

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO PODE SER FATOR DE SUCESSO OU FRACASSO EM PROJETOS, PORQUE DEVO USA-LA?

Luzia Maria dos Santos Silva*

RESUMO

Com um bom gerenciamento da comunicação pode se ter a chave do sucesso de projetos, alinhando as expectativas do cliente e da empresa contratada trazendo mais transparência. O intuito inicialmente é mostrar um pouco da teoria, a parte necessária para boa compreensão das partes específicas do gerenciamento da comunicação em projetos; em seguida foi feito um estudo para mostrar como pode ser aplicado em uma empresa de sistemas na área de saúde em seus projetos de implantação e desenvolvimento.

Palavras-chave: Dados. Projetos. Comunicação. Informação.

ABSTRACT

With good management communication can be the key to successful projects, aligning the expectations of the client and the contractor bringing more transparency. The aim initially is to show a bit of theory, a necessary part of good understanding of the specific parts of the management of communication projects; then a study was done to show how it can be applied in a systems company in the area of health in their development and implementation projects.

Keywords: Data. Projects. Communication. Information.

*Especializando em MBA em Gerência de Projetos (FANESE-SE).
E-mail: luziagrande_@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O trabalho foi realizado em uma empresa do segmento de tecnologia que atua ofertando sistema clínico e hospitalar, mas que por motivo de segurança da informação foi denominada como Delta. Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica contendo dados, informação e comunicação.

O objetivo deste trabalho é mostrar a importância de gerenciar bem a comunicação diante da disputa acirrada entre empresas que tem levado as organizações a investir pesado no capital intelectual, sendo o elo de ligação entre as pessoas, as ideias e as informações mantendo as partes interessadas alinhadas podendo ser um fator de fracasso de projetos quando mal administrada pelo Gerente do Projeto.

2 .REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Dados

Empresas do setor de informática possuem uma infinidade de rotinas, procedimentos, métodos e regras pré-estabelecidas a serem seguidas, cabendo ao profissional gestor responsável o papel de coordenar e garantir que todos os processos administrativos fluam da forma mais eficiente possível aumentando a possibilidade de alcançar ou garantir os resultados esperados.

Com o conjunto de elementos gerados dia após dia sob a movimentação de vendas, compra, recebimentos, pagamento, dentre outras rotinas; cabe ao profissional gestor dessa área ter plena noção, conhecimento e habilidades acerca do que vem a ser e para que serve os “dados”; além de saber como utilizá-los de forma integrada com o intuito de que a união desses componentes facilite a obtenção de respostas precisas para se ter estatísticas e ajudar na tomada de decisão.

Segundo Batista (2006), dados constituem-se como um conjunto de elementos expressando um fato isolado originado a partir de uma atividade que pode ser controlada, melhor dizendo, envolve tudo que é gerado no dia-a-dia de trabalho de uma empresa. Já Stair

e Reynolds (2008) por sua vez, apresentam a visão de que dados dizem respeito a fatos básicos, como o nome e a quantidade de horas trabalhadas em uma semana de um funcionário, números de peças em estoque ou pedidos.

De acordo com Oliveira (1999), um dado consiste em qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. Melo (2002, p.30) contudo, é o que melhor sintetiza a definição do que vem a ser dados, tanto é que diz que: “É uma expressão lógica de um fato isolado.”

O’Brien (2003, p.23) expõe também seu ponto de vista e menciona que: “Dados são fatos ou observações crus, normalmente sobre fenômenos físicos ou transições de negócios.”

Contudo, vale ressaltar e deixar bem claro que não adianta estar com inúmeros dados em mãos, se os mesmos não estão organizados, classificados e de fácil manuseio para compreensão dos mesmos. Batista (2006) concorda e reforça esse pensamento, ao ponto que faz o alerta de que como toda empresa necessita de confiabilidade e precisão na tomada de decisões e de nada valeria ter uma infinidade de dados reunidos se os mesmos não pudessem suprir e/ou sanar necessidade.

