

MULHERES NO SETOR DE RESTAURANTES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

TALI VELOSO DE MORAIS COSTA¹

ORCID – 0009-0009-7393-6049

JOSÉ ROBERTO FERREIRA GUERRA²

ORCID – 0000-0002-4286-9631

VIVIANE SANTOS SALAZAR³

ORCID – 0000-0001-7046-3703

Recebido em 15.12.2025

Aprovado em 05.02.2026

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o panorama dos estudos científicos sobre o mercado de trabalho feminino no setor de restaurantes, com foco nas dinâmicas de gênero, raça, classe, gestão e governança corporativa. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática da literatura no Portal de Periódicos da Capes, utilizando o protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Ao final do processo, 12 artigos científicos foram selecionados e examinados por meio da análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2016). A síntese dos resultados permitiu organizar os estudos em quatro categorias principais: (1) desigualdades estruturais de gênero e interseccionalidade; (2) assédio e violência no ambiente de trabalho; (3) gestão ética, liderança e bem-estar; e (4) governança corporativa e responsabilidade institucional. Em todas as categorias, emergem evidências dos desafios enfrentados por mulheres, sobretudo aquelas em posições operacionais e de baixa remuneração. Os estudos indicam desigualdade salarial, assédio, barreiras de ascensão e vulnerabilidades agravadas por raça, classe e status migratório, com destaque para mulheres negras, imigrantes e marginalizadas. Apesar das dificuldades, identificam-se formas de resistência, como o empreendedorismo feminino, frequentemente adotado como estratégia frente à precariedade laboral. Evidencia-se a importância de práticas de gestão mais inclusivas, capazes de reduzir a rotatividade e elevar o bem-estar e conclui-se que avançar na equidade de gênero no setor de restaurantes exige uma abordagem sistêmica e interseccional, articulando políticas públicas e mudanças nas culturas organizacionais.

Palavras-chave: Mulheres. Setor de restaurantes. Revisão sistemática da literatura.

¹ Mestranda em Hotelaria e Turismo no PPHTur UFPE. Brasil. E-mail: tali.veloso@ufpe.br

² Doutor em Administração e membro permanente do PPHTr. UFPE. Brasil. E-mail: jose.guerra@ufpe.br

³ Doutora em Administração e membro permanente do PPHTur UFPE. Brasil. E-mail: viviane.ssalazar@ufpe.br

WOMEN IN THE RESTAURANT SECTOR: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Abstract

This research aims to analyse the landscape of scientific studies on the female labour market in the restaurant sector, focusing on dynamics of gender, race, class, management, and corporate governance. To achieve this objective, a systematic literature review was conducted using the Capes Journal Portal, following the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) protocol. At the end of the process, 12 scientific articles were selected and examined through the thematic content analysis technique proposed by Bardin (2016). The synthesis of the results allowed the studies to be organized into four main categories: (1) structural gender inequalities and intersectionality; (2) harassment and workplace violence; (3) ethical management, leadership, and well-being; and (4) corporate governance and institutional responsibility. Across all categories, evidence emerges of the challenges faced by women, particularly those in operational and low-wage positions. The studies indicate wage inequality, harassment, barriers to advancement, and vulnerabilities intensified by race, class, and migration status, with particular impact on black, immigrant, and marginalized women. Despite these difficulties, forms of resistance are identified, such as female entrepreneurship, often adopted as a strategy in response to labour precariousness. The findings highlight the importance of more inclusive management practices capable of reducing turnover and improving well-being. Furthermore, the study concludes that advancing gender equity in the restaurant sector requires a systemic and intersectional approach, involving both public policy development and transformations in organizational cultures.

Keywords: Women. Restaurant sector. Systematic literature review.

1. INTRODUÇÃO

A presença das mulheres no mercado de trabalho tem sido marcada por desafios estruturais que se intensificam em setores historicamente atravessados por desigualdades de gênero. Apesar da pluralidade de significados atrelados a tal conceito, os quais acabam por gerar divergências entre cientistas sociais e teóricas feministas - divergências essas apresentadas por Butler (2024, p. 28) em um cenário denominado pela autora como sendo de "ruínas circulares do debate contemporâneo" -, toma-se por gênero um atributo oriundo da interpretação cultural do sexo, um construto social não determinado pelo corpo biológico.

Ao interromper um ciclo de justificativas morais para o padrão patriarcal observado, e iniciar uma busca por explicações e contestações do comportamento de subordinação imposto às mulheres, socialistas feministas trouxeram à tona o debate sobre a divisão sexual do trabalho, repensando-o em meio às opressões vivenciadas por elas (Connell,

1990). Tal problemática ocorre como espelho da sociedade patriarcal, repetindo cenários domésticos e pensamentos arcaicos que colocam o sujeito masculino em posição hierárquica de poder acima do sujeito feminino. Kergoat (2009), ao falar sobre a divisão sexual do trabalho, mostra como a noção do funcionamento desta é fundamental para compreender como as funções são historicamente distribuídas entre homens e mulheres no mundo do trabalho, atribuindo às mulheres papéis subordinados e desvalorizados, mesmo quando essenciais. Ao abordar o tema no contexto da globalização, Hirata (2002) conclui que as atividades laborais exercidas por mulheres são, em sua maioria, pertencentes aos setores de serviços pessoais, saúde e educação, e ocorrem de forma precarizada e instável.

No setor de restaurantes, caracterizado por altos níveis de informalidade, longas jornadas, exigências físicas e emocionais, além de obstáculos à ascensão profissional, essas desigualdades tornam-se ainda mais evidentes. Dessa forma, na busca por compreender a inserção e atuação das mulheres no setor, faz-se necessária uma compreensão crítica das dinâmicas que organizam o trabalho a partir de marcadores sociais como gênero, classe e raça. Nesse sentido, Castro (2019) apresenta sua metáfora da "alquimia das categorias sociais", para destacar a necessidade de compreender os marcadores sociais — tais quais os citados anteriormente — como elementos que se articulam de forma dinâmica e conflituosa, marcada por encontros e tensões, sem que uma anule a outra.

