EVENTO ON-LINE
ConBRepro
XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
02 a 04 de dezembro de 2026
Inovação e Transformação Digital como Estratégia Competitiva nas Engenharias

Condições, relações e vínculos na permanência de trabalhadores em restaurantes: uma revisão sistematizada da literatura

Tales Sgorlon Tininis
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Resumo: O setor de alimentação fora do lar convive com elevada rotatividade e dificuldade de retenção, mas a literatura apresenta explicações dispersas entre condições de trabalho, relações sociais, vínculos organizacionais e fatores psicossociais. Este artigo sistematiza evidências recentes sobre fatores e mecanismos associados à permanência e à intenção de saída de trabalhadores de restaurantes. Foi realizada revisão sistematizada com recorte de busca de 2016 a 2026. A identificação, triagem e validação bibliográfica resultaram em 22 artigos no núcleo analítico, publicados entre 2017 e 2026, além de cinco trabalhos complementares mantidos apenas para fundamentação por não apresentarem desfecho direto de permanência/saída. Os artigos foram codificados em quatro dimensões: material/organizacional, relacional, simbólica/vínculo e psicossocial. O eixo relacional apareceu em 17 das 22 publicações e o simbólico em 12; excluídos cinco artigos fortemente marcados pela pandemia, esses eixos permaneceram em 15/17 e 12/17, respectivamente. As frequências indicam recorrência temática, e não magnitude de efeito. A síntese sugere que permanência e saída são mais bem compreendidas como um processo de ancoragem organizacional: condições materiais e organizacionais delimitam a viabilidade do vínculo, experiências relacionais moldam o cotidiano e mecanismos proximais, como comprometimento afetivo, perceived insider status e job embeddedness, traduzem essas experiências em maior ou menor intenção de permanecer. A evidência analisada é predominantemente internacional e concentrada em redes e operações estruturadas, deixando pouco testada a transferibilidade desses mecanismos a restaurantes independentes e ao contexto brasileiro.

Palavras-chave: retenção de trabalhadores, restaurantes, turnover, job embeddedness, relações de trabalho.

Working conditions, relationships and organizational bonds in restaurant employee retention: a systematized literature review

Abstract: The foodservice sector faces persistently high employee turnover, while the literature offers fragmented explanations involving working conditions, social relationships, organizational bonds, and psychosocial factors. This paper systematizes recent evidence on factors and mechanisms associated with restaurant employees' intention to stay or leave. A systematized literature review was conducted using a 2016-2026 search window. Identification, screening, and bibliographic validation resulted in an analytical core of 22 articles published between 2017 and 2026, with five additional papers retained only as theoretical support because they did not use a direct staying/leaving outcome. Articles were coded into four dimensions: material/organizational, relational, symbolic/bonding, and psychosocial. Relational factors appeared in 17 of 22 publications and symbolic/bonding factors in 12; after excluding five pandemic-specific articles, these dimensions remained present in 15/17 and 12/17 publications, respectively. Frequencies indicate thematic recurrence rather than effect magnitude. The synthesis suggests that staying and leaving are better

understood as an organizational anchoring process: material and organizational conditions delimit the viability of the employment relationship, relational experiences shape everyday work, and proximal bonding mechanisms - such as affective commitment, perceived insider status, and job embeddedness - translate these experiences into stronger or weaker intentions to stay. The evidence reviewed is predominantly international and concentrated in chains and structured operations, leaving the transferability of these mechanisms to independent restaurants and the Brazilian context underexplored.

Keywords: employee retention, restaurants, turnover, job embeddedness, work relationships.

1. Introdução

O setor de alimentação fora do lar apresenta uma combinação particular de intensidade operacional, contato direto com clientes, jornadas em horários socialmente sensíveis, trabalho em equipe e elevada dependência de mão de obra. No Brasil, a Abrasel estimou taxa de rotatividade de 73,49% entre dezembro de 2024 e novembro de 2025, equivalente, em termos médios, à substituição de toda a força de trabalho de um estabelecimento em aproximadamente 16 meses (ABRASEL, 2025). A magnitude do indicador reforça a relevância econômica e gerencial do problema, especialmente em um setor composto por grande número de pequenos negócios e unidades independentes.

A explicação da permanência, entretanto, não pode ser reduzida automaticamente à remuneração ou à satisfação global com o emprego. Estudos em restaurantes associam a intenção de saída a características do trabalho, insegurança, liderança, suporte de colegas e supervisores, clima, bem-estar, comprometimento organizacional, percepção de pertencimento e job embeddedness, entre outros construtos (RAUB, 2018; JANG; KANDAMPULLY, 2018; SELF; GORDON, 2019; JOLLY; SELF, 2020). Essa dispersão conceitual torna possível identificar fatores isolados, mas dificulta compreender como diferentes condições se articulam para produzir permanência ou saída.

