pelos alunos na empresa objeto de estudo. Os dados coletados foram submetidos a análise qualitativa, e a luz do conteúdo que foi ministrado em cada disciplina, foram identificadas soluções e apresentadas em forma de relatório de consultoria. Conclusivamente, o diagnóstico identificou na empresa atacadista de calçados, a necessidade de melhorias no processo de avaliação de desempenho dos funcionários (gestão de pessoas). Identificou-se também problemas na gestão de estoque com a falta constante de produtos (administração de recursos materiais) e na área de administração mercadológica, verificou-se que não existe de forma clara, definida e diferenciada o portfólio de produtos para que se possa desenvolver a análise dos 4P's. A experiência proporcionou aos alunos o desenvolvimento de habilidades relativas ao diagnóstico de problemas organizacionais.

Palavras-chave: Consultoria. Interdisciplinaridade. Diagnóstico.

Abstract

This research aimed to apply interdisciplinary in conducting organizational diagnosis to provide acquisition experience, students of the undergraduate course in administration, organizational consulting process. The process was applied based on three disciplines of the fourth administration course period: materials management resources and logistics; marketing management and personnel management. The organizational diagnosis was made in a wholesale shoe company. The problems were identified based on data collection and observations made in the scheduled visits carried out by the students in the study subject company. Data were subjected to qualitative analysis, and the light of the content that has been given in each discipline, solutions were identified and presented in the form of consultancy report. Conclusively, the diagnosis identified in the wholesale shoe company, the need for improvements in employee performance evaluation process (people management). It was also identified problems in inventory management with the constant lack of products (materials management resources) and marketing management area, it was found that there is no clearly defined and differentiated the product portfolio so that we can develop analyzing the 4P's. The experience gave the students develop skills for the diagnosis of organizational problems.

Keywords: Consulting. Interdisciplinary. Diagnosis.

Introdução

O mundo dos negócios vem se tornando cada vez mais complexo, forçando as empresas a superarem cada vez mais desafios para manterem-se competitivamente sustentáveis num mercado cada vez mais globalizado. Numerosas empresas, no entanto, encontraram nas consultorias organizacionais um grande aliado para melhorar o alcance de desempenho superior em relação aos seus concorrentes. As consultorias organizacionais fornecem as empresas apoio estratégico e operacional, identificando, analisando problemas, apresentando soluções e também implementado as soluções.

Muitas vezes as empresas convivem com uma série de problemas, que apesar de conhecê-los bem, nem sempre tem tempo e condições de saná-los. Para isto é necessário o apoio de profissionais especializados, aptos a executar um diagnóstico empresarial e identificar rapidamente as reais origens destes problemas e não somente suas consequências, para então poder montar um programa para desenvolvimento de soluções que irá melhorar toda a organização da empresa, tendo como resultado o aumento da competitividade da empresa em seu mercado de atuação.

Como no passado, o mercado e seus negócios em contínua transição, é a mais potente força de mudança, forçando aqueles que o servem a se adaptarem ou desaparecer. E para se adequarem mais facilmente as necessidades de mercado, os cursos superiores de administração precisam oferecer aos discentes, disciplinas que abordem conteúdos voltados para o mercado.

Uma outra questão importante é a aplicação da interdisciplinaridade, que possibilita aos discentes um desenvolvimento mais completo, quando envolve numa só atividade, conteúdos de várias disciplinas. No Ensino Superior, a falta de contato do conhecimento com a realidade, parece ser uma característica bastante acentuada. Os professores, no esforço de levar seus alunos a aprender, o fazem de maneira a dar importância ao conteúdo em si, e não à sua interligação com a situação da qual emerge, gerando, assim, a clássica dissociação entre teoria e prática.

A educação deve ser entendida e trabalhada de forma interdisciplinar, na qual o aluno é agente ativo, comprometido, responsável, capaz de planejar suas ações, assumir responsabilidades, tomar atitudes diante dos fatos e interagir no meio em que vive contribuindo, desta forma, para a melhoria do processo ensino aprendizagem

Diante deste cenário, infere-se que a inclusão da prática de consultoria organizacional, envolvendo outras disciplinas, da grade curricular dos cursos de administração deve inserida, de forma a facilitar a inserção dos alunos nos processos de mudanças e tomadas de decisão que o mercado globalizado exige.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta de interdisciplinaridade com a aplicação de consultoria organizacional no curso de administração, envolvendo as disciplinas do 4º período do curso de administração, administração de recursos materiais e logística, gestão de pessoas e administração mercadológica.