Utiliza-se na presente pesquisa, portanto, a ferramenta analítica da interseccionalidade (Crenshaw, 1991). Tal conceito, introduzido no século XX e citado de maneira ampla em estudos acadêmicos do século XXI, permite compreender como múltiplas formas de opressão se unificam e moldam experiências singulares que afetam a totalidade do convívio social, especialmente quando o sujeito ao qual se observa é pertencente ao grupo de mulheres negras, periféricas ou em situação de maior vulnerabilidade, para as quais o foco exclusivo em uma única problemática social não alcança a globalidade de sua condição (Akotirene, 2019; Collins; Bilge, 2021).

A articulação entre estes aportes teóricos possibilita uma análise mais profunda das desigualdades no mundo do trabalho, favorecendo uma compreensão mais abrangente e

crítica das múltiplas dimensões que compõem as trajetórias profissionais das mulheres. Apesar da existência de estudos referentes à presença do gênero feminino no mercado de trabalho e a ampliação desse campo de investigação (Scott, 1995; Hirata, 2002; Hirata et al., 2009; Davis, 2016), ainda são escassas as sistematizações que permitam visualizar de forma abrangente o panorama da produção acadêmica voltada a essa temática quando relacionada com o setor de restaurantes.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo analisar o panorama dos estudos acadêmicos que tratam da presença das mulheres no mercado de trabalho do setor de restaurantes. Ao reunir, categorizar e discutir os resultados presentes na literatura, busca-se compreender quais são os principais eixos temáticos, lacunas e tendências que vêm orientando a produção científica sobre o tema, contribuindo assim para o aprofundamento crítico e a formulação de novas agendas de pesquisa.

Para alcançar este objetivo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, feita no final do ano de 2024, por meio do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) do Brasil. Os 51 trabalhos iniciais foram reduzidos a 12 artigos científicos após a etapa de triagem, e esses foram analisados e categorizados da seguinte maneira: Categoria 1 - Desigualdades estruturais de gênero e interseccionalidade; Categoria 2 - Assédio e violência no ambiente de trabalho; Categoria 3 - Gestão ética, liderança e bem-estar; Categoria 4 - Governança corporativa e responsabilidade institucional.

Para garantir a clareza na apresentação dos procedimentos metodológicos adotados e dos dados coletados, o presente artigo está organizado da seguinte maneira: (i) Introdução, onde é apresentado um contexto geral do tema, bem como o objetivo da pesquisa; (ii) Procedimentos metodológicos, que detalham as etapas e os critérios usados na realização da revisão sistemática de literatura; (iii) Discussões e análises da revisão sistemática da literatura, onde são apresentados os resultados e as discussões referentes à coleta da revisão; e (iv) Considerações finais, onde são ressaltados os principais achados além de uma reflexão sobre as limitações e desafios enfrentados ao longo do processo investigativo.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No intuito de compreender o panorama no tocante aos estudos acadêmicos referentes à presença do gênero feminino no mercado de trabalho do setor de restaurantes, optou-se pela realização de uma revisão sistemática da literatura. Para tal, tomou-se como base o protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), seguindo seu checklist e imputando os resultados obtidos no fluxograma criado pela plataforma, como pode-se observar na Figura 1.

Visando alcançar o objetivo delineado para o estudo e no intuito de definir as palavras-chave utilizadas na busca, foram formuladas as seguintes questões: Como a relação do gênero feminino e do setor de restaurantes é abordada na literatura acadêmica? Quais funções as mulheres exercem no setor de restaurantes? Há presença de interseccionalidade (seja de gênero, raça ou classe) nos estudos que analisam a participação feminina no setor de restaurantes?