O autor O’Brien (2003) faz uma analogia informando que dados são como a matéria-prima que é processada em produto acabado enquanto que o produto final, resultado do processo, constitui-se como sendo a informação. Esta última só em termos de breve apresentação, diz respeito a todos os dados reunidos e convertidos em uma linguagem útil com finalidade específica.

2.2 Informação

As informações constituem-se como ferramentas fundamentais e mais valiosas para toda e qualquer organização moderna. Elas representam e constituem o todo organizacional, isto é, o fundamento básico para o processo de tomada de decisão. Ao contrário do que geralmente se pensa, informação e dados não representam e não são a mesma coisa.

Conforme O’Brien (2003), as informações são dados que foram convertidos em um contexto significativo e útil para atender usuários finais específicos. Já Batista (2006) as considera como sendo dados que foram organizados e classificados para suprir um objetivo específico.

Stair e Reynolds (2008) apresentam uma outra definição mencionando que informação diz respeito ao conjunto de fatos organizados de modo a terem valor adicional, além do valor dos fatos propriamente ditos.

Cortes (2008, p. 26), define informações como: “dados que passaram por algum tipo de tratamento, relacionamento, avaliação, interpretação ou organização”.

2.3 Comunicação

O problema de comunicação o motivo da falha de muitos projetos, pois reflete uma ligação entre as pessoas, as ideias e as informações. Desse modo, é muito importante que o Gerente de Projetos tenha a habilidade de gerenciar adequadamente. Segundo o Guia PMBOK® inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

2.4 Sistema de Informação

Inúmeras são as informações que uma organização contemporânea recebe diariamente no decorrer de um dia de trabalho. Abertura de cadastro de clientes, fluxo de caixa, folhas de pagamento de colaboradores, valores a receber e a pagar, controle e saída de produtos, dentre outros aspectos constituem-se como informações pertinentes para serem armazenadas e que não devem cair em mãos erradas e nem conseqüentemente sejam perdidas.

Com o intuito de lidar com situações de rotinas administrativas como essas supracitadas, surge como necessário a adoção de uma ferramenta voltada a trabalhar e tratar todas as informações obtidas; instrumento esse denominado de sistemas de informação.

Cabe ressaltar, no entanto, que o fato de uma empresa optar por não fazer utilização de recursos de tecnologia não necessariamente significa que ela não faz uso de um sistema de informação. Rezende *apud* Abreu; Rezende (2002) é conhecedor e sabe justamente deste aspecto, só que aproveita para mencionar que devido a intensa complexidade de informações

como também inúmeras são as ações a serem efetuadas dificilmente uma organização não irá aderir a um sistema de informação que envolva recursos tecnológicos.

Conceituando o que vem a ser um sistema, o estudioso Stair (1998, p. 46) traz a seguinte definição: “Um sistema é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para atingir objetivos. Os próprios elementos e as relações entre eles determinam como o sistema trabalha. Os sistemas tem entrada, mecanismos de processamento, saídas e feedback.”

Quanto ao que vem a ser um sistema de informação, Rezende (2002) os classifica como “SI” denominando-o como sendo a união de partes envolvidas gerando informações. Já na visão do pesquisador Padoveze (2004, p. 50), sistemas de informação:

É um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para, com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Quanto aos principais propósitos que um sistema de informação pode proporcionar para uma organização, os autores Kendall; Kendall; Kroenke, O’Brien *apud* Rezende (2002) afirmam que ele é fundamental para apoiar os processos de tomada de decisões nas empresas seja a nível de classificação operacional, gerencial e estratégico.

