

---

## **LOGÍSTICA EMPRESARIAL: MULHERES NA ALTA GESTÃO E SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS**

### **Arlete Carvalho Gomes**

Aluno do Curso Superior de Gestão de Negócios e Inovação da Instituição Fatec-Sebrae.

### **Victória Donato Gonçalves**

Aluno do Curso Superior de Gestão de Negócios e Inovação da Instituição Fatec-Sebrae.

### **Sidionei Onezio Silveira (Orientador)**

Mestre; Professor do Curso Superior em Superior de Gestão de Negócios e Inovação da Instituição Fatec-Sebrae

### **Resumo**

Este estudo tem como objeto principal o protagonismo feminino na logística empresarial brasileira. A pesquisa em questão traz em seu cerne além do contexto histórico, as primeiras normas que regulamentava a inserção da mulher no mercado de trabalho, a forma em que ela era vista na sociedade e como ela tem conquistado espaço em cargos de alta gestão no ramo logístico. O objetivo primordial é evidenciar os principais desafios desde ao ingresso em empresas que compõe esse setor, a luta pela equiparação salarial, os impactos que a pandemia trouxe diretamente às empresas e as estratégias empresariais adotadas após a *Covid-19*. Os resultados apontam que as profissionais estão na direção inovadora no contexto de empoderamento feminino, demonstrando que estão aptas a atuarem no ramo da logística e principalmente, tem competência e capacidades natas para a função. E na contramão das dificuldades, ainda vigentes, elas se destacam em suas atuações, podendo obter reconhecimentos advindos de seu trabalho e almejam uma carreira de sucesso.

**Palavras-chave:** Protagonismo feminino. Logística empresarial. Alta gestão.

#### **Editor Geral**

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

#### **Organização e Gestão**

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

#### **Correspondência**

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail: [f272dir@cps.sp.gov.br](mailto:f272dir@cps.sp.gov.br)

## **Abstract**

This study has as its main object the feminine protagonism in Brazilian business logistics. The research in question brings to its core, in addition to the historical context, the first norms that regulated the insertion of women into the job market, the manner in which they were viewed in society and how they have conquered space in top management positions in the logistics field. The primary objective is to highlight the main challenges since the entry into companies that make up this sector, the struggle for equal pay, the impacts that the pandemic brought directly to companies, and the business strategies adopted after Covid-19. The results point out that the professionals are in the innovative direction in the context of female empowerment, demonstrating that they are able to work in the logistics area and, most of all, that they have the competence and innate ability for the function. And against the difficulties, still in effect, they stand out in their performances, being able to get recognition from their work and aim for a successful career.

**Keywords:** Feminine Protagonism. Business logistics. Top management.

## **1. INTRODUÇÃO**

A presença das mulheres em cargos da alta gestão é um número que está em ascensão, sabendo que na área da logística empresarial, observa-se pouco número de mulheres, é existente a desigualdade de gênero, se trata de um ambiente onde é dominado pelos homens, desde a área operacional até a gestão. Temos como foco por trás deste artigo enfatizar a força das mulheres nas alta gestão logísticas e o seu diferencial.

A logística representa métodos e ferramentas de gestão que visa entregar produtos e processos em seu determinado tempo. Na logística empresarial não é muito diferente, trata-se do planejamento, visando melhor forma de rentabilidade, otimizando custos e tempo até chegar ao seu consumidor final.

Buscamos relacionar a área da Logística, com a Gestão Feminina, observamos que liderança feminina, pode ser mais eficaz diante de equipes que necessitam de

estratégias e inovações na realização de suas demandas e melhorias de processos organizacionais.

Para isso é necessária uma boa gestão por trás desses comandos, onde equipes serão lideradas para que a trabalho seja entregue de melhor forma e o diferencial que as mulheres apresentam nas suas ações como gestoras, no ato de gerir pessoas, coordenar equipes, sua postura e em seus exemplos de determinação, superação de obstáculos, que caminham desde seu contexto histórico de luta por posição, sendo eles um grande fator de vantagem competitiva para as empresas.

Conforme ROCHA (2021) seus resultados diante da crise pandêmica. As mulheres mostraram que estão prontas para liderarem diante de quaisquer obstáculos, buscando estratégias e capacitação, diante das dificuldades, pensando na sua equipe, na realização do trabalho, até a entrega ao cliente.