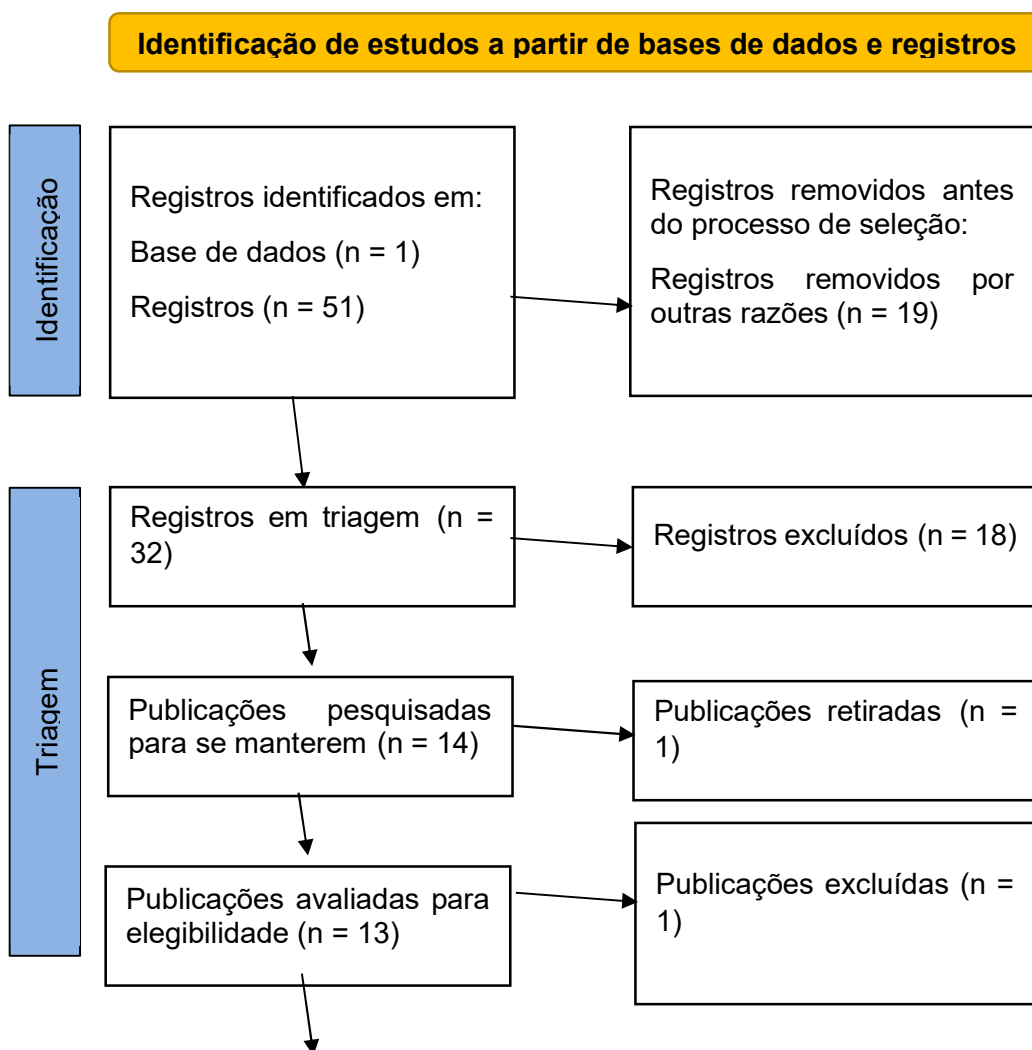
A presente revisão sistemática de literatura foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2024. Optou-se por realizar a busca dos estudos no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) do Brasil, por este possuir um acervo de mais de 38 mil periódicos, e 396 bases de dados de conteúdos variados, possibilitando acesso a textos completos (Capes, 2020). Dessa forma, utilizando a string ("mulher" OR "mulheres" OR "gênero feminino" OR "woman" OR "women" OR "female gender") AND ("setor de restaurantes" OR "restaurant industry"), chegou-se a um resultado inicial de 51 produções.

Na etapa indicada como “identificação”, conforme modelo de fluxograma proposto pelo PRISMA, foram aplicados dois filtros de acordo com os critérios de inclusão delimitados para a pesquisa. O primeiro filtro selecionou apenas artigos científicos, fazendo a exclusão de demais documentos como monografias, teses e livros (os quais totalizavam 9 registros) e chegando ao número de 42 resultados. O segundo critério foi a escolha por periódicos revisados por pares, o que reduziu o número de produções para 32. Como esse total se referia exclusivamente a produções na língua inglesa, não se fez necessário aplicar um filtro adicional referente ao idioma.

A etapa seguinte, denominada “triagem”, teve início com 32 artigos. Com o objetivo de identificar produções que abordassem a relação entre o gênero feminino e o mercado de trabalho no setor de restaurantes, foram analisados os títulos, resumos e palavras-chave, o que resultou na seleção de 14 artigos para se manterem na pesquisa. Deste número, conseguiu-se acesso ao texto completo de 13, dos quais, após leitura, 12 foram considerados elegíveis por estarem alinhados com os questionamentos formulados pelo estudo, sendo, portanto, incluídos na etapa final. A totalidade do processo seguido pode ser observada na Figura 1.

Com o intuito de analisar detalhadamente o material coletado e garantir uma melhor organização dos dados, recorreu-se à categorização a posteriori por meio da análise de conteúdo descrita por Bardin (2016).

Figura 1 - Fluxograma PRISMA





Incluídos

Publicações incluídas na
revisão (n = 12)

Fonte: Adaptado de *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses* (PRISMA, 2009).

3. DISCUSSÕES E ANÁLISES DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A partir da leitura do Quadro 1, exposto abaixo, observa-se que as produções acerca do tema escolhido são relativamente recentes, com onze dos doze artigos publicados a partir de 2004, sendo sete destes nos últimos cinco anos. A análise conjunta dos doze artigos selecionados permite identificar padrões recorrentes bem como divergências significativas entre os contextos, as abordagens e os resultados apresentados. Essas convergências e discrepâncias evidenciam a complexidade dos desafios enfrentados por mulheres no setor de serviços e contribuem para o mapeamento de possíveis caminhos para transformações estruturais neste contexto.

Quadro 1 – Artigos incluídos após revisão sistemática da literatura

Título do artigo	Autores	Ano de publicação	Nome da revista
“At Your Service”: Sexual Harassment of Female Bartenders and Its Acceptance As “Norm” in Lagos Metropolis, Nigeria.	Richard A. Aborisade	2022	SAGE Publishing
An exploratory study of women in foodservice: Persevering in a #MeToo world	Andrew Moreo, Tianyu Pan, Lisa Cain, Miranda Kitterlin-Lynch, James Williams	2022	Taylor & Francis

Applicant attraction to the restaurant industry: Examining the impact of compensation, scheduling, advancement, and fun	Michael J. Tews, Kathryn Stafford, Sydney Pons	2023	Taylor & Francis
Corporate governance, strategy and corporations law: The case of Jack in the Box Inc	Michael I. C. Nwogugu	2004	Managerial Auditing Journal
Entrepreneurial Strategies Of Immigrant Women In The Restaurant Industry In Burkina Faso	Florent Song-Naba,	2020	World Scientific
Family-supportive supervisor behaviors and employee turnover intention in the foodservice industry: does gender matter?	Phillip M. Jolly, Susan Gordon, Timothy T. Self	2022	International Journal of Hospitality Management
Female Entrepreneurship in Spain during the Nineteenth and Twentieth Centuries	Lina Gálvez Muñoz, Paloma Fernández Perez	2007	Cambridge University Press
Labor Conditions in the Spanish Hotels and Restaurants Industry.	Melchor Fernández Fernández, Yolanda Pena-Boquete, Xesús Pereira López	2009	Tourism Analysis
Modeling ethics: The impact of management actions on restaurant workers' ethical optimism	Clark S. Kincaid, Şeyhmus Baloğlu, David L. Corsun	2008	International Journal of Hospitality Management
Sexual harassment: what is at Stake at JJ Steak	Lisa M. Bliss, Galen Collins	2020	Taylor & Francis
The Early Impact of Covid-19 on Job Losses among Black Women in the United States	Michelle Holder, Janelle Jones, Thomas Masterson,	2021	Taylor & Francis
The Interchangeable Worker and Fighting Back: Identifying Some Strategic Issues	Ester Reiter	1988	Athabasca University Press

Fonte: Elaboração própria, 2025.

