

TRABALHO EM EQUIPE E RESOLUÇÃO COLABORATIVA DE PROBLEMAS NO GERENCIAMENTO DE UM PROJETO LOGÍSTICO

TEAMWORK AND COLLABORATIVE PROBLEM SOLVING IN MANAGING A LOGISTICS PROJECT

LUCIANA VIEL GOMES

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ROGÉRIO GONÇALVES DE OLIVEIRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RAIMUNDO JOSÉ LOPES GOMES

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

LUCIANO FERREIRA DA SILVA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Amparo à Pesquisa - FAP/ UNINOVE.

TRABALHO EM EQUIPE E RESOLUÇÃO COLABORATIVA DE PROBLEMAS NO GERENCIAMENTO DE UM PROJETO LOGÍSTICO

Objetivo do estudo

O objetivo deste relato técnico é apresentar uma estratégia de trabalho em equipe para resolução colaborativa de problemas no gerenciamento de um projeto logístico.

Relevância/originalidade

Este relato técnico aborda um projeto logístico real e suas implicações negativas causadas pela falta de trabalho em equipe, destacando as dificuldades enfrentadas na colaboração entre equipes para resolver problemas e oferecendo uma experiência prática sobre esses desafios.

Metodologia/abordagem

A pesquisa, de abordagem qualitativa e natureza explicativa, utilizou estudo de caso com intervenção para compreender um projeto logístico real, relatando observações do pesquisador e ações de intervenção realizadas no contexto analisado.

Principais resultados

Os principais resultados envolvem comunicação, escopo e gestão de stakeholders: replanejamento com base na escuta ativa, melhoria da comunicação, maior transparência, fortalecimento do trabalho em equipe com vínculos de confiança e adoção de práticas colaborativas como lições aprendidas e brainstorming.

Contribuições teóricas/metodológicas

As contribuições práticas incluem a atuação real do gestor em projeto logístico estratégico, uso de práticas colaborativas, escuta ativa e decisões conjuntas. Destacam-se mediação de conflitos, engajamento, liderança sênior e caminhos para formar equipes coesas e orientadas a resultados.

Contribuições sociais/para a gestão

As contribuições práticas incluem a atuação real do gestor em projeto logístico estratégico, uso de práticas colaborativas, escuta ativa e decisões conjuntas. Destacam-se mediação de conflitos, engajamento, liderança sênior e caminhos para formar equipes coesas e orientadas a resultados.

Palavras-chave: trabalho, equipe, problemas, projetos, logísticos

TEAMWORK AND COLLABORATIVE PROBLEM SOLVING IN MANAGING A LOGISTICS PROJECT

Study purpose

The objective of this technical report is to present a teamwork strategy for collaborative problem-solving in the management of a logistics project.

Relevance / originality

This technical report addresses a real logistics project and its negative implications caused by the lack of teamwork, highlighting the difficulties faced in collaboration between teams to solve problems and offering practical experience on these challenges.

Methodology / approach

The research, with a qualitative approach and explanatory nature, used a case study with intervention to understand a real logistics project, reporting the researcher's observations and intervention actions carried out in the context analyzed.

Main results

The main results involve communication, scope and stakeholder management: re-planning based on active listening, improved communication, greater transparency, strengthening teamwork with bonds of trust and adoption of collaborative practices such as lessons learned and brainstorming.

Theoretical / methodological contributions

The main theoretical contributions include the role of teamwork, collaborative problem solving, importance of logistics, involvement of business areas and communication and stakeholder management, integrating technical and human aspects in the management of logistics projects.

Social / management contributions

Practical contributions include the manager's actual performance in strategic logistics projects, the use of collaborative practices, active listening and joint decision-making. Highlights include conflict mediation, engagement, senior leadership and ways to form cohesive, results-oriented teams.

Keywords: work, team, problems, problems, logistics

TRABALHO EM EQUIPE E RESOLUÇÃO COLABORATIVA DE PROBLEMAS NO GERENCIAMENTO DE UM PROJETO LOGÍSTICO

1. Introdução

O gerenciamento de projetos envolve desafios complexos que exigem não apenas competências técnicas, mas também uma forte ênfase na colaboração entre equipes e na resolução conjunta de problemas (Kerzner, 2017; Fernandes, da Silva, & Vils, 2023). Nesse contexto, o trabalho em equipe e a resolução colaborativa de problemas emergem como pilares fundamentais para o sucesso dos projetos logísticos, considerando inclusive a natureza dinâmica e interdependente das cadeias de suprimentos modernas que torna essencial a integração eficaz entre os diversos atores envolvidos, desde fornecedores até clientes finais (Min et al., 2005; Braziotis, 2013).

