

---

**Ferramentas de colaboração e projetos em agências de comunicação e  
“performance”**

Jaqueline Marques de Oliveira<sup>1\*</sup>; Gilberto Marassi de Loiola Leite<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gerente de Projetos e Processos. Avenida dos Industriais, 149 – Casa 2. – Jardim Europa; 06730-000 Vargem Grande Paulista, São Paulo, Brasil

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção e de Manufatura. Rua Alexandre Herculano, 120 – Vila Monteiro; 13418-445 Piracicaba, São Paulo, Brasil

\*autor correspondente: jaqueline.marquesoli@outlook.com

## **Ferramentas de colaboração e projetos em agências de comunicação e performance**

### **Resumo**

O maior desafio das agências e dos gerentes de projetos de marketing é gerir vários pequenos projetos ao mesmo tempo, cada um com sua particularidade. A atuação da gestão de projetos nessa área é promissora, mas também desafiadora, então para facilitar a atuação do profissional, a visibilidade da gestão estratégica e o bem-estar dos colaboradores, esse artigo estudou as ferramentas de colaboração e projetos e como elas podem ser úteis e importantes, caso implementadas em agências. No decorrer do estudo, são levantadas informações a respeito do perfil do profissional responsável pela liderança desses projetos, tal como as funcionalidades que essas ferramentas precisam ter para apoiar o fluxo de informações e relatórios dentro das agências. O trabalho foi conduzido com base em uma triangulação entre estudos de caso, revisão e análise documentais, materiais teóricos e pesquisas gerais, debatendo diretamente com relatos de caso práticos obtidos através da trajetória da pesquisadora participante, procurando apresentar como e porque essas ferramentas foram implantadas em agências, e quais os desafios e os benefícios apresentados. Também se discorre sobre como elas colaboram para o gerenciamento pautado nas metodologias ágeis, e sua potencial contribuição para um cenário onde o trabalho remoto já é uma realidade, com frequente formação de equipes geograficamente distantes.

**Palavras-chave:** “Softwares” de gestão; gestão de projetos; “marketing” digital; publicidade; propaganda.

### **Introdução**

Em uma agência de comunicação, como em outras empresas de serviço, o desafio está na diversidade dos tipos de clientes que atendem. Os projetos vendidos precisam trazer soluções customizadas de acordo com a necessidade e objetivo do contratante. Isso significa que o controle na qualidade das entregas precisa ser redobrado para que, apesar dos diferentes escopos dos projetos, haja uma uniformidade (Espinha, 2018).

Além disso, frequentemente as agências precisam de uma capacidade produtiva que consiga atender várias frentes de trabalho ao mesmo tempo, pois todos os projetos estão atrelados a metas e objetivos (nem sempre tão claros). Pela diversidade dos projetos que atendem, caso não haja regras concretas sobre os fluxos de trabalho, qualquer alteração pode gerar confusão na operação interna, e enquanto isso o cliente não pode esperar que a agência monte uma estrutura ou resolva seus problemas de processos antes de começar efetivamente a trabalhar no projeto (Espinha, 2018a; Oliveira, 2018).

Outro fator a ser considerado nesse cenário é que um projeto de comunicação sempre foge à regra. Um dos maiores problemas em gerenciar projetos de comunicação ou publicidade e propaganda é sair do campo abstrato para o plano real, pois ter a capacidade de mensurar em horas ou dias o tempo que a pessoa irá levar para conceber uma ideia é tão abstrato quanto a própria ideia. Quase sempre esse tipo de projeto terá como entrega final um trabalho inovador ou criativo e incluir isso em linhas de um cronograma pode ser um

tanto quanto complexo. Considerando essa situação com as questões financeiras e burocráticas do projeto, outro ponto, que é um dos grandes obstáculos, é a falta de clareza no objetivo (como dito anteriormente). É extremamente fácil encontrar projetos onde ninguém tem a clara certeza de onde o projeto deve chegar, quem é o destinatário e os objetivos. Como se não bastasse, o mercado de publicidade e propaganda muda sua dinâmica o tempo todo, as intenções e plataformas de atuação (ainda mais quando o assunto é marketing online ou digital). Ou seja, a dinâmica de projetos de comunicação muda quase diariamente e o profissional responsável por ele deve estar atento (Oliveira, 2018).

Aqui surge o gestor de projetos, que pode ser um profissional especializado ou alguma outra figura da agência que fica responsável por acompanhar as etapas de cada entrega, fazendo a ponte entre o cliente, a fim de entender suas necessidades; e a equipe interna, responsável por realizar as atividades de acordo com a solicitação. A atuação desse profissional se resume na definição dos objetivos do projeto, criação de cronograma de atividades, controle de prazos, custos, recursos, comunicação e qualidade, para que, com isso, as agências ampliem a capacidade produtiva e tenham mais foco nas entregas dos clientes (Pitorri e Oliveira, 2019). Vale ressaltar que, de acordo com o Censo Agências de 2020, 70% das agências do Brasil possuem de 1 a 10 colaboradores, normalmente focados em áreas específicas da produção como; direção de arte, redação, mídia e performance e planejamento de marketing, o que faz com que 72,1% dos executivos acabam abraçando essa função além de outras como; atendimento ao cliente, comercial, finanças e administração (Operand, 2020). Outra pesquisa aponta que 54% dessas agências costumam participar de 3 a 4 projetos simultâneos, com duração de 1 mês (Instituto Mestre GP e ABRADI, 2020). Pensando em todas essas questões o gestor de projetos (ou de portfólio) ainda fica responsável pela reformulação de processos para que as atividades possam fluir naturalmente. Porém, com tantas atribuições, nem sempre é possível identificar o que deve ser priorizado e o que não está funcionando (Espinha, 2016).

Moacir Miranda, chefe do departamento de administração da FEA-USP, explica em uma matéria para a Forbes que qualquer ponto fora da curva da normalidade precisa de atenção para não se perder no caminho da execução, e que muitas empresas do ramo, por não conseguirem se organizar em meio a tantas tarefas e responsabilidades, acabam engavetando muitas ideias por não conseguirem lidar com elas e evolui-las. Por isso, reforça a importância de uma boa gestão de portfólio em empresas do setor. Para ele, o primeiro passo de execução que as empresas precisam para serem mais estratégicas nesse meio, é escolher um modelo de ferramenta para criar o portfólio e organizar os projetos. Ele diz que essas ferramentas precisam estar alinhadas aos objetivos de trabalho e princípios da

empresa. Com essa questão encaminhada, os executivos das empresas terão dados muito mais assertivos para tomada de decisão, pois além de muitos benefícios, a ferramenta ajudará em meio a tantos projetos diferentes, apontar quais devem ser as prioridades (Calais, 2019).

A Wrike (2020), outra empresa que comercializa um “software” de colaboração, realizou uma pesquisa com mais 1400 profissionais pelo mundo e apontou que os colaboradores que trabalham em modelos como o das agências, tendem a ficar estressados facilmente com a dificuldade em organizar o trabalho acumulado ou dar prioridade a uma tarefa ou a outra. Outras principais causas de desconforto no trabalho para esses entrevistados foram: Desencontro de informações para 52%; mudanças de prazos para 47%; atribuição de tarefas pouco claras para 44%; falta de colaboração e coordenação para 42% e incerteza sobre o próprio papel no projeto para 24% dos entrevistados. Com base nessa pesquisa e em alguns outros dados de mercado, a empresa também defende a importância de seu produto nessas organizações, a fim de melhorar a dinâmica de condução de projetos e processos e auxílio na tomada de decisão dos gestores com dados reais de produtividade, custo, tempo e qualidade das entregas (Grego, 2015).

Com base em todos os fatos apresentados, o intuito do estudo é demonstrar o porquê “marketing” digital, comunicação e performance devem considerar a implantação de uma ferramenta de colaboração e gestão de projetos, e o quanto isso pode ser relevante no controle dos processos internos e gerenciamento dos portfólios.

## **Material e Métodos**

O trabalho foi desenvolvido considerando três pilares metodológicos: estudos de caso; revisão de literatura e análise geral em materiais teóricos e pesquisa; e o relato de experiência baseado na trajetória prática da pesquisadora participante.

Para os estudos de caso tomou-se mais precisamente a definição de Yin (2014), que diz que essa metodologia deve responder questões de “como” e “por que”, e que foca em contextos da vida real de casos atuais. Ainda segundo Yin, deve-se reconhecer, nas premissas do método, uma ampla pesquisa sobre o assunto em questão, esperando-se o aprofundamento do conhecimento sobre ele, e dessa forma coletar subsídios para investigações mais recentes sobre a mesma temática. Outra definição a ser considerada a respeito da metodologia é a de Goode e Hatt (1973), que entende o estudo de caso como um meio de organizar os dados, ou uma investigação empírica que compreende um método abrangente, com coleta e análise de dados. Um artigo da Fundação Instituto de Administração [FIA] (2020) diz que estudos de caso podem ser utilizados como ponto de

partida para aqueles que querem realizar um trabalho parecido com o que foi relatado, já que, ao analisar o que foi realizado por outra pessoa ou organização, fica mais simples entender e mapear possíveis riscos em um processo futuro. O artigo ainda traz como ponto de atenção que não basta apenas copiar o projeto do outro para ter sucesso, mas considerar peculiaridades de um para o outro, e perceber que algo foi testado e aprovado confere uma segurança maior ao se fazer uma projeção de resultados, ou seja, entende-se estudos de caso como modelos referenciais.

Ainda considerando a definição de Yin (2014), é necessário definir para onde o foco do estudo de caso será direcionado, para assim investigar acontecimentos contemporâneos, identificando comportamentos relevantes para que eles ocorram. Quando se conhece os detalhes sobre a metodologia e suas aplicações, algumas vantagens podem ser percebidas como: poder aproveitar a estrutura de um caso para aplicar em outro; aperfeiçoar serviços a partir de experiências de sucesso, sem a necessidade de começar algo do início; e adquirir informações detalhadas baseadas em situações da vida real, já que pesquisas baseadas em vivências são mais próximas e facilmente aplicáveis à realidade. Os estudos de caso podem se enquadrar em três tipos, de acordo com o foco central: exploratórios, descritivos ou analíticos. Os exploratórios são aqueles que evidenciam ou adicionam informações a respeito de questões em que há pouca clareza. Então, esse tipo pressupõe que o pesquisador observe o caso para gerar registros que ampliem a visão sobre o assunto em apresentação, enquanto os descritivos se resumem em descrever detalhadamente uma solução aplicada em determinado contexto, mostrando os eventos que moveram os envolvidos (indivíduo, empresa ou grupo) a se movimentar de um estado para outro, destacando as variáveis, caminhos e ferramentas utilizadas nessa transição. Os analíticos propõem reflexões para apresentar dados que fundamentem a análise e pontos de discussão. Apesar da distinção entre os tipos, um mesmo caso pode ser estudado com mais de uma finalidade, assim como o mesmo estudo (como no caso em questão) pode receber mais de uma classificação (FIA, 2020).

Detalhando o segundo pilar, citado no primeiro parágrafo dessa seção, no desenvolvimento deste estudo houve investigação a respeito do tema apresentado, buscando a veracidade através de materiais produzidos por profissionais de projetos e/ou comunicação como artigos, matérias, “e-books”, livros e similares. Análise de pesquisas e relatórios a respeito do mercado publicitário e a atuação da gestão de projetos nesse nicho. Além da leitura de relatos de casos práticos de agências que aderiram ferramentas de gestão para controle de atividades e que resultados tiveram.

Para desenvolvimento dos relatos de experiência fizeram-se necessários testes práticos realizados nas seguintes ferramentas de colaboração e projetos: Artia, Iclips,

Runrun.it, Monday, Wrike, recomendadas por suas funcionalidades na comunidade de gerentes de projetos digitais, “The Digital Project Manager” [DPM]. Para essa validação, foi feito um levantamento dos processos internos e necessidades de algumas empresas, metodologias ágeis geralmente adotadas por profissionais de projetos que atuam nesta área, e as dificuldades e o papel que eles (gerentes de projetos e similares) assumem ao desempenhar a função, além do que se deve esperar para o futuro que envolva tendências, inovação e tecnologia para a gestão de projetos no mercado publicitário. Além da realização dos testes práticos e suas descrições, esse trabalho finaliza com relatos de experiência contendo informações sobre a participação da pesquisadora desse estudo ao implantar ferramentas em agências para acompanhamento e gestão dos projetos e a descrição passo-a-passo de como isso se desenvolveu.

## **Resultados e Discussão**

Após as análises, esperou-se entender como, e se, as ferramentas de colaboração e gestão de projetos podem agregar do dia a dia de uma agência, trazendo resultados concretos para a operação, como melhorias; na qualidade das entregas, comunicação, fluxo de trabalho, processos, gerenciamento de tempo e recursos, tomada de decisão com base em resultados e indicadores de desempenho para os executivos do negócio e os gerentes de projetos. E principalmente retorno financeiro sobre o investimento [ROI].

Então, primeiro deve-se analisar os principais propósitos da gestão de projetos em um ambiente de agências, tal como as principais funções de uma ferramenta de gestão de tarefas, e como esses dois pontos se relacionam.