A primeira convergência está relacionada à persistência na presença das desigualdades de gênero enquanto eixo central nas experiências laborais. Este fator é identificado de forma consistente, independentemente da localidade, da época ou do segmento específico analisado. A partir dessa constatação, observa-se que mulheres continuam a enfrentar desvantagens em aspectos como o acesso a posições de liderança, além de vivenciarem questões como desigualdade salarial, assédio e sobrecarga emocional e física.

Na publicação mais antiga entre as selecionadas, Reiter (1988), não apenas apresenta uma linha histórica do setor de restaurantes, mas também destaca a vulnerabilidade das mulheres no mercado de trabalho como um todo. Segundo a autora, já na década de 1980, a discussão sobre a dupla jornada de trabalho — onde a mulher assumia simultaneamente as responsabilidades profissionais e domésticas, recebendo um salário inferior ao dos homens — era amplamente debatida, especialmente no contexto do movimento feminista.

Corroborando com as afirmações anteriores, estudos recentes como os de Moreo et al. (2022), Song-Naba (2020), Muñoz e Pérez (2007), e Holder et al. (2021), fornecem evidências robustas de que as desigualdades de gênero no mercado de trabalho não são fenômenos episódicos, mas sim estruturais, perpetuados por meio de normas culturais, práticas institucionais e lacunas legais.

Como segundo ponto de convergência, destaca-se a centralidade do papel das lideranças na perpetuação ou mitigação das práticas de desigualdades apontadas. Os estudos de Kincaid et al. (2008), Jolly et al. (2022) e Tews et al. (2023) demonstram que gestores sensíveis às necessidades dos trabalhadores, por meio da adoção de práticas éticas e da valorização da diversidade, tendem a promover ambientes mais saudáveis e justos.

Por outro lado, Bliss e Collins (2020) e Nwogugu (2004) ressaltam que a ausência de governança responsável e de mecanismos de controle interno podem acarretar e agravar situações de abuso, negligência e exploração. Esses achados reforçam a importância de políticas de gestão que priorizem a equidade e o respeito aos direitos dos

trabalhadores, especialmente no contexto das desigualdades de gênero observadas no setor de restaurantes.

No que se refere às divergências presentes nos estudos, destaca-se principalmente a variação dos contextos socioeconômicos e históricos analisados. O estudo de Song-Naba (2020), por exemplo, enfoca no empreendedorismo de subsistência em um país africano, enquanto Muñoz e Pérez (2007) resgatam o empreendedorismo feminino em contextos históricos europeus.

Já Holder et al. (2021) abordam a vulnerabilidade das mulheres negras em um cenário contemporâneo de crise sanitária nos Estados Unidos. Tais variações, longe de reduzir a validade da análise, enriquecem a discussão, pois, além de evidenciar a presença universal dos desafios de gênero, também mostram como suas expressões e as formas de resistência se diversificam conforme as condições locais.

É relevante salientar, também, outro contraste: a forma como as mulheres respondem às adversidades. O caso das trabalhadoras de Burkina Faso, apresentado por Song-Naba (2020), mostra que algumas estratégias são voltadas para a manutenção do emprego ou da renda mínima, enquanto os estudos de Moreo et al. (2022) e Reiter (1988) envolvem ação política, denúncias públicas ou formação de redes de apoio e solidariedade. Torna-se evidente, portanto, que as decisões das mulheres diante de tais problemáticas não são uniformes, mas moldadas pelas possibilidades e limites, os quais são impostos por cada contexto.

Com vistas a realizar uma análise mais detalhada dos artigos coletados, optou-se pela categorização destes. Dessa forma, foram definidos quatro eixos de análise, a saber: (i) Desigualdades estruturais de gênero e interseccionalidade; (ii) Assédio e violência no ambiente de trabalho; (iii) Gestão ética, liderança e bem-estar; (iv) Governança corporativa e responsabilidade institucional. As implicações de cada eixo bem como os autores que se enquadram em cada um deles, podem ser visualizados no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Categorias de análise

Categorias temáticas	Implicações Principais	Autores/Artigos
Desigualdades estruturais de gênero e interseccionalidade	Trata da presença sistemática de desigualdades de gênero nos ambientes laborais, entrelaçadas com marcadores como raça, classe, imigração e contexto histórico-cultural.	- Moreo et al. (2022) - Song-Naba (2020) - Muñoz & Pérez (2007) - Holder et al. (2021) - Fernández, Pena-Boquete e Pereira (2009)
Assédio e violência no ambiente de trabalho	Enfatiza como o assédio sexual e outras formas de violência contra mulheres são naturalizadas e mantidas por estruturas institucionais coniventes ou omissas.	- Aborisade (2022) - Bliss & Collins (2020) - Reiter (1988)
Gestão ética, liderança e bem-estar	Foca em como práticas de liderança e gestão impactam o bem-estar, a motivação e a permanência de mulheres no setor de serviços, com destaque para apoio à família e ambiente organizacional.	- Kincaid et al. (2008) - Jolly et al. (2022) - Tews et al. (2023)
Governança corporativa e responsabilidade institucional	Analisa a influência da estrutura organizacional e da governança corporativa sobre as condições de trabalho e a perpetuação de desigualdades de gênero e assédio.	- Nwogugu (2004) - Bliss & Collins (2020) - Kincaid et al. (2008)

Fonte: Elaboração própria, 2025.