Além disso, parte relevante da literatura de gestão de pessoas em hospitalidade agrega hotéis, turismo, cassinos e restaurantes sob um mesmo guarda-chuva. Tal agregação pode ocultar características específicas do trabalho no foodservice comercial. Neste artigo, portanto, o foco recai exclusivamente sobre trabalhadores de restaurantes e estabelecimentos comerciais de alimentação fora do lar, admitindo estudos multissetoriais apenas quando os resultados do segmento são separáveis.

O objetivo é identificar e integrar os fatores e mecanismos associados à permanência, à retenção e à intenção de saída de trabalhadores de restaurantes na literatura recente. Em particular, busca-se responder: quais dimensões aparecem de forma recorrente; por quais mecanismos antecedentes relacionais, materiais e psicossociais se transformam em intenção de permanecer ou sair; e quais lacunas permanecem para restaurantes independentes e para o contexto brasileiro.

2. Referencial teórico

2.1 Permanência, turnover e intenção de saída

A literatura distingue turnover efetivo, intenção de saída e intenção de permanecer. Embora a intenção de saída não seja equivalente ao desligamento observado, ela é amplamente utilizada como desfecho proximal por permitir investigar mecanismos anteriores à decisão final. Para uma revisão focada em permanência, entretanto, é importante não tratar a retenção apenas como ausência de intenção de sair: estudos recentes também investigam por que determinados vínculos se tornam suficientemente valiosos, ajustados ou difíceis de abandonar.

Essa mudança de perspectiva é particularmente visível no conceito de job embeddedness. Em vez de perguntar apenas por que as pessoas deixam a organização, o construto

enfatiza conexões, ajuste e sacrifícios associados à permanência. No corpus analisado, embeddedness aparece como mediador entre clima e turnover, entre suporte de colegas e turnover e entre supervisão abusiva e intenção de saída (SELF; GORDON, 2019; JOLLY; SELF, 2020; AMPOFO; KARATEPE, 2024).

2.2 Condições materiais, relações e vínculos organizacionais

As evidências localizadas foram inicialmente organizadas em três dimensões analíticas: material/organizacional, relacional e simbólica/vínculo. A primeira engloba salário, recompensa, segurança, carga, desenho do trabalho, autonomia, controle e práticas de gestão. A segunda envolve colegas, supervisores, liderança, confiança, clima e tratamento interpessoal. A terceira inclui mecanismos de vinculação, como comprometimento, perceived insider status, autoestima baseada na organização, identificação e job embeddedness.

A codificação exigiu ainda uma quarta dimensão, psicossocial, porque estresse, burnout, emoções negativas, saúde mental e resiliência não se ajustavam adequadamente às três categorias iniciais. Essa decisão é analítica: as categorias não são mutuamente exclusivas e um mesmo estudo pode mobilizar mais de uma dimensão. O objetivo não é construir uma tipologia rígida, mas compreender recorrências e mecanismos.

3. Método

Foi conduzida uma revisão sistematizada da literatura com recorte de busca de 2016 a 2026 e foco em foodservice comercial. A opção por revisão sistematizada, e não por revisão sistemática exaustiva ou meta-análise, decorre do objetivo de integrar mecanismos explicativos em um campo heterogêneo e do procedimento de identificação combinar buscas estruturadas, rastreamento por referências/DOI e validação em fontes editoriais. Foram considerados artigos revisados por pares que investigassem trabalhadores de restaurantes, redes, franquias, quick-service restaurants (QSR), casual dining, fine dining e estabelecimentos comerciais equivalentes. Estudos exclusivamente de hotelaria, turismo, cassinos, consumidores ou alimentação institucional foram excluídos; estudos multissetoriais somente foram considerados quando os resultados referentes ao foodservice comercial eram separáveis.

O núcleo analítico exigiu desfecho diretamente relacionado à permanência/saída: turnover intention, intention to stay, retention/longevity, career/occupational turnover ou equivalente. Trabalhos sobre satisfação, employer branding, bem-estar ou embeddedness sem conexão direta com permanência/saída foram preservados como suporte teórico, mas não contabilizados na síntese principal. O período de busca foi 2016-2026; após a triagem, os artigos elegíveis efetivamente incluídos foram publicados entre 2017 e 2026, o que explica a diferença entre janela de busca e intervalo observado no corpus final.

