

EDIÇÃO ESPECIAL — REPUBLICAÇÕES CADERNO DE PESQUISA APLICADA

Sinergia decorrente da relação da Gestão de Projetos com as atividades das organizações de Marketing

Synergy resulting from the relationship between Project Management and the activities of marketing organizations

Eliane Aparecida Vieira

Brasil

Marcelo Socorro Zambon

Brasil

Nota: Republicação — artigo originalmente publicado na revista Caderno de Pesquisa Aplicada (Instituto Superior de Ciências Aplicadas — ISCA, Limeira/SP, ISSN 2675-1941), v. 2, n. 1, 2020, p. 1-14. A revista de origem encontra-se extinta; esta republicação visa permitir a continuidade do acesso ao conteúdo e ao conhecimento original.

PROTOCOLO
ZBR-2024-0006

RECEBIDO

—

ACEITO

—

PUBLICADO
01/06/2024

LICENÇA
CC BY 4.0

DOI

—

Palavras-chave: Projeto; Marketing; Resultado

Keywords: Project; Marketing; Result

Como citar (ABNT)

VIEIRA, E. A.; ZAMBON, M. S. Sinergia decorrente da relação da Gestão de Projetos com as atividades das organizações de Marketing. Zoom Business Review, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2024.

SINERGIA DECORRENTE DA RELAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS COM AS ATIVIDADES DAS ORGANIZAÇÕES DE MARKETING**SYNERGY RESULTING FROM THE RELATIONSHIP BETWEEN PROJECT MANAGEMENT AND THE ACTIVITIES OF MARKETING ORGANIZATIONS**

Eliane Aparecida Vieira¹
Marcelo Socorro Zambon²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo discutir que, relacionar a Gestão de Projetos com as atividades de Marketing podem gerar sinergia orientada para o atingimento dos objetivos organizacionais. O setor de Marketing, usualmente, realiza várias atividades envolvendo a comunicação (criação e divulgação de conteúdos, dentre outros) com o objetivo de divulgar as iniciativas, marcas, produtos e/ou serviços organizacionais, e na medida em que muitas atividades são realizadas, ele precisa controlar o processo de execução de cada uma das atividades previstas. Por sua vez, a orientação para projetos, aqui visto como Gestão de Projetos, é útil para controlar a ordenação do que precisa ser feito, como e quando. Portanto, acredita-se que as ações mercadológicas, sendo bem controladas (com o apoio da Gestão de Projetos), podem gerar melhores resultados organizacionais. Tendo em vista que a Gestão de Projetos visa atingir os resultados de maneira estratégica, logo, todas as ações devem ser temporalmente bem definidas para que se atinja a qualidade desejada num prazo aceitável e adequado para que se cumpra tudo o que fora planejado, ela acaba se tornando útil para o trabalho de marketing. Portanto, a associação da Gestão de Projetos com as atividades de Marketing contribui para a otimização de todo o trabalho realizado pela organização. Enfim, para realizar a discussão aqui proposta, este estudo apoia-se na pesquisa bibliográfica e na pesquisa exploratória com a aplicação de questionário.

Palavras-chave: projeto; marketing; resultado.

ABSTRACT

This article aims to discuss that relating Project Management to Marketing activities can generate synergy oriented towards the achievement of organizational objectives. The Marketing sector usually carries out various activities involving communication (creation and dissemination of content, among others) in order to publicize organizational initiatives, brands, products and / or services, and as many activities are carried out, it need to control the execution process of each of the planned activities. In turn, project orientation, here seen as Project Management, is useful for controlling the ordering of what needs to be done, how and when. Therefore, it is believed that marketing actions, being well controlled (with the support of Project Management), can generate better organizational results. Bearing in mind that

¹ Especialista em Gestão Estratégica de Projetos.

² Doutor em Administração: ênfase em Marketing.

Project Management aims to achieve the results in a strategic way, therefore, all actions must be temporally well defined so that the desired quality is achieved within an acceptable and adequate period so that everything that has been planned is accomplished, it ends up becoming useful for marketing work. Therefore, the association of Project Management with Marketing activities contributes to the optimization of all the work done by the organization. Anyway, to carry out the discussion proposed here, this study is based on bibliographic research and exploratory research with the application of a questionnaire.

Keywords: project; marketing; result.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o *Project Managment Institute* (PMI), um projeto é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultados únicos, a Gestão de Projetos (GP). Portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Além disso, a GP trata de uma competência estratégica para as organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio e, assim, possam estar preparadas para competir em seus mercados.

Para a *American Marketing Association* (AMA), o marketing é uma atividade que contempla o conjunto de processos utilizados para criar, comunicar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral, gerando bem-estar para os compradores (por meio da satisfação) e rentabilidade para os negócios.

A compreensão das atividades de *Marketing*, por meio de projetos e de processos, pode culminar no aumento da assertividade de suas ações, pois, o esforço combinado do potencial do marketing com o potencial da gestão de projetos, tende a amplificar o foco na execução das tarefas necessárias para o atingimento de metas.

Portanto, neste estudo assumisse que existem oportunidade e interesse de se considerar a união dos conhecimentos processuais do marketing com os conhecimentos processuais da gestão de projetos, de tal ordem que, em muitas

condições eles se assemelham e constroem complementaridade nas atividades, ou seja, sua sinergia tende a trazer melhores resultados, condição esta que vai além daquela situação em que sua ação é realizada separadamente. Logo, unidas às iniciativas do marketing e da gestão de projetos, em prol de um objetivo organizacional, será possível gerar incrementos de força resolutiva capazes de transformar a situação atual em uma situação ideal.

2. METODOLOGIA

Este estudo está baseado na pesquisa bibliográfica, por meio da qual se constrói a fundamentação teórica consubstanciando-se a base de entendimento conceitual da relação, aqui explorada, entre a Gestão de Projetos e o *Marketing*.

A escolha da pesquisa bibliográfica se deu por esta ser ideal, durante o processo de construção da fundamentação teórica e sua análise, para relacionar as referências/argumentos que mostram a oportunidade do relacionamento entre a Gestão de Projeto e o *Marketing*, que, como exemplo, quando atuam unidos podem promover a diminuição da ocorrência de retrabalho fazendo com que os resultados sejam mais assertivos.

Portanto, neste caso, o estudo bibliográfico dá luz a uma compreensão mais ampla da atuação combinada entre duas áreas que, isoladamente já são fundamentais, mas que, quando unidas geram sinergia para o bem comum.

3. FUNDAMENTAÇÃO

Nesta seção de fundamentação teórica, concentrada em apresentar visões e discussões deste estudo com foco nos benefícios da ação combinada da Gestão de Projetos e o *Marketing*, buscou-se ressaltar alguns dos potenciais resultados positivos que podem ser atingidos quando são compreendidas as possibilidades de atuação e de limitação de cada uma das duas áreas conceituais, também vistas como ferramentas, em certos contextos de aplicação.

3.1. Gestão de Projetos

A Gestão de Projetos e de Processos, em geral, é explicada como sendo de responsabilidade de um indivíduo que recebe o título de Gerente de Projetos. Este normalmente não participa de forma direta das atividades que resultam no projeto final, ao contrário, ele é responsável por manter o progresso e a interação dos participantes do projeto, com a finalidade de reduzir riscos de insucesso do mesmo e com isso arcar com toda a responsabilidade.

Gerenciamento de projetos é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. E que o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. (PMI, 2017).

Com a finalidade de desenvolver padrões internacionais de gerenciamento de projetos surgiram vários modelos (ou propostas), dentre eles o mais conhecido e utilizado é o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®) que se refere a um conjunto de conhecimentos gerenciados pelo instituto PMI.

3.2. Marketing

O *Marketing* tem como conceito a construção de uma relação satisfatória por meio da qual um indivíduo ou grupos de indivíduos adquirem aquilo de que necessitam pela oferta e livre negociação de bens e serviços. Um dos objetivos do *marketing* é construir uma relação na qual, fornecedores e compradores sintam que saíram ganhando (satisfeitos) com a transação consolidada.