Estudos indicam que a colaboração entre parceiros logísticos, por meio de equipes multifuncionais e reuniões periódicas, contribui significativamente para a melhoria dos processos, redução de custos e resolução eficiente de problemas operacionais (Min et al., 2005). Além disso, a confiança afetiva entre os membros da cadeia de suprimentos é importante para o compartilhamento de informações e a colaboração eficaz, reduzindo incertezas e promovendo um ambiente de cooperação (Ha et al., 2023).

A integração de informações e a tomada de decisões colaborativas são estratégias que fortalecem o desempenho dos serviços logísticos, permitindo respostas mais ágeis às mudanças do mercado e aumentando a satisfação do cliente (Wong et al., 2015). A adoção de tecnologias de informação adequadas facilita esse processo, melhorando a comunicação e a coordenação entre os parceiros da cadeia (Jain et al., 2017).

Conforme apontado por Lambert e Cooper (2000), a gestão integrada das cadeias de suprimentos requer não apenas o alinhamento de processos, mas também o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais baseados em confiança, comunicação aberta e objetivos compartilhados. Além disso, o fracasso em promover a colaboração entre as partes interessadas pode comprometer a capacidade de adaptação do projeto frente a imprevistos, como mudanças na demanda, falhas no fornecimento ou alterações regulatórias (Christopher, 2016). Nesse cenário, torna-se evidente que o investimento em práticas colaborativas, como o compartilhamento de metas, o uso de indicadores comuns de desempenho e a promoção de um

ambiente de aprendizagem contínua, contribuem diretamente para a eficácia dos projetos logísticos (Fugate et al., 2009).

Com base neste contexto, este estudo tem como objetivo apresentar uma estratégia de trabalho em equipe para resolução colaborativa de problemas no gerenciamento de um projeto logístico. A relevância deste relato reside na análise das implicações negativas decorrentes da ausência de práticas colaborativas, alinhando a experiência prática com os conceitos discutidos na literatura. A metodologia adotada foi qualitativa, por meio de uma pesquisa explicativa baseada no método de estudo de caso, permitindo ao pesquisador intervir diretamente no projeto e analisar as consequências observadas antes e após tais intervenções.

2. Referencial teórico

2.1 Gerenciamento de projetos logísticos

O gerenciamento de projetos logísticos é fundamental para garantir a eficiência e a eficácia das operações dentro da cadeia de suprimentos em que a integração entre as funções de logística, *marketing* e produção é essencial para o sucesso das operações logísticas (Ballou, 2006). Segundo Ballou (2006), a logística envolve o processo de disponibilização de bens aos consumidores no momento e local desejados, sendo parte integrante da cadeia de suprimentos. De acordo com Chopra e Meindl (2016), a logística é uma função crítica para alinhar a demanda do consumidor com a oferta de produtos. De mesmo modo, o gerenciamento eficaz dos projetos logísticos assegura que os recursos sejam usados da maneira mais eficiente possível.

A implementação de tecnologias avançadas e o uso de sistemas de informação podem ainda mais otimizar esses processos, como discutido por Christopher (2011), que destaca que a tecnologia é uma facilitadora no gerenciamento da cadeia de suprimentos. O gerenciamento de projetos logísticos é um campo estratégico que integra princípios da logística e do gerenciamento de projetos para otimizar cadeias de suprimentos, reduzir custos e melhorar a eficiência operacional (Ballou, 2006; Bowersox et al., 2020).

Ademais, a aplicação de metodologias ágeis (ex.: *Scrum*) em projetos logísticos tem ganhado destaque, especialmente para adaptar-se a mudanças rápidas no mercado (Christopher, 2016; Mentzer et al., 2001). No entanto, autores como Chopra e Meindl (2021) destacam que a escolha das abordagens como ágil e/ou preditivo depende de fatores como: complexidade do projeto (exemplo: implementação de um *warehouse* automatizado), bem como da incerteza da

demanda (exemplo: sazonalidade de produtos). Estudos empíricos demonstram que a integração de tecnologias como *Big Data* e IoT (*Internet of Things*) pode melhorar a rastreabilidade e a tomada de decisão em projetos logísticos (Wang et al., 2020; Russel & Taylor, 2019). Porém, Barros et al. (2022) alertam para desafios como a resistência cultural à inovação e a necessidade de capacitação de equipes.