A identificação bibliográfica foi realizada em agosto de 2026 por combinações estruturadas dos termos “restaurant employee*”, “foodservice employee*”, “restaurant worker*”, “employee retention”, “intention to stay”, “turnover intention”, “intention to leave” e “longevity”, complementadas por buscas direcionadas com “job embeddedness”, “organizational commitment”, “coworker support”, “supervisor support” e construtos correlatos quando associados a desfechos de permanência/saída. O processo foi iterativo e incluiu rastreamento de referências, resolução por DOI e conferência em páginas de editoras, periódicos, PubMed/PMC, SciELO/periódicos brasileiros e repositórios institucionais. Os registros foram consolidados e deduplicados por título e DOI. Ao final da auditoria bibliográfica, 27 publicações potencialmente aderentes foram examinadas; 22 atenderam aos critérios do núcleo analítico e cinco permaneceram apenas como literatura complementar por apresentarem desfecho indireto ou contexto insuficientemente aderente. Por se tratar de revisão sistematizada com busca iterativa, o artigo não reivindica

exaustividade de bases proprietárias; suas contagens descrevem o fluxo documental de seleção do corpus e não uma estimativa bibliométrica universal do campo.

Para cada artigo foram extraídos ano, país, tipo de estabelecimento, amostra, método, desfecho, antecedentes, mediadores/moderadores e principais resultados. A síntese empregou codificação múltipla em quatro dimensões e teste de sensibilidade com exclusão de cinco artigos fortemente marcados pelo contexto da pandemia. A frequência foi calculada no nível da publicação e utilizada exclusivamente como indicador de recorrência temática: não representa tamanho de efeito, importância relativa ou número de amostras independentes. Essa precaução é relevante porque alguns artigos utilizam bases de dados compartilhadas - como os dois trabalhos de Bufquin et al. (2017; 2018), derivados de 781 respostas de empregados de 43 unidades da mesma franquia - e outros apresentam mais de uma amostra, como Jolly e Self (2020). A interpretação priorizou, portanto, recorrência, consistência, mecanismo e contexto da evidência, e não um ranking de fatores.

Tabela 1 – Critérios de análise da revisão

Critério	Definição
Janela de busca	2016-2026; artigos incluídos publicados entre 2017 e 2026
Data de fechamento	28 ago. 2026
Contexto	Restaurantes e foodservice comercial
Desfecho central	Permanência, retenção, intenção de permanecer ou sair
Exclusões	Hotelaria/turismo sem resultados separáveis; consumidores; alimentação institucional; desfechos apenas indiretos
Identificação e triagem	27 publicações potencialmente aderentes; deduplicação por título/DOI; 22 no núcleo analítico; 5 complementares
Síntese	Material/organizacional; relacional; simbólica/vínculo; psicossocial
Teste de robustez	Reanálise sem cinco artigos específicos de pandemia/crise
Regra de interpretação	Recorrência por publicação não equivale a magnitude, importância ou independência amostral

Fonte: elaboração própria.

4. Resultados

4.1 Caracterização do corpus

O núcleo analítico reúne 22 artigos publicados entre 2017 e 2026, com predominância de pesquisas quantitativas e forte presença de periódicos internacionais de gestão da hospitalidade e de organizações. A maior parte das evidências foi produzida em redes, franquias ou conjuntos de restaurantes, com amostras que chegam a 781 trabalhadores; também há estudos com gestores, desenhos em múltiplas ondas e diário longitudinal. Em contraste, a evidência específica de restaurantes independentes é menor e inclui estudos qualitativos com poucos estabelecimentos.

No corpus desta revisão, foi localizada uma publicação brasileira diretamente aderente, realizada em um restaurante de Foz do Iguaçu/PR, com 22 respondentes, na qual pior percepção do clima organizacional esteve associada a maior intenção de rotatividade (OLIVEIRA; MARTINS, 2020). Esse resultado é interpretado apenas como baixa representação do contexto brasileiro no corpus analisado, e não como prova de ausência de outros estudos nacionais ou como caracterização generalizável do país.