## **2. OBJETIVOS**

O presente artigo tem como objetivo geral, apresentar o protagonismo feminino na alta gestão, exclusivamente no ramo da logística empresarial brasileira, bem como seu desempenho e desafios antes e pós-pandemia.

## **3. METODOLOGIA**

A metodologia adotada para o presente estudo permeia em uma pesquisa bibliográfica, com procedimento de coleta e análise de dados. A relevância do tema proposto, em uma perspectiva social aborda questões peculiares do empoderamento feminino para cargos de gestão.

## **4. DESENVOLVIMENTO**

O presente estudo visa evidenciar os desafios encarados pelas mulheres ao longo da história, no que se refere ao acesso ao mercado de trabalho, e posteriormente sua inserção em cargos que até o século passado era restrito aos homens, sejam tais

cargos operacionais, bem como os de alta gestão. Acredita-se que a principal revolução na logística ocorreu logo após a segunda guerra mundial, que saiu da premissa do transporte para ferramenta essencial de gestão de controle, armazenamento e repasse de materiais. Ao longo do século esse seguimento adquiriu novas vertentes, podendo se adaptar as mudanças impostas pelas revoluções tecnológicas e às necessidades de seu consumidor final. Mesmo com as adaptações, esses setor era considerado estritamente masculino, devido ao tipo de serviço prestado.

Portanto, atualmente, podemos encontrar atuantes femininas nos mais diversos setores dessa cadeia empresarial, desde a cargos operacionais, aos cargos considerados de alta administração. Alguns pesquisadores, discorrem que a presença feminina em cargos de alta gestão torna mais fácil a inclusão de novas mulheres neste mercado, uma vez que essa participação cresce, a desigualdade de gênero no mercado de trabalho decai.

#### **4.1 Conceitos da logística empresarial**

O conceito da logística empresarial segundo Ballou (1993, p.24, apud CARVALHO, 2016, p.14), trata-se das atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o consumidor final, desta forma os fluxos de informação colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Para Daskin (1985 p. 383-398, apud CARVALHO, 2016, p.16) a logística é o planejamento e a operação de sistemas físicos (veículos, armazéns, redes de transporte etc.), informacionais e gerenciais (processamento de dados, teleinformática, processos de controle gerenciais etc.) necessários para que insumos e produtos vençam condicionantes físicas e temporais de forma econômica. A logística para borges (2001, p.36):

(...) é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”

Em ênfase ao exposto, a logística empresarial surgiu a partir da necessidade corporativa de eliminar falhas nos processos de fornecimento de produtos e otimizar toda sua operação, até a chegar ao consumidor final, ela é responsável por quatro atividades descritas como essenciais na organização, são elas a aquisição, movimentação, armazenamento e entrega de produtos.

## **4.2 Contexto histórico das mulheres no mercado de trabalho**

Durante o período colonial, as mulheres tinham como funções principais, a materna e a matrimonial, que restringia apenas aos cuidados domésticos, assistência ao marido e na educação dos filhos. Algumas mulheres, cuja classe social era mais elevada, além dos afazeres domésticos, dedicavam-se ao artesanato e ao cultivo de terras.

Segundo Schlickmann e Pizarro (2013, apud SILVA, 2017, p. 13), as tradições dos séculos anteriores davam ao homem o direito de ser o único provedor das necessidades da casa; para as mulheres ficava somente a obrigação da organização do lar. Assim, a elas não cabia o direito de trabalhar fora, principalmente se fosse para ganhar dinheiro, tampouco contavam com o direito de participar das decisões sociais.

No ano de 1934, A Constituição Brasileira, traz a marca getulista das diretrizes sociais que criou as primeiras normas brasileiras que incluía a regulamentação de proteção ao trabalho da mulher, essas normas constam na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e impunham restrições às atividades extraordinárias, noturnas, insalubres e perigosas.

A constituição federal de 1988, trouxe grande marco na conquista dos direitos de igualdade da mulher, pois houve a principal consolidação de seus direitos, que garante a isonomia jurídica entre homens e mulheres especificamente no âmbito familiar; proíbe a discriminação no mercado de trabalho por motivo de sexo; e protege a mulher com regras especiais.