Com base neste contexto, podemos dizer que o contexto de projetos logísticos é complexo e dinâmico, exigindo competências técnicas e interpessoais. Além disso, por se tratar de uma cadeia com atores e processos muitas vezes distintos, exige-se que os gestores destes projetos promovam uma maior participação dos membros das equipes em trabalhos colaborativos. Essa situação é melhor explorada na próxima seção.

2.2 Trabalho em equipe em projetos logísticos

O trabalho em equipe é um fator crítico para o sucesso em projetos, especialmente em contextos logísticos, onde há elevada interdependência entre atividades, múltiplos *stakeholders* e necessidade constante de adaptação às variabilidades do ambiente (Kerzner, 2017). Em projetos logísticos, a atuação conjunta de profissionais com competências diversas favorece a resolução ágil de problemas, a tomada de decisões mais assertiva e o alinhamento entre áreas funcionais, como suprimentos, transporte, armazenagem e atendimento ao cliente (Christopher, 2016).

Segundo Pinto e Slevin (1988), equipes bem estruturadas são capazes de melhorar significativamente o desempenho de projetos, ao reduzir conflitos e aumentar a coesão entre os membros. A formação de equipes multifuncionais, com representantes de diferentes departamentos, contribui para uma visão mais abrangente dos desafios do projeto e para a geração de soluções integradas, alinhadas aos objetivos organizacionais (Anantatmula, 2010). Além disso, o desenvolvimento de competências interpessoais, como comunicação, empatia e resolução de conflitos, é essencial para o funcionamento eficaz das equipes em ambientes de projeto. O *Project Management Institute* (PMI, 2021) destaca que as chamadas "*power skills*", habilidades relacionadas à liderança, colaboração e pensamento estratégico, são tão importantes quanto os conhecimentos técnicos na condução de projetos bem-sucedidos.

Em ambientes logísticos dinâmicos, nos quais há pressão por prazos, custos e qualidade, a cultura de colaboração dentro das equipes de projeto é determinante para mitigar riscos e promover a inovação contínua. Estudos demonstram que equipes coesas e com autonomia para

tomar decisões tendem a responder de forma mais eficaz aos imprevistos e a contribuir para o aprendizado organizacional (Salas et al., 2005; Moe, Smite, & Ågerfalk, 2012).

Não obstante a relevância das competências individuais, a resolução colaborativa de problemas é uma prática essencial para o sucesso de projetos em ambientes organizacionais complexos, como os projetos (Kerzner, 2017). Esse tipo de abordagem enfatiza a participação ativa de diferentes *stakeholders* na identificação de causas, geração de alternativas e implementação de soluções, promovendo maior engajamento, compartilhamento de conhecimento e alinhamento de expectativas (Nonaka & Takeuchi, 1997; van Aken & Berends, 2018).

Em projetos logísticos, nos quais as operações são altamente interdependentes e sujeitas a constantes mudanças, a resolução colaborativa de problemas permite que as equipes reajam de forma mais ágil e coordenada diante de falhas operacionais, atrasos e imprevistos (Christopher, 2016). Segundo Hsiao et al. (2011), equipes que compartilham experiências e conhecimentos em tempo real são mais eficazes na resolução de problemas complexos, pois conseguem identificar rapidamente os impactos sistêmicos das decisões e minimizar retrabalhos. Por meio de reuniões interdepartamentais, uso de ferramentas visuais (como diagramas de causa e efeito, 5 porquês e *brainstorming* estruturado) e plataformas digitais colaborativas, os membros das equipes são estimulados a pensar conjuntamente sobre os desafios e cocriar soluções sustentáveis (van Aken & Berends, 2018).

