



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ – UESPI
CAMPUS PROFESSOR BARROS ARAÚJO – PICOS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA RIELLY SÁ CARVALHO

**LIDERANÇA FEMININA: DESAFIOS ENFRENTADOS NO SETOR LOGÍSTICO DE
PRODUTORAS E DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS DO BRASIL**

PICOS-PI

2025

MARIA RIELLY SÁ CARVALHO

**LIDERANÇA FEMININA: DESAFIOS ENFRENTADOS NO SETOR LOGÍSTICO DE
PRODUTORAS E DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração de Empresas da
Universidade Estadual do Piauí, Campus de
Picos como requisito para obtenção do título de
bacharel.

Orientadora: Profa. Me Maria Valdiva Barbosa
Moura

PICOS - PI

2025

MARIA RIELLY SÁ CARVALHO

**LIDERANÇA FEMININA: DESAFIOS ENFRENTADOS NO SETOR LOGÍSTICO DE
PRODUTORAS E DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS DO BRASIL**

Monografia apresentada ao Curso de Administração como um dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração de empresas pela Universidade Estadual do Piauí/UESPI.

Data da aprovação: _____ / _____ / _____ **Nota:** _____

Profa. Me. Maria Valdiva Barbosa Moura
Professora Orientadora

Profa. Dra Ermínia Medeiros Macedo
Professora Membro

Profa. Me. Marissol Lopes Soares
Professora Membro

C3311 Carvalho, Maria Rielly Sá.

Liderança feminina: desafios enfrentados no setor logístico de produtoras e distribuidoras de bebidas do Brasil / Maria Rielly Sá Carvalho. - 2025.

55 f.: il.

Monografia (graduação) - Universidade Estadual do Piauí - UESPI, Bacharelado em Administração, Campus Prof. Barros Araújo, Picos-PI, 2025.

"Orientadora: Prof.ª Ma. Maria Valdiva Barbosa Moura".

1. Liderança Feminina. 2. Logística. 3. Diversidade Organizacional. I. Moura, Maria Valdiva Barbosa . II. Título.

CDD 658.409 2

Ficha elaborada pelo Serviço de Catalogação da Biblioteca da UESPI
Francisca Carine Farias Costa (Bibliotecário) CRB-3^a/1637

*Dedico este trabalho aos
meus familiares, pelo apoio
em cada etapa da minha
trajetória acadêmica.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me dado forças, coragem e sabedoria durante esta jornada acadêmica.

À todas as mulheres, que com muita coragem e perseverança lutam todos os dias para conquistar mais espaços em cargos de liderança, em especial o setor logístico. A minha sincera admiração por não desistirem e abrirem caminho para que sonhadoras como eu consigam alcançar seus objetivos.

A minha maior inspiração sempre esteve dentro de casa, minha mãe: Anne Keline de Mello Sá, a minha força, minha base, e o meu exemplo. Diante de tantos desafios enfrentados, ela nunca deixou de acreditar em mim, mesmo quando eu duvidei.

Aos meus avós maternos José Jacó de Sá e Maria dos Reis Santos Mello Sá, agradeço o amor incondicional. Ao meu tio José Walbeth De Mello Sá agradeço o cuidado, a minha afilhada Sofia Maria de Moura Sá, a minha alegria e aos meus irmãos Matheus Raniery Sá Carvalho e João Lucas de Sá Pereira, a minha motivação e a minha amiga Juliana Saraiva Meneses por sempre estar ao meu lado.

Agradeço aos meus professores de curso e a minha orientadora pela paciência, incentivo e orientação para conclusão deste trabalho. Aos meus colegas de curso, o meu sincero agradecimento por todos os momentos vividos.

RESUMO

Nas últimas décadas, o debate sobre a equidade de gênero no mercado de trabalho tem ganhado visibilidade, sobretudo em setores historicamente dominados por homens, como é o caso da logística. A natureza da metodologia é quali-quantitativa, visando compreender os aspectos subjetivos e a visão das entrevistadas. Assim, a presente pesquisa busca responder à seguinte pergunta: Qual o impacto da liderança feminina mediante os desafios enfrentados na área logística? Justifica-se a realização deste estudo pela relevância de discutir a equidade de gênero em um setor essencial à economia e ao desenvolvimento regional, e ainda pouco explorado sob a ótica da liderança feminina. Além de contribuir para o fortalecimento de práticas mais inclusivas nas organizações locais, a pesquisa se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente ao ODS 5, que busca alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. O objetivo geral é analisar o impacto da liderança feminina mediante os desafios enfrentados na área logística. Os resultados apontaram que um panorama complexo e multifacetado sobre a representatividade feminina e os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança na logística. As conclusões são que os respondentes consideram a liderança feminina um fator estratégico, importante para o crescimento e a competitividade do setor.

Palavras-chave: liderança feminina. logística. diversidade organizacional

ABSTRACT

In recent decades, the debate on gender equity in the labor market has gained visibility, especially in sectors historically dominated by men, such as logistics. The nature of the methodology is quali-quantitative, aiming to understand the subjective aspects and the view of the interviewees. Therefore, this research seeks to answer the following question: What is the impact of female leadership in the face of the challenges encountered in the logistics field? The study is justified by the relevance of discussing gender equity in a sector that is essential to the economy and regional development, yet still underexplored from the perspective of female leadership. In addition to contributing to the strengthening of more inclusive practices within local organizations, the research aligns with the Sustainable Development Goals (SDGs), particularly SDG 5, which aims to achieve gender equality and empower all women and girls. The main objective is to analyze the impact of female leadership when faced with the challenges of the logistics sector. The results revealed a complex and multifaceted overview regarding female representation and the challenges faced by women in leadership roles within logistics. The conclusions indicate that the respondents consider female leadership a strategic factor, essential for the growth and competitiveness of the sector.

Keywords: female leadership. logistics. organizational diversity.

LISTA DE ABREVIATURAS

ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
UESPI	Universidade Estadual do Piauí

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1 - Liderança feminina na logística.....	19
Quadro 2 – Os cargos de todas as entrevistadas.....	29
Quadro 3 - Tempo de atuação das entrevistadas.....	20
Quadro 4 – Avaliação da representatividade.....	32
Quadro 5 – Preconceito no trabalho.....	34
Quadro 6 – Desafios.....	36
Quadro 7 – Estratégias.....	38
Quadro 8 – Ampliação dos direitos.....	40
Gráfico 1 – Idade.....	28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
2. OBJETIVOS	12
2.1 Objetivo geral	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3. REVISÃO DE LITERATURA	13
3.1 Liderança	13
3.2 Diversidade de gênero	14
3.3 Logística empresarial.....	15
3.4 Panorama da participação feminina na logística	16
3.5 Desafios enfrentados por mulheres na logística.....	17
3.6 Liderança feminina como diferencial competitivo	20
3.7 Estratégias de superação e conquistas das mulheres líderes no Brasil	22
4. MATERIAL E MÉTODOS	24
4.1. Caracterização da área de estudo	24
4.2. Coleta de dados.....	25
4.3. Análise dos dados.....	26
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICES	50
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO.....	51
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	53
APÊNDICE C – TERMO DE ANUÊNCIA.....	55

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o debate sobre a equidade de gênero no mercado de trabalho tem ganhado visibilidade, sobretudo em setores historicamente dominados por homens, como é o caso da logística. Apesar de avanços importantes, a presença feminina em cargos de liderança ainda é limitada nesse segmento, marcado por estruturas hierárquicas tradicionais e práticas organizacionais pouco inclusivas. No Brasil essa realidade se torna ainda mais complexa, pois se entrelaça com fatores culturais, sociais e econômicos que reforçam estereótipos de gênero e dificultam a ascensão profissional das mulheres. Conforme apontam Santos e Silva (2022), a liderança feminina encontra diversos obstáculos, desde a resistência institucional e cultural até a dificuldade de conciliação entre demandas profissionais e responsabilidades familiares. No setor logístico, essas barreiras se intensificam devido ao ambiente majoritariamente masculino, à escassez de referências femininas na liderança e à ausência de políticas de incentivo à equidade.

Além disso, Almeida e Costa (2021) destacam que, mesmo quando as mulheres demonstram competências de liderança comparáveis ou superiores às de seus colegas homens, enfrentam desvalorização e têm menos oportunidades de promoção. Diante desse cenário, surge a necessidade de compreender quais são os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança no setor logístico, e de que forma essas profissionais têm conseguido superar tais barreiras e construir trajetórias de sucesso. Assim, a presente pesquisa busca responder à seguinte pergunta: Qual o impacto da liderança feminina mediante os desafios enfrentados na área logística?

Sendo assim, os objetivos desta pesquisa consistem em analisar o impacto da liderança feminina mediante os desafios enfrentados na área logística; Identificar os principais desafios enfrentados por líderes femininas que ocupam cargos de liderança na área de logística; Apresentar as principais estratégias adotadas por líderes femininas para enfrentar os desafios no ambiente de trabalho; Avaliar os impactos da liderança feminina sobre a gestão operacional na área de logística.

Justifica-se a realização deste estudo pela relevância de discutir a equidade de gênero em um setor essencial à economia e ao desenvolvimento regional, e ainda pouco explorado sob a ótica da liderança feminina. Além de contribuir para o

fortalecimento de práticas mais inclusivas nas organizações locais, a pesquisa se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente ao ODS 5, que busca alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas (ONU, 2023).

Dessa forma, este estudo está distribuído em três capítulos, dos quais o primeiro discorre sobre a fundamentação teórica da habilidade de liderança, diversidade gênero nas organizações, e conceitua logística empresarial. O segundo capítulo aborda um panorama da participação feminina na logística, desafios enfrentados por mulheres na logística, liderança feminina como diferencial competitivo, estratégias de superação e conquistas das mulheres líderes no Brasil. O terceiro capítulo aborda a metodologia aplicada, detalhando o tipo de pesquisa, os métodos de coleta de dados e os procedimentos de análise.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar o impacto da liderança feminina mediante os desafios enfrentados na área logística.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar os principais desafios enfrentados por líderes femininas que ocupam cargos de liderança na área de logística;
- Apresentar as principais estratégias adotadas por líderes femininas para enfrentar os desafios no ambiente de trabalho;
- Avaliar os impactos da liderança feminina sobre a gestão operacional na área de logística.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Liderança

A liderança é um dos pilares centrais das organizações contemporâneas, sendo compreendida não apenas como a capacidade de comando, mas, sobretudo, como uma competência estratégica para mobilizar pessoas em direção a objetivos comuns. Autores atuais, como Chiavenato (2021), destacam que a liderança eficaz vai além da autoridade formal e envolve a habilidade de influenciar, motivar e inspirar equipes. No contexto da transformação digital e das rápidas mudanças organizacionais, essa habilidade torna-se ainda mais relevante.

Nesse sentido, segundo Robbins e Judge (2022), a liderança deve ser entendida como um processo dinâmico e situacional. Isso significa que o comportamento do líder deve se adaptar às diferentes circunstâncias e necessidades do grupo, promovendo ambientes colaborativos e voltados para a inovação. Essa perspectiva reflete a transição do modelo tradicional — baseado no controle — para um modelo mais flexível e participativo, conhecido como liderança transformacional.

De acordo com Bass e Riggio (2020), a liderança transformacional é aquela que estimula os colaboradores a ultrapassarem seus interesses individuais em prol dos objetivos da equipe e da organização. Líderes transformacionais inspiram, promovem desenvolvimento pessoal e fomentam uma cultura de confiança e comprometimento. Essa abordagem contrasta com o modelo transacional, centrado em recompensas e punições, ainda presente em algumas estruturas rígidas.

No cenário atual, também é imprescindível abordar a liderança sob a ótica da diversidade e inclusão. Para Mello e Silva (2023), líderes contemporâneos devem estar preparados para lidar com equipes multiculturais e intergeracionais, respeitando diferentes perspectivas e promovendo equidade nas relações de trabalho. A liderança inclusiva, portanto, é uma das competências mais valorizadas nas organizações que buscam inovação e sustentabilidade social.

Além disso, autores como Dutra (2022) enfatizam que o desenvolvimento da liderança deve estar alinhado a estratégias de gestão de talentos e formação contínua. O investimento em programas de mentoria, coaching e feedback estruturado tem se

mostrado eficaz na formação de líderes preparados para os desafios da complexidade organizacional.

Desse modo, a liderança no século XXI demanda mais do que conhecimento técnico: exige empatia, inteligência emocional, visão sistêmica e capacidade de adaptação. O líder de hoje não é apenas um gestor de tarefas, mas um facilitador de relações, um promotor de mudanças e um agente de transformação dentro das organizações.

3.2 Diversidade de gênero

A diversidade de gênero nas organizações tem se consolidado como um tema central nos debates contemporâneos sobre inclusão, equidade e sustentabilidade corporativa. Não se trata apenas de uma questão de justiça social, mas de um fator estratégico que impacta diretamente a inovação, a performance e a reputação institucional. De acordo com Ely e Padavic (2020), promover a diversidade de gênero implica reconhecer as barreiras estruturais e culturais que historicamente marginalizaram mulheres e pessoas de identidades não hegemônicas nos espaços de poder e decisão.

Pesquisas recentes apontam que equipes diversas, especialmente em termos de gênero, tendem a apresentar melhores resultados em resolução de problemas e criatividade (BEHREND; LANDY, 2022). Isso ocorre porque diferentes experiências de vida e visões de mundo contribuem para a ampliação das perspectivas no processo decisório. Nesse contexto, a presença de mulheres e pessoas LGBTQIAPN+ em cargos de liderança não apenas representa um avanço em termos de equidade, mas também enriquece a dinâmica organizacional.

Segundo Costa e Oliveira (2023), a diversidade de gênero deve ser compreendida de maneira interseccional, considerando como ela se articula com outras dimensões, como raça, classe e orientação sexual. Essa abordagem evita soluções superficiais, como a simples contratação de mulheres, e propõe mudanças estruturais nas políticas organizacionais, nos critérios de promoção e nos modelos de avaliação de desempenho.

Entretanto, os desafios ainda são significativos. A naturalização da divisão sexual do trabalho, os estereótipos de gênero e a cultura organizacional excludente ainda dificultam o avanço da diversidade em muitas empresas. Conforme Lima e Barbosa (2022), políticas afirmativas, programas de equidade e ações de conscientização interna são instrumentos fundamentais para transformar esses contextos e promover ambientes mais justos.

Além disso, autores como Santos e Ferreira (2024) defendem que a diversidade de gênero deve ser monitorada por indicadores claros e transparentes, que permitam avaliar o progresso institucional e garantir a responsabilidade das lideranças na promoção de mudanças efetivas.

Assim, promover a diversidade de gênero nas organizações é um imperativo ético e estratégico. Requer comprometimento institucional, revisão de práticas consolidadas e, sobretudo, a valorização da pluralidade como um ativo organizacional fundamental para o século XXI.

3.3 Logística empresarial

A logística empresarial desempenha um papel estratégico nas organizações contemporâneas, sendo responsável por garantir o fluxo eficiente de materiais, informações e produtos ao longo da cadeia de suprimentos. Mais do que um setor operacional, a logística é hoje vista como um diferencial competitivo, capaz de agregar valor ao cliente final e otimizar os resultados corporativos. Segundo Ballou (2021), a logística moderna envolve o planejamento, implementação e controle do fluxo físico e das informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às exigências do consumidor de forma eficaz e econômica.

Com a globalização e a transformação digital, as exigências sobre a logística empresarial tornaram-se ainda mais complexas. Autores como Novaes (2020) destacam a importância da integração entre os diversos elos da cadeia de suprimentos, bem como o uso de tecnologias emergentes, como Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial (IA) e sistemas de rastreamento em tempo real. Essas inovações contribuem para maior visibilidade, controle de estoque e capacidade de resposta a demandas voláteis.

Além disso, a logística empresarial tem sido pressionada por questões de sustentabilidade. Para Bowersox et al. (2022), práticas logísticas sustentáveis são cada vez mais valorizadas, tanto por consumidores quanto por stakeholders. Isso inclui a otimização de rotas para reduzir a emissão de carbono, a reutilização de embalagens, e a escolha de fornecedores comprometidos com práticas ambientais e sociais responsáveis. A chamada "logística verde" representa um novo paradigma para o setor, alinhando eficiência operacional e responsabilidade socioambiental.

Outro aspecto importante é a logística reversa, que ganha destaque em virtude das demandas por economia circular e cumprimento de legislações ambientais. De acordo com Leite (2021), a logística reversa permite o retorno de produtos, embalagens e materiais ao ciclo produtivo, promovendo a redução de resíduos e o reaproveitamento de recursos.

Portanto, a logística empresarial não se limita mais ao transporte e ao armazenamento de mercadorias. Ela é um componente fundamental da estratégia organizacional, influenciando diretamente a qualidade do serviço, os custos operacionais e a imagem da empresa perante o mercado. Seu papel será cada vez mais decisivo em um ambiente empresarial marcado pela velocidade, inovação e necessidade de resiliência.

3.4 Panorama da participação feminina na logística

A presença feminina no setor logístico brasileiro tem avançado nas últimas décadas, embora de forma lenta e desigual. Dados do Relatório de Tendências 2024 da Trimble indicam que, em 2021, as mulheres representavam apenas 16,8% dos profissionais na área de logística e gestão de frotas, número que caiu para 15,8% em 2023. Essa redução aponta para a persistência de desafios estruturais que dificultam a equidade de gênero no setor.

Embora a participação feminina tenha aumentado em áreas como Frota e Transporte e Logística e Supply Chain, apenas 9,5% das mulheres atuam em setores estratégicos como planejamento, projetos e inovação. Esse cenário reflete a concentração das mulheres em funções operacionais e administrativas, com escassa representação em cargos de liderança.

Além disso, a cultura marcada por estereótipos de gênero e expectativas sociais tradicionais, dificulta o ingresso das mulheres em áreas historicamente dominadas por homens, como a logística. A ausência de modelos femininos de sucesso e a falta de redes de apoio específicas para mulheres no setor agravam ainda mais essa realidade..

Apesar dos avanços nas políticas de diversidade e inclusão, a liderança feminina no setor logístico brasileiro ainda enfrenta desafios significativos. De acordo com um estudo da Diversitera, publicado pela Exame, as mulheres ocupam apenas 35% dos cargos de alta liderança no Brasil, enquanto representam 70% das funções operacionais, como recepção e limpeza. Além disso, há uma disparidade salarial, com mulheres ganhando, em média, 21% a menos que os homens no mesmo cargo.

Nesse contexto, é necessário que empresas, instituições de ensino, governos e a própria sociedade civil atuem de forma integrada para promover ambientes mais inclusivos e igualitários. A adoção de políticas de diversidade, o incentivo à qualificação profissional feminina, a desconstrução de estereótipos de gênero e o fortalecimento de redes de apoio são caminhos essenciais para ampliar a presença e o protagonismo das mulheres na logística.

Por fim, reforça-se que pesquisas como esta não apenas iluminam a realidade enfrentada por essas profissionais, mas também contribuem para transformar o setor logístico em um espaço mais justo, representativo e eficiente — refletindo a diversidade de talentos e experiências que a liderança feminina tem a oferecer.

3.5 Desafios enfrentados por mulheres na logística

A liderança feminina no setor logístico enfrenta uma série de desafios que limitam a ascensão das mulheres a cargos estratégicos e de tomada de decisão. Entre os principais obstáculos estão os estereótipos de gênero, que associam a competência técnica e a capacidade de liderança a características tradicionalmente masculinas. Como destacam autores como Santos e Silva (2022), esses preconceitos ainda estão presentes em muitos ambientes organizacionais, dificultando o reconhecimento das habilidades femininas e, consequentemente, sua promoção em áreas-chave da logística. Além disso, estudos da Trimble (2024) mostram que, embora

haja uma presença crescente de mulheres em cargos operacionais e administrativos, sua representação em posições de liderança continua limitada.

Outro desafio recorrente é a dupla jornada enfrentada por muitas mulheres, especialmente aquelas que também desempenham funções maternas e domésticas. Essa sobrecarga compromete sua disponibilidade para participar de treinamentos, assumir projetos estratégicos ou ampliar sua rede de contatos profissionais — fatores cruciais para o crescimento na carreira. De acordo com o relatório da CNEX (2024), essa condição ainda é uma das principais causas da evasão feminina de posições de liderança em áreas com alta demanda operacional, como a logística.

A falta de apoio institucional também se apresenta como um entrave importante. Muitas empresas ainda não oferecem políticas adequadas de inclusão, como programas de mentoria, redes de apoio ou incentivos à liderança feminina. Segundo a plataforma TeamGuide (2024), a ausência de iniciativas voltadas ao desenvolvimento das mulheres dentro das organizações contribui para a manutenção de um ambiente onde elas têm menos acesso a oportunidades de crescimento e qualificação em comparação com seus colegas homens. Esse cenário é agravado pela escassez de modelos femininos de liderança no setor, o que limita o senso de pertencimento e inspiração entre as profissionais da área.

Sendo assim, os estigmas culturais e as resistências históricas à presença feminina em ambientes tradicionalmente masculinos ainda estão muito presentes. Nessa realidade, fatores socioculturais locais reforçam a ideia de que a logística é um espaço “naturalmente masculino”, tornando ainda mais difícil o rompimento com padrões estabelecidos. Depoimentos de mulheres líderes na cidade relatam a necessidade constante de provar sua competência, lidar com olhares desconfiados e enfrentar o isolamento profissional.

Diante desse panorama, é evidente que superar os desafios da liderança feminina na logística exige um esforço conjunto das organizações, do poder público e da sociedade como um todo. É preciso promover ambientes mais inclusivos, oferecer oportunidades iguais de desenvolvimento e combater ativamente os preconceitos que limitam o potencial das mulheres nesse setor fundamental para a economia.

Quadro 1: Liderança feminina na logística

Aspecto	Descrição	Fontes/Autores
Contexto Nacional	Mulheres representam cerca de 15-17% da força de trabalho na logística, com baixa presença em cargos de liderança.	Trimble (2024), Santos e Silva (2022)
Principais Desafios	Preconceitos de gênero, dupla jornada, falta de apoio institucional, limitações no acesso à qualificação, estigmas culturais.	CNEX (2024), TeamGuide (2024), Trimble (2024)
Impacto dos Estereótipos	Estereótipos inconscientes dificultam o reconhecimento das competências femininas e limitam promoções.	Santos e Silva (2022), Trimble (2024)
Dupla Jornada	Responsabilidades domésticas e familiares somadas à carreira profissional aumentam a sobrecarga feminina.	CNEX (2024)
Falta de Políticas de Apoio	Ausência de programas de mentoria, redes de apoio e iniciativas de diversidade dificultam o desenvolvimento feminino.	TeamGuide (2024)
Estigmas Culturais Locais	Crenças tradicionais reforçam a ideia de que logística é área masculina, dificultando a aceitação da liderança feminina.	Pesquisas locais, relatos de líderes femininas
Conquistas e Estratégias	Crescimento da participação feminina em áreas operacionais; uso de redes de apoio e capacitação para superar barreiras.	Relatos de experiências, Trimble (2024)
Recomendações	Implementação de políticas afirmativas, capacitação, ambientes inclusivos e combate a estereótipos.	ONU (ODS 5), estudos sobre diversidade

Fonte: autoria própria, 2025

O quadro acima apresenta uma visão sintética e clara dos principais aspectos que envolvem a liderança feminina no setor logístico, tanto em âmbito nacional quanto no contexto do Brasil. Conforme destacam autores contemporâneos, como Santos e Silva (2022), a sub-representação das mulheres em cargos de liderança na logística não decorre apenas de escolhas individuais, mas de barreiras estruturais e culturais profundamente enraizadas. Essa realidade é confirmada pelos dados da Trimble (2024), que indicam uma persistente concentração feminina em funções operacionais, enquanto os cargos estratégicos continuam majoritariamente ocupados por homens.

A problemática da dupla jornada, que aumenta a sobrecarga das mulheres, é amplamente discutida na literatura atual. CNEX (2024) ressalta que essa condição é um dos principais fatores que limitam o crescimento das mulheres no mercado de trabalho, especialmente em setores com alta demanda e rotinas intensas, como a logística. A falta de políticas institucionais de apoio, evidenciada no quadro, é igualmente apontada como um entrave crucial para a ascensão feminina, conforme aponta o relatório da TeamGuide (2024). A ausência de programas de mentoria e redes de suporte reforça a dificuldade de construir trajetórias sólidas para as mulheres dentro das organizações.

Além disso, os estigmas culturais locais e o preconceito de gênero representam obstáculos que transcendem o ambiente corporativo e se estendem ao âmbito social. Estudos no Brasil indicam que essas barreiras culturais dificultam a percepção das mulheres como líderes legítimas, situação também destacada por autores como Almeida et al. (2023). A resistência a mudanças e a manutenção de um ambiente predominantemente masculino reforçam a necessidade de ações afirmativas e programas de sensibilização para desconstrução desses estereótipos.

Logo, o quadro 1 destaca conquistas importantes e recomendações essenciais, alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, em especial o ODS 5, que busca a igualdade de gênero e o empoderamento feminino. A literatura contemporânea (Oliveira, 2023; Santos e Silva, 2022) reforça a eficácia de políticas afirmativas, capacitação contínua e a criação de ambientes inclusivos para promover a equidade na liderança, mostrando que tais estratégias são fundamentais para transformar a realidade da logística no Brasil.

3.6 Liderança feminina como diferencial competitivo

A liderança feminina tem ganhado destaque nas últimas décadas como um diferencial competitivo nas organizações, não apenas pela representatividade de gênero, mas pela contribuição singular que mulheres líderes oferecem às estratégias empresariais. Cada vez mais, estudos apontam que equipes lideradas por mulheres tendem a apresentar maior empatia, inteligência emocional, comunicação eficaz e

capacidade de resolução colaborativa de problemas — atributos essenciais para um ambiente corporativo dinâmico e inovador (EAGLY; CARLI, 2020).

De acordo com o relatório “Women in Business 2024”, da Grant Thornton (2024), empresas com maior presença feminina em cargos de liderança têm demonstrado melhor desempenho financeiro e institucional. Esse efeito positivo é atribuído à diversidade cognitiva, à pluralidade de perspectivas na tomada de decisão e ao fortalecimento de culturas organizacionais mais inclusivas e humanas.

Autores como Barreto e Machado (2023) defendem que a liderança feminina contribui significativamente para o desenvolvimento sustentável das organizações, pois tende a adotar uma abordagem mais ética, participativa e orientada ao longo prazo. Além disso, mulheres líderes costumam priorizar o bem-estar das equipes e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, favorecendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Entretanto, o avanço da liderança feminina ainda encontra barreiras estruturais, como o chamado "teto de vidro", a divisão sexual do trabalho e os estereótipos que associam autoridade e liderança ao gênero masculino. Conforme apontam Freire e Silveira (2022), romper essas barreiras exige políticas organizacionais voltadas à equidade, como programas de mentorias para mulheres, políticas de promoção justa e combate à discriminação de gênero no ambiente corporativo.

Além disso, a presença de mulheres em cargos estratégicos tem se mostrado um fator essencial para o alinhamento com os princípios ESG (ambientais, sociais e de governança), reforçando a imagem institucional e aumentando a atratividade da empresa perante investidores e consumidores conscientes.

Assim, investir em liderança feminina não é apenas uma questão de justiça social, mas uma escolha estratégica que impulsiona a inovação, melhora a performance e fortalece a reputação organizacional. No contexto contemporâneo de transição, torna-se essencial a adoção de estilos de liderança mais femininos, humanos e inclusivos, alinhados às novas demandas organizacionais (MILTERSTEINER et al., 2020). Promover essa liderança de forma efetiva e contínua significa, sobretudo, reconhecer que o verdadeiro diferencial competitivo está na valorização da diversidade e na inclusão de talentos em todos os níveis hierárquicos.

3.7 Estratégias de superação e conquistas das mulheres líderes no Brasil

As mulheres que ocupam cargos de liderança no setor logístico têm desenvolvido diversas estratégias para superar os desafios estruturais, culturais e institucionais que marcam sua trajetória profissional. Uma das principais ações apontadas por estudiosos como Oliveira (2023) e Santos e Silva (2022) é a construção e participação em redes de apoio e mentorias femininas. Esses espaços colaborativos promovem o compartilhamento de experiências, o fortalecimento do senso de pertencimento e o incentivo mútuo para a superação de barreiras tradicionais impostas pelo mercado e pela cultura.

Além disso, o desenvolvimento contínuo de competências técnicas e comportamentais tem sido fundamental para a consolidação da liderança feminina na logística regional. Conforme destacado por Almeida et al. (2023), a busca por capacitação permanente, seja por meio de cursos, workshops ou especializações, tem ampliado a confiança dessas mulheres e aprimorado suas habilidades de gestão, negociação e inovação. Tal esforço é crucial para enfrentar a desigualdade no acesso a oportunidades e para responder às demandas dinâmicas do setor.

Práticas de liderança adaptativas também ganham destaque. Mulheres líderes têm adotado estilos de liderança mais colaborativos, empáticos e inclusivos, alinhados às tendências contemporâneas de gestão que valorizam a diversidade e a participação ativa das equipes (TeamGuide, 2024). Essa postura contribui não apenas para o sucesso organizacional, mas também para a transformação da cultura organizacional, rompendo com modelos hierárquicos rígidos e promovendo ambientes mais inclusivos e igualitários.

As conquistas dessas líderes são evidentes tanto no âmbito individual quanto coletivo. Individualmente, elas têm alcançado posições estratégicas, conquistado respeito profissional e ampliado sua influência nas decisões das empresas locais. Coletivamente, a presença crescente dessas mulheres tem impulsionado mudanças culturais, inspirando outras mulheres a ingressarem e permanecerem no setor logístico, contribuindo para a construção de uma cadeia produtiva mais diversa e competitiva.

Portanto, as estratégias de superação adotadas pelas mulheres não apenas respondem aos desafios enfrentados, mas também impulsionam conquistas significativas que promovem a equidade de gênero e fortalecem o setor logístico regional como um todo. Essa trajetória demonstra que, apesar das dificuldades, a liderança feminina é um fator crucial para a inovação, sustentabilidade e crescimento econômico na região.

Apesar dos avanços notáveis na inserção e na liderança feminina no setor logístico, ainda persistem críticas importantes que revelam limitações estruturais e culturais profundas. Autores contemporâneos, como Oliveira (2023) e Santos e Silva (2022), apontam que as estratégias de superação adotadas pelas mulheres, embora eficazes em nível individual, muitas vezes não são suficientes para promover mudanças significativas no ambiente organizacional. Isso porque as barreiras sistêmicas — como o preconceito de gênero institucionalizado, a escassez de políticas públicas eficazes e a cultura organizacional conservadora — continuam a dificultar a ampliação da liderança feminina.

Além disso, Almeida et al. (2023) ressaltam que a dependência excessiva em redes informais de apoio e mentorias femininas pode, paradoxalmente, reforçar a segregação das mulheres em espaços específicos, limitando sua influência em espaços tradicionais de poder, predominantemente masculinos. Dessa forma, embora essas redes sejam essenciais para o fortalecimento individual, elas não substituem a necessidade de mudanças estruturais e políticas organizacionais que promovam a equidade.

Outra crítica importante, destacada por TeamGuide (2024), refere-se à persistente dupla jornada enfrentada pelas mulheres, que, mesmo com o avanço da participação no mercado, não tem sido adequadamente enfrentada pelas instituições. A falta de políticas robustas de conciliação entre vida pessoal e profissional perpetua a sobrecarga feminina, afetando diretamente sua capacidade de ascensão e permanência em cargos de liderança.

Diante disso, os autores alertam para o risco de romantização das conquistas femininas, que pode mascarar as desigualdades ainda presentes e criar uma falsa impressão de que o ambiente está igualitário. A crítica enfatiza que a verdadeira

transformação exige ações contínuas e integradas entre empresas, governos e sociedade, e não apenas celebrações isoladas de casos de sucesso.

Essas análises críticas evidenciam a complexidade da temática e reforçam a necessidade de abordagens multidimensionais para que a liderança feminina na logística no Brasil como um todo — avance de forma efetiva e sustentável.

Com base nas críticas apresentadas, fica claro que, embora as mulheres tenham conquistado espaços importantes na liderança do setor logístico, os desafios estruturais e culturais ainda são obstáculos significativos que precisam ser enfrentados de forma ampla e integrada. A dependência excessiva de redes informais de apoio e a insuficiência de políticas públicas e institucionais voltadas para a equidade de gênero limitam a efetividade das conquistas individuais, revelando que mudanças superficiais não garantem a transformação necessária.

Assim, a superação dos desafios da liderança feminina demanda um comprometimento coletivo que envolva empresas, governos e sociedade civil, promovendo políticas afirmativas, ambientes de trabalho inclusivos, ações de combate a preconceitos e estratégias efetivas para conciliar a vida profissional e pessoal. Só assim será possível construir um setor logístico mais justo, representativo e eficiente, onde o talento feminino possa se desenvolver plenamente e contribuir de maneira decisiva para o crescimento sustentável da região e do país.

Dessa forma, a reflexão crítica sobre a temática não apenas aponta os entraves atuais, mas também indica caminhos para a construção de uma realidade mais igualitária, em que a liderança feminina deixe de ser exceção para se tornar uma realidade comum.

4. MATERIAL E MÉTODOS

4.1. Caracterização da área de estudo

A presente pesquisa foi realizada em revendas, que são distribuidoras de bebidas, com 5 mulheres, de 25 a 35 anos de idade, em cargos de liderança dentro do setor logístico nos Estados do Piauí, Ceará e Bahia, uma das maiores produtoras e distribuidoras de bebidas do Brasil, cuja estrutura logística envolve operações

complexas de abastecimento, distribuição, armazenagem e gestão de transportes. A companhia, com cervejarias, centros de distribuição e revendas espalhadas em diversas regiões do país, destaca-se pela sua ampla cadeia de suprimentos e pelo uso intensivo de tecnologia na logística. O estudo concentra-se em analisar o papel da liderança feminina dentro deste contexto operacional em revendas, observando os desafios enfrentados, estratégias adotadas e os impactos da atuação das mulheres em cargos de liderança.

4.2. Coleta de dados

A metodologia adotada foi de natureza quali-quantitativa, permitindo compreender tanto os aspectos subjetivos e simbólicos da experiência feminina na liderança logística quanto mensurar tendências e percepções sobre o tema. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica fundamentada em autores contemporâneos como Wood Jr. (2020), que discute a liderança no ambiente organizacional moderno, e Oliveira e Silva (2022), que abordam a equidade de gênero e os obstáculos enfrentados por mulheres em setores tradicionalmente masculinos, como a logística.

Em seguida, foi elaborado e aplicado um questionário semiestruturado, com perguntas fechadas e abertas, que consta nos apêndices, direcionado a mulheres que ocupam posições de liderança na área logística da empresa em questão. O instrumento buscou levantar informações sobre a trajetória profissional, os principais desafios enfrentados, as estratégias de superação, além de percepções sobre o impacto da sua atuação na gestão operacional. Nos apêndices está o termo de anuênciia, que foi enviado para os setores responsáveis de cada uma das empresas pesquisadas. A aplicação e coleta foram realizadas de forma online através do Google Forms, que se trata de uma plataforma online de criação e gerenciamento de formulários, respeitando os princípios éticos de anonimato e consentimento livre e esclarecido, disponível nos apêndices, conforme preconizado por Gil (2019) e Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

4.3. Análise dos dados

Os dados obtidos foram analisados por meio de análise estatística descritiva (frequência, média e porcentagem) para as questões fechadas e por análise de conteúdo (Bardin, 2016) para as respostas abertas. Essa combinação de técnicas permitiu uma visão integrada dos dados quantitativos e qualitativos, favorecendo a compreensão dos padrões de liderança feminina e sua relação com os resultados logísticos.

A triangulação entre os dados empíricos, os referenciais teóricos e os contextos organizacionais foram essenciais para enriquecer a análise, possibilitando interpretações mais aprofundadas e contextualizadas sobre a realidade estudada. A metodologia adotada também se alinha à abordagem proposta por Minayo (2021), que enfatiza a complementaridade entre os métodos qualitativos e quantitativos na investigação de fenômenos sociais complexos.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presença feminina na liderança logística tem se intensificado nos últimos anos, ainda que de forma desigual e marcada por inúmeros desafios estruturais. A partir da análise dos dados obtidos na pesquisa, observou-se que, embora o número de mulheres atuando no setor logístico tenha aumentado, sua presença em cargos estratégicos de liderança ainda é limitada. Dados do World Economic Forum (2023) mostram que, globalmente, as mulheres representam apenas cerca de 25% dos profissionais em áreas ligadas à cadeia de suprimentos, e, no Brasil, esse número é ainda menor, especialmente em cargos de chefia.

No contexto específico da amostra analisada — uma das maiores produtoras e distribuidoras de bebidas do país —, verificou-se que, dos cargos ocupados na área de logística, apenas 18% são liderados por mulheres. Esses dados estão em consonância com o panorama descrito por Santos e Oliveira (2022), que apontam que a logística empresarial ainda se caracteriza por uma cultura historicamente masculina, na qual estereótipos de gênero dificultam o avanço feminino a posições de comando. Além disso, as mulheres relataram enfrentar desafios relacionados à falta de

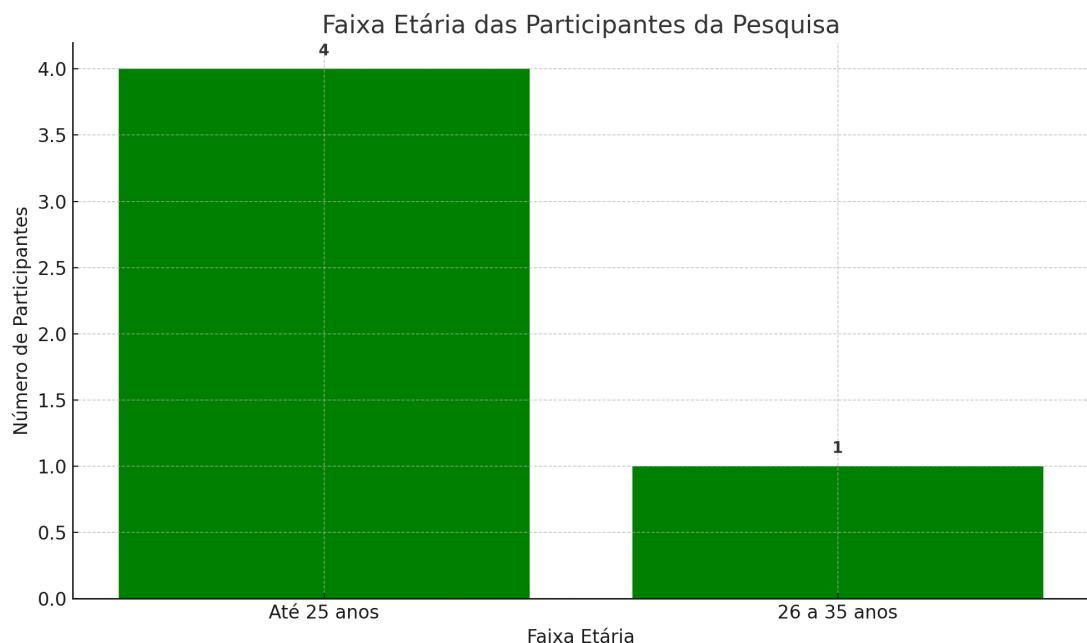
reconhecimento, à dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional e à ausência de políticas institucionais de apoio à equidade.

Diversos estudos têm demonstrado que a diversidade de gênero em cargos de liderança está diretamente associada ao desempenho organizacional. Segundo a pesquisa realizada pela McKinsey & Company (2023), empresas com maior diversidade de gênero na liderança apresentam resultados até 25% superiores em rentabilidade e inovação. Isso se deve, entre outros fatores, à variedade de perspectivas, estilos de gestão mais inclusivos e maior sensibilidade às necessidades dos colaboradores, aspectos frequentemente associados à liderança feminina.

Portanto, é imprescindível que empresas e instituições no Brasil adotem políticas afirmativas que promovam a inclusão e o empoderamento das mulheres no setor logístico. Isso inclui a implementação de programas de capacitação, a criação de ambientes de trabalho inclusivos e a promoção de ações que desconstruam estereótipos de gênero, visando à construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Com base nas análises apresentadas, conclui-se que a liderança feminina no setor logístico, especialmente em contextos enfrenta barreiras estruturais, culturais e institucionais que ainda limitam a plena participação das mulheres em cargos de decisão. Embora existam avanços e conquistas relevantes, como a presença crescente de mulheres em áreas operacionais e de gestão, os dados e autores atuais apontam que o caminho para a equidade de gênero ainda é longo e repleto de desafios. Dito isso, segue resultados percebidos através da pesquisa realizada. Os mesmos serão ilustrados através de gráfico e tabelas com as respectivas análises dos resultados obtidos.

Gráfico 1 - Idade



Fonte: autoria própria, 2025

O gráfico 1 é referente à faixa etária das participantes da pesquisa revela que a maioria delas, equivalente a 80% (quatro participantes), possui até 25 anos de idade. Apenas uma participante, representando 20% da amostra, está na faixa etária de 26 a 35 anos. Esse resultado indica um predomínio de mulheres jovens, possivelmente em início de carreira ou em fase de inserção no mercado de trabalho logístico. Essa característica pode influenciar as percepções sobre liderança, desafios e estratégias abordadas ao longo da pesquisa, refletindo experiências mais recentes ou ainda em construção. Por outro lado, a baixa representatividade de faixas etárias mais elevadas pode limitar a diversidade de visões e o alcance das análises, sobretudo no que se refere a experiências consolidadas de liderança. Portanto, os dados obtidos sinalizam a importância de, em futuras pesquisas, incluir uma amostra mais variada em termos de idade, o que permitirá uma compreensão mais ampla e completa sobre a atuação da mulher na liderança no setor logístico.

A análise sobre o gênero mostra que 100% das participantes da pesquisa se identificam com o gênero feminino. Esse dado está em total consonância com o objetivo da pesquisa, que busca compreender a atuação da liderança feminina no setor logístico.

O fato de todas as respondentes serem mulheres garante que as informações obtidas representam exclusivamente as vivências, desafios, estratégias e percepções femininas nesse contexto profissional. Isso é essencial para a validade da investigação, já que o foco está justamente em analisar o protagonismo feminino em um setor tradicionalmente marcado por uma presença masculina significativa.

Essa homogeneidade de gênero reforça a importância da pesquisa como instrumento de valorização, visibilidade e reconhecimento da atuação da mulher na liderança logística, permitindo que suas vozes e experiências sejam registradas e utilizadas como base para reflexões acadêmicas e práticas de gestão.

Quadro 2 - Os cargos de todas as entrevistadas:

Nº	Cargo Atual	Quantidade	Porcentagem (%)
1	Analista de Frotas	1	20%
2	Analista Administrativa	1	20%
3	Analista de Controle	1	20%
4	Supervisora de Armazém	1	20%
5	Supervisora de Armazém	1	20%

Fonte: autoria própria, 2025

O quadro apresenta cinco profissionais distribuídas entre os cargos de Analista (Frotas, Administrativa e Controle) e Supervisora de Armazém, sendo que a função de Supervisora de Armazém é a mais frequente (40% do total). Segundo Chiavenato (2023), a diversificação de cargos dentro de uma equipe pode indicar diferentes níveis de responsabilidades e competências, refletindo a necessidade de especialização para atender às demandas organizacionais. Neste contexto, os cargos de analista tendem a representar posições focadas em análise, controle e processos administrativos, enquanto a supervisão está mais relacionada à gestão direta de equipes e operações.

De acordo com Robbins e Judge (2022), a gestão eficaz de equipes em diferentes níveis hierárquicos exige que as lideranças possuam habilidades de

comunicação, coordenação e motivação adaptadas ao contexto de trabalho. A presença de duas supervisoras de armazém (40%) reforça a importância do papel da supervisão no controle das operações logísticas, que é crucial para a eficiência organizacional.

Além disso, Davenport (2020) destaca que o uso estratégico de cargos especializados, como analistas de controle e frotas, é fundamental para a otimização dos processos e a tomada de decisão baseada em dados, o que é essencial em ambientes competitivos e dinâmicos.

Portanto, a diversidade funcional evidenciada no quadro pode favorecer a integração entre áreas, promovendo um ambiente colaborativo que potencializa a produtividade e a inovação, conforme enfatizado por Schein (2021) ao tratar da cultura organizacional e do desenvolvimento de equipes eficazes.

Quadro 3 - Tempo de atuação das entrevistadas

Nº	Tempo de Atuação na Empresa	Quantidade	Porcentagem (%)
1	2 anos e 3 meses	1	20%
2	2 anos e 2 meses	1	20%
3	3 anos	1	20%
4	4 anos e 8 meses	1	20%
5	5 anos	1	20%

Fonte: autoria própria, 2025

Os dados apresentados acima indicam que as entrevistadas possuem um tempo de atuação variando entre 2 anos e 5 anos na empresa, com distribuição equilibrada, pois cada faixa representa 20% do total.

Segundo Chiavenato (2023), a retenção de colaboradores com mais de 2 anos em uma mesma organização é um indicativo positivo de satisfação e alinhamento com a cultura organizacional, além de refletir o investimento em desenvolvimento e engajamento desses profissionais. A diversidade de tempos de atuação também pode

favorecer o intercâmbio de experiências entre colaboradores mais novos e os mais experientes.

Robbins e Judge (2022) destacam que o tempo de serviço é um dos fatores que impactam diretamente no conhecimento tácito acumulado, ou seja, na expertise prática que não está formalmente documentada, mas que contribui significativamente para a eficiência operacional e a tomada de decisão. Nesse sentido, as entrevistadas com 4 anos e 8 meses e 5 anos de empresa tendem a ser fontes importantes de conhecimento e referência para os demais colegas.

Além disso, conforme Davenport (2020), o período de permanência prolongado em uma organização pode estar relacionado a políticas efetivas de gestão de talentos e programas de desenvolvimento contínuo, que favorecem a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Dessa forma, Schein (2021) ressalta que a socialização organizacional, processo pelo qual os colaboradores aprendem e internalizam os valores da empresa, é fortalecida quanto maior for o tempo de atuação, promovendo uma cultura organizacional sólida e um ambiente de trabalho colaborativo.

No ambiente logístico, caracterizado por constantes pressões operacionais, prazos rigorosos e alta rotatividade, esses atributos se tornam ainda mais relevantes. A pesquisa revelou que líderes mulheres são frequentemente vistas como mais colaborativas, empáticas e resilientes frente a crises. Tais características foram descritas por Eagly e Carli (2021) como traços centrais do modelo de “liderança transformacional”, que tem sido cada vez mais valorizado nas organizações contemporâneas.

Além disso, Parisa (2023) destaca que a inserção feminina na logística representa uma oportunidade estratégica para as empresas que buscam se posicionar de forma ética e sustentável no mercado. Na prática, a liderança feminina tem contribuído para a melhoria dos indicadores de eficiência operacional, redução de conflitos internos e maior engajamento das equipes — efeitos também observados nesta pesquisa, com relatos de maior integração dos times e fortalecimento da comunicação interna sob gestão de líderes mulheres.

Contudo, os desafios são persistentes. A maior parte das entrevistadas relatou que ainda há uma desconfiança velada em relação à sua autoridade técnica,

especialmente em ambientes operacionais ou em reuniões majoritariamente masculinas. Essa percepção confirma o que aponta Alves et al. (2022), ao afirmarem que a resistência à liderança feminina muitas vezes se manifesta de forma implícita, por meio de microagressões ou da exclusão de processos decisórios.

Os dados mostram que 100% das entrevistadas ocupam cargos de liderança, o que revela um perfil de gestão consolidado entre as participantes.

Segundo Chiavenato (2023), a liderança é um fator crucial para a eficácia organizacional, pois líderes têm papel estratégico na motivação, coordenação e desenvolvimento das equipes. O fato de todas as entrevistadas exercerem liderança sugere que o grupo possui experiência significativa em gestão de pessoas e processos, o que pode impactar positivamente a cultura organizacional e o desempenho coletivo.

Robbins e Judge (2022) enfatizam que líderes eficazes precisam desenvolver competências em comunicação, inteligência emocional e tomada de decisão. A homogeneidade no perfil de liderança entre as entrevistadas indica um potencial para compartilhamento de boas práticas e fortalecimento do capital humano da empresa. Além disso, Goleman (2020) destaca que a liderança emocionalmente inteligente é essencial para enfrentar desafios organizacionais contemporâneos, promovendo ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. O fato de todas ocuparem cargos de liderança reforça a importância de políticas de formação e desenvolvimento contínuo para essas profissionais.

Dito isso, Schein (2021) ressalta que líderes são agentes-chave na construção e manutenção da cultura organizacional, influenciando diretamente a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Quadro 4 – Avaliação da representatividade

Avaliação da Representatividade Feminina	Quantidade	Porcentagem (%)
Baixa	2	40%
Regular	1	20%
Alta	2	40%

Fonte: autoria própria, 2025

Os dados do quadro 4 indicam uma divisão equilibrada na percepção sobre a representatividade feminina na liderança logística da empresa: 40% das entrevistadas avaliam como baixa, 20% como regular e 40% como alta. Essa diversidade de opiniões revela um cenário de avanços, mas ainda com desafios a serem superados.

Segundo Ribeiro e Silva (2023), a representatividade feminina em setores tradicionalmente masculinos, como a logística, ainda enfrenta barreiras culturais e estruturais que dificultam a ascensão de mulheres a cargos de liderança. A avaliação majoritária (60% entre baixa e regular) indica que essas barreiras ainda são percebidas no ambiente organizacional.

De acordo com Rodrigues et al. (2022), a promoção da equidade de gênero nas lideranças impacta positivamente a inovação e a tomada de decisão, pois grupos diversos tendem a apresentar melhores resultados e maior criatividade. O reconhecimento de 40% das entrevistadas sobre a representatividade “alta” pode indicar iniciativas da empresa voltadas à inclusão e valorização feminina, apontando para uma cultura organizacional em transformação.

Além disso, conforme Lima (2021), para consolidar a presença feminina em cargos de liderança, as organizações devem investir em programas de desenvolvimento, mentoring e políticas inclusivas que enfrentem preconceitos e promovam oportunidades iguais.

Por fim, Eagly e Carli (2020) destacam que a liderança feminina traz estilos colaborativos e empáticos, características essenciais para a gestão moderna, especialmente em áreas operacionais complexas como a logística.

Outro ponto recorrente é a ausência de modelos femininos inspiradores no topo da hierarquia. Para muitas colaboradoras, a falta de representatividade gera a sensação de isolamento e limita as perspectivas de crescimento. Diante disso, torna-se essencial que as empresas desenvolvam programas de mentoria, planos de carreira com viés de gênero e ações afirmativas voltadas à promoção da equidade.

Conforme observado ao longo desta análise, a liderança feminina na logística não deve ser vista apenas como uma questão de justiça social, mas como uma alavancas para o desenvolvimento organizacional. Mulheres líderes trazem consigo habilidades que contribuem para a sustentabilidade do negócio, promovem a diversidade de pensamento e criam ambientes de trabalho mais saudáveis e

produtivos. Como conclui Barreto (2023), o reconhecimento da liderança feminina como diferencial competitivo exige não apenas mudanças individuais, mas uma transformação estrutural nas práticas corporativas.

Assim, os dados discutidos reforçam que a equidade de gênero na logística ainda é um desafio, mas também uma grande oportunidade. A promoção de mulheres em cargos de liderança não só rompe barreiras históricas, como também fortalece o desempenho das organizações frente a um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Quadro 5 – Preconceito no trabalho

Resposta	Quantidade	Porcentagem (%)
Sim. Resistência por ser mulher em empresa 99% masculina; desrespeitos e resistências iniciais.	1	20%
Sim. Subestimada pelos homens; zombarias e recusa em cumprir ordens.	1	20%
Sim. Insinuações sobre promoção por ser mulher, desmerecendo esforço.	1	20%
Sim. Ignorada ao reforçar orientação de segurança; solicitou advertência; tratamento mudou.	1	20%
Sim. Enfrentou preconceito, mas prefere não comentar.	1	20%

Fonte: autoria própria, 2025

Como evidencia o quadro 5, todas as entrevistadas relataram ter enfrentado algum tipo de preconceito ou resistência por serem mulheres em um ambiente predominantemente masculino, evidenciando que a discriminação de gênero ainda é uma realidade significativa no setor logístico, principalmente em cargos de liderança. A natureza dessas resistências varia desde a rejeição inicial à liderança feminina, acompanhada de desrespeitos e atitudes hostis, até a subestimação constante e zombarias por parte dos colegas do sexo masculino, que em alguns casos se recusavam a cumprir ordens. Além disso, houve relatos de desmerecimento das

conquistas profissionais, com insinuações de que promoções foram obtidas não pelo esforço e competência, mas apenas por serem mulheres, o que reforça estigmas negativos e sexistas. Outro caso destaca o desrespeito direto à autoridade, quando uma colaboradora foi ignorada ao orientar sobre segurança e precisou acionar o departamento pessoal para registrar a insubordinação, o que posteriormente resultou em uma mudança no tratamento recebido pelo time. Um dos relatos demonstra também o desconforto em expor essas situações, indicando que o preconceito pode gerar medo, constrangimento ou insegurança, dificultando que as mulheres compartilhem suas experiências.

Esses episódios de preconceito e resistência geram um ambiente de trabalho hostil, comprometendo a comunicação, a motivação e até a permanência das mulheres na organização. No entanto, alguns relatos apontam que, com o tempo e por meio de ações firmes e denúncias formais, essas resistências começaram a ser superadas, mostrando que é possível promover mudanças positivas. Os resultados indicam a necessidade urgente de programas de sensibilização para combater estereótipos de gênero, políticas claras contra o assédio e a discriminação, além de apoio institucional para fortalecer as mulheres em cargos de liderança. Criar espaços seguros para que possam relatar essas situações sem medo é fundamental para promover um ambiente mais inclusivo e respeitoso, permitindo que as mulheres atuem com confiança e plena capacidade, beneficiando toda a organização.

Apesar dos avanços no discurso sobre equidade de gênero e diversidade nas organizações, a realidade da liderança feminina na logística ainda revela profundas contradições. Muitos autores argumentam que o que se observa, na prática, é uma adesão superficial à pauta da diversidade. Scott, Williams e Thomas (2023) destacam que grande parte das empresas adota políticas de inclusão apenas para cumprir demandas reputacionais ou regulatórias, sem promover mudanças reais nas estruturas de poder e decisão. Isso se reflete na baixa efetividade de programas de equidade de gênero, que muitas vezes não possuem orçamento, metas claras ou mecanismos de avaliação.

As respostas das entrevistadas revelam diversos desafios enfrentados pelas mulheres para ocupar cargos de liderança na logística, destacando questões tanto estruturais quanto culturais presentes nesse ambiente predominantemente masculino.

Um dos principais desafios mencionados é a falta de respeito e o assédio, que são barreiras graves e persistentes, como expressa uma das participantes: “Falta de respeito e assédio”. Esse problema não só afeta o bem-estar das mulheres, mas também dificulta sua permanência e ascensão profissional.

Quadro 6 - Desafios

Resposta	Quantidade	Porcentagem (%)
Falta de respeito e assédio	1	20%
O real preconceito em relação a conseguir fazer as coisas, muitos homens não acreditam na capacidade da mulher em desenvolver algumas atividades	1	20%
A quantidade de tarefas que temos fora do trabalho e a insubordinação por parte de alguns homens e até mulheres.	1	20%
As mulheres ainda enfrentam muito preconceito, pouca representatividade e dificuldade para conciliar trabalho e vida pessoal. Além disso, a logística ainda é muito dominada por homens, o que acaba dificultando o acesso a cargos de liderança e dificuldade de liderar um time predominantemente ocupado por homens.	1	20%
Insubordinação, falta de políticas inclusivas, a dupla jornada de trabalho e o assédio!	1	20%

Fonte: autoria própria, 2025.

As respostas das entrevistadas no quadro 6 revelam diversos desafios enfrentados pelas mulheres para ocupar cargos de liderança na logística, destacando questões tanto estruturais quanto culturais presentes nesse ambiente predominantemente masculino. Um dos principais desafios mencionados é a falta de respeito e o assédio, que são barreiras graves e persistentes, como expressa uma das participantes: “Falta de respeito e assédio”. Esse problema não só afeta o bem-estar das mulheres, mas também dificulta sua permanência e ascensão profissional.

Outro ponto recorrente é o preconceito em relação à capacidade feminina de desempenhar determinadas funções. Uma entrevistada enfatiza: “O real preconceito em relação a conseguir fazer as coisas, muitos homens não acreditam na capacidade da mulher em desenvolver algumas atividades”. Essa descrença reduz as oportunidades de crescimento e reforça estereótipos limitantes que colocam em dúvida a competência das mulheres para cargos técnicos e de liderança.

A sobrecarga de tarefas também foi destacada, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Uma participante mencionou: “A quantidade de tarefas que temos fora do trabalho e a insubordinação por parte de alguns homens e até mulheres”, mostrando que a acumulação de responsabilidades domésticas e familiares, somada a resistências no ambiente de trabalho, complica ainda mais a jornada das mulheres.

Além disso, a baixa representatividade feminina em cargos de liderança na logística foi apontada como um fator que dificulta o acesso e a efetividade no papel de líder. Uma resposta sintetiza bem essa realidade: “As mulheres ainda enfrentam muito preconceito, pouca representatividade e dificuldade para a conciliar trabalho e vida pessoal. Além disso, a logística ainda é muito dominada por homens, o que acaba dificultando o acesso a cargos de liderança e dificuldade de liderar um time predominante ocupado por homens.” Essa combinação de desafios reforça a necessidade de ambientes mais inclusivos, que valorizem e incentivem a presença feminina.

Por fim, o assédio aparece novamente, mostrando que além do preconceito e da sobrecarga, as mulheres também precisam enfrentar situações de violência e desrespeito que comprometem seu desenvolvimento profissional.

No setor logístico, esse cenário se intensifica devido às características tradicionalmente masculinizadas da área, associada à força física, à disponibilidade para turnos extensos e à liderança autoritária. Como apontam Lima e Guimarães (2022), mesmo quando mulheres alcançam cargos de chefia, muitas vezes enfrentam um processo de “masculinização simbólica”, sendo pressionadas a adotar comportamentos duros e distantes para se afirmarem em meio a uma cultura organizacional hostil. Essa exigência contradiz a valorização contemporânea da liderança empática, participativa e ética, frequentemente associada ao estilo feminino.

Além disso, há uma tendência, criticada por Kanter (2022), de tratar a diversidade de gênero como uma responsabilidade exclusivamente das mulheres. Programas de capacitação, mentorias e treinamentos são direcionados às mulheres, mas raramente envolvem lideranças masculinas ou promovem a reeducação organizacional necessária para combater o sexismo institucional. Isso reforça a ideia de que a mulher deve se adaptar ao ambiente, e não que o ambiente deve se transformar para acolher a diversidade.

Outra crítica importante é a sobreposição entre gênero e classe. Como salientam Hooks (2021) e Crenshaw (2023), muitas análises sobre liderança feminina ignoram o recorte interseccional, invisibilizando as experiências de mulheres negras, periféricas, LGBTQIA+ ou com deficiência. No setor logístico, esse apagamento é ainda mais grave, uma vez que a base operacional é fortemente composta por mulheres em situação de vulnerabilidade social, mas que dificilmente são promovidas a cargos de gestão.

Quadro 7 - Estratégias

Estratégia	Quantidade	Porcentagem (%)
Adaptação de postura/comunicação	4	80%
Mentoria	1	20%

Fonte: autoria própria, 2025

Os resultados expostos pelo quadro 7 indicam que a estratégia mais comum e predominante adotada pelas mulheres para superar obstáculos na liderança foi a adaptação de postura e comunicação, mencionada por 80% das entrevistadas. Isso revela que muitas mulheres percebem a necessidade de ajustar a forma como se apresentam e interagem no ambiente de trabalho, possivelmente para enfrentar resistências e conquistar respeito em um meio tradicionalmente dominado por homens. Essa adaptação pode envolver desde a maneira de expressar suas opiniões até a forma de conduzir reuniões e tomar decisões, buscando ser ouvidas e levadas a sério.

Além disso, uma das entrevistadas destacou a importância da mentoria como estratégia para superar desafios. A mentoria pode oferecer suporte emocional, orientação profissional e troca de experiências, fortalecendo a autoconfiança e preparando as mulheres para lidar com as dificuldades inerentes à liderança. Embora tenha sido mencionada por apenas 20% das participantes, essa estratégia é reconhecida como um recurso valioso para o desenvolvimento de lideranças femininas.

A predominância da adaptação de postura e comunicação sugere que, muitas vezes, as mulheres sentem que precisam moldar seu comportamento para se adequar às expectativas do ambiente, o que pode refletir a persistência de preconceitos e barreiras culturais. Por outro lado, o reconhecimento da mentoria aponta para a necessidade de redes de apoio que auxiliem as mulheres a se fortalecerem profissionalmente.

Esses dados reforçam a importância de as organizações promoverem ambientes inclusivos que valorizem a autenticidade das mulheres e incentivem programas de mentoria e desenvolvimento de lideranças femininas, reduzindo a pressão para que elas se adaptem a padrões muitas vezes estabelecidos por culturas masculinas.

A crítica também se estende à lógica empresarial de explorar a liderança feminina apenas como diferencial competitivo. Embora estudos como os de McKinsey (2023) demonstrem os benefícios da diversidade para a performance financeira, reduzir a discussão de gênero a uma questão de lucro corre o risco de esvaziar seu conteúdo ético e político. Como alerta Fraser (2022), a luta por igualdade deve estar ancorada na justiça social e no reconhecimento, e não apenas em métricas de produtividade.

Portanto, embora seja possível reconhecer avanços na presença feminina na liderança logística, é fundamental que a análise vá além dos números e revele os mecanismos simbólicos, culturais e estruturais que ainda limitam essa presença. As críticas atuais apontam que, para uma real transformação, é necessário romper com os modelos organizacionais patriarcais e promover uma cultura de equidade que seja transversal, crítica e comprometida com a inclusão em todas as suas dimensões.

A presente pesquisa evidenciou que a liderança feminina na logística ainda enfrenta barreiras estruturais importantes, apesar dos avanços recentes na agenda de diversidade de gênero dentro das organizações. Por meio da análise dos dados e da articulação com autores contemporâneos, foi possível observar que mulheres que atuam em cargos de liderança nesse setor enfrentam desafios que vão desde estigmas de gênero até a ausência de políticas organizacionais inclusivas e efetivas.

Quadro 8 – Ampliação dos direitos

Estratégia	Quantidade	Porcentagem (%)
Capacitação de mulheres dentro da empresa no âmbito logístico	1	20%
Incentivar a diversidade nas equipes e criar rede de apoio contra preconceito	1	20%
Incentivar a nova geração (jovem aprendiz, estagiária) a buscar desafios	1	20%
Investir em oportunidades iguais, programas de desenvolvimento, combater preconceito e dar visibilidade às mulheres	1	20%
Maior infraestrutura	1	20%

Fonte: autoria própria, 2025

As respostas apresentadas no quadro acima demonstram uma diversidade de propostas importantes para aumentar a presença feminina em cargos de liderança no setor logístico, refletindo diferentes dimensões do problema. Cada uma das cinco estratégias mencionadas corresponde a 20% das respostas, indicando que não há uma única solução, mas sim a necessidade de um conjunto integrado de ações.

Schwarz; Harber (2009) ressaltam a importância de uma cultura mais inclusiva, e que algumas práticas com o apoio da alta liderança são relevantes para o crescimento do profissional, bem como treinamentos, campanhas e palestras. Uma das estratégias destacadas é justamente a capacitação de mulheres dentro da

empresa no âmbito logístico, que aponta para a importância de oferecer formação técnica e desenvolvimento específico para que as mulheres se sintam preparadas e confiantes para assumir cargos de liderança. Isso sugere que investir no desenvolvimento de habilidades é fundamental para ampliar a participação feminina no setor.

Outra proposta relevante é o incentivo à diversidade nas equipes e a criação de redes de apoio para casos de preconceito. Essa estratégia enfatiza a importância de um ambiente de trabalho inclusivo e seguro, onde as mulheres possam contar com suporte institucional e coletivo para enfrentar resistências e discriminações.

Também foi apontado o estímulo à nova geração de mulheres que ingressa na empresa como jovem aprendiz ou estagiária, encorajando-as a buscar desafios e mostrando que são capazes de assumir posições de liderança. Esse investimento no futuro é crucial para construir uma cultura organizacional mais igualitária desde o início da carreira.

A resposta que sugere investir em oportunidades iguais, programas de desenvolvimento para lideranças femininas, combate ao preconceito e dar visibilidade às mulheres em cargos de destaque reúne várias ações integradas que, juntas, podem transformar o ambiente organizacional e facilitar o acesso e a permanência das mulheres em cargos de liderança.

Por fim, a indicação de maior infraestrutura também merece atenção, pois pode estar relacionada à necessidade de condições adequadas de trabalho que apoiem a participação feminina, como creches, espaços seguros e outros recursos que contribuam para a conciliação entre vida pessoal e profissional.

Em suma, as estratégias apontadas reforçam que ampliar a participação das mulheres na liderança logística exige esforços coordenados que envolvam capacitação, cultura organizacional inclusiva, apoio às novas gerações, promoção da igualdade de oportunidades e melhorias nas condições de trabalho.

A pesquisa revelou que a presença de mulheres em cargos de liderança contribui significativamente para melhorias na gestão operacional, promovendo ambientes mais colaborativos, inovadores e humanizados. Contudo, a valorização da liderança feminina muitas vezes é instrumentalizada como estratégia mercadológica,

negligenciando a profundidade e a complexidade das desigualdades enfrentadas cotidianamente.

Diante desse cenário, torna-se essencial que as organizações deixem de tratar a equidade de gênero como um elemento secundário e passem a inseri-la no centro de suas estratégias institucionais. É preciso avançar de políticas simbólicas para ações estruturadas, com metas claras, indicadores de diversidade e mecanismos de responsabilização.

Além disso, é fundamental que a discussão sobre liderança feminina na logística não se restrinja a um grupo privilegiado de mulheres, mas que inclua também os marcadores de raça, classe, sexualidade e deficiência, como proposto pelas abordagens interseccionais. A construção de um ambiente verdadeiramente inclusivo e equitativo depende da ruptura com padrões hierárquicos e discriminatórios ainda profundamente enraizados.

Conclui-se, portanto, que promover a liderança feminina na logística é mais do que uma tendência ou uma vantagem competitiva: trata-se de um compromisso com a transformação social, com a justiça e com o futuro das organizações. Pesquisas como esta contribuem para iluminar esse caminho, oferecendo subsídios para práticas empresariais mais conscientes, éticas e sustentáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa indicam um panorama complexo e multifacetado sobre a representatividade feminina e os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança na logística. A avaliação equilibrada da representatividade, com 40% das entrevistadas considerando-a alta, mas 60% apontando para níveis baixos ou regulares, revela avanços significativos, porém insuficientes para superar as barreiras estruturais e culturais ainda presentes no setor. Conforme apontam Ribeiro e Silva (2023), essas barreiras são históricas e continuam a dificultar a ascensão das mulheres, refletindo-se nas percepções e vivências das participantes.

O relato unânime de preconceito e resistência evidencia que o ambiente predominantemente masculino ainda é permeado por atitudes que desvalorizam, subestimam e, em alguns casos, desrespeitam as mulheres líderes. Essa hostilidade

compromete não apenas o desempenho profissional, mas também a permanência e a motivação das mulheres na organização. No entanto, experiências apontam que a superação dessas resistências é possível, sobretudo quando há respaldo institucional para denúncias e medidas concretas contra o sexismo.

A predominância da adaptação de postura e comunicação como estratégia para enfrentar obstáculos revela que, embora as mulheres busquem se ajustar para obter reconhecimento, essa necessidade reflete a persistência de preconceitos que obrigam a modificações comportamentais. A mentoria, ainda pouco mencionada, surge como recurso promissor para fortalecer as lideranças femininas, indicando a importância de redes de apoio.

Quanto às propostas para ampliar a participação feminina em cargos de liderança, os dados indicam a necessidade de ações integradas que envolvam capacitação técnica, incentivo à diversidade, criação de redes de apoio, estímulo às novas gerações e melhoria da infraestrutura. Isso demonstra que a transformação requer não apenas iniciativas pontuais, mas um compromisso organizacional amplo e contínuo.

A literatura corrobora essas conclusões, destacando que a liderança feminina traz estilos colaborativos e empáticos que favorecem a gestão moderna (Eagly e Carli, 2020), e que a equidade de gênero impacta positivamente a inovação e os resultados organizacionais (Rodrigues et al., 2022). Porém, para que esses benefícios sejam efetivados, é imprescindível superar o “masculinismo simbólico” e a lógica empresarial que, muitas vezes, impõe às mulheres a responsabilidade exclusiva de se adaptar ao ambiente, em vez de promover transformações estruturais que acolham a diversidade genuinamente.

Assim, a pesquisa reforça que ampliar a liderança feminina na logística não é apenas uma questão de justiça social, mas uma estratégia essencial para o desenvolvimento organizacional sustentável. Investir em políticas inclusivas, programas de mentoria, combate efetivo ao preconceito e promoção de oportunidades igualitárias é fundamental para consolidar uma cultura organizacional que valorize a diversidade de gênero e promova ambientes de trabalho mais saudáveis, inovadores e competitivos.

Isto posto, os impactos da liderança feminina sobre a gestão operacional, percebidos na pesquisa, foram analisados sob a ótica subjetiva das líderes entrevistadas. Todas as respostas indicam unanimemente que a liderança feminina é percebida como um diferencial competitivo no setor logístico. As participantes destacam que as mulheres trazem uma visão diferenciada e uma gestão mais equilibrada, o que pode resultar em impactos bastante positivos para a organização. Além disso, ressaltam a capacidade das mulheres em lidar com múltiplas demandas, aliando empatia, organização e foco no trabalho em equipe — características que favorecem o desempenho coletivo e a formação de equipes mais colaborativas.

Finalmente, realização deste estudo representou uma experiência enriquecedora. O contato direto com o ambiente logístico e a análise das respostas das entrevistas permitiu a compreensão que, apesar dos inúmeros desafios enfrentados, essas profissionais não apenas persistem, mas também contribuem para transformações positivas na cultura organizacional e na gestão operacional. Essa constatação trouxe satisfação e esperança, ao evidenciar que mudanças importantes estão em curso e que essas líderes seguem firmes na busca por equidade e reconhecimento.

Espera-se, ainda, que esta pesquisa possa servir como fonte de estudo e inspiração para trabalhos acadêmicos futuros direcionados à área de gestão, logística e equidade de gênero. Sua contribuição reside não apenas na análise crítica da realidade enfrentada pelas mulheres no setor logístico, mas também na proposição de caminhos possíveis para o fortalecimento da liderança feminina. Ao documentar experiências reais, estratégias e percepções, este trabalho se torna um instrumento de valorização do protagonismo feminino e um incentivo à construção de ambientes organizacionais mais justos e igualitários.

Portanto, conclui-se que a presença de mulheres em cargos de liderança não apenas enriquece a gestão, mas também é fundamental para a transformação e o desenvolvimento das organizações logísticas. Contudo, a pesquisa também evidenciou limitações, como o recorte específico do seguimento das empresas, o que pode restringir a generalização dos achados. Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra, a inclusão de outros segmentos do setor logístico e a

investigação do impacto dessas lideranças no desempenho financeiro e operacional de modo mais quantitativo.

Dessa forma, reforça-se a importância deste estudo para o futuro da liderança feminina: ele amplia o debate acadêmico e prático sobre a inclusão de mulheres em espaços de poder, promovendo reflexões necessárias sobre cultura organizacional, justiça social e sustentabilidade nas empresas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J.; COSTA, M. **Liderança feminina no setor logístico: desafios e perspectivas**. Revista Brasileira de Gestão Logística, v. 10, n. 2, p. 45-62, 2021.

ALMEIDA, M.; COSTA, L.; SILVA, R. **Capacitação e liderança feminina no setor logístico: desafios e perspectivas**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 19, n. 4, p. 234-249, 2023.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

BARRETO, I. S.; MACHADO, M. P. **Mulheres na liderança: desafios e contribuições para a sustentabilidade organizacional**. Revista Brasileira de Liderança e Gestão, v. 5, n. 1, p. 22-39, 2023.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2020.

BEHREND, T. S.; LANDY, F. J. **Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. 6. ed. New Jersey: Wiley, 2022.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 5. ed. São Paulo: AMGH, 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2023.

CNEX – Centro Nacional de Excelência em Logística. **Relatório sobre a participação feminina em cargos de liderança na logística brasileira**. São Paulo: CNEX, 2024.

COSTA, A. R.; OLIVEIRA, M. F. **Diversidade nas organizações: uma abordagem interseccional**. Revista Gestão & Diversidade, v. 4, n. 2, p. 33-48, 2023.

DAVENPORT, T. **Competing on analytics: the new science of winning**. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências e Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders**. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

EAGLY, A. H.; CARLI, Linda L. **Women and the labyrinth of leadership**. Harvard Business Review, 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/03/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 21 jun. 2025.

ELY, R. J.; PADAVIC, I. **What's Really Holding Women Back?** Harvard Business Review, v. 98, n. 6, p. 58-67, 2020.

FREIRE, C. A.; SILVEIRA, T. R. **Liderança feminina e os desafios organizacionais contemporâneos**. Revista Gênero e Gestão, v. 10, n. 2, p. 45-61, 2022.

THORNTON. G. **Women in Business 2024: Pathways to parity**. Grant Thornton International Ltd., 2024. Disponível em: <https://www.grantthornton.global>. Acesso em: 18 jun. 2025.

LEITE, P. R. **Logística Reversa: meio ambiente e competitividade**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

LIMA, C. A.; BARBOSA, R. M. **Equidade de gênero no ambiente corporativo: desafios e práticas inclusivas**. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, v. 12, n. 1, p. 77-94, 2022.

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity wins: how inclusion matters**. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 21 jun. 2025.

MELLO, S. C. B.; SILVA, M. M. **Liderança Inclusiva: desafios e práticas nas organizações brasileiras**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 19, n. 1, p. 105-122, 2023.

MILTERSTEINER, R. K; OLIVEIRA, F. B d; HRYNIEWICZ, L. G; Costa; SANT'ANNA, A. S; MOURA, L. C. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 2, p. 406–423, jun. 2020.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

OLIVEIRA, F. Estratégias de superação na liderança feminina: uma análise no setor logístico em Picos-PI. Cadernos de Administração Contemporânea, v. 27, n. 2, p. 102-117, 2023.

OLIVEIRA, R. Redes de apoio e liderança feminina: práticas de superação no ambiente organizacional. Revista Gestão e Sociedade, v. 15, n. 3, p. 112-130, 2023.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Igualdade de Gênero (ODS 5)**. Nova York: ONU, 2023. Disponível em: <https://sdgs.un.org/goals/goal5>. Acesso em: 3 jun. 2025.

PARISA, N. **The strategic value of women in logistics: ethics and sustainability perspectives**. Journal of Supply Chain Management, v. 59, n. 2, p. 45-58, 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 19. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

SANTOS, A.; SILVA, J. **Barreiras e oportunidades para a liderança feminina na logística brasileira**. Revista de Estudos Organizacionais, v. 18, n. 3, p. 45-60, 2022.

SANTOS, A; OLIVEIRA, C. **A presença feminina na logística empresarial: desafios e perspectivas**. Revista Brasileira de Gestão e Logística, v. 15, n. 3, p. 210-225, 2022.

SANTOS, D. F.; FERREIRA, L. R. **Indicadores de diversidade de gênero: análise crítica e proposta de implementação nas organizações brasileiras.** Revista de Gestão Contemporânea, v. 21, n. 1, p. 112-129, 2024.

SANTOS, L.; SILVA, P. Barreiras e oportunidades para mulheres líderes na logística: um estudo regional. Cadernos de Administração Regional, v. 8, n. 1, p. 77-94, 2022.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 6. ed. Hoboken: Wiley, 2021.

SCHWARZ, A; HARBER, J. **Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: i.Social, 2009. 270p. Disponível em: < COTAS ultima2.indd>. Acesso em: 22 jun. 2025

TEAMGUIDE. Políticas organizacionais e desenvolvimento da liderança feminina. Relatório anual. São Paulo: TeamGuide, 2024.

TEAMGUIDE. Relatório de diversidade e inclusão: a liderança feminina nas organizações brasileiras. São Paulo: TeamGuide, 2024. Disponível em: <https://www.teamguide.com.br/relatorios/diversidade>. Acesso em: 3 jun. 2025.

TRIMBLE. Relatório de Tendências na Logística 2024: Inclusão e diversidade. São Paulo: Trimble Brasil, 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. Global gender gap report 2023. Geneva: WEF, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>. Acesso em: 21 jun. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

Objetivo: Investigar os desafios, estratégias e impactos da liderança feminina no setor logístico de uma das maiores produtoras e distribuidoras de bebidas do Brasil.

1 - Idade:

- Até 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Acima de 55 anos

2 - Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

3 - Cargo atual:

- Sua resposta

4 - Tempo de atuação na empresa:

- Sua resposta

5 - Você ocupa atualmente um cargo de liderança?

- Sim
- Não

6 - Como você avalia a representatividade feminina na liderança logística da empresa?

- BAIXA
- REGULAR
- ALTA

Outro:

7 - Você já enfrentou algum tipo de preconceito ou resistência por ser mulher em ambiente logístico? Se sim, comente o acontecido.

Sua resposta

8 - Quais são, na sua visão, os principais desafios que as mulheres enfrentam para ocupar cargos de liderança na logística?

Sua resposta

9 - Quais estratégias você utilizou ou observou para superar obstáculos na liderança?

Cursos de capacitação

Redes de apoio femininas

Mentoria

Adaptação de postura/comunicação

Outro:

10 - O que poderia ser feito para ampliar a participação das mulheres em cargos de liderança na logística?

Sua resposta

11 - Você acredita que a liderança feminina pode ser um diferencial competitivo na logística? Por quê?

Sua resposta

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1. APRESENTAÇÃO

Você está sendo convidada, de forma voluntária, a participar de uma pesquisa acadêmica que integra um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) no curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Piauí – UESPI Campus Prof. Barros Araújo – Picos - PI

2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Compreender como a liderança feminina atua no setor logístico, identificar os principais desafios enfrentados, mapear estratégias utilizadas e analisar os impactos dessa liderança na gestão operacional.

3. PROCEDIMENTOS

A participação consiste na realização de uma entrevista semiestruturada, de forma online e via Google forms que será agendada conforme a disponibilidade da participante. A entrevista terá duração aproximada de 5 minutos

4. RISCOS E DESCONFORTOS

Não há riscos físicos ou psicológicos relacionados à participação nesta pesquisa. Eventuais desconfortos poderão surgir ao abordar temas pessoais ou profissionais, mas a participante poderá recusar-se a responder qualquer pergunta ou interromper sua participação a qualquer momento, sem necessidade de justificativa.

5. BENEFÍCIOS

Não haverá benefícios diretos à participante, tampouco qualquer tipo de remuneração ou compensação financeira. Contudo, os resultados da pesquisa poderão contribuir para o fortalecimento da discussão sobre a atuação da mulher na liderança logística e para a valorização do papel feminino neste setor.

6. GARANTIA DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE

Todas as informações obtidas durante a pesquisa serão tratadas com sigilo e confidencialidade.

As falas poderão ser utilizadas:

- Com identificação da participante.
- De forma anônima (sem identificação).
- Não autorizo o uso das minhas falas.

Em todos os casos, as informações serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, resguardando a privacidade da participante.

7. VOLUNTARIEDADE

A participação nesta pesquisa é totalmente voluntária. A participante poderá desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificativa e sem sofrer qualquer prejuízo ou penalização.

8. ESCLARECIMENTOS

Quaisquer dúvidas ou informações adicionais poderão ser solicitadas à pesquisadora responsável, através dos contatos informados no início deste termo.

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui devidamente informada sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa. Concordo, de forma livre e esclarecida, em participar da pesquisa.

APÊNDICE C – TERMO DE ANUÊNCIA

Eu, _____, portador(a) do CPF nº _____, representante legal da empresa/instituição _____, situada à _____, declaro que estou ciente dos objetivos e da metodologia da pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso(TCC) intitulada “LIDERANÇA FEMININA: DESAFIOS ENFRENTADOS NO SETOR LOGÍSTICO DE PRODUTORAS E DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS DO BRASIL”, que será realizada pela estudante Maria Rielly Sá Carvalho, regularmente matriculada no Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Estadual do Piauí, Campus professor Barros de Araújo.

Autorizo a realização da referida pesquisa junto à revenda AmBev, bem como a aplicação de questionários, entrevistas ou quaisquer outros instrumentos de coleta de dados, desde que sejam respeitados os princípios éticos, garantindo o sigilo das informações coletadas e a confidencialidade da identidade dos participantes.

Declaro ainda que a participação da empresa é voluntária e que não haverá quaisquer ônus ou benefícios diretos para esta organização.

Por estar de acordo, firmo o presente Termo de Anuênciam para os devidos fins acadêmicos e legais.

Local: _____ Data: ____ / ____ / _____

Representante Legal