A partir da luta feminina para ter um lugar no mercado, atualmente, pós pandemia podemos encontrar mulheres em cargos que no século passado era inteiramente restringido aos homens. Campos (2018, apud BORGES e OLIVEIRA, 2019, p. 494), destaca características consideradas femininas fundamentais para o

sucesso profissional, tais como: “inteligência emocional, empatia para engajar a equipe, atenção aos detalhes, foco e preocupação com pessoas e maleabilidade”.

### **4.3 Mulheres na gestão logística**

Com a luta por igualdade e a conquista dos direitos das mulheres, nota-se a extinção dos cargos exclusivamente masculinos. Sendo assim, é cada vez mais comum mulheres assumirem cargos que eram dedicados somente aos homens, desde a cargos operacionais, bem como cargos de gestão.

Para Borges e Oliveira (2019, p. 493) “foi-se o tempo em que as profissões eram exclusivamente masculinas ou femininas. Hoje, com a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho, elas estão buscando espaço e igualdade nos mais variados segmentos. Na logística, não é diferente.”

### **4.4 Desenvolvimento da temática**

Os assuntos discorridos a seguir trazem uma definição complementar do tema, percebe-se o grande número de objeção que o poder feminino encontra nos mais diversos setores da logística. É de suma importância a exposição de dados para maior entendimento e compreensão dos desafios impostos e as etapas encaradas por elas, como gestoras, quais são seus diferenciais para manter-se em uma área ainda considerada masculina, as principais ações diante de uma crise pandêmica que resultou na adaptação de suas equipes, a fim de oferecer a melhor prestação de serviço final. Em ênfase ao exposto, vale ressaltar que durante os anos pandêmicos, a logística tornou-se mais exposta, uma vez que precisou agilizar seus processos para atender as necessidades de seu público alvo.

#### **4.4.1 MULHERES NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DO BRASIL**

A gestão logística consiste na administração dos fluxos logísticos da empresa, que estão relacionadas as atividades da produção de mercadorias, à compra de produtos, ao armazenamento e à distribuição das mercadorias.

As mulheres têm forte atuação nas operações logísticas brasileiras, entregando resultados importantes em diferentes etapas do setor, mesmo com o avanço, e com a

participação delas, em pleno século XXI o setor logístico ainda é predominantemente masculino, portanto, é de suma importância o debate deste tema, para que caminhemos não somente para a igualdade, mas também para a valorização dessas colaboradoras.

Segundo Rodrigues (2017, apud BORGES e OLIVEIRA, 2019, p. 494), o caminho profissional da mulher vem trazendo destaque para cargos que eram somente masculinos, atuando hoje na gestão e operacionalização de atividades industriais nas mais diferentes partes do mercado, tendo alcançado uma ampliação expressiva da força feminina em vários lugares.

#### 4.4.2 DESIGUALDADE SALARIAL

Milan (2017, p. 166), discorre que a desigualdade salarial entre gêneros é uma discriminação ainda muito presente na coletividade atual, dessa forma é necessário evidenciar as vitórias e aquisições das mulheres, expostas no âmbito Jurídico, para que as consequências sejam analisadas e as possíveis medidas a serem adotadas pela legislação intimide e penalize o empregador que insiste em não respeitar os princípios constitucionais da igualdade.

As desigualdades salariais têm origem na construção ideológica de que a mulher é considerada força de trabalho secundária e complementar ao papel do homem. Partindo deste pressuposto, que o homem é o único responsável por garantir o sustento da família é o principal obstáculo para a igualdade salarial.