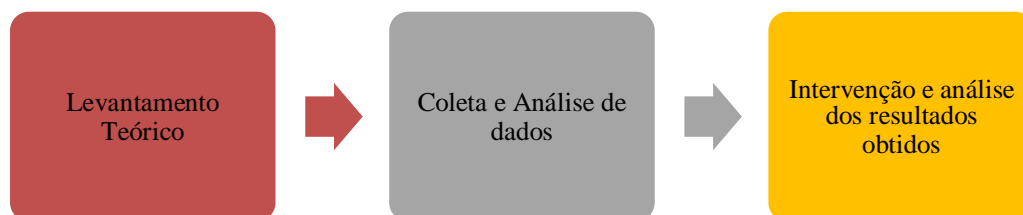
3. Procedimentos metodológicos

Para o alcance do objetivo delineado para a pesquisa, adotou-se como método de condução de um estudo de caso com intervenção (Yin, 2015). Na aplicação do método o estudo das relações que ocorrem no fenômeno vai além da observação, exige dos pesquisadores uma ação efetiva que seja favorável e que vise estabelecer ou melhorar a estrutura de relacionamento entre os pesquisadores e os profissionais envolvidos com o trabalho. A aproximação na pesquisa busca proporcionar novas informações, gerar e produzir conhecimento que entreguem, de imediato, melhorias e soluções para a própria organização, objeto do estudo, e, além, com a inclusão e participação de profissionais na construção dos resultados obtidos pela pesquisa (Thiollent, 1986).

A pesquisa aplicada neste estudo de caso é uma atividade de compreensão e de explicação das práticas dos grupos sociais por eles próprios, com ou sem especialistas em ciências humanas e sociais, objetivando melhorar tais práticas para transformar sua conduta no

uso de uma ação transformadora. O processo do estudo de caso aplicado foi desenvolvido em um tempo relativamente curto, e os membros do grupo envolvido tornam-se colaboradores na construção das soluções (Barbier, 2007). A Figura 1 descreve o processo conduzido ao longo da pesquisa.

Figura 1: Fluxo do método de produção técnica



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Assim, a pesquisa foi organizada em três etapas: levantamento teórico, que subsidiou a construção básica do conhecimento; a coleta e análise dos dados na organização alvo do estudo; intervenção e a análise de resultados obtidos. A organização e o gerenciamento geral do trabalho de pesquisa foram acompanhados por meio da aplicação de conhecimentos para que se permitisse o devido controle para o alcance do objetivo traçado (Barbier, 2007).

3.1 Contexto do projeto

3.1.1 Caracterização da organização e projeto

Trata-se de um projeto logístico, o projeto foi contratado por uma empresa de grande porte, com operação internacional, no nicho de alimentício, aqui denominada “cliente”, sediada na cidade de São Paulo. Por outro lado, a empresa responsável pelo projeto, denominada “fornecedora”, sediada em São Paulo-SP, é uma empresa de auditoria e consultoria. O objetivo do projeto foi a implementação de uma “torre”, rede de controle para o gerenciamento do projeto que engloba toda a parte de entrada de pedido do cliente até a entrega final, passando pelas áreas de carteira de clientes, roteirização, programação, frete e logística reversa.

Neste sentido, os processos sistêmicos do sistema legado do cliente tinham de ser avaliados e remodelados pela fornecedora, com apoio de outra prestadora de serviços. O sistema

X seria utilizado para auxiliar na operação logística para otimização dos processos, por meio de técnicas de *Power BI* e grandes volumes de dados processados. Essas informações teriam maior visibilidade e com a alta gestão do cliente, propiciando melhores tomadas de decisão.

3.2 Tipo de intervenção e mecanismos adotados

O projeto foi contratado pela alta gestão do cliente, esta situação, se mostrou um problema e diversos pontos se desenrolaram e impactaram o andamento do projeto, caracterizando um problema de integração do sistema e impactam no trabalho em equipe e resolução colaborativa de problemas, pois alguns pontos solicitados pelo cliente precisam ser ajustados e a demanda distribuída na equipe.

A equipe do projeto era composta por 1 gerente sênior, 1 supervisor, 3 analistas sênior e 4 analistas pleno. A abordagem inicial do gerente sênior foi implementar práticas ágeis, não identificando inicialmente os problemas de interesse existentes e não criou mecanismos para gerir corretamente o conflito.