Tabela 2 – Estudos do núcleo analítico e mecanismo principal

Estudo	Contexto	N	Mecanismo central
Raub (2018)	Singapura / rede	203	Insider status + job design → turnover
Jang; Kandampully (2018)	EUA / restaurantes	213	Servant leadership → compromisso afetivo → turnover
Bufquin et al. (2017)	EUA / 43 unidades casual dining	781	Colegas → satisfação/compromisso → turnover
Akgunduz; Eryilmaz (2018)	Turquia / 8 restaurantes	222	Insegurança + suporte → turnover

Estudo	Contexto	N	Mecanismo central
Lin; Jang; Roberts (2018)	Restaurantes	160	Autoestima organizacional → compromisso → turnover
Bufquin et al. (2018)	EUA / 43 unidades	781	Gestor → satisfação/compromisso → turnover
Self; Gordon (2019)	EUA / grande rede	564	Suporte de colegas → embeddedness → turnover
DiPietro; Martin; Pratt (2019)	EUA / 2 independentes	14	Cultura/valores/orgulho → longevidade
DiPietro; Moreo; Cain (2020)	EUA / 42 unidades	270	Bem-estar → compromisso/satisfação → turnover
Jolly; Self (2020)	EUA / restaurantes e gestores	698 + 233	Clima de diversidade → embeddedness → turnover
Park et al. (2020)	China / restaurantes	130	Estresse → burnout → turnover; confiança protege
Oliveira; Martins (2020)	Brasil / 1 restaurante	22	Clima organizacional → intenção de rotatividade
Bufquin et al. (2021)	EUA / restaurantes	585	Saúde mental/condição de trabalho → saída do setor
Park et al. (2021)	EUA / restaurantes	609	Suporte → satisfação com a vida → saída do setor
Huo et al. (2022)	Grande empresa	223	Demanda/condição → engajamento → turnover
Chen (2022)	EUA / restaurantes	243	Estresse × medo × resiliência → turnover
Kim et al. (2023)	EUA / foodservice comercial	459	Incivilidade → emoções/estresse → turnover
Ampofo; Karatepe (2024)	Gana / 35 restaurantes	393	Abuso → embeddedness → turnover
Meira et al. (2025)	EUA / restaurantes	500	Assédio → emoção → turnover; pay satisfaction modera
Chompukum; Vanichbuncha (2026)	Tailândia / 2 redes	524	Liderança → controle/suporte → intenção de ficar
Jolly; Gordon; Self (2022)	EUA / foodservice	226	Suporte trabalho-família → exaustão → turnover
Self; Gordon; Ghosh (2022)	EUA / 2 redes	236 gestores	Tipos de suporte + embeddedness → turnover

Fonte: elaboração própria a partir do corpus analítico. As amostras e os metadados apresentados foram conferidos nas fontes editoriais, DOI ou repositórios institucionais consultados.

4.2 Recorrência das dimensões e teste de sensibilidade

Na base completa, a dimensão relacional apareceu em 17 das 22 publicações, seguida da dimensão simbólica/vínculo em 12, psicossocial em 9 e material/organizacional em 8. Como as categorias podem coexistir, as frequências não somam 22. Elas expressam recorrência temática entre publicações e não tamanho de efeito, importância relativa ou quantidade de amostras independentes.

Tabela 3 – Recorrência das dimensões na base completa e fora do contexto pandêmico

Dimensão	Base completa (n=22)	Sem pandemia/crise (n=17)
Material/organizacional	8	6
Relacional	17	15
Simbólica/vínculo	12	12
Psicossocial	9	4

Fonte: elaboração própria. As categorias são sobrepostas e indicam recorrência temática no nível da publicação, não magnitude de associação. Artigos que utilizam amostras compartilhadas não constituem evidências estatisticamente independentes.

O teste de sensibilidade altera principalmente a dimensão psicossocial, que cai de nove para quatro publicações quando os cinco trabalhos específicos de pandemia/crise são retirados. Já os componentes relacional e simbólico permanecem em 15/17 e 12/17 publicações, respectivamente. Assim, a recorrência de suporte, liderança, relações com

colegas e mecanismos de vinculação permanece evidente fora do contexto excepcional da COVID-19.

A recorrência relacional também não deve ser interpretada como prova de maior efeito. Em amostra de 236 gestores de duas redes de restaurantes, por exemplo, o suporte agregado de colegas não reduziu diretamente a intenção de saída, embora tipos específicos de suporte e organizational embeddedness continuassem relevantes (SELF; GORDON; GHOSH, 2022). Em outro estudo com 226 trabalhadores de foodservice, comportamentos do supervisor favoráveis à família reduziram exaustão emocional e, subsequentemente, intenção de saída, com efeito mais forte entre mulheres (JOLLY; GORDON; SELF, 2022). Os contrapontos mostram que posição ocupacional, tipo de suporte e mecanismos mediadores importam tanto quanto a simples presença do antecedente.