Técnicas de *Marketing* são aplicadas a todo tempo em sistemas sociais e econômicos, mesmo os políticos e na vida cotidiana dos cidadãos. Neste sentido, *Marketing* também pode ser entendido como:

(...) é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolve a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (AMA, 2005).

(...) é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo. (AMA, 2008).

No *Marketing* é possível observar a necessidade do envolvimento de todas as áreas interessadas na execução de uma tarefa para que os resultados sejam os mais precisos, e para isso, o foco dos envolvidos (equipes) deve ser a realização da atividade de maneira processualmente conhecida para que nada seja esquecida ou não realizada no momento certo, ou seja, surge aí uma clara relação entre a gestão de projetos e o processo com a realização das atividades do *Marketing*; a primeira apoia a execução organizada da segunda.

3.3. Organizações Voltadas às Atividades de *Marketing*

As organizações voltadas para a realização das atividades de *marketing* para atender ao mercado, aqui chamadas sinteticamente de “Organizações de *Marketing*” são as empresas que se especializam em atividades que conectam produtos ou serviços com os clientes fazendo com que eles tenham interesse em adquirir os produtos e/ou contratar os serviços. Elas também buscam criar e conceituar o produto, precificá-los, promovê-los e realizar a divulgação da praça (local onde podem ser negociados ou consumidos).

Os objetivos das “organizações de *marketing*” vão desde o planejamento estratégico de ações de criação, comunicação e entrega de valores a seus clientes até a constante pesquisa de mercado voltada para o saber o que cada segmento demanda ou tende a demandar.

3.4. Gerenciamento de Projetos nas Organizações de *Marketing*

O Gerenciamento de Projetos em Organizações de *Marketing* pode tornar as diversas atividades cotidianas mais assertivas, logo elas passam a ser efetuadas mais adequadamente, o que favorece resultados mais positivos para toda a organização e seus setores. A união da gestão de projetos com o *marketing* busca

tornar a realização das atividades mais precisa, logo sem erros, do que aquelas que utilizam estratégias baseadas em decisões sem planejamento baseado em projetos.

As Organizações de *Marketing* buscam realizar trabalhos que atendam as demandas e anseio de seus clientes e do mercado, o que exige delas a realização de um volume de atividades muito elevado repletos de variáveis e/o características particulares e inerentes a cada cliente (ou grupo de clientes) e mercado. Enquadram-se nestes trabalhos atividades como o desenvolvimento de: campanhas, eventos, lançamentos, pesquisa de mercado, entre outros. Considerando esta realidade, torna-se oportuno a utilização de meios e forma de se organizar a realização do trabalho das Organizações de *Marketing* com base na visão de projetos, e com isso, fortalecer o potencial de resultados positivos que vão desde o processo criativo do marketing até a entrega das ações/campanhas, por meio dos canais de comunicação, ao mercado.

Para a consolidação de um planejamento com execução o mais assertivo possível, o ideal é a realização partindo de diferentes possibilidades, colaboração e opiniões e frente a isso a organização de *Marketing* ganhará aumento de produtividade, já que os funcionários trabalharão mais conscientes sobre suas tarefas e como tais poderão ser realizadas tendo o suporte necessário para evitar falhas de comunicação e execução. Com isso também, será reduzido o retrabalho, não necessitando que sejam refeitas atividades, isso trará economia de tempo e recursos financeiros aumentando a eficiência da organização de *Marketing*.

3.5. Criação de Projetos de Marketing segundo o Gerenciamento de Projetos

São consideradas cinco etapas ou fases: (a) início, (b) plano, (b) execução, (d) monitoramento e controle e a (e) finalização.

3.5.1. Início

Esta é a primeira fase de um projeto e é aqui que se identificarão as reais necessidades e os objetivos a serem alcançados. Esta fase vem acompanhada da

autorização para o prosseguimento do projeto através da visão da necessidade, viabilidade, orçamentos e cronogramas gerais do projeto.

Os projetos nascem para satisfazer necessidades externas ou internas como:

- Demanda de mercado;
- Necessidade organizacional;
- Solicitação do cliente;
- Avanço tecnológico;
- Imposição legal;
- Impactos ambientais ou ecológicos;
- Necessidade social;

Tais necessidades nos levam a criação de um *business case* para poder justificar assim, o início do projeto trazendo o que o projeto pretende e como solucionar o problema ou ação apresentada. Sendo assim faz-se necessário o Termo de Abertura, que é:

- Um documento que formaliza a autorização do projeto;
- Documenta requisitos iniciais;
- Responsável pela parceria entre solicitante e executor.

Nesta fase o termo de abertura ou TAP se faz necessário e para desenvolvê-lo, há que se facilitar algumas questões antes de preenchê-lo e para isso são colocados alguns itens como segue:

- a) Justificativa do projeto;
- b) Objetivos;
- c) Produtos e principais requisitos;
- d) Marcos;
- e) Premissas;
- f) Equipe;
- g) Restrições;
- h) Orçamento;
- i) Preenchimento do Termo de Abertura do Projeto.

Colocando esses termos para elaboração de um Projeto para Organização de *Marketing* é necessário:

- a) Unir Gestão de Projetos nas Organizações *Marketing*;

- b) Permitir que o GP possa melhorar o planejamento dos diversos processos que o *Marketing* possui;
- c) Mídias que serão utilizadas e empresas parceiras;
- d) O momento em que todas as campanhas forem entregues e entrarem em veiculação;
- e) Supondo que toda pesquisa de mercado realizada poderá ter efeito positivo sem que haja contratempos que afetem o projeto das campanhas, para tanto se acredita no sucesso da campanha antes mesmo de ser iniciado o processo de divulgação;
- f) Para um bom desenvolvimento do trabalho de *marketing* há que se envolver diversos tipos de profissionais e quando a organização de marketing entrar em uma campanha de uma determinada empresa, haverá necessidade do envolvimento de pessoas de vários setores ou áreas de atuação da mesma;
- g) Neste ponto a Organização de *Marketing* verifica todas as restrições como prazos e custos que poderão afetar a campanha. Existem muitos fatores culturais nas empresas que acabam sendo restritivos e nesse ponto cabe a Organização de *Marketing* ter jogo de cintura para trabalhar com as restrições ou tentar revertê-las;
- h) Dependendo do tamanho da campanha que a empresa solicitante necessita, o orçamento tomará uma proporção. Muitas vezes a Organização de *Marketing* pode sugerir menos custo com abrangência maior para público digital, tudo isso dependendo do plano de ação que deverá ser tomado no passo seguinte;
- i) Depois de todas essas definições, redige-se o TAP.

3.5.2. Plano

Na fase de planejamento, o projeto começa a tomar forma e começa-se a definir o que deverá ser feito, é nela que se definem atividades do projeto como:

- a) Escopo;
- b) Cronograma;

- c) Custos;
- d) Recursos;
- e) Comunicações;
- f) Riscos;
- g) Aquisições.

Uma organização de *marketing* pode se utilizar nesta fase de várias ferramentas para o desenvolvimento do planejamento do projeto. A seguir são explicadas algumas as atividades voltadas para estas organizações:

- a) Para o trabalho de uma empresa o escopo se define em campanha, bens, eventos, venda de serviços, experiências, pessoas, lugares, venda de produtos, novas ideias etc. Para isso pode-se utilizar a ferramenta EAP para mostrar de forma gráfica o escopo do trabalho a ser desenvolvido pela Organização de *Marketing*;
- b) Nesta parte a Organização de *Marketing* fará o levantamento do tempo necessário para conseguir os resultados de forma mais satisfatória. Esta atividade não pode ser longa demais ao ponto de tornar o projeto inviável e também não poderá ser muito rápida a ponto de comprometer o trabalho do projeto sendo feito de forma irregular e mal programado;
- c) Quando se trata dos custos, pesquisam-se todas as mídias que serão necessárias, mão de obra, fornecedores, material, *designers* para o desenvolvimento do projeto como um todo. Um custo mal planejado leva a Organização de *Marketing* a ter prejuízos e isso pode causar enormes problemas também para quem contrata, pois não obterá um bom resultado final;
- d) Definimos nesta atividade pessoal, ferramentas, deslocamentos (viagens), aperfeiçoamento e dependendo do trabalho, contratação de terceiros;
- e) Aqui, será definida a forma de comunicação entre as partes envolvidas no projeto de *marketing*;
- f) Todo projeto envolve riscos, nesta etapa os riscos devem ser previamente estabelecidos, estudando-se o que poderá acontecer

caso todas as demandas não correspondam ao esperado. Uma mudança nas regras ou leis publicitárias pode ocasionar em um risco para o desenvolvimento do projeto. A mudança de diretoria da empresa contratante da Organização de *Marketing* também pode ser um risco iminente e previsto nesta etapa;