Continuando a citar outros benefícios que os sistemas de informação podem trazer para a gestão de uma empresa, os autores Abreu; Rezende (2002) informam que dentre os benefícios que eles proporcionam estão o foco como fatores de solução de problemas e como diferencial de negócios.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A Empresa Alvo do Estudo

A empresa selecionada para o estudo de caso em pauta por motivo de segurança da informação é denominada como Delta e foi criada em 1999 com objetivo de encontrar uma solução que realmente atendesse as necessidades de TI hospitalar, agregando a isso a experiência de gestores que trabalham na área do negócio de Saúde.

Com base nesse pensamento, os técnicos desenvolveram classes e objetos de programação que nos permite hoje informatizar 100% das instituições de saúde (Hospitais, clínicas, laboratórios, postos de saúde, centrais de regulação) e 100% nativos para Internet (WEB).

Com alguns produtos ofertados no que compete a softwares além da prestação de serviços desenvolvidos para instituições hospitalares e/ou clínicas e já consolidados, vem se destacando por implantar soluções WEB nos principais segmentos da saúde do estado de Sergipe e fora dele.

A Delta é uma empresa graduada pela incubadora de empresas da Universidade Federal de Sergipe. Sua missão é possibilitar que mais pessoas tenham acesso a uma saúde de qualidade, através do uso inteligente da tecnologia e do compartilhamento de informações e recursos.

Em relação aos vários motivos que tendem a levar ao insucesso de um projeto, a Delta entende que merece destacar a falta de planejamento da comunicação no gerenciamento do projeto, desde o momento da venda do software. Deve-se deixar bem claro o que pode ser atendido do que se refere ao interesse dos seus stakeholders.

4. IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

4.1 Empresa Competitiva

O cenário atual passa por um momento no qual quem possui a informação mais ágil, sem barreiras de distância, e como fonte geradora de negócios que proporciona alternativas de lucratividade é quem detem o poder de competir no mercado. Este é o diferencial de um sistema de Gestão Web, através da integração com os demais setores, trazendo benefícios para o ambiente interno e externo e de seu cliente, quando agregado ao cumprimento dos prazos e definição dos objetivos claros, principalmente para a empresa Delta que trabalha com desenvolvimento de sistemas customizados.

Em relação a implantação de produtos, seguir normas e padrões é fator importantíssimo para se ter uma boa comunicação e documentá-la visando não ter problemas, pois nem sempre o que o cliente pede é o que ele quer ou é entendido da maneira correta.

O exemplo da ilustração a seguir revela claramente esse raciocínio. Observe:

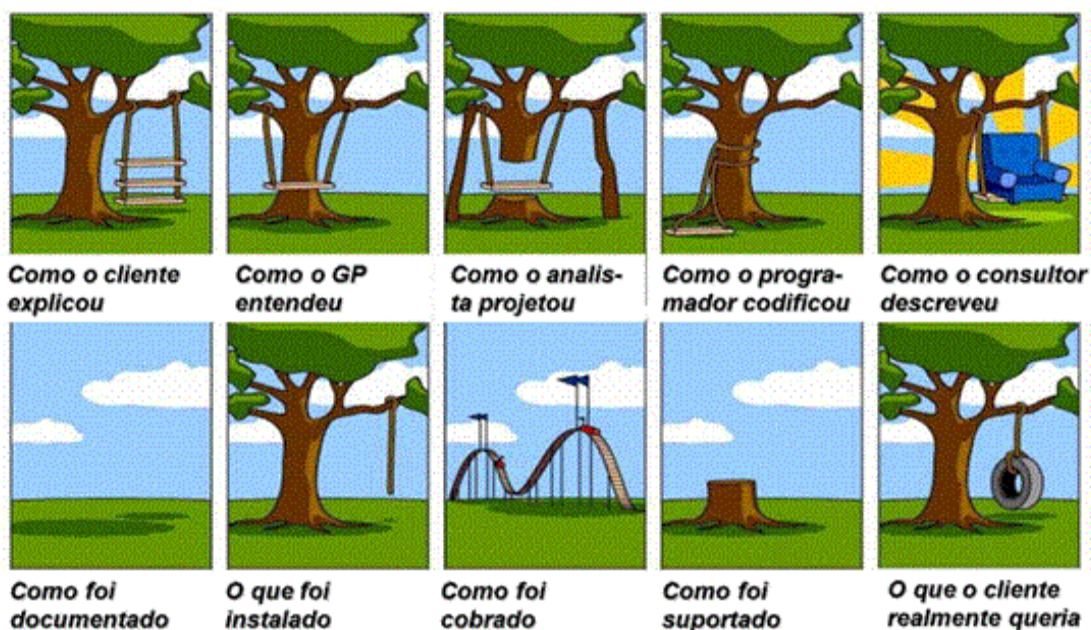


Ilustração 01: Falha na Comunicação Empresarial

Fonte: <http://ogestoronline.blogspot.com.br/2010/12/falha-na-comunicacao-empresarial.html> (2014)

Um fator de suma importância em projetos é manter um time unido e sólido visando atender as expectativas de todos os envolvidos. Este é um dos grandes desafios que um gerente de projeto enfrenta.

Um bom plano de comunicação pode ser a chave para o sucesso da execução e o controle do projeto. Pode-se considerar que o desenvolvimento de um bom plano de comunicação deve incluir alguns fatores como: administração de informação, expectativas de stakeholders, conteúdo e precisão da informação.

4.2 Planejar o Gerenciamento das Comunicações

- **Identificar as partes interessadas:** O processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

- **Planejar as comunicações:** O processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação.

- **Distribuir informações:** O processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado.
- **Gerenciar as expectativas das partes interessadas-** O processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.
- **Reportar o desempenho-** O processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

MODELO DE PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA DELTA



Ilustração 02: Modelo de Processo de Comunicação

Fonte: <http://mapaseconcursosdeti.blogspot.com.br/2012/11/pmbok.html> (2014)

4.2.1- Identificar as partes interessadas

4.2.1.1-Entradas:

A empresa Delta deverá ter a figura do Gerente de Projetos que ficará responsável em preencher adequadamente:

- **O termo de abertura do projeto:** Fornece informações sobre as partes internas e externas envolvidas e afetadas pelo projeto, tais como patrocinadores, clientes, membros da equipe, grupos e departamentos que participam do projeto e outras pessoas ou organizações afetada;

- **Documentos de aquisição:** Como a empresa Delta trabalha com contrato estabelecido, as partes desse contrato são as principais partes interessadas do projeto e outras partes relevantes, como fornecedores, também devem ser consideradas na lista de partes interessadas do projeto.

- **Fatores ambientais da empresa:** Os fatores ambientais da empresa que podem influenciar o processo de Identificar as partes interessadas incluem, entre outros:

- Cultura e estrutura organizacional;
- Padrões governamentais ou do setor (como regulamentações e padrões dos produtos);

- **Ativos de processos organizacionais:** Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo de identificar as partes interessadas incluem, entre outros:

- Modelos para registro das partes interessadas;
- Lições aprendidas de projetos anteriores;
- Registros das partes interessadas de projetos anteriores.

4.2.1.2-Ferramentas e técnicas

4.2.1.2.1-Análise das partes interessadas:

Etapas 1:

Identificar todas as partes interessadas, potenciais do projeto e as informações relevantes, como papéis, departamentos, interesses, níveis de conhecimentos, expectativas e níveis de influência. Incluem todas as pessoas, gerentes que são afetadas pelo resultado do projeto. O gerente de projetos é o principal Cliente/Patrocinador.

A identificação de outras partes interessadas geralmente é feita entrevistando as partes interessadas identificadas e expandindo a lista até que todas as partes sejam incluídas.

Etapas 2:

É importante priorizar as principais partes a fim de garantir o uso eficiente de esforços para comunicar e gerenciar suas expectativas.

