

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A VISÃO DE UMA EMPRESA DE PISO CERÂMICO

Andrea Barbosa Delfini Paulo¹
Cíntia Cargnin Cavalheiro Ribas²

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no ambiente organizacional, advindas tanto do cenário nacional quanto internacional, motivadas por questões como globalização, escassez de recursos e crise econômica, são uma realidade no mundo atual que ocorrem de forma dinâmica e acelerada.

Tais mudanças que envolvem o âmbito econômico, político, ambiental, social e tecnológico das organizações, são fatores que requerem e despertam maior atenção por parte dos administradores, visando um melhor desempenho de suas organizações.

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos (MAXIMIANO, 1986).

Mudar é um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais, é conhecer o que se quer mudar (KISIL, 1998).

As mudanças estão associadas a uma estratégia para atingir um determinado objetivo, ou seja, não se muda apenas por mudar. A mudança organizacional pode ser provocada por forças ou fatores internos ou externos à organização

As mudanças organizacionais estão ligadas a novas iniciativas na melhoria de processos. Trocar padrões, implantação de novas tecnologias, novos procedimentos e capacidade de adaptação para sua sobrevivência que é imposta pelo mercado.

Independente da definição, uma organização está sujeita a situações mutáveis. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é apresentar a visão de mudança organizacional a partir da percepção da alta direção de uma empresa do setor de piso cerâmico, comparada com a literatura sobre o tema.

2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E TIPOLOGIA

Esse é um tema, que evolui rapidamente, onde o que era dominante torna-se ultrapassado e novas abordagens surgem. Portanto, é necessário ter uma visão ampla para evitar preconceitos.

Usando a definição na acepção da palavra do dicionário (MICHAELIS), mudança é a ação ou efeito de mudar, modificação ou alteração de sentimentos ou atitudes. Independentemente da origem ou dimensão da mudança, ela representa o maior desafio para de uma organização.

No mundo contemporâneo a Mudança Organizacional é um grande fenômeno, resultando em mudanças na política, economia, filosofia, cultura e tecnologia dentro da organização.

¹Mestre em Administração; Coordenadora e professora do Curso Tecnólogo em Gestão Comercial-EAD, Faculdade Opet.

² Mestre em Desenvolvimento de Tecnologias; Coordenadora e professora do Curso de Pedagogia EAD, Faculdade Opet.

Há vários autores com visões diferentes sobre o assunto. Para Kisil (1998), mudar em relação às organizações pode ser: deslocar-se de uma determinada posição para uma nova, dispor elementos de outra maneira, substituir uma coisa outra e tornar-se diferente do que era. Wood (2004) diz que qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

No entanto, Basil e Cook (1974) defendem que os principais elementos que caracterizam a Mudança Organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as estruturas das instituições. Brown (1991) cita que o impacto das inovações tecnológicas faz com que novas mudanças sejam implantadas nas práticas administrativas.

Para Kanter, Stein e Jick (1992), a mudança organizacional pode ser vista como política interna, com facções e coalizões que alteram constantemente. Ou histórica e desenvolvimentista, com entradas no mercado e seu controle e a propriedade se alternando ao longo do tempo (KOCHAN; USEEM, 1992).

Para se ter uma visão periférica e perceber as organizações como um todo ao longo do tempo, Morgan (1996) desenvolveu diversas metáforas de forma simplificada para o entendimento do funcionamento de uma organização e consequentemente as mudanças organizacionais.

Essas metáforas estão representadas no quadro 1:

QUADRO1: DEFINIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO

Organizações vistas como máquinas	<ul style="list-style-type: none"> • a organização burocrática enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, a confiabilidade e a eficiência através da divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica, regras e regulamentos.
Organizações vistas como organismos	<ul style="list-style-type: none"> • busca a harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas.
Organizações vistas como cérebros	<ul style="list-style-type: none"> • 1º - as organizações como um sistema de processamento de informações; • 2º - as organizações como holograma.
Organizações vistas como culturas	<ul style="list-style-type: none"> • A realidade organizacional pode ser compreendida por um conjunto de ideias, valores, normas, rituais e crenças.
Organizações vistas como sistemas políticos	<ul style="list-style-type: none"> • sistemas baseados em diferentes princípios políticos que legitimam diferentes tipos de ações e regras que delineiam a política organizacional. • São prisões psíquicas no sentido

Organizações vistas como prisões psíquicas	de que o consciente e o inconsciente das pessoas criam noções de imagens, ideias, pensamentos e ações.
Organizações vistas como fluxo e transformação	<ul style="list-style-type: none"> compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social e cria a totalidade da existência das pessoas.
Organizações vistas como instrumento de dominação	<ul style="list-style-type: none"> aspectos potencialmente exploradores das organizações, onde indivíduos ou grupos impõem sua dominação sobre as outras.