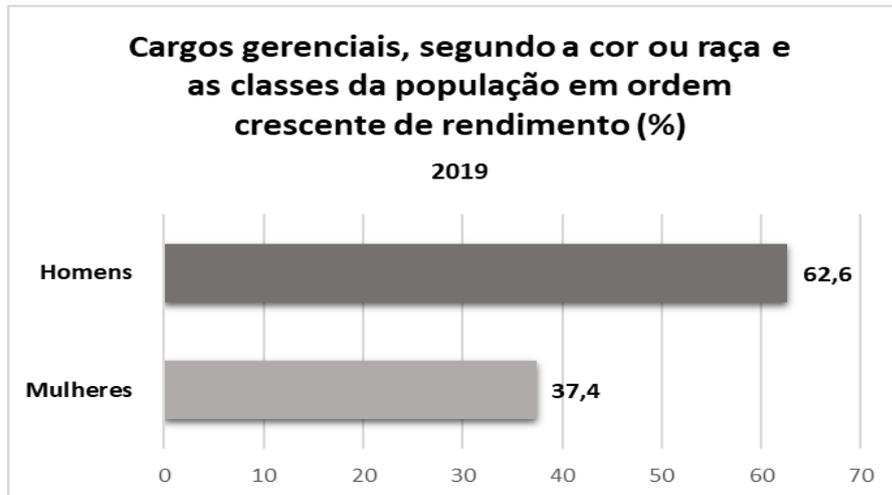
Portanto, embora ainda haja um enorme caminho a percorrer para cessar essa lacuna, as mulheres tem lutado cada vez mais para obter as mesmas condições salariais que os homens, uma vez que pertençam aos mesmo cargos e possuem força de trabalho proporcionais.

#### 4.4.3 MULHERES NA ALTA GESTÃO

Ao longo de anos, mulheres tentam ocupar seu espaço no mercado de trabalho, sendo marco de muitas conquistas no decorrer de tempos. Porém a desigualdade de gênero permanece firme no século XXI.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) nos traz dados no ano de 2019 com o indicador nacional um número de 37,4% de mulheres que ocupam cargo, conforme o **Gráfico 1**.

**Gráfico 1:** Inserção de homens e mulheres em cargos gerenciais.



**Fonte:** IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019.

#### 4.4.4 DIFERENCIAL

Em pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019) diz que os níveis de escolaridade das mulheres são mais elevados que os homens. Onde dados apresentam que o maior índice percentual entre homens e mulheres que frequentaram o ensino superior, é de 15,6% dos homens que concluíram suas graduações, no quanto as mulheres 21,5%.

A Imagem do homem e a mulher na liderança possuem características distintas, as mulheres são capazes de romperem métodos de uma gestão tradicional, concebendo novas formas, um suposto estilo feminino de administração, sendo ele participativo, onde o poder e a informações são compartilhadas, tendo características mais democratas, com um relacionamento interpessoal. Ao contrário dos homens que se sentem mais a vontade de manterem-se no controle. ARAÚJO et al. (2020, p. 85 a 88)

Conforme descreve ARAUJO (2014) as mulheres em cargos superiores trazem mais vantagens competitivas, são como um diferencial competitivo, pois possuem atributos na questão de liderar pessoas.

#### 4.4.5 PRINCIPAIS DESAFIOS

A desigualdade de Gênero nos ambientes ocupacionais é um dos grandes desafios encontrados por essas mulheres. Empresas ainda se encontram com um número grande de homens em seus níveis hierárquicos, cargos de alta gerência e posições executivas. HRYNIEWICZ & VIANNA et al. (2018).

A empresa *Delage Expertise*, atuante no desenvolvimento de softwares de gestão, planejamento e execução em *Supply Chain*, apresenta a seguir um depoimento, sobre a trajetória de uma Gerente de Logística. A fim de expor a perspectiva feminina diante de seu cargo.

**Suelen:** “Minha trajetória profissional foi sempre em Operações, iniciando por Processos de Garantia e Controle da Qualidade. Fui aprofundando o conhecimento em Boas Práticas de Distribuição e me apaixonando pela logística. Na Qualidade, iniciei como analista e realizava as auditorias de processo. Já na Diretoria de Operações, assumi a coordenação dessa área e depois a gerência. Foi quando me aproximei ainda mais das demais áreas do *supply chain* e fui convidada para assumir o Centro de Distribuição, tanto a logística *inbound* quanto *outbound*. Falando como um contexto geral, a desigualdade de gênero infelizmente ainda existe e temas como equiparação salarial, representatividade feminina no quadro, receio de a maternidade prejudicar a carreira, assédio no ambiente de trabalho, entre outros, precisam ser veementemente discutidos dentro e fora das empresas. Comigo não foi diferente. Enfrentei comentários machistas, como “você é da logística, parece de marketing” ou “estou surpreso, esperava outra pessoa”, assim como olhares duvidosos que quase externalizam “o que uma mulher faz aqui?”. Como superar? A maturidade e inteligência emocional com o passar dos anos aprimoraram o pulso firme e/ou jogo de cintura para lidar com cada tipo de situação!” (Suelen Bellinassi, Gerente de Logística da Jequiti)

#### 4.5 Pandemia (*Convid-19*)

Com a chegada da pandemia com o vírus *Covid-19*, empresas precisaram buscar meios de implantar novas formas de trabalho, e uma delas foi o *home office*.

Liderar por trás das “telinhas” se tornou um obstáculo para cargos onde o contato era constante, ao coordenar equipes. Mudanças nos ambientes de governança

corporativa foram excepcionais nesse momento em que empresas enfrentavam a crise e ficou evidente a exigência e cuidado nas atividades do conselho de administração, onde se envolviam pouco na atuação das empresas. CASNICI, MONTICELLI, & BENELLI (2021, p. 41).

#### 4.5.1 IMPACTOS

Segundo ROCHA (2021) apud. BLOOM (2020), trabalhar em home office, antes da pandemia covid - 19, não era uma alternativa bem-vista pelas empresas e gestores, que evitavam, por esse modelo de trabalho poderia afetar no rendimento da empresa, afetar em sua produtividade. Mas com a pandemia, o cenário no Brasil mudou completamente: De acordo com o IBGE (2020), 7,9 milhões de pessoas trabalhavam remotamente, obtendo aumento de 110% com relação ao ano de 2018.

Conforme ROCHA (2021) A pandemia levou, que os líderes, se adaptassem e trouxessem questões à gestão emocional, um fator inesperado encontrado por eles. Além de terem que lidar com sua própria acomodação para o trabalho remoto, eles precisavam se preocupar com a estabilidade emocional da equipe. O relato a seguir apresenta o depoimento de uma líder.

[...] muita gente com crise de ansiedade, muita gente com dificuldade de conciliar o trabalho com o filho em casa. A gente tem um grupo de mães da empresa, a queixa do grupo de mães era de quase estavam ficando loucas com os filhos, pedindo ajuda de como que lidava com toda essa situação. Então, foi um começo bem tumultuado. Hoje, eu diria que está mais estável, porque as pessoas estão conseguindo separar mais essa coisa da vida pessoal com o trabalho. Uma das ações que nós tomamos também, porque assim como dentro da minha equipe, eu percebi que estava essa ansiedade, a gente percebeu que poderia estar acontecendo em outras Diretorias e aí, os outros diretores começaram a fazer ações, também. Então, tiveram ações de diretores indo na casa das pessoas, dando um tchau no portão, só para ter um tipo de conexão e a gente criou um processo chamado Hora do Presidente, então, a cada 15 dias, o presidente e a vice-presidente faziam uma hora de live com toda a empresa também, falando com toda a empresa, falando dos cuidados que a empresa estava tendo em relação a covid, em relação ao trabalho em casa. (Entrevistado (a): Feminino, 43 anos, Diretora de RH, 13 anos de liderança.)

#### 4.5.2 PÓS-PANDEMIA

Conforme ROCHA (2021 p.69 a 73) na validação das pesquisas aplicadas, o que se refere a liderança, o desafio de encontrar novos métodos para coordenar a distância, através do isolamento causado pela pandemia *Covid-19*, fez com que gestores se reinventasse em seus modos de liderar. As entrevistadas citam que tiveram que reaprender, sendo algo que não levou pouco tempo. Com base em questões históricas de que uma liderança mais controladora e centralizada que utiliza controle e comando. Com a pandemia liderar a distância foi necessário inovar, adquirir novas competências, habilidades como liderar com empatia, vulnerabilidade e propósito. Descobriu – se que a comunicação é algo fundamental em uma forma de liderar. As comunicações escritas e gravadas, são algo que ficam registrados podendo ser consultadas posteriormente, podendo ser tratadas no futuro. Alguns *CEO's (Chief Executive Officer)* revelam que em seus planejamentos conseguem delegar mais responsabilidades. Processos organizacionais, com transações de clientes, vendas, e atendimento ao cliente, também foram alterados, sendo implantado maneiras e reestruturando processos que impactam na gestão da equipe. Seguindo os cenários, competências pessoais e profissionais de cada líder foram colocadas em práticas, equipes se mantiveram trabalhando, adaptações e processos foram testados e validados gerando resultados excepcionais, como equipes engajadas entregando seus resultados. De tal modo percebe a necessidade de uma liderança estar preparada para diversos cenários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em ênfase ao exposto nas literaturas utilizadas na construção deste artigo, considera-se que a relação do protagonismo feminino no setor logístico empresarial, ainda é um muito pequeno se comparado a quantidade de mulheres capacitadas para executar tais funções. Observa-se que sua participação nos últimos anos, tanto nas áreas operacionais, quanto na alta gestão, não possui um índice considerável, se comparado ao sexo masculino.

Contudo, os dados apresentados mostram que a liderança feminina tem relevância para o setor, pois sua perspectiva e o olhar organizacional amplo é um

diferencial para enfrentar os obstáculos que foram impostos ao longo de seu percurso histórico, pois nos séculos passados acreditava-se que elas eram aptas apenas a realizarem atividades domésticas. Em face ao cenário ocorrido, é notório que nos anos pandêmicos, as medidas adotadas por gestoras foram de suma importância para a adaptação de sua equipe e na prestação de serviços eficientes.

Vale ressaltar, que a premissa do exercício da boa gestão não está ligada ao sexo e que, as mulheres possuem capacidades natas para executá-las, tanto quanto os homens. O protagonismo feminino em cargos de alta gestão, está muito além de uma conquista social, bem como, uma conquista histórica, pois por muitos séculos elas foram impedidas de exercerem funções profissionais e em pleno século XXI é cada vez mais comum encontrá-las nos mais diversos cargos do mercado de trabalho.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAUJO, Fabrícia. **Liderança feminina nas organizações: um novo espaço para a mulher. um novo espaço para a mulher.** 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-feminina-nas-organizacoes-umnovo-espaco-para-a-mulher>. Acesso em: 22/04/2022

ARAÚJO, Ione M. S.; HEBER, Florence e BATISTA, Karen (2020, p. 85 a 88) Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina - **REVISTA GESTÃO & CONEXÕES MANAGEMENT AND CONNECTIONS JOURNAL/** Vitória (ES). Acesso em: 22/04/2022

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Atlas, 1993.

BORGES, Maria Taina Araujo Silva e OLIVEIRA, Alyne Leite de. **A Mulher e sua Atuação no âmbito da Logística: Um estudo de casos múltiplos na Região do Cariri.** Acesso em: 20/04/2022

CARVALHO, Alexandre dos Santos. **Logística e processamento de pedidos em uma distribuidora de bebidas: Um estudo de Caso.** Assis – SP, 2016.

CASNICI, Cyntia V. C.; MONTICELLI, Jefferson M. e BENELLI, Sandro. (2021).

**Estratégia para o pós-COVID-19.** GVEXECUTIVO-V 20-N 1-JAN/MAR 2021.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/83461/79221>.

Acesso em: 24/04/2022

**DELAGE EXPERTISE EM SUPPLY CHAIN** - Mulheres no comando da logística:

entrevista com Suelen Bellinassi, Gerente de Logística da Jequití. Disponível em:

<https://delage.com.br/news/mulheres-no-comando-da-logistica-entrevista-com-suelen-bellinassi-gerente-de-logistica-da-jequití/>. Acesso em 20/04/2022.

HRYNIEWICZ, Lygia G. C. e VIANNA, Maria A. (2018) **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.**

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?lang=pt>. Acesso em 23/04/2022.

**IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA 2020.**

Desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia no trabalho. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>. Acesso em 22/04/2022.

**IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA 2019.**

Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil: Tabela Resumo dos Indicadores. Disponível em:

[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf). Acesso em 22/04/2022.

MILAN, Natalia Silva. **DESIGUALDADE SALARIAL ENTRE GÊNEROS.** Franca – SP, 2017)

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ROCHA, Juliana Rissardi Santana. (2021 p. 51 – p. 69 a 73) **Impactos no comportamento do líder com a gestão a distância em empresas brasileiras durante a pandemia COVID-19** – Disponível em:

[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30653/TA%20JULIANA%20RISSARDI%20V.%20FINAL%2018.05.21\\_Enviado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30653/TA%20JULIANA%20RISSARDI%20V.%20FINAL%2018.05.21_Enviado.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Acesso em: 25/04/2022.

SILVA, Fernanda Borges da. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. Rio Grande do Sul – Lajeado 2017.

"O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade dos autores."