Da mesma forma, os procedimentos iniciais de *assessment* foram satisfatórios, bem como a documentação inicial que deveria mapear os processos sistêmicos a serem transformados. Porém, conforme o sistema X estava sendo estruturado para otimização do projeto, o projeto de torre de controle estava ativo e rodando normalmente, dessa forma os membros do projeto tiveram que se dividir entre a execução das suas atividades diárias e reuniões constantes com a prestadora de serviços para estruturação do sistema.

Com base nisso, foi necessário fortalecer o trabalho em equipe e a resolução de problemas, visto que as atividades do projeto são logísticas e são dinâmicas, a intervenção tinha como propósito produzir um plano de ação para a resolução dos problemas alinhado com os propósitos estratégicos. Desta forma, foram identificados os principais problemas relacionados à comunicação, plano de gestão de *stakeholders*, identificação de riscos e *issues* do projeto, falhas iniciais de mapeamento do ambiente, documentação falha e solução técnica.

Como segundo passo, com base nas reuniões com cliente e *feedback* dados, o gerente sênior conduziu o andamento da implementação do sistema compreendendo que foram entendidas as principais “dores” que o cliente entendia que levaram o projeto à situação otimização de processos. Após a análise, de posse do diagnóstico dos problemas existentes, o gerente de projetos sênior propôs ações corretivas e de replanejamento, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Ações propostas para a intervenção

Objetivo	Ações
Comunicação	Status report semanal.
	Reunião com as principais partes interessadas.
	Rituais diários de acompanhamento das atividades.
	Uso dos principais especialistas da fornecedora nas áreas de infraestrutura de redes e servidores, engenharia de dados e administrador de banco de dados.
Riscos e <i>issues</i>	Relatório de recomendações claro, conciso e objetivo propondo ações para o cliente.
	Início imediato dos levantamentos dos fluxos das áreas de negócio do cliente que seriam transformados: <i>pricing</i> , corporativo, comercial e Logística.
Recursos	Aquisição de um especialista no negócio do cliente para atuar como consultor e como mediador de conflitos existentes entre os diversos níveis de <i>stakeholders</i> .
	Redefinição dos papéis, para deixar claras as responsabilidades de cada integrante.
	Eliminação ou troca de recursos desnecessários ou que se mostraram ineficientes na sua atuação no projeto.
Trabalho em equipe	Fomento a uma cultura de colaboração, confiança e respeito mútuo entre os integrantes do projeto.
	Incentivo à participação ativa, troca de conhecimento e valorização dos resultados coletivos.
Resolução colaborativa de problemas	Adoção de dinâmicas de <i>brainstorming</i> , reuniões de lições aprendidas e técnicas de facilitação para análise.
	Solução de problemas de forma conjunta, promovendo engajamento e compromisso entre os envolvidos.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

As ações supracitadas e o novo plano foram alinhados internamente com os membros da equipe envolvidos no projeto. Dentre os resultados obtidos pela imersão do pesquisador, destacam-se a adoção de um replanejamento no escopo do projeto, no qual o gerente com base nas reuniões com o cliente e com os membros do projeto, identificou os principais problemas e propôs mudanças na comunicação, riscos e trabalho em equipe. O novo plano do projeto foi acatado pelos *stakeholders*. Neste sentido, as ações foram implementadas seguindo a estratégia de eliminar o conflito por meio do alinhamento de expectativas, da definição clara de responsabilidades com o trabalho em equipe e da promoção de uma comunicação mais transparente entre os envolvidos para resolução de problemas.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1 Aspectos relacionados ao gerenciamento de projetos logísticos

O estudo reforça que o gerenciamento de projetos logísticos exige não apenas planejamento técnico, mas também um olhar atento às relações humanas e à comunicação entre áreas. Como destacado por Chopra e Meindl (2016), projetos logísticos exigem uma capacidade de compreensão do sistema de ofertas e demandas, o que também exige compreensão das cadeias em seu ciclo de produção e consumo. Ademais, ao tratar dos atores e sistema, a ausência de um plano de comunicação estruturado contribuiu para conflitos e falhas na definição do escopo inicial de projetos logísticos. No caso estudado, a intervenção focada na reestruturação da comunicação e na gestão de *stakeholders* foi essencial para recuperar o controle do projeto. Essa situação é corroborada pelo que apresenta Christopher (2011), quando o autor destaca o papel da tecnologia como facilitadora no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Neste contexto, o gerenciamento de projetos logísticos exige não apenas planejamento técnico, mas também um olhar atento às relações humanas e à comunicação entre áreas. Ballou (2006) e Bowersox et al. (2020) destacam a emergência de projetos logísticos para promoção de benefícios na cadeia de suprimentos, o que deve estar alinhado com os diversos *stakeholders* para otimizar cadeias de suprimentos, reduzir custos e melhorar a eficiência operacional. Assim, a ausência de um plano de comunicação estruturado contribuiu para conflitos e falhas na definição do escopo inicial. A intervenção focada na reestruturação da comunicação e na gestão de *stakeholders* foi essencial para recuperar o controle do projeto. Além disso, evidenciou-se a importância da análise contínua do ambiente organizacional para prever riscos e adaptar estratégias conforme as necessidades específicas do cliente e da operação (Christopher, 2016; Mentzer et al., 2001).

A experiência mostrou que, em projetos logísticos, a interdependência entre os processos é elevada e que decisões mal comunicadas podem gerar impactos significativos em toda a cadeia, o que mitigado por abordagens mais adaptativas de gerenciamento de projetos (Chopra & Meindl, 2021). A adoção de um modelo de governança mais participativo e a utilização de ferramentas de acompanhamento contínuo, como *status reports* semanais e reuniões executivas, permitiram maior controle, visibilidade e agilidade na tomada de decisões (Kerzner, 2017). Assim, o gerenciamento de projetos logísticos se revela como uma atividade

multifacetada, que exige equilíbrio entre competências técnicas, habilidades interpessoais e visão estratégica (Barros et al., 2022).

4.2 Aspectos relacionados à trabalho em equipe

A equipe enfrentava dificuldades para atuar de forma coesa, em função da sobrecarga de atividades e da falta de clareza nos papéis. Como destaca Pinto e Slevin (1988), a construção de equipes supre falhas individuais de competência, o que aumenta a capacidade de resolução de problemas pela competência coletiva da equipe. O plano de ação implementado favoreceu a colaboração ao redefinir responsabilidades, promover reuniões diárias e incentivar a participação ativa. A construção de confiança mútua e o incentivo à troca de conhecimentos contribuíram para melhorar o desempenho coletivo e o clima do projeto. A adoção de práticas baseadas em valores como respeito, escuta ativa e com responsabilidade fortaleceu o senso de pertencimento entre os integrantes, reduzindo resistências e aumentando o engajamento nas entregas.

Essa situação está prevista no que o PMI (2021) destaca como *power skills*. Assim, a atuação do gerente de projetos como facilitador das interações também foi decisiva, promovendo a integração entre diferentes perfis profissionais e estimulando a resolução de impasses de maneira construtiva (Anantatmula, 2010). Como resultado, observou-se uma melhoria significativa na comunicação interna, no alinhamento de prioridades e na capacidade da equipe em responder de forma mais coordenada às demandas do projeto.

4.3 Aspectos relacionados à resolução colaborativa de problemas

A resolução de problemas passou a ser conduzida de forma mais estruturada, com técnicas como *brainstorming*, reuniões de lições aprendidas e visualização de causas. Como destaca Pinto e Slevin (1988), equipes bem estruturadas representam uma capacidade coesa e sinérgica para resolução de problemas. Essa abordagem colaborativa fortaleceu o engajamento da equipe e reduziu o retrabalho, contribuindo para respostas mais ágeis e eficazes diante dos desafios do projeto, como pode ser visto em Nonaka e Takeuchi (1997) quando os autores retratam a capacidade de transferência de conhecimento aumento das capacidades das equipes dos projetos. O envolvimento ativo dos *stakeholders* nas decisões aumentou o comprometimento com as soluções adotadas, o que se alinha aos estudos Anantatmula (2010). Além disso, a criação de um ambiente seguro para a expressão de ideias e opiniões possibilitou

a identificação precoce de riscos e a elaboração de planos de ação mais realistas e compartilhados. O uso de ferramentas visuais, como diagramas de causa e efeito e os “5 porquês”, favoreceu a análise sistêmica dos problemas e permitiu que a equipe compreendesse melhor as interdependências entre processos, facilitando a priorização de ações. A prática contínua da resolução colaborativa não apenas solucionou impasses operacionais, mas também promoveu o aprendizado coletivo, ampliando a maturidade da equipe em lidar com situações complexas de forma proativa e integrada.