Fonte: Morgan, 1996.

No que se refere a tipos de mudança, existem inúmeras variações em sua classificação. Want (1990) menciona cinco tipos de mudanças: por opção, operacional, direcional, fundamental e total.

- Opção: a organização não está sujeita a pressões;
- Operacional: a organização necessita mudar deficiências específicas;
- Direcional: quando é necessária uma alteração estratégica;
- Fundamental: quando a missão é alterada;
- Total: quando há iminência à falência.

Beckhard (1972) nos dá duas perspectivas de mudanças. A primeira de mudança de estratégia administrativa, onde a administração autocrática e centralizada, ou seja, autoridade-obediência onde as decisões são tomadas com base na hierarquia, passa para uma organização administrada num estilo participativo.

A segunda perspectiva de mudança é a de adaptação criativa a um novo ambiente. Onde a estratégia organizacional inicia um projeto piloto para desenvolver uma total mudança na organização.

Segundo Land e Jarman (1981), a mudança organizacional passa por ciclos, onde há três fases de crescimento e mudança. A primeira fase é a de formação, onde a organização descobre seu mundo e a si própria, criando um padrão de comportamento. A segunda fase é a de regulamentação, onde há o crescimento do padrão e negação da diferença. A terceira fase é a de integração, onde a organização ultrapassa a eficiência de seu padrão repetitivo.

2.1. O PROCESSO DE MUDANÇA

No mundo empresarial, um dos principais desafios dos administradores é perceber e implementar mudanças que produzam níveis de desempenho melhores e descobrir as oportunidades de mudanças.

O processo de mudança responde a uma aspiração das organizações em executar mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolver questões estratégicas de natureza estrutural, ambiental, tecnológica ou de recursos humanos.

São vários os conceitos de processo de mudança e como fazê-los para se obter sucesso. McKay e Lashutka (1983) apresentam um modelo unificador baseado na Teoria Sistêmica, no qual o desempenho organizacional seria em função da adequação entre a estrutura, o meio ambiente, processos e pessoas. Os passos essenciais seriam a compreensão de cada variável da organização, os movimentos da organização na direção desejada e a determinação do grau de adequação entre as variáveis.

Tuttle e Sink (1989), Adizes (1988), Daziel e Schoonover (1988) e Costa Moura (1978) em Wood (2004) apresentam processos estruturado de intervenção organizacional, ou seja, os processos seguem uma sequencia lógica: análise dos fundamentos conceituais, criação do grupo de intervenção, estudo do sistema organizacional, diagnóstico do problema, formulação dos objetivos, estruturação do plano de ação e implementação.

Kotter (1997) diz que para se conseguir sucesso, as organizações devem saber lidar com barreiras para que com isso, haja reengenharia dos processos e alteração nas estratégias. Para isso, Kotter (1997) nos mostra o processo de oito etapas, onde as quatro primeiras são de transformação, ou seja, o status quo muda de inflexível para flexível. As etapas de cinco a sete são novas práticas e a oitava etapa é onde a mudança na cultura corporativa é estabelecida auxiliando a sua implementação.

As oito etapas no processo de mudança são:

1. Estabelecimento de um senso de urgência: identificar e discutir as crises, crises futuras e oportunidades;
2. Criação de uma coalizão administrativa: formação de grupo com autoridade para liderar as mudanças;
3. Desenvolvimento de uma visão e de uma estratégia: desenvolver estratégias para que a visão se concretize;
4. Comunicação da visão da mudança: usar todo meio de comunicação para divulgar a nova visão e estratégia;
5. Como investir de *empowerment*: os funcionários para ações abrangentes; eliminar obstáculos e mudar estruturas e sistemas que minem a visão de mudança;
6. Realização de conquistas a curto prazo: planejamento de melhorias visíveis nas conquistas e reconhecimento e recompensa do pessoal que tornou as conquistas possíveis;
7. Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças: promoção, contratação e desenvolvimento do pessoal que possa implementar a visão de mudança;
8. Estabelecimento de novos métodos na cultura: desenvolvimento de meios que garantam o desenvolvimento e sucessão de liderança, liderança mais forte e um gerenciamento eficaz.