3.1 Desigualdades estruturais de gênero e interseccionalidade

No que concerne à primeira categoria temática, destaca-se que a análise das dinâmicas de gênero no mercado de trabalho deve necessariamente considerar a interseccionalidade com outras categorias sociais, como raça e classe. Estudos como o de Holder et al. (2021), sobre o impacto da pandemia de COVID-19 nas mulheres negras nos Estados Unidos, ilustram de forma clara como as crises globais tendem a aprofundar

desigualdades já existentes. A pesquisa evidencia que as mulheres negras foram desproporcionalmente afetadas pelas perdas de emprego, enfrentando, além da discriminação racial e de gênero, vulnerabilidades econômicas extremas. Estes impactos não são aleatórios, mas resultam de uma estrutura histórica de exclusão e precarização do trabalho feminino negro.

Tal situação apresenta diálogo direto com os achados, aqui já citados, de Song-Naba (2020) sobre mulheres imigrantes em Burkina Faso. Ainda que o contexto africano apresente especificidades culturais e institucionais distintas, a marginalização econômica das mulheres se repete. Neste cenário, as imigrantes em Burkina Faso recorrem ao empreendedorismo em restaurantes como estratégia de sobrevivência, operando em um ambiente caracterizado pela informalidade e insegurança trabalhista, similar às condições de precariedade enfrentada pelas mulheres negras nos EUA durante a pandemia da COVID-19.

Adicionalmente, Fernández et al. (2009) ao estudarem as condições laborais na indústria de hotéis e restaurantes na Espanha, reforçam que a vulnerabilidade das mulheres trabalhadoras é uma constante mesmo em economias desenvolvidas. O estudo demonstra que, apesar de maior formalização do trabalho em comparação com contextos africanos ou latino-americanos, as mulheres continuam a ocupar posições de maior instabilidade, com salários inferiores e menor proteção social. Neste sentido, a problemática não se restringe ao aspecto geográfico, tendo também uma dimensão temporal, uma vez que tais problemáticas já eram evidenciadas por Reiter (1988) e permanecem atuais.

Os artigos citados mostram que, independentemente da localização geográfica, a combinação de fatores de gênero, raça e classe resulta em formas específicas de vulnerabilidade econômica. As mulheres negras e imigrantes, em particular, encontram-se em posições de maior risco, sujeitas a desemprego, exploração e exclusão. Esta constatação sublinha a importância de abordagens interseccionais na formulação de políticas públicas e práticas organizacionais, reconhecendo que as desigualdades de gênero não operam isoladamente, mas se articulam a múltiplas outras formas de opressão.

O estudo de Moreo et al. (2022) examina a trajetória de mulheres na indústria de serviços alimentícios nos Estados Unidos, em meio às transformações trazidas pelo movimento *#MeToo*. Os autores revelam que, mesmo diante de avanços legais e

visibilidade social, muitas mulheres continuam enfrentando ambientes de trabalho hostis, marcados por desigualdade de gênero, assédio e oportunidades limitadas de ascensão. A pesquisa ressalta a resiliência das profissionais entrevistadas, que permanecem no setor por motivações que incluem estabilidade financeira, paixão pela atividade e redes de apoio profissional, mas também por falta de alternativas viáveis.

A persistência observada adquire contornos específicos no estudo de Song-Naba (2020), no qual a questão de gênero se articula com as dinâmicas da imigração, da informalidade e da vulnerabilidade econômica. As estratégias empreendedoras adotadas por essas mulheres demonstram não apenas sua capacidade de adaptação e inovação frente às adversidades, mas também expõem as restrições impostas por uma estrutura social que marginaliza tanto o trabalho feminino quanto o imigrante.

A comparação com o contexto norte-americano reforça a presença de desigualdades sistêmicas, mesmo em cenários econômicos distintos: enquanto nos Estados Unidos há uma institucionalização parcial da proteção trabalhista, em Burkina Faso o empreendedorismo feminino se manifesta predominantemente como uma resposta à necessidade, e não como uma escolha baseada em oportunidades.

A análise histórica de Muñoz e Pérez (2007) amplia o olhar sobre as raízes dessa desigualdade. Ao investigar o empreendedorismo feminino na Espanha entre os séculos XIX e XX, as autoras discorrem sobre o enfrentamento das mulheres aos obstáculos legais, culturais e institucionais que limitam seu acesso à propriedade, ao crédito e à formação.

Ainda assim, muitas delas desenvolveram negócios próprios, especialmente em áreas associadas ao trabalho doméstico ou ao cuidado, como alimentação, vestuário e hospedagem. O estudo revela que, mesmo nos períodos de maior repressão patriarcal, o espírito empreendedor feminino encontrou brechas de atuação, construindo trajetórias de resistência que muitas vezes não são reconhecidas pelas narrativas oficiais do desenvolvimento econômico.

Evidencia-se, portanto, uma continuidade entre processos de exclusão e práticas de resistência. Em contextos históricos, culturais e econômicos diversos, as mulheres buscam afirmar sua presença em setores tradicionalmente marcados pela precarização e pela

desvalorização do trabalho. Em comum, há a presença de barreiras de gênero estruturais, mas também a capacidade de agência das trabalhadoras, que, mesmo diante das adversidades, constroem estratégias de permanência e autonomia.

Os estudos analisados indicam que, mais do que denunciar as desigualdades, é necessário reconhecer as formas pelas quais as mulheres transformam seus contextos por meio do trabalho, ainda que inseridas em cenários de desigualdade. Nesse sentido, o enfrentamento das assimetrias no setor de restaurantes exige não apenas políticas voltadas à equidade de gênero, mas também ações direcionadas ao combate ao racismo estrutural e à exclusão econômica de mulheres racializadas e imigrantes.