- g) Quando se trata das aquisições dependendo do tipo de empresa contratante, a Organização de *Marketing* deverá se adequar, um exemplo é quando se trata de um órgão público e que as aquisições normalmente são patrimoniadas ou quando existem mais de um sócio e para a aquisição é necessário a aprovação de todos os sócios.

3.5.3. Execução

Depois de todos os requisitos definidos na fase de planejamento, coloca-se em prática executando todas as atividades e realizando os processos. A fase de planejamento ocorre como se fosse uma “lua de mel” com o projeto, agora se executa podendo assegurar algumas atividades conforme abaixo:

- Formalização do escopo: onde a Organização de *Marketing* irá formalizar o tipo de serviço a ser executado;
- Envolvimento da equipe de execução: papel do líder do projeto identificar os perfis do pessoal da equipe e habilidades individuais, tanto na equipe da Organização de *Marketing* quanto na empresa contratante;
- Garantir disponibilidade de Recursos: a alocação da equipe, equipamentos, viagens, fornecedores e envolvidos com as demais áreas. Geralmente nessa etapa também há necessidade de a Organização de *Marketing* negociar com o Sponsor (que é quem deve iniciar, assegurar, aprovar e estabelecer diversos aspectos em relação ao projeto, servir como interlocutor entre os interesses da empresa e o profissional de gerenciamento de projetos) da empresa contratante a possibilidade de alocação de pessoal ou

disponibilidade do mesmo para alguns momentos e reuniões do projeto (CAMARGO, 2018);

- *Startup*: reunião inicial para alinhamento de toda a equipe. Deixar todos a par dos objetivos do projeto da organização, forma de atuação, a quem devem se reportar, papéis e responsabilidades, prazos e desempenho;
- Planejamento de execução de tarefas: a Organização de *Marketing* constrói aqui a rede de atividades a serem desenvolvidas. Aqui se define a rede de atividades e suas dependências e para que uma atividade seja iniciada, outras anteriores devem ser concluídas. Exemplificando, quando um *design* realiza uma imagem que irá ser veiculada em diversas mídias de tamanhos diferentes, enquanto esta não estiver pronta, não será possível iniciar as publicações de veiculação;
- Cronograma do projeto: definido o cronograma, podem ser utilizadas várias ferramentas para adicionar e tornar visíveis as informações para que não se percam os prazos. Um deles é o Gráfico de *Gantt* que pode ser criado colocando as atividades e tempos de execução no *MS Project* (software mais utilizado nos dias atuais). Desta forma, as veiculações de campanhas, eventos e outras atividades realizadas pela Organização de *Marketing* serão mais organizadas;
- Controle: o GP da Organização de *Marketing* deve ser responsável por ficar atento em controlar as atividades todas que devem ser desenvolvidas corretamente durante o processo de execução;
- Reuniões de *checkpoint*: devem ser realizadas reuniões frequentes para acompanhamento do andamento do projeto pelo GP da Organização de *Marketing*;
- Assegurar qualidade do desenvolvimento: nesta etapa o GP realiza o controle de qualidade do projeto feito pelo *Marketing* garantindo assim que não ocorram retrabalhos.

3.5.4. Monitoramento e controle

Nesta fase de monitoramento e controle se realiza possíveis ajustes frente a erros, bem como podem ser acrescentadas atividades com a finalidade de ajustar os processos para adequar mais corretamente aos objetivos que se deva alcançar.

Então aqui, a Organização de *Marketing* deve ficar atenta para saber se é (ou não) necessário ajustar a estratégia para melhorar os resultados de acordo com a atividade, seja ela qual for. O GP do Projeto é responsável também por toda documentação necessária para que o ajuste seja regularizado junto à empresa contratante. E somente depois são reavaliados e reformulados, se necessário, todos os itens realizados, tais como: cronograma, erros, riscos, custos.

3.5.5. Finalização

O GP e sua equipe podem e devem se certificar de forma cuidadosa quando encerrar o projeto e garantir alguns itens, sendo eles:

- Sejam satisfeitos os critérios de sucesso dos projetos;
- Documentações e verificações de todas as entregas;
- Formalização de aceite das entregas;
- Transferência de fase de produtos e serviços;
- Auditar o sucesso ou fracasso do projeto;
- Registro de lições aprendidas e informações para uso futuro;
- Certificar de que toda documentação seja coletada para referência futura;
- Investigar e documentar caso haja cancelamento do projeto.

Portanto, para uma Organização de *Marketing* o correto é verificar se todas as estratégias para o sucesso do projeto foram satisfeitas, devidamente documentadas, formalizadas, realização dos serviços ou confecção dos produtos concluídos, se uma estratégia de marketing não ocorreu como esperado está deve ser auditada, permitir que toda atividade bem sucedida possa aprendida como método para próximos projetos e no caso haja o cancelamento do projeto a Organização de *Marketing* deverá verificar as razões que levaram a isto.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se unir o Gerenciamento de Projetos com as Organizações de *Marketing* se percebe que a fusão de ambos, faz com seja possível obter melhores resultados nos projetos de marketing já que as Organizações de *Marketing* trabalham com *jobs* que demandam um volume de atividades excessivamente grande por serem em sua maioria muito complexos.

Com este estudo passou-se a assumir que as Organizações de *Marketing* tendem a se beneficiar ao utilizar a Gestão de Projetos em seus trabalhos, pois assim isso pode aumentar a produtividade, evitar falhas de comunicação e de execução de tarefas, pode reduzir o retrabalho, melhor aproveitar o economia de tempo disponível, pode gerar eficiência e economia na utilização de recursos financeiros, aumentar da eficiência decorrente das atividades realizadas em equipe, melhorar os prazos e entregas dos *jobs*, logo, maximizar os resultados das agências e minimizar riscos.

Portanto, conclui-se que o Gerenciamento de Projetos nas Organizações de *Marketing* pode ser compreendido como ganho processual, visto que, contribuir para um estado tal de organização que beneficia, sobretudo, o atingimento de resultados, pois, os processos tornam-se mais eficientes.

REFERÊNCIAS

ARTIA. **Afinal, como fazer Gestão de Projetos em Agências de Marketing?** (Blog). Disponível em: < <https://artia.com/blog/afinal-como-fazer-gestao-de-projetos-em-agencias-de-marketing/> >. Acesso em: 05.nov. 2019.

MARKETING FÁCIL. **AMA – American Marketing Association.** (Blog) 08.fev. 2019. Disponível em: < <https://mktfacil.com.br/dicas-de-marketing-digital/ama/> > Acesso em: 05.nov. 2019.

CAMARGO, Robson. **O que é sponsor e como obter apoio em um projeto?** 20/02/2018. Disponível em: < <https://robsoncamargo.com.br/blog/O-que-e-sponsor-e-como-obter-apoio-em-um-projeto> >. Acesso em: 05.nov. 2019

PMI (Project Management Institute). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5 ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

PMI (Project Management Institute). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 6 ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

SOUZA, Fernando. **Glossário de Marketing Digital**. 25.out. 2018. Disponível em: < <https://fernandosouza.com.br/glossario/job/> >. Acesso em: 05.nov. 2019.

VARGAS, Ricardo. **49 Processos de Gerenciamento de Projetos** (PMBOK). Disponível em: < <https://ricardo-vargas.com/pt/pmbok6-processes-flow/> >. Acesso em: 05.jan. 2020.

WIKIPÉDIA. **Gerência de Projetos**. Disponível em: < https://pt.wikipedia.org/wiki/Ger%C3%A2ncia_de_projetos >. Acesso em: 15.dez. 2019.