Segundo Adizes (1998), as organizações devem estar cientes que uma mudança pode ser uma ameaça, mas também pode ser uma oportunidade, devendo encarar os fatos e perceber que problemas são sinais de crescimento. Porém considerando que mudanças geram conflitos, a organização não deve interromper-las, pois isso significaria interromper a mudança e o seu crescimento.

Adizes (1998) mostra seis fases do processo de mudança:

1. Diagnosticar: perceber que a organização tem um problema e deve mudar;
2. Construir o *empowerment*: selecionar falhas pequenas para solução rápida;
3. Estudar a missão e os valores: estudar a missão e os valores da organização, para que as metas sejam definidas;

4. Realinhar a estrutura com a estratégia: analisar a estrutura da organização, sabendo que talvez ela seja modificada para cumprir as metas definidas;

5. Reorganizar os sistemas de informação: verificar os sistemas de informação com o objetivo de assegurar que a estrutura funcione corretamente;

6. Reorganizar os sistemas de recompensa: atualizar o sistema de remuneração para que as pessoas sintam que foram recompensadas por sua contribuição para a mudança.

Antes de fazer qualquer tipo de mudança, a organização deve realizar um diagnóstico para conhecer a situação em que se encontra. De acordo com Kisil (1998), para a realização de um diagnóstico organizacional, pressupõe-se saber que o objetivo esteja claro; que os recursos estejam definidos; que as variáveis a serem estudadas sejam conhecidas; que o tempo para viabilização sejam estabelecidos; que a profundidade do estudo esteja determinada; que o grupo que irá realizar esse estudo esteja capacitado e que o estudo seja aprovado pela direção da organização.

Com esse diagnóstico, os dirigentes da organização devem ter uma clara ideia do por que da mudança e em qual área ela ocorrerá. Kisil (1998) identifica quatro áreas que afetam uma organização, são elas:

- Tarefas individuais: as mudanças em tarefas individuais podem ser vistas na tecnologia e processo de trabalho, na maneira de realizar o trabalho, nos recursos utilizados e também nas práticas de segurança;

- Processos organizacionais: mudanças nos processos organizacionais referem-se a níveis de supervisão, estrutura da organização e atribuições de responsabilidade, tamanho e natureza das equipes de trabalho e autoridade e responsabilidade dada a cada funcionário;

- Direção estratégica: a direção estratégica da organização serve para que a organização alcance seus objetivos e metas. As mudanças na direção estratégica podem afetar a missão da organização, a filosofia da organização e os objetivos da organização. Essas mudanças refletem no ambiente de trabalho, nos produtos, bens e serviços e nos métodos de operação;

- Cultura Organizacional: a mudança na cultura organizacional é um processo que pode ser doloroso, já que representam as crenças e valores que influenciam a vida organizacional, implicando mudanças não somente em ações internas, mas também em interações com o meio ambiente.

Feito um diagnóstico e sabendo qual área mudar e o porquê da mudança, é necessário um planejamento estratégico de mudanças, que envolva quais ações serão desencadeadoras para alcançar as mudanças desejadas.

Segundo Kisil (1998), as estratégias podem ser de três diferentes ordens: gerais, específicas e funcionais.

As estratégias gerais são para a realização de objetivos globais da organização; as específicas devem estar alinhadas com as estratégias gerais, para ajudar nas ações das mudanças em áreas específicas; as funcionais são dirigidas as tarefas específicas que deveram ser executadas para a implantação da estratégia de mudança da organização.

Além das estratégias, é necessário saber qual método de mudança será usado para a implementação das mudanças. Os métodos propostos por Kisil (1998) são os métodos tecnológico é quando a mudança é feita através da tecnologia; estrutural quando a organização modifica as funções e os papéis, implicando numa redistribuição do poder dentro da organização; gerencial é quando a organização procura mudar através de decisões de chefia, onde há novos fluxos de decisões e o método humano onde há aquisições de novas habilidades e novos conhecimentos.