5. Conclusões/Considerações finais e contribuições

O estudo evidencia que projetos logísticos exigem não apenas domínio técnico, mas também habilidades interpessoais e uma gestão estratégica das relações entre os envolvidos. A pesquisa permitiu identificar e intervir em problemas reais, demonstrando como práticas de trabalho em equipe e resolução colaborativa de problemas podem reverter situações críticas e promover melhorias significativas. Entre as principais contribuições, destacam-se: a valorização do papel do gerente de projetos como facilitador da comunicação e do engajamento; a importância da confiança e da transparência como pilares para o sucesso de projetos logísticos; e a aplicabilidade de métodos ágeis adaptados ao contexto organizacional para lidar com mudanças e incertezas. O trabalho deixa como legado um modelo de intervenção que pode servir de referência para projetos similares, especialmente aqueles com alto grau de complexidade e interdependência funcional.

Além disso, o estudo reforça a relevância da escuta ativa, da definição clara de papéis e responsabilidades e da construção de ambientes colaborativos para a obtenção de resultados sustentáveis. A experiência relatada evidencia que, quando equipes são devidamente apoiadas, capacitadas e envolvidas nas decisões, o potencial de inovação e superação de desafios se amplia consideravelmente. A integração entre áreas técnicas e de negócio, o uso estratégico de especialistas e a valorização da aprendizagem contínua emergem como elementos centrais para o fortalecimento da governança em projetos logísticos. Por fim, este trabalho contribui tanto para a prática gerencial quanto para a literatura aplicada, ao apresentar um caso concreto de transformação organizacional viabilizada por meio de abordagens participativas, humanas e sistemicamente estruturadas.

Referências

- Anantatmula, V. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22. <https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431848>
- Ballou, R. H. (2006). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física* (5ª ed.). Bookman.
- Barbier, R. (2007). *A pesquisa-ação*. Liber Livro Editora.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2020). *Supply chain logistics management* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Braziotis, C. (2013). Team performance in collaborative and partnered supply chains. *Team Performance Management*, 19(7/8), 370–375. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2013-0025>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Administração da cadeia de suprimentos: Estratégia, planejamento e operação* (6ª ed.). Pearson.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7ª ed.). Pearson.
- Christopher, M. (2011). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços* (4ª ed.). Cengage Learning.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
- Fernandes, R. G., da Silva, L. F., & Vils, L. (2023). Distributed team cognition and collaborative problem-solving in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(6/7), 713–742. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2023-0100>
- Fugate, B. S., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27(3), 247–264. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.003>
- Ha, J., Lee, J., & Kim, S. (2023). Enhancing logistics performance through increased trust and collaboration in supply chain risk management: A focus on the distribution network of manufacturing companies. *Systems*, 12(4), 141. <https://doi.org/10.3390/systems12040141>
- Hsiao, R.-L., Tsai, S.-D., & Lee, C.-F. (2011). Collaborative problem solving in interorganizational systems: A knowledge management perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28(2), 101–135. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280204>

- Jain, V., Kumar, S., & Soni, U. (2017). Supply chain resilience: A review. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 20(1), 1–38. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1349947>
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65–83. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00113-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00113-3)
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Richey, R. G. (2005). Supply chain collaboration: What's happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237–256. <https://doi.org/10.1108/09574090510634539>
- Moe, N. B., Smite, D., & Ågerfalk, P. J. (2012). *Understanding team autonomy in agile software development*. In *Agile Software Development* (pp. 199–222). Springer.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Campus.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75.
- PMI – Project Management Institute. (2021). *The PMI talent triangle: Power skills*. Retrieved from <https://www.pmi.org>
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Thiollent, M. (1986). *Metodologia de Pesquisa-Ação* (2a.). Cortez Editora.
- van Aken, J. E., & Berends, H. (2018). *Problem solving in organizations: A methodological handbook for business and management students* (3rd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108236164>
- Wang, G., Gunasekaran, A., Ngai, E. W. T., & Papadopoulos, T. (2016). Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 176, 98–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.03.014>
- Wong, C. Y., Boon-itt, S., & Wong, C. W. Y. (2015). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and

operational performance. *Journal of Operations Management*, 29(6), 604–615.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.01.003>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.