Referencial teórico

O movimento da interdisciplinaridade surgiu na Europa, principalmente na França e na Itália, em meados da década de 60, evidenciando o compromisso de alguns professores universitários que buscavam "o rompimento com uma educação por migalhas", com a organização curricular excessivamente especializada e toda e qualquer proposta de conhecimento que incita o olhar do aluno numa única direção, segundo Fazenda, (1999). Um dos principais precursores da interdisciplinaridade foi o filósofo e epistemólogo Georges Gusdorf (1912-2000). Segundo ele, o destino da ciência multipartida seria a falência do conhecimento, pois, na medida em que nos distanciamos de um conhecimento em sua totalidade, estaríamos decretando a falência do humano, "a agonia da nossa civilização" (FAZENDA, 1999).

No Brasil as discussões sobre interdisciplinaridade chegaram no final da década de 60. De acordo com (Fazenda, 1999), interdisciplinaridade tornou-se, então, palavra de ordem a ser empreendida na educação, uma forma de modismo. A primeira produção significativa sobre o tema no Brasil é de Hilton Japiassu, que publica *Interdisciplinaridade e patologia do saber* em 1976. Ainda de acordo com (Fazenda, 1999), tanto Japiassu quanto Gusdorf dão indicações detalhadas e ainda atuais sobre os cuidados a serem tomados na constituição de uma equipe interdisciplinar: necessidade do estabelecimento de conceitos-chave para facilitar a comunicação entre os membros da equipe, exigências para delimitação do objeto ou tema a ser pesquisado, repartição de tarefas e partilha de resultados.

Com a Lei de Diretrizes e Bases Nº 5.692/71 desde então, a interdisciplinaridade passou a ter sua presença no cenário educacional brasileiro e, recentemente, mais ainda, com a nova LDB Nº 9.394/96 e com os Parâmetros (MEC, 1997). Além da sua grande influência na legislação e nas propostas curriculares, a interdisciplinaridade tornou-se cada vez mais exigência no discurso e na prática de professores. Apesar dos esforços, estudos mostram que a interdisciplinaridade ainda é pouco aplicada.

Para Ferreira (1999, p. 22), "interdisciplinaridade é uma atitude, isto é, uma externalização de uma visão de mundo que, no caso, é holística. Tudo o que existe, todo 'ente', se 'vela', se 'desvela' e se 'revela' ante nossos olhos". Nesse contexto, a interdisciplinaridade representa a possibilidade de promover a superação da dissociação das experiências escolares entre si, como também delas com a realidade social. Ela emerge da compreensão de que o ensino não é tão somente um problema pedagógico, mas um problema epistemológico. Ferreira (1999) considera que, na educação, a parceria é aspecto indispensável para que ocorra a interdisciplinaridade. Ainda, na opinião do autor, a ideia de construção da aprendizagem e o gosto pela pesquisa são fatores imprescindíveis.

Por tanto é possível a interação entre disciplinas aparentemente distintas. Esta interação é uma maneira complementar ou suplementar que possibilita a formulação de um saber crítico-reflexivo, saber esse que deve ser valorizado cada vez no processo de ensino-aprendizado. É através dessa perspectiva que ela surge como uma forma de superar a fragmentação entre as disciplinas. Proporcionando um diálogo entre estas, relacionando-as entre si para a compreensão da realidade. A interdisciplinaridade busca relacionar as disciplinas no momento de enfrentar temas de estudo.

Ainda segundo Libaneo (1994), o processo de ensino se caracteriza pela combinação de atividades do professor e dos alunos, ou seja, o professor dirige o estudo das matérias e assim, os alunos atingem progressivamente o desenvolvimento de suas capacidades mentais. É importante ressaltar que o direcionamento do processo de ensino necessita do conhecimento dos princípios e diretrizes, métodos, procedimentos e outras formas organizativas. Ela implica na articulação de ações disciplinares que buscam um interesse em comum. Dessa forma, a interdisciplinaridade só será eficaz se for uma maneira eficiente de se atingir metas educacionais previamente estabelecidas e compartilhadas pelos atores da unidade escolar.

A interdisciplinaridade oferece uma nova postura diante do conhecimento, uma mudança de atitude em busca do contexto do conhecimento, em busca do ser como pessoa integral. A interdisciplinaridade visa garantir a construção de um conhecimento globalizante, rompendo com os limites das disciplinas. Trabalhar nessa perspectiva exige uma postura do professor que vai além do que está descrito nos PCNS, pois é necessário que ele assuma uma atitude endógena e que faça uso de metodologias didáticas adequadas para essa perspectiva. É através do ensino interdisciplinar, dentro do aspecto histórico-crítico, que os professores possibilitarão aos seus alunos uma aprendizagem eficaz na compreensão da realidade em sua complexidade.

E associada a interdisciplinaridade, o docente pode utilizar a consultoria organizacional para acompanhar os movimentos do mercado globalizado, tem na mudança organizacional o seu ingrediente mais ativo, no centro da questão, segundo (Mocsávani, 2016). A mensagem é clara: implementar mudanças estratégicas e operacionais, consistente e continuamente, é essencial para que as organizações ganhem e sustentem vantagem competitiva. E a mensagem para as empresas que fornecem serviços a estas organizações, como consultores o fazem, é igualmente clara: caso seus serviços não reflitam as novas realidades do contexto empresarial, ou se eles não fortalecem mudança e sustentem agilidade, serão meras "commodities" administrativas, sem diferencial.

As várias funções que constituem uma organização são sempre envolvidas pela interação de pessoas, e a organização nunca pode escapar aos aspectos humanos nela existentes. Enquanto

as organizações forem como redes formadas por pessoas, haverá processos humanos entre elas. Quanto melhor esses processos são percebidos e compreendidos, maiores são as oportunidades de encontrar soluções para os problemas e promover o desenvolvimento da organização. Esta transformação dependerá principalmente do desejo do cliente podendo ser facilitada pelo serviço de consultoria.

O papel da consultoria organizacional é, então, assistir o cliente nas suas necessidades, identificando problemas, decidindo que forma de ajuda se faz necessária, diagnosticando e implementando programas de ação ou mudanças concretas na cultura empresarial, enfim, apoiando a organização no cumprimento de sua missão (CROCO, GUTTMANN, 2007). Por outro lado, a consultoria visa preparar profissionais para o exercício, com competência e ética, das atividades do cotidiano organizacional, fortalecendo as empresas através do aprimoramento e desenvolvimento de habilidades dos seus talentos humanos (OLIVEIRA, 2006).

Além disso, a Consultoria tende a ter mais aceitação para atuar nos vários níveis da organização por não estar inserida na estrutura formal de poder. Pode correr certos riscos de dizer e propor ações que o agente interno não pode, não deve ou não deseja. Se reconhecidamente idônea, com suporte estrutural, científico e técnico, tenderá a maior imparcialidade diante das realidades sócio técnicas, o que facilita e enriquece o trabalho (OLIVEIRA, 2006).

Nesta perspectiva da interdisciplinaridade aplicada à consultoria organizacional, abordar-se-á para melhor compreensão, algumas características das disciplinas gestão de pessoas, administração de recursos materiais e logística e administração mercadológica.

A gestão de pessoas consiste num conjunto de funções e atividades que podem ser sintetizadas no seguinte: planejamento de recursos humanos; recrutamento e seleção; integração dos recursos humanos; análise e descrição de funções; avaliação de desempenho; remunerações e incentivos; higiene e segurança no trabalho; formação profissional e desenvolvimento pessoal; controle e auditoria de recursos humanos (VERGARA, 2009). Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma empresa, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos.

Já a administração de recursos materiais é responsável pelo planejamento e controle do fluxo de materiais (matérias primas, insumos, produtos acabados, etc) na empresa desde o fornecedor, passando pela produção até o cliente final (Dias, 2000). Mantém relações estreitas com outras funções dentro da empresa respondendo por questões relativas a gestão de estoques, e aquisição de materiais, armazenagem e codificação do itens e transporte.

E por fim, o composto mercadológico trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. O composto é dividido em 4 seções frequentemente chamadas dos "4P's". Elas são: Produto, Preço, Praça (ponto de venda/distribuição) e Promoção (EIGLIER, LANGEARD, SERVUCTION, 1991). Estes 4 Ps, são as formas de influências sobre os canais de comercialização e dos consumidores finais, que correspondem aos 4 Cs do cliente. Produto (Cliente) é tudo o que se refere ao produto ou serviço em si, como formulação física, características, produção, qualidade, marca, design, embalagem, etc. Preço (Custo) é a política de preços, descontos, e formas e prazos de pagamento. Praça (Conveniência) são as tarefas necessárias para apresentar o produto ou serviço ao consumidor, para que ele possa comprá-lo e consumi-lo, canais de distribuição, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte.

Por tanto, busca-se aplicar a interdisciplinaridade na prática do diagnóstico empresarial, de forma que os discente amplie sua capacidade de observação, identificação dos problemas nas áreas da empresas análogas as disciplinas estudadas e apresente soluções com base no conteúdo desenvolvido em sala de aula.

Metodologia

Este estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva (Gil, 2010, p.45), que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas variáveis ou fenômenos, ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis.

Constituído de pesquisa descritiva, no qual define segundo Triviños, (1987), como uma série de informações acerca do que será pesquisado, visto que o estudo deseja descrever os problemas e os fatos que atingem uma determinada realidade na empresa objeto de estudo. De modo mais sugestivo a pesquisa possui o “objetivo primordial que é a descrição das características de determinada de uma empresa varejista no setor de calçados (GIL, 2010, p.28).

Esta pesquisa tem por objetivo realizar um diagnóstico organizacional numa empresa atacadista de calçados. Foram analisadas as seguintes disciplinas: administração de recursos materiais e logística, administração mercadológica e gestão de pessoas em cada empresa estudada. Os dados foram coletados no período de fevereiro a maio de 2015, por meio de entrevistas realizadas junto aos gestores das respectivas empresas, visitas agendadas e observações in loco realizadas na empresa objeto de estudo. Os dados coletados foram submetidos a análise qualitativa, e apresentado em forma de relatório de consultoria.

Para cada disciplina foram estabelecidos objetivos específicos a serem alcançados, conforme quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Objetivos específicos por disciplina

Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	<ul style="list-style-type: none"> . Analisar a classificação de materiais, identificação, codificação e catalogação de materiais. . Analisar a gestão de estoque. a. Documentos de entrada; b. métodos de previsão de demanda; c. Modelo de ressuprimento e parâmetros de estoque (Máximo e mínimo); d. Sistema ABC de controle de estoque; e. Avaliação de estoques (métodos PEPS e UEPS). . Avaliar o processo de compras. a. Apresentar fluxo; b. Método de avaliação e seleção de fornecedores; c. Normas e procedimentos de compras. . Propor melhorias aos respectivos processos da Área de Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais.
Administração Mercadológica	<ul style="list-style-type: none"> . Analisar os 4 P's (Preço, Produto, Praça e Promoção) de Marketing na organização . Apresentar sugestões de melhorias
Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> Identificar os processos de gestão de pessoas na organização. - Analisar os processos de gestão de pessoas da organização (mapeamento da situação atual) - Propor melhorias para os processos de gestão de pessoas. <p>Processos da gestão de pessoas: Desenho do cargo, Recrutamento, Seleção, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração, Qualidade de vida no trabalho.</p>

Foi sugerido o uso do modelo de descrição dos problemas identificados, que é apresentado no quadro 2 a seguir.

Projeto de consultoria

Preparado por		Versão:	
Aprovado por		Data:	
1. Título Projeto			
2. Cliente			
3. Apresentação do Projeto			
4. Áreas a serem diagnosticadas			
5. Equipe do Projeto			
6. Prazo de Conclusão			
Detalhamento			
Versão:			
7. Descrição do Problema			
8. Objetivos do Cliente com Projeto			
9. Proposta de solução			

Resultados

Tomando-se como base os objetivos definidos no quadro 1 da metodologia, foi realizado o diagnóstico na empresa atacadista de calçados nas disciplinas definidas na metodologia. Os resultados dos problemas identificados e as respectivas sugestões de soluções são apresentadas a seguir.

O quadro 3 a seguir, apresenta os problemas identificados pelos alunos na disciplina administração de recursos materiais e logística e as respectivas soluções.

Quadro 3 - Diagnóstico da administração de recursos materiais e logística

Descrição do problema 1	Estocagem deficiente: verificou-se em 20 observações, in loco na loja, quando se procurou um determinado calçado, solicitado pelo cliente, a dificuldade para a localização do mesmo em tempo hábil para atender ao cliente. O tempo médio para se encontrar o produto no estoque, ficou em torno de 10 minutos. Na oportunidade verificou-se dificuldade no entendimento do código do produto e localizações desorganizadas e falta de controle de entrada e saída de produtos. Além de espaço físico escasso para estocar adequadamente os sapatos.
Proposta de Solução 1	Foi sugerido a modificação da codificação dos produtos (calçados) com base numa nomenclatura de grupo e família, de forma a facilitar a identificação do produto no estoque. Foi sugerido ampliação do espaço disponibilizado para estocagem em função do volume de itens comercializados num período de um mês. Um aumento de 30 m ³ seria suficiente para organizar adequadamente o estoque. Foi modificado o leiaute do estoque com identificação de estantes com letras e escaninhos por linhas de produtos. Foi estabelecido também um procedimento padrão para entrada e saídas registradas dos calçados. Foi estabelecido um programa de avisos e recursos visuais para cumprimento dos procedimentos estabelecidos.
Descrição do problema 2	Extravios de mercadorias e demora nas entregas para as franquias. O sistema de transporte deficiente encarece os custos de toda a cadeia logística.
Solução do problema 2	Foi apresentado um planejamento dos recursos de distribuição, alinhando a distribuição ao plano de vendas. Estabeleceu-se também uma roteirização das prioridades de entrega de produtos, levando em conta distâncias, tempos e restrições entre os pontos de partida e de entrega.
Descrição do problema 3	O controle de estoque deficiente causando falta de produtos com muita frequência, e conseqüentemente baixo nível de atendimento ao cliente. Por outro lado, também o estoque apresentava alguns produtos em excesso que causa problemas de fluxo de caixa, espaço e perdas por obsolescência.
Solução do problema 3	Aplicou-se a metodologia da curva ABC como parâmetro que informa sobre a necessidade de aquisição de itens – mercadorias – essenciais para o controle do estoque, que variam de acordo com a demanda do cliente.
Descrição do problema 4	Identificou-se que a empresa não usa nenhum método quantitativo para elaboração e Análise da previsão de demanda (vendas). Nas observações constatou-se que os dirigentes usavam apenas o método qualitativo, baseado em experiências anteriores. As conseqüências diretas desta sistemática era as distorções entre a demanda de mercado e o estoque de produtos da empresa.
Solução do problema 4	Recomenda-se a utilização de metodologia de avaliação da demanda baseados em modelos matemáticos (média móvel exponencial e mínimos quadrados) para se verificar as características dos dados com relação a tendência, sazonalidades e nível.

O quadro 4 a seguir, apresenta os problemas identificados pelos alunos na disciplina gestão de pessoas e as respectivas soluções.

Quadro 4 - Diagnóstico da disciplina gestão de pessoas

Descrição do problema 1	O recrutamento de pessoas é feito de modo informal através de indicações dos funcionários da empresa. A seleção é feita através de entrevista pessoal e análise de currículo, realizada pela administradora da empresa, que não possui experiência, nem especialização em recrutamento e seleção.
Solução do problema 1	A Consultoria sugere contratar uma empresa de terceirizada de RH, para quando necessário orientar todo o processo seletivo. Apesar dos altos custos seria uma sugestão válida, visto que a empresa possui um baixo nível de <i>turn over</i> (índice que mede a rotatividade de funcionários em uma empresa). Por se tratar de uma empresa com um pequeno quadro funcional e baixa rotatividade não se justifica a implantação de um departamento de RH dentro da própria empresa. O processo seletivo seria realizado por profissionais capacitados Maior alinhamento com os objetivos e estratégias da empresa; Apoio efetivo no desenvolvimento das habilidades gerenciais e Maior foco no desenvolvimento dos funcionários
Descrição do problema 2	A Consultoria constatou que a empresa não possui um programa de treinamento e reciclagem, apenas o que é repassado de funcionário para funcionário, quando o novo colaborador é admitido e ao longo do trabalho realizado.
Solução do problema 3	Oferecer cursos preparatórios e reciclagem para atualização permanente dos funcionários; Processo de integração dos funcionários recém-admitidos; realizar avaliações periódicas para dimensionar a necessidade de novos treinamentos, como também avaliações de desempenho. Realizar pesquisas com os funcionários, para saber suas opiniões de melhoramento (avaliação institucional). Aplicar avaliações de satisfação pessoal dos funcionários.
Descrição do problema 3	Foi identificado que a empresa não realiza avaliações de desempenho para seus funcionários.
Solução do problema 3	A Consultoria sugere a implantação de métodos de avaliação de desempenho para seus funcionários, e por essa razão listou uma série de benefícios que a empresa teria no caso de optar pela aplicação de avaliações. É possível saber como seu chefe avalia seu trabalho e desempenho (feedback), já que esta avaliação serve como base para o chefe entender as expectativas do colaborador quanto às tarefas e desafios de seu cargo e desenvolver aspectos que assim exigem; A avaliação é realizada com critérios em relação ao cargo e ao desempenho do colaborador, não havendo avaliações de cunho pessoal, já que nesse caso toda avaliação deverá ser feita de forma neutra e profissional; Ajuda na percepção do chefe quanto a sua postura e efetividade frente aos liderados, se a sua liderança é apreciada pela equipe, se há segurança nas informações e orientações passadas e Implica, a longo prazo, no desenvolvimento do colaborador que tem potencial, mas que em determinado momento, encontra-se desmotivado, sem um norte, e mesmo aqueles que estão no caminho certo, mas não sabem para onde ir. Estabelece um clima de confiança entre as partes envolvidas
Ponto forte (qualidade de vida no trabalho)	Com relação a qualidade de vida no trabalho a consultoria identificou que a empresa objeto de estudo

	oferece aos seus funcionários um agradável ambiente de trabalho, com boas instalações físicas, como amplo estacionamento, área para refeições, salas climatizadas e com boa iluminação. Assistência médica na área da endocrinologia a seus funcionários e dependentes diretos.
--	---

O quadro 5 a seguir, apresenta os problemas identificados pelos alunos na disciplina administração mercadológica e as respectivas soluções.

Quadro 5 - Diagnóstico da disciplina administração mercadológica

Descrição do problema 1	A Consultoria verificou que não existe de forma clara definida e diferenciada do portfólio de produtos para que se possa desenvolver a análise dos 4P's
Solução do problema 1	A Consultoria desenvolveu uma tabela para que a empresa possa diferenciar seus principais produtos, para facilitar posteriores análises na área mercadológica como: 4P's, Matriz BCG, Ciclo de vida do produto entre outros.
Ponto forte (marca)	Na empresa objeto de estudo a marca está representada pelo seu próprio nome, e o conjunto de sensações que este nome proporciona para as pessoas denominadas de imagem institucional, que é justamente o sentimento que vem à tona quando pensamos na empresa. A marca traduz os valores, cultura e a personalidade da empresa. A empresa trabalha bem a sua marca. A pesquisa de satisfação de clientes realizada na empresa, também confirmou este aspecto. Os clientes em sua grande maioria estão satisfeitos, os produtos de adquirem. Quando pensam na empresa, tem nas suas mentes uma imagem (marca) positiva.
Descrição do problema 2	A comunicação é o momento que a empresa entra em contato com o cliente. A empresa objeto de estudo possui um site onde constam todas as informações sobre a empresa, produtos e serviços. No momento este site se encontra desatualizado. A empresa também utiliza como formas de comunicação redes sociais como o twitter e facebook.
Solução do problema 2	A Consultoria sugere que a empresa objeto de estudo contrate (terceirize) os serviços de uma empresa de tecnologia da informação para realizar a manutenção do site oficial. Informações desatualizadas podem ser um indicio de descuido da imagem da empresa causando percepções negativas aos consumidores.

Considerações Finais

A proposta deste trabalho foi aplicar a interdisciplinaridade na realização de diagnóstico organizacional, para proporcionar aos alunos do curso de graduação em administração experiência no desenvolvimento de consultoria organizacional em três disciplinas específicas: administração de recursos materiais e logística; administração mercadológica e gestão de pessoas. Os alunos desenvolveram habilidades referentes a identificação dos problemas pela observação e análise dos mesmos in loco na empresa objeto de estudo e apresentaram soluções para os problemas identificados a luz do conteúdo que estava sendo ministrado ao longo do período.

Pode-se observar que a empresa objeto de estudo procura proporcionar a seus colaboradores vários itens importantes do ponto de vista do que vem a ser uma boa gestão, inclusive aplicando os critérios da meritocracia. Por outro lado, percebe-se que não há muita preocupação em relação a satisfação dos colaboradores, o que se torna um dos pontos a serem trabalhados dentro da organização. A motivação não deve estar alinhada apenas ao aumento de salário, e sim diretamente relacionada com a satisfação, com a predisposição do colaborador em “vestir” e “suar” a camisa da empresa, pois é sabido que atualmente o fator salarial não representa a

totalidade da satisfação em um emprego. Nesse sentido é necessário dizer que uma avaliação mais apurada referente a tal tópico levará a resultados interessantes de medidas necessárias para alcançar maior sintonia entre os líderes e os liderados, e alinhar metas e desenvolvimento de carreiras dentro na empresa.

No que diz respeito a administração mercadológica, é necessário internalizar junto à empresa objeto de que a qualidade é aquilo que os clientes percebem que não pode ser separada do processo, que é produzida localmente nos momentos de interação com os clientes, que todos os funcionários e prestadores de serviço contribuem para qualidade percebida pelo cliente, e que deve ser monitorada por toda a organização. O atendimento é fundamental na prestação dos serviços de consulta médica. É o atendimento que realiza a interação organização-cliente.

Por fim a administração de recursos materiais e logística, precisa investir em tecnologia de forma a responder mais rapidamente as necessidades de mercado, principalmente no tocante a metodologia de previsão de demanda de vendas e gestão de itens de estoque.

As soluções indicadas pelos alunos em cada disciplina foram apresentadas aos gestores da empresa, porém não foram implementadas pelos alunos.

Referências

DIAS, Marco P. Aurélio. **Administração de materiais, uma abordagem logística**. 4ª edição. Atlas, 2007.

EIGLIER, Pierre, LANGEARD, Eric, SERVUCTION. **A gestão de marketing de empresas de serviços**, McGraw-Hill, Portugal, 1991

FAZENDA, Ivani. **Interdisciplinaridade: um projeto em parceria**. São Paulo: Loyola, 1999.
FERREIRA, M. E. M. P. **Ciência e interdisciplinaridade**. In: FAZENDA, I. Práticas interdisciplinares na escola. São Paulo: Cortez, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa social**. 5 ed. Atlas, 2010

GROCO, Luciano; GUTTMANN, Erick. **Consultoria empresarial**. Editora Saraiva, São Paulo, 2007.

JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976. 220 p

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. 13 Ed. São Paulo: Cortez, 1994.

MEC – Ministério da educação e cultura. LDB N° 9.394/96. **Parâmetros Curriculares Nacionais: introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília. www.portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/introdução, acesso jun2016

MOSCÂNYI, Dino. **As novas demandas do mercado sobre as empresas de consultoria**. www.consultores.com.br/artigos. Acesso em 25 de mai2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de consultoria empresarial, conceitos metodologia prática**. 6ª edição, Atlas, 2016.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 2ed. São paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Silvia Constant. **Gestão de pessoas**. 8ª edição, Atlas, 2009.