Dentre os vários modelos de classificação disponíveis o escolhido foi o Grau de poder/interesse, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e seu nível de preocupação (“interesse”) em relação aos resultados do projeto;

O Grau de poder/influência, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e no seu envolvimento ativo (“influência”) no projeto;

Etapa 3:

Avaliar como as principais partes interessadas provavelmente vão reagir ou responder em várias situações, a fim de planejar como influenciá-las para aumentar seu apoio e mitigar os impactos negativos em potencial.

4.2.1.2.2 Opinião especializada

A Empresa Delta possui não possui consultores contratados, o cliente/patrocinador é o próprio consultor por ser um profissional da área de saúde ou disponibiliza seus funcionários para trabalharem no desenvolvimento projeto, agregando a experiência dos levantadores de requisitos e assim garantir uma ampla identificação e listagem das partes interessadas, de acordo com PMBOK 4ª Edição deve-se solicitar a opinião e o conhecimento de grupos ou pessoas que tenham treinamento ou conhecimento especializado na área ou disciplina em questão, tais como:

- Alta administração;
- Outras unidades da organização;
- Principais partes interessadas identificadas;
- Gerentes de projetos que trabalharam em projetos da mesma área (diretamente ou por meio de lições aprendidas);
 - Especialistas no assunto da área de negócio ou do projeto;
 - Grupos e consultores do setor;
 - Associações técnicas e profissionais.

A opinião especializada pode ser obtida por meio de consultas individuais (reuniões particulares, entrevistas, etc.) ou em formato de painel (discussões de grupo, pesquisas de opinião, etc).

4.2.1.3 Saídas:

1-Registro das partes interessadas: Contém todos os detalhes relativos às partes identificadas como:

- **Informações de identificação:** nome, posição na organização, local, papel no projeto, informações de contato;
- **Informações de avaliação:** requisitos essenciais, principais expectativas, influência, potencial no projeto, fase de maior interesse no ciclo de vida;
- **Classificação das partes interessadas:** interna/externa, apoiadora/neutra/resistente.

Vejamos o modelo que pode ser utilizado:

2-Estratégia para gerenciamento das partes interessadas:

- Principais partes interessadas que podem afetar o projeto de modo significativo;
- Nível de participação no projeto desejado para cada parte interessada identificada e
- Grupos de partes interessadas e sua administração (como grupos).

Uma forma comum de representar a estratégia de gerenciamento das partes interessadas é uma matriz de análise das partes interessadas. Segue modelo:

Stakeholders	Influências Positivas	Influências Negativas	Avaliação de Impacto (Poder/Interesse)	Estratégia para ganhar suporte ou reduzir obstáculos
Patrocinador	Apoio financeiro	Pressão em excesso	Alto/Baixo	Manter Satisfeito
Usuários	Apoio	Pressão	Baixo/Alto	Manter Informado
Diretor de RH	Apoio	Pressão	Alto/Alto	Gerenciar de Perto
Equipe	Bom ambiente de trabalho	Conflitos internos	Alto/Alto	Gerenciar de Perto
Gerente do Projeto	Ter um bom planejamento	Falta de recursos para o projeto	Alto/Alto	Gerenciar de Perto

Ilustração 03: Matriz de Análise das Partes Interessadas

Fonte: <http://www.devmedia.com.br/aplicacao-pratica-do-pmbok-em-gerenciamento-de-projetos-parte-2-revista-net-magazine-105/27904> (2014)

4.2.2 Planejar as comunicações

4.2.2.1 Entradas

1-Registro das partes interessadas: Descrito no tópico 4.2.1.3-Saídas:1-

2-Estratégia para gerenciamento das partes interessadas: Descrito no tópico 4.2.1.3-Saídas:2-

3-Fatores ambientais da empresa: A comunicação precisa ser adaptada ao ambiente do projeto, normalmente através de via oral ou escrita.

4-Ativos de processos organizacionais: Deve ser feito conforme o PMBOK. Todos os ativos de processos organizacionais são usados como entradas para o processo Planejar as Comunicações. Entre eles, as lições aprendidas e as informações históricas são particularmente importantes porque podem fornecer uma visão melhor tanto das decisões tomadas em relação a questões de comunicação como dos resultados dessas decisões em projetos anteriores semelhantes. Assim, podem ser usadas como orientações para planejar as atividades de comunicação para o projeto atual.

4.2.2.2 Ferramentas e técnicas:

Através da análise dos requisitos da comunicação deverá determinar e limitar quem se comunicará com quem e quem receberá cada informação. Para que isso ocorra, o gerente precisa ter consigo: organogramas; organização do projeto e relacionamentos de responsabilidade das partes interessadas; disciplinas, departamentos e especialidades envolvidas no projeto; logística de quantas pessoas estarão envolvidas no projeto e em que locais; necessidades de informações internas (como comunicação entre organizações), necessidades de informações externas (como comunicação com a mídia, o público ou os fornecedores) e informações do registro das partes interessadas e da estratégia de gerenciamento das partes interessadas.

Através da tecnologia das comunicações fornecer relatórios diários ou periódicos, adotar um sistema que possa manter sempre as informações atualizadas e fornecer

treinamento aos envolvidos do projeto para todos tenham capacidade de ter acesso as formas de comunicação e dependendo do porte do cliente poderá optar entre os métodos: interativa, ativa e passiva.

4.2.2.2 Saídas

Desenvolver plano de gerenciamento da comunicação que deverá ter intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações necessárias;

Pessoa responsável por comunicar a informação;

Pessoa responsável por autorizar a liberação de informações confidenciais;

Pessoa ou grupos que receberão as informações;

Métodos ou tecnologias usadas para transmitir as informações, como memorandos, email e/ou comunicados de imprensa;

Fluxogramas do fluxo de informações no projeto, fluxos de trabalho com a sequência de autorização possível, lista de relatórios, planos de reuniões. Manter Cronograma do projeto;

Registro das partes interessadas

Estratégia para gerenciamento das partes interessadas sempre atualizados.

4.3-Distribuir informações

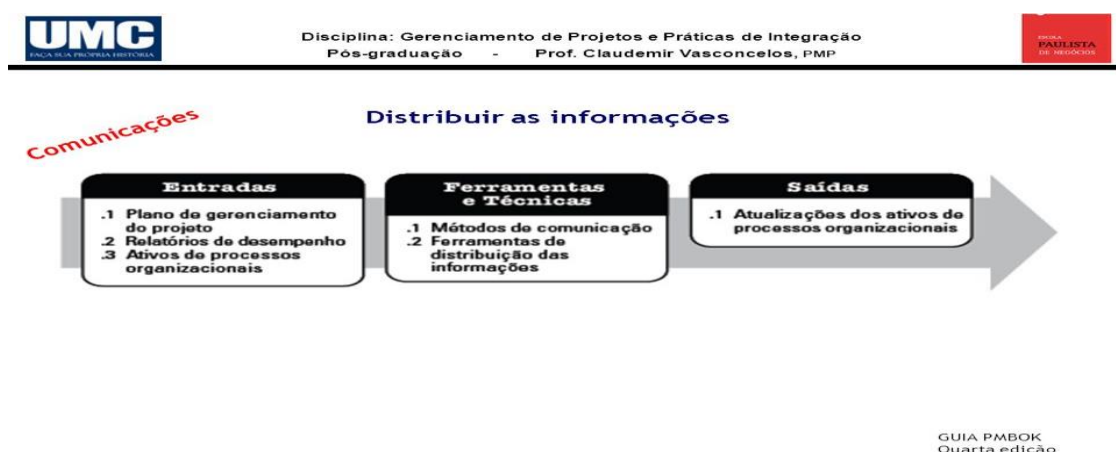


Ilustração 04: Modelo de Distribuição de Informações

Fonte: <http://slideplayer.com.br/slide/384981/> (2014)

Relatórios de desempenho contendo progresso, estava no termino e para término, devem ser distribuídos antes das reuniões do projeto. As informações serão transmitidas através de reuniões individuais ou em grupo que pode ser através de conferencias, vídeo conferências quando os envolvidos estiverem longe ou presentes em caso de projetos locais, podendo ser semanal ,fornecer para o cliente/patrocinador relatório semanal com as mudanças e situação atual do projeto, registrar reuniões internas através de atas além de ao fim gerar relatório de lições aprendidas onde neste relatará os problemas ocorridos e ações corretivas.

4.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas

Diante da solicitação do Cliente/Patrocinador o Gerente de Projetos, através de suas habilidades interpessoais, escuta ativa, superação da resistência à mudança, deverá conquistar a confiança, além de analisar o que poderá ser feito, levantar questionamentos e deixar claro ao cliente dos impactos e possíveis problemas e riscos que poderão ocorrer, assim poderá aumentar a probabilidade de sucesso, verificando a necessidade de mudança para alinhar as expectativas.

4.5-Reportar o desempenho:

Gerar relatórios de análise de desempenho anterior do projeto além do andamento das entregas e há concluir, todas as mudanças e riscos, progresso do cronograma e custos, desempenho previsto e real.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo a implementação da Gestão da Comunicação um processo de mudanças organizacionais sendo de extrema relevância existir um nível de comprometimento dos

envolvidos em geral em adotá-la, pois terá como identificar possíveis problemas que só seriam identificados após o início da execução.

Dessa forma, com a adoção e adesão dessa ferramenta de projetos que é a gestão da comunicação em projetos por parte das organizações é notório que a tendência que vai se ocorrer será a diminuição do insucesso de projetos, possibilitando assim o aumento da probabilidade de obter satisfação do cliente/patrocinador; deixando para o gerente responsável melhor compreensão e de forma mais clara e precisa os interesses envolvidos, diminuindo consequentemente os riscos de elevação em custos e maior alocação de tempo na execução das tarefas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BLOGGER. **Mapas mentais com foco em concursos de tecnologia da informação**. Disponível em: < <http://mapaseconcursosdeti.blogspot.com.br/2012/11/pmbok.html> > Acesso em 02/07/2014

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEVMEDIA. **Aplicação prática do PMBOK em gerenciamento de projetos**. Disponível em: <[Http://www.devmedia.com.br/aplicacao-pratica-do-pmbok-em-gerenciamento-de-projetos-parte-2-revista-net-magazine-105/27904](http://www.devmedia.com.br/aplicacao-pratica-do-pmbok-em-gerenciamento-de-projetos-parte-2-revista-net-magazine-105/27904)> Acesso em 10/06/2014

GUILHERME, Marcos. **Falha na comunicação empresarial**. Disponível em: <<http://ogestoronline.blogspot.com.br/2010/12/falha-na-comunicacao-empresarial.html>> Acesso em 20/06/2014

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MELO, Ivo Soares. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo, 2002.

O'BRIEN, James. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema de informação gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fifth Edition. Pennsylvania: PMI, 2013.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROCHA, Anderson P. da Silva. PROTIL, Roberto M. Fatores críticos de sucesso na implantação de um sistema CRM em uma empresa de telecomunicações. In: XXVI ENEGEP, 26., Fortaleza, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530352_8352.pdf> Acesso em 20/07/2011

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistema de informação**: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1998.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistema de informação**: uma abordagem gerencial. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. 4. ed. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

SWIFT, Ronald. CRM. **Customer relationship management**: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VASCONCELOS, Claudemir. **Gerenciamento de projetos e práticas de integração**. UMC, 2011. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/384981/>> Acesso em 20/06/2014