Nenhum processo de mudança é desencadeado no vazio. Ela é tomada para conseguir e alcançar um determinado objetivo. Para tanto, é necessário estabelecer as metas organizacionais e desenvolver maneiras para atingi-las. Para o sucesso desse processo de mudança é preciso que haja um controle estratégico, observando se esses estão compatíveis e funcionando da maneira desejada. Esse controle deve seguir metas estabelecidas pela organização e atitudes corretivas devem ser tomadas para que as mudanças planejadas sejam alcançadas.

3 METODOLOGIA

Para realização deste trabalho foi utilizado a pesquisa qualitativa, que segundo Paulo (2014), “visam à compreensão do público a ser estudado, que pode ser constituído por uma organização ou grupo social”, bem como a pesquisa descritiva tem como característica de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2008).

Para fundamentação da análise do estudo, utilizou-se a entrevista como coleta de dados primários e a revista da organização como coleta de dados secundários.

4 CONHECENDO A EMPRESA

Na década de 20, foi fundada uma pequena cerâmica para a produção de louças de mesa. O ramo industrial foi eleito meramente porque havia disponibilidade de dois fatores: uma das matérias prima a empregar nesse ramo e algum conhecimento técnico específico entre os participantes. O importante mesmo para os fundadores era o desenvolvimento do município. A primeira explosão dessa indústria deu-se passados 20 anos de sua fundação, em 1951, onde um projeto de expansão e melhoria foi elaborado. O Banco do Brasil, através de sua Carteira de Crédito Agrícola Industrial o aprovou e o financiou. A implantação desse projeto absorveu pouco mais de um ano e veio a constituir o que se denominou internamente como Unidade 2.

A partir de então a produção de louças foi multiplicada, a qualidade dos produtos melhorada, o mercado atingido passou a ser o Brasil inteiro, os custos operacionais caíram consideravelmente e as margens avultaram, propiciando reinvestimentos. Tal fase de progresso e realizações em todas as áreas, evou a empresa à segunda explosão, que se deu em 1957/1958, com a criação da Unidade 3, ainda financiada pela mesma Carteira do Banco do Brasil.

A Cerâmica Porto Ferreira se tornou a maior empresa brasileira no setor, com sua capacidade produtiva na altura de 1.200.000 peças mensais de uma completa e reputada linha de mesa.

Infelizmente o conflito entre diferentes linhas de ação administrativa nasceu e paralisou-a por vários anos.

A recuperação da empresa simultânea com a recuperação da economia brasileira a partir de 1964 foi bastante difícil. A terceira explosão da Companhia veio como uma consequência natural do espírito de luta com que nasceu. Ela se deu em 1970, quando novas eficiências e a capacidade criativa finalmente invadiram todas as áreas da empresa, correlatas ao treinamento de seu corpo gerencial e delegação a estes, de crescente autoridade. A rentabilidade subiu a níveis apreciáveis enquanto se elaborava o projeto para a implantação da Unidade 4, esta já dedicada a novo produto - Pisos Esmaltados e Decorados - que trouxe

diversificação e duplicação do faturamento. O financiamento para o Projeto Pisos - tal como ficou sendo chamado, foi realizado pelo Banco Nacional da Habitação, através de seu agente repassador, o Banco Safra de Investimentos S.A. A Unidade 4 iniciada em março de 1971 entrou em operação plena em maio / junho de 1972.

Atualmente, a Cerâmica Porto Ferreira dispõe de 60.000 metros quadrados de área construída, cerca de 300.000 metros quadrados de terrenos urbanos e emprega mais de 400 pessoas entre operários, técnicos e administradores.

4.1. A VISÃO DE MUDANÇA DA EMPRESA

Para esse artigo foi estudada a visão de mudança organizacional na empresa Porto Ferreira do setor de piso cerâmico.

É possível verificar pelos materiais publicados, que desde 2007 a organização encontra-se em estado de mudança, em vários tipos aqui apresentados.

Conforme citado, Want (1990) descreve cinco tipos de mudanças: por opção, operacional, direcional, fundamental e total. Percebe-se que o conceito de mudança operacional, onde a organização necessita mudar deficiências específicas é aplicado no processo de embalagens de pisos.

Essa mudança foi feita, a partir da instalação de robôs na saída das máquinas de escolha. Os pisos, depois de saírem dos fornos, são escolhidos e embalados automaticamente pela máquina de escolha. A função dos robôs é retirar as caixas de piso da esteira da escolha e colocá-las sob os paletes de madeira, empilhando-as em forma de amarração para não caírem, até completar a quantidade definida para cada palete. Em seguida os paletes seguem para o armazém por meio de empiladeiras motorizadas. Além de ganhar em produtividade, os escolhedores e os caixeiros ganharam em melhoria nas condições de trabalho.

No caso exemplificado acima, nota-se a mudança na área de tarefas individuais, essas mudanças podem ser vistas na tecnologia e processo de trabalho, na maneira de realizar o trabalho, nos recursos utilizados e também nas práticas de segurança (KISIL, 1998).

Percebe-se também a aplicação do conceito de mudança direcional, onde é necessária uma alteração estratégica. Esse tipo de mudança pode ser visto no departamento comercial em duas etapas.

A primeira etapa foi a contratação de promotoras pela empresa. Esse tipo de serviço era feito através de uma empresa terceirizada. Vendo que não estavam obtendo os resultados esperados, a cerâmica Porto Ferreira, tornou essas promotoras suas funcionárias. Todo mês é feito um treinamento especializado de capacitação ou de motivação com essas funcionárias. Além disso, caso a metas de vendas sejam alcançadas há bonificações monetárias.

A segunda etapa da mudança direcional percebe-se através da Educação Continuada, onde foi investido no capital humano e estrutural, na produção e na melhor exposição de seus produtos no *show room*. Um treinamento inovador com seus colaboradores internos e externos, onde os objetivos eram a valorização humana e a padronização de sua produção que conseguiu reduzir o custo de assentamento. O investimento foi superior a R\$ 2 milhões e os resultados entre 2008 e 2009 foi o aumento do faturamento bruto em 12%. Vale dizer que com esse programa a empresa ganhou por dois anos consecutivos o prêmio Top Anamaco (Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção), na categoria Marketing e Vendas.

Beckhard (1972) nos mostra mais dois tipos de mudança: a mudança de estratégia administrativa e a mudança adaptação criativa a um novo ambiente.

A mudança de estratégia administrativa, onde a administração autocrática e centralizada, ou seja, autoridade-obediência onde as decisões são tomadas com base na hierarquia, passa para uma organização administrada num estilo participativo.

Esse tipo de mudança pode ser vista a partir do ano de 2007, quando houve uma mudança na presidência da empresa.

Em 1984 a empresa entrou em concordata e o presidente em exercício deixou a empresa nas mãos do gerente financeiro, que depois em seguida foi promovido à vice-presidente. Esse executivo era extremamente controlador, e tudo o que acontecia na empresa tinha que passar por suas mãos. Proibia a entrada de algumas pessoas na empresa, como por exemplo, ex-funcionários. Qualquer compra tinha que ter sua autorização. Enfim, ele mandava e desmandava na empresa. Informava dados falsos e não permitia que ninguém conversasse com o presidente³.

Isso criou dentro da empresa um clima horrível de trabalho. Não havia nenhuma proatividade dentro da empresa. Todos eram reativos, só agiam quando solicitados pelo vice-presidente. Para tudo havia normas preestabelecidas, e para tudo havia a necessidade de varias assinaturas. Ninguém acreditava em ninguém. Um exemplo disso era na área comercial: um pedido de qualquer cliente para ser faturado necessitava de cinco assinaturas, sendo que a última era do diretor comercial. Hoje é faturado, e somente depois disso passa pelo diretor comercial para uma analise e um visto.

Com a mudança da diretoria em junho de 2007, promovida pelo Sr. Edson presidente desde Janeiro de 2007, e a dispensa do vice-presidente, começou haver mudanças na atitude, postura, forma de ser da empresa. Essa nova postura foi marcada por uma Convenção de Vendas, trazendo todos os representantes de vendas, promotoras de vendas, e também todos os funcionários administrativos, e chefes de fabrica num total de quase 400 pessoas. O lema da Convenção era Novo tempo Nova Postura.

Até os dias de hoje, um trabalho de mudança de atitude, de implementação de pro atividade nos funcionários é feito. Para isso, tem-se uma quantidade de enorme de treinamentos específicos, grupos de qualidade total (quase 15 grupos), sendo que um deles trata especificamente de proatividade. Tratar dos problemas da empresa com total transparência sem preocupações, o que antes era proibido.

Hoje se tem uma premiação monetária para todos os funcionários. Caso os números no final do ano (produção, produtividade, vendas, lucro, etc.) seja alcançados, todos ganham o décimo quarto salário.