4.3 Da lista de fatores aos mecanismos de ancoragem

Um padrão se repete no corpus: antecedentes organizacionais ou relacionais frequentemente não atuam isoladamente, mas por meio de variáveis proximais. Liderança servidora reduz turnover via comprometimento afetivo (JANG; KANDAMPULLY, 2018); avaliações positivas dos gestores operam via satisfação e comprometimento (BUFQUIN et al., 2018); suporte de colegas se associa a embeddedness e menor intenção de saída (SELF; GORDON, 2019); clima de diversidade se conecta ao turnover por dimensões de embeddedness (JOLLY; SELF, 2020); e suporte do supervisor à interface trabalho-família reduz exaustão emocional e, por essa via, turnover intention (JOLLY; GORDON; SELF, 2022).

A evidência mais direta para essa leitura é fornecida por Ampofo e Karatepe (2024). Em dados de trabalhadores de 35 restaurantes coletados em três ondas, on-the-job embeddedness apresentou mediação mais forte entre supervisão abusiva e intenção de saída do que satisfação no trabalho e comprometimento afetivo. O achado sugere que, pelo menos em determinados contextos, o vínculo que mantém o trabalhador conectado ao emprego pode ser mais proximal à decisão de sair do que atitudes globais tradicionais.

Com base nesse padrão, propõe-se como síntese interpretativa — e não como teoria já validada — uma arquitetura de ancoragem organizacional. Nela, condições materiais e organizacionais formam a base de viabilidade do vínculo; experiências relacionais moldam o cotidiano do trabalho; mecanismos proximais de vinculação traduzem essas experiências; e o resultado aparece como maior ou menor intenção de permanecer.

Figura 1 – Síntese interpretativa emergente: arquitetura de ancoragem organizacional

BASE / CONDIÇÕES	→	EXPERIÊNCIA RELACIONAL	→	ANCORAGEM PROXIMAL	→	PERMANÊNCIA / SAÍDA

Exemplos: remuneração, segurança, carga, desenho e controle → colegas, liderança, suporte, clima e tratamento → embeddedness, comprometimento, insider status, autoestima organizacional e satisfação → intenção de ficar/sair. Estresse, emoções, resiliência, empregabilidade externa e satisfação salarial podem atuar como moduladores.

Fonte: elaboração própria a partir da síntese dos estudos incluídos.

5. Discussão

5.1 O material como condição de viabilidade, não como explicação isolada

Os resultados não autorizam a oposição simples entre remuneração e pertencimento. Condições materiais e organizacionais aparecem em 8/22 publicações e incluem insegurança, recompensa, desenho do trabalho, carga, autonomia, controle e satisfação salarial. Em alguns modelos, esses elementos atuam como antecedentes; em outros, funcionam como condições de fronteira. Meira et al. (2025), por exemplo, mostram

satisfação salarial moderando a relação entre emoção negativa e turnover em contexto de assédio.

Isso permite uma interpretação mais cuidadosa: o material pode estabelecer a viabilidade e os limites de aceitabilidade do vínculo, enquanto relações e mecanismos simbólicos ajudam a explicar por que o trabalhador deseja continuar naquela organização específica. A revisão não foi desenhada para estimar o efeito isolado do salário; portanto, não cabe concluir que remuneração é secundária, apenas que ela não aparece como explicação suficiente ou universal.

5.2 Relações cotidianas e vínculos proximais

A dimensão relacional é a mais recorrente no corpus (17/22 publicações) e permanece elevada no teste sem pandemia (15/17). Colegas, supervisores, liderança, confiança, clima, suporte, incivilidade e abuso aparecem como experiências capazes de fortalecer ou romper o vínculo. Contudo, recorrência não equivale a importância causal: os artigos utilizam desenhos, escalas, populações e desfechos heterogêneos, e alguns compartilham a mesma amostra. O resultado mais consistente é que o efeito relacional frequentemente depende de variáveis proximais - comprometimento, satisfação, embeddedness e percepção de pertencimento.

Essa constatação desloca o debate de uma lista de “fatores de retenção” para a investigação de trajetórias de influência. Em vez de perguntar apenas se liderança, salário ou clima importam, torna-se relevante compreender por quais mecanismos cada condição é convertida em vínculo, e em quais situações essa conversão falha.

5.3 Pequenos e independentes: uma lacuna de contexto

A evidência quantitativa mais robusta está concentrada em redes, franquias e grandes operações. O estudo qualitativo de DiPietro, Martin e Pratt (2019), realizado em dois restaurantes independentