

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS - PPGP**

**COMPETÊNCIAS *HARD* E *SOFT SKILLS* PARA GESTÃO DE PROJETOS
LOGÍSTICOS *OUTBOUND* BASEADOS EM MODELOS DE MATURIDADE**

GILMAR DE CARVALHO DANELUCI

São Paulo

2021

Gilmar de Carvalho Daneluci

**COMPETÊNCIAS *HARD* E *SOFT SKILLS* PARA GESTÃO DE PROJETOS
LOGÍSTICOS *OUTBOUND* BASEADOS EM MODELOS DE MATURIDADE**

**COMPETENCIES OF HARD AND SOFT SKILLS FOR OUTBOUND LOGISTICS
PROJECT MANAGEMENT BASED ON MATURITY MODELS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Renato Penha

São Paulo

2021

DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

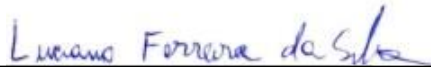
GILMAR DE CARVALHO DANELUCI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

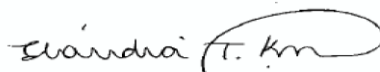
São Paulo, 18 de junho de 2021.



Presidente: Prof. Dr. Renato Penha – Orientador



Membro: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva (UNINOVE)



Membro: Profa. Dra. Claudia Terezinha Kniess (USJT)

Daneluci, Gilmar de Carvalho.

Competências hard e soft skills para gestão de projetos logísticos outbound baseados em modelos de maturidade. / Gilmar de Carvalho Daneluci. 2021.

93 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2021.

Orientador (a): Prof. Dr. Renato Penha.

1. Gestão de projetos. 2. Projetos logísticos. 3. Logística *outbound*
4. Competências *hard e soft skills*. 5. Maturidade em projetos.

I. Penha, Renato.

II. Título.

CDU 658

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)”

“This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)”

“Nossas vidas, nossos sonhos têm o mesmo valor”

(Alexandre Abrão)

DEDICATÓRIA

À minha mãe Maria Rita (*in memoriam*), pelo amor e educação.

AGRADECIMENTO

Muita gratidão a Deus pela dádiva da vida e à Nossa Senhora Aparecida, que sempre se fez presente em todos os momentos na minha vida e que me presenteou com a família que sempre desejei.

Aos meus pais, Joaquim e Maria Rita, por toda luta que tiveram para prover-me educação e disciplina, e por me mostrarem que a felicidade é simples de ser alcançada.

À minha esposa Patrícia pela paciência a cada uma das inúmeras vezes que falei: “amor, agora, eu realmente não posso”, pelo incentivo constante, pela parceria incondicional e por todo o amor.

Ao meu pequeno Dante, filho carinhoso e sem ainda entender o porquê de o pai ficar horas e horas naquela escrivaninha, frente ao computador, que reclamava: “vamos brincar papai” e sempre sumia com meu mouse.

Ao meu orientador Professor Doutor Renato Penha, que resgatou a motivação e a confiança no momento certo, e cujo empenho foi essencial para superar as dificuldades à medida que os obstáculos iam surgindo ao longo dessa jornada.

Ao Professor Doutor Luciano Ferreira da Silva, um professor e pesquisador que ama a profissão e que não mede esforços para compartilhar conhecimento e ajudar seus alunos, sempre com paciência e bom humor, me apoiando diversas vezes.

À Universidade Nove de Julho, que investe e acredita na importância do conhecimento para o desenvolvimento de uma nação, por me proporcionar essa oportunidade e essa experiência única de aprendizado e amadurecimento.

RESUMO

O mercado logístico é estratégico para um país, exercendo grande influência na economia e para empresas, também é o meio para gerar valor a clientes e acionistas. Em um cenário social acelerado pela transformação digital e pela pandemia, a logística *outbound* se tornou cada vez mais presente nas nossas vidas. Uma das consequências de toda essa mudança é a complexidade para gerir projetos que demandam novas competências, ou mesmo aquelas que são antigas, mas que precisam de adaptações. Nota-se também que modelos de maturidade em gerenciamento de projetos vêm obtendo notoriedade, e cada vez mais são feitos esforços para desenvolver competências organizacionais nesta área. Nesse contexto, visamos, com essa pesquisa, descrever as competências *hard skills* e *soft skills* necessárias para atuação com eficiência, em projetos logísticos *outbound*, baseadas em modelos de maturidade. Para tanto, este estudo adota, para alcançar este objetivo, uma abordagem de pesquisa qualitativa de caráter exploratório descritiva com a utilização de casos múltiplos, por meio de entrevistas em profundidade com profissionais de mais de cinco anos de experiência, e que sejam atuantes em gerenciamento de projetos logísticos *outbound*. Também foram realizadas duas revisões sistemáticas da literatura, sendo a primeira para explorar o tema e o problema, e a segunda para entender as competências *hard skill* e *soft skills* descritas nos modelos de maturidade, e para comparar com o cenário atual das empresas. Nas entrevistas, foram identificadas que as empresas demandam competências *hard skill* e *soft skills* que compõem uma estratégia para atingir suas metas. Há indícios, portanto, de que a maturidade em gerenciamento de projetos logísticos *outbound* possa contribuir para a geração de vantagens competitivas. Os resultados apontam para sete competências que são oriundas de modelos de maturidade em projetos logísticos. Além disso, a pesquisa explora na literatura as competências dentro dos modelos de maturidade e compara com as competências das pessoas envolvidas em projetos logísticos *outbound*, bem como gera informações importantes para profissionais dessa área. Assim, essa pesquisa contribui a partir do momento que compartilha informações para a compreensão das competências necessárias e provendo insumos importantes para os profissionais que atuam no gerenciamento de projetos logísticos *outbound*. Outra contribuição refere-se a descoberta de uma nova competência em projetos logísticos *outbound*, que não consta nos modelos de maturidade logísticos pesquisados.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Projetos Logísticos; Logística *outbound*; Competências *hard* e *soft skills*; Maturidade em Projetos.

ABSTRACT

The logistics market is strategic for a country, exerting great influence on the economy and for companies, it is also the means to generate value for customers and shareholders. In a social scenario accelerated by digital transformation and the pandemic, outbound logistics have become increasingly present in our lives. One of the consequences of all this change is the complexity of managing projects that demand new skills, or even those that are old, but need adaptation. It is also noted that maturity models in project management have been gaining notoriety, and efforts are increasingly made to develop organizational skills in this area. In this context, we aim, with this research, to describe the hard skills and soft skills needed to work efficiently in outbound logistics projects, based on maturity models. Therefore, this study adopts, to achieve this objective, a qualitative research approach of descriptive exploratory character with the use of multiple cases, through in-depth interviews with professionals with more than five years of experience, and who are active in management outbound logistics projects. Two systematic literature reviews were also carried out, the first to explore the theme and the problem, and the second to understand the hard skill and soft skills described in the maturity models, and to compare with the current scenario of companies. In the interviews, it was identified that companies demand hard skill skills and soft skills that make up a strategy to achieve their goals. There are signs, therefore, that maturity in outbound logistics project management can contribute to the generation of competitive advantages. The results point to seven competences that come from maturity models in logistic projects. In addition, the research explores the competences in the literature within the maturity models and compares them with the competences of people involved in outbound logistics projects, as well as generating important information for professionals in this area. Thus, this research contributes from the moment it shares information to understand the necessary skills and providing important inputs for professionals working in the management of outbound logistics projects. Another contribution refers to the discovery of a new competence in outbound logistics projects, which is not included in the studied logistics maturity models.

Keywords: Project Management; Logistics Projects; Outbound Logistics; Hard and Soft Skills; Project Maturity.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCOMM	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
ABRALOG	Associação Brasileira de Logística
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CNT	Confederação Nacional de Transportes
	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação
FGV Celog	Getúlio Vargas
	Instituto de Logística e Supply Chain da Escola de Administração
ILOS	da Universidade Federal do Rio de Janeiro
OMS	Organização Mundial da Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
PMI	<i>Project Management Institute</i>
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SBVC	Associação Brasileira de Varejo e Consumo
SEI	<i>Software Engineering Institute</i>

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Abordagens das competências <i>hard skills</i> e <i>soft skills</i> por modelo de maturidade.	33
Tabela 2 - Filtros aplicados	40
Tabela 3 - Critérios de inclusão e exclusão das obras	40
Tabela 4 - Classificação de temas, abordagens e autores.....	42
Tabela 5 - Total de obras da segunda RSL.....	44
Tabela 6 - Critérios de inclusão e exclusão da 2ª RSL	45
Tabela 7 - Classificação dos autores e das obras	46
Tabela 8 - Descrição dos casos.....	48
Tabela 9 - Descrição das entrevistas realizadas.....	48
Tabela 10 - Classificação da análise documental	49
Tabela 11 - Roteiro de entrevistas	50
Tabela 12 - Tabela das ocorrências de citações dos entrevistados	71
Tabela 13 - Tabela de falas sob o ponto de vista dos entrevistados	73
Tabela 14 - Descrição das competências necessárias em projetos logísticos <i>outbound</i>	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo da logística empresarial.....	26
Figura 2 - Evolução da cadeia logística	27
Figura 3 - Fluxo da cadeia logística <i>Inbound</i> e <i>Outbound</i>	29
Figura 4 - Resumo da metodologia.....	37
Figura 5 - Fluxograma de busca, seleção e definição dos artigos	39
Figura 6 - Síntese da complexidade das áreas pesquisadas	46
Figura 7 - Comportamento dos casos parte 1	67
Figura 8 - Comportamento dos casos parte 2	68
Figura 9 - Comportamento dos casos parte 3	69

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2	OBJETIVOS	22
1.2.1	Geral	22
1.2.2	Específicos	23
1.3	JUSTIFICATIVA.....	23
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1	CADEIA LOGÍSTICA.....	25
2.1.1	Cadeia Logística <i>Inbound e Outbound</i>	28
2.1.2	Gestão de Projetos Logísticos.....	29
2.1.3	Maturidade em Projetos Logísticos	31
2.1.4	Fator Humano na Maturidade de Projetos Logísticos – <i>Hard skills e Soft Skills</i>	33
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	36
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	47
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	48
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	53
4.1	PRESSÃO EXERCIDA NOS PROJETOS LOGÍSTICOS <i>OUTBOUND</i>	59
4.2	CAPACITAÇÃO E USO DE <i>FEEDBACK</i> EM PROJETOS LOGÍSTICOS <i>OUTBOUND</i>	60
4.3	TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	61
4.4	HABILIDADES TÉCNICAS E CERTIFICAÇÕES.....	62
4.5	MELHORIA CONTÍNUA EM PROJETOS LOGÍSTICOS <i>OUTBOUND</i>	63

4.6 - MELHORIA CONTÍNUA E <i>KNOW-HOW</i> EM PROJETOS LOGÍSTICOS	
<i>OUTBOUND</i>	64
4.7 - O FATOR HUMANO E AS <i>HARD</i> E <i>SOFT SKILLS</i>	65
4.8 - COMPARAÇÃO ENTRE CASES.....	66
4.9 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM MODELO DE MATURIDADE	70
4.10 - FECHAMENTO DA ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	75
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	78
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	78
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	80
5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	80
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	88
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	90
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	92

1. INTRODUÇÃO

A logística é uma engrenagem do setor organizacional que exerce relevante papel operacional, estratégico e tem total impacto no desempenho empresarial, atuando como um elo entre o planejamento estratégico e a execução. Assim, a logística pode permitir o alcance das metas, contribuir para agregar valor aos clientes e acionistas por meio de geração de maior nível de serviço e menores custos operacionais (Janjevic, Merchan & Winkenbach, 2020).

O gerenciamento estratégico da cadeia logística nunca foi tão importante para as empresas como atualmente, com o início da quarta revolução industrial e com a introdução de novas tecnologias, e, conseqüentemente, com a inserção de novas ferramentas digitais no meio empresarial e na cadeia logística (Frederico *et al.*, 2019). Nesse contexto, com o impacto de uma repentina pandemia, foi possível evidenciar uma aceleração da transformação digital na cadeia logística, o que se previa acontecer anos foi antecipado, devido ao fato de que a conexão da população com o uso de ferramentas tecnológicas foi concretizado em meses, de acordo com a pesquisa da Confederação Nacional de Transportes (CNT, 2020).

Em se tratando de desafios enfrentados pelas organizações, a realização de projetos inseridos na cadeia logística exigem novos conhecimentos, marcados pelo ambiente atual dos negócios cada vez mais volátil e repleto de incertezas e ambigüidades, tornando cada vez mais complexo os processos de gerenciamento de projetos nesse segmento (Frederico *et al.*, 2019). Desse modo, a logística destaca-se pela alta necessidade de adaptação mediante o crescente cenário tecnológico, em que se apoiam o processo de vendas, bem como pelo grande potencial estratégico de alavancar receitas por meio da velocidade no atendimento de pedidos de vendas, da redução de avarias e da acuracidade nas entregas (Cheshmberah & Beheshtikia, 2020). Ao olhar do cliente, por qualquer motivo que ele opte pela devolução do produto, a logística se encarregará de fazer o processo reverso ao menor custo possível (Marchet *et al.*, 2018; Eriksson, *et al.*, 2019).

Ao analisar o mercado global, Niu *et al.* (2019) apontam que é necessário que as empresas se autoavaliem de forma periódica para manterem-se competitivas, com o objetivo de atingir um determinado grau de excelência para atender seus clientes. Porém, ainda há pouca utilização de ferramentas que possam permitir uma avaliação eficaz quanto ao nível de excelência no segmento da logística (Ogonowski & Madzinski, 2019).

O crescimento de métodos para dar visibilidade da eficiência empresarial em determinado segmento de negócio tem aumentado significativamente. Nesse contexto, departamentos com alta necessidade de atuação por processos e que são gerenciados operacionalmente, estão cada vez mais sendo gerenciado por projetos (Walker & Lloyd 2019; Fernandes *et al.*, 2020). No entanto, Kerzner (2009) afirma que uma boa metodologia de gerenciamento de projetos, não só melhora o desempenho na execução do projeto como também cria condições para aumentar a confiança dos clientes, de modo a aperfeiçoar o relacionamento com eles, o autor ainda adiciona que, a utilização das práticas de gerenciamento de projetos com suas metodologias de atuação tornou-se um dos principais meios para lidar com organizações com atividades orientadas por processos, no contexto desta pesquisa, o segmento de logística *outbound*.

A utilização de projetos como parte estratégica é relevante para as organizações alcançarem seus objetivos (Fernandes *et al.*, 2020; Jitpaiboon *et al.*, 2019). Segundo o Project Management Institute (PMI, 2017), projetos possuem a característica de serem temporários e têm o objetivo de criar produtos ou serviços únicos, enquanto que o gerenciamento de projetos atua na aplicação das metodologias e das habilidades *hard skills* e *soft skills* em atividades que permitirão alcançar metas da maneira bem sucedida. Observa-se, no entanto, que muitas organizações não possuem uma estratégia para realizarem o gerenciamento de seus respectivos projetos, ou ainda atuam com estrutura organizacional que pouco favorece a implementação de modelos ou métodos de apoio aos processos com a finalidade de melhor gerenciar seus projetos (Lu *et al.*, 2019). Nesse contexto, os projetos logísticos são ações que promovem, entre outros benefícios, a redução dos custos logísticos, o aumento da eficiência operacional, a otimização dos processos de atendimento aos clientes e a melhoria da gestão. Tang e Veelenturf (2019) adicionam que projetos logísticos abrangem desde o centro de distribuição da empresa, estruturas físicas de armazenamento e de frota de veículos, a fim de implantar estratégias de curto, médio e longo prazo para otimizar processos de recebimento, armazenagem, separação e distribuição de mercadorias.

Inserida no cenário logístico, o gerenciamento de projetos exigem habilidades que podem ser adaptadas, ou até mesmo alteradas, para alinhar as suas necessidades de conhecimentos e comportamentos de acordo com a necessidade do consumidor ou com a evolução tecnológica (Fernandes *et al.*, 2020). Com base na afirmação desses autores, pode-se inferir que eventos como a transformação digital e possivelmente a pandemia do Coronavírus, em 2020, fizeram com que as práticas logísticas dentro do contexto de gestão de projetos

exigissem das pessoas novas habilidades técnicas e comportamentais. Desse modo, a logística se destaca pela alta necessidade de adaptação, diante do crescente cenário tecnológico em que se apoia o processo de vendas, e pelo grande potencial estratégico de alavancar receitas por meio da velocidade no atendimento de pedidos de vendas, da redução de avarias e da acuracidade nas entregas (Boyse, Fedtke & Schwerdfeger, 2020; Guo, 2019).

Como parte da evolução organizacional, é inerente que o aprendizado, a busca contínua pelo desenvolvimento e os melhores resultados sejam mapeados e identificados na cadeia logística, de forma constante por empresas que objetivam os desdobramentos de suas estratégias para alcançar um amadurecimento e uma excelência nos seus negócios (Janjevic, Merchan & Winkenbach 2020). No caso de gerenciamento de projetos logísticos, Kosacka (2020) ressalta que a autoavaliação não é no resultado final alcançado por uma determinada área, mas na forma como as atividades são executadas, o que possibilitará uma maturidade para o alcance de resultados continuamente.

Assim, em consonância com a combinação de projetos logísticos e maturidade, apoiam as empresas na compreensão do nível de excelência praticado pelo mercado externo (Lewandowska, 2020), bem como o nível em que se encontra a empresa. Consequentemente, são apontadas oportunidades de melhorias, pontos fortes e fracos que contribuem de forma eficaz nos direcionamentos dos recursos, e onde deve-se ter maior atenção para a formulação da estratégia (Battista & Schiraldi, 2013). Por sua vez, Benmoussa *et al.* (2015) destacam que os modelos de maturidades representam uma maneira de potencializar o desempenho das empresas por meio da identificação da vulnerabilidade, por meio da descrição de níveis mais ou menos avançados em relação a um conjunto de atividades inerentes ao setor. Não obstante, Facchini *et al.* (2020) apontam que a capacidade da organização para melhorar a execução de seus projetos, para melhorar o desempenho nas atribuições de atividades, e para alcançar as metas estão relacionadas às habilidades *soft skills e hard skills* das pessoas, e ao quanto elas estão preparadas para exercer papéis em momentos de transformação tecnológica e digital dentro da cadeia logística.

Nesse cenário, algumas às habilidades *hard skills* como uma certificação de um treinamento, ou até mesmo a validação de conhecimentos ou habilidades para gerir novas tecnologias, são consideradas competências mandatórias em se tratando de projetos logísticos (Ogonowski & Madzinski, 2019). Por outro lado, as habilidades comportamentais (*soft skills*), como a liderança, a comunicação e a motivação, são habilidades prioritárias e devem estar

inseridas em modelos de maturidade de gestão de projetos, sobretudo em projetos logísticos (Facchini *et al.*, 2020).

Em se tratando de competências, as pesquisas sobre os níveis de maturidade em gestão de projetos, embora não sejam um tema novo, é uma área estratégica importante para pesquisadores e profissionais (Cooke-Davies, 2004). A consciência do grau de maturidade é uma maneira eficiente para demonstrar a visibilidade para criar ações de melhorias imediatas em pontos vulneráveis e manter atuantes os pontos fortes dos processos relacionados ao gerenciamento de projetos (Frederico *et al.*, 2019). Entretanto, Cheshmberah e Beheshtikia (2020) alertam para o fato de que existem diferentes modelos de maturidade, e a correta aplicação na cadeia logística requer sólido conhecimento do setor logístico. Com base nesses autores, é possível dizer que quanto maior o interesse e os investimentos das empresas no tema da maturidade em gestão de projetos logísticos, melhores serão os resultados estratégicos e operacionais. Portanto, a compreensão da maturidade permite a empresa monitorar sua própria evolução no decorrer de um período.

Para um melhor entendimento sobre o segmento, a logística foi definida por Ballou (2007) e Lambert *et al.* (2005) como uma operação integrada das movimentações e das informações de suprimentos, desde a captação da matéria-prima até a entrega do produto acabado ou do serviço ao seu ponto de destino. No entanto, Chen e Wang (2020) adicionam que a estruturação da cadeia logística pode ser dividida em atividades *inbound e outbound*, em que a cadeia *inbound* consiste nas movimentações de captação dos insumos para entrada até o ponto de fabricação, a partir da armazenagem e da distribuição desses produtos até o cliente final, caracterizando, assim, a cadeia *outbound*.

Em cenários marcados pelo crescimento contínuo, como a logística *outbound*, o gerente de projetos deve manter-se atualizado em relação aos movimentos do cenário mundial no que diz respeito à economia, à tecnologia, ao comportamento do consumidor e às tendências mercadológicas (Eriksson *et al.*, 2019). A logística *outbound* é definida pelo CSCMP (2019) como um conjunto de processos relacionados à armazenagem e à distribuição da pós-produção dos produtos até o cliente final. Desse modo, a logística *outbound* por estar no final da cadeia logística, torna-se imprescindível que os processos sejam realizados com excelência, pois está diretamente em interface com o cliente final. Nesse sentido, possíveis falhas na entrega, como atrasos, falta de acuracidade do pedido ou avarias na embalagem ou no produto, podem resultar numa experiência negativa para o cliente e até mesmo na troca de empresa numa próxima compra (Marques, 2020; Janjevic, Merchan & Winkenbach, 2020).

No ambiente da cadeia logística, esta pesquisa poderá contribuir, pois identificou sete habilidades *hard skills* e *soft skills*, sendo que uma competência revelou-se inexistente na literatura estudada dessa pesquisa, e isso, irá compor uma lacuna nas práticas gerenciais em relação ao nível de maturidade da gestão de projetos no segmento da logística *outbound*. Com os resultados, pretende-se compreender sobre uma provável tendência acerca das habilidades *hard skills* e *soft skills* observadas no gerenciamento de projetos, e agregar positivamente para a literatura e para os profissionais envolvidos nesse cenário.

O que vislumbrou-se, desta forma, foi à relevância desse setor para as organizações que utilizam projetos logísticos *outbound* como parte de seus processos e estratégia corporativa. Além da contribuição para aumentar a satisfação de clientes e potencializar os resultados empresariais, o que estimulou e permitiu, a partir dessa pesquisa científica.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As pesquisas sobre projetos na cadeia logística estão relacionadas à estratégia, processos e tecnologia, e como se associam com as habilidades técnicas e sociais (Ogonowski & Madziński, 2019; Battista & Schiraldi, 2013; Veldman & Klingenberg, 2009). Nesse contexto, é natural que o desenvolvimento e a evolução do mercado e das organizações acompanhem novas descobertas tecnológicas, e, assim, busquem a adaptação constante a novos comportamentos e exigências dos consumidores. No caso da gestão de projetos inseridos na cadeia logística *outbound*, recentes pesquisas têm demonstrado que as habilidades *hard skills* e *soft skills* estão intrinsicamente ligadas a melhores níveis de maturidade (Facchini *et al.*, 2020; Pena *et al.*, 2020; Prado, 2016).

Esse ambiente cercado de desafios foi asseverado no ano de 2020 por uma pandemia no cenário mundial, com resultados atípicos, com prejuízos sem precedentes para as organizações, afetando negativamente a economia global, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020). Entretanto, o setor de logística que atua no final da cadeia de produção, onde se encontra a logística *outbound*, vem na contramão dos efeitos negativos da pandemia. Segundo um estudo realizado pelo Centro de Excelência em Logística e *Supply Chain*, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, (FGV Celog, 2020), o comércio varejista apresenta o crescimento entre 2% e 2,5% desde

2013, e prevê-se que o varejo realizado pela *internet* seja o canal mais utilizado a partir de 2021, devido a consumidores cada vez mais conectados e digitalizados.

Em consequência, dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2020) apontam que o setor de varejo no Brasil movimentou cerca de R\$ 106 bilhões somente em 2020, o que representa um crescimento de 18%. Dessa forma, há um impacto direto na cadeia logística das empresas, sobretudo empresas com logística *inbound* e *outbound* e, conseqüentemente, nos projetos que buscam acompanhar esse crescimento e contribuir para otimização dos serviços logísticos (Janjevic, Merchan & Winkenbach, 2020). Porém, segundo um estudo da revista Mundo Logística (2020), um dos principais desafios das empresas varejistas que têm a logística como parte estratégica será gerir projetos que possam responder às expectativas dos clientes em relação à confiabilidade no prazo de entrega, à qualidade nas informações, e também à opção de uma possível devolução do produto de maneira desburocratizada e rápida, fatores associados aos processos logísticos da cadeia *outbound*.

Para acompanhar esses movimentos de compras e entregas, ter um gerenciamento de projetos na logística *outbound* eficaz na competitividade nos negócios empresariais, torna-se necessário que as organizações se adaptem constantemente às novidades tecnológicas. Além disso, as organizações devem realizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento, uma vez que a melhoria e o foco nas necessidades dos clientes, na eliminação de custos e na redução da mão de obra, tornaram-se pautas estratégicas e objetivos corporativos (Frederico *et al.*, 2019). Para Hedborg (2019), as organizações que não tenham eficiência nas suas cadeias logísticas estão fadadas ao insucesso, o que corrobora a pesquisa de Eriksson *et al.* (2019), que descrevem como é vital a priorização do conhecimento e a inovação de empresas em relação à dependência da logística em suas operações.

A pesquisa realizada pela FGVCelog (2020) também revelou que, entre 2016 e 2018, o comércio eletrônico no Brasil apresentou um crescimento de mais de 40% em faturamento, e a previsão é de alta constante nos próximos anos. Portanto, empresas que atuam no varejo com conexão para vendas *on-line* estarão mais atentas, de modo que haverá uma necessidade de investir mais recursos em seus projetos logísticos, uma vez que, em paralelo, há uma crescente demanda por novas tecnologias que otimizam toda a operação de venda, o que impacta fortemente a cadeia logística *outbound*.

Para se ter uma noção do impacto dessa dependência nas organizações brasileiras, o custo da logística representa 12,7% do Produto Interno Bruto (PIB), incluindo transporte,

armazenagem, custos de estoque, sistemas e serviços administrativos, de acordo com estudo do Instituto de Logística e *Supply Chain* da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ILOS, 2019). Esse percentual impacta a competitividade do mercado brasileiro. Para comparar o quanto o cenário brasileiro é considerado defasado, nos Estados Unidos, esse percentual é de 7,8% do PIB, segundo a Associação Brasileira de Logística (ABRALOG, 2020). Já no âmbito das empresas, sabe-se que os gastos com logística representam 7,6% da receita líquida, considerando custos com transporte, estoque e armazenagem (ILOS, 2019). A maior parte do custo é formada por todo gerenciamento de transporte, que equivale a 6,8% do PIB, ou a R\$ 401 bilhões). Depois, tem-se o estoque (4,5% do PIB, ou R\$ 268 bilhões), a armazenagem (0,9% do PIB, ou R\$ 53 bilhões) e o administrativo (0,5% do PIB, ou R\$ 27 bilhões).

Em consonância com o que foi previamente apresentado, é possível destacar as necessidades das habilidades *hard skills* e *soft skills*, assumindo-se que por meio de modelos de maturidade, permitirão compreender o nível de maturidade de uma organização de gerenciar seus projetos na cadeia logística *outbound*, além de propor as possíveis habilidades necessárias para a realização de projetos na cadeia logística *outbound*. Tal necessidade está aderente ao novo cenário em constante evolução do mercado *on-line*, em que a logística *outbound* eficiente é altamente demandada e desafiada frente à pressão por redução de custos, qualidade e agilidade na entrega de produtos. Portanto, as necessidades e as lacunas encontradas nesse cenário marcado pelo impacto da logística dentro dos negócios empresariais foram o ponto de partida para a realização desta pesquisa, dando origem à seguinte questão de pesquisa: **Quais são as competências necessárias para as pessoas em gestão de projetos logísticos *outbound* baseadas em modelos de maturidade?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Descrever as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos logísticos *outbound* baseadas em modelos de maturidade.

1.2.2 Específicos

Como objetivos específicos, esta pesquisa pretende:

- a) Identificar os modelos de maturidade disponíveis na literatura com abordagem em projetos logísticos *outbound*;
- b) Identificar fatores relacionados ao fator humano nos modelos de maturidade de projetos logísticos *outbound*;
- c) Comparar as competências das pessoas nos modelos de maturidade em relação às competências das pessoas atuantes em projetos logísticos *outbound*.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Brasil é um país de dimensões continentais, o que torna a logística *outbound* um grande desafio para profissionais dessa área. Em 2018, investimentos em infraestrutura logística no Brasil foram de 1,82% do PIB, um montante de 124,2 bilhões, e, em 2019, o projetado foi de R\$ 134,4 bilhões, porém o valor pode ser considerado insuficiente se considerar o mínimo necessário para fornecer uma qualidade dos serviços, principalmente nas regiões Norte e Nordeste (Tecnológica, 2019). Portanto, é importante a realização dessa pesquisa para compreender a efetividade dos projetos logísticos nas empresas, por meio das habilidades dos profissionais envolvidos, para que não somente esse setor obtenha vantagem competitiva, mas que o Brasil seja atraente para investidores de todo o mundo (Ilos, 2020).

Outro ponto relevante é que, em 2020, marcado pelo cenário do segmento logístico *outbound* frente ao da atual pandemia, um estudo da FGV Celog (2020) demonstrou que o varejo pela *internet* será o canal mais acessado em todo o mundo em poucos anos. A pandemia do novo Coronavírus fez com que a OMS recomendasse vários protocolos para minimizar o contágio e ajudar na prevenção da doença OMS (2020). Dentre as principais medidas, tivemos o isolamento social, em que as pessoas tiveram de permanecer mais tempo em suas casas, e, conseqüentemente, aumentando o consumo por meio de compras virtuais, impulsionando a demanda da logística *outbound*. Esse comportamento do consumidor final acelerou ainda mais o que já estava em rota de crescimento - as vendas virtuais. Estudos realizados em 2019 e 2020 por associações como Associação Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2020), ABICOMM (2020) e FGV Celog (2020) relatam que, só no Brasil, até 2023,

haverá um aumento de 60% nas vendas pela *internet* em relação a 2019. Esse aumento nas vendas virtuais é um cenário de grandes desafios para pesquisadores e profissionais de logística, sobretudo aqueles que atuam com projetos logísticos *outbound*, pois eles precisarão passar por um período de aprendizagem para atender a toda essa nova demanda repentina, em larga escala, de forma madura e sustentável para seus negócios.

Destaca-se, também, a evolução no cenário global de projetos, inseridos nos setores da cadeia logística, com abrangência internacional, e que são protagonistas na alavancagem dos negócios, sendo um fator preponderante na estratégia competitividade empresarial, uma vez que 7,6% representam custos dentro da receita líquida das empresas, segundo dados do ILOS (2020). Com base nas informações apresentadas até aqui, é possível compreender que esta pesquisa se justifica por relevantes contribuições para empresas que têm os projetos logísticos *outbound* como papel importante nas suas estratégias corporativas.

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é, descrever as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos logísticos *outbound*, baseadas em modelos de maturidade. Espera-se, com a realização desta pesquisa, contribuir para a academia e para as organizações com informações que possam melhorar o direcionamento e as contratações de profissionais para esse setor; atingir metas e resultados por meio de práticas gerenciais; contribuir com o apoio no processo de tomada de decisão; direcionar informações para um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, bem como agregar nas diretrizes da estratégia corporativa, de modo a contribuir para as organizações que almejam se consolidar e se manter competitivas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está organizada em cinco capítulos. O Capítulo 1 aborda a introdução ao tema de discussão da pesquisa, a problematização, o objetivo geral e os específicos, seguidos da justificativa. O Capítulo 2, por sua vez, apresenta a fundamentação teórica, abordando as áreas de gestão de projetos, modelos de maturidade e cadeia logística *inbound* e *outbound*. Na sequência, o Capítulo 3 contempla a metodologia usada para se alcançar o objetivo da pesquisa. Já no Capítulo 4, tem-se a análise de resultados e discussão, na sequência temos o Capítulo 5, com as considerações finais, e por fim, as referências utilizadas nesta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentada a literatura pesquisada dos temas abordados, que será a base da teoria aplicada neste estudo. Dessa forma, os conceitos estão relacionados à cadeia logística, logística *outbound*, gestão de projetos logísticos, maturidade em projetos logísticos e o fator humano (*hard skills* e *soft skills*) na maturidade de projetos logísticos. Foram pesquisados os conceitos e as discussões referentes aos temas. Objetiva-se, ao final desse capítulo, que os constructos abordados proporcionem maior compreensão acerca do título apresentado.

2.1 CADEIA LOGÍSTICA

Durante a década de 1950, a logística foi tratada em termos militares e foi relacionada apenas à armazenagem e à movimentação de insumos para atender a tropas militares (Ballou, 2007). Nos anos seguintes, a logística foi se expandindo para setores empresariais com estudos específicos e com estratégias para melhor atendimento das necessidades das organizações (Christopher, 1986). Com a vitória dos aliados na Segunda Guerra Mundial, as estratégias e os resultados da logística militar, de maneira geral, contribuíram efetivamente para chamar a atenção das empresas em adotar seus ensinamentos para inferir uma nova visão técnica, gerencial e de pesquisa na logística (Graves & Fisher, 1997).

Já na década de 1960, nos Estados Unidos, uma nova visão voltada para os negócios organizacionais alterava a percepção dominante de que a logística não era simplesmente transportar produtos (Christopher & Peck, 1997). Identificou-se que as atividades que envolvia a distribuição dos produtos na quantidade certa, no local certo, na hora certa e com qualidade iria muito mais além de um departamento de transportes (Bowersox & Daugherty, 1995). Assim, conforme mencionado por Gunasekaran e Kobu (2007), observou-se que o transporte era apenas uma variável, e que seria necessária a integração da gestão de compras, da produção, dos estoques, da armazenagem, da comunicação e da informação, para, assim, formar uma cadeia logística integrada.

A logística foi definida como um conjunto de operações integradas que provém informações relativas a necessidades de materiais, abastecimento e distribuição de produtos da movimentação da matéria-prima até seu destino (Christopher, 1997; Bowersox, 1995;

Ballou, 2006). No entanto, em um conceito contemporâneo e globalizado, o Council of Logistics Management (2019) destaca que a logística está integrada como um dos setores da cadeia de suprimentos, abrangendo planejamento de insumos, análise e gestão do fluxo de materiais, bem como serviços e informações, desde seu ponto de origem até o ponto de entrega. Na visão de Liu *et al.* (2020), a logística é a arte de planejar, controlar e executar todo o fluxo de materiais das organizações. Acrescentam Kaviani *et al.* (2020) que a gestão de estoque e a logística reversa são partes essenciais de uma cadeia logística.

Nesse período, para Lambert, Cooper e Pagh (1998), entre as décadas de 1950 e 1970, a logística se consolidou como um departamento organizacional estratégico com olhar direcionado a agilidade e custos. Com a evolução de pesquisas em gestão empresarial, surgem novas metodologias, ferramentas de melhoria contínua, bem como novas tecnologias. A logística contemporânea, segundo Czakon, Kawa e Scott (2020), consolidou-se como um setor de alto diferencial de competitividade. Nessa mesma linha, Melkonyan *et al.* (2020) afirmam que a logística eficiente é requisito mandatório para empresas alcançarem seus objetivos, conforme demonstrado na Figura 1.

Assim a logística ganhou nova dimensão, envolvendo todas as atividades, abrangendo desde a matéria prima até o consumidor final, passando de uma estratégia militar para uma estratégia empresarial, conforme apresentado na Figura 1. Dessa forma, deixou de ter um enfoque operacional para adquirir um caráter estratégico, tornando-se uma forma de gerenciar e integrar todas as operações internas de uma empresa, relacionadas ao fluxo e à movimentação dos produtos, com a finalidade de organizar, controlar e atender ao cliente da melhor maneira possível.

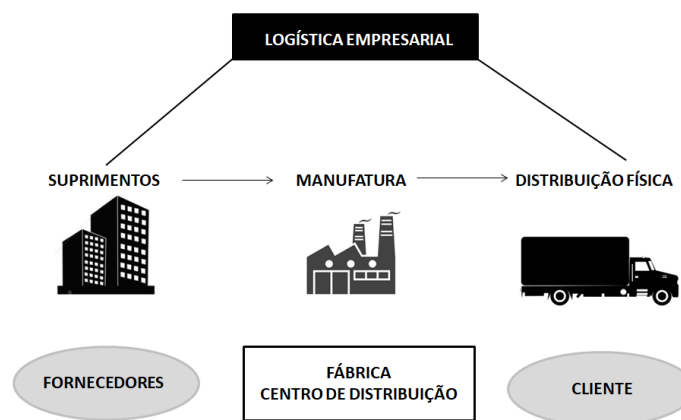


Figura 1 - Fluxo da logística empresarial

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Christopher (2011).

Por sua vez, a evolução da logística foi percebida no início de 1970, quando deixou de ser caracterizada apenas como área operacional, passando a ser funcional e já com olhar estratégico (Carter, Farvolden, Laporte, & Xu, 1996; Lambert, Cooper, & Pagh, 1998). Já nos anos de 1980, a logística passa a ser vista como serviço ao cliente, momento em que se iniciaram os primeiros sistemas de informações aplicados à gestão de materiais e distribuição como parte estratégica da logística dentro das organizações, dando origem à logística empresarial, como destacado na Figura 2.

É relevante ressaltar que nesse contexto empresarial, a logística dividiu-se entre as atividades a jusante (*inbound*) e montante (*outbound*). Segundo Svensson (2002), *inbound* está relacionada às atividades antes da transformação da matéria prima e o *outbound* às atividades de movimentação do produto acabado até o cliente. Outro fator importante foi a expansão industrial e a formação de grandes centros urbanos com a concentração dos negócios empresariais e a atração de inúmeras pessoas para essas localidades (Bowersox & Daugherty, 1995).

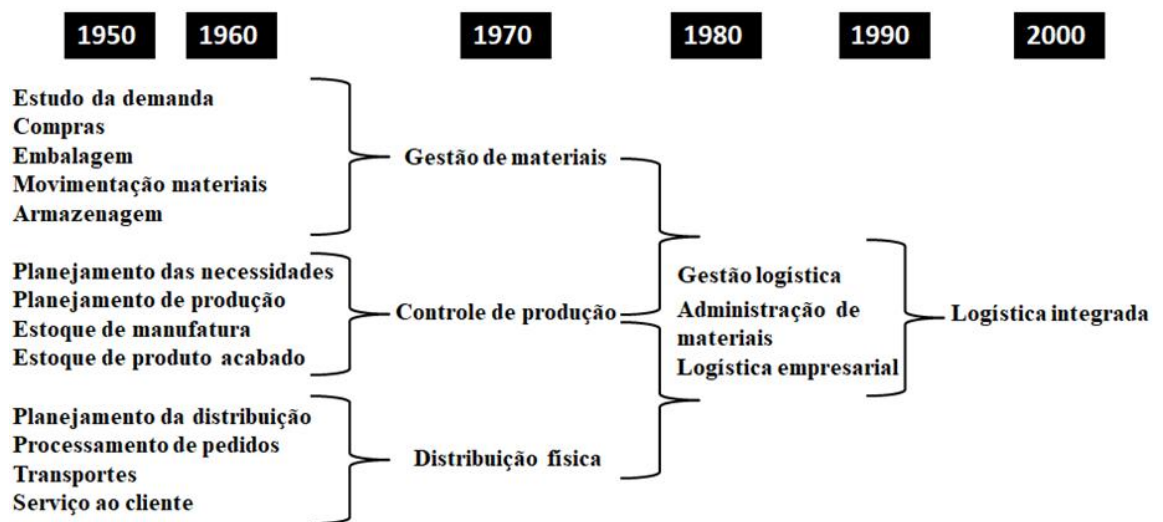


Figura 2 - Evolução da cadeia logística

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ballou (2006).

Entretanto, o atendimento ao cliente se tornou prioridade dentro da logística empresarial, de modo que as operações tornaram-se muito mais dinâmicas, dados os recursos tecnológicos, e pela alta competitividade entre as empresas na disputa pelo mercado, pois o cliente está mais exigente e criterioso e pode decidir os produtos e os serviços que mais atendam às suas necessidades (Tanskanen, Holmström & Ohman, 2015).

2.1.1 Cadeia Logística *Inbound* e *Outbound*

As palavras “*inbound*” e “*outbound*” vêm do inglês e se referem a “entrada” e “saída”, respectivamente. Para Marques *et al.* (2020), a logística *inbound* faz referência às operações pré-produtivas, que tratam desde a matéria-prima a ser utilizada em uma fabricação até o recebimento de um produto na fábrica. Já a logística *outbound* refere-se a todos os primeiros procedimentos para a retirada do produto acabado da linha de produção, e, assim, continuar o fluxo até a chegada ao consumidor final.

Embora a logística integrada seja tratada de forma ampla e de grande importância nas organizações que necessitam movimentar seus produtos, a logística pode ser dividida em *inbound* e *outbound* (Marques *et al.*, 2020; Benmoussa, *et al.*, 2015), conforme demonstrado na Figura 3. Os processos logísticos determinados como *inbound* são aqueles que compreendem o fluxo de produtos e dados a partir da extração da matéria prima até a chegada à empresa, para fins de fabricação ou estoque (Zhang *et al.*, 2020; Bertaglia, 2017). Já a logística *outbound* inicia-se na saída do produto acabado da linha de produção ou centros de distribuição até o ponto de consumo (Chen & Wang, 2020; Asdecker & Felch, 2018; Ballou, 2006).

A logística *outbound* também é encontrada na literatura com outras denominações, como logística de saída, logística de entrega, *last miles* ou logística de distribuição (Boysen, Fedtke & Schwerdfeger, 2020; Guo, 2019; Asdecker & Felch, 2018; Gunasekaran & Kobu, 2007; Lambert *et al.*, 2005). Nesse sentido, é importante diferenciar cada elo da logística para melhor administrar, pois as metas, o foco e os tipos de fornecedores são distintos (Chandra, Ghosh & Srivastava, 2016). A relevância é destacada por Marques *et al.* (2020), em relação à boa gestão de fornecedores para sincronizar com a demanda de produção. Da mesma forma, na logística *outbound*, é preciso priorizar o gerenciamento de estoques, monitorar os custos de armazenagem e distribuição, as demandas e as particularidades dos clientes (Hiremath, Sahu & Tiwari, 2013; Chandra, Ghosh & Srivastava, 2016).

Portanto, a distinção da logística *inbound* e *outbound* contribui para que as organizações tenham uma visão completa de toda a cadeia, assim permitindo que falhas e gargalos sejam rapidamente identificados, e, conseqüentemente, obtendo melhor comunicação e integração, o que impacta positivamente a estratégia organizacional (Marques *et al.*, 2020; Zhang *et al.*, 2020; Chen & Wang, 2020). Na opinião de Hiremath, Sahu e Tiwari (2013), a logística *outbound* tem uma maior complexidade devido ao alto custo do frete, dos sistemas

de informações, dos centros de distribuição e da atenção ao cliente e, por isso, demanda maior empenho na gestão.

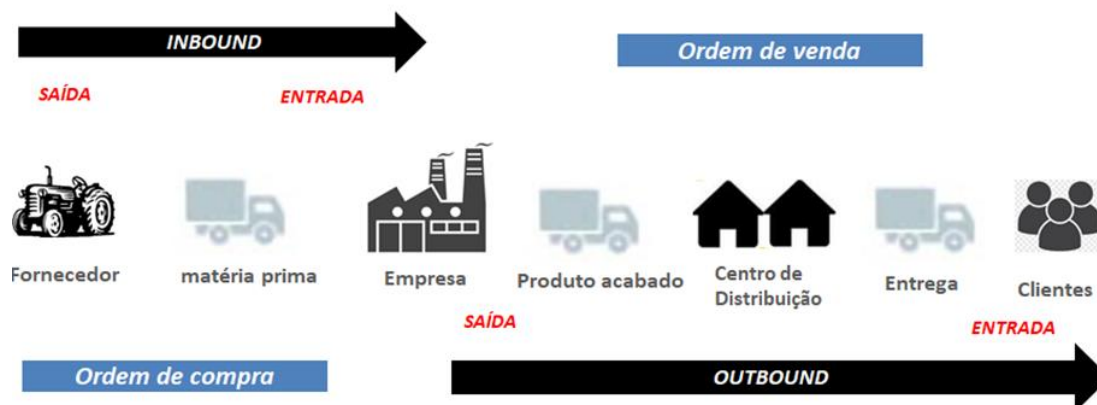


Figura 3 - Fluxo da cadeia logística Inbound e Outbound

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ballou (2006).

Como vimos anteriormente, as vendas *on-line* dispararam nos últimos anos. Com isso, a logística *outbound* está fortemente evidenciada para garantir que o alto volume de pedidos de compras cheguem até seus destinatários. Para tanto, a fim de suportar todas essas mudanças e demandas de clientes espalhados por todo o Brasil, o gerenciamento de projetos surge como ferramenta essencial para implementação de estratégia de curto, médio e longo prazos, seja na abertura de novos centros de distribuição, na implantação de sistemas de informações, na otimização de estruturas, na renovação de frotas, ou na melhoria contínua dos processos e dos projetos que focam no atendimento ao cliente (Ksiaskiewicz, 2016; Ekeshkar & Rudberg, 2016; Eriksson *et al.*, 2019).

2.1.2 Gestão de Projetos Logísticos

Desde o surgimento da indústria, os projetos relacionados ao segmento de logística sempre tiveram relevância dentro dos negócios corporativos. Contudo, tem crescido e aparecido com mais ênfase nas definições estratégicas das organizações, com o surgimento da transformação digital, que impulsionou o mercado logístico com novas tecnologias e demandas, haja vista o crescimento das movimentações de produtos na modalidade *delivery* (Asdecker & Felch, 2018; Boysen, Fedtke & Schwerdfeger, 2020).

Desde o trabalho seminal desenvolvido por Geoffrion e Graves (1974) sobre o projeto de rede logística com modelos desenvolvidos para resolver problemas relativos somente a

armazenagem e transportes, que iniciou-se anos depois estudos abordando projetos de maneira integrada com processos e demais setores envolvidos. O gerenciamento de projetos tem assumido forte influência nas organizações contemporâneas (Hodgson *et al.*, 2011). Para o PMI (2017), o gerenciamento de projetos são processos que conduzem o projeto à eficácia por meio de conhecimento, técnicas e habilidades dentro dos padrões de requisitos pré-estipulados. Dessa forma, tornou-se preponderante o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais no contexto dos projetos, tanto do time operacional e tático, quanto dos gerentes, exercendo papel de extrema importância na condução e na execução de projetos na logística empresarial (Ekeskar & Rudberg, 2016; Eriksson *et al.*, 2019).

Mesmo com a forte tendência da logística ligada à gestão de projetos, ainda assim muitas empresas resistem à aceitação e à implementação da gestão de projetos, que, historicamente, era comum apenas nos setores orientados a projetos (Bertaglia, 2017). Essa resistência é explicada por Kerzner (2002), pois, no passado, essas empresas atuavam como organizações não-orientadas a projetos, com pouca atuação no suporte à área de gestão de projetos.

Os projetos logísticos pela sua natureza envolvem certo grau de complexidade, pois é preciso compreender todo o caminho percorrido pelo produto desde a produção da matéria prima para a indústria de manufatura, pois esses elos precisam se comunicar constantemente, e poucas empresas fazem isso de forma eficaz (Camargo & Pires, 2017). Embora os projetos logísticos se esforcem para aumentar a visibilidade e a cooperação no compartilhamento das informações, ainda há um longo caminho a percorrer (Eriksson *et al.*, 2019). Além disso, para o fato de que em alguns pontos mais sensíveis da cadeia logística, como o *outbound*, por lidar com produto acabado, com custos e com o cliente final, torna-se importante que os profissionais envolvidos nos projetos da cadeia logística *outbound* devam possuir alto grau de competência, tanto no tocante a *hard skills* como a *soft skills* (Guo *et al.*, 2019).

A definição de projeto na cadeia logística é um dos desafios mais abrangentes relacionados a toda cadeia de suprimento, pois envolve tomada de decisão em níveis operacionais, táticos e estratégicos (Eriksson *et al.*, 2019). Para buscar definir a estrutura de rede de uma cadeia logística é preciso determinar os vários números de movimentações de produtos, a localização, a dimensão, a capacidade e os tipos de centros de distribuição que serão utilizados. Para Ksiazkiewicz (2016), os projetos logísticos *outbound* abrangem várias áreas dentro da cadeia logística, dentre as principais destacam-se o centro de distribuição da empresa, incluindo toda a estratégia de localização, de custos e de nível de serviço, além dos

transportes, que envolvem tomadas de decisão entre ter frota própria ou terceirizada, com a finalidade de implantar estratégias de curto, médio e longo prazo.

Em relação ao gerenciamento de projetos logísticos *outbound*, o foco das práticas gerenciais estão direcionadas para otimizar processos táticos no recebimento, na armazenagem, na separação e na distribuição de mercadorias. Já os estratégicos estão relacionados à implementação de tecnologias, à definição de pontos estratégicos geograficamente e a relação de custo, benefícios financeiros e nível de serviço (Yang, 2016). Dessa forma, a empresa passa a entregar seus produtos na quantidade, no lugar, no prazo e com custos competitivos, e, assim, evitar desperdícios de tempo e de recursos financeiros, bem como perda de credibilidade perante o mercado e fidelidade perante os clientes.

2.1.3 Marturidade em Projetos Logísticos

O significado literal de maturidade é de algo em estágio mais avançado que o inicial e transmite uma ideia de evolução e desenvolvimento. Objetivamente, a maturidade no contexto corporativo empresarial é definida por Fraser *et al.* (2002) como sendo um conjunto de elementos utilizados para atingir ao máximo do desenvolvimento em direção à perfeição. A maior inspiração para os modelos de maturidade foi o *Capability Maturity Model* (CMM) desenvolvido por Watts Humphrey no *Software Engineering Institute* (SEI), da Universidade *Carnegie Mellow*, em 1986, que foi baseado no movimento da Gestão da Qualidade Total, iniciado por Crosby e Deming em meados de 1970.

Já em 2002, o SEI apresentou uma adaptação dos modelos de gerenciamento de softwares chamado CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), que fez a cobertura de lacuna dos modelos anteriores em áreas como recursos humanos, engenharia de sistemas, entre outras, em que se acrescentou a letra “I”, de *integration*, do idioma inglês, que representa a integração desses setores, o que inclui a gestão de projetos. Essa estrutura foi considerada capaz de considerar a melhoria contínua e as melhores práticas que não sejam de engenharia de software (Cooke-Davies, 2004; Veldman & Klingenberg, 2009; Benmoussa *et al.*, 2015).

De acordo com Jugdev e Thomas (2002), os modelos de maturidade são considerados ferramentas relevantes para profissionais de gerenciamento de projetos terem visibilidade das forças e fraquezas, bem como comparar as melhores práticas em determinado mercado. Os modelos de maturidade podem contribuir para melhorar o desempenho não somente na gestão

de projetos, mas também na excelência dos negócios, uma vez que projetos fazem parte da estratégia empresarial (Kerzner, 2002). Ao longo dos últimos anos, foram criados vários modelos que medem o grau de maturidade em gestão de projetos. Isso reflete a preocupação das organizações com o tema e o desejo de atuar de forma a buscar os resultados corporativos (Cooke-Davies, 2004; Jugdev & Thomas, 2002; Pinto & Morris, 2004).

A maturidade em projetos com ênfase na logística tem como premissa, os processos que podem ser definidos, medidos, controlados estatisticamente, gerenciados e melhorados (Lahti, Shamsuzzoha & Helo, 2015). A medição da maturidade no gerenciamento de projetos logísticos permite observar o quanto as organizações estão preparadas para se autoavaliarem e executarem seus projetos em ambientes de incerteza e volatilidade (Ogonowski & Madzinski, 2019). No entanto, ao considerar somente o resultado, pode-se deixar de observar como ele foi gerado, isto é, podem não ser observados os detalhes da prática até se chegar ao resultado (Lahti, Shamsuzzoha & Helo, 2015).

Apesar de o tema modelo de maturidade logística tornar-se preponderante para a sustentabilidade dos negócios atualmente, ele até agora apresenta limitações em pesquisas e aplicações (Kosacka, 2020). No entanto, devido à revolução digital com a inserção de novas tecnologias, isso tem desafiado os setores logísticos a acompanharem essa evolução de forma madura e direcionada ao objetivo da organização. Nesse contexto, a compreensão do grau de maturidade surge como diferencial de competitividade (Lewandowska, 2020; Ogonowski & Madzinski, 2019).

Essa visibilidade mais ampla da cadeia logística é o caminho para a excelência em projetos, e o nível de integração é considerado como crucial por fazer conexões com vários elos dentro da cadeia logística, conforme descrito por Cheshmberah e Beheshtikia (2020). Nessa mesma linha de argumentação, Asdecker e Felch (2018) afirmam que, em geral, os modelos de maturidade descrevem padrões ou níveis baseados em estágios de evolução e em estímulo à melhoria contínua, de modo que a falta de medição da maturidade nas áreas da logística tem um impacto maior por estar diretamente envolvida não somente com altos custos de aquisição e movimentações de produtos, mas também com a distribuição final, que se feita com ineficiência, pode comprometer a credibilidade da empresa no mercado perante seus clientes.

2.1.4 Fator Humano na Maturidade de Projetos Logísticos – *Hard skills* e *Soft Skills*

Nas organizações que têm a logística como parte estratégica dos seus negócios e que tiveram mudanças devido ao cenário globalizado e conectado cada vez mais com tecnologias, a preocupação com o comportamento humano tornou-se decisivo para atingir metas e potencializar estratégias rumo ao sucesso (Facchini *et al.*, 2020). Acrescentam Pant e Baroudi (2008) que, para a organização sobressair-se às novas demandas, as competências pessoais tornaram-se preponderantes, principalmente no gerenciamento de projetos.

De acordo com Alvarenga *et al.* (2019), competência é um conceito amplamente abordado, porém pode ser definido tradicionalmente como um conjunto de conhecimentos aliado à habilidade de saber fazer e um comportamento adequado para a realização de alguma atividade. As competências foram divididas por Bolli e Renold (2015), Zaman (2019) e Gray e Ulbrich (2017) em duas categorias. De um lado, temos as *hard skills*, que são habilidades adquiridas por meio de capacitação técnica, como falar outros idiomas, domínio de sistemas, análise de números em cenários complexos, entre outras. Por outro lado, estão as *soft skills*, que são atributos sociais e emocionais como comunicação, liderança, flexibilidade, entre outras, que estão ligadas ao comportamento humano.

Foi possível classificar as competências *hard skills* e *soft skills* da amostragem da Revisão Sistemática de Literatura (RSL) realizada, em que se observa as habilidades mencionadas nos artigos que abordaram alguma competência, tanto *hard skills* quanto *soft skills*, presentes em modelos de maturidade dentro do cenário da cadeia logística. As competências estão demonstradas na Tabela 1.

Tabela 1 - Abordagens das competências *hard skills* e *soft skills* por modelo de maturidade

Habilidades <i>hard/soft</i>	Habilidades	Autor					
		Ogonowski & Madzinski (2019)	Veldman & Klingenberg (2009)	Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2015)	Facchini <i>et al.</i> (2020)	Frederico (2020)	Battista & Schiraldi (2013)
<i>Hard skills</i>	Alguma certificação em projetos	X				x	
	Conhecimento técnico em logística	X	x	x	x	x	
	<i>Lean 6Sigma</i> melhoria contínua		x	x			

	Conhecimento em tecnologia tradicional	X	x	x	x	x	
	Conhecimento em <i>cloud computing</i>				x	x	
	Conhecimento em Inteligência Artificial				x	x	
	Conhecimento em <i>IoT</i>				x	x	
	Conhecimento em <i>Big Data</i>				x	x	
	Conhecimento em <i>Machine Learning</i>				x	x	
Soft skills	Comportamento Inovador	X	x	x	x		
	Habilidades de comunicação	X	x	x	x		x
	Perfil de liderança	X	x	x	x	x	x
	Perfil criativo	X			x	x	x
	Comportamento flexível		x	x	x		x
	Saber lidar sob pressão	X	x	x			
	Atitude proativa	X		x			
	Possuir raciocínio lógico	X		x	x	x	x
	Bom relacionamento interpessoal	x		x	x	x	x

Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de análise tomou como base os artigos resultantes de duas revisões sistemáticas da literatura, por meio das plataformas *Scopus* e *Web of Science*, que mencionaram, em seus estudos, modelos de maturidade dentro do cenário da cadeia logística, independentemente de setor. Nesse contexto, Cheshmberah e Beheshtikia (2020) sugerem que o mapeamento das habilidades *hard skills* e *soft skills* tornaram-se imprescindíveis para que os projetos logísticos *outbound* sejam eficazes. No entanto, para contribuir com a maturidade em uma cadeia logística que segue um ritmo constante de novidades advindas de tecnologias, Lewandowska (2020) salienta que é necessário que as organizações identifiquem habilidades faltantes e desenvolvam sua força de trabalho em consonância com essas necessidades. Já

Facchini *et al.* (2020) adicionam que o fator humano e suas habilidades podem ser a forma mais rápida para atingir graus de maturidade cada vez maiores. Outro aspecto importante levantado por Gruden e Stare (2018) é que, à medida que você desenvolve tais competências que são específicas para pessoas envolvidas em projetos logísticos *outbound*, a sua empresa também passa a se segmentar de maneira automática, reforçando, assim, o conhecimento específico em determinada área, podendo tornar-se uma autoridade no tema.

Após a apresentação do quadro teórico, foi possível compreender a aderência dos constructos com o tema pesquisado. Então, na seção seguinte descreveu-se os procedimentos metodológicos que foram adotados nesta pesquisa. Portanto, o capítulo a seguir diz respeito à forma como a pesquisa foi conduzida e às suas características. Inicialmente, será apresentado um panorama completo e, a seguir, serão exploradas as principais etapas.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos e as técnicas de pesquisa desta dissertação. Esta pesquisa está constituída pela perspectiva de uma abordagem qualitativa e de natureza descritiva, utilizando a estratégia de pesquisa de estudo de casos múltiplos.

Nesta pesquisa, optou-se por realizar duas revisões sistemáticas da literatura com o objetivo de entender os dois temas que estão em constante evolução: habilidades *hard skills* e *soft skills*, além da maturidade de projetos na cadeia logística *outbound*. Diante dos números e dos cenários apresentados, bem como da alta importância dos temas para as empresas, pesquisou-se sobre problemas, oportunidades e potenciais contribuições no campo acadêmico e profissional. Ressalta-se aqui a importância que a pesquisa qualitativa requer quanto ao rigor da coleta de dados e aos procedimentos metodológicos que devem ser aplicados ao longo do estudo (Bowen, 2009).

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa, caracterizada por um conjunto de procedimentos para a compreensão de um problema social (Creswell, 2010). Para Gil (2008), existem particularidades entre determinada população, fenômeno ou relacionamentos em relação aos aspectos de uma realidade social do tema pesquisado, de modo que são usadas metodologias e aplicadas técnicas com rigor para a coleta de dados, com o objetivo de atender a um estudo de caráter descritivo. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade, em que foram abordados profissionais da área de projetos na logística *outbound*, com o intuito de explorar seus conhecimentos e visando a equilibrar as experiências dos entrevistados em cada constructo desta pesquisa, buscando, assim, uma maior proximidade com o fenômeno observado (Creswell, 2010; Theophilo 2009).

As entrevistas semiestruturadas, para Silva e Russo (2019), são caracterizadas por serem entrevistas realizadas mediante um roteiro de questões previamente elaborado, possibilitando maior interação entre as partes de uma entrevista, o que permite, durante a entrevista, acrescentar novos questionamentos que saturem o tema proposto. Desse modo, e de acordo com os autores, foi elaborado um protocolo de entrevistas, apresentado no Apêndice A. As entrevistas foram realizadas com profissionais atuantes no gerenciamento de projetos na cadeia logística *outbound*, com o objetivo de compreender quais são as competências *hard skills* e *soft skills* que são requeridas para o cenário marcado por projetos logísticos *outbound*.

As pessoas entrevistadas foram gerentes de projetos e outros profissionais atuantes no setor de projetos na logística *outbound*, com um mínimo de cinco anos de experiência. As entrevistas foram realizadas presencialmente, e outras foram virtuais, dado o atual cenário de pandemia que segue um rigoroso protocolo sanitário, em que o isolamento social é altamente necessário. Portanto, na etapa final, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com abordagem exploratória-descritiva, para uma investigação com mais profundidade (Creswell, 2010). A pesquisa com característica exploratório-descritiva tem por finalidade explicar ou prever a incidência de um fenômeno, testar uma teoria já existente ou, ainda, aprofundar os conhecimentos sobre um determinado contexto (Forza, 2002).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi dividida em quatro etapas, conforme apresentado na Figura 4. Cada uma das fases será abordada em seguida.

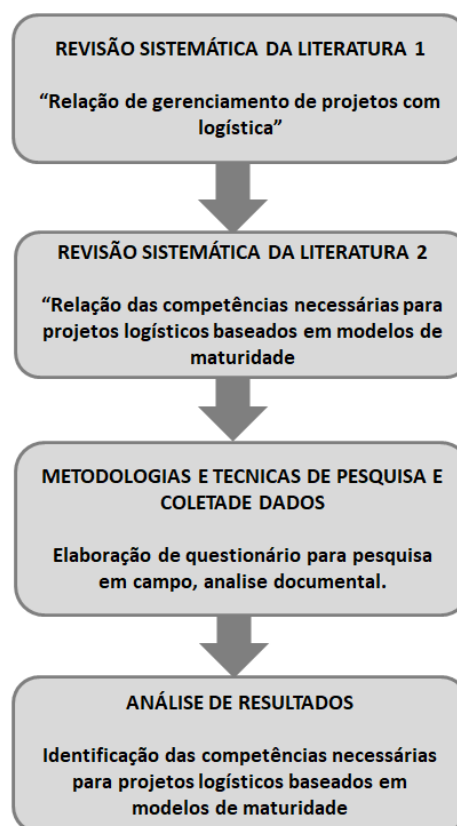


Figura 4 - Resumo da metodologia

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como o contexto dessa pesquisa está baseado em gestão de projetos e logística, a primeira RSL foi realizada em abril de 2020 pelas plataformas *Web of Science* e *Scopus*. Na primeira etapa, iniciou-se por definir a *string* de pesquisa como primeiro passo, baseando-se em pesquisas preliminares e em discussão com profissionais de gerenciamento de projetos logísticos e com pesquisadores da área. Logo após várias *strings* experimentadas em segmentos específicos, como transformação digital, projetos ágeis, entre outros, decidiu-se por fazer uma pesquisa mais aberta com todos os anos, sem restringir nenhum tema, a fim de obter maior visibilidade sobre estudos atuais. Optou-se, desse modo, pelas palavras-chave “*project manag and logistic*” somente, de modo que a pesquisa seria mais abrangente, visualizando os temas mais relevantes para, assim, constituir um entendimento que pudesse demonstrar a evolução do gerenciamento de projetos logísticos, e, com isso, obter-se mais profundidade para compreender e identificar os avanços, as contribuições e as lacunas nesse segmento.

Nessa fase de triagem, foi explorado, de forma livre, o gerenciamento de projetos dentro da cadeia logística nas duas plataformas de pesquisa. No entanto, nessas bases de dados é possível encontrar materiais diversos, como livros e artigos publicados, *proceedings*, *conference review*, teses e dissertações. O procedimento foi composto em quatro fases: a primeira é a identificação onde é definida a “*string*” de busca; em segundo foi realizada a triagem dos resultados que habilita maior foco no tema da pesquisa. Logo na sequência, obteve-se a elegibilidade que determina os critérios para inclusão e exclusão e, por último, os documentos incluídos, em que temos a amostra dos artigos mais relevantes que definirão o *corpus* da pesquisa, conforme demonstrado na Figura 5.

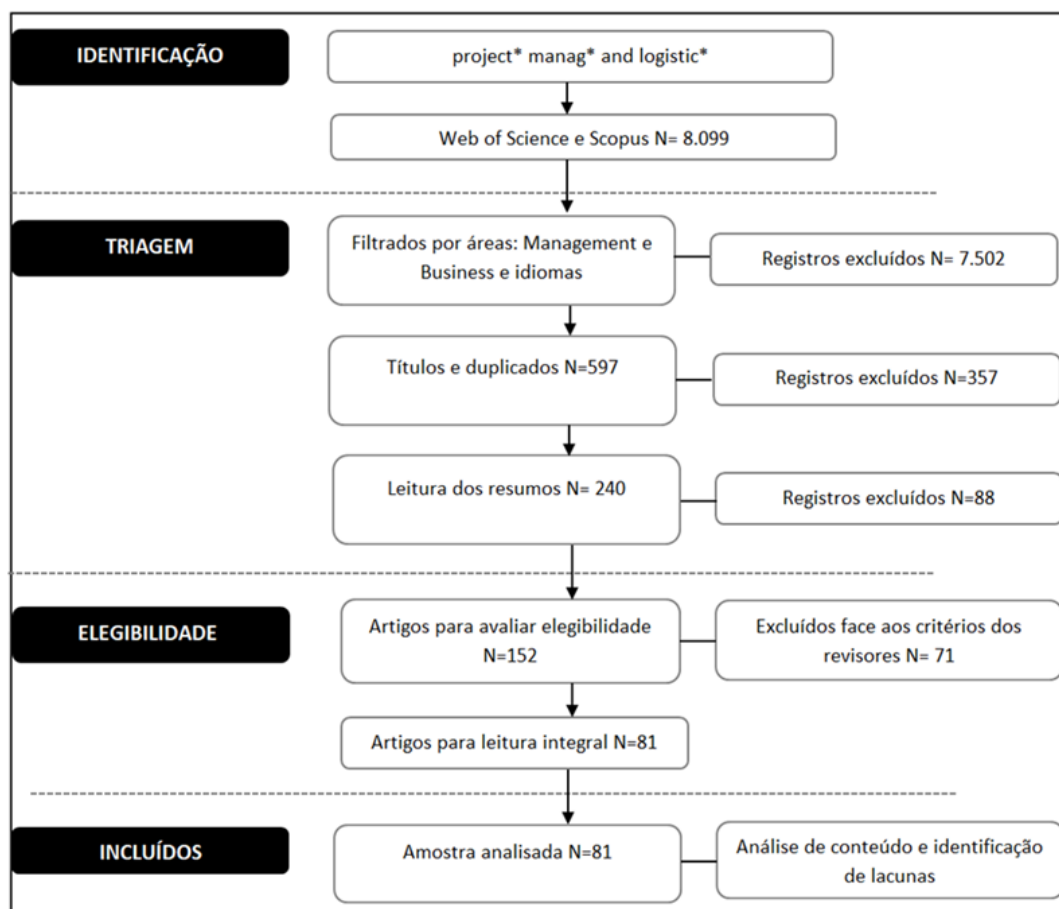


Figura 5 - Fluxograma de busca, seleção e definição dos artigos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Moher *et al.* (2009).

Com a intenção de fazer uma busca ampla, optou-se por deixar apenas alguns operadores booleanos, como segue: uso de parentes para agrupar palavras e termos próximos pelo significado; uso de OR, com o objetivo de buscar obras ou registros que continham pelo menos um dos termos pesquisados, e, por fim, o uso dos asteriscos após os termos *project* manag* and logistic**, a fim de buscar terminações diversas para completar os termos pesquisados. Dessa forma, com o objetivo de explorar os temas “gerenciamento de projetos” e “logística”, definiu-se a referida combinação para a aplicação das buscas de pesquisas, de modo a abranger os fenômenos a serem pesquisados. Não foram filtrados, contudo, períodos, uma vez que o objetivo era entender a perspectiva histórica do tema.

O passo seguinte foi realizar uma pesquisa na base *Web of Science*, que resultou em 2.556 obras. Os mesmos procedimentos foram adotados na base da plataforma *Scopus*, que retornou 5.543 obras, conforme apresentado na Tabela 2. Ao todo, foi possível alcançar 8.099 obras. Como filtro, foram selecionados os termos “*proceeding paper*” e “*article*” nos idiomas inglês e português, *business* e *management*, o que excluiu 7.502 e resultou em 597

obras. Foi feita a opção por manter os termos “*proceeding papers*”, dada a necessidade de entender os avanços da pesquisa em uma área de atuação pouco explorada.

O próximo passo foi a remoção de 357 artigos, correspondentes a publicações duplicadas e a artigos com títulos sem aderência à proposta da pesquisa, resultando em 240 trabalhos. Em seguida, foi efetuada a leitura integral dos resumos, o que subtraiu 88 artigos sem perfil para esta pesquisa, permanecendo para elegibilidade 152 artigos. Logo após serem aplicados os critérios de inclusão e exclusão (Tabela 3), 71 artigos foram preteridos, e, finalmente, 81 artigos formaram o *corpus* desta pesquisa, contribuindo para a seguinte questão de pesquisa: Como a gestão de projetos se relaciona com os setores logísticos nas organizações?

Tabela 2 - Filtros aplicados

Descrição dos filtros aplicados	Base	Resultados
Tópico: (project* manag*) AND Tópico: (logistic*) Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI. ESCI <i>Tempo estipulado=Todos os anos</i>	Web of Science	2.556
	Scopus	5.543
	Total	8.099

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda no contexto dos filtros, foram definidos os idiomas para somente inglês e português, excluindo-se dos resultados documentos como patentes, teses e livros, bem como mantendo o termo “*proceedings*” nessa primeira triagem, por ser um tema novo e em ascensão na literatura acadêmica e no mercado no profissional. Como critério de exclusão, foi mantida a opção que contempla todos os anos. Já em relação à fonte, foram consideradas publicações de periódicos que abordassem a logística no contexto de gestão de projetos, independentemente do segmento empresarial. A Tabela 3 apresenta os critérios de inclusão e exclusão adotados.

Tabela 3 - Critérios de inclusão e exclusão das obras

Critérios de Inclusão	Razão para Inclusão
Artigos que buscam compreender os construtos pesquisados	Constructos mencionados ou citados com relevância e com palavras chave ligadas ao tema
Conceitos e discussões inerentemente ligados ao tema proposto	Apresentar relação com projetos ou processos de negócios orientados a estratégia logística
Artigos que adotam a perspectiva da estratégia da logística no contexto de projetos	Permitir estudar as contribuições teóricas para a área do gerenciamento de projetos
Artigos publicados nas bases WoS e Scopus	Oferecer maior rigor e qualidade nas obras

Critérios de Exclusão	Razão para Exclusão
Artigos sem foco no contexto de gerenciamento de projetos e logística	Excluir artigos sem relação com Gerenciamento de Projetos Logísticos
Não relacionado à gestão ou sem fundamentação teórica pertinente ao tema proposto	Artigos duplicados, idiomas que não se apresentam em português ou em inglês, e aqueles que não abordam a gestão de projetos logísticos em seus constructos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a definição da *string* e dos critérios de inclusão e exclusão, obteve-se uma amostra que resultou em 81 artigos, todos lidos integralmente, para que, dessa forma, houvesse um entendimento mais claro da questão de pesquisa proposta. Com a amostragem definida, iniciou-se a classificação dos artigos por abordagens de seus temas, com o intuito de se ter maior visibilidade dos autores e dos assuntos relacionados à gestão de projetos logísticos. Por se tratar de uma pesquisa com *string* aberta sobre gestão de projetos e logística, surgiram diversos temas e segmentos que abordassem projetos logísticos. Desse modo, optou-se por aglutinar os artigos em abordagens associadas às práticas gerenciais, cujos critérios foram a relação do artigo com cada abordagem e as contribuições obtidas de cada pesquisa.

Com relação às abordagens classificadas, temos: (i) melhores práticas que são definidas como utilização de cultura, que incentiva a avaliação constante do mercado em atuação (Ulgen & Forslund, 2015). Complementam Diaz, Solís e Claes (2011) que as melhores práticas de gestão em projetos logísticos são aquelas orientadas ao cumprimento das necessidades dos clientes; (ii) a maturidade, compreendida por Kosacka (2020) como um processo evolutivo e um conjunto de métricas. Kerzner (2009), por sua vez, acrescenta que apenas a aplicação do gerenciamento de projetos não leva à excelência, e que a medição da maturidade é importante para evidenciar discrepâncias, identificar falhas e alavancar os resultados; (iii) as atribuições do papel do gerente de projeto, que consistem em atingir os objetivos ao final de um projeto, cumprindo de maneira correta as atividades e entregando resultados para beneficiar as partes interessadas (Bredillet, Tywoniak & Dwivedula, 2015).

Da mesma forma, o gerente de projetos deve desenvolver e aplicar boas habilidades interpessoais, agir com empatia e observar os sentimentos das pessoas, sendo capaz de visualizar as situações pela perspectiva dos outros (Fisher, 2011); (iv) a sustentabilidade em projetos logísticos que, para Garza-Reyes *et al.* (2016) corresponde às práticas empresariais que não agredem à natureza e contribuem diretamente para a manutenção do meio ambiente. Sureeyatanapas, Poophiukhok e Pathumnakul (2018) destacam a real importância da priorização das políticas e das medidas sustentáveis, com o objetivo de reduzir o impacto na sociedade; e, por fim, (v) os riscos em projetos que são atividades da gestão de identificar,

analisar, monitorar e controlar as ações não previstas (Bowers & Khorakian 2014), definidas pelo PMI (2017) como ação ou condição incerta que, se acontecer, pode desencadear efeito positivo ou negativo ao longo do projeto.

Para melhor organização dos artigos, foi realizada a classificação em ordem aleatória, dividindo-os pelas seguintes abordagens: Performance e Melhores Práticas, Maturidade em Projetos, Papel do Gerente de Projetos, Projetos Logísticos Meio Ambiente e, por último, Riscos em Projetos Logísticos, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Classificação de temas, abordagens e autores

Tema	Item	Abordagem	Descrição	Referência
Gerenciamento de Projetos Logísticos	1	Desempenho e melhores práticas	Ações e resultados positivos das práticas gerenciais	Randall <i>et al.</i> (2011); Ulgen & Forslund (2015); Díaz <i>et al.</i> (2001); Meyer-Larsen <i>et al.</i> (2012); Muscatello <i>et al.</i> (2016); Soares & Teixeira (2014); Nyman & Hirkman (2014); Ruzhanskaya <i>et al.</i> (2018); Budd & Cooper (2017); Srinivasan, Best & Chandrasekaran (2018); Pisz & Łapuńka (2016); Yang (2012); Gaudenzi & Christopher (2016); Iskanius & Helaakoski (2009); Lees (2016); Eriksson, Wikström & Hellström (2016); Ala-Risku & Karkkainen (2008).
	2	Maturidade em projetos	Como é mensurada a maturidade nos projetos logísticos	Garver <i>et al.</i> (2012); Ekeskar & Rudberg (2016); Niu <i>et al.</i> (2019); Kumar <i>et al.</i> (2017); Hawkins <i>et al.</i> (2015); Palmieri, Pomponi & Russo (2019); Sternbeck & Kuhn (2014); Patil & Modi (2019); Hedborg Bengtsson (2019); Camargo & Pires (2017); Majanoja, Linko & Leppänen (2017); Ogonowski & Madzinski (2019); Marques <i>et al.</i> (2017); Ordoñez <i>et al.</i> (2016); Kauf & Thuczak (2017); Sobotka & Czarnigowska (2015); Kalenatic (2016); Wu & He (2010); Samaranayake & Toncich (2015); Wu, Liu & Peng (2007); Chapman, Soosay & Kandampully (2011); Bandinelli & Orsoni (2009); Karkkainen (2012); Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2009)
	3	Papel do gerente de projetos	Cumprimento de metas, presença de <i>soft e hard skills</i>	Sundquist, Gadde & Hulthén (2018); Prakash & Mohanty (2015); Gustavsson (2015); Varella & Gonçalves (2013); Zevallos, Machicao & Romero (2010); Dobrzyński Dziekoński & Jurczuk (2017); Kovács & Paganelli (2008); Collin & Lorenzin (2014); Larsson, Peterson & Mattila, (2012); Sanderson & Cox (2008); Gherasim (2015); Chen, Dong & Shen (2009); Busse & Wallenburg (2011); Henrie & Hedgepeth (2018); Santos (2018); Fu (2019).
	4	Projetos logísticos e meio ambiente	Práticas gerenciais de contribuição à preservação ao meio ambiente	Garza-Reyes <i>et al.</i> (2016); Sureeyatanapas, Poophiukhok & Pathumnakul (2018); Vivaldini & Pires (2016); Forero & Rodriguez (2017); Nakano, Akikawa & Shimazu (2013); Kac, Gorenak & Potocan (2016); Kowalski <i>et al.</i> (2012); Moon, Yun & Leem (2012);

	5	Riscos em projetos logísticos	Identificação e controle de riscos e incertezas inseridos nos projetos logísticos	Liu & Lu (2018); Witthaut (2017); Panfilova <i>et al.</i> (2020); Tang & Lau (2019); Karkkainen, Ala-Risku & Främpling (2016); Parast (2018); Zudor & Holmstrom (2017); Dobrzyński, Dziekoński K & Jurczuk (2019); Nyamah (2017); Muscatello, Parente & Swinarski (2015); Ksiazkiewicz (2016); Marchiori, Rampini & Formentin (2014); Xu, Jiang & Pretorius (2017).
--	---	--------------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa etapa, o objetivo foi explorar a gestão de projetos e a interação com a cadeia logística, em que se encontrou uma grande variedade de artigos e em que foram identificados vários segmentos de atuação, entre os principais estão a construção civil, as indústrias, o varejo, as empresas de tecnologia especializadas em implantação de sistemas, os prestadores de serviços de armazenagem e os transportes. Isso mostra a grande pluralidade do tema, abrangendo todos os continentes, porém com maior ênfase no continente europeu. Em relação às obras com temas tradicionais, como gestão de riscos e melhores práticas, notou-se maior concentração em anos anteriores a 2010. Já os temas “maturidade” e “meio ambiente” foram observados com maior ênfase entre os anos de 2015 até 2020.

Com amostragem final dos 81 artigos, foi possível entender que há uma preocupação das empresas, em geral, em promover adaptações constantes por meio das novas tecnologias, como ser eficiente frente a cenários adversos, como crises econômicas, desastres naturais, ou mesmo alavancar os negócios por meio de seus projetos. A pesquisa evidencia a importância de aprofundar os estudos sobre maturidade em projetos logísticos devido a sua complexidade e importância nos projetos logísticos.

Por consequência, ao final desta pesquisa, sugere-se fortemente uma segunda RSL para explorar como a maturidade em gestão de projetos pode contribuir para cobrir lacunas e obter ótimos resultados nas organizações. Desse modo, essa segunda RSL sobre modelos de maturidade em gestão de projetos logísticos contribuirá para pesquisadores, profissionais de gestão de projetos e, principalmente, para empresas que almejam consolidar-se como organização com alto desempenho obtido pela realização de seus projetos. Dessa forma, seguiu-se a pesquisa para a realização da segunda RSL, em que o foco foi compreender o cenário de maturidade para o gerenciamento de projetos que atuam com modelos de maturidade no segmento logístico.

A segunda RSL teve como objetivo identificar os artigos que abordavam a maturidade em gerenciamento de projetos no contexto dos setores logísticos. Esta pesquisa foi realizada no mês de junho de 2020 nas bases de pesquisa *Web of Science* e *Scopus*, com o emprego da

seguinte *string* de pesquisa: *project* manag* AND maturity* AND logistic* manag**, para melhor compreender os fenômenos da relação de gerenciamento de projetos logísticos e maturidade.

A pesquisa em ambas as plataformas resultou em 62 documentos, sendo 23 documentos na plataforma de dados *Web of Science* e 39 na base de dados *Scopus*. As bases foram comparadas, de modo que foram identificados seis documentos duplicados. Desta forma, foi obtida uma base unificada com 56 obras. A pesquisa utilizou a mesma *string* em ambas as plataformas *Web of Science* e *Scopus*, mantendo, assim, a lógica e os algoritmos de busca, destacados na Tabela 5. O objetivo desta pesquisa foi encontrar o estado da arte do tema proposto, utilizando apenas artigos publicados nas plataformas mencionadas.

Tabela 5 - Total de obras da segunda RSL

Descrição dos filtros aplicados	Base	Resultados
Tópico: (project* manag*) AND Tópico: (maturity*) AND Tópico: (logistics manag*) Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI. <i>ESCI Tempo estipulado=Todos os anos</i>	Web of Science	23
	Scopus	39
	Total	62

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi utilizada uma *string* mais ampla, para que o resultado retornasse obras em acordo com o tema, inicialmente sem restrições de segmentos, para analisar a abordagem na totalidade do assunto “maturidade logística”, pela lente do gerenciamento de projetos. Para tanto, foram inseridos asteriscos ao final das palavras *project*, *manag*, *maturity* e *logistics project*, com o intuito de agregar variações dos termos e, assim, fechar a *string* de pesquisa da seguinte forma:

String utilizada: *project* manag* AND maturity* AND logistic* manag**

Essa pesquisa obteve 69 obras em ambas as bases das plataformas utilizadas. Considerou-se uma quantidade relevante para essa pesquisa, devido não só ao tema ser novo e estar em ascensão, haja vista a recente expansão da internet, tornando as empresas mais globalizadas, como também à revolução da transformação digital, que insere novas tecnologias aos negócios empresariais cada vez mais conectados.

Com a *string* e com os critérios de inclusão e exclusão definidos e apresentados na Tabela 6, a amostra resultou em 62 artigos, todos lidos integralmente, para, assim, obter-se um entendimento mais claro da questão de pesquisa proposta.

Tabela 6 - Critérios de inclusão e exclusão da 2ª RSL

Base inicial: 62 documentos		
Critério inclusão	Justificativa	Incluídos
Artigos publicados	Rigor e credibilidade na pesquisa	19 documentos
Tratar de maturidade de projetos nos campos da logística	Aderência à compreensão do tema proposto	
Todos os anos de publicação	Compreender a evolução do tema	
Leitura de título e resumo ou total	Compreender se há contribuições à pesquisa	
Critério exclusão	Justificativa	Excluídos
Não relacionados à gestão	Focar no gerenciamento e não em processos	43 documentos
<i>Proceedings</i> e Livros	Garantir relevância acadêmica	
Duplicados	Redundância na Base	
Base final: 19 documentos		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, o resultado da segunda RSL, apresentado na Tabela 7, demonstra a realização da classificação por autor e obras, com o intuito de compreender a relação de cada obra com os fatores *hard* e *soft skills* mais atuantes, além de classificar a relação com os setores e a maturidade de cada obra abordada, dentro da cadeia logística.

Tabela 7 - Classificação dos autores e das obras

Autor	Hard	Soft	Processos	Projetos	Cadeia Logística	Sector	Tecnologia	Logística 4.0	Sustentabilidade	Alinhamento Estratégico
Dellana & Kros (2014)	x		x		Gestão de fornecedores Qualidade	Inbound				x
Ogonowski & Madzinski (2019)	x	x	x	x	Projetos logísticos	Inbound Outbound	x			x
Veldman & Klingenberg (2009)	x	x	x	x	Produção e Armazenagem	Inbound	x		x	x
Benmoussa <i>et al</i> (2015)	x		x		Melhoria de Processos	Inbound	x		x	
Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2015)	x	x	x	x	Planejamento Estratégico	Inbound Outbound	x			x
Asdecker & Felch (2018)			x	x	Cadeia final <i>Outbound</i>	Outbound	x	x		
Oliva (2014)	x		x		Gestão Fornecedores	Inbound Outbound	x			x
Rudnicka (2016)			x	x	Sustentabilidade	Inbound Outbound	x		x	x
Werner & Kosacka-Olejnik (2019)			x	x	Logística de Serviços	Inbound Outbound	x		x	
Aubry (2015)			x	x	Escritório de Projetos (PMO)	Inbound Outbound	x			x
Kosacka (2020)			x		Logística Industrial	Inbound Outbound	x			x
Lewandowska (2020)			x		Logística de Serviços	Inbound Outbound		x	x	
Facchini <i>et al</i> (2020)	x	x	x	x	P&D indústria 4.0	Inbound Outbound	x	x	x	x
Peña-Montoya (2020)			x		Logística Reversa	Outbound	x		x	x
Ellefsen (2019)			x	x	Produção e Armazenagem	Inbound		x	x	
Frederico (2020)	x	x	x	x	P&D Indústria 4.0	Inbound Outbound		x	x	x
Cheshmberah & Beheshtikia (2020)			x		P&D Indústria 4.0	Inbound Outbound		x	x	x
Battista & Schiraldi (2013)		x	x	x	Logística Industrial	Inbound Outbound	x			x
Janse & Brito (2010)			x		Logística Reversa	Outbound	x		x	x

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, com o resultado da pesquisa, foi possível identificar que o tema “gestão de projetos logísticos” é abordado por várias organizações em todo o mundo, e que a quantidade

de variáveis de um país para outro torna os projetos ainda mais desafiadores. Foi possível notar que há uma tendência de atuação em projetos logísticos que otimizem os processos logísticos, além de existirem lacunas em pesquisas nesse segmento, que, se exploradas, podem trazer soluções aos problemas e agregar positivamente aos negócios empresariais.

Portanto, esta pesquisa explorou o relacionamento entre as práticas de gerenciamento de projetos e o segmento logístico, de maneira que seja possível identificar problemas como custos extras desnecessários para as empresas e insatisfação de clientes, gerando uma série de preocupações para alta direção. A pesquisa evidenciou, ainda, a importância de aprofundar os estudos sobre competências e maturidade em projetos logísticos, devido a sua complexidade e importância nos projetos logísticos, como apresentado na Figura 6.



Figura 6 - Síntese da complexidade das áreas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por consequência, os resultados das duas revisões sistemáticas apontaram as tendências praticadas pelas organizações para manterem-se competitivas diante dos concorrentes, por meio da identificação do grau de maturidade das práticas gerenciais adotadas por cada uma delas.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Como unidade de análise foram considerados três casos. Os casos são empresas multinacionais consideradas de grande porte. São corporações com atuação global e que possuem filiais abrangendo todo o território nacional. São, portanto, fabricantes que fazem a

sua própria logística *outbound* e empresas de serviço do segmento da logística *outbound* que distribuem um conjunto variado de produtos líderes no mercado brasileiro, destacando-se pelo alto volume de vendas nos segmentos: cosméticos, peças de reposição para o mercado automotivo, alimentos, remédios, eletroeletrônicos, eletrodomésticos entre outros, conforme mostrado na Tabela 8.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Na fase de coleta de dados foram conduzidas entrevistas com profissionais e especialistas da área de gerenciamento de projetos na logística *outbound*, com a finalidade de descrever quais são as competências necessárias desse segmento, baseando-se em modelos de maturidade. Para as entrevistas foram abordados gerentes de projetos com foco em logística *outbound*, bem como demais profissionais ou partes interessadas que participaram ou são atuantes na implantação de projetos no setor da logística *outbound*.

Tabela 8 - Descrição dos casos

Empresa	Sede	Setor	Faturamento 2020 (reais)	Atuação global	Número de funcionários	Cobertura no Brasil	Centro de distribuição Brasil	Principais segmentos corporativos	Profissionais entrevistados
Caso 1	Alemanha	Serviço	30 bi	190 países	380 mil	27 Estados	27 Estados	Farmacêutico, cosméticos, automotivo e eletrônicos.	E12, E2, E4 e E8
Caso 2	França	Serviço	8.8 bi	14 países	30 mil	27 Estados	6 Estados	Cosméticos, automotivo e varejo.	E1, E10, E11 e E6
Caso 3	Estados Unidos	Indústria	74.2 bi	190 países	56 mil	27 Estados	3	Ferramentas elétricas e manuais, e eletrodomésticos.	E3, E5, E7 e E9

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na etapa de coleta de dados, foram previamente estabelecidos critérios para a definição do grupo entrevistado, demonstrado na Tabela 9. Considerou-se, nesta pesquisa, os critérios de experiência na atuação com projetos logísticos *outbound*. Portanto, foram escolhidos profissionais que tenham mais de cinco anos de vivência profissional com projetos específicos no setor de *outbound*. Vale ressaltar que, para esta pesquisa, foi delimitado apenas o setor da logística *outbound*.

Tabela 9 - Descrição das entrevistas realizadas

Entrevistado	Caso	Função	Tempo experiência (anos)	Duração
E1	2	Coordenador	15	00:33:52
E2	1	Gerente	9	00:31:58
E3	3	Analista	7	00:28:24
E4	1	Analista	5	00:29:38
E5	3	Coordenador	11	00:39:20
E6	2	Gerente	16	00:33:09
E7	3	Coordenador	7	00:44:51
E8	1	Consultor	12	00:42:12
E9	3	Analista	5	00:22:14
E10	2	Consultor	9	00:43:17
E11	2	Analista	8	00:40:06
E12	1	Gerente	15	00:46:01
Total				07:15:02

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para aumentar a confiabilidade da pesquisa, bem como apoiar e garantir a triangulação de fontes de informações, foi realizada a análise documental que fornece dados complementares à pesquisa, como registros internos das empresas, leituras de atas de reuniões, arquivos e e-mails, utilizando, assim, diferentes fontes de informações (Bowen, 2009; Yin, 2010). As fontes de documentos analisados são apresentadas na Tabela 10, saturando, assim, as principais fontes de informações frente aos objetivos destas pesquisas.

Tabela 10 - Classificação da análise documental

Documento	Objetivo	Hard skills	Soft skills	Relação com documento
Ata de reuniões, textos, e-mails, comunicados à imprensa, vídeos institucionais, currículo <i>Linkedin</i>	Identificar competências <i>hard</i> e <i>soft</i> das pessoas	Avaliar idiomas, habilidades de escrita, certificados, atuação com novas tecnologias.	N/A	Leitura de trechos cuja temática se refere a competências dos colaboradores.
Política interna e de recursos humanos		Entender a necessidade de habilidades técnicas para plano de carreira, promoções ou sucessão.	Entender a necessidade de habilidades sociais para plano de carreira, promoções ou sucessão.	Compreender o conjunto de regras que norteiam comportamentos internos.

Treinamentos realizados, Eventos realizados (workshop, webinar etc.)	Identificar certificados para determinada atividade técnica.	Identificar treinamento para desenvolver ou reciclar determinada atividade comportamental.	Compreender os temas dos treinamentos aplicados.
Estratégia, Missão, Visão Valores	Identificar possíveis habilidades técnicas exigidas.	Identificar possíveis habilidades comportamentais exigidas.	Identificar se direcionamentos estratégicos demandam novas competências.
Depoimentos de ex-colaboradores em sites especializados como <i>Glassdor</i> , <i>Indeed</i> , ou reclamações de clientes por imperícia ou mau comportamento do colaborador em sites de reclamações, como Reclame Aqui.	Identificar possíveis distorções ou confirmações de habilidades.	Compreender possíveis distorções ou confirmações de habilidades.	Permitir validar informações dos entrevistados.
Artigos publicados sobre a organização	Identificar em estudos habilidades já testadas ou validadas empiricamente.	Identificar em estudos habilidades já testadas ou validadas empiricamente.	Publicações tratando sobre competências necessárias para atividades na logística <i>outbound</i> .
Processos e ações jurídicas	Identificar ações por fraude ou informações falsas em currículos, certificados, acidentes por imperícia e correlatos.	Identificar possíveis ações por assédio moral, sexual e correlatos.	Permitir validar se a organização cumpre suas diretrizes e se há necessidade de novas habilidades.
Divulgação de vagas	Certificados, diplomas, idiomas, atuação com novas tecnologias.	Resiliência, criatividade, liderança, inovação, inteligência emocional.	Compreender quais competências são requisitadas pelas organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram gravadas mediante consentimento dos entrevistados e protocolo previamente elaborado, para assim serem transcritas para que em um passo seguinte possam ser codificadas. A Tabela 11 apresenta o roteiro de entrevistas adotado para esta pesquisa.

Tabela 11 - Roteiro de entrevistas

Objetivo Geral: Descrever quais são as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos logísticos <i>outbound</i> baseadas em modelos de maturidade.			
Objetivos Específicos	Perguntas	Fatores	Autor/Fundamentação

<p>Identificar os modelos de maturidade disponíveis na literatura com abordagem em projetos logísticos;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como a Maturidade nos processos de gerenciamento de projetos é vista para a sua organização? • Qual é a sua percepção do envolvimento dos envolvidos na execução dos projetos com a maturidade em gestão de projetos da empresa? 	<p>Modelos de Maturidade</p>	<p>Ogonowski & Madzinski (2019); Veldman & Klingenberg (2009); Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2015); Facchini <i>et al.</i> (2020); Frederico (2020); Battista & Schiraldi (2013).</p>
<p>Analisar/Identificar as competências das pessoas nos modelos de maturidade em relação aos projetos de logística <i>outbound</i>;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como uma certificação técnica em projetos, como o PMP ou em processos, como <i>Lean 6Sigma</i>, pode contribuir com o nível de maturidade dos projetos de logística <i>outbound</i>? 	<p><i>Hard Skill</i></p>	<p>Ogonowski & Madzinski (2019); Frederico (2020).</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Como as técnicas de <i>Machine Learning (Cloud computing, Inteligência artificial, IoT e Big Data)</i> estão relacionadas com os projetos de logística <i>outbound</i>? 		<p>Facchini <i>et al.</i> (2020); Frederico (2020).</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Quais processos de melhoria contínua são empregados pela empresa no processo de gerenciamento de projetos logística <i>outbound</i>? 		<p>Veldman & Klingenberg (2009); Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2015).</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Como as competências pessoais, como comunicação, atitude proativa e bom relacionamento interpessoal estão relacionadas com os projetos logísticos? • Qual é a relação da pressão dos projetos logísticos <i>outbound</i> com a maturidade no processo de gerenciamento de projetos? • Como é feito o processo de avaliação e aprimoramento de competências das pessoas? 	<p><i>Soft Skill</i></p>	<p>Ogonowski & Madzinski (2019) Veldman & Klingenberg (2009) Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2015) Facchini <i>et al.</i> (2020)</p>
<p>Comparar as competências das pessoas nos modelos de maturidade em relação as competências das pessoas atuantes em projetos logísticos;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quais competências são reconhecidas pela empresa com relação à maturidade dos projetos? • Como as competências dos recursos contribuem para a maturidade do processo de 	<p>Modelos de Maturidade; Competências</p>	<p>Ogonowski & Madzinski (2019); Veldman & Klingenberg (2009); Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2015); Facchini <i>et al.</i> (2020); Frederico (2020);</p>

	gerenciamento de projetos?		Battista & Schiraldi (2013).
--	----------------------------	--	------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas em profundidade têm como foco a extração por parte dos entrevistados, de experiências vivenciadas por eles, fatos ocorridos na participação de projetos, opiniões e pontos de vista (Turner, 2010). Para melhor analisar os dados qualitativos das entrevistas foi utilizado o *software* Atlas.TI, que se utiliza de processo para analisar as codificações extraídas e formar categorias (Chamaz, 2006). Desse modo, para esta pesquisa, foi realizada a categorização dos dados que evidenciam visões distintas e relacionadas a cada tema de pesquisa (Thiollent, 2009).

Como parte do processo de utilização do *software* Atlas.TI, foi possível estabelecer a relação dos códigos e o entendimento de um coeficiente, de modo a construir uma coocorrência no contexto aplicado (Friese, 2019). Esse processo é conhecido como método *Grounded Theory*, que segue pela codificação com a finalidade de significar a partir de um corpus de análise. Na sequência, os próximos passos foram realizados em três etapas: a primeira sendo a codificação aberta que demarca e define um determinado código, onde é analisado o conceito, as comparações e a frequência de respostas (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2010; Creswell, 2010). Na sequência, foi possível identificar a codificação axial que evidencia uma relação entre as categorias e os dados que serão parte da argumentação e da teoria. E, por fim, a codificação seletiva, para atuar nas categorias realizadas do início ao fim, para um esquema por meio de síntese de todos os códigos para, assim compreender os significados e as explicações das evidências observadas e teóricas (Charmaz, 2006; Saldaña, 2012).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados obtidos referentes às entrevistas realizadas com profissionais atuantes em projetos logísticos *outbound*, a descrição das empresas onde atuam esses profissionais e os documentos analisados em ambiente de projetos logísticos *outbound*.

A empresa do caso 1 é uma multinacional com sede na Alemanha e está entre as três maiores empresas do mercado internacional de serviços logísticos *outbound*. Dentre os serviços logísticos estão divisões de serviços de logística que vão desde a entrega de encomendas nacionais e internacionais, remessa de *e-commerce* e soluções de atendimento, expresso internacional, transporte rodoviário, aéreo e marítimo, até o gerenciamento da cadeia de suprimentos industrial e distribuição, com atuação global entre continentes e também em todo território brasileiro. A empresa tem um núcleo de investimento para tecnologia como realidade aumentada e AGVs (veículos guiados automaticamente, em tradução livre), onde são desenvolvidas soluções customizadas a clientes do mundo todo. Está presente em mais de 190 países e com cerca de 380.000 funcionários em países e territórios em todo o mundo. Com soluções especializadas para diferentes mercados e indústrias, ela atua na logística *outbound* de empresas de grande porte nacionais e internacionais em diversos segmentos, incluindo tecnologia, ciências da vida e saúde, engenharia, manufatura e energia, mobilidade automotiva e varejo.

O caso 2 é uma empresa francesa multinacional de serviços logísticos, com pouco mais de 30.000 colaboradores em todo o mundo. É atuante no aperfeiçoamento da cadeia de abastecimento global: armazenagem, gestão de estoque informatizado, processamento de pedidos, montagem e embalagem de *kits* chamados “co-packing”, tanto para fabricação industrial como para distribuição. É reconhecida mundialmente como especialista nos mercados de bens de consumo, distribuição, perfumaria, beleza e saúde, tendo no Brasil ênfase na logística *outbound* de indústrias e distribuição para o varejo eletrônico, com atuação em vários projetos simultâneos. O plano do presidente mundial da companhia para 2021 é triplicar a participação no varejo eletrônico, dada a elevada demanda dessa modalidade no mundo. A organização investe em inovação de forma global e possui um núcleo de inteligência com foco em projetos, onde capacitam os profissionais da empresa para desenvolverem soluções mais sustentáveis para a cadeia logística *outbound*.

Por fim, a empresa do caso 3 é multinacional norte-americana fabricante de diversos eletrodomésticos e ferramentas elétricas e manuais para a indústria e para a construção civil.

Com faturamento anual de 74 bilhões de reais, essa empresa tem na sua cadeia logística *outbound* o ponto mais delicado devido ao alto volume de entregas de seus produtos para grandes varejistas em caminhões com cargas completas, mas também com distribuição ao pequeno varejista localizado em todo o Brasil, o que tornam as operações e os projetos logísticos mais complexos. Com uma planta de manufatura e dois grandes centros de distribuição no Brasil, a companhia distribui seus produtos nas quatro regiões brasileiras e conta com um núcleo de projetos localizado na região sudeste, onde nascem os mais variados projetos, inclusive os da logística *outbound*, que é o setor que mais recebeu investimentos nos últimos três anos.

Para se ter uma melhor visualização da relação entre os códigos, foi elaborada a Tabela 12, em que podem ser observadas a afinidade e a relação de intensidade entre os códigos, em que a tonalidade mais escura representa um nível mais alto, e, à medida que o nível reduz, as cores vão clareando. Assim, foi possível estabelecer a relação dos códigos e o entendimento de um coeficiente, de modo a construir uma coocorrência. Esse processo é conhecido como método *Grounded Theory*, que segue pela codificação com a finalidade de significar a partir de um corpus de análise Friese (2012). Os códigos são oriundos de incidentes entre as falas dos entrevistados, e posteriormente, comparados com os conceitos teóricos dos autores previamente relacionados na segunda RSL realizada. Tais códigos são agrupados dentro de uma unidade hermenêutica que podem ser visualizados posteriormente. Friese (2012) destaca ainda, que a relação entre os códigos pode ser compreendida em um parágrafo ou frase, em que os resultados são extraídos por meio de coeficientes que apontam para algum sentido, seja pela incidência, pela sobreposição ou mesmo pela afinidade das falas dos entrevistados.

Destaca-se que esses coeficientes oriundos das entrevistas realizadas são representados por processos inerentes de identificação do conhecimento prático, que podem estar ou não na literatura, e, para coletar esses códigos nas respostas dos entrevistados, foram consideradas as competências previamente demonstradas na Tabela 1, ou também identificar alguma característica não encontrada na literatura.

Tabela 12 - Tabela de Coocorrência em Projetos Logísticos *Outbound*

	Análise de dados, Excel, BI são <i>hard skills</i> muito importantes	Assédio moral é prejudicial	Desenvolvimento das pessoas é tema relevante nas empresas	<i>Feedback</i> contínuo é praticado	Competências <i>hard</i> e <i>soft</i> são fundamentais para o sucesso	Ferramentas de tecnologia são incipientes	Há necessidade da certificação técnica para atingir maturidade	Metodologia de Melhoria Contínua é preciso saber aplicar	Metodologia Lean e Kaizen são fundamentais	Metodologia Melhoria Contínua gera resultados positivos	Pressão em projetos logísticos <i>outbound</i> é vantagem	Tecnologia e inovação são importantes
Assédio moral é prejudicial	0	0	0	0	0,08	0	0	0	0	0	0,53	0
Capacitação é preocupação da empresa	0	0	0,18	0,23	0	0	0,05	0	0,03	0	0	0
Ferramentas de tecnologia são incipientes	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,24
Competências técnicas são importantes	0,17	0	0	0	0	0,03	0,24	0,02	0,06	0,02	0	0,02
Metodologia de Melhoria Contínua é preciso saber aplicar	0	0	0	0	0	0	0,04	0	0,36	0,13	0	0
Metodologia Lean e Kaizen são fundamentais	0	0	0,04	0	0	0	0,12	0,36	0	0,41	0	0
Metodologia Melhoria Contínua gera resultados positivos	0	0	0	0	0	0	0,11	0,13	0,41	0	0	0
Pressão em projetos logísticos <i>outbound</i> é vantagem	0	0,53	0	0	0,08	0	0	0	0	0	0	0
Tecnologia e inovação são importantes	0,15	0	0	0	0	0,24	0	0	0	0	0	0
Fator humano para o sucesso	0,02	0	0	0,11	0,16	0	0,08	0,13	0	0,05	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante salientar que esses coeficientes são oriundos das entrevistas realizadas e são representados por processos inerentes de identificação do conhecimento prático, que podem estar ou não na literatura, e para coletar esses códigos nas respostas dos entrevistados foram consideradas competências previamente demonstradas na Tabela 1, ou para identificar alguma característica não encontrada na literatura e presente nos resultados desta pesquisa. Nas próximas subseções, será apresentado as falas dos entrevistados que serão diferenciados por meio de números, em consonância com os códigos, bem como suas relações com as teorias e as lacunas encontradas.

Para tanto, foram realizadas análises sobre cada código encontrado e, posteriormente, foram discutidos os resultados com base nas competências necessárias para os profissionais de projetos fundamentados nos dados coletados das entrevistas realizadas. Esses valores numéricos que normalmente permanece entre 0 e 1, onde zero é o menor índice, e a medida que surgem mais citações esse valor aumenta, assim podendo alcançar o maior valor, um. No entanto, é importante esclarecer que a análise é baseada em abordagem qualitativa, mesmo apresentando resultados numéricos, pois o objetivo é identificar padrão de comportamento resultante das falas obtidas nas entrevistas. A Tabela 13 apresenta, de maneira sintetizada, a relação dos códigos encontrados nos resultados das entrevistas e na análise entre teoria e prática, previamente descrita nos procedimentos metodológicos.

Tabela 13 - Síntese dos códigos de pesquisa em relação às entrevistas

ID	Códigos	O que diz a teoria	Autor	Resultado da pesquisa	Análise
1	Pressão por resultados em projetos logísticos <i>outbound</i> Assédio moral é prejudicial em projetos logísticos <i>outbound</i>	"a pressão é negativa quando se torna assédio moral, este caracterizado pela exposição do profissional a constrangimentos, danos a dignidade e ações contrárias às leis trabalhistas"	(Ogonowski & Madzinski, 2019; Veldman & Klingenberg, 2009; Lahti, Shamsuzzoha & Helo 2015).	Índice de 0,53	Identificou-se que há a pressão nos projetos logísticos <i>outbound</i> , e não há uma distinção do ponto que atinge o assédio moral, impactando negativamente o resultado.
2	Capacitação em projetos logísticos <i>outbound</i> Aplicação de <i>feedback</i> periódico	Não foi encontrado na literatura desta pesquisa	N/A	Índice de 0,53	Há preocupação de capacitação nas empresas, porém, para que seja efetiva, deve vir acompanhada de <i>feedback</i> periódico.
3	Tecnologia e Inovação Tecnologia é incipiente em projetos logísticos <i>outbound</i>	"a tecnologia e inovação estão em evidência e presentes em discussões corporativas, porém organizações estão descobrindo o que é de fato aplicável e se haverá retorno de investimento sustentável".	Facchini <i>et al.</i> (2020) e Frederico (2020).	Índice de 0,24	Existe uma preocupação com a falta de conhecimento e o investimento por traz da tecnologia, bem como com suas reais vantagens.

4	Habilidades técnicas e certificações são importantes para atingir maturidade em projetos logísticos <i>outbound</i>	"certificações técnicas são essenciais para o ambiente de projetos logísticos <i>outbound</i> , pois habilita o profissional a melhor aplicação de determinada tarefa e ajudam a melhorar a qualidade dos processos".	Asdecker e Felch (2018); Werner e Kosacka (2019); Facchini (2020)	Índice de 0,24	Notou-se que pessoas qualificadas em ambientes de projetos logísticos <i>outbound</i> produzem projetos com maior qualidade, possibilidades de atingir objetivos extras e maior maturidade.
	Há necessidade da certificação técnica para atingir maturidade em projetos logísticos <i>outbound</i>				
5	Metodologia Melhoria Contínua gera resultados positivos em projetos logísticos <i>outbound</i>	"A melhoria contínua é uma prática adotada em projetos logísticos <i>outbound</i> que visa o aperfeiçoamento ininterruptamente de seus processos e tem como objetivo garantir projetos que atendam as expectativas dos clientes e, desta forma, trazer os resultados esperados".	(Veldman & Klingenberg (2009); Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2015); Ellefsen <i>et al.</i> ; (2019); Lewandowska & Kosacka (2019).	Índice de 0,41	Essa relação demonstra que empresas que querem aumentar a maturidade em projetos logísticos <i>outbound</i> devem desenvolver competências relacionadas a <i>Lean</i> e <i>Kaizen</i> .
	Metodologia Lean e Kaizen são fundamentais				
6	Fator humano para o sucesso de projetos logísticos <i>outbound</i>	"o fator humano desempenha um papel preponderante na implantação de projetos operacionais e de novas tecnologias" e "o sucesso da implantação em projetos depende do grau de aderência, conscientização e relevância dada aos fatores humanos".	Afaneh, AlHadid & AlMalahmeh (2015); Beheshti <i>et al.</i> (2014); Agha (2019)	Índice de 0,16	Podemos inferir que o fator humano está diretamente relacionado tanto com as habilidades <i>soft skills</i> quanto com as habilidades <i>hard skills</i> aplicadas em projetos logísticos <i>outbound</i> .
	Competências hard e soft são fundamentais para o sucesso em projetos logísticos <i>outbound</i>				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os códigos apresentados na Tabela 13 foram utilizados no processo de análise para sintetizar os resultados mais relevantes frente aos objetivos desta pesquisa. Os códigos foram criados a partir da aglutinação de conceitos criados pelos entrevistados, com o objetivo de descrever as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos logísticos *outbound* baseadas em modelos de maturidade. O primeiro código engloba a competência de atuar em ambientes dinâmicos e com prazos apertados. Isso faz com que a pressão por resultados diários seja constante, de modo que o gerente de projetos atue com um senso apurado para compreender o limite entre pressão e assédio moral. Nesse sentido, para Ogonowski e Madzinski (2019), Veldman e Klingenberg (2009) e Lahti, Shamsuzzoha e Helo (2015), a pressão é negativa quando se torna assédio moral, este caracterizado pela exposição do profissional a constrangimentos, danos a dignidade e ações que são contrárias às leis trabalhistas.

O segundo código aglutina a importância da capacitação adequada, seja nas *hard skills* ou *soft skills*, de modo a desenvolver as competências para exercer as diversas tarefas dentro dos projetos logísticos *outbound*. No entanto, esse aprendizado, segundo os resultados encontrados, somente é eficiente se acompanhado por gestores que tenham essa competência na condução de sessões de *feedback* sazonais. Portanto, descobriu-se uma lacuna, uma vez que não foi encontrada na literatura a relação da importância da capacitação com a ferramenta de *feedback* nos projetos logísticos *outbound*. Já o terceiro, que relaciona-se com tecnologia e inovação nos projetos logísticos *outbound*, demonstrou que, embora a tecnologia e a inovação sejam amplamente discutidas em ambientes de projetos logísticos *outbound*, essa característica é pouco implementada, o que corrobora o pensamento corporativo dos casos estudados. Para Facchini *et al.* (2020) e Frederico (2020), as organizações do segmento logístico *outbound* estão descobrindo o que é de fato aplicável, e se haverá retorno de investimento sustentável.

O quarto código destaca a importância das competências *hard skills* para a melhoria dos processos, para o alcance de objetivos e para a contribuição para a maturidade, principalmente quando tais competências estão acompanhadas de certificações técnicas profissionais. Na visão de Werner e Kosacka (2019), as certificações técnicas são essenciais para o ambiente de projetos logísticos *outbound* e para o aumento da qualidade do projeto como um todo.

No quinto código, referente às metodologias de melhoria contínua, foi possível observar que tais metodologias estão presentes no dia a dia das organizações e são muito utilizadas nos projetos logísticos *outbound*. De acordo com os resultados, as metodologias de melhoria contínua são fatores determinantes para o alcance de metas e resultados positivos nos projetos logísticos *outbound*. No ponto de vista de Ellefsen *et al.* (2019) e Lewandowska (2020), as competências para atuar com metodologias de melhoria contínua garantem evolução aos processos, que, por sua vez, contribuem de forma positiva para a eficiência e para o resultado dos projetos logísticos *outbound*.

Por fim, o sexto código “fator humano como sucesso em projetos logísticos *outbound*” em conjunto com as *hard skills* ou *soft skills* apareceram com destaque nos resultados da pesquisa. A importância da aderência das práticas e dos conhecimentos das pessoas nas *hard skills* e *soft skills* está intrinsecamente ligada ao fator humano, seja na consciência e no engajamento em relação ao papel desempenhado, ou na construção de uma cultura que favorece o ser humano em todos os seus aspectos (Agha, 2019).

4.1 - PRESSÃO EXERCIDA NOS PROJETOS LOGÍSTICOS *OUTBOUND*

Durante a entrevista, foi mencionado que existe uma pressão exercida pela empresa, pelos clientes e pelas pessoas na hierarquia que podem ter uma relação positiva ou negativa para o avanço na maturidade em projetos logísticos *outbound*. Tal pressão tem relação com as competências comportamentais dos gestores observadas nas falas de E4: *“a pressão pode ser tanto positiva, quanto negativa. A partir do momento que você, dentro de um projeto, sabe delegar, você tem um bom relacionamento, tem uma boa comunicação, essa pressão pode ser boa, pode ser adequada, porque a gente sabe que, dentro de uma empresa, a gente tem prazos, envolve valores. Então, essa pressão, se bem aplicada, é uma pressão adequada”*; E10: *“Se for uma pressão, onde simplesmente a gestão faz a pressão e não se envolve, eu acho negativa. Agora, quando tem envolvimento e a preocupação, ou seja, a mão estendida para ajudar no que for preciso e necessário, eu acho que ela é positiva, porque é um ganha-ganha”*, e E5: *“A pressão contribui, mas cabe a gente, que é o executor do processo, dosar e passar de maneira que as pessoas entendam a necessidade, e não de maneira que a gente acaba destruindo a equipe. Uma vez que você passa a pressão de maneira que as pessoas não conseguem suportar, você vai acabar perdendo as pessoas”*.

Os pontos comuns observados nas falas são em relação à intensidade e à forma como a pressão é exercida. Para Ogonowski e Madzinski (2019), Veldman e Klingenberg (2009) e Lahti, Shamsuzzoha e Helo (2015), a pressão está relacionada às cobranças de prazos curtos para cumprimento das atividades, à necessidade de entregar metas em condições adversas ou frente a demandas urgentes, o que traz resultados positivos aos projetos. Porém, os autores destacam que, juntamente com a ocorrência dessa pressão, vêm comportamentos que expõem o empregado a uma condição vexatória, a constrangimentos ou a situações que estão fora das leis, como horário excessivo de trabalho. Nesse sentido, a pressão passa a ser perniciosa ao ambiente de trabalho, às metas e aos resultados.

Por intermédio de uma análise de documentos internos a que foi acessado e que foram gerados pelos setores de recursos humanos e departamento jurídico, como entrevistas de desligamento e repreensões por escrito que foram aplicadas à profissionais por má conduta em relação ao gerenciamento de pessoas, foi possível validar a veracidade das falas dos entrevistados. Também foram encontrados depoimentos em *sites* de avaliação de empresas por parte de seus funcionários, como *Glassdor* e *Indeed*, onde a empresa dos respondentes E4 e E10 foram citadas algumas vezes em ocorrências caracterizadas pelo assédio moral, bem como alguns processos jurídicos contra essas empresas por essa mesma causa. Para Veldman

e Klingenberg, (2009); Lahti, Shamsuzzoha e Helo (2015), o assédio moral acontece quando causa constrangimento, atinge a dignidade ou ultrapassa os limites das leis trabalhistas ou das políticas internas corporativas. Portanto, pode-se inferir que essa diferença ocorre devido às empresas de serviços logísticos estarem na sua totalidade envolvidas com logística *outbound*, que é um ambiente de constante pressão, enquanto a indústria, além de logística *outbound*, também atua com importações, manufatura e outros departamentos.

4.2 - CAPACITAÇÃO E USO DE *FEEDBACK* EM PROJETOS LOGÍSTICOS *OUTBOUND*

As entrevistas também apresentaram um índice de 0,23 nas categorias que envolvem a capacitação com a prática do *feedback* de forma sazonal ou pontual. Também apresentaram que há preocupação das empresas em capacitar seus funcionários, e, para isso, utilizam a ferramenta de *feedback* de forma periódica no apoio do desenvolvimento e da capacitação de profissionais atuantes em projetos logísticos *outbound*, como demonstrado nas falas do E4: “*nossa empresa tem um sistema de avaliação que ocorre periodicamente, mas a empresa te dá oportunidade para que você possa estar, de fato, mostrando aquilo que você deseja ser. E, a partir disso, ocorrem feedback periódicos. E isso acaba contribuindo também para o seu desenvolvimento profissional dentro ou fora da empresa*”, bem como na fala do E6: “*Com avaliações trimestrais e, às vezes, por semestre também, voltadas sempre por metas internas do seu setor, metas corporativas, e, também, por desenvolvimento e capacitação pessoal. Então, é um conjunto que vai desde a avaliação do seu setor, da ação dentro da corporação, e avaliação de você como profissional*”.

As citações dessa questão mostram que o tema capacitação com uso de *feedback* é uma preocupação por parte dos entrevistados e é praticado pelas empresas, porém não se evidenciou na literatura a necessidade de um método de *feedback* como complemento à capacitação. Compreendeu-se que as empresas investem em capacitação e treinamento da sua força de trabalho e querem que os resultados sejam tangíveis. Além disso, compreendeu-se também que, de fato, as pessoas absorveram tais conhecimentos e estão praticando-os.

4.3 - TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

No caso dos códigos oriundos da tecnologia e da inovação, foi observado que há uma relevante importância na atuação com ferramentas tecnológicas e que há benefícios. Em contrapartida, pouco é implementado embora a transformação digital e a inovação, bem como todas as tecnologias que estão em torno de projetos logísticos *outbound* sejam temas muito importantes e objeto de preocupação na implantação dessas ferramentas, são pouco utilizadas. Essa conclusão pode ser visualizada nos comentários de E10: *“mas, pela minha experiência, as empresas estão começando a estudar, começando a se interessar por esse tema, mas não têm nada, ainda, estruturado. Eu vejo que são pouquíssimas empresas, Sempre que você trabalha com informações, com dados, consegue fazer uma análise melhor, que faça sentido na tomada de decisão. Então, eu acho que é muito válido. Eu acho que se encaixa bem nos processos outbound”*; E6: *“Muito se fala, mas pouco se aplica, até por conta de custo, automação, enfim. Há muito espaço para melhoria, mas tem que explorar. Eu vejo ainda um grande cenário para melhoria nessa parte. Eu acredito que as empresas ainda podem desenvolver mais a parte tecnológica dentro do seu sistema outbound, porque é amplo o sistema para melhoria, para performance, para melhorar a capacitação, tanto em performance profissional, quanto no seu próprio estoque, em manipulação, em movimentação do seu estoque”*. Segundo o E4: *“A gente conhece pelo mercado. O mercado acaba falando sobre elas. Alguns, vários até, acabam implantando, porém, no nosso business, hoje, eu não sinto que essa implantação ainda é algo que está acontecendo 100%, principalmente na atividade que eu exerço hoje. Eu ainda não sinto essa integração. É algo que vem acontecendo, mas não com a velocidade que talvez deveria. A velocidade que o mercado requer. É algo que não está acontecendo na velocidade que deveria realmente”*.

As falas desses entrevistados evidenciam que o tema tecnologia e inovação são bem discutidos nos projetos de logística *outbound*. As falas demonstram que há uma necessidade de discussão e entendimento sobre qual tecnologia é necessária. Essa competência está relacionada aos estudos de Facchini *et al.* (2020) e Frederico (2020). Os autores sugerem que a tecnologia e a inovação estão em evidência e presentes em discussões corporativas. Contudo, as organizações estão descobrindo o que é de fato aplicável, e se haverá retorno de investimento sustentável. Portanto, ao analisar as falas dos entrevistados e o proposto pelos autores, é considerado indispensável que as pessoas atuantes em projetos logísticos *outbound* compreendam os benefícios das competências em lidar muito bem com tecnologia e inovação, quebrem barreiras existentes para aceitação e considerem a importância das competências que

envolvem habilidades tecnológicas, como análise de dados, e habilidades inovadoras, como criação de novos ambientes que explorem novas ideias com sucesso em seus projetos.

4.4 - HABILIDADES TÉCNICAS E CERTIFICAÇÕES

Com o código “competência técnicas e certificações”, que abrange o processo de aquisição de conhecimento por meio de certificações, notou-se que pessoas qualificadas em ambientes de projetos logísticos *outbound* produzem resultados com maior qualidade, com maiores possibilidades de atingir objetivos extras, e com maturidade, como pode ser observado nas falas do E11: *“Os profissionais vão adquirir o conhecimento através dessas certificações. Não conseguem enxergar as oportunidades e aplicar aquele conhecimento adquirido. E, aí, acaba tendo um projeto mais qualificado. E a chance de a gente conseguir um extra é muito grande, quando a gente aplica todo esse conhecimento na prática. E a gente consegue enxergar, de forma macro, tudo o que precisa ser melhorado”*. Segundo o E8: *“Na minha visão sobre isso é que dá embasamento técnico e ferramental para as pessoas desenvolverem um trabalho organizado, claro, e com uma entrega definida”*. Já para o E5: *“as certificações vão contribuir bastante, porque o nível técnico vai fazer com que as pessoas tenham raciocínio lógico melhor, tenham uma forma de raciocinar para fazer que os processos sejam melhores e mais eficazes”*.

A partir das falas, pode-se identificar o aspecto favorável que as competências e certificações técnicas propiciam aos profissionais atuantes em projetos logísticos *outbound*. Para Asdecker e Felch (2018), Werner e Kosacka (2019) e Facchini (2020), as certificações técnicas são essenciais para o ambiente de projetos logísticos *outbound*, pois habilitam o profissional a melhor aplicação de determinada tarefa e ajudam a melhorar a qualidade dos processos, corroborando assim, as falas dos entrevistados E8, E11 e E5.

Com o intuito de assegurar as falas dos entrevistados, foram acessados documentos diversos, como o currículo por meio do perfil profissional na página da rede *LinkedIn* dos entrevistados e de outras pessoas dos casos pesquisados, promoções internas alcançadas, fotos de treinamentos realizados e divulgação de vagas que apontam a presença de certificações técnicas como essencial para atuação em projetos logísticos *outbound*. Para Frederico (2020), Ogonowski e Madzinski, (2019) e Kosacka (2019), as certificações técnicas são importantes para a atuação em projetos logísticos, pois valida e habilita determinada competência e ajuda no atingimento de maiores níveis de maturidade em projetos logísticos *outbound*. A partir da

evidência pode afirmar que as empresas estão em busca de profissionais que possuam certificações, uma vez que existe complexidade devido não somente à chegada de novas tecnologias e ao volume de dados cada vez maior, como também ao papel dos gestores de projetos em atuar em ambientes com grande número de pessoas e com pressão constante por resultados imediatos.

4.5 - MELHORIA CONTÍNUA EM PROJETOS LOGÍSTICOS *OUTBOUND*

Após a análise de coocorrência, foi evidenciado um índice de 0,41 para a categoria “melhoria contínua”. Trata-se de um índice considerado, nesta pesquisa, de alta intensidade. Essa relação demonstra que empresas que querem aumentar a maturidade em projetos logísticos *outbound* devem desenvolver competências relacionadas a *Lean* e *Kaizen*. A fala dos entrevistados E7, E11, E4 e E10 corroboram essa evidência, como pode ser visto nas seguintes transcrições:

E7: “O que a gente trabalhou mais foi o processo a prova de erro [...] o poka yoke está inserido dentro da filosofia Lean. Deu-se um foco muito forte na questão do Lean, de produzir mais, fazer a medição dos tempos, dar uma reforçada na produtividade. E eu acho que tudo isso agregou também para a maturidade do processo da empresa”. Para o entrevistado E11: “A ferramenta do Lean a gente está utilizando. A parte do Kanban. Muito Kaizen. Muito muito Gemba. A gente tem utilizado bastante Gemba na operação. E, também, análise de dados, que é fundamental para isso, para dar o norte que a gente precisa”. O entrevistado E4 destaca: “Sim. A gente segue. Inclusive, nós temos um núcleo hoje dentro do nosso setor que é voltado somente para explorar realmente essa melhoria”. Para E10: “Quando a gente faz um processo de Lean Manufacturing, a gente está olhando o processo *outbound* como inteiro. Desde a recepção do pedido, como esse pedido foi trabalhado, como ele foi organizado para esse picking, como esse picking é feito, se o sistema é compatível a esse processo de picking ou não, como é o processo de conferência, de preparação para carregamento. Ou seja, é uma visão holística. E o Kaizen, também, mas só que o Kaizen vem junto de melhorias menores e pontuais, do dia a dia, mas ele abrange todos os processos operacionais, desde que a empresa coloque foco num projeto específico [...]”.

Percebeu-se nos excertos das falas dos entrevistados E7, E11, E4 e E10 que o código relacionado à melhoria contínua tem uma ênfase em ferramentas da metodologia *lean manufacturing* e amplamente utilizada pelas empresas dos respondentes. A melhoria contínua

é uma prática adotada em projetos logísticos *outbound* que visam ao aperfeiçoamento ininterruptamente de seus processos, bem como tem como objetivo garantir o atendimento às expectativas dos clientes, e, dessa forma, trazer os resultados esperados, segundo Veldman e Klingenberg (2009), Lahti, Shamsuzzoha e Helo (2015), Ellefsen *et al.* (2019) e Lewandowska e Kosacka, (2019). No entanto, observou-se, nas falas transcritas dos entrevistados E6, E1 e E9, que, por um lado, existe uma forte atuação com metodologias de melhoria contínua, em especial o *lean manufacturing*, porém de uma forma não estruturada. Foi possível observar isso nas respostas dos entrevistados E1, E6 e E9, que deixam claro que é importante ter a certeza de que os treinamentos ou a ferramenta está sendo aplicada da maneira correta.

Portanto, existe uma coerência das falas dos entrevistados com a teoria, em que as competências relacionadas não somente ao conhecimento, mas também à sua aplicação e à sua execução dentro dos projetos logísticos *outbound* são partes essenciais para pessoas atuantes em projetos desse segmento, de modo que contribuem para elevar os níveis de maturidade.

4.6 - MELHORIA CONTÍNUA E *KNOW-HOW* EM PROJETOS LOGÍSTICOS *OUTBOUND*

Na sequência, temos o código “melhoria contínua e *know-how*”, que é levemente similar ao subitem 4.5, devido à utilização da mesma tecnologia. Contudo, é destacada a questão da competência do *know-how*, que, para os entrevistados, é um ponto crucial para o sucesso dos projetos. Para esses códigos, foi evidenciado pela pesquisa um alto índice de 0,36 na tabela de coocorrência, onde é mostrado que as metodologias *lean* e *kaizen* são consideradas importantes pelas empresas. Por outro lado, também foi revelado que é preciso saber, de fato, como aplicar cada ferramenta, conforme diz o entrevistado E6: “*Essas ferramentas determinam os programas, determinam cada elemento do processo, de teste, de execução, de avaliação, dentro daquele projeto. Então, atrelado ao projeto, ela é extremamente necessária para idealização do projeto, do início até o final. Então, eu acredito que é uma parte essencial, dentro da empresa, ter essa parte bem estruturada*”. Para o entrevistado E1: “*se aplicadas da forma correta e moldadas para a sua realidade, porque, na logística, a gente sabe que, cada realidade, cada ponta, cada cliente, cada empresa, trabalha de uma forma e tem uma realidade diferente perante o seu cliente*”. Por fim, o

entrevistado E9 aponta que: *“Na verdade, essas ferramentas são fundamentais para esse processo. Elas vão te dar uma visão do processo. Muitas delas vão te dar uma visão em relação à eficácia [...] são pessoas que têm conhecimento, que têm a técnica daquilo, sabem o que estão fazendo, para poder atingir o resultado [...]”*.

Durante as entrevistas, os participantes destacaram constantemente o uso de metodologias japonesas de melhoria contínua, sobretudo com foco nas ferramentas *Lean* e *Kaizen*, quando perguntados sobre quais processos são empregados para gerenciamento de projeto logístico *outbound*. No entanto, essas técnicas não são simples, na maioria das vezes, pois envolvem mudança de cultura que, para Lahti, Shamsuzzoha e Helo (2015), Ellefsen *et al.* (2019) e Lewandowska e Kosacka (2019), pode haver barreiras, como a falta de pessoas qualificadas e o fato de não ser uma estratégia de curto prazo. Portanto, observou-se que é mandatório em empresas que atuam em projetos logísticos *outbound* programas de implantação de metodologias de melhoria contínua, mas nem sempre eles são implementados de forma correta ou nem sempre os projetos são geridos por pessoas com as competências necessárias dentro dos conceitos e dos processos dessas ferramentas.

4.7 - O FATOR HUMANO E AS *HARD* E *SOFT SKILLS*

Os códigos oriundos do fator humano e *hard skills* e *soft skills* foram evidenciados como condição mandatória para o sucesso dos projetos logísticos *outbound*, de acordo com as falas do entrevistado E9: *“A minha visão, referente a atingir a questão do projeto, conta-se muito com a parte de competência. Em ter as pessoas capacitadas, para poder justamente atingir bons resultados. São pessoas que têm conhecimento, que têm a técnica daquilo, sabem o que estão fazendo, para poder atingir o resultado. É justamente isso. É muito importante ter pessoas capacitadas”*; do entrevistado E03: *“Apesar de você ter os conhecimentos, as ferramentas de como usar, como analisar uma melhoria, você tem que ter os outros conhecimentos, É extremamente importante, mas ele tem que ter as outras qualidades, que são os soft skills”*; e do E4: *“É essencial o fato de você ser flexível, você poder, de fato, que, aquele projeto, ou então aquela melhoria, por mais que no início ela vá trazer um certo trabalho para você mudar toda sua rotina de trabalho e você se adequar, você ter essa mente aberta e essa flexibilidade de poder aplicar isso. E claro, voltado ao seu conhecimento técnico para buscar mais agilidade para esse processo e buscar essa maturidade, para fazer*

com que esse processo e esse projeto possam ser aplicados da melhor forma. Então, envolve várias skills, sejam elas hard ou soft”.

Para Beheshti *et al.* (2014), o fator humano desempenha um papel preponderante na implantação de projetos operacionais e de novas tecnologias, especificamente projetos complexos, pois existe preocupação entre os funcionários de como essa tecnologia afetará seu trabalho, se serão substituídos ou qual nível de habilidade será demandada, o que pode gerar resistência em aceitar tais mudanças. Já para Afaneh, AlHadid e AlMalahmeh (2015), o resultado positivo da implantação em projetos depende do grau de aderência, de conscientização e de relevância aos fatores humanos. Portanto, pode ser desastroso para os resultados das empresas envolvidas em projetos logísticos *outbound* que desconheçam a importância da aderência do fator humano.

Nesse mesmo contexto, Agha (2019) evidenciou-se que as empresas têm dificuldades de gerenciar projetos inovadores ou novas ferramentas de transformação operacional, devido aos fatores humanos. Isso porque o clima organizacional é abalado e a interação dos funcionários envolvidos nos projetos fica comprometida. Então, pode-se inferir que o fator humano está diretamente relacionado tanto com as competências *soft skills*, quanto com as competências *hard skills* aplicadas em projetos logísticos *outbound*.

4.8 - COMPARAÇÃO ENTRE CASES

Outra estratégia para análise e compreensão da Tabela 13 é a utilização da função “*Primary Documents Table*” do *software* Atlas.TI, que auxilia na compreensão do comportamento dos casos em relação ao objetivo de escrever as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos logísticos *outbound*, na visão de Costa e Itelvino (2018), contribui para a visualização e a interpretação das relações entre os casos e os códigos. Foi possível analisar o comportamento das empresas pesquisadas com o que de fato ocorre na prática, e, assim, traçar uma compreensão sobre o fenômeno estudado. Embora exista uma grande variação de análises que podem ser exploradas dentro dessa funcionalidade do Atlas.TI, destacaram-se três consideradas pertinentes ao objetivo proposto.

Apesar de as empresas estudadas entenderem que o desenvolvimento das pessoas é um tema relevante para a atuação em projetos logísticos *outbound*, somente nos casos 1 e 2 houve uma preocupação em capacitar as competências das pessoas, conforme demonstrado na Figura 7, o que pode ser compreendido pelo fato de o caso 3 ser uma indústria, ao passo que

os dois primeiros casos são prestadoras de serviços logísticos em que há maiores investimento em tecnologia e maior capacitação, por ser a atividade principal dessas empresas de serviço. Também foi possível visualizar que existe uma ênfase na atuação de metodologias de melhoria contínua, e o conhecimento técnico é ressaltado nos três casos. Entretanto, o fator humano não é ressaltado na mesma proporção, o que pode ser um alerta para empresas que atuam em projetos logísticos *outbound*.

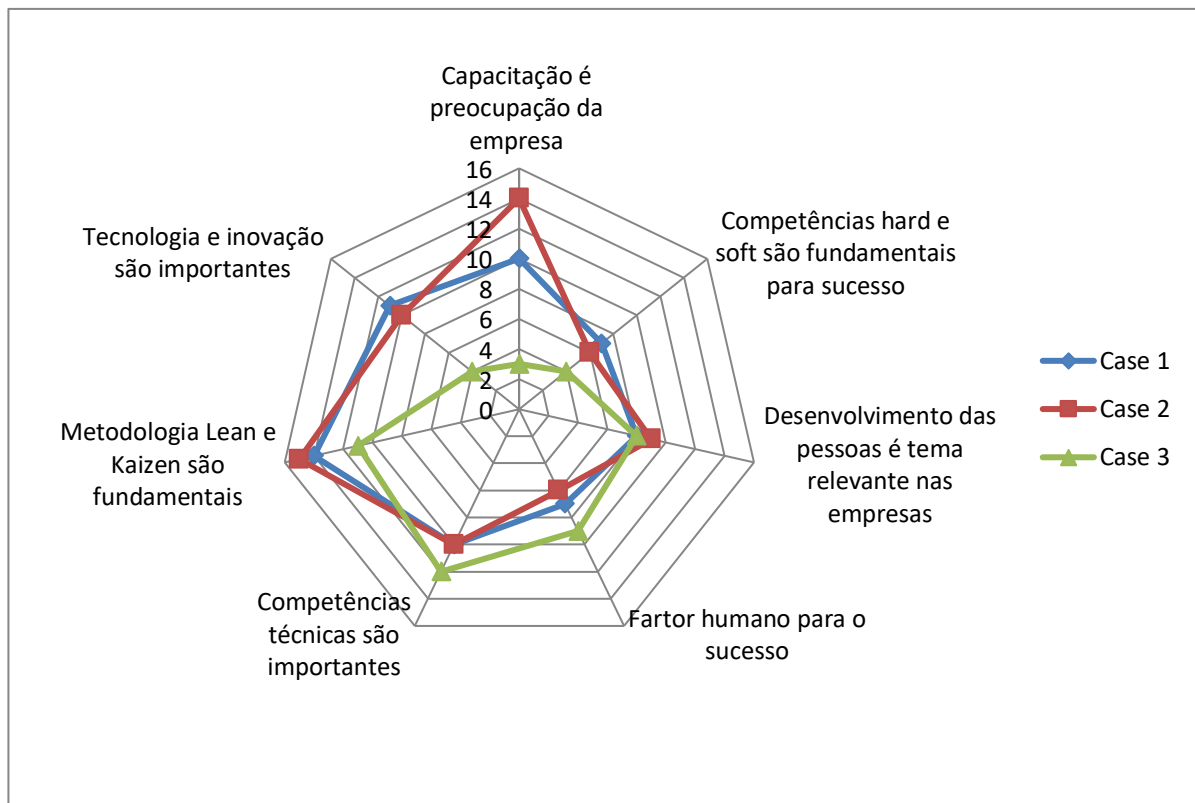


Figura 7 - Comportamento dos casos parte 1

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados apresentados pelo *software* Atlas.TI.

Os pontos em comum observados na Figura 8 evidenciam a relação da pressão exercida entre os *cases*. As empresas dos casos 1 e 2 têm ambientes de maior pressão, o que corrobora o perfil das empresas que são prestadoras de serviço, em que a margem de lucro é gerada pelo serviço prestado em um ambiente de metas e objetivos diários. Porém, essa alta pressão exercida pelos resultados não gera engajamento, podendo inferir que em ambientes em que não há um cuidado em relação ao limite de pressão e assédio moral, não há engajamento e nem uma preocupação com a maturidade dos projetos, o que é prejudicial aos resultados. No entanto, a empresa 3 evidenciou um foco no fator humano e na prática do *feedback*, o que melhora as competências de comunicação e relacionamento interpessoal nas pessoas e reduz a pressão e o assédio moral.

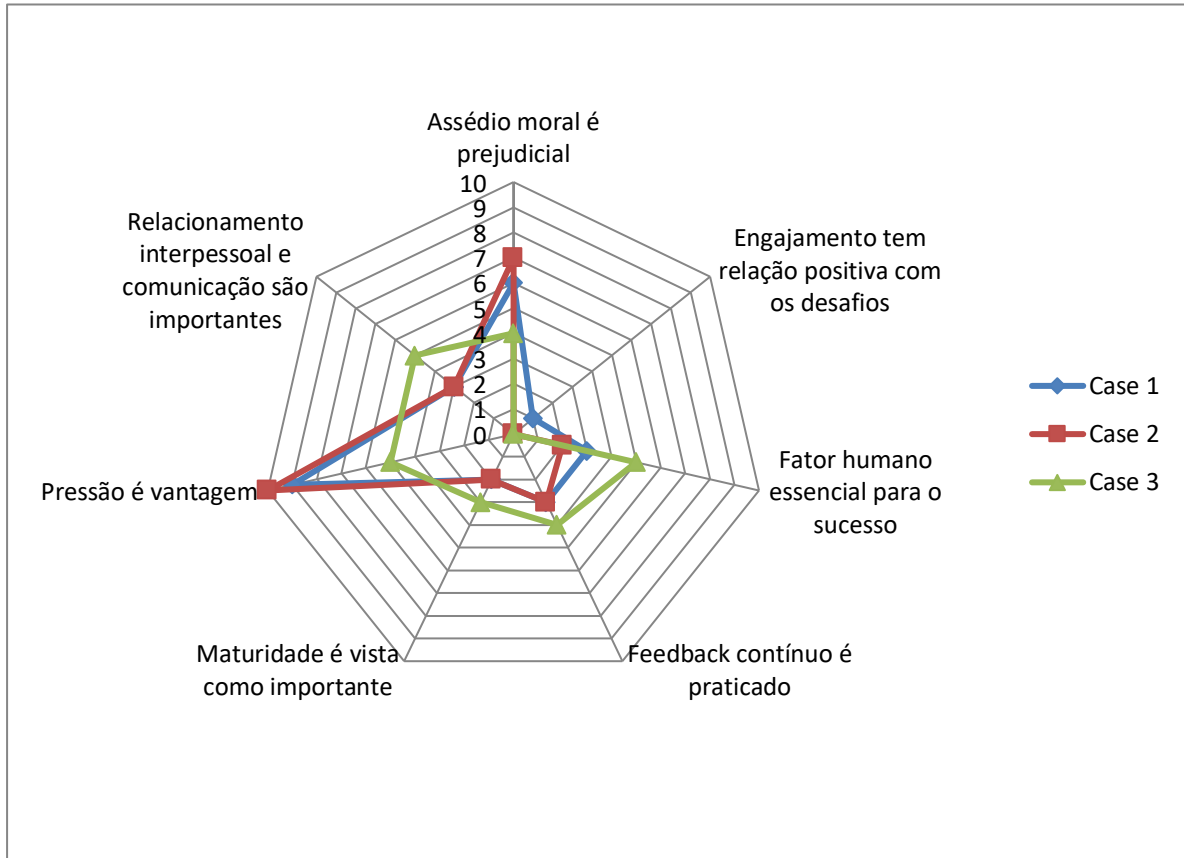


Figura 6 - Comportamento dos casos parte 2

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados apresentados pelo *software* Atlas.TI.

Em relação às competências técnicas, observa-se na Figura 9 que a análise de dados e a habilidade com planilhas eletrônicas foram bem citadas, bem como as competências sobre o empreendedorismo e o senso de dono, que apareceram também com várias citações. Por um lado, os casos consideram que certificações são importantes para atingir a maturidade, por outro, o foco é maior nos resultados do que na maturidade.

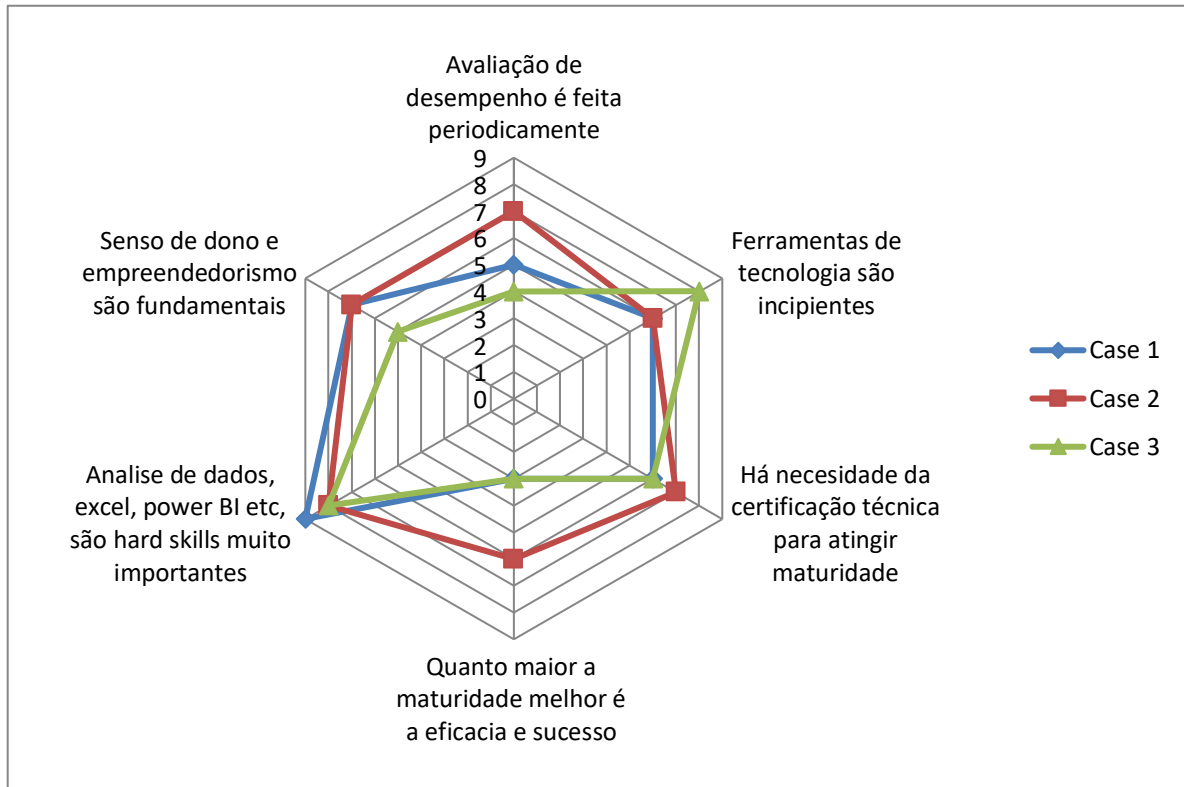


Figura 7 - Comportamento dos casos parte 3

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados apresentados pelo *software* Atlas.TI.

Observou-se um impacto favorável que a avaliação de desempenho exerce na maturidade das empresas atuantes em projetos logísticos *outbound*, o que tem relação com a competência de condução assertiva de sessões de *feedback*. Outro fator que gera oportunidades são as ferramentas tecnológicas que, embora sejam um tema em evidência, são ainda incipientes nos projetos, bem como a competência da autonomia em atuar, como atividades com o pensamento de “dono do negócio”, que apareceram no código “senso de dono e empreendedorismo”. Além desses pontos abordados entre os casos, compreendeu-se que há alguma variação entre as competências necessárias nos projetos logísticos *outbound* que foram mapeados pela literatura, embora as Figuras 7, 8 e 9 tenham demonstradas essas variações entre os casos 1 e 2 em relação ao caso 3, o que pode ser compreendido pelo motivo de o caso 3 ser uma indústria e ter atenção maior para o fator humano, enquanto os demais casos tem um foco maior em processos e resultados imediatos.

4.9 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM MODELO DE MATURIDADE

Com relação às competências identificadas nos modelos de maturidade da Tabela 1, “Abordagens das competências *hard skills* e *soft skills* por modelo de maturidade”, foi possível visualizar um panorama das competências dos modelos de maturidade em projetos logísticos. Para maior entendimento da relação dessas competências com a pesquisa de campo realizada, foi elaborada a Tabela 14, com o objetivo de cruzar as competências citadas nos modelos com as competências citadas pelos entrevistados por meio do *software* Atlas.ti.

Observou-se que todas as *hard skills* mencionadas nos modelos de maturidades obtiveram citações por parte dos entrevistados, enquanto as *soft skills* “criatividade”, “flexibilidade” e “proatividade” foram poucas citadas. A partir disso, pode-se inferir que essas competências são secundárias em projetos logísticos *outbound* em relação às competências *hard skills* apresentadas. Dessa forma, atingiu-se o segundo objetivo específico desta dissertação.

Tabela 12 - Tabela das ocorrências de citações dos entrevistados

Competências	Competência abordadas	Citações das competências nos modelos de maturidade						Citações pela prática dos entrevistados		
		Ogonowski & Madzinski (2019)	Veldman & Klingenberg (2009)	Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2015)	Facchini <i>et al.</i> (2020)	Frederico (2020)	Battista & Schiraldi (2013)	Caso 1	Caso 2	Caso 3
<i>Hard Skills</i>	Certificações e conhecimentos técnicos em projetos e logística	x	x	x	x	x	não aplicável	E12, E2, E4 e E8	E1, E10, E11 e E6	E3, E5, E7 e E9
	Melhoria contínua (Lean e Kaizen)	não aplicável	x	x	não aplicável	não aplicável	não aplicável	E12, E2, E4 e E8	E1, E10, E11 e E6	E3, E5, E7 e E9
	Novas tecnologia e inovação	x	x	x	x	x	não aplicável	E12, E2 e E8	E1, E10	E3, E5, E7
	Análise de dados	x	x	x	x	x	x	E12, E2, E4 e E8	E1, E10, E11 e E6	E3, E5, E7 e E9
<i>Soft Skills</i>	Bom relacionamento interpessoal	x	não aplicável	x	x	x	x	E12 e E2	E1, E10 e E6	E5 e E7
	Comunicação	x	x	x	x		x	E12, E2, E4 e E8	E1, E10, E11 e E6	E3, E5, E7 e E9
	Criatividade	x			x	x	x	E2	E11	E3, E5
	Flexibilidade		x	x	x		x	E4	E6	E7
	Liderança	x	x	x	x	x	x	E12, E2, E4 e E8	E1, E10, E11 e E6	E3, E5, E7 e E9
	Proatividade	x		x				E12	E10	E7 e E9
Trabalhar sob pressão	x	x	x	não aplicável	não aplicável	não aplicável	E12, E2, E4 e E8	E1, E10, E11 e E6	E3, E5, E7 e E9	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados apresentados pelo *software* Atlas.Ti.

Ainda no contexto das competências *hard* e *soft skills*, para estar em sintonia com o objetivo desta pesquisa e aprofundar na descrição das competências, foi realizado, com o apoio do *software* Atlas.ti., um mapeamento do ponto de vista dos entrevistados com as principais competências oriundas da Tabela 1. Esses resultados são apresentados na Tabela 15, e resgatam a relação com os respectivos trechos das falas dos entrevistados de cada uma das três empresas pesquisadas.

Tabela 13 - Tabela de falas sob o ponto de vista dos entrevistados

Competências	Competência abordada	Resultados das entrevistas		
		Caso 1	Caso 2	Caso 3
<i>Hards Skills</i>	Certificações e conhecimentos técnicos em projetos e logística	E2 "...dá embasamento técnico e ferramental para as pessoas desenvolverem um trabalho organizado, claro, e com uma entrega definida..."	E10 "...Os profissionais vão adquirir o conhecimento através dessas certificações, eles vão entender, realmente, o cenário. aí, acaba tendo um projeto mais qualificado..."	E7 "...Eu Acredito que todas essas certificações contribuem, de fato, para que não tenhamos problemas de implantação..."
	Melhoria contínua (<i>Lean e Kaizen</i>)	E12 "...Kaizen, Lean, olhando os processos atuais e fazendo testes e validações, para melhorar os processos e conseguir ter uma performance superior..."	E6 "...Pode contribuir muito, porque é através delas que você controla, mapeia e documenta as oportunidades e obviamente, levar a equipe à maturidade..."	E9 "...as ferramentas principais são o Lean com 5 S e outras, vem exatamente para suprir as necessidades..."
	Novas tecnologia e inovação	E8 "...essas novas tecnologias, vem para ajudar... não tem como escapar, é o futuro, está ligado diretamente a buscar resultados mais rápido na logística..."	E11 "... nos projetos que eu trabalhei ainda estão bem defasados, ainda não utilizo muito dessas ferramentas.	E3 "...tem uma relação de alto impacto para melhoria de processo..."
	Análise de dados	E12 "...A parte de análise de dados é superimportante, assim, você consegue apurar, consegue entender o número para poder evoluir no projeto..."	E10 "...A gente tem no nosso ambiente a preocupação de aplicar novas ferramentas de análise de dados, isso é fundamental..."	E5 "... É extremamente importante, principalmente para empresas de fluxo de dados muito grande..."
<i>Softs Skills</i>	Bom relacionamento interpessoal	E4 "...quando a gente fala em projetos, essa questão de relacionamento interpessoal é superimportante.	E1 "...a gente trabalha muito com pessoas, então o equilíbrio de todo isso faz com que a gente consiga atingir o objetivo de maneira menos traumática..."	E7 "...Um bom relacionamento para poder compartilhar com outras pessoas é fundamental nos projetos..."
	Comunicação	E4 "...Essa questão de boa comunicação, é exigido pois lidamos com diversas áreas..."	E10 "...a comunicação fortalece a interação das atividades, são competências fundamentais para a gente..."	E3 "...Eu avalio de uma forma positiva, porque a comunicação bem clara e aberta facilita o entendimento de todas as áreas..."

Liderança	E8 "...gestor deve saber conduzir as pessoas para a direção correta..."	E11 "...a liderança é essencial, a gente lida com pessoas, e pessoas insatisfeitas, por mais que sejam bons profissionais, podem não produzir o esperado..."	E7 "...a liderança de poder puxar um projeto, de poder estar sempre tendo respeito pelo próximo, entendendo o limite de cada um..."
Trabalhar sob pressão	E2 "...É muito importante a gente ter pressão, a gente tem uma curva de aprendizado, e a pressão é para que inove rápido e, se errar, corrigir mais rápido..."	E10 "...Eu acho que a pressão é normal dentro do nosso meio, a pressão mais ajuda do que atrapalha, porque ela desenvolve, acaba fazendo com que as pessoas fiquem comprometidas com o projeto, com o prazo, com as expectativas..."	E7 "...essa pressão, se bem aplicada, é uma pressão adequada e bem positiva, a gente sabe que dentro de uma empresa, a gente tem prazos, envolve valores..."

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados apresentados pelo *software* Atlas.TI

Não foram consideradas citações que foram igual ou abaixo da metade dos entrevistados, para se ter somente aqueles pontos mais praticados pelas empresas. Dessa forma, foi possível compreender o que dizem os entrevistados sobre as competências mapeadas nos modelos de maturidade da literatura.

4.10 - FECHAMENTO DA ANÁLISE E DISCUSSÃO

As competências *hard skills* e *soft skills* tornaram-se imprescindíveis para que os projetos logísticos *outbound* sejam eficazes e para que a compreensão dessas competências se torne mandatório para as pessoas atuantes nesse cenário (Cheshmberah & Beheshtikia, 2020; Facchini *et al.*, 2020; Pena *et al.*, 2020). Os dados da Tabela 16 descrevem as oito competências identificadas e necessárias para atuar em projetos logísticos *outbound*.

Tabela 14 - Descrição das competências necessárias em projetos logísticos *outbound*

Competências	Tipo	Descrição	Contribuição	Referência
Análise de dados	<i>Hard skill</i>	é a competência de resolver problemas ou compreender cenários complexos por meio dos números	Contribui para transformar dados em estratégias, mensurar resultados e gerar informações mais acuradas e assertivas.	(Werner e Kosacka, 2019; Facchini, 2020).
Certificação	<i>Hard skill</i>	é um documento que valida e habilita a competência técnica do profissional a melhor aplicação de determinada tarefa	Contribui para realização de atividades com maior qualidade, agilidade e alcance de melhores resultados.	(Frederico, 2020); (Ogonowski & Madzinski, 2019).
Comunicação	<i>Soft skill</i>	é a competência de compreensão eficaz de informações que pode ser realizado por diversos meios	Simplifica atividades, melhora o planejamento e alinha os objetivos.	(Veldman & Klingenberg, 2009); (Lahti, Shamsuzzoha & Helo, 2015).
<i>Feedback</i> como complemento desenvolvimento	<i>Soft skill</i>	é a competência de conduzir uma avaliação de um ou mais profissionais para identificar oportunidades para evolução"	Contribui para o desenvolvimento individual do profissional na execução de suas atividades, e, assim, atinge melhores resultados.	(Afaneh, AlHadid & AlMalahmeh, 2015); (Beheshti <i>et al.</i> , 2014); (Agha, 2019)
Lidar bem com tecnologia e inovação	<i>Hard skill</i>	compreender e estar habilitado à utilização de novidades tecnológicas com rapidez e assertividade	Reduz custos com mão de obra, tem maior produtividade nas tarefas e maior exatidão nas informações.	(Frederico <i>et al.</i> , (2019); (Boysen, Fedtke & Schwerdfeger, 2020).

Melhoria contínua (<i>Lean</i> e <i>Kaizen</i>)	<i>Hard skill</i>	é a competência de atuar com evolução contínua nos aspectos comportamentais e processuais	Garante evolução dos processos, que, por sua vez, contribuem de forma positiva para a eficiência e para o resultado final dos projetos.	Ellefsen <i>et al.</i> ; (2019); Lewandowska & Kosacka (2019).
Trabalhar sob pressão	<i>Soft skill</i>	competência para lidar bem com prazos curtos e com cobrança constante por resultados diários	Contribui para o cumprimento de prazos e metas apertadas, acelera soluções de problemas e ajuda no desenvolvimento técnico e emocional.	(Ogonowski & Madzinski, 2019; Veldman & Klingenberg, 2009; Lahti, Shamsuzzoha & Helo 2015).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 16, foi possível compreender as competências que são essenciais e estabelecer um entendimento para ter uma boa atuação em projetos logísticos *outbound*, de maneira que essas competências possam ser aprimoradas nesse contexto. Portanto, foi possível descrever as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos logísticos *outbound* baseadas em modelos de maturidade com dados empíricos extraídos da base teórica e pesquisa de campo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar as contribuições acadêmicas e práticas desta pesquisa, bem como suas limitações encontradas. Por fim, o capítulo finaliza com as sugestões para pesquisas futuras.

Estar preparado para os desafios profissionais, em novos cenários muitas vezes adversos, nos faz cada vez mais perceber que novos conhecimentos, habilidades e comportamentos surgem paralelamente, e cabe ao profissional adaptar-se, seja com relação às tecnologias disruptivas, às novas tendências ou às mudanças de estratégia oriundas de um novo comportamento dos clientes. Ao final desta pesquisa, foi possível descrever as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos logísticos *outbound* baseadas em modelos de maturidade.

Este estudo identificou uma lacuna quando revelou o *feedback* como uma *soft skill* essencial na capacitação e no desenvolvimento das pessoas, e também ressaltou as demais competências demandadas dos profissionais atuantes em projetos logísticos *outbound*. Para tanto, esta pesquisa se baseou na descrição das competências exigidas em projetos para o segmento logístico *outbound*. O objetivo desta pesquisa foi subdividido em três objetivos específicos: 1) Identificar os modelos de maturidade disponíveis na literatura com abordagem em projetos logísticos *outbound*, que foi atingido por meio de duas revisões sistemáticas da literatura; 2) Identificar fatores relacionados ao fator humano nos modelos de maturidade de projetos logísticos *outbound*, que foi obtido êxito por meio das entrevistas realizadas em três casos com empresas ativamente atuantes em projetos logísticos *outbound*; 3) Comparar as competências das pessoas nos modelos de maturidade em relação às competências das pessoas atuantes em projetos logísticos, que foi possível compreender essas comparações por meio de evidências extraídas da literatura e entrevistas com suporte do *software* Atlas.TI.

Com os resultados, foi possível evidenciar a importância das competências para o gerenciamento de projetos das empresas, de modo a salientar como elas estão fortemente ligadas a sua sobrevivência e crescimento, uma vez que, para crescer, é necessário que as pessoas que compõem a força de trabalho estejam aptas a exercerem as respectivas funções confiadas, a buscar os resultados esperados e a manter um ambiente saudável e competitivo.

5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Após a realização das duas revisões sistemáticas da literatura, foi possível compreender as áreas do conhecimento que não foram exploradas e em que há muitas oportunidades de pesquisa em projetos logísticos *outbound*, devido ao cenário crescente de demanda e uma perspectiva positiva para os próximos anos. Consequentemente, essa dissertação traz contribuição teórica por meio de pesquisa qualitativa, que acrescentou o fator humano relacionado à correta condução da ferramenta de desenvolvimento *feedback*, que, além de ser um medidor para o acompanhamento da capacitação, produz resultados excelentes em projetos logísticos *outbound*.

Com isso, pesquisas futuras poderão agregar conhecimento aos seus projetos por meio do estudo aqui realizado, uma vez que os resultados obtidos desta pesquisa poderão servir de apoio para novos estudos e buscar um aperfeiçoamento contínuo em seus projetos.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

A principal contribuição é a compreensão das competências para atuar em projetos logísticos *outbound*, e como elas se comportam na prática. Dessa forma os profissionais poderão melhor gerir seus times, bem como se autogerenciarem em relação as competências que foram mencionadas como resultado dessa pesquisa. A partir dos dados obtidos, os profissionais também poderão melhor planejar ações do começo ao final de projetos em que as pessoas são fundamentais para obter o sucesso.

Em relação aos modelos de maturidade citados, foi evidenciado que as competências resultantes das entrevistas realizadas com profissionais dos três casos apresentados têm aderências aos modelos de maturidade nos projetos logístico *outbound*. No entanto, descobriu-se uma nova competência que é a habilidade de condução do *feedback*, o qual não foi apontado nos modelos previamente estudados nesta pesquisa e, que poderá apoiar profissionais atuantes em gestão de projetos logísticos *outbound*.

Uma vez identificada quais são as habilidades *hard* e *soft skills*, foi possível contribuir com a atualização dessas competências em cenários recentes como a transformação digital, o aumento gradativo de vendas virtuais devido a uma pandemia, e isso tudo, torna um desafio maior para profissionais de projetos logísticos *outbound*. Até então, haviam os modelos de maturidade em projetos logísticos de forma genérica, o qual não apontavam competências

essências e exclusivas para atuação em projetos logísticos *outbound*. Contudo, essas competências foram reconhecidas como importantes ferramentas estratégicas para identificar o níveis de maturidade organizacional, permitindo desta forma, identificar o desempenho dos projetos, e aquelas habilidades demandadas nesses ambientes.

Pela visão prática, destacou-se as metodologias de melhoria contínua, sobretudo com *Lean* e *Kaizen*, que foi amplamente apontadas pelos respondentes da pesquisa realizada. Visualizamos que são métodos comuns em empresas que têm os projetos logísticos como parte estratégica de seus negócios, e que almejam obter resultados cada vez melhores. Isso porque metodologias de melhoria contínua envolvem o aprimoramento ininterrupto dos projetos e conseqüentemente, dos processos, produtos e serviços. Um ponto fundamental para profissionais que atuam com esses métodos em seus projetos, é a questão da cultura que deve ser criada para vivenciar melhores resultados, ou seja, é necessário que haja boa aderência de todo o time às essas metodologias, inclusive da alta gestão, para a promoção, engajamento e atuação com mentalidade em melhoria contínua, e assim, perpetuar e ter continuidade em um ciclo sem fim. Portanto a melhoria contínua está diretamente ligada à redução de custos, aumento de produtividade, redução de erros e maior qualidade dos produtos. Uma vez que, por meio da otimização geral de processos, você elimina atividades desnecessárias e tem um projeto mais enxuto com foco em resultados.

Este estudo também apresenta outras opções de capacitação, treinamentos, suporte para recrutamento e seleção, direcionamentos para *coaching* e base para uma transformação cultural em busca da melhor performance. Organizações que fazem uma gestão de competências otimiza o processo de contratação e trabalha continuamente para acompanhar o desenvolvimento do profissional, melhora os indicadores de desempenho, e fortalece o vínculo do colaborador com a empresa. Neste sentido, os gestores de projetos logísticos assumem papéis mais intensos, pois precisam preparar as melhores condições que favoreçam o desenvolvimento de competências, apresentando a contextualização de conhecimentos e estratégias para o desenvolvimento de habilidades específicas em projetos logísticos *outbound*. Portanto, por meio das competências *hard skills* e *soft skills* é possível elaborar treinamentos que tragam resultados como: redução da rotatividade, redução do absenteísmo, aumento da eficiência individual dos colaboradores, aumento das habilidades das pessoas, elevação dos conhecimentos, mudanças de atitudes e comportamentos, entre outras situações que o funcionário não conseguia visualizar anteriormente.

Durante o planejamento e a execução dos projetos, a empresa pode monitorar os resultados e criar programas internos de desenvolvimento de pessoas e potencializar seus

colaboradores. Dessa forma, espera-se que os profissionais consigam melhorar seus resultados, contribuir para o alcance das metas e evoluir em suas carreiras dentro de ambientes desafiadores e incertos, como os projetos logísticos *outbound*.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como principal resultado descrever quais são as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos logísticos *outbound*, baseadas em modelos de maturidade, tornando assim o setor de logística *outbound* uma delimitação desta pesquisa.

Outro ponto refere-se à adoção do modelo de maturidade, que se limitou a identificar as características de *hard skills* e *soft skills* da cadeia logística *outbound*. É necessário também considerar as diferenças culturais e estruturais dos casos estudados, bem como os profissionais que estão em níveis diferentes dentro das empresas pesquisadas.

5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se o aprofundamento nos casos com empresas distintas, bem como uma maior amostragem de unidade de análise, com o objetivo de identificar novas competências demandadas. Nesse sentido, pode-se também fazer uso de métodos quantitativos para estabelecer variáveis e possíveis relações com modelos existentes na literatura.

Pesquisas futuras poderão propor novos modelos de maturidade com a evolução de novas tecnologias ou com a mudança de comportamento do consumidor após o fim da pandemia, ou mesmo diante de um aumento demográfico ou geográfico que aumentam os desafios para profissionais de projetos logísticos *outbound*.

REFERÊNCIAS

- Abralog (2020) Disponível em <https://www.abralog.com.br/noticias/abralog-faz-pesquisa-para-definir-temas-de-e-commerce-para-2020/>
- Abcomm (2019) - Disponível em <https://abcomm.org/noticias/pesquisa-logistica-no-e-commerce-2019/>
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., & e Silva, W. S. (2019). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>
- Asdecker, B., & Felch, V. (2018). Development of an Industry 4.0 maturity model for the delivery process in supply chains. *Journal of Modelling in Management*.
- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778.
- Ballou, R.H. (2006). Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial. 5ªed. Trad. Raul Rubenish. Porto Alegre: Bookman.
- Ballou, R. H. (2007). The evolution and future of logistics and supply chain management. *European business review*.
- Ballou, R. H., Gilbert, S. M., & Mukherjee, A. (2000). New managerial challenges from supply chain opportunities. *Industrial marketing management*, 29(1), 7-18.
- Bandeira-de-Mello, R., & Cunha, C. J. C. de A. (2010). Grounded Theory. In *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (2ª edição, pp. 241–266). São Paulo: Saraiva.
- Benmoussa, R., Abdelkadir, C., Abd, A., & Hassou, M. (2015). Capability/maturity based model for logistics processes assessment. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Bertaglia, P. R. (2017). Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. Saraiva Educação SA.
- Battista, C., & Schiraldi, M. M. (2013). The logistic maturity model: Application to a fashion company. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(Godiste 2013), 5-29.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27.
- Boysen, N., Fedtke, S., & Schwerdfeger, S. (2020). Last-mile delivery concepts: a survey from an operational research perspective. *OR Spectrum*, 1-58.
- Bolli, T. & Renold, U. (2015). Comparative advantages of school and workplace Environment in competence acquisition: Empirical evidence from a survey among Professional tertiary education, (389).
- Bowers, J., & Khorakian, A. (2014). Integrating risk management in the innovation project. *European Journal of innovation management*.

- Bowersox, D. J., & Daugherty, P. J. (1995). Logistics paradigms: the impact of information technology. *Journal of Business logistics*, 16(1), 65
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254-266.
- Camargo Junior, J. B., & Pires, S. R. I. Systematization of logistics outsourcing implementation through project management practices.
- Carter, M. W., Farvolden, J. M., Laporte, G., & Xu, J. (1996). Solving an integrated logistics problem arising in grocery distribution. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 34(4), 290-306.
- Chakraborty, I., & Maity, P. (2020). COVID-19 outbreak: Migration, effects on society, global environment and prevention. *Science of the Total Environment*, 138882.
- Chandra, S., Ghosh, D., & Srivastava, S. K. (2016). Outbound logistics management practices in the automotive industry: an emerging economy perspective. *Decision*, 43(2), 145-165.
- Chen, F., & Wang, Y. (2020). Downward compatible loading optimization with inter-set cost in automobile outbound logistics. *European Journal of Operational Research*.
- Cheshmberah, M., & Beheshtikia, S. (2020). Supply chain management maturity: an all-encompassing literature review on models, dimensions and approaches. *LogForum*, 16(1).
- Ching, H. Y. (2001). *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada-supply chain*. Editora Atlas SA.
- Christopher, M. (1986). Implementing logistics strategy. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*.
- Christopher, M., & Peck, H. (1997). Managing logistics in fashion markets. *The International Journal of Logistics Management*, 8(2), 63-74.
- Christopher, M. (2011). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-Tradução da 4ª edição norte-americana*. São Paulo: Cengage Learning.
- Cooke-Davies, T. (2004). Project management maturity models. *The Wiley guide to managing projects*, 1234-1255.
- Council of Logistics Management. (2019) CSCMP. Supply Chain Management Definitions. https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx
- CNT (2020) Disponível em <https://www.cnt.org.br/painel-impacto-covid19>
- Czakoń, W., Kawa, A., & Scott, S. (2020). Network orientation of logistics service providers: the construct, dimensionality and measurement scale. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(5), 474-492.
- da Silva, L. F., & Russo, R. D. F. S. M. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 1-6.
- Diaz, A., Solís, L., & Claes, B. (2011). Improving logistics and supply chain management in Spain: an analysis of current practices and future requirements. *International Journal of Logistics Systems and Management* 3, 9(2), 150-169.
- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International journal of project management*, 21(2), 89-95.

- Dvir, D. O. V., Sadeh, A., & Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*, 37(5), 36-48.
- Ekeskar, A., & Rudberg, M. (2016). Third-party logistics in construction: the case of a large hospital project. *Construction management and economics*, 34(3), 174-191.
- Ellefsen, A. P. T., Oleśków-Szłapka, J., Pawłowski, G., & Tobała, A. (2019). Striving for excellence in AI implementation: AI maturity model framework and preliminary research results. *LogForum*, 15.
- Eriksson, K., Wikström, K., Hellstrom, M., & Levitt, R. E. (2019). Projects in the Business Ecosystem: The Case of Short Sea Shipping and Logistics. *Project Management Journal*, 50(2), 195-209
- Facchini, F., Oleskow-Szłapka, J., Ranieri, L., & Urbinati, A. (2020). A maturity model for logistics 4.0: An empirical analysis and a roadmap for future research. *Sustainability*, 12(1), 86.
- Fernandes, G., O' Sullivan, D., Pinto, E. B., Araújo, M., & Machado, R. J. (2020). Value of project management in university–industry R&D collaborations. *International Journal of Managing Projects in Business*, ahead-of-print(ahead-of-print).
- FGVCelog (2020). - Disponível em <https://fgvcelog.fgv.br/pesquisas/andamento>
- Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International journal of project management*, 29(8), 994-1002.
- Forero, M., & Rodríguez, L. (2020). Relief operations as a multi-project: Colombian case. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 11(1), 153-172.
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International journal of operations & production management*.
- Frederico, G. F., Garza-Reyes, J. A., Anosike, A., & Kumar, V. (2019). Supply Chain 4.0: concepts, maturity and research agenda. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS. ti*. Sage.
- Garza-Reyes, J. A., Villarreal, B., Kumar, V., & Molina Ruiz, P. (2016). Lean and green in the transport and logistics sector—a case study of simultaneous deployment. *Production Planning & Control*, 27(15), 1221-1232.
- Geoffrion, A. M., & Graves, G. W. (1974). Multicommodity distribution system design by Benders decomposition. *Management science*, 20(5), 822-844.
- Charmaz, K. (2009). *A Construção da Teoria Fundamentada: Guia Prático para Análise Qualitativa* (1o ed). Penso.
- Goldsby, T. J., & Zinn, W. (2016). Technology innovation and new business models: can logistics and supply chain research accelerate the evolution? *Journal of Business Logistics*, 37(2), 80-81.
- Graves, S. C., & Fisher, M. L. (1997). Introduction to special issue on frontier research in manufacturing and logistics. *Management Science*, 43(4), 403.
- Gray, K., & Ulbrich, F. (2017). Ambiguity acceptance and translation skills in the project management literature. *International Journal of Managing Projects in Business*.

- Gunasekaran, A., & Kobu, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. *International journal of production research*, 45(12), 2819-2840.
- Gunasekaran, A., Subramanian, N., Tiwari, M. K., Papadopoulos, T., & Nie, P. (2016). 4th party logistics service providers and industrial cluster competitiveness. *Industrial Management & Data Systems*.
- Guo, X., Jaramillo, Y. J. L., Bloemhof-Ruwaard, J., & Claassen, G. D. H. (2019). On integrating crowdsourced delivery in last-mile logistics: A simulation study to quantify its feasibility. *Journal of Cleaner Production*, 241, 118365.
- Hedborg Bengtsson, S. (2019). Coordinated construction logistics: an innovation perspective. *Construction Management and Economics*, 37(5), 294-307.
- Hiremath, N. C., Sahu, S., & Tiwari, M. K. (2013). Multi objective outbound logistics network design for a manufacturing supply chain. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 24(6), 1071-1084.
- Ilos (2020) Disponível em <https://www.ilos.com.br/web/tag/pesquisa/>
- Janjevic, M., Merchan, D., & Winkenbach, M. (2020). Designing Multi-tier, Multi-service-level, and Multi-modal Last-Mile Distribution Networks for Omni-Channel Operations. *European Journal of Operational Research*.
- Jitpaiboon, T., Smith, S. M., & Gu, Q. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. *Project Management Journal*, 50(3), 271–287.
- Jugdev, K., & Thomas, J. (2002). 2002 student paper award winner: Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage?. *Project management journal*, 33(4), 4-14.
- Kaviani, M. A., Tavana, M., Kumar, A., Michnik, J., Niknam, R., & de Campos, E. A. R. (2020). An integrated framework for evaluating the barriers to successful implementation of reverse logistics in the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 272, 122714.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Kosacka, M. (2020). Logistics maturity model in the service industry: state of art and research implications. *Scientific Journal of Logistics*, 16(2).
- Ksiazkiewicz, D. (2016). Risk factor classification GEMIO in the planning phase of logistic project management. In *Transport Development Challenges in the Twenty-First Century* (pp. 211-219). Springer, Cham.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The international journal of logistics management*, 9(2), 1-20.
- Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2005). An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of business Logistics*, 26(1), 25-51.
- Lewandowska, Werner K. (2020). Logistics maturity of the polish service sector research. *Scientific Journal of Logistics*, 16(4).

- Lewandowska, K., & Kosacka, M. (2019). Logistics maturity model for engineering management—method proposal. *Management Systems in Production Engineering*, 27(1), 33-39.
- Liu, W., Wang, S., Dong, D., & Wang, J. (2020). Evaluation of the intelligent logistics eco-index: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 274, 123127.
- Lu, P., Cai, X., Wei, Z., Song, Y., & Wu, J. (2019). Quality management practices and interorganizational project performance: Moderating effect of governance mechanisms. *International Journal of Project Management*, 37(6), 855–869.
- Luu, T.T. (2016), “Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence”, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 19 No. 6, pp. 583-603.
- Maloni, M. J., & Carter, C. R. (2006). Opportunities for research in third-party logistics. *Transportation journal*, 23-38.
- Marchet, G., Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., & Tappia, E. (2018). Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Marques, A., Soares, R., Santos, M. J., & Amorim, P. (2020). Integrated planning of inbound and outbound logistics with a Rich Vehicle Routing Problem with backhauls. *Omega*, 92, 102172.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas.
- Melkonyan, A., Gruchmann, T., Lohmar, F., Kamath, V., & Spinler, S. (2020). Sustainability assessment of last-mile logistics and distribution strategies: The case of local food networks. *International Journal of Production Economics*, 107746.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Annals of Internal Medicine*, 151, 264–269. <https://annals.org/aim/fullarticle/744664/preferredreporting-items-systematic-reviews-meta-analyses-prisma-statement>
- Morgan, D. L., & Krueger, R. A. (1993). When to use focus groups and why. *Successful focus groups: Advancing the state of the art*, 1, 3-19.
- Niu, Y., Lu, W., Liu, D., Chen, K., Anumba, C., & Huang, G. G. (2019). An SCO-enabled logistics and supply chain–management system in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(3), 04016103.
- Ogonowski, P., & Madziński, M. (2019). Project management maturity in companies operating on Polish logistics market. *LogForum*, 15(2).
- OMS (2020) Disponível em <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports/>
- Pant, I. &. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International journal of project management*, 26(2), 124-128.
- Pena-Montoya, C. C., Bouzon, M., Torres-Lozada, P., & Vidal-Holguin, C. J. (2020). Assessment of maturity of reverse logistics as a strategy to sustainable solid waste management. *Waste Management & Research*, 38(1_suppl), 65-76.

- Prado, D., & Archibald, R. D. (2009). *Maturidade Brasil 2008: pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos*.
- Prado, D. (2016). *A importância da evolução da maturidade em gerenciamento de projetos*.
- Pinto, J. K., & Morris, P. W. (2004). *Wiley guide to managing projects*. John Wiley & Sons. Recuperado:http://www.academia.edu/download/43924210/How_Projects_Differ_And_What_to_Do_About20160320-3783-9rn9jc.pdf
- Project management institute [PMI]. (2017). *Guide to the project Management body of knowledge - Sixth Edition*. Project Management Institute, Pennsylvania USA.
- Revista Mundo Logística, 2020 - disponível em <https://revistamundologistica.com.br/noticias/inteligencia-artificial-nos-transportes-e-foco-da-nova-mundologistica>.
- Rezvani, A., Khosravi, P., & Ashkanasy, N. M. (2018). Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study. *International Journal of Project Management*, 36(8), 1034-1046.
- Saldaña, J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd ed.). Sage.
- SBVC (2020) recuperado: http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2020/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2020-SBVC-vfinal.pdf
- Sureeyatanapas, P., Poophiukhok, P., & Pathumnakul, S. (2018). Green initiatives for logistics service providers: An investigation of antecedent factors and the contributions to corporate goals. *Journal of Cleaner Production*, 191, 1-14.
- Svensson, G. (2002). A conceptual framework of vulnerability in firms' inbound and outbound logistics flows. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Tang, C. S., & Veelenturf, L. P. (2019). The strategic role of logistics in the industry 4.0 era. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 129, 1-11.
- Tanskanen, K., Holmström, J., & Öhman, M. (2015). Generative mechanisms of the adoption of logistics innovation: the case of on-site shops in construction supply chains. *Journal of Business Logistics*, 36(2), 139-159.
- Tecnológica (2019) Disponível em <https://www.tecnologica.com.br/portal/artigos/81855/os-investimentos-em-infraestrutura-em-2018-e-as-projecoes-para-2019>.
- Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-ação nas organizações*. Atlas.
- Turner III, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The qualitative report*, 15(3), 754.
- Ulgen, V. S., & Forslund, H. (2015). Logistics performance management in textiles supply chains: best-practice and barriers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 52-75.
- Veldman, J., & Klingenberg, W. (2009). Applicability of the capability maturity model for engineer-to-order firms. *International Journal of Technology Management*, 48(2), 219-239.
- Walker, D. varejo, & Lloyd-Walker, B. (2019). The future of the management of projects in the 2030s. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 242–266.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

- Yang, C. C. (2016). Leveraging logistics learning capability to enable logistics service capabilities and performance for international distribution center operators in Taiwan. *The International Journal of Logistics Management*.
- Zaman, U. J. (2019). Understanding the soft side of software projects: An empirical study on the interactive effects of social skills and political skills on complexity–performance relationship. *International Journal of Project Management*, 37(3), 444-460.
- Zhang, D., Ni, N., Lai, X., & Liu, Y. (2020). Multimodal iron ore inbound logistics network design under demand uncertainty. *Maritime Policy & Management*, 1-25.
- Zimmermann, R., DF Ferreira, L. M., & Carrizo Moreira, A. (2016). The influence of supply chain on the innovation process: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(3), 289-304.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

I) Instruções para o entrevistador:

A gestão da maturidade de projetos na logística *outbound* tem sido objeto de muitas pesquisas. Diversos são os modelos disponíveis que auxiliam um gerenciamento de projetos mais efetivo nas organizações. Entretanto, considerando que a pesquisa será também sobre competências *hard* e *soft skills*, que são assuntos emergentes, considera-se importante compreender tais habilidades.

O foco das entrevistas em profundidade será de extrair dos entrevistados fatos importantes vivenciados por eles em algum projeto na logística *outbound*, relatos de suas experiências, opiniões e pontos de vista (Turner, 2010).

Nesse contexto o objetivo da entrevista é descrever quais são as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos logísticos *outbound* baseadas em modelos de maturidade.

Pesquisador: Gilmar de Carvalho Daneluci

Professor Orientador: Prof. Dr. Renato Penha

II) Condições da entrevista

- Quem será entrevistado?

Nome:

Data da entrevista:

Local:

Duração da entrevista:

Cargo:

Formação:

Experiência:

- Quando? Entre os meses Janeiro e Fevereiro de 2020.
- Onde?
- Quanto tempo? Até 60min.
- Como será conduzida a entrevista? Gravada.

III) Categorias iniciais.

Objetivo Geral: Descrever quais são as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos logísticos <i>outbound</i> baseadas em modelos de maturidade.			
Objetivos Específicos	Perguntas	Fatores	Autor/Fundamentação
Identificar os modelos de maturidade disponíveis na literatura com abordagem em projetos logísticos;	<ul style="list-style-type: none"> • Como a Maturidade nos processos de gerenciamento de projetos é vista para a sua organização? • Qual é a sua percepção do envolvimento dos envolvidos na execução dos projetos com a maturidade em gestão de projetos da empresa? 	Modelos de Maturidade	Ogonowski & Madzinski (2019); Veldman & Klingenberg (2009); Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2015); Facchini <i>et al.</i> (2020); Frederico (2020); Battista & Schiraldi (2013).
Analisar/Identificar as competências das pessoas nos modelos de maturidade em relação aos projetos de logística <i>outbound</i> ;	<ul style="list-style-type: none"> • Como uma certificação técnica em projetos, como o PMP ou em processos, como <i>Lean 6Sigma</i>, pode contribuir com o nível de maturidade dos projetos de logística <i>outbound</i>? 	<i>Hard Skill</i>	Ogonowski & Madzinski (2019); Frederico (2020).
	<ul style="list-style-type: none"> • Como as técnicas de <i>Machine Learning</i> (<i>Cloud computing</i>, Inteligência artificial, IoT e <i>Big Data</i>) estão relacionadas com os projetos de logística <i>outbound</i>? 		Facchini <i>et al.</i> (2020); Frederico (2020).
	<ul style="list-style-type: none"> • Quais processos de melhoria contínua são empregados pela empresa no processo de gerenciamento de projetos de logística <i>outbound</i>? 		Veldman & Klingenberg (2009); Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2015).
	<ul style="list-style-type: none"> • Como as competências pessoais, como comunicação, atitude proativa e bom relacionamento interpessoal estão relacionadas com os projetos logísticos? • Qual é a relação da pressão dos projetos logísticos <i>outbound</i> com a maturidade no processo de gerenciamento de projetos? • Como é feito o processo de avaliação e aprimoramento de competências das pessoas? 	<i>Soft Skill</i>	Ogonowski & Madzinski (2019) Veldman & Klingenberg (2009) Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2015) Facchini <i>et al.</i> (2020)

<p>Comparar as competências das pessoas nos modelos de maturidade em relação as competências das pessoas atuantes em projetos logísticos;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quais competências são reconhecidas pela empresa com relação à maturidade dos projetos? • Como as competências dos recursos contribuem para a maturidade do processo de gerenciamento de projetos? 	<p>Modelos de Maturidade; Competências</p>	<p>Ogonowski & Madzinski (2019); Veldman & Klingenberg (2009); Lahti, Shamsuzzoha & Helo (2015); Facchini <i>et al.</i> (2020); Frederico (2020); Battista & Schiraldi (2013).</p>
---	---	--	--

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Empresa:
2. Entrevistado (s):
3. Entrevistador:
4. Seções da entrevista:
 - () *Background* do entrevistado
 - () Itens que quero verificar
 - () validação dos itens percebidos
 - () Comentários finais

5. Introdução da entrevista

Você foi selecionado(a) para essa entrevista porque estamos fazendo um estudo que visa a descrever quais são as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos logísticos *outbound* baseadas em modelos de maturidade.

Vale ressaltarmos que a sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Havendo o seu interesse, os resultados serão posteriormente compartilhados com o(a) senhor(a).

Mediante sua autorização e para nos auxiliar na análise do conteúdo, desejamos que a entrevista seja gravada. Destacamos que a qualquer momento o(a) senhor(a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista. Somente os pesquisadores terão acesso a gravação, assim como, os nomes e empresas citadas serão mantidos em sigilo e não serão repassados ou publicados em nenhum momento.

A transcrição da entrevista será enviada a(o) senhor(a) para que seja avaliada e validada.

6. Itens a serem tratados na entrevista:
 - a) Descrição de quais são as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos na logística *outbound* baseadas em modelos de maturidade.
 - b) Analisar/Identificar as competências das pessoas nos modelos de maturidade em relação aos projetos na logística *outbound*;

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa sob o título **“Competências *Hard* e *Soft Skills* para Gestão de Projetos Logísticos *Outbound* baseados em modelos de maturidade”**, sob a responsabilidade do pesquisador Gilmar de Carvalho Daneluci, o qual pretende elaborar a dissertação com base na análise da literatura relacionada ao tema e sua entrevista, e com o intuito de descrever quais são as competências necessárias das pessoas em gestão de projetos na logística *outbound* baseadas em modelos de maturidade.

A dissertação supracitada é requisito para conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos, PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Sua participação é voluntária e acontecerá por entrevista, presencial ou virtual, com a utilização de perguntas abertas que terão como propósito registrar fatos importantes vivenciados por você em projetos envolvendo logística *outbound*, relatos de suas experiências, opiniões e seus pontos de vista. A entrevista tem uma previsão de duração de 30 minutos até uma hora.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são inexistentes ou de baixíssima probabilidade, uma vez que o seu envolvimento na pesquisa se dará por meio de respostas verbais às perguntas. Além disso, para garantir que não ocorra nenhum constrangimento para com o entrevistado ou sua empresa, ambos serão mantidos em sigilo. É importante destacar que se o (a) Sr (a) participar estará contribuindo para um melhor entendimento sobre as decisões a respeito da priorização de projetos.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no telefone (11) 98509-8084.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou

ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ___/___/___

Assinatura do participante

Assinatura do Pesquisador Responsável