Essa constatação reforça a urgência de políticas públicas e iniciativas institucionais que promovam a igualdade de gênero no setor de serviços, bem como a necessidade de uma transformação cultural mais ampla, que valorize o trabalho feminino e reconheça sua centralidade na economia do cuidado e na hospitalidade.

3.2 Assédio e violência no ambiente de trabalho

A segunda categoria analítica identificada nos dados refere-se ao assédio sexual e à violência de gênero nos ambientes de trabalho, práticas estruturais que, apesar dos avanços em políticas públicas e campanhas de conscientização, ainda se manifestam de forma recorrente, especialmente no setor de serviços. Estudos como os de Aborisade (2022) e Bliss e Collins (2020) oferecem contribuições significativas ao evidenciar como essas práticas são frequentemente naturalizadas e normalizadas em determinadas culturas organizacionais.

No estudo conduzido por Aborisade (2022), que analisa o cotidiano de bartenders mulheres em Lagos, Nigéria, observa-se uma preocupante aceitação social do assédio como elemento inerente à profissão. A pesquisa indica que o assédio não apenas é recorrente, mas também internalizado pelas vítimas e pelas próprias organizações, que o encaram como um “custo” do exercício profissional. Essa naturalização do abuso contribui para a manutenção de um ambiente no qual as mulheres se veem obrigadas a tolerar agressões para garantir sua permanência no trabalho, perpetuando, assim, ciclos de vulnerabilidade e opressão.

Bliss e Collins (2020), ao analisarem o caso do restaurante JJ Steak nos Estados Unidos, evidenciam os impactos negativos que situações de assédio sexual podem gerar no ambiente de trabalho, afetando tanto na produtividade quanto na reputação organizacional. No contexto investigado, a ausência de uma gestão ética eficaz e a negligência na prevenção de práticas abusivas não apenas permitiram a ocorrência de assédio, como também intensificaram a rotatividade de funcionários e a insatisfação dos clientes. A pesquisa demonstra que a omissão da gestão diante de denúncias contribui para a formação de um clima organizacional tóxico, cujos efeitos se estendem para além das vítimas diretas, afetando toda a dinâmica da cadeia produtiva.

Tais achados dialogam com a crítica estrutural proposta por Reiter (1988), que destaca como estruturas laborais precarizadas criam condições favoráveis à exploração e à violência, especialmente contra as mulheres. A despersonalização das relações de trabalho e a elevada rotatividade contribuem para um cenário em que práticas abusivas se tornam mais recorrentes, uma vez que as vítimas tendem a possuir menor poder de negociação e enfrentam maiores obstáculos para realizar denúncias.

A partir dessa correlação, torna-se evidente que o assédio sexual no setor de serviços não se configura apenas como uma questão de conduta individual, mas como uma manifestação de dinâmicas estruturais de poder e desigualdade de gênero. A omissão institucional, a precarização das relações de trabalho e a naturalização cultural da violência constituem fatores interdependentes que sustentam e perpetuam essas práticas.

Diante disso, o enfrentamento do assédio sexual no ambiente laboral demanda mais do que a implementação de treinamentos pontuais ou a formulação de políticas formais. Impõe-se a necessidade de transformações profundas nas culturas organizacionais, com o fortalecimento de mecanismos de denúncia, garantia de proteção efetiva às vítimas e o engajamento comprometido das lideranças na promoção de ambientes de trabalho seguros, inclusivos e equitativos.

3.3 Gestão ética, liderança e bem-estar

A qualidade das relações no ambiente de trabalho está intrinsecamente vinculada às práticas de gestão e à cultura organizacional cultivada pelas empresas. No setor de

serviços, onde a interação interpessoal é intensa e contínua, o comportamento dos gestores exerce influência significativa tanto sobre o bem-estar dos trabalhadores quanto sobre o desempenho operacional das organizações.

Nesse contexto, destacam-se três estudos que oferecem importantes contribuições para a compreensão dessa dinâmica: Kincaid et al. (2008), Jolly et al. (2022) e Tews et al. (2023), os quais abordam, sob diferentes enfoques, os impactos da liderança, da cultura institucional e das condições de trabalho sobre a motivação, a permanência e a produtividade das equipes.

Kincaid et al. (2008) analisam como as ações gerenciais influenciam a percepção ética dos trabalhadores em restaurantes. Os autores introduzem o conceito de "otimismo ético", demonstrando que trabalhadores são mais propensos a acreditar em práticas justas e éticas quando percebem que a gestão atua com coerência, responsabilidade e respeito. Em contextos em que a liderança é negligente ou ambígua, observa-se uma redução no engajamento dos funcionários, aumento da rotatividade e desvalorização do trabalho. O estudo revela, portanto, que a conduta da liderança tem um papel estruturante na criação de ambientes de trabalho saudáveis.

Somando-se a essa análise, Jolly et al. (2022) exploram a relação entre comportamentos de supervisores que apoiam a vida familiar de seus funcionários e a intenção de permanência desses no setor. A pesquisa evidencia que políticas e atitudes que consideram as necessidades familiares dos trabalhadores têm efeito direto na sua motivação e lealdade à organização. Além disso, o estudo aponta que a sensibilidade dos supervisores às questões de gênero é crucial para a eficácia dessas práticas, uma vez que mulheres tendem a enfrentar maiores desafios na conciliação entre trabalho e vida pessoal, especialmente em ocupações de baixa remuneração e horários irregulares como no setor alimentício.

