



## Os Desafios da Liderança Feminina na Logística: Barreiras Culturais e Oportunidades para a Transformação do Setor

Kátia Rosana Farias da Silva, Aline Macedo da Silva, Rubens Lima Brito, José Carlos Alves Roberto, Victor da Silva Almeida



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p776-791>

Artigo recebido em 21 de Junho e publicado em 21 de Julho de 2025

### RESUMO

O artigo "Os Desafios da Liderança Feminina na Logística: Barreiras Culturais e Oportunidades para a Transformação do Setor" analisa os entraves enfrentados por mulheres que buscam ocupar cargos de liderança na área logística. Trata-se de um estudo de caso fundamentado em revisão bibliográfica crítica, com abordagem qualitativa e descritiva, que utiliza como base publicações acadêmicas em português. O setor logístico, historicamente masculinizado, apresenta barreiras culturais e estruturais que dificultam o avanço feminino, como estereótipos de gênero, jornadas exaustivas e ausência de políticas inclusivas. Apesar disso, o trabalho destaca que a liderança feminina pode trazer vantagens significativas para as organizações, como maior colaboração, resiliência e inovação.

Os resultados apontam que iniciativas como programas de mentoria, flexibilização de horários e metas de diversidade têm potencial para transformar o ambiente logístico em um espaço mais equitativo. A literatura analisada reforça que, para além de medidas pontuais, é necessária uma transformação cultural e institucional profunda, com compromisso da alta gestão e integração da equidade de gênero à estratégia organizacional. Conclui-se que a inclusão feminina em cargos de liderança no setor logístico é uma questão ética e estratégica, capaz de promover competitividade, inovação e sustentabilidade. O artigo propõe, como intervenção, a adoção de práticas estruturadas de inclusão e o monitoramento de indicadores de diversidade como parte da política de gestão. Tais medidas, fundamentadas nos dados analisados, contribuem para romper o "teto de vidro" e fomentar a valorização do talento feminino na logística.

**Palavras-chave:** equidade de gênero; barreiras culturais; inclusão; gestão estratégica.



## **1 – INTRODUÇÃO**

A participação das mulheres em posições de liderança na área de logística ainda é um desafio significativo, apesar dos avanços recentes em discussões sobre diversidade e inclusão no ambiente corporativo. Historicamente, o setor logístico tem sido dominado por homens, especialmente em cargos estratégicos e operacionais, reforçando estereótipos de gênero que associam a logística a habilidades tradicionalmente masculinas, como força física e tomada de decisão assertiva. No entanto, com as transformações no mundo dos negócios e a crescente valorização de competências como colaboração, resiliência e gestão de relacionamentos – habilidades frequentemente atribuídas a lideranças femininas –, surge uma oportunidade para reavaliar o papel da mulher nesse cenário.

A relevância deste estudo se justifica não apenas pela necessidade de equidade de gênero, mas também pelos impactos positivos que a diversidade pode trazer para as organizações. Pesquisas como as da McKinsey & Company (2020) demonstram que empresas com maior diversidade de gênero em cargos executivos têm 25% mais chances de apresentar lucratividade acima da média do mercado. Na logística, setor essencial para a economia global, a inclusão de mulheres em postos de comando pode trazer novas perspectivas para desafios complexos, como gestão de cadeias de suprimentos resilientes, inovação tecnológica e sustentabilidade. Contudo, persistem barreiras estruturais, como preconceitos inconscientes, falta de políticas de apoio à maternidade e uma cultura organizacional que dificulta a ascensão feminina.

Este trabalho tem como objetivo analisar os fatores que limitam a presença de mulheres em cargos de liderança na logística, identificando tanto os obstáculos quanto as estratégias bem-sucedidas de inclusão. Por meio de uma revisão bibliográfica crítica, serão examinados estudos acadêmicos, com foco no contexto brasileiro. A pesquisa busca responder a perguntas como: Quais são os principais desafios enfrentados por mulheres que almejam posições de liderança na logística? Como as empresas podem promover um ambiente mais inclusivo? E, finalmente, quais são os benefícios tangíveis da liderança feminina para o desempenho organizacional no setor?