Também há uma premiação para os gerentes que podem ganhar até dois salários de premio no final do ano.

Há ainda o tipo de mudança de adaptação criativa a um novo ambiente Beckhard (1969). Esse tipo visa uma estratégia para a mudança total da organização, ou seja, ela deve atender as mudanças externas e modificar o ambiente interno. Onde todos da organização vejam os resultados e se mostrem comprometidos.

Esse tipo de mudança pode ser visto em vários setores da empresa através do Programa de Qualidade Total onde é possível identificar vários pontos de melhoria para a empresa. Implantado em 2007 o foco dos trabalhos se concentra

³ Informações fornecidas verbalmente pelo Diretor Comercial da Cerâmica Porto Ferreira

nas áreas prioritárias para que a empresa atinja patamares de excelência na gestão de negócios.

A Cerâmica Porto Ferreira é a única do setor que utiliza este Programa, sendo recomendado pelos auditores da ISO em todos os empreendimentos. As categorias do Programa de Qualidade Total podem ser verificadas do quadro 2.

QUADRO 2: CATEGORIAS DO PROGRAMA QUALIDADE TOTAL

Qualidade na conformidade do produto
Perdas de não qualidade
SAC pós-vendas
Logística
Organização e Métodos, materiais de escritório
Promotoras
Merchandising
Exportação
Peças especiais

Fonte: adaptado do CPF News

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como finalidade fazer uma análise dos fatos e interpretação das mudanças ocorridas e implantadas numa organização do setor de piso cerâmico e quais os conceitos de tipos de mudança organizacional dados pela literatura, elas se encaixam, sem interferir ou modificar seu ambiente.

Constatou-se que mudanças foram feitas no ambiente tecnológico, econômico e estrutural da organização e em diferentes áreas, sendo que várias tipologias puderam ser exemplificadas pelos conceitos descritos.

Pelos jornais internos da organização, nota-se uma grande mudança organizacional ocorrendo desde o ano de 2007, quando entrou em vigor uma nova presidência e uma nova direção. Com essa nova gestão, houve uma conscientização de que havia uma necessidade de mudar vários processos dentro da organização, incluindo sua política de tratamento com os funcionários, onde os problemas da organização devem ser tratados com transparência.

Pelos informativos da organização, percebe-se que houve uma conscientização dos funcionários de vários setores, sobre os benefícios que as mudanças poderiam trazer a organização.

Nota-se também uma transformação em forma de reestruturação da organização, onde houve uma situação de decadência iniciada no ano de 1984 e terminada em 2007, para uma situação de reposicionamento no mercado até os dias atuais.

6 REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Gerenciando Mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995

- BECKHARD, R. **Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos.** São Paulo: Edgard Blucher, 1969.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008
- HALL, R. H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. 8 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- KOTTER, P. J. **Liderando Mudanças.** 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração.** 2 ed., São Paulo: Atlas, 1986.
- MICHAELIS. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa.** Melhoramentos. Disponível em:
<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?Língua=português-portugues&palavra=mudança>. Acesso em 10 jun de 2010.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PAULO, A.B.D. **Pesquisa de Mercado.** 1 ed. Curitiba: Opet, 2014.
- WOOD JR., T. (Org.). **Mudança Organizacional.** 4 ed. São Paulo, 2004.
- CPF NEWS. **Informativo da Cerâmica Porto Ferreira S.A.** Porto Ferreira n.105, ano XXIV –jan- fev 2009.
- CPF NEWS. **Informativo da Cerâmica Porto Ferreira S.A.** Porto Ferreira n.106, ano XXIV –mar- abr 2009.
- CPF NEWS. **Informativo da Cerâmica Porto Ferreira S.A.** Porto Ferreira n.107, ano XXIV – mai- jun 2009.
- CPF NEWS. **Informativo da Cerâmica Porto Ferreira S.A.** Porto Ferreira n.108, ano XXIV – jul- ago 2009.
- CPF NEWS. **Informativo da Cerâmica Porto Ferreira S.A.** Porto Ferreira n.109, ano XXIV –set- nov 2009.
- CPF NEWS. **Informativo da Cerâmica Porto Ferreira S.A.** Porto Ferreira n.110, ano XXIV –dez- mar 2010. Disponível em: <http://www.ceramicaportoferreira.com.br/> Acesso em: 16 jun de 2010.