Tews et al. (2023), por sua vez, analisam os fatores que influenciam a atratividade da indústria de restaurantes para novos candidatos. Entre os principais atrativos estão a possibilidade de desenvolvimento profissional, a flexibilidade nos horários e a promoção de um ambiente considerado "divertido". Esse último fator de retenção e engajamento, o qual não deve ser utilizado como estratégia para mascarar ou substituir medidas estruturais de justiça e equidade no trabalho, revela uma dimensão importante do clima organizacional: o

ambiente de trabalho precisa ser minimamente prazeroso para garantir permanência e produtividade.

Esses três estudos se complementam ao evidenciar que a gestão no setor de serviços deve ultrapassar os limites da administração meramente operacional, assumindo um papel ativo na promoção de ambientes de trabalho éticos, inclusivos e sustentáveis. A gestão ética não se limita à prevenção de condutas ilícitas; ela implica um compromisso contínuo com práticas justas, com a escuta qualificada das demandas dos trabalhadores, com a atenção às desigualdades estruturais e com a promoção de relações laborais pautadas pelo respeito e pela equidade.

Dessa forma, a construção de ambientes organizacionais que fomentem o respeito mútuo, a inclusão e o apoio entre os membros da equipe depende, em grande medida, da atuação dos gestores. Cabe a eles liderar pelo exemplo, consolidando culturas organizacionais orientadas pela dignidade, pelo reconhecimento do valor do trabalho humano e pela valorização das diferenças.

3.4 Governança corporativa e responsabilidade institucional

A última categoria de análise se refere à governança corporativa e a forma como empresas estruturam suas estratégias e políticas organizacionais e o seu papel na reprodução ou mitigação das desigualdades de gênero no setor de serviços. O estudo de Nwogugu (2004), ao analisar o caso da empresa Jack in the Box Inc., fornece uma visão crítica sobre como decisões estratégicas e lacunas jurídicas podem impactar a transparência, a responsabilidade e o comportamento ético das corporações.

O autor argumenta que, em empresas onde a maximização do lucro imediato prevalece sobre iniciativas voltadas ao bem-estar dos trabalhadores, falhas sistêmicas na governança corporativa podem comprometer a ética empresarial. O caso analisado ilustra como estruturas inadequadas de fiscalização e políticas internas deficientes abrem espaço para práticas abusivas, exploração da força de trabalho e omissão diante de condutas antiéticas. Embora se trate de um estudo de caso específico, tal reflexão serve como alerta para o setor como um todo, onde a lógica de eficiência operacional muitas vezes ignora os impactos humanos e sociais das decisões administrativas.

Esse diagnóstico dialoga com os achados de Bliss e Collins (2020), que revelam as consequências da ausência de uma governança eficaz em casos de assédio sexual. Algumas falhas relevantes são capazes de gerar um ambiente de impunidade, são elas: a falta de protocolos claros, a falta de responsabilização dos gestores, e a falta de canais acessíveis para denúncias. Do mesmo modo, as análises de Kincaid et al. (2008) e Jolly et al. (2022) reforçam que a postura ética e o compromisso com os direitos dos trabalhadores devem ser incorporados não apenas como valores simbólicos, mas como elementos centrais da estratégia corporativa.

Dessa forma, a análise de Nwogugu (2004), quando articulada aos demais estudos, destaca a urgência de reformulações nas estruturas de governança, com foco na responsabilização corporativa, na promoção de ambientes seguros e no combate às desigualdades estruturais. Tais transformações exigem o envolvimento não apenas das lideranças, mas também de conselhos administrativos, investidores e órgãos reguladores, para garantir que as empresas operem com ética, transparência e responsabilidade social.

Em síntese, a leitura cruzada dos artigos evidencia que a luta das mulheres por reconhecimento, justiça e equidade no setor de serviços é multifacetada. Se por um lado há avanços institucionais, por outro persistem estruturas de opressão que exigem respostas articuladas entre política pública, cultura organizacional e mobilização social. Essa análise comparativa reafirma a importância de abordagens interseccionais e sensíveis às especificidades de cada realidade, para que a promoção da equidade de gênero no trabalho seja, de fato, eficaz e transformadora.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão sistemática da literatura feita sobre a presença feminina no mercado de trabalho do setor de restaurantes e da análise dos resultados obtidos, torna-se possível inferir a escassez de estudos acadêmicos que abordem de forma central a inter-relação entre esses dois temas. Essa lacuna representa uma limitação enfrentada na condução da presente pesquisa, uma vez que, mesmo entre os doze artigos incluídos na

análise, parte significativa apresentava um enfoque mais amplo no setor de serviços, com apenas referências pontuais ao segmento de restaurantes.

No que diz respeito à análise integrada dos artigos, a reunião e leitura deles permite uma maior compreensão da profundidade e da complexidade dos desafios enfrentados pelas mulheres no setor de serviços, especialmente na indústria da hospitalidade e da alimentação. As desigualdades de gênero, frequentemente entrelaçadas com outras formas de opressão como raça, classe e status migratório, se manifestam em múltiplas dimensões: da precarização do trabalho à ausência de governança ética, do assédio sexual à negligência institucional diante das demandas femininas.

Ao longo da análise, observou-se que, embora os contextos culturais, históricos e econômicos sejam distintos, há elementos estruturais que se repetem, tais como: a invisibilização do trabalho feminino; a resistência à ascensão de mulheres a cargos de liderança; a vulnerabilidade de mulheres negras; a ausência de políticas eficazes de combate ao assédio e a desvalorização da força de trabalho associada ao cuidado e à hospitalidade. Os elementos citados não são falhas pontuais, mas indicativos de uma lógica sistêmica que exige enfrentamento coletivo.

Apesar de tais problemas, os artigos coletados também trazem sugestões e exemplos de estratégias de resistência, resiliência e reinvenção protagonizadas pelas mulheres. Tanto em contextos de marginalização de imigrantes que acabam por resultar em práticas empreendedoras, como em Burkina Faso, à reconstrução de trajetórias em meio a sistemas que historicamente as excluem, como no caso das empresárias espanholas ou das trabalhadoras norte-americanas durante a pandemia, as mulheres constroem cotidianamente formas de lidar com a opressão, com o objetivo de reivindicar espaços de dignidade.

Nesse sentido, a análise reforça a importância de ações articuladas entre diferentes frentes: políticas públicas que incorporem a interseccionalidade como princípio orientador; práticas corporativas que promovam uma cultura organizacional ética, inclusiva e transparente; marcos legais que protejam efetivamente os direitos das trabalhadoras; e cita-se também a necessidade de esforços acadêmicos contínuos de denúncia, mapeamento e proposição de temas referentes à questão de gênero e relações de poder.

Por fim, a presente pesquisa não possui o intuito de encerrar o debate acerca do tema escolhido, mas sim dar espaço para reflexões críticas e oferecer subsídios para que gestores, formuladores de políticas, acadêmicos e trabalhadores possam agir de maneira mais consciente e comprometida com questões de justiça social como a aqui apresentada. O caminho para a equidade de gênero no setor de serviços, mais especificamente de restaurantes, tem-se mostrado longo, mas sua construção passa, necessariamente, pela escuta das vozes femininas, pela visibilização de suas experiências e pela valorização de suas lutas.

REFERÊNCIAS

ABORISADE, R. A. “At your service”: Sexual harassment of female bartenders and its acceptance as “norm” in Lagos Metropolis, Nigeria. *Journal of Interpersonal Violence*, v. 37, n. 9–10, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0886260520967748>. Acesso em: 15 nov. 2024.

AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen, 2019. (Feminismos Plurais)

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

BLISS, L. M.; COLLINS, G. Sexual harassment: What is at stake at JJ Steak. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, v. 20, n. 4, p. 389–394, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15313220.2020.1757565>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. 27. ed. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2024.

CAPES. **Quem somos**. 2020. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>.

CASTRO, M. G. Gênero, geração e raça: Alquimia das categorias sociais e o eu dividido. In: HOLLANDA, H. B. (Org.). **Pensamento feminista: Conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019. p. 326–334.

COLLINS, Patricia Hill; BILGE, Sirma. **Interseccionalidade**. Tradução de Rane Souza. São Paulo: Boitempo, 2021.

CONNELL, R. W. Como teorizar o patriarcado. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 85–93, 1990.

CRENSHAW, K. Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. **Stanford Law Review**, v. 43, n. 6, p. 1241–1299, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1229039>. Acesso em: 20 abr. 2025.

DAVIS, A. **Mulheres, raça e classe**. Trad. H. G. C. de Souza. São Paulo: Boitempo Editorial, 2016. Obra original publicada em 1981.

FERNÁNDEZ, M.; PENA-BOQUETE, Y.; PEREIRA, X. Labor conditions in the Spanish hotels and restaurants industry. **Tourism Analysis**, v. 14, n. 3, p. 293–312, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.3727/108354209789705039>. Acesso em: 15 nov. 2024.

HIRATA, H. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**, n. 17–18, p. 139–156, 2002. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/8644558>. Acesso em: 2 dez. 2024.

HIRATA, H.; LABORIE, F.; LE DOARÉ, H.; SENOTIER, D. (Orgs.). **Dicionário crítico do feminismo**. Trad. D. T. Ribeiro. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

HOLDER, M.; JONES, J.; MASTERSON, T. The early impact of COVID-19 on job losses among Black women in the United States. **Feminist Economics**, v. 27, n. 1–2, p. 103–116, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13545701.2020.1849766>. Acesso em: 15 nov. 2024.

JOLLY, P. M.; GORDON, S.; SELF, T. T. Family-supportive supervisor behaviors and employee turnover intention in the foodservice industry: Does gender matter? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 34, n. 3, p. 1084–1105, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0280>. Acesso em: 15 nov. 2024.

KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, H.; LABORIE, F.; LE DOARÉ, H.; SENOTIER, D. (Orgs.). **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009. p. 67–75.

KINCAID, C. S.; BALOGLU, S.; CORSUN, D. L. Modeling ethics: The impact of management actions on restaurant workers' ethical optimism. **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, n. 3, p. 470–477, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.10.009>. Acesso em: 15 nov. 2024.

MOREO, A.; PAN, T.; CAIN, L.; KITTERLIN-LYNCH, M.; WILLIAMS, J. An exploratory study of women in foodservice: Persevering in a #MeToo world. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 21, n. 4, p. 619–648, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15332845.2022.2106619>. Acesso em: 15 nov. 2024.

MUÑOZ, L. G.; PÉREZ, P. F. Female entrepreneurship in Spain during the nineteenth and twentieth centuries. **Business History Review**, v. 81, n. 3, p. 495–515, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S0007680500036692>. Acesso em: 15 nov. 2024.

NWOGUGU, M. Corporate governance, strategy and corporations law: The case of Jack in the Box Inc. **Managerial Auditing Journal**, v. 19, n. 1, p. 29–67, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02686900410509811>. Acesso em: 15 nov. 2024.

REITER, E. The interchangeable worker and fighting back: Identifying some strategic issues. **Resources for Feminist Research**, v. 21, p. 173–189, 1988. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25142943>. Acesso em: 15 nov. 2024.

SCOTT, J. W. **Gênero**: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*, v. 20, n. 2, p. 71–99, 1995. Acesso em: 2 dez. 2024.

SONG-NABA: F. Entrepreneurial strategies of immigrant women in the restaurant industry in Burkina Faso, West Africa. **Journal of Enterprising Culture**, v. 25, n. 3, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/S1084946720500181>. Acesso em: 15 nov. 2024.

TEWS, M. J.; STAFFORD, K.; PONS, S. Applicant attraction to the restaurant industry: Examining the impact of compensation, scheduling, advancement, and fun. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 22, n. 4, p. 662–684, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2208006>. Acesso em: 15 nov. 2024.