### **Desafios do Gerente de Projetos**

Casado (2017) entende que o gerente de projetos precisa lidar com tarefas múltiplas simultaneamente, atentando-se aos mínimos detalhes para que nada passe despercebido, mantendo o dinamismo e a proatividade da equipe em alta. De outro lado, Espinha (2016, e 2020) detalha um pouco mais; dizendo que o papel da gestão de projetos neste ambiente, é principalmente, coordenar como as atividades são executadas, e como cada tarefa se relaciona e colabora para que o objetivo final seja alcançado com o prazo e a qualidade desejados. Dessa forma, ele divide as funções em dois grandes grupos dentro de uma agência. O primeiro grupo é a facilitação do atendimento ao cliente (ao tratar cada objetivo ou demanda como um projeto específico) e a segundo; acelerar a inovação ao padronizar os processos de reconhecimento de novas oportunidades, definição do escopo e dos serviços

ou produtos que suprirão as necessidades dos clientes e a maneira como áreas irão interagir para criar, vender e entregar novos produtos e serviços. Essas informações dizem respeito a atuação tradicional de um gerente de projetos, agora; Boogaard (2020) também apresenta uma qualidade desejada para atuação desse profissional no meio; Ele diz que em uma pesquisa com 257 profissionais de marketing, 55% dos entrevistados disseram que a criatividade é o atributo mais desejado nas agências parceiras, já que a todo momento surgem novas ideias e planos, sessões de “brainstorming” são recorrentes e sempre há uma empolgação implacável fermentando sobre o que será um sucesso para os clientes. Logo, o gestor do projeto, também precisa ter um perfil criativo, não só para entender as novas ideias, como para encontrar uma maneira de transformar a inspiração criativa do time em um plano real, algo tangível através de planejamento e organização, comunicação e monitoramento do progresso. Quem atua com essas funções, segundo ele, precisa manter os resultados em dia, atenuar o aumento escopo (em uma pesquisa com equipes de agências, 67% do time de criação garante que atendem 50% ou mais de seus clientes).; simplificar a comunicação (em uma pesquisa com 500 profissionais de marketing que trabalham em agências, a comunicação foi citada como o principal desafio), além de “colocar ordem no caos”. Resumidamente, Boogaard acredita que ter um gerente de projetos na agência é praticamente uma necessidade, já que sem ele projetos podem rapidamente sair do controle e embora a equipe termine com muitas boas ideias, será improvável executar todas elas sem uma preparação cuidadosa de um gestor de projetos.

A rotina multitarefas de um profissional de projetos, pode ser ainda mais sobrecarregada uma vez que, de acordo com o Censo Agências de 2020 (Operand, 2020), 54% das agências participam de mais de 3 projetos simultaneamente, enquanto em outras empresas o número cai para 48%. Além do que, apenas 28% das agências possuem propriamente dito um time de gestão de projetos. Completando os números, em comparação com o censo anterior (Operand, 2019), houve um crescimento de 50% no trabalho pautado em projetos, nessas agências. E, a estimativa para 2021 é que o volume aumente em 66%.

Uma boa notícia é que as pessoas que podem preencher essas funções com sucesso são muito procuradas e de acordo com o “Bureau of Labor Statistics”, esse tipo de função deve crescer a uma taxa de 8% entre os anos de 2018 e 2028, 3% mais rápido do que a média (Boogaard, 2020).

Ser um gerente de projetos criativo é um grande trabalho, mas pessoas nessas funções podem contar com a tecnologia como um recurso importante para organizar e monitorar o trabalho, garantindo uma comunicação consistente e concluindo os projetos dentro dos prazos (Everitt, 2020).

## **Ferramentas de colaboração e projetos e suas aplicações**

Para então, auxiliar esses profissionais cujo bom rendimento é tão valorizado, existem diversas ferramentas na rede que proporcionam o auxílio a uma gestão de projetos eficiente (Casado, 2017). Complementando, Espinha (2018, 2019) diz que sem o uso da ferramenta adequada, as empresas podem correr riscos desnecessários quando se fala de prazos, qualidade e viabilidade, gerando mais prejuízos do que lucros. Com essa base, ele lista as principais razões para se obter um sistema de gestão de projetos: padronização de processos, diminuição das disputas entre as equipes de atendimento ao cliente e criação, avaliação da capacidade e demanda, atenção aos prazos, incentivo à inovação constante e aumento da lucratividade. Para Espinha (2019), uma ferramenta ideal tem entre sua funcionalidade/ gestão micro de tarefas, acompanhamento via Kanban, comunicação e colaboração, cronograma, modelos de projetos, emissão de relatórios diversos, painel de indicadores e outras questões mais avançadas como gestão de demanda e capacidade, alocação da equipe, “timesheet”, gestão de riscos e gestão de custos. Além do mais, garante, que este é o caminho inclusive, para que o gestor responsável conte com a ajuda da inteligência artificial, que por meio desses sistemas, tem instrumentos necessários para reduzir as chances de erros, aumentar a qualidade dos resultados, fazer automatização de tarefas simples e recorrentes, e otimizar o tempo gasto na tomada de decisões.

Para entender como isso pode funcionar na prática, no decorrer do desenvolvimento deste artigo, foi realizada uma visita a uma agência localizada no Alto da Lapa na cidade de São Paulo, que utiliza a ferramenta Artia, para gestão de suas atividades. Nesta visita foi possível validar a fala de Espinha (2018): Através da funcionalidade de cronograma “online” é possível evitar erros e atrasos nas entregas, a ferramenta ainda ajuda estimular a responsabilização, permite a priorização de tarefas, aumenta a produtividade dos colaboradores. Além do mapeamento das tarefas, sequenciamento e criação de dependência, definição de datas de início e término, atribuição de tarefas (como linhas de um cronograma do MS Project) aos responsáveis, e apresentar o geral de forma simples e de fácil visualização. Além de tudo isso, é possível anexar o briefing correspondendo em cada uma das tarefas, e centralizar toda troca de informações da equipe em um só lugar. O time de “Customer Success” dessa agência acredita que essa é sim, a melhor maneira de se organizar e entender tudo o que está acontecendo ali, dia a dia.

Voltando para teoria, as informações adquiridas de forma prática, nesta agência, vão de encontro com o argumento de Lowe (2018), o entendimento que o gerenciamento de projetos em nuvem e ferramentas de colaboração, permitem que se tenha o status de tudo

que está acontecendo em tempo real, já que essas ferramentas liberam a comunicação direta com os membros da equipe, “stakeholders” (incluindo pessoas externas), além de muitos outros dados reais que sempre estarão atualizados. Para ele, isso significa que as reuniões de “status report” podem ser menos frequentes, o que economiza o tempo da equipe, fazendo com que essas foquem na execução das atividades personalizadas e que precisam de atuação criativa. Outra facilidade apontada por Lowe, é que os sistemas em questão, ajudam a manter todas as informações, imagens, documentos, status, custo, datas de entrega planejadas e comentários de uma determinada demanda, centralizados em um único lugar. Sendo assim, não é necessária a presença física (ou “online”) de um profissional específico, pois qualquer dado necessário pode ser encontrado de forma organizada na ferramenta. Todos interessados podem acessar as informações quando necessário e isso facilita até nos momentos de identificar quem está obstruindo o progresso. Lowe finaliza dizendo que com o uso adequado de uma ferramenta dessa, existe a ação da capacitação da equipe, dando-lhes o conhecimento de que precisam para serem eficazes.

Outra proposta desse tipo de ferramenta, é a automação de tarefas repetitivas e demoradas, na agência que usam essa funcionalidade com maestria, geralmente são listadas as tarefas de rotina da equipe, destacadas as tarefas repetitivas e demoradas, riscadas àquelas que não são compatíveis com a automação (por personalização, importância no negócio e outros fatores), a lista de tarefas restantes, devem mostrar onde há o maior potencial para automação. Com essa consideração, é possível otimização a produtividade da equipe, fazendo com que essa foque no trabalho mais importante. Nos casos estudados pelo time da Wrike foi possível, por exemplo, identificar aumento do ROI, e a melhoria de qualidade no trabalho entregue. De acordo com a “Grand View Research”, o mercado global de “software” de automação em marketing deve atingir mais de US\$7,6 bilhões em 2025, e é por isso que as equipes de “marketing” devem considerar fortemente o uso da automação se quiserem acompanhar a concorrência de acordo com Everitt (2020a). É bom considerar também que os times criativos são sobrecarregados. Uma pesquisa com 400 colaboradores criativos descobriu que 85% atendem a 10 ou mais clientes, um relatório separado do IDC, descobriu também que 71% desses profissionais estão produzindo 10 vezes mais em 2015, em comparação com 2010. Ou seja, caso haja um cronograma estabelecido em conjunto com tarefas automatizadas, e o monitoramento em tempo real da carga de trabalho, é possível que a empresa e os gestores sejam mais justos com o time.

Tudo isso leva a entender que esses “softwares” também ajudam no melhor gerenciamento de recursos. O “Project Management Institute” [PMI], relata que dependências de recursos, recursos limitados ou tributados, previsão de recursos inadequadas, são todas causas do fracasso de um projeto, portanto, ser proativo na gestão

deles podem garantir sucesso na entrega final (PMI, 2013). Outro resultado percebido é uma melhor transparência, através de relatórios de dados e resultados, além da visão de toda equipe sobre tudo que está acontecendo na agência, e essa visão panorâmica ajuda o time interno entender como os respectivos trabalhos se encaixa no quadro geral, o que pode aumentar o auto senso de responsabilidade, dentro do entendimento de tarefas dependentes entre pessoas distintas quando nove em cada dez funcionários citaram a responsabilidade como uma das principais necessidade de desenvolvimento que desejam ver na organização. A maior visibilidade que você obtém com um cronograma é um grande trunfo (Boogaard, 2020).

Um resumo de Pires (2019) explica bem todos os resultados que ferramentas de colaboração e gestão podem trazer para uma operação: O “software” torna mais fácil gerenciar todos os detalhes de um projeto para que equipe possa se concentrar no que é mais importante: Aproveitar a criatividade para entregar projetos vencedores. O case a seguir fortalece esse argumento:

A Agência Matriz do Rio Grande do Sul, divulgou sua experiência com o Runrun.it em 2019. O caso é apresentado por Brito (2019). Em setembro de 2018, iniciou-se um processo para a implementação da ferramenta para mais de 60 pessoas. Durante o processo, todos foram ouvidos, o que contribui para pouquíssima resistência, segundo a executiva Aline Thober. A agência optou inicialmente, por cadastrar no sistema, apenas as rotinas do dia como reuniões, elaboração de documentos e leitura de e-mails. Quando todos já estavam acostumados com a nova rotina, foram encaminhadas as tarefas mais complexas que estavam relacionadas com as entregas aos clientes. Para Aline, o fundamental na implantação da ferramenta, foi unir as pessoas para que todos entendessem o propósito dela. Hoje, o Runrun.it permite que os gestores da Matriz, saibam em qual cliente o tempo está sendo investido e quais atividades são prioritárias e isso impacta diretamente na relação com os clientes. Para Aline, a agência aprendeu principalmente a gastar energia com a coisa certa, e o resultado disso é ter clientes mais satisfeitos. Com a final da implantação da ferramenta, foi possível enxergar valor do tempo, valor na execução (como dito anteriormente com a implantação da ferramenta, e a automatização de trabalhos repetitivos, o time consegue focar no executar) e isso se comprova na fala da Aline. Para ela apresentar uma ideia inovadora é difícil, pois o cliente pode dizer que já teve contato com algo parecido. Dessa forma, o caminho é não argumentar e sim, colocar o valor da entrega no processo de execução, já que uma ideia boa, criativa e bem executada gera valor nos processos. A executiva sugere que pequenas agências iniciem com a contratação de um “software” mesmo que ainda não haja nenhum processo definido, pois, os sistemas já vêm com uma metodologia customizável, o que ajuda muito. Não é necessário estar com a casa

organizada para começar a documentar, já que um dos papéis do sistema será gerar essa documentação desde o início. Aline finaliza dizendo que o Runrun.it contribui muito com a organização da estrutura da agência Matriz, uma vez que o sistema permite que tudo fique registrado e centralizado. Não há perdas, e isso permite a identificação de quem trouxe a ideia e quem participou da execução. Aline afirma que a ferramenta é capaz de unir dois universos; trabalho em equipe e visão comercial.

### **Aplicações práticas**

Para comprovação das propostas das ferramentas citadas até aqui, fez-se necessária a utilização de cada uma delas para entender como elas funcionam e como podem ser configuradas ou implementadas em uma agência.

O primeiro contato com esse tipo de ferramenta feito pela pesquisadora deste artigo, ocorreu em 2017, enquanto gerente de projetos de uma agência e fábrica de “softwares”, localizada no bairro de Pinheiros, São Paulo. A necessidade principal dessa organização naquele momento era padronizar os processos internos e realizar um acompanhamento de todas os projetos ou pequenas demandas recorrentes. Para o CTO da empresa, a prioridade era a contratação e implantação de uma ferramenta de gestão de tarefas que pudesse ser utilizada diariamente em todos os níveis. Após um longo tempo de pesquisa e alinhamentos, chegou-se à conclusão da contratação da Wrike, principalmente por uma funcionalidade interessante fornecida pela mesma, que teoricamente também é exaltada por Chittor (2012). A Wrike oferece a função de comunicação e atualização de status ou andamento de uma tarefa ou projeto por “e-mail”. Dessa forma, otimizando o tempo de sua rotina, os colaboradores podem criar, atualizar, responder notificações e outras ações por e-mail mesmo. O que fez com que a resistência a mudança fosse superada de maneira mais leve, já que a maior parte da equipe já estava acostumada com o uso dos “e-mails”. Do outro lado, a gestão de projetos recebia em tempo real todas as informações relevantes dos projetos em andamento (incluindo respostas ou posicionamento de clientes). Para essa agência a implantação da ferramenta foi fundamental para manter a organização interna enquanto a equipe crescia de 7 para 30 colaboradores em menos de 12 meses. Vale ressaltar aqui, que antes da implantação do Wrike, essa agência já havia feito uma tentativa de implantar o Runrun.it, porém sem o entendimento dos processos, consideração das singularidades da organização e acompanhamento e defesa da cultura de uso da ferramenta, a aderência era baixa, e aos poucos o time deixou de usar a ferramenta. Então, após entendimento dos processos do dia a dia e as necessidades (em termos de insumos), optou-se por fazer a migração para a Wrike. Entende-se que a questão não era a efetividade

do Runrun.it, mas sim o entendimento de qual deveria ser o papel da ferramenta, como ela se encaixaria na rotina do time e se a forma de extração de dados era a ideal.

Com entendimento de como o Wrike e o Runrun.it funcionam, durante o desenvolvimento deste estudo, foi possível fazer um paralelo entre elas e o Artia, ferramenta utilizada pela agência localizada no Alto da Lapa, São Paulo, que serviu como ambiente de estudo durante as pesquisas. Na análise identificou-se funções e organização parecidas. As três permitem a organização em árvore de pastas e projetos de acordo com o que faz sentido para a organização em questão. Primeiro uma pasta com o nome de um cliente, e dentro dessa pasta, vários projetos relacionados àquele cliente. Nos dois casos vivenciados existe um padrão na forma como a equipe trabalha com essas árvores: As tarefas (que compõem um cronograma) são abertas pelo time de atendimento dentro dos projetos; em cada tarefa é possível incluir “briefings”, comentários, onde se marca os responsáveis e anexos referente àquela atividade. Após isso, toda equipe (incluindo o gerente de projetos), são capazes de acompanhar todas as demandas na visualização escolhida, que podem ser principalmente; Kanban, tabela, lista e Gantt. Também é possível realizar a filtragem dos dados por; responsável, prioridade, data de criação, data de entrega, etc. As três ferramentas também liberam, que a empresa que irá utilizar, crie seu próprio “workflow” (ou conjunto de status como: “a fazer”, “fazendo”, “em aprovação”, ou “concluído”). Assim, o sistema escolhido, não só auxilia na padronização de processos do fluxo de trabalho interno, como se torna a principal ferramenta da agência, e conseqüentemente do gerente de projetos.

Quanto à aplicação, mesmo não participando a implantação do Artia na agência do Alto da Lapa, percebeu-se que as configurações e o desenho da padronização de uso realizadas a alguns anos na agência de Pinheiros, são muito semelhantes, já que ambas consideraram de modo geral, o funcionamento da agência e contam com a defesa cultural da importância do uso da ferramenta e da gestão de projetos no ambiente.

No papel de gerente de projetos e processos de outra agência de São Paulo, a pesquisadora desse artigo participou ainda mais ativamente de uma migração de ferramenta de gestão de tarefas e colaboração que se iniciou em meados de 2020. Naquele momento a agência utilizava para controle das demandas e gestão do fluxo de trabalho a ferramenta iClips, que oferece a gestão completa da agência, centralizando em um único lugar todos os dados de uma agência (administrativos, financeiros, contábeis, jurídicos e de projetos). Em análise, percebeu-se que a ferramenta possui funcionalidades de diversos sistemas como: CRM, ERP, SIG, entre outras. O ponto principal identificado era que a proposta para o controle de projetos não era o ideal para as necessidades da gestão estratégica, ou seja, a gestão não tinha as informações para tomada de decisão fornecidas pela ferramenta de

acordo com a necessidade. Analisando a ferramenta, foi possível entender os motivos: a funcionalidade de gestão de atividades é dividida em dois grupos no “iClips”, tarefas e peças, sendo que as tarefas são atividades pontuais como reuniões ou alinhamentos e que não seguem necessariamente um fluxo de trabalho; enquanto as peças são entregas criativas como banners, folhetos ou qualquer entrega que necessite da atenção de uma dupla criativa (redator e diretor de arte) e que por esse motivo precisa seguir um fluxo de trabalho. Essa organização permitia de forma detalhada que se entendesse a quantidade de peças exatas produzidas para um cliente, o que sem dúvida era muito positivo, porém tarefas longas como o desenvolvimento de um site, planejamento de campanhas, planos de mídia e similares (que precisa de acompanhamento de um cronograma e seguir fluxos de trabalho), que não está caracterizado em nenhum dos dois entendimentos, acabavam por ser geridos fora da ferramenta, ou inseridos na ferramenta de maneira que dificultava o entendimento de dados posteriormente. Então, equipes de gestão de mídia, redes sociais, planejamento estratégico e tecnologia raramente utilizavam a ferramenta.

Outra questão observada é que a ferramenta só permite a abertura de uma peça por vez, então, uma grade de publicações para redes sociais contendo solicitação de peças para um mês inteiro, por exemplo, precisava ser dividida em 30 aberturas de peça, o que fazia com o que o time de atendimento dispendesse muito tempo do dia, para conseguir registrar tudo na ferramenta.

Do ponto de vista de projetos, não existia uma visão generalista de produtividade ou andamento dos projetos por cliente. Já que o entendimento de ambos era feito com base no cadastro jurídico, o que dificultava para entender o volume de trabalho de cada cliente. Pois para o jurídico o entendimento de cliente ou projeto é um (baseado em CNPJ), enquanto para a operação o entendimento é outro. Isso por vezes fazia com que as peças fossem criadas em pastas incorretas dentro da ferramenta. Dito isso, após conversar com toda a equipe da agência foi possível entender que 70% do time interno, não entendia muito bem como ela funcionava. E em alinhamentos com a gestão, levantou-se que as informações detalhadas de criação de peças que ela trazia não agregavam tanto para tomada de decisões, uma vez que a carência desse grupo era entender a alocação dos recursos, controle de cronogramas, produtividade do time e análise da rentabilidade de cada cliente (paralelo entre horas trabalhadas pela equipe, volume de trabalho diário, e valor mensal negociado em contrato).

Então, após testar e comparar as ferramentas; Runrun.it, Monday e Wrike, a gestão estratégica optou pela terceira opção, principalmente pelos relatórios que a ferramenta propõe entregar. O primeiro passo seguido pela gerente de projetos aqui, foi entender quais projetos cada cliente tinha em contrato e a recorrência, tarefas e status de cada um com o

analista de atendimento responsável. Com isso, foi possível criar os projetos e as tarefas e atribuir recursos, carga de trabalho estimada, prazos, custos, etc. Depois, com base nas conversas realizadas com cada equipe da agência, foi possível estruturar fluxos de trabalho para cada tipo de demanda e atribuir responsáveis e marcos para cada etapa, por fim, foram aplicados treinamentos para cada uma das equipes (atendimento, criação, redação, planejamento estratégico, redes sociais, mídia e tecnologia), considerando detalhes de como cada profissional deveria utilizar a ferramenta. É relevante trazer que a cada configuração feita na ferramenta, considerou os comentários e percepções dos futuros usuários, para que os processos estivessem alinhados com a rotina de cada um. Porém, ainda assim, após a implantação, a maior dificuldade em todos os times foi conseguir que todos passassem a utilizar a ferramenta diariamente principalmente para realizar o apontamento de horas trabalhadas (dados muito importantes para os relatórios esperados pela gestão estratégica). Ainda hoje, mensalmente, a gerente de projetos encaminha lembretes para que as horas sejam apontadas até a virada de cada mês.

Fora essa questão, as percepções gerais após a implantação são as seguintes: os times operacionais conseguiram perceber a melhoria na comunicação a respeito de cada demanda, e hoje utilizam a ferramenta inclusive para consultar histórico e pegar referências de atividades feitas no passado. A equipe de atendimento diminuiu em aproximadamente 68% a quantidade de tempo com demandas operacionais, sobretudo para abrir novas tarefas (ou peças); e a gestão ganhou mais inteligência para entender dados de projetos. A principal dificuldade, até então, era entender a lucratividade dos projetos com base nas horas trabalhadas pela equipe. Hoje, após a migração, a diretora operacional da agência entende que a visão de margem de lucro por cliente e o PL está muito mais claro para tomada de decisões, e as propostas comerciais para futuros clientes são muito mais assertivas. Além do que, toda a equipe consegue entender, em tempo real, como está o andamento das entregas, ou o que está parado, por exemplo.

Waida (2020) fortalece a fala da diretora: empresas com sistemas de horas desatualizados não conseguem capturar dados cruciais o que leva a uma contabilidade confusa, a gestão de tempo é a chave para uma vida melhor, dentro e fora do local de trabalho. Faturamento preciso e projeções de orçamento ajudam a manter as empresas lucrativas. Com tantas peças móveis a serem consideradas, o rastreamento do tempo para as agências pode ser agitado, então, diligência e uso eficiente do tempo são essenciais, por este e outros motivos, uma ferramenta que ajude no controle de “timesheet” é extremamente importante neste cenário.

Waida (2020) acredita também, que com a função de controle de tempo e horas trabalhadas é possível descobrir se os processos não estão funcionando ou se é preciso

mais funcionários. Situações como essa, podem ajudar com problemas como esgotamento, e em última estância, melhorar a agência em geral. Segundo ela, quando se trata de prós e contras das planilhas de horas de publicidade, é fácil ver como os benefícios fazem o investimento valer a pena.

### **Análises gerais e o futuro das ferramentas de gestão de projetos e colaboração**

Considerando todos os aspectos apresentados, entende-se que a implantação de um “software” de gestão de projetos é um investimento capaz de trazer grande retorno, mas que nem sempre é imediatamente visível. Por isso, é importante acompanhar indicadores de desempenho que demonstrem esse benefício. Um dos indicadores principais é o “Return On Investment” [ROI] para avaliar os resultados que o “software” é capaz de trazer para a empresa. Nos casos analisados pode-se perceber pelo o resultado de 2 vezes sobre o total do investimento, relacionados principalmente a frequência de entregas com base em prazos pré-estabelecidos, demonstração da eficiência do projeto, problemas previstos e evitados, análise da influência do projeto no sucesso do negócio, priorização da gestão de projetos com base na margem de lucro, controle de alocação de recursos.

Além disso, essas ferramentas podem ser aliadas no modelo de trabalho remoto, visto que deixou de ser uma tendência e virou realidade. Alfageme (2020) traz alguns dados que comprovam isso: mais de três milhões de pessoas trabalharam remotamente durante o confinamento na Espanha. Quatro vezes mais do que a fração 4,8% de empregados que habitualmente realizavam suas tarefas habitualmente remota durante a semana. No Brasil, segundo pesquisa feita pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 20,8 milhões de pessoas podem utilizar o home office, o que corresponde a 22,7% dos posts de trabalho. E não para por aí: o Twitter dá essa opção para os funcionários para sempre, o “Facebook” planeja ter metade da pessoa trabalhando a distância em cinco anos, o “Google” não terá funcionários no escritório até meados de 2021, na Espanha 41% das empresas planejam continuar com a fórmula de trabalho remoto, e 30% dos trabalhadores podem fazer isso. O Governo inclusive está finalizando um projeto de lei, para regulamentar essa forma de trabalho, que inclui voluntariedade, flexibilidade e o direito a desconexão.

E isso não é de hoje, Knight (2015) explica que, no mundo moderno, é cada vez mais comum ter equipes geograficamente dispersas. E neste modelo de trabalho os desafios existem, mas é possível superá-los estabelecendo rotinas, construindo confiança e abrindo linhas comunicação para ajudar os colaboradores se sentirem parte da equipe. De acordo com ela, especialistas apresentam formas de melhorar a relação dessas equipes, entre elas estão; estabelecer expectativas (com base em planejamento de projetos) e incentivo à

comunicação; A chave para gerenciar relacionamentos com funcionários remotos, diz Ferrazzi, é definir uma cadência apropriada de comunicações, incluindo a rapidez com que os funcionários precisam responder ao “e-mail” e quais etapas de acompanhamento devem ser tomadas. Se o gerente não criar canais de comunicação bons e abertos, o trabalhador remoto se sentirá remoto e esquecido. Assim, ele sugere o uso de mensagens instantâneas e outras ferramentas e aplicativos de colaboração online.

As ferramentas não só melhoram a “proximidade” de colaboração da equipe como também ajuda tanto os colaboradores como os gestores resolverem problemas que decorrem do novo formato de trabalho. Os indivíduos ganham mais flexibilidade e autonomia, enquanto as empresas experimentam maior produtividade e custos reduzidos, porém o gerenciamento remoto pode trazer certos desafios que precisam ser superados. Gerenciar projetos e promover a colaboração se torna mais difícil quando não é possível reunir todos em um único lugar, conforme afirma Everitt (2020). Além disso, do lado do colaborador, Teófila Vicente Herrero, especialista em medicina do trabalho afirma que tensão de manter o nível de rendimento diante de exigências às quais não estão habituados, causa somatizações, com alterações digestivas, do ciclo do sono e ansiedade por essa má adaptação à nova situação de estresse”. Isso se agrava entre quem nunca trabalhou à distância. Segundo ela, havia desinformação, falta de formação e de tecnologia. Os horários foram quebrados. Em muitos casos, as jornadas são intermináveis, e isso gera uma alteração nos ciclos biológicos e nas relações familiares e sociais. Em confirmação, uma pesquisa do Centro de Inovação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo [FGV-EAESP] durante a pandemia mostrou que 56% entre 464 entrevistados encontraram muita dificuldade ou dificuldade moderada em equilibrar as atividades profissionais e pessoais no home office. O levantamento constatou ainda que para 45,8% houve aumento da carga de trabalho após o isolamento. Ainda 34% dos entrevistados consideraram difícil ou muito difícil manter a motivação, e 36% opinaram difícil ou muito difícil continuar com a mesma produtividade. Uma vez implantada da forma correta, a ferramenta pode ajudar as empresas manter rotinas saudáveis com seus funcionários, entender se tudo está sendo produzido da maneira correta e se a carga de trabalho das pessoas é aceitável (Alfageme, 2020).

Everitt (2020), sugere o uso do “software” certo de gerenciamento de projetos e colaboração, para ela é essência no gerenciamento remoto dos projetos, uma vez que todos podem acessar, usar e compartilhar informações, essa é a chave para manter todos sincronizados que conseqüentemente diminui a quantidade de reuniões virtuais de status ou a quantidade de “e-mails” da equipe com atualizações do andamento das coisas.

Outra dica de Everitt e um ponto a ser discorrido nesta conclusão, é a adoção da metodologia ágil, a maior parte das ferramentas analisadas, são desenvolvidas de acordo com metodologias ágeis para gestão de projetos, e por esse motivo são tão assertivas para empresas com o formato de trabalho das agências. Ponto também defendido por Conforto (2017) e por Betereli (2018). No paralelo com o relatório CHAOS (Dean, 2016), que evidencia três etapas na garantia da gestão de projetos (executar pequenos projetos, executar projetos ágeis e treinar equipes ágeis). entende-se que projetos gerenciados por agências com base metodologias ágeis, tem mais chance de sucesso, e as ferramentas estudadas permitem a implantação dos formatos principalmente através de organizações pautadas em Kanban ou Scrum. Além das metodologias, as ferramentas promovem a flexibilidade e adaptabilidade entre a equipe, a capacidade de adaptação rápida da equipe a mudanças e a abertura para aprender conforme se avança, alterando processos e regras caso necessário (Everitt, 2020).

Entende-se por fim que existe uma fatia do mercado a ser explorada tanto pelas empresas que comercializam esses “softwares”, quanto pelas agências; uma pesquisa realizada pela Wrike (2021) indicou que 44% dos entrevistados sentem falta de uma infraestrutura, plataformas e dados corretos para serem totalmente produtivos no trabalho, 52% entendem que não possuem o treinamento necessário para utilizar as ferramentas de forma eficiente e 49% não estão cientes das expectativas deles em relação à disponibilidade e horários do trabalho. As ferramentas digitais baseadas em nuvem estão se tornando cada vez mais alinhadas com a forma como executamos nosso trabalho, porém, é importante ressaltar que a ideia de que os projetos só precisam de uma boa ferramenta de gestão de tarefas para serem bem executados e que essa resolverá todos os problemas que acontecem, é equivocada. Não adianta um ótimo “software” se os gestores dos projetos e a equipe não estiverem capacitados, pois isso impede que a ferramenta seja bem utilizada e por si só, não é capaz de tratar tantas melhorias assim no desenvolvimento dos projetos.

## **Conclusão**

Após, as análises de materiais teóricos, pesquisas do mercado, estudos de caso e vivência prática a respeito da implantação das ferramentas de colaboração e projetos em agências de marketing, comunicação e performance, fábrica de “softwares” e outras empresas com estruturas similares; foi possível identificar que esse tipo de ferramenta, assim como a maior parte dos sistemas desenvolvidos no mercado para atender necessidades corporativas, podem agregar de forma positiva no ambiente em que são implementadas, trazendo benefícios diversos aos seus usuários. Nos casos analisados, por

exemplo, podemos listar entre essas melhorias: organização dos projetos, facilidade de entendimento do está acontecendo pela gestão, redução do tempo gasto com tarefas operacionais através da automatização de certas funções, possibilidade de direcionar o foco para o que realmente importa, trazendo ganhos tanto no ambiente interno como no externo; estruturação e padronização de processos e informações relevantes para tomada de decisões, auxílio para criação da cultura de documentação de projetos, entre outras. Entretanto, não basta apenas contratar uma ferramenta, pois ela só agregará caso haja um estudo das peculiaridades do ambiente e entendimento da rotina onde ela será implantada, análise profunda, traçando um paralelo entre o que a ferramenta oferece ou o que ela permite, e se isso está de acordo com o que a equipe e a empresa precisam (a longo prazo, principalmente), consideração de processos que já existem até então, alinhamento de expectativas com o time que irá alimentá-la, acompanhamento de resultados de maneira recorrente, realizando mudanças no que foi pensando inicialmente, sempre que necessário, e principalmente a construção e defesa da cultura da gestão de projetos entre os envolvidos. O uso e implantação dessas ferramentas em agência é promissor, levando em conta que os processos delas são pautados em metodologias híbridas, com a proposta de agregar de forma simples e direta a todos os níveis da empresa (e o paralelo com a Gestão de Integração, área do conhecimento em projetos responsável por garantir que todas as outras áreas relevantes de um projeto específico estejam funcionando da melhor maneira, segundo o PMBOK), além disso, o fato de o dinamismo apresentado por elas, possibilitar a melhora na colaboração entre os indivíduos em determinada atividade e as atualizações de dados em tempo real, faz com que possamos entendê-las como a chave para facilitar a gestão de portfólios no momento em que o trabalho remoto, não só é realidade, como promete ser o modelo para o futuro na maior parte das empresas de serviços, melhorando a proximidade de equipes geograficamente distantes e prevendo que a empresa possa estabelecer rotinas de trabalho saudáveis e cada vez mais justas com seus colaboradores.

## **Agradecimento**

Agradeço aos meus amigos e familiares, que contribuíram moralmente com o desenvolvimento deste estudo. A colegas e gestores que despenderam algumas horas de suas rotinas, para dividir experiências e opiniões sobre o tema aqui discutido.

## Referências

- Alfageme, A. 2020. O sonho do 'home office' vira pesadelo na pandemia. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/sociedade/2020-08-09/o-teletrabalho-nao-era-isto.html>> Acesso em: 16 jan. 2021.
- Betereli, C. 2018. Como implantar a gestão ágil em times criativos. Disponível em: <<https://blog.runrun.it/gestao-agil/>> Acesso em: 17 jan. 2021.
- Boogaard, K. 2020. The Creative Project Timeline Template You Need. Disponível em: <<https://www.wrike.com/blog/creative-project-timeline-template/>>. Acesso em: 10 fev. 2021.
- Boogaard, K. 2020. Why Marketing Agencies Need Creative Project Managers. Disponível em: <<https://www.wrike.com/blog/marketing-agencies-and-creative-project-managers/>>. Acesso em: 10 fev. 2021.
- Brito, J. 2019. Como o Runrun.it ajudou a agência Matriz a melhorar relacionamento com o cliente. Disponível em: <<https://blog.runrun.it/agencia-matriz-case-runrunit/>> Acesso em: 17 jan. 2021.
- Calais, B. 2019. Saiba tudo sobre gestão de portfólio. Disponível em: <<https://forbes.com.br/negocios/2019/12/saiba-tudo-sobre-gestao-de-portfolio/>> Acesso em: 15 out. 2020.
- Casado, N. 2017. Conheça ferramentas que facilitam a Gestão de Projetos. Disponível em: <<https://www.mestregp.com.br/2017/03/07/ferramentas-gestao-de-projetos/>>. Acesso em: 19 fev. 2021.
- Chittoor, R. 2012. Wrike The Amazing Patent-Pending Intelligent Email Engine. Disponível em: <<https://project-management.com/wrike-the-amazing-patent-pending-intelligent-email-engine/>>. Acesso em: 16 jan. 2021.
- Conforto, E. 2017. O Hibridismo como Abordagem para a Gestão de Projetos no Mercado Publicitário. Disponível em: <<https://www.mestregp.com.br/e-books/>>. Acesso em: 22 jan. 2021.
- Dean, S. 2016. 2015 Chaos Report on Software Development. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/2015-chaos-report-software-development-steve-dean/>>. Acesso em: 17 fev. 2021.
- Espinha, R.G. 2016. Sistema para agências: por quê usá-los em projetos de marketing e publicidade? Disponível em: <<https://artia.com/blog/sistema-para-agencias-por-que-usa-los-em-projetos-de-marketing-e-publicidade/>>. Acesso em: 15 jan. 2021.
- Espinha, R.G. 2018. Afinal, como fazer Gestão de Projetos em Agências de Marketing? Disponível em: <<https://artia.com/blog/afinal-como-fazer-gestao-de-projetos-em-agencias-de-marketing/>>. Acesso em: 15 jan. 2021.
- Espinha, R.G. 2018. Cronograma de entregas eficiente para Agências de Marketing. Disponível em: <<https://artia.com/blog/como-ter-um-cronograma-de-entregas-eficiente-para-agencias-de-marketing/>>. Acesso em 15 de jan. 2021.

Espinha, R.G. 2018. Por que as empresas devem investir em um sistema de gestão de projetos? Disponível em: <<https://artia.com/blog/por-que-as-empresas-devem-investir-em-um-sistema-de-gestao-de-projetos/>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

Espinha, R.G. 2019. Como provar que um software de gestão de projetos traz ROI?. Disponível em: <<https://artia.com/blog/como-provar-que-um-software-de-gestao-de-projetos-traz-roi/>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

Espinha, R. G. 2019. Principais funcionalidades de um Sistema de Gestão de Projetos. Disponível em: <<https://artia.com/blog/quais-as-principais-funcionalidades-de-um-sistema-de-gestao-de-projetos/>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

Espinha, R. G. 2020. Qual a importância da gestão de projetos para uma empresa? Disponível em: <<https://artia.com/blog/importancia-da-gestao-de-projetos/>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

Everitt, J. 2020. How to Use Automation to Streamline Marketing Campaigns. Disponível em: <<https://www.wrike.com/blog/automation-to-streamline-marketing-campaigns/>>. Acesso em: 18 fev. 2021.

Everitt, J. 2020. Strengthen and Optimize Agency Resource Management. Disponível em: <<https://www.wrike.com/blog/strengthen-agency-resource-management/>>. Acesso em: 18 fev. 2021.

Everitt, J. 2020. Wrike's Top Remote Project Management Tips. Disponível em: <<https://www.wrike.com/blog/wrikes-remote-project-management-tips/>>. Acesso em: 18 fev. 2021.

Fundação Instituto de Administração [FIA]. 2020. Estudos de Caso: O que são, Exemplos e Como Fazer para TCC. Disponível em <<https://fia.com.br/blog/estudos-de-caso/>>. Acesso em: 25 fev. 2021.

Goode, W.; Hatt, P. 1973. Métodos em Pesquisa Social. 4ed. Cia. Editora Nacional, São Paulo, SP, Brasil.

Grego, M. 2015. As maiores causas de estresse no trabalho. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/as-11-maiores-causas-de-estresse-no-trabalho/>> Acesso em: 26 out. 2020.

Instituto Mestre GP; Associação Brasileira dos Agentes Digitais [ABRADI]. 2020. Gestão de Projetos Panorama 2020. Disponível em: <<https://www.mestregp.com.br/pesquisas-de-mercado/>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

Knight, R. 2015. How to Manage Remote Direct Reports. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/02/how-to-manage-remote-direct-reports/>>. Acesso em: 16 jan. 2021.

Lowe, M. 2018. What It Means to Be a Digital Project Manager. Disponível em <<https://www.wrike.com/blog/digital-project-manager/>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

Oliveira, R. 2018. Olá! Sou Publicitário (e Gerente de Projetos). Disponível em: <<https://www.mestregp.com.br/e-books/>>. Acesso em: 03 nov. 2020.

Operand. 2020. Pesquisa Censo Agências de 2020. Disponível em: <<https://www.operand.com.br/pesquisa-censo-agencias/2020/>>. Acesso em: 30 out. 2020.

Operand. 2019. Pesquisa Censo Agências de 2019. Disponível em:  
<<https://www.operand.com.br/pesquisa-censo-agencias/2019/>>. Acesso em: 30 out. 2020.

Pires, R. 2019. Saiba tudo sobre ferramentas de gestão de projetos. Disponível em:  
<<https://rockcontent.com/br/blog/ferramenta-de-gestao-de-projetos>>. Acesso em: 15 jan. 2020.

Pitorri, F.; Oliveira, R. 2019. Gestão de Projetos para o mercado publicitário. Disponível em:  
<<https://www.mestregp.com.br/e-books/>>. Acesso em: 03 nov. 2020.

Project Management Institute [PMI]. 2013. PMBOK: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, EUA.

Waida, M. 2020. How Marketing Agencies Use Timesheet Apps to Measure Project Profitability. Disponível em: <<https://www.wrike.com/blog/how-marketing-agencies-use-timesheet-apps-for-profitability/>>. Acesso em: 18 out. 2020.

Wrike. 2020. Case Studies. Disponível em: <<https://www.wrike.com/>>. Acesso em: 18 out. 2020.

Yin, R. K. 2014. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5ed. Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil.