

DIVERSIDADE E EQUIDADE NO TRABALHO: INCLUSÃO DAS MULHERES NO RAMO PORTUÁRIO

Lidiane Aparecida Firmino da Silva¹

Quéren Theodoro da Silva¹

Thiago de Luca Santana Ribeiro²

RESUMO: Muitas organizações tem aderido ações de diversidade no emprego das práticas ESG, trazendo novos conceitos e reestruturação à gestão no que se refere a diferenças sociais, como tem ocorrido nos portos, onde antes era um ambiente predominado por homens, e atualmente, cada vez mais se torna alvo da conquista do gênero oposto pelo seu espaço no trabalho. O objetivo deste estudo foi analisar a atuação das mulheres no Porto de Santos, investigando a consolidação feminina no ramo portuário em apoio ao crescimento sustentável e inclusivo. Um estudo de caso foi utilizado como metodologia, que partiu da análise de conteúdo para associar 59 entrevistas com mulheres e registros empresariais. Os resultados revelaram que as trabalhadoras estão satisfeitas na carreira, que ocupam majoritariamente cargos administrativos, indicando uma possível e moderada falta de oportunidade em lideranças, por outro lado, a presença em cargos operacionais mostraram avanços de inclusão. Há desafios a enfrentar quanto à equidade, porém as organizações mostram empenho contínuo em alterar positivamente esse cenário através de iniciativas para a maior participação de mulheres, independente do setor.

Palavras-chave: sustentabilidade; presença feminina; Porto de Santos.

1 INTRODUÇÃO

Em busca de reduzir desigualdades, melhorar a qualidade de vida e promover sociedades mais inclusivas, justas e pacíficas, a sustentabilidade, por meio dos objetivos da Organização das Nações Unidas, garante a proteção dos recursos naturais, a defesa dos direitos humanos e o avanço da igualdade de gênero (ONU, 2022). Visto que, Agenda 2030, impulsiona a prosperidade e trabalho decente ao considerar as diferentes etapas de desenvolvimento e capacidades de cada país, influenciando a eficácia das administrações e trazendo tanto desafios, quanto oportunidades nos processos evolutivos (Exame, 2023; UNICEF Brasil, 2025).

Atualmente, muitas organizações estão ampliando iniciativas de diversidade, incorporando novos conceitos à gestão de pessoas e reestruturação da cultura empresarial voltada no combate das diferenças sociais (Instituto Ethos, 2011; Jung, 2021). Contudo, ainda há contratações com resistência, devido discriminação baseada no gênero, raça e demais características (Chanlat *et al.*, 2013; Jung, 2021).

No âmbito da diversidade, em equidade de gênero, a progressão das mulheres no mercado de trabalho tem aumentado, sobretudo em áreas que demandam

¹ Graduanda do curso de Gestão Empresarial - EaD. Fatec São Paulo;

² Professor Orientador do curso de Gestão Empresarial - EaD. Fatec São Paulo.

tecnologias, como no setor portuário, que investe em inovações para elevar a produtividade, e também aos poucos torna-se suscetível à presença feminina na empregabilidade (Borges, 2022; Therezo, 2022).

Atingir a igualdade de gênero evidencia o papel ativo das mulheres e amplia as oportunidades de emprego, levando a uma autêntica inclusão social (Time Pontotel, 2023). O empoderamento e protagonismo feminino, vem se fortalecendo com a ocupação de variados cargos antes dominados por homens, especialmente na área portuária (Borges, 2022; TH+ Band Litoral, 2024).

A inserção de mulheres no Porto de Santos é influenciada, entre outros fatores, pelos princípios de *Environmental, Social and Governance* - ESG, como a política de sustentabilidade do Ministério de Portos e Aeroportos - MPOR, que também propõe diretrizes voltadas à responsabilidade social (Brasil, 2025).

Diante do exposto, o presente estudo tem como questão norteadora: “Como é a participação de mulheres no trabalho das empresas portuárias?”, aborda o ODS 5 (Igualdade de gênero) e traz o conhecimento acerca da atuação feminina no maior porto da América Latina, junto a iniciativas locais de desenvolvimento. No mais, pode auxiliar à caracterização da diversidade relacionada ao alcance do trabalho às mulheres, o que compõe a difusão de processos que prezam uma gestão consciente e estratégica ao investigar sobre a participação delas. Entretanto, será possível analisar perspectivas para competitividade e a eficiência no ambiente portuário, agregando valor à gestão aliada à responsabilidade social. Espera-se que esse estudo contribua com mais ações que envolvam oportunidades nas organizações.

O objetivo desta pesquisa foi analisar as percepções sobre a diversidade de gênero nas empresas relacionadas ao Porto de Santos, com ênfase na atuação feminina, investigando fatores que facilitam ou dificultam a consolidação da mulher no ramo portuário em apoio ao crescimento sustentável e inclusivo, os quais contribuam para um ambiente de cocriação de valor na satisfação com o trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inclusão e evolução do trabalho feminino

A mulher era restrita ao lar até as Guerras Mundiais, quando elas começaram a assumir responsabilidades em negócios e sustento familiar, devido à ausência dos homens, e com a Revolução Industrial, se destacaram no mercado de trabalho,

porém, com salários baixos e exaustivas jornadas (Almeida; Mesquita-Neto, 2020). No Brasil, entre 1872 e 1970, mulheres eram cerca de 45,5% da força de trabalho, mas foi a partir da década de 1970 que houve uma significativa inserção no mercado formal (Silva; Ferreira-Neto; Corrêa, 2022). Apesar da evolução nos direitos trabalhistas, a Lei 14.611/2023, ainda persistem desigualdades, como em jornadas e a sub-representação em cargos de liderança (DIEESE, 2024; LEC, 2025).

O ODS 5 surge para empoderar mulheres e meninas, eliminando discriminações, violências e diferenças, prezando a valorização delas (ONU, 2022). Na organização, esse ODS motiva a participação feminina, valoriza a diversidade e fortalece o aspecto econômico, bem como as decisões assertivas (Exame, 2023).

Nesta perspectiva, o setor portuário brasileiro foi historicamente dominado por homens, em razão das exigências físicas do trabalho e do patriarcado, onde mulheres ingressaram na década de 1990, após a Constituição de 1988 assegurar igualdade de direitos entre os gêneros (Brasil, 1988; Borges, 2022; APS, 2025a). Hoje, leis complementares garantem proteção a elas no trabalho e permitem denunciar qualquer discriminação (APS, 2025a). Ainda, a Lei nº 12.815/2013, que regula as atividades portuárias, não faz distinção de gênero, assegurando às mulheres o direito de atuar em qualquer função (Brasil, 2013; Borges, 2022).

A satisfação no trabalho está ligada à convivência organizacional, ao reconhecimento e à conciliação entre vida pessoal e profissional, influenciando diretamente a motivação dos colaboradores. No entanto, persistem desigualdades de gênero que afetam a experiência feminina no universo corporativo (Rodrigues *et al.*, 2021). Estudos apontam que, embora o teletrabalho, por exemplo, traga flexibilidade, também intensifica a sobreposição de papéis e o desgaste emocional, indicando que a satisfação no trabalho não é apenas resultado das condições de emprego, mas também de como as empresas se posicionam para atender às necessidades das colaboradoras (Cabral, 2025). Deste modo, no porto, onde muitos cargos exigem esforços físicos e domínio de determinadas tecnologias em função da alta produtividade, é necessário uma gestão que engaje mulheres sem ignorar as barreiras que enfrentam (Brasil, 1988; TH+ Band Litoral, 2024).

O Programa Pró-Equidade visa combater discriminação nas relações laborais e acesso a cargos de direção, o qual quando existente na empresa é concedido o reconhecimento público do compromisso com a igualdade e direitos entre gêneros. Porém, mesmo com avanços, as mulheres ainda enfrentam discrepâncias em

ocupação, remuneração e oportunidades, refletindo o subaproveitamento de seu potencial em relação aos homens (TCU, 2025). Segundo o *Global Gender Gap Report* 2025, 68,8% da desigualdade de gênero global foi superada, mas a total porcentagem pode levar 123 anos para ser atingida, o que faz o Brasil ocupar a 72ª posição no ranking mundial (Época Negócios, 2025; Forbes, 2025).

2.2 Sustentabilidade e o Porto de Santos

Estima-se que manter compromissos com a sustentabilidade, direciona o planejamento estratégico para a alta produtividade (Instituto Ethos, 2011; Jung, 2021). Desta forma, a reestruturação da gestão promove ações justas e local seguro à mulheres, para que possam exercer seus direitos, evitando qualquer tipo de abuso (Time Pontotel, 2023). O setor portuário tem intensificado ações de *ESG*, o que é essencial devido à sua relação direta com ambiente e ao grande número de trabalhadores envolvidos (Radar Governamental, 2022). Ademais, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ exerce a fiscalização nas atividades portuárias e no cumprimento de compromissos sociais do setor (Castanheira, 2021).

O trabalhador portuário é essencial para a economia brasileira, seja em cargo administrativo ou operacional, pois cerca de 90% das cargas do país passam pelos portos (Wilson Sons, 2023). As mulheres nesse local, tem contribuído para a produtividade e o clima organizacional, quebrando estereótipos sobre as suas capacidades e promovendo a inclusão social (APS, 2025a; Time Pontotel, 2023).

O Porto de Santos está localizado entre Cubatão, Guarujá e Santos (SP), com terminais que movimentam contêineres, granéis líquidos e sólidos, passageiros, veículos, além das atividades *offshore*, e possui alta relevância nos processos logísticos (Silva; Santos, 2024). A diversidade desse porto se destaca tanto pela variedade de cargas movimentadas, quanto pelas iniciativas sustentáveis promovidas pela Autoridade Portuária de Santos - APS (APS, 2025a; 2025b).

No passado, o complexo portuário de Santos concentrava mão de obra masculina devido às exigências físicas do trabalho, e com a modernização tecnológica, as mulheres passaram a ocupar espaço em seus setores (Borges, 2022). Todavia, o MPOR exalta a agenda ambiental como atrativo para investidores, unindo segurança jurídica e direitos humanos, e em acordo, o citado porto prevê o

compromisso ao adotar a sustentabilidade para equilibrar desenvolvimento econômico e responsabilidade socioambiental (APS, 2025b).

3 MÉTODO

A pesquisa aplicada visa o conhecimento voltado à possível solução de uma demanda prática (Gil, 2019), neste caso: a inclusão feminina no ramo portuário.

3.1 Tipo e abordagem da pesquisa

Na busca de informação acerca dos avanços em sustentabilidade, relacionados à equidade de gênero no Porto de Santos, uma pesquisa exploratória foi realizada (Minayo, 2001; Gil, 2019; APS, 2025a). Em perfil qualitativo, foi abordado um estudo de caso, que investiga um fenômeno em contexto real, utilizando evidências, como documentos e entrevistas ao compreender uma situação, sem generalizar os resultados. Desta forma, por essa ser uma metodologia flexível, foi utilizada na amostra (Minayo, 2001; Yin, 2016).

3.2 Instrumentos de coleta

Uma entrevista foi disponibilizada a fim de explorar as percepções das mulheres. O questionário aplicado foi fundamentado com citações utilizadas neste estudo, tendo a seguinte composição:

- **Questões 1 e 2:** Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, nome, e-mail e empresa - dados ocultados (Brasil, 2018);
- **Questão 3:** Há quanto tempo trabalha na empresa? (Time Pontotel, 2023);
- **Questão 4:** Qual o cargo ocupado? (Borges, 2022);
- **Questão 5:** Faz atividades administrativas ou operacionais? (Therezo, 2022);
- **Questão 6:** Descreva as atividades que realiza (TH+ Band Litoral, 2024);
- **Questão 7:** Nível de satisfação no trabalho (DIEESE, 2024; Cabral, 2025);
- **Questão 8:** Descrever as iniciativas da empresa em relação à inclusão em cargos tradicionalmente ocupados por homens (Radar Governamental, 2022);
- **Questão 9:** Considerar motivos responsáveis pela baixa contratação de mulheres na organização (Instituto Ethos, 2011; Borges, 2022);
- **Questão 10:** Sugestão às empresas do Porto de Santos (APS, 2025a; 2025b).

3.3 População e amostra

A entrevista on-line via questionário Google Forms® foi enviada a 70 mulheres de organizações portuárias, para que todas respondessem de forma individualizada. A amostragem correspondeu com o número de recebimento dos questionários respondidos por completo.

3.4 Plano de coleta e análise de dados

Entre os meses de Junho a Agosto de 2025, foi realizada uma consulta no site da APS para localizar empresas atuantes no Porto de Santos, incluindo a área *offshore*. Na sequência, foi feito o contato via e-mail e aplicativo de conversa com líderes e trabalhadoras das organizações, solicitando a participação voluntária na pesquisa. Manifestada a parceria, firmou-se o anonimato sob a Lei nº 13.709/2018 (Brasil, 2018). Posteriormente, as entrevistas foram coletadas, e no mesmo período, obtidas as publicações digitais disponíveis para prosseguir o estudo (Yin, 2016).

A análise de conteúdo compreende um texto através da organização inicial do material, sua exploração e o tratamento dos resultados, é utilizada para simplificar o volume de dados e transformá-los em resumos ordenados, identificar padrões, temas e alcançar o objetivo da pesquisa (Cardoso; Oliveira; Ghelli, 2021). Portanto, as respostas das entrevistas foram organizadas e exploradas, categorizando os temas mais relevantes como os cargos ocupados (administrativos e operacionais), satisfação no trabalho, além da presença de iniciativas, observando as informações que mais apareceram, bem como as porcentagens obtidas com auxílio do Excel®. Ao final, foi realizada uma associação das informações coletadas com dados de publicações disponíveis para acesso (Sampaio; Assumpção; Fonseca, 2018).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Marcada historicamente pela restrição a participação feminina, o trabalho portuário, mesmo com evoluções, norteia busca por mudança nessa questão. Conforme publicação da ANTAQ (2025), dentre os portos brasileiros, as mulheres representam 17,8% do total de empregos e o baixo progresso, sinaliza desafios a serem ultrapassados por elas, como documentado em DIEESE (2024). Nesse contexto, abaixo é feita uma caracterização do presente estudo.

4.1 As organizações

A amostragem foi proveniente da atuação das trabalhadoras de 11 empresas inseridas no Porto de Santos. Devido a diferença de devolutivas das entrevistas por organização, os dados foram tratados de forma geral. O método foi similar com o observado na análise documental do censo portuário exposto na 2ª edição do Porto Diverso, o qual envolveu 8239 trabalhadores, independente de gênero, procedentes de 12 empresas, com 17,7% da participação feminina, sendo 23,3% delas ocupando posições de lideranças (APS, 2025a). É válido ressaltar que, com as normas de segurança e políticas de *Compliance* institucional, em ambas pesquisas, não foi possível agrupar dados por participantes e obtido o total acesso de informações.

4.2 Cargo ocupado e atividades desenvolvidas no trabalho

Houve 59 devolutivas da entrevista, onde constou maior atuação em cargos administrativos, com 59,3% do total, enquanto 23,6% exercem funções operacionais e 17,1% desempenham atividades mistas. Tais porcentagens para a realidade do Porto de Santos, estão em consonância com dados da ANTAQ (2025), o predomínio em posições administrativas, e pela literatura de Borges (2022), também sugere barreiras no ingresso em cargos operacionais. Por outro lado, associando com o publicado por Therezo (2022) e TH+ Band Litoral (2024), a menor atuação no setor de operações, pode estar relacionada à exigência de maiores capacitações, treinamentos ou oportunidades, bem como uma baixa procura.

Nesta pesquisa, os cargos administrativos citados foram: analista (ambiental e de sistema de gestão integrada); assistente (administrativa e social); coordenadora de recursos humanos; enfermeira do trabalho; gerente; secretária, supervisora (controladoria, jurídica e financeira); técnica de edificações; técnica e especialista portuária (administração; contabilidade e meio ambiente). Enquanto que, os cargos operacionais foram: auxiliar (em armazém, portaria, operações e vistoria); eletricitista sênior; engenheira eletricitista; motorista; técnica portuária (fiscalização). Dentre os cargos com funções mistas, estiveram: auxiliar, assistente, engenheira eletricitista, especialista, técnica portuária (operação e segurança do trabalho) e supervisora.

As atividade administrativas desenvolvidas mais frequentes foram: análise de processos variados, atendimento ao cliente, auditorias, avaliações de desempenho, faturamentos, inventários, gestão de pessoas, métricas gerais, alinhamento de

agendas, projetos e segurança aduaneira. Por outro lado, as funções operacionais mais pronunciadas foram: armazenagem e recepção de cargas, atendimento de portaria, fiscalização de acesso, medição de operações, movimentação de carga e descarga, programação de serviços, recebimento de embarcações, sinalização, e vistoria. Essas informações se alinham com as de Portos e Navios (2025) e DP World (2024), onde as mulheres têm se superado, atuando em lideranças e como conferentes, estivadoras, operadoras de guindaste RTG (*Rubber-Tired Gantry*), empilhadeiras, entre outras posições, realizando suas funções de forma eficiente.

Tanto cargos quanto as atividades observadas, mostraram o crescimento de carreiras e contratações, o mesmo reportado por TH+ Band Litoral (2024), ao observar que mulheres estão em diferentes áreas portuárias. Ainda, na associação documental com Castanheira (2021), observa-se que os princípios de *ESG* vem sendo realmente aderido no Porto de Santos. Nesse sentido, torna-se conveniente observar abaixo alguns exemplos de dados publicados das organizações e recentes relatórios de sustentabilidade, a fim de consolidar tais informações:

- **APS:** contabiliza 140 trabalhadoras, sendo 83 em atividades administrativas e 57 em operacionais, sendo que 14 exercem cargos de liderança (APS, 2025c);
- **Actemium:** mulheres em 13% dos cargos, 20% nos administrativos, quando considerada em seu grupo associado (Vinci Energies Brasil, 2025);
- **Brasil Terminal Portuários:** lidera em mulheres operadoras de bordo e registra 56% de colaboradoras em cargo gerencial (Be News, 2025). Em 2024, registrou 1694 contratações, sendo 23,26% em coordenação, 7,14% em supervisão e 10,20% no setor operacional (BTP, 2024);
- **DP World Brasil:** 297 contratadas, sendo 41% para operações, além de mais de 30 em lideranças, e empresa emprega as primeiras operadora de costado (capatazia) e de portêiner, e no setor administrativo, uma diretora de *Non Vessel Operator Common Carrier* (DP World, 2024);
- **Eldorado Brasil:** possui 53,7% mulheres no setor administrativo (16,8% em coordenação), enquanto que no operacional, 15,4%, onde 6,9% estão funções técnicas e de supervisão (Eldorado Brasil Celulose Logística, 2024);
- **Petrobrás:** elas são 17,3% entre os colaboradores, 24,3% nas funções gerenciais, enquanto que, em Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática, e

áreas que geram receita, a participação é de 12,8% e 19,6%, respectivamente, além de registrar 24,7% em cargos de liderança (Petrobrás, 2024a);

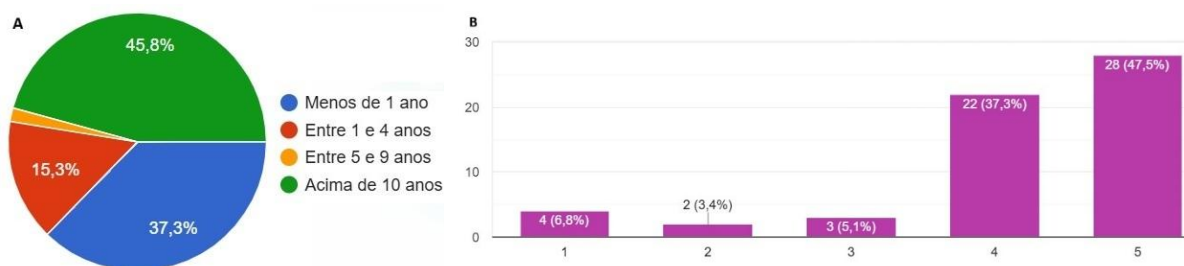
- **Portocel:** tem predominância masculina em Santos, com 54 homens e 6 mulheres, sendo 10% das vagas são ocupadas, no entanto, a presença feminina já atingiu 50% do quadro gerencial total de suas unidades (Portocel, 2024);
- **Proporto:** mulheres representam apenas 5% em atuação (Proporto, 2025).
- **Santos Brasil:** com 1.088 contratações, apenas 29% foram de mulheres, sobretudo que representam 65% nas funções operacionais e apresenta 31% em posições administrativas (Santos Brasil, 2024);
- **TEG | TEAG | TES:** participação feminina de 11% (TEG | TEAG | TES, 2025).

Os dados empresariais corroboram com o presente estudo e com Therezo (2022), o progressivo desenvolvimento profissional das mulheres, indicando que o Porto de Santos é um polo de força de trabalho feminino em crescimento e mesmo podendo elevar mais os números, as organizações estão realizando contratações de mulheres em seus setores. De acordo com a Eldorado Brasil Celulose Logística (2024), embora ainda as mulheres estejam concentradas em áreas administrativas, elas avançam gradualmente para funções técnicas e operacionais.

4.3 Vínculo na empresa e a satisfação no trabalho

O tempo de vínculo que as colaboradoras mostraram estarem integradas nas empresas foi majoritariamente acima de 10 anos, o que representa 45,8% o que pode estar relacionado ao nível de satisfação ao seu trabalho. Visto que, a maioria das entrevistadas mostrou-se satisfeita com suas funções, pois mais da metade, ou seja, 47,5% e 37,3%, deram nota 5 e 4, respectivamente na escala proposta, onde 5, representou muito satisfeita e 4, satisfeita (Figura 1).

Figura 1: A- Tempo de trabalho na empresa; **B-** Escala Likert de satisfação.



Dentre as mulheres insatisfeitas com o trabalho (10,2%), sugere-se que há obstáculos que as impedem para uma atuação apropriada, podendo estar relacionado com a oferta de propostas diante da predominância dos homens, preconceito associado à ocupação de certos cargos ou na realização de atividades e falta de reconhecimento, o que reflete uma ausência de estímulo motivacional, conforme referenciado por Rodrigues *et al.* (2021), DIEESE (2024) e Cabral (2025).

Em vista documental, as empresas apresentam avanços na satisfação de seus funcionários, como por exemplo, a Portocel e a Santos Brasil, que já conquistaram a certificação *Great Place to Work*, um reconhecimento de melhores empresas brasileiras a se trabalhar, o que reflete suas ações voltadas para o desenvolvimento, saúde e bem-estar. Porém, esses resultados se referem ao quadro geral de funcionários e não há dados específicos somente para a percepção feminina (Portocel, 2024; Santos Brasil, 2024). A associação com os dados obtido neste estudo, se assemelham com o afirmado por Rodrigues *et al.* (2021) e o relatório de sustentabilidade em termos gerais da Petrobrás (2024a), indicando que a satisfação no trabalho, bem como a sensação de pertencimento explicam o porquê da tendência da trabalhadoras permanecerem mais tempo na empresa, inferindo que a conexão e a satisfação estão ligadas à qualidade da gestão.

4.4 Iniciativas das empresas quanto a inclusão feminina no trabalho portuário e a baixa contratação de mulheres

As entrevistadas responderam sobre as organizações que atuam quanto a inclusão feminina e 72,9% afirmaram que a empresa possui iniciativas de diversidade e destaca a inclusão de mulheres, 30,5% reportaram que a organização tem uma baixa contratação de mulheres no setor operacional, 15,3% disseram que onde trabalham não possuem iniciativas ou campanhas evidentes destinadas às mulheres, mas atua em outras questões de sustentabilidade e por fim, 8,5% pronunciaram que a empresa contrata colaboradores sem considerar a qualificação, priorizando a diversidade de gênero. Nesse cenário, observou-se algumas ações empresariais consultando publicações e recentes relatórios de sustentabilidade de:

- **APS:** eventos "Porto Diverso", "Porto Sustentável", "Semana da Diversidade", para estimular as empresas a atuarem de forma mais efetiva (APS, 2025a; 2025b);

programa “Equidade é Prioridade”, visa praticar a igualdade de gênero (APS, 2025d);

- **Actemium:** projeto “Soldadoras”, gera capacitação para trabalhar com solda e produção (Actemium, 2023a); “Mulheres na Indústria”, para capacitar em montagem eletromecânica (Actemium, 2023b);
- **Brasil Terminal Portuário:** programa “BTP Com Elas”, promove a capacitação e o empoderamento de mulheres; “Gestante e sala de apoio à amamentação”, que orienta e amplia o cuidado com a maternidade (BTP, 2024);
- **DP World Brasil:** programa “MentorHer”, mentoria para ascensão de carreira; “Elas na Operação”, capacita colaboradoras para área operacional (Leal, 2025); “Elas na Liderança”, para desenvolvimento de carreira (DP World, 2022);
- **Ecoporto:** junto ao grupo EcoRodovias, o programa “Aceleração de Mulheres”, visa o desenvolvimento e crescimento profissional; “Mulheres 50+”, para recolocação e retorno ao mercado de trabalho em vagas de operações; “DE&I”, dedicado a ampliação da diversidade, equidade e inclusão (EcoRodovias, 2024);
- **Eldorado Brasil:** programa “Trilha de Carreira”, formou tratoristas, e oito mulheres estão atuando na empresa (Eldorado Brasil Celulose Logística, 2024); “Essência”, para a promoção de ambiente mais justo (Arapuá News, 2025); “Academia da Liderança”, que fortalece competências, incluindo as mulheres;
- **Petrobrás:** evento “Pró-Equidade de Gênero e Raça”, traz plano de treinamento nos processos seletivos e ações de mentoria e bem-estar (Petrobrás, 2024b); programa “Emprega + Mulheres e Jovens”, promove a inclusão e a inserção no mercado de trabalho, com capacitações e apoio ao empreendedorismo (Petrobrás, 2024a); projeto “Autonomia e Renda Petrobrás”, oferece capacitação profissional e auxílio diferenciado para mulheres com filhos (Petrobrás, 2024c); “Mentoria Feminina”, para desenvolvimento de carreira (Petrobrás, 2024d); “O mar também é delas”, para expandir a presença feminina no setor *offshore*, diminuir obstáculos, um pacto setorial (Petrobrás, 2024e);
- **Portocel:** programa “Nós”, que reitera o compromisso com a diversidade para um ambiente livre de preconceitos e apoia capacitações (Portocel, 2024);
- **Santos Brasil:** evento “O Porto é Delas”, mulheres debatendo sobre estratégias; “Mentoria para Mulheres”, favorecendo a liderança; programa “Minha Gestação”, oferece suporte completo às gestantes (Santos Brasil, 2024);

- **TEG | TEAG | TES:** medidas para apoiar a divisão de responsabilidades familiares entre homens e mulheres (TEG | TEAG | TES, 2025).

A análise das ações citadas com obtido neste estudo reportam que mesmo com a baixa presença mostrada por ANTAQ (2025), as empresas do Porto de Santos tem favorecido a inclusão de mulheres, e conforme Radar Governamental (2022), Time Pontotel (2023) e TCU (2025), ainda dão apoio no que se relaciona a equidade de gênero, bem como demais ações de responsabilidade social.

4.5 Fala das portuárias

Diante das experiências e vivências, as principais partilhas e sugestões das trabalhadoras entrevistadas para as empresas foram:

- Valorizar mais a qualificação profissional delas com olhar promissor às suas competências e habilidades ao confiar uma atividade, emprego ou promoção, independente de setor, pois infelizmente ainda percebem a opção por homens a determinados cargos, uma vez que, se mostram proativas, capacitadas e eficientes, às vezes elas sentem-se estar ainda sob vestígios do machismo estrutural em algumas ocasiões na jornada de trabalho;
- Oferecer benefícios atrativos para as mulheres que buscarem as vagas de emprego, devido os cargos exigirem uma maior resistência tanto para o físico, quanto ao psicológico por estarem em minoria convivendo em área com predominância masculina, sendo este, um dos motivo de algumas terem receio de atuação por questões de reconhecimento e respeito entre colegas;
- Fortalecer mais o fornecimento de cursos de capacitações em estímulo a valorização da mão de obra feminina para a maior inclusão de maneira eficaz, com melhor divulgação e mais frequência, além da criação de espaços seguros para trocas de informações e sugestões;
- Reconhecem as melhorias e avanços, mas apesar de todas ações já existentes e muitos discursos em épocas do calendário (por exemplo: dia das mulheres; diversidade; sustentabilidade), reportam que o processo de mudança cultural nas organizações em favorecimento a elas, se altera com lentidão.

Nas opiniões coletadas observou-se que as colaboradoras buscam inspirar e ajudar outras mulheres que lidam com dificuldades para ingressar em carreira no porto, as estimulam, pois mesmo diante da evolução tecnológica, exigências de

qualificação, conseguir conciliar a vida pessoal e profissional, o mais importante é ter persistência e preparação. Tais partilhas e sugestões, entram em consonância com Brasil (2021), que se refere a WISTA Brazil (*Women's International Shipping & Trading Association*), uma organização global que estimula mulheres e se dedica a criar um ambiente mais inclusivo e equitativo, promovendo a proteção, igualdade, diversidade e o avanço feminino na atuação em setores de comércio exterior, logística e marítimo-portuário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas sustentáveis, se destacam na gestão empresarial, tornando-se cada vez mais explícitas no ramo portuário, especialmente no Porto de Santos. Diante das contribuições teóricas deste estudo, foi observado que apesar dos desafios, o protagonismo feminino no ramo portuário está em expansão. É reforçada a grande importância de as empresas continuarem investindo em iniciativas que ampliem a participação das mulheres, em qualquer área de atuação.

As colaboradoras do complexo portuário de Santos se concentram principalmente em funções administrativas, com baixa presença no setor operacional, e esse cenário evidencia possíveis barreiras culturais ou oportunidades limitadas, mesmo com ofertas de capacitação. Embora haja dificuldades de acesso a certas vagas e a progressão na carreira, quando as mulheres conquistam posições, especialmente em áreas antes dominadas por homens, experimentam maior satisfação no trabalho por superarem resistências. Deste modo, é notório a necessidade da cocriação de valor no ambiente empresarial.

Em contribuição gerencial ou prática, esta pesquisa confirma a evolução da difusão de diversidade, mostrando que as mulheres têm conquistado autonomia, reconhecimento e destaque por sua produtividade e resiliência, tais fatores ocasionados pela inclusão. Diante disso, então, recomenda-se à organizações:

- Fortalecimento das relações laborais, pois promove equidade de gênero e condições dignas de trabalho, favorecendo o desenvolvimento sustentável e junto ao ODS 5;
- Melhoria da aplicação das políticas ESG, pois aumenta a competitividade organizacional, além de auxiliar em subsídios a *brainstorming* voltados a reestruturação cultural e planejamento estratégico da gestão no intuito de

promover um ambiente inclusivo somados a mais projetos dedicados à responsabilidade social, com maiores oportunidades às mulheres.

No geral, apoiando a participação feminina, as empresas estarão investindo não somente para elevar a diversidade, mas na motivação de equipes, estimulando altos níveis da satisfação, e aspirar desta forma, a maior produtividade.

A limitação deste estudo foi a dificuldade de acesso a mais colaboradoras do Porto de Santos. A validade de intensificar ações que promovam igualdade no ambiente laboral, diante de que os princípios de *ESG* avaliam o desempenho sustentável empresarial, para as avenidas futuras espera-se que o presente estudo tenha incentivado a valorização profissional das mulheres e apoie a gestão na ampliação de políticas de inclusão no ramo portuário, além de estimular novas pesquisas.

Agradecimentos

Agradecimento às estimadas mulheres entrevistadas, as lideranças das empresas, aos colegas e profissionais da APS, Fundação CENEP (Centro de Excelência Portuária de Santos) e Secretaria de Assuntos Portuários e Emprego - SEPORTE (Prefeitura Municipal de Santos), pelas valiosas colaborações e trocas de ideias.

Referências

ACTEMIUM. **Projeto Soldadoras quebra barreiras na inserção de mulheres na fábrica**. 2023a. Disponível em: <https://www.actemium.com.br/actualit/projeto-soldadoras-quebra-barreiras-na-insercao-de-mulheres-na-fabrica/>. Acesso em: 16 nov. 2025.

ACTEMIUM. **Programa Mulheres na Indústria promove a diversidade na fábrica da Actemium**. 2023b. Disponível em: <https://www.actemium.com.br/actualit/programa-mulheres-na-industria-promove-a-diversidade-na-fabrica-da-actemium/#:~:text=Programa%20Mulheres%20na%20Ind%C3%BAstria%20promove,f%C3%A1brica%20da%20Actemium%20%2D%20Actemium%20Brasil>. Acesso em: 16 nov. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). **Segunda edição da pesquisa de participação feminina no setor aquaviário é divulgada**. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/antaq/pt-br/noticias/2025/segunda-edicao-da-pesquisa-de-participacao-feminina-no-setor-aquaviario-e-divulgada>. Acesso em 25 set. 2025.

ALMEIDA, Camila Lacerda de, MESQUITA-NETO, Rui. Mulheres no mercado de trabalho. **Revista Científica Eletrônica de Psicologia da FAEF**, vol. 34, n.1, 2020.

Disponível em:

https://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/YbQWHjTOria1E5I_2021-3-17-9-51-33.pdf. Acesso em: 30 maio 2025.

ARAPUÁ NEWS. **Liderança, inovação e oportunidades:** o protagonismo feminino na Eldorado Brasil. 2025. Disponível em: <https://arapuanews.com.br/lideranca-inovacao-e-oportunidades-o-protagonismo-feminino-na-eldorado-brasil/#:~:text=Programas%20de%20incentivo%20%C3%A0%20presen%C3%A7a%20feminina%20na,um%20programa%20de%20desenvolvimento%2C%20incluindo%20as%20mulheres>. Acesso em: 16 nov. 2025.

AUTORIDADE PORTUÁRIA DE SANTOS (APS). **2º Porto Diverso**. 2h54min. 2025a. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=v5eQq6-ljJ4>. Acesso em: 22 maio 2025.

AUTORIDADE PORTUÁRIA DE SANTOS (APS). **APS adere a pacto pela sustentabilidade do Ministério de Portos e Aeroportos**. 2025b. Disponível em: <https://www.portodesantos.com.br/2025/04/09/aps-adere-a-pacto-pela-sustentabilidade-do-ministerio-de-portos-e-aeroportos/#:~:text=A%20ades%C3%A3o%20posiciona%20o%20Porto,boas%20pr%C3%A1ticas%20na%20comunidade%20portu%C3%A1ria>. Acesso em: 11 jun. 2025.

AUTORIDADE PORTUÁRIA DE SANTOS (APS). **Mulheres:** força e determinação na APS. 2025c. Disponível em: <https://www.portodesantos.com.br/2025/03/07/mulheres-forca-e-determinacao-na-aps/>. Acesso em: 17 out. 2025.

AUTORIDADE PORTUÁRIA DE SANTOS (APS). **APS publica Relatório de Transparência e Igualdade Salarial entre Homens e Mulheres**. 2025d. Disponível em: <https://www.portodesantos.com.br/2025/03/27/aps-publica-relatorio-de-transparencia-e-igualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres/>. Acesso em: 17 out. 2025.

BE NEWS. **Com nove operadoras de bordo, BTP lidera inclusão de mulheres no porto**. 2025. Disponível em: <https://portalbenews.com.br/com-nove-operadoras-de-bordo-btp-lidera-inclusao-de-mulheres-no-porto/>. Acesso em: 14 nov. 2025.

BORGES, Mayra de Souza. **O trabalho feminino no porto de Santos**. 2022. Disponível em: <https://br.lexlatin.com/opinioao/o-trabalho-feminino-no-porto-de-santos>. Acesso em: 13 mar. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013**. 2013. Dispõe sobre a exploração direta e indireta dos portos organizados e das instalações portuárias. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12815.htm. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Lei nº 13.709, de 14 de Agosto de 2018. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2018.

BRASIL. **Wista Brazil**. Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ). Ministério de Portos e Aeroportos. 2021. Disponível em: [https://www.gov.br/antag/pt-br/assuntos/atuacao-internacional/cooperacao-aquaviaria-internacional-1/cooperacao-antag-wista-brazil#:~:text=A%20Women's%20International%20Shipping%20%20Trading%20As](https://www.gov.br/antag/pt-br/assuntos/atuacao-internacional/cooperacao-aquaviaria-internacional-1/cooperacao-antag-wista-brazil#:~:text=A%20Women's%20International%20Shipping%20%20Trading%20Association,de%20todos%20os%20setores%20da%20ind%C3%BAstria%20mar%C3%ADtima)
sociation,de%20todos%20os%20setores%20da%20ind%C3%BAstria%20mar%C3%ADtima. Acesso em: 21 out. 2025.

BRASIL. **Pacto empresarial e agenda sustentável definem novo perfil ao setor de portos, aeroportos e hidrovias**. Ministério de Portos e Aeroportos, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/portos-e-aeroportos/pt-br/assuntos/noticias/2025/01/pacto-empresarial-e-agenda-sustentavel-definem-novo-perfil-ao-setor-de-portos-aeroportos-e-hidrovias>. Acesso em: 22 mar. 2025.

BRASIL TERMINAL PORTUÁRIO (BTP). **Relatório anual de sustentabilidade**. 2024. Disponível em: <https://www.btp.com.br/pt/relatorio-sustentabilidade>. Acesso em: 17 out. 2025.

CABRAL, S. M. Vivências de prazer e sofrimento de mulheres em teletrabalho. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 25, n. 1, 2025. Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/csr/article/view/17347>. Acesso em: 23 set. 2025.

CARDOSO, Márcia Regina Gonçalves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; GHELLI, Kelma Gomes Mendonça. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 98-111, 2021.

CASTANHEIRA, Viviane. **ESG avança no setor portuário**. 2021. Disponível em: <https://www.portosenavios.com.br/noticias/portos-e-logistica/esg-avanca-no-setor-portuario>. Acesso em: 11 jun. 2025.

CHANLAT, Jean-François, DAMERON, Stéphanie; FREITAS, Maria Ester; DUPUIS, Jean-Pierre; ÖZBILGIN, Mustafa. **Desafios da gestão da diversidade nas organizações**. FGV, 2013. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/publicacoes/gvp/desafios-da-gestao-da-diversidade-nas-organizacoes>. Acesso em 22 mar. 2025.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Mulheres no mercado de trabalho: desafios e desigualdades constantes**. Boletim Especial 8 de março de 2024 – Dia Internacional da Mulher. 2024. 13 p. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/mulheres2024.pdf>. Acesso em: 30 maio 2025.

DP WORLD. **DP World santos chega ao dia das mulheres com número recorde de mulheres atuando no porto**. 2022. Disponível em: <https://www.dpworld.com/pt->

br/brazil/news/latest-news/dp-world-santos-reaches-the-womens-day-with-record-number-of-women-working-at-the-port. Acesso em: 17 out. 2025.

DP WORLD. **Mulheres no porto:** profissionais da DP World ocupam cargos inéditos e compartilham trajetórias de sucesso. 2024. Disponível em: <https://www.dpworld.com/pt-br/brazil/news/latest-news/mulheres-no-porto-profissionais-da-dp-world>. Acesso em: 11 jun. 2025.

ECORODOVIAS. **EcoRodovias quer 50% de mulheres em posições de liderança até 2030.** 2024. Disponível em: <https://www.ecoviasponte.com.br/noticias/releases/ecorodovias-quer-50-de-mulheres-em-posicoes-de-lideranca-ate-2030-228250#:~:text=Na%20Ecoponte%2C%20concess%C3%A1ria%20administrada%20pelo%20Grupo%2C%20a,cargos%20de%20lideran%C3%A7a%20como%20a%20Carolina%20Suzuki>. Acesso em: 17 out. 2025.

ELDORADO BRASIL CELULOSE LOGÍSTICA. **Relatório de Sustentabilidade.** 2024. Disponível em: https://www.eldoradobrasil.com.br/wp-content/uploads/2025/04/Revista_relatorio-de-sustentabilidade_PT.pdf. Acesso em: 09 out. 2025.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Fórum econômico mundial:** desigualdade de gênero global cai para 68,8% mas paridade plena ainda levará mais de 100 anos. 2025. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/mundo/noticia/2025/06/forum-economico-mundial-desigualdade-de-genero-global-cai-para-688percent-mas-paridade-plena-ainda-levara-mais-de-100-anos.ghtml>. Acesso em: 04 nov. 2025.

EXAME. **Diversidade:** o que é, qual a importância e como promover. 2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/diversidade-o-que-e-qual-a-importancia-e-como-promover/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

FORBES. **Mundo levará 123 anos para fechar a lacuna de gênero.** Relatório anual do Fórum Econômico Mundial coloca Brasil na 72ª posição em equidade: entenda os avanços e retrocessos entre 2024 e 2025. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2025/06/mundo-levara-123-anos-para-fechar-a-lacuna-de-genero/>. Acesso em: 30 out. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Empresas e direitos humanos na perspectiva do trabalho decente:** marco referencial. São Paulo, 2011. Disponível em: https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/04_Empresas-e-Direitos-Humanos-na-Perspectiva-do-Trabalho-Decente-%E2%80%93-Marco-Referencial.pdf. Acesso em: 22 mar. 2025.

JUNG, Milton. **Importância da diversidade no ambiente de trabalho.** 2021. Mundo Corporativo, CBN. Disponível em: <https://cbn.globoradio.globo.com/media/audio/360968/importancia-da-diversidade-no-ambiente-de-trabalho.htm>. Acesso em: 22 mar. 2025.

LEAL, Fernando. **Empoderamento feminino na DP World avança com inclusão e desenvolvimento**. Carta de Logística. Disponível em: <https://www.cartadelogistica.com.br/empoderamento-feminino-na-dp-world-avanca-com-inclusao-e-desenvolvimento/#:~:text=No%20Brasil%2C%20a%20DP%20World%20foi%20pioneira,function%C3%A1rias%20para%20futuras%20oportunidades%20na%20%C3%A1rea%20operacional>. Acesso em: 17 out. 2025.

LEC. **Participação das mulheres no mercado de trabalho em 2024**. Blog LEC. 2025. Disponível em: <https://lec.com.br/participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-em-2024/#:~:text=O%201%C2%BA%20Relat%C3%B3rio%20Nacional%20de,enfrentam%20as%20maiores%20desigualdades%20salariais>. Acesso em: 30 maio 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Sobre o nosso trabalho para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil**. 2022. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 22 mar. 2025.

PETROBRÁS. **Relatório de Sustentabilidade**. 2024a. Disponível em: https://sustentabilidade.petrobras.com.br/documents/1449993/35174516/PETROBRAS_RA_SUST24_FINAL_red.pdf/6b8a7806-923e-a372-81e9-08ce6f969521?version=1.0&t=1753455411000&download=true. Acesso em: 16 nov. 2025.

PETROBRÁS. **Petrobrás adere à 7ª edição do programa Pró-equidade de Gênero e Raça**. 2024b. Disponível em: <https://agencia.petrobras.com.br/w/institucional/petrobras-adere-a-7-edicao-do-programa-pro-equidade-de-genero-e-raca>. Acesso em: 16 nov. 2025.

PETROBRÁS. **Carta anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa**. 2024c. Disponível em: https://pbio.com.br/documents/29533774/29800072/20250529_PBio_Carta-Anual_Exerc%C3%ADcio-2024.pdf/a858c898-a31b-a16d-b475-44628e910f37?version=1.0&t=1748537104000&download=true. Acesso em: 16 nov. 2025.

PETROBRÁS. **Mentoria Feminina**: um caminho para o empoderamento profissional. 2024d. Disponível em: <https://nossaenergia.petrobras.com.br/w/sustentabilidade/mentoria-feminina-um-caminho-para-o-empoderamento-profissional>. Acesso em: 16 nov. 2025.

PETROBRÁS. **O mar também é delas**: Conheça esse novo projeto que busca aumentar a participação feminina nas funções offshore. 2024e. Disponível em: <https://nossaenergia.petrobras.com.br/w/sustentabilidade/o-mar-tambem-e-delas>. Acesso em: 16 nov. 2025.

PORTOCEL. **Relatório de sustentabilidade**. 2024. Disponível em:
<https://www.portocel.com.br/wp-content/uploads/2020/12/Relatorio-de-Gestao-Portocel-2024.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

PORTOS E NAVIOS. **Ogmo Santos realiza diplomação de 300 novos trabalhadores portuários avulsos**. 2025. Disponível em:
<https://www.portosenavios.com.br/noticias/portos-e-logistica/ogmo-santos-realiza-diplomacao-de-300-novos-trabalhadores-portuarios-avulsos#:~:text=%E2%80%9CTivemos%20um%20n%C3%BAmero%20expressivo%20de,para%20o%20in%C3%ADcio%20de%20agosto>. Acesso em: 21 out. 2025.

PROPORTO. **Relatório de transparência e igualdade salarial de mulheres e homens**: 2º Semestre 2025. 2025. Disponível em:
<https://proporto.com.br/site/ptbr/transparencia-e-igualdade-salarial-de-mulheres-e-homens.html>. Acesso em: 16 nov. 2025.

RADAR GOVERNAMENTAL. **ESG e o setor portuário**. 2022. Disponível em:
<https://radargovernamental.com.br/esg-e-o-setor-portuario/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

RODRIGUES, Loredany Consule Crespo; SOUZA, Isabella Caroline Santos; CASSUCE, Francisco Carlos da Cunha; CIRINO, Jader Fernandes. O grau de satisfação dos brasileiros no trabalho e seus determinantes. **Revista Nova Economia**, v. 20, n. 2, 2021. Disponível em:
<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/2602>. Acesso em: 23 set. 2025.

SAMPAIO, Nilo Antônio de Souza; ASSUMPÇÃO, Alzira Ramalho Pinheiro de; FONSECA, Bernardo Bastos da. **Estatística descritiva**. Belo Horizonte, Editora Poisson, 2018.

SANTOS BRASIL PARTICIPAÇÕES S.A. **Relatório de sustentabilidade**. 2024. São Paulo. 2025. Disponível em: https://www.santosbrasil.com.br/tmp/SITE-ARQUIVOS/relatorio_sustentabilidade_2024.pdf. Acesso em: 12 out. 2025.

SILVA, Lidiane Aparecida Firmino da; SANTOS, Renato Marcio. **Zona de processamento de exportação**: uma opção para melhor competitividade do comércio exterior brasileiro e o Porto de Santos. I Congresso Nacional Integra Portos, Santos, 2024. Disponível em:
<https://www.even3.com.br/anais/cnit2023/760461-zona-de-processamento-de-exportacao--uma-opcao-para-melhor-competitividade-do-comercio-exterior-brasileiro-e-o-po/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SILVA, Maria Fernanda Muniz da; FERREIRA-NETO, Arthur Leopoldino; CORREA, Rui César Publio Borges. Lugar de mulher: a inserção da mulher no mercado de trabalho regular. **Revista eletrônica Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 11, n. 112, p. 86-107, 2022.

TEG | TEAG | TES. **Relatório de transparência e igualdade salarial de mulheres e homens**: 2º semestre de 2025. Likedin, 2025. Disponível em:

https://www.linkedin.com/posts/tegteagtes_relata%C3%B3rio-de-transpar%C3%A2ncia-e-igualdade-activity-7378852744067121152-CYP7?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAGB_DFcBS32I4kCkMcTMAQBMM2nYEjWbIDA. Acesso em: 16 nov. 2025.

THEREZO, Alcino. **Atração e desenvolvimento das mulheres para mover os portos brasileiros**. Portos e Navios. 2022. Disponível em: <https://www.portosenavios.com.br/artigos/artigos-de-opiniao/artigo-atracao-e-desenvolvimento-das-mulheres-para-mover-os-portos-brasileiros>. Acesso em 22 mar. 2025.

TH+ BAND LITORAL. **Porto delas**. 2024. Vídeo (25min38s). Disponível em: [youtube.com/watch?v=GQdlWDoMnjY&ab_channel=TVTHATHIBANDLITORAL](https://www.youtube.com/watch?v=GQdlWDoMnjY&ab_channel=TVTHATHIBANDLITORAL). Acesso em: 13 mar. 2025.

TIME PONTOTEL. **Equidade de gênero nas empresas**: entenda a importância e veja as principais ações para implementar. 2023. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/equidade-de-genero/>. Acesso em: 13 mar. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Revisão de políticas públicas para equidade de gênero e direitos das mulheres**. 2025. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2025/02/Revisa%C3%A3o-de-Poli%C3%A9ticas-Pu%C3%Blicas-sobre-as-Mulheres-3-1.pdf>. Acesso em: 29 out. 2025.

UNICEF BRASIL. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**: Ainda é possível mudar 2030. 2025. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 21 mar. 2025.

VINCI ENERGIES BRASIL. Diversidade e Inclusão. Disponível em: <https://www.vinci-energies.com.br/carreira/diversidade-e-inclusao/#:~:text=A%20propor%C3%A7%C3%A3o%20de%20mulheres%20em%20nossa%20for%C3%A7a,mulheres%20para%20as%20nossas%20linhas%20de%20neg%C3%B3cios>. Acesso em: 16 nov. 2025.

WILSON SONS. **Atividade portuária no Brasil**: o que é, características e como funcionam? 2023. Disponível em: <https://www.wilsonsons.com.br/pt-br/blog/atividade-portuaria/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

YIN, Robert Kuo-zuir K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2016.