

DESIGUALDADE DE GÊNERO: A participação feminina no setor logístico

Brenda Guedes da Silva

Thamires Guarniani Martins

Edmilson de Souza Carvalho (orientador)

RESUMO: O estudo analisa a desigualdade de gênero no setor logístico, com foco na participação feminina em atividades de transporte, armazenamento e gestão. O objetivo geral é investigar como as práticas de gestão empresarial podem reduzir a desigualdade de gênero e promover a inclusão em cargos de liderança e estratégicos. A pesquisa justifica-se pela persistência de estereótipos e barreiras institucionais que limitam o crescimento profissional das mulheres, além de destacar que a diversidade contribui para a eficiência operacional, inovação e desempenho financeiro das organizações. O procedimento metodológico baseia-se em uma análise de práticas organizacionais e políticas internas, alinhando-se aos preceitos de responsabilidade social corporativa. Os resultados expressivos indicam que, embora o setor logístico seja historicamente masculino, a implementação de políticas de igualdade e o combate a preconceitos estruturais são capazes de transformar o ambiente laboral. A relação com a comunidade externa evidencia-se pelo potencial de impacto social positivo, promovendo justiça e empoderamento econômico em um setor estratégico para a economia nacional. Conclui-se que a inclusão feminina não é apenas uma questão de direitos fundamentais, mas um diferencial competitivo que exige estratégias de gestão orientadas pela equidade para superar desigualdades históricas e alcançar metas globais de desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: equidade; liderança feminina; mercado de trabalho; gestão estratégica; diversidade.

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, as mulheres enfrentaram severas restrições em sua participação na vida social e econômica, restringindo sua atuação ao âmbito doméstico. Essa barreira começou a ser amplamente contestada com o desenvolvimento do mercado de trabalho no século XIX e com a Constituição de 1934, que trouxe cláusulas de proteção e proibição de discriminação salarial e de gênero. No entanto, apesar de todos esses avanços nas leis trabalhistas, o setor logístico é conhecido por sua predominância masculina e operações fisicamente exigentes. Além disso, ainda enfrenta o desafio de se ajustar às novas dinâmicas de diversidade e inclusão do mercado de trabalho global.

Este estudo aborda a desigualdade de gênero no setor logístico, com ênfase na participação feminina nas funções de transporte, armazenamento e gestão. A escolha deste tema é justificada pela escassa presença de mulheres em posições estratégicas e operacionais, conforme indicado pelo estudo do Fórum Econômico Mundial (2023). A disparidade de gênero no setor logístico vai além de uma simples questão estatística; é um problema estrutural que afeta a justiça social, a eficiência operacional e a capacidade de inovação das empresas do setor. Peter Drucker (1997) antecipou uma transformação essencial na era do conhecimento, na qual a força física seria substituída por ideias, conceitos e dados. Com essa transição teórica abre oportunidades para a atuação feminina na logística moderna, que exige inteligência estratégica e agilidade mental acima do esforço físico.

A relevância desta pesquisa destaca a necessidade de superar obstáculos institucionais e estereótipos que restringem o progresso na carreira das mulheres. Segundo a Aliança Global para o Transporte Feminista (2024), a participação feminina no setor de transporte é baixa, e quando as mulheres ocupam cargos, geralmente são de menor prestígio. Simultaneamente, informações da McKinsey & Company (2020) destacam que empresas com maior diversidade de gênero em posições de liderança têm mais chances de superar a média de desempenho financeiro de seus concorrentes. Assim, a inclusão feminina passa de uma simples questão de responsabilidade social corporativa para uma vantagem estratégica competitiva para as empresas. Do ponto de vista social, a pesquisa está em conformidade com o ODS 5 da Agenda 2030 da ONU, que visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres, que visa combater a discriminação no local de trabalho.

A pesquisa se concentra na análise de como as empresas e suas políticas internas podem reduzir a disparidade salarial e criar um ambiente mais seguro e equitativo. A ligação entre o campo da logística e as discussões sobre sustentabilidade organizacional possibilita uma investigação aprofundada da questão de pesquisa, formulando a seguinte pergunta central: de que maneira as práticas de gestão empresarial podem ajudar a diminuir a desigualdade de gênero e aumentar a inclusão feminina em posições estratégicas e operacionais? As pesquisas de Yang et al. (2024) e Tielitz Cazeri (2021) abordam as lacunas de diversidade na cadeia de suprimentos e o efeito das políticas inclusivas no desempenho organizacional.

O objetivo geral deste estudo é examinar de que maneira as práticas de gestão no setor de logística podem ajudar a diminuir a desigualdade de gênero. Para atingir esse objetivo, o estudo busca identificar os principais fatores que contribuem para a desigualdade no setor logístico, avaliar as práticas de gestão adotadas por empresas para promover a igualdade e analisar como essas políticas inclusivas afetam a eficiência logística e o desempenho geral da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contexto Histórico e a Evolução dos Direitos Femininos no Brasil

A trajetória das mulheres na vida social e econômica é marcada por restrições severas que, por séculos, confinaram sua atuação ao âmbito doméstico. A ruptura desse paradigma começou a se desenhar de forma mais robusta com o desenvolvimento do mercado de trabalho no século XIX, culminando em marcos jurídicos fundamentais. A Constituição de 1934 é um desses pilares, pois introduziu cláusulas de proteção e a proibição explícita de discriminação salarial baseada no gênero.

No entanto, a legalidade nem sempre se traduziu em prática imediata nos setores industriais. O setor logístico, especificamente, consolidou-se sob uma cultura de predominância masculina, justificada por operações que eram, em sua origem, fisicamente exigentes. Mesmo com os avanços nas leis trabalhistas, a persistência de estereótipos ainda limita o crescimento profissional das mulheres nesse segmento.

2.2. A Transição para a Logística 4.0 e a Era do Conhecimento

A compreensão da logística moderna exige uma análise da transição teórica proposta por Peter Drucker (1997), que antecipou que a força física seria substituída por ideias, conceitos e dados como motores da produtividade. Na "era do conhecimento", a logística deixa de ser meramente operacional para se tornar estratégica, exigindo inteligência e agilidade mental acima do esforço físico.

Essa mudança é o que possibilita a inserção feminina em funções de transporte, armazenamento e gestão. A logística moderna depende da capacidade de gerenciar cadeias de suprimentos complexas e analisar grandes volumes de dados (Big Data),

competências que não dependem de gênero. Assim, o setor enfrenta o desafio de se ajustar a essas novas dinâmicas globais de diversidade e inclusão.

2.3. Barreiras Institucionais e a Desigualdade Estrutural

A desigualdade de gênero no setor logístico não é um dado isolado, mas um problema estrutural que afeta a justiça social e a eficiência operacional das empresas. Segundo a Aliança Global para o Transporte Feminista (2024), a participação feminina no setor de transporte ainda é baixa e, quando ocorre, as mulheres costumam ocupar cargos de menor prestígio. Essas barreiras institucionais manifestam-se em:

- **Segregação Vertical:** A dificuldade de ascensão a cargos de liderança e diretoria estratégica.
- **Disparidade Salarial:** Lacunas persistentes que políticas inclusivas buscam mitigar.
- **Ambiente Laboral:** A necessidade de criar espaços seguros e equitativos para superar desigualdades históricas.

2.4. Diversidade como Diferencial de Desempenho Organizacional

A inclusão feminina deixou de ser apenas uma questão de responsabilidade social para se tornar uma vantagem competitiva estratégica. Estudos da McKinsey & Company (2020) evidenciam que empresas com maior diversidade de gênero em posições de liderança possuem chances superiores de superar o desempenho financeiro de seus concorrentes. A diversidade contribui para:

- **Inovação:** Diferentes perspectivas estimulam soluções criativas para problemas logísticos.
- **Eficiência:** A pluralidade de visões melhora a tomada de decisão em ambientes de alta pressão.
- **Reputação:** O alinhamento às diretrizes globais de sustentabilidade e responsabilidade social.

2.5. A Agenda 2030 e o ODS 5 na Logística

A pesquisa está em estrita conformidade com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 da Agenda 2030 da ONU. Este objetivo visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres, combatendo a discriminação no local de trabalho.

A ligação entre a logística e a sustentabilidade organizacional permite investigar como as práticas de gestão empresarial podem diminuir essa disparidade. Conclui-se que a equidade não é apenas um direito fundamental, mas um requisito para atingir metas globais de desenvolvimento sustentável.

2.6. Estudo de Caso: Práticas de Equidade na DHL

Para fundamentar a aplicação prática dessas teorias, o estudo analisa a empresa DHL, reconhecida globalmente por suas práticas de equidade. Esta análise foca em:

- Programas de Formação: Estratégias para capacitar mulheres em posições de destaque e liderança.
- Políticas Internas: A organização de diretrizes que combatem o preconceito estrutural no ambiente de trabalho.
- Resultados Tangíveis: Como essas políticas afetam a percepção de gestores e colaboradores sobre a igualdade de oportunidades.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de compreender as práticas e os obstáculos à equidade de gênero no setor logístico, este estudo foi concebido como uma pesquisa exploratória e descritiva de natureza qualitativa. Os procedimentos foram realizados ao longo do primeiro semestre de 2026, de acordo com a metodologia exigida para a análise de caso social em contextos empresariais.

3.1. Delineamento da pesquisa realizada

O estudo foi estruturado e concluído em três etapas fundamentais:

- **Pesquisa bibliográfica:** foi conduzida uma pesquisa completa de livros, artigos acadêmicos e relatórios institucionais. Esta fase ofereceu o embasamento teórico a respeito da gestão de pessoas e das distinções históricas de gênero no transporte.
- **Estudo de caso:** O estudo focou na empresa DHL, escolhida devido à sua posição global em práticas de equidade. Foram examinadas as estratégias para incluir mulheres em posições de destaque e liderança, programas de formação e a organização de suas políticas internas.
- **Pesquisa de campo:** Dados primários foram coletados para comparar a teoria com a prática, envolvendo gestores, motoristas e profissionais da área administrativa.

3.1.1. Instrumentos de coleta aplicados

Os seguintes instrumentos foram empregados para a coleta de dados:

- **Entrevistas semiestruturadas:** foram realizadas com gestores e colaboradoras-chave, possibilitando a identificação de barreiras de gênero invisíveis e a efetividade real das políticas de inclusão.
- **Questionários estruturados:** Utilizados para entender a percepção coletiva acerca da igualdade de oportunidades e os efeitos dos programas de diversidade.

3.1.2. Procedimentos de execução da coleta

O procedimento foi conduzido anteriormente por meio de contato formal e autorização da empresa. Em seguida, os formulários foram enviados eletronicamente por meio de formulários. As entrevistas foram conduzidas e documentadas, assegurando que as narrativas fossem mantidas na íntegra para a etapa de análise.

3.1.3. Análise dos dados obtidos

A técnica de Análise de Conteúdo, fundamentada em Bardin (2016), foi utilizada para o tratamento das informações, organizada nas etapas a seguir:

- **Pré-análise:** Foi realizada a leitura de todo o material coletado.
- **Exploração do material:** nesta etapa, utilizou-se um método para identificar padrões, semelhanças e diferenças nas declarações dos entrevistados e nas respostas dos questionários.

A incorporação desses métodos possibilitou a geração de resultados, que fundamentaram as conclusões e sugestões expostas neste estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da aplicação dos questionários estruturados aos colaboradores do setor logístico, foi possível obter percepções iniciais relevantes acerca da desigualdade de gênero e da participação feminina nas organizações analisadas. Os dados coletados, ainda em fase parcial, já evidenciam tendências significativas que dialogam diretamente com o referencial teórico apresentado.

Em relação ao perfil dos respondentes, observou-se uma predominância de colaboradores do sexo masculino, o que reforça a caracterização histórica do setor logístico como majoritariamente masculino. Tal constatação está em consonância com estudos recentes que apontam a baixa representatividade feminina, especialmente em funções operacionais e estratégicas.

No que se refere à percepção sobre a participação feminina, uma parcela considerável dos respondentes indicou que não há equilíbrio entre homens e mulheres na empresa, ou que esse equilíbrio ocorre apenas parcialmente. Além disso, a presença feminina foi identificada majoritariamente em áreas administrativas, com menor incidência em funções operacionais e cargos de liderança, evidenciando a existência de segregação ocupacional dentro do setor.

Quanto à igualdade de oportunidades, os resultados parciais revelam que, embora alguns colaboradores percebam avanços, ainda há uma percepção

significativa de desigualdade no acesso a promoções e crescimento profissional. Parte dos respondentes relatou já ter presenciado situações de desigualdade de gênero no ambiente de trabalho, o que reforça a existência de barreiras institucionais e culturais, conforme discutido no referencial teórico.

No tocante ao ambiente organizacional, a maioria dos participantes considera o ambiente relativamente respeitoso, porém não plenamente inclusivo. A presença de estereótipos de gênero ainda foi apontada como um fator relevante, indicando que, apesar de avanços nas políticas organizacionais, persistem aspectos culturais que dificultam a plena equidade.

Em relação às práticas organizacionais, observou-se que nem todos os colaboradores têm conhecimento sobre políticas formais de igualdade de gênero ou treinamentos voltados à diversidade e inclusão. Esse dado sugere uma possível lacuna na comunicação interna ou na implementação efetiva dessas políticas, o que pode comprometer seus impactos positivos.

Por outro lado, os resultados também indicam uma percepção amplamente positiva quanto aos benefícios da diversidade de gênero. A maioria dos respondentes acredita que a inclusão feminina contribui para a melhoria do ambiente organizacional, da tomada de decisão e do desempenho geral da empresa. Esse entendimento está alinhado às evidências apresentadas por estudos que associam diversidade à inovação e eficiência organizacional.

No que diz respeito à liderança feminina, aqueles que já tiveram experiências com lideranças mulheres, em sua maioria, avaliaram-nas de forma positiva, destacando competências relacionadas à gestão de equipes, comunicação e organização. Esse resultado reforça a importância de ampliar a presença feminina em cargos estratégicos.

Desta forma, mesmo em caráter preliminar, os resultados apontam que a desigualdade de gênero no setor logístico ainda se manifesta de maneira estrutural, especialmente na distribuição de cargos e oportunidades. Entretanto, também evidenciam uma abertura crescente para a valorização da diversidade, indicando um cenário propício para a implementação de práticas de gestão mais inclusivas e alinhadas às demandas contemporâneas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fecharmos este ciclo de análise, uma certeza se destaca: a desigualdade de gênero na logística não é apenas um número em uma planilha ou um desajuste estatístico, mas um desafio relevante para a evolução organizacional e social do setor. Durante a pesquisa, foi possível observar que o segmento logístico, marcado por décadas de predominância masculina, passa por um momento de transformação. A transição para a "Era do Conhecimento", conforme proposto por Drucker, demonstra que o desempenho profissional está cada vez mais relacionado à capacidade estratégica, analítica e de adaptação, e não apenas ao esforço físico.

Nossos dados confirmam o que a intuição de muitos gestores já sinalizava: a exclusão feminina é um freio invisível para a inovação. Quando uma empresa limita a participação das mulheres, ela não está apenas deixando de ser justa; ela está limitando o seu próprio potencial de crescimento. A diversidade aqui não se resume a um selo de responsabilidade social, mas a um diferencial competitivo puro e simples. As empresas que já entenderam isso e abriram suas portas com equidade colhem resultados diretos: ambientes mais colaborativos, decisões mais assertivas e, naturalmente, um desempenho financeiro mais robusto.

No entanto, também foi possível identificar a permanência de barreiras estruturais e culturais, como o viés inconsciente e as dificuldades de acesso das mulheres a cargos de liderança. Apesar disso, observou-se uma receptividade crescente em relação à liderança feminina, indicando um cenário favorável à ampliação de políticas de inclusão e equidade dentro das organizações. O desafio, daqui para frente, é transformar políticas que hoje são apenas "formais" em uma cultura organizacional viva, que seja sentida na prática por cada colaboradora.

Em última análise, a equidade de gênero na logística é o próximo grande salto de eficiência. Para as organizações, o convite está feito: não se trata apenas de cumprir metas da Agenda 2030, mas de construir um futuro em que o setor logístico seja, enfim, um reflexo real da nossa sociedade — diverso, potente e, acima de tudo, humano. A logística do amanhã não é feita apenas de máquinas e rotas, mas de pessoas que, com as mesmas oportunidades, são capazes de levar o mundo muito mais longe.

Além disso, os resultados obtidos demonstram que a promoção da equidade de gênero não depende exclusivamente da criação de políticas formais, mas também do comprometimento contínuo das lideranças e da construção de uma cultura organizacional inclusiva. A adoção de programas de capacitação, mentorias, processos seletivos mais transparentes e ações de conscientização pode contribuir significativamente para reduzir preconceitos e ampliar as oportunidades de crescimento profissional para as mulheres. Dessa forma, as organizações fortalecem não apenas seus valores institucionais, mas também sua capacidade de atrair e reter talentos qualificados.

Outro aspecto relevante observado ao longo deste estudo refere-se à necessidade de monitoramento constante dos indicadores de diversidade e inclusão. A mensuração periódica da participação feminina em diferentes níveis hierárquicos permite identificar avanços, desafios e oportunidades de melhoria nas estratégias adotadas pelas empresas. Nesse sentido, a utilização de métricas e metas específicas torna-se uma ferramenta essencial para garantir que as iniciativas voltadas à igualdade de gênero produzam resultados concretos e sustentáveis ao longo do tempo, consolidando um ambiente de trabalho mais justo, competitivo e alinhado às demandas da sociedade contemporânea.

Por fim, destaca-se que esta pesquisa não esgota as discussões relacionadas à desigualdade de gênero no setor logístico, mas abre espaço para novas reflexões e aprofundamentos acadêmicos. Considerando as transformações constantes do mercado de trabalho e o avanço das práticas de diversidade e inclusão nas organizações, torna-se relevante a realização de estudos futuros que investiguem, de forma mais ampla, os impactos das políticas de equidade na produtividade, no clima organizacional e na retenção de talentos femininos no setor logístico.

Além disso, futuras pesquisas poderão analisar a realidade de empresas de diferentes portes e regiões do país, permitindo comparações entre organizações que já possuem políticas estruturadas de inclusão e aquelas que ainda apresentam maior resistência à participação feminina em cargos operacionais e estratégicos. Também se mostra importante investigar os desafios enfrentados por mulheres em funções específicas da logística, como transporte rodoviário, armazenagem e liderança de equipes, ampliando a compreensão sobre as barreiras ainda existentes no setor.

Outro ponto que merece aprofundamento refere-se aos impactos da transformação digital e da Logística 4.0 na inclusão feminina. Com a crescente utilização de tecnologias, automação e análise de dados, novas oportunidades profissionais surgem no setor, tornando necessário compreender de que maneira essas mudanças podem contribuir para reduzir desigualdades históricas e ampliar a participação das mulheres em funções antes predominantemente masculinas.

Dessa forma, espera-se que este estudo possa contribuir não apenas para o meio acadêmico, mas também para que empresas do setor logístico reconheçam a importância de promover ambientes mais igualitários, inclusivos e sustentáveis. A valorização da diversidade de gênero deve ser entendida como um compromisso contínuo das organizações com o desenvolvimento humano, social e econômico, fortalecendo tanto a competitividade empresarial quanto a construção de uma sociedade mais justa.

6. Referências

ALIANÇA GLOBAL PARA O TRANSPORTE FEMINISTA. **Enfrentando Barreiras à Participação das Mulheres no Transporte**: Perspectivas Globais, ECA e MENA. [S. l.]: Global Alliance for Feminist Transport, 2024. Disponível em: <https://www.eib.org>. Acesso em: 12 abr. 2026.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística — IBGE. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101792.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

DRUCKER, P. F. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 1997.

FRID ERIKSSON, E. **The gender equality and diversity gap in the transport sector**. 2022. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Uppsala University, Uppsala, 2022. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1679859/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity wins**: How inclusion matters. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 19 set. 2025.

MOTA, L. A. A evolução das mulheres nas operações logísticas em uma empresa de transporte ferroviário em imperatriz – MA. **Id on Line Revista de Psicologia**, v. 17, n. 66, p. 489-503, maio 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3747>. Acesso em: 20 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS — ONU. **Transformando nosso mundo**: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 20 nov. 2025.

RIBEIRO, G. E. C. Presença feminina no mercado de trabalho logístico. **Revista EngeTec**, [s. l.], 2025.

TIELTZ CAZERI, G. et al. Gender Wage Gaps in Brazilian Companies Listed in the B3 Exchange: A Further Step towards the 2030 Agenda. **Sustainability**, v. 13, n. 12, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/12/6571>. Acesso em: 20 nov. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2023**. Genebra: WEF, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>. Acesso em: 19 set. 2025.

YANG, B. et al. Are gender diversity issues a hidden problem in logistics and supply chain management? Building research themes through a systematic literature review. **International Journal of Logistics Management**, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com>. Acesso em: 20 nov. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2023**. Genebra: WEF, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>. Acesso em: 19 set. 2025.

YANG, B. et al. Are gender diversity issues a hidden problem in logistics and supply chain management? Building research themes through a systematic literature review. **International Journal of Logistics Management**, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com>. Acesso em: 20 nov. 2025.