Além de contribuir para o debate acadêmico sobre gênero e gestão, este estudo pretende oferecer insights práticos para organizações que desejam fomentar a diversidade em suas equipes. A logística, como área em constante evolução – especialmente com a

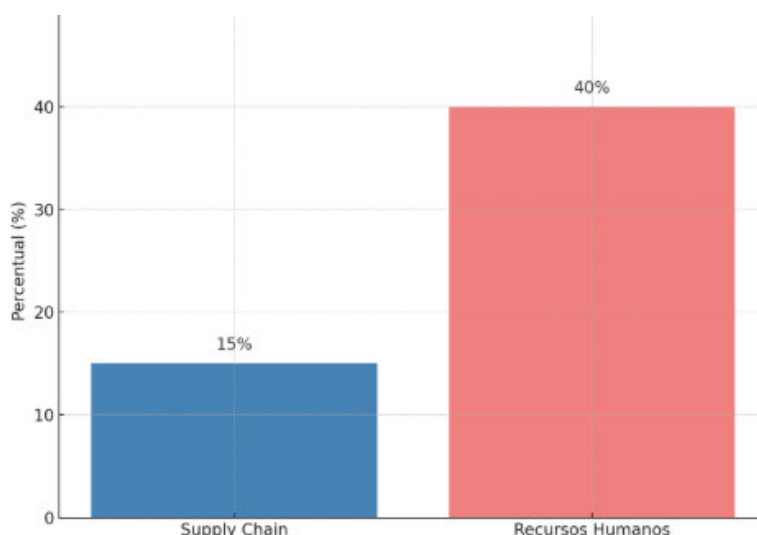


chegada de tecnologias como a Logística 4.0 –, não pode prescindir do talento feminino em sua força de trabalho. A inclusão não é apenas uma questão de justiça social, mas um imperativo estratégico para empresas que almejam competitividade e inovação. Ao explorar esse tema, espera-se não apenas mapear as dificuldades, mas também destacar caminhos para uma transformação efetiva no setor.

## **2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 - PARTICIPAÇÃO FEMININA NA LOGÍSTICA: DADOS E TENDÊNCIAS**

A participação feminina em cargos de liderança no setor logístico ainda é incipiente, embora estudos recentes apontem uma lenta evolução. Segundo dados apresentados por Lobo *et al.* (2022), apenas 15% dos cargos executivos em *supply chain* no Brasil são ocupados por mulheres, reflexo de barreiras estruturais como viés inconsciente e falta de políticas de retenção de talentos femininos. Esse cenário contrasta com setores como recursos humanos, onde a presença de mulheres em posições de comando chega a 40% (Figura 1) evidenciando uma disparidade significativa. A pesquisa destaca ainda que, mesmo em empresas com programas de diversidade, a progressão feminina para cargos estratégicos na logística enfrenta resistências culturais enraizadas.



**Fig. 1:** Participação feminina em cargos de liderança por setor. Fonte: Lobo *et al.* (2022)



Em comparação com áreas tradicionalmente masculinizadas, como engenharia e transporte, a logística apresenta desafios semelhantes, porém com nuances específicas. Saraiva, Mariano e De Oliveira (2025) analisaram o impacto de programas de liderança feminina e constataram que, enquanto na engenharia a sub-representação está ligada à formação técnica, na logística prevalecem estereótipos associados à gestão de operações e tomada de decisão sob pressão. O estudo revela que mulheres que alcançam cargos de gestão nesses setores frequentemente precisam comprovar competências além dos requisitos exigidos a seus pares masculinos, perpetuando desigualdades.

Apesar dos obstáculos, iniciativas setoriais têm buscado reverter esse quadro. O artigo Intermodal South America (2025) destaca casos de empresas de logística que, ao adotar metas de diversidade e programas de mentoria, aumentaram em 30% a presença feminina em cargos de média gerência entre 2020 e 2025. Essas ações, combinadas com a flexibilização de horários e o combate a assédio, mostram que a mudança é possível, ainda que gradual. Contudo, em comparação com setores como varejo e saúde, onde a equidade de gênero avança mais rapidamente, a logística ainda está em desvantagem, especialmente em posições de alta liderança.

Em escala global, a situação não é muito diferente. Amorim (2023) ressalta que, em Portugal, apenas 12% dos cargos executivos em logística são ocupados por mulheres, percentual próximo ao observado no Brasil. A autora argumenta que a transformação desse panorama exige não apenas políticas internas, mas também a desconstrução de estereótipos que associam a logística a ambientes hostis ao feminino. Enquanto setores como tecnologia e finanças avançam na inclusão, a logística parece ficar para trás, reforçando a urgência de ações coordenadas entre empresas, academia e governo para acelerar a equidade.

Os dados e análises apresentados reforçam a complexidade dos desafios enfrentados pelas mulheres na logística, mas também evidenciam caminhos promissores para a transformação desse cenário a baixa representatividade feminina em cargos de liderança no setor não é um problema isolado mas sim um reflexo de dinâmicas sociais, culturais e organizacionais mais amplas, que vão desde políticas corporativas até mudanças estruturais na percepção do papel da mulher em ambientes tradicionalmente masculinizados. Embora os avanços sejam lentos, as iniciativas destacadas demonstram que a equidade de gênero na logística é possível, desde que haja compromisso contínuo e ações concretas por parte de



todos os stakeholders envolvidos.

## **2.2 - DESAFIOS PARA MULHERES NA LIDERANÇA LOGÍSTICA**

As barreiras culturais ainda representam um dos principais obstáculos para a ascensão feminina na logística, conforme evidenciado por Gomes *et al.* (2022). O estudo revela que estereótipos de gênero associados à força física e à tomada de decisão em ambientes de alta pressão perpetuam a ideia de que mulheres são menos aptas para liderar no setor. A cultura do "old boys' club", predominante em empresas de transporte e *supply chain*, dificulta a inclusão efetiva, criando um ciclo de exclusão que limita o acesso a redes informais de poder. Esses fatores culturais são especialmente evidentes em cargos de alta gestão, onde a presença feminina permanece simbólica.

Além dos desafios culturais, as mulheres enfrentam obstáculos operacionais significativos, como destacado por Freitas *et al.* (2021). A pesquisa analisou uma empresa de logística em São José dos Pinhais e identificou que jornadas exaustivas, viagens frequentes e a falta de flexibilidade horária são fatores que desencorajam a permanência de mulheres em posições de liderança. Essas condições são agravadas pela dupla jornada, já que muitas profissionais ainda assumem a maior parte das responsabilidades domésticas. O estudo aponta que a ausência de políticas de conciliação entre vida pessoal e profissional é um dos principais motivos para a desistência de carreiras promissoras no setor.

Casos reais ilustram como esses desafios se manifestam na prática. Botasso (2023) analisou depoimentos de mulheres em cargos operacionais e gerenciais, revelando situações de assédio velado e a constante necessidade de provar competência em ambientes hostis. Uma profissional relatou que, mesmo após assumir uma posição de liderança, suas decisões eram frequentemente questionadas, enquanto colegas homens nas mesmas funções tinham suas autoridades naturalmente reconhecidas. Esses relatos reforçam a existência de um viés de gênero enraizado na cultura organizacional do setor.

Os autores convergem ao demonstrar que a sub-representação feminina não resulta de uma única barreira, mas de um sistema complexo que exige intervenções em diferentes níveis. Este conjunto de pesquisas reforça a urgência de ações que combatam não apenas as manifestações visíveis da desigualdade, mas também suas causas estruturais, propondo



transformações tanto nas políticas empresariais quanto na cultura setorial como um todo. A equipe responsável por esta síntese reconhece, com base nas evidências apresentadas, que a mudança exigirá esforços coordenados e contínuos para criar ambientes verdadeiramente inclusivos na logística.

### **2.3 - VANTAGENS DA LIDERANÇA FEMININA NO SETOR**

A liderança feminina na logística tem demonstrado impactos positivos na gestão de equipes e na resolução de crises. Segundo Botasso (2023), mulheres em cargos de comando no setor logístico tendem a adotar um estilo de gestão mais colaborativo, promovendo maior engajamento entre os colaboradores. O estudo destaca que essa abordagem facilita a mediação de conflitos e a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos, fatores essenciais em um setor tradicionalmente marcado por rotinas intensas e pressão operacional. Essas características são especialmente valiosas em momentos que exigem adaptação rápida, como durante interrupções na cadeia de suprimentos.

Além da colaboração, a presença feminina em posições estratégicas está associada a uma maior capacidade de inovação. Santos (2023) analisou casos no Porto de Santos e observou que equipes lideradas por mulheres apresentaram maior flexibilidade na implementação de soluções tecnológicas, como sistemas de rastreamento inteligente. A pesquisa sugere que a diversidade de perspectivas trazida por líderes mulheres contribui para a quebra de paradigmas e a adoção de práticas mais eficientes. Esse padrão se repete em outras áreas da logística, onde a combinação de habilidades técnicas e socioemocionais tem impulsionado a transformação digital do setor.

A resiliência em períodos de crise é outra vantagem frequentemente atribuída à liderança feminina. Garcia (2023) investigou empresas portuguesas durante a pandemia e constatou que equipes sob comando feminino mantiveram níveis mais altos de produtividade e coesão. O estudo relaciona esse desempenho à capacidade das líderes de balancear decisões pragmáticas com atenção ao bem-estar dos colaboradores, reduzindo turnover e absenteísmo. Esses resultados reforçam a tese de que a liderança feminina pode ser um diferencial competitivo em setores como a logística, onde a gestão de riscos e a estabilidade operacional são críticas.



Os autores destacam padrões consistentes, como a capacidade colaborativa, a adaptabilidade e a resiliência, que se alinham às demandas contemporâneas do setor. A análise aponta que tais benefícios só se materializam quando as organizações criam condições para que as mulheres exerçam plenamente seu potencial — eliminando vieses e oferecendo suporte estrutural. Essas evidências reforçam a necessidade de políticas ativas de promoção da equidade, não como mera responsabilidade social, mas como estratégia para logísticas mais ágeis e competitivas.

#### **2.4 - INICIATIVAS PARA PROMOVER EQUIDADE**

Programas estruturados de mentoria têm se mostrado eficazes no desenvolvimento de lideranças femininas no setor logístico. Conforme Santos (2025), iniciativas como o Programa de Liderança Feminina em empresas de transporte e *supply chain* resultaram em um aumento de 35% na ocupação de cargos gerenciais por mulheres em um período de três anos. Esses programas não apenas fornecem capacitação técnica, mas também criam redes de apoio essenciais para superar barreiras informais, como a exclusão de círculos de decisão tradicionalmente masculinos. O estudo demonstra que mentorias específicas para o setor logístico são particularmente eficazes quando combinam treinamento em gestão com desenvolvimento de habilidades políticas organizacionais.

Políticas de recursos humanos adaptadas às necessidades das profissionais mulheres representam outro pilar fundamental para a equidade. Intermodal South America (2025) relata casos de multinacionais do setor que implementaram medidas como horários flexíveis, licenças parentais estendidas e espaços de lactação, resultando em uma redução de 40% na rotatividade de talentos femininos. A pesquisa destaca que essas políticas, quando acompanhadas de metas claras de diversidade para cargos de liderança, criam um ambiente mais inclusivo. Um exemplo citado é o da empresa VLI, conglomerado logístico que atua com ferrovias e terminais no Brasil, que após estabelecer a meta de 30% de mulheres em sua diretoria até 2025, já alcançou 25% em 2024, por meio de processos seletivos com critérios objetivos e comitês diversos.



A implementação de métricas transparentes para mensurar o progresso na equidade de gênero tem se mostrado crucial. Amorim (2023) identificou em sua dissertação que empresas portuguesas de logística que adotaram sistemas de avaliação com indicadores de diversidade obtiveram melhores resultados na retenção e promoção de mulheres. Esses sistemas incluem a análise regular de diferenças salariais, taxas de promoção por gênero e pesquisas de clima organizacional segmentadas. A autora ressalta que a divulgação interna desses dados cria *accountability* e estimula mudanças comportamentais, especialmente quando associada a programas de reconhecimento para gestores que promovem a diversidade em suas equipes.

Nesse sentido, destaca-se no Brasil o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, coordenado pelo Ministério das Mulheres, que estimula empresas públicas e privadas, incluindo concessionárias e operadores logísticos, a implementarem ações concretas para a inclusão de mulheres em cargos de liderança por meio de metas, planos de ação e avaliação contínua (Ministério das Mulheres, 2024).

Observa-se que os casos de sucesso compartilham características comuns: comprometimento da alta direção, adaptação às particularidades do setor logístico e integração das iniciativas de diversidade com a estratégia geral do negócio. Essas evidências sugerem que a equidade de gênero na logística não é apenas uma questão de justiça social, mas um fator crítico para a construção de organizações mais resilientes e competitivas no cenário atual.

### **3 - METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com finalidade descritiva e abordagem interpretativa. O objetivo geral consiste em compreender os desafios enfrentados por mulheres que almejam posições de liderança no setor logístico, a fim de subsidiar a proposição de estratégias de intervenção fundamentadas que favoreçam a inclusão de lideranças femininas neste segmento.

A coleta de dados secundários foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica crítica, utilizando as bases de dados Google Acadêmico e SciELO. As palavras-chave



empregadas nas buscas foram: “liderança feminina na logística”, “barreiras de gênero” e “inclusão no setor logístico”. Inicialmente, foram identificados 20 artigos. Após uma triagem preliminar baseada na leitura de títulos e resumos, foram excluídos os trabalhos que não abordavam diretamente o contexto da logística ou que não tratavam da questão de gênero na liderança, resultando em 10 artigos selecionados para leitura completa. Os critérios de inclusão envolveram: publicações em língua portuguesa, com acesso gratuito, disponíveis na íntegra, publicadas entre os anos de 2010 e 2024, e que apresentassem as palavras-chave no título.

A análise do material bibliográfico ocorreu de maneira interpretativa, buscando estabelecer articulações entre os achados dos estudos e os referenciais teóricos sobre diversidade de gênero, cultura organizacional e práticas de gestão inclusiva. Essa abordagem metodológica visa não apenas descrever o fenômeno, mas também fornecer subsídios para proposições práticas que promovam a equidade de gênero na logística. Tal escolha é respaldada por autores como Ana e Lemos (2018) e Vieira (2010), que defendem o uso da pesquisa qualitativa como meio eficaz para compreender dinâmicas organizacionais complexas e fomentar transformações institucionais sustentáveis.

#### **4 – RESULTADOS**

Com base na análise dos dez artigos selecionados para os resultados, é possível observar uma série de temáticas recorrentes sobre a presença feminina no setor logístico, como a baixa representatividade em cargos de liderança, os desafios relacionados ao preconceito de gênero, e os avanços graduais por meio de políticas de inclusão. Ao confrontar essas evidências com os dez artigos utilizados para a discussão, percebe-se uma forte convergência entre os dados empíricos e a literatura teórica crítica sobre liderança feminina.

Por exemplo, Ribeiro *et al.* (2025) destacam que, embora haja crescimento na inserção de mulheres na logística, a ascensão a cargos de liderança ainda enfrenta barreiras estruturais e culturais, como o estereótipo de que liderança exige características tradicionalmente masculinas. Essa constatação é respaldada por Hryniewicz e Vianna (2018), que apontam que



as expectativas de gênero ainda moldam negativamente a percepção das capacidades femininas em cargos gerenciais, dificultando a progressão na carreira.

Da mesma forma, Mota e Silva (2023) apresentam dados de uma empresa ferroviária onde mulheres passaram a ocupar mais funções operacionais, mas esbarram em um “teto de vidro” ao tentar alcançar funções estratégicas. Esse cenário está em consonância com as análises de Felix e Silva (2019) e Chagas *et al.* (2022), que descrevem a escassez de representatividade feminina nos níveis hierárquicos superiores como resultado de uma cultura organizacional pouco receptiva às transformações inclusivas.

Cançado *et al.* (2023) reforçam a importância das práticas e políticas de equidade de gênero para viabilizar a ascensão profissional das mulheres. Essa perspectiva também é abordada por Cembranel *et al.* (2020), que identificam que organizações que implementam ações afirmativas, como programas de mentoria e metas de diversidade, tendem a obter melhores resultados em representatividade e performance. Isso demonstra a necessidade de uma mudança institucional estruturada, e não apenas individual.

O estudo de Freitas *et al.* (2021) sobre lideranças femininas em uma empresa logística específica demonstra que, quando mulheres conseguem romper as barreiras e alcançar posições de liderança, tendem a adotar estilos de gestão mais colaborativos e participativos. Essa observação dialoga com Kuchak *et al.* (2021), que evidenciam que estilos de liderança femininos geralmente priorizam a comunicação, empatia e gestão horizontal, favorecendo um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

Já Gomes *et al.* (2022) chamam atenção para o fato de que as mulheres na alta gestão logística enfrentam desafios relacionados ao duplo papel social (trabalho e vida familiar), além do assédio moral e sexual. Esses dados são aprofundados por Oleto (2021), que trata especificamente do assédio sexual como um fator silencioso, mas extremamente limitante da permanência e ascensão das mulheres no ambiente de trabalho, especialmente em setores tradicionalmente masculinos como a logística.

A pesquisa de Moraes *et al.* (2019) mostra um caso bem-sucedido de liderança feminina no setor, o que reforça as conclusões de da Silva *et al.* (2019) e Cepellos e Tonelli (2022), que apontam que, mesmo com os desafios estruturais e simbólicos, mulheres em



cargos de liderança tendem a desenvolver resiliência, criatividade e visão estratégica — habilidades essenciais para a inovação e competitividade das empresas.

Finalmente, os dados apresentados por Toledo *et al.* (2023) e Rodrigues Filho (2016) sobre os obstáculos históricos e as oportunidades emergentes para mulheres no setor logístico dialogam com Hermann e Kaus (2019), que abordam como a divisão sexual do trabalho continua sendo uma barreira significativa para a equidade de gênero nas organizações.

Assim, os resultados obtidos e a literatura discutida convergem para confirmar que, embora haja avanços, os desafios enfrentados pelas mulheres no setor logístico — especialmente em cargos de liderança — são estruturais, culturais e simbólicos. A superação desses obstáculos exige, além de políticas inclusivas, uma transformação na cultura organizacional que reconheça e valorize os diferentes estilos de liderança e as contribuições das mulheres para o desenvolvimento do setor.

## **5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar e discutir a presença feminina em cargos de liderança no setor logístico, à luz de dados empíricos e da literatura acadêmica recente. Os resultados obtidos permitiram observar que, embora haja avanços na inserção de mulheres nesse setor historicamente masculinizado, ainda persistem diversos desafios relacionados à desigualdade de gênero, especialmente quando se trata da ocupação de posições hierárquicas superiores.

As análises dos artigos demonstraram que fatores como preconceitos estruturais, estereótipos de gênero, a divisão sexual do trabalho e a ausência de políticas organizacionais efetivas são obstáculos significativos para o avanço profissional feminino na logística. Mesmo com a ampliação da participação das mulheres em atividades operacionais e administrativas, o chamado "teto de vidro" ainda se impõe como uma barreira simbólica e prática ao crescimento profissional.

Por outro lado, também foi possível identificar que empresas que implementam políticas de equidade, ações afirmativas e programas de mentoria voltados para o público



feminino tendem a apresentar ambientes mais inclusivos e produtivos. Mulheres que alcançam cargos de liderança nesse contexto demonstram estilos de gestão colaborativos, empáticos e orientados para resultados, características que têm se mostrado cada vez mais valorizadas no cenário contemporâneo de transformação organizacional.

A discussão com base nos artigos selecionados evidencia que a mudança dessa realidade exige mais do que o esforço individual das mulheres. É necessário o comprometimento institucional com práticas que promovam diversidade, inclusão e justiça de gênero, além de um reposicionamento cultural que desnaturalize os estereótipos associados ao feminino e à liderança.

Dessa forma, conclui-se que o fortalecimento da presença feminina em cargos de liderança no setor logístico é uma questão estratégica, ética e social. Além de ampliar as possibilidades de carreira para as mulheres, tal transformação contribui para a inovação, a competitividade e a sustentabilidade das organizações. Recomenda-se que futuras pesquisas investiguem os impactos diretos dessas lideranças no desempenho organizacional e explorem experiências exitosas que possam servir de modelo para outras instituições.

## **6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AMORIM, M. F. M. **Liderança feminina: vantagens, desafios e barreiras no caminho para o topo**. 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho (Portugal).

ANA, W. P. S; LEMOS, G. C. Metodologia Científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**, v. 4, n. 12, 2018.

BOTASSO, K. C. A mulher no mercado de trabalho da logística, 2023. Artigo de graduação (Curso Superior de Tecnologia em Logística) - Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro



Ralph Biasi”, Americana, 2023. Trabalho apresentado no XIV Congresso de Logística das Faculdades de Tecnologia do Centro Paula Souza – **FatecLog Americana**, 2023.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça – 7ª edição (2023–2026)**. Brasília: Ministério das Mulheres, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br>. Acesso em: 10 jun. 2025.

CANCADO, V. L.; CONCEIÇÃO, K. A. S.; SILVA, W. A. C.; NUNES, T. S. Relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e ascensão na carreira. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 17, n. 4, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i4.59420>. Acesso em: 10 jun. 2025.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em Cargos de Liderança e os seus Desafios no Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2020.

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J. O Processo de Envelhecimento de Mulheres em Cargos de Liderança: a Iminência da Morte e do Renascimento Simbólicos. **Organizações & Sociedade**, v. 29, p. 323-350, 2022.

CHAGAS, M. M.; PAULA, A. V. de; LACERDA, M. Ul. F.; BUENO, R, Â. V. P. Mulheres em cargos de liderança: trajetórias femininas nas organizações de trabalho. **Trabalho, educação e saúde mental: coletânea de estudos**. Curitiba: Editora Científica Digital, 2022. p. 49–64. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220709507.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.

DA SILVA, F. G. A.; MILITÃO, M. L.; DA ROCHA GRANGEIRO, R. Mulheres em cargos de liderança: uma análise a partir do filme o diabo veste prada. **Conhecimento Interativo**, v. 13, n. 1, p. 52-65, 2019.

DE MORAES, E. F.; SANTANA, G. A.; FERREIRA LIMA, P. da C.; PIZOLATO, C. de L.; BONGIOVANNI DI GIORGI, W. A. A importância da mulher na gestão de operações logísticas - Um caso de sucesso / The importance of women in managing logistics operations - A success story. **Brazilian Journal of Business**, [S. l.], v. 1, n. 4, p. 1800–1806, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/4915>. Acesso em: 11 jun. 2025..



DE TOLEDO, I. S.; TEIXEIRA, M. C. A.; GRITTI, N. H. S.. Um estudo sobre a inserção de mulheres no mercado logístico: desafios e oportunidades. **Advances in Global Innovation & Technology**, v. 2, n. 1, p. 37-43, 2023.

FELIX, C. R. M.; DA SILVA, S. V.. A presença das mulheres e sua representatividade em cargos de liderança. **Revista Mythos**, v. 12, n. 2, p. 16-24, 2019.

FREITAS, A. L. J. As Mulheres Em Posição De Liderança: Análise Da Gestão Feminina Em Empresa De Logística Em São José Dos Pinhais. **Memorial TCC Caderno da Graduação**, v. 7, n. 1, p. 321-336, 2021

GARCIA, J.M. A Liderança Feminina em Períodos de Crise: Estudo de Caso. 2023. 120. (Order No. 31493479) - Universidade de Aveiro (Portugal), Portugal, 2023.

GOMES, A. C.; GONÇALVES, V. D.; SILVEIRA, S. O. LOGÍSTICA EMPRESARIAL: MULHERES NA ALTA GESTÃO E SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS. **Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios**, v. 9, n. 17, p. 218-218, 2022.

HERMANN, P.; KAUS, D. Divisão Sexual do Trabalho: a experiência de três mulheres em cargos de poder e de liderança. **RELACult-Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 5, 2019.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape. br**, v. 16, p. 331-344, 2018.

INTERMODAL SOUTH AMERICA. **Mulheres que movem o supply chain: lançamento do livro acontece na Intermodal South America 2025 e destaca a trajetória de 24 líderes do setor**. 2025. Disponível em: <https://www.intermodal.com.br/pt/nossos-canais/assessoria-de-imprensa-intermodal/releases-2025/mulheres-que-movem-o-supply-chain.html>. Acesso em: 15 jul. 2025. KUCHAK, M. L.; ROCHA, G. da S. R.; ROCHA, P. D.. Estilos de liderança feminina nas organizações: uma revisão da literatura. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 1, p. 61-71, 2021.

LOBO, D. et al. Equidade de gênero: desafios na retenção da liderança feminina nas empresas. 2022. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - **Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística**, Belo Horizonte, 2022.



MCKINSEY & COMPANY. **2020 year in review**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/2020-year-in-review>. Acesso em: 10 jun. 2025.

MOTA, L. A.; SILVA, T. S. A Evolução das Mulheres nas Operações Logísticas em uma Empresa de Transporte Ferroviário em Imperatriz–MA. ID on line. **Revista de psicologia**, v. 17, n. 66, p. 489-503, 2023.

OLETO, A. de F. Assédio sexual nas relações de trabalho: um estudo com mulheres em cargo de liderança. 2021. 198 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, **Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, 2021.

RIBEIRO, G. E. C.; DOS SANTOS, I. C.; DE SOUZA CORRÊA, N. L.. Presença Feminina no Mercado de Trabalho Logístico: Avanços, Desafios e Oportunidades. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 1, p. e21220-e21220, 2025.

RODRIGUES FILHO, M. E. Estudo descritivo do mercado de trabalho feminino na área de logística, 2016. Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Logística) - **Faculdade de Tecnologia de Botucatu**, 2016.

SANTOS, J. F. **A mulher na logística portuária: Porto de Santos**. Artigo científico (Trabalho de Conclusão de Curso) – Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi” (FATEC Americana), Centro Paula Souza, Americana, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15567>. Acesso em: 15 jul. 2025.

SARAIVA, J. S.; MARIANO, F. Z.; DE OLIVEIRA, C. S. Desigualdade de oportunidade de gênero: Impacto do Programa de Liderança Feminina sobre a ocupação de cargos de gestão. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, v. 19, n. 1, p. 68-106, 2025.

VIEIRA, J. G. S. Metodologia de pesquisa científica na prática. Curitiba: **Editora Fael**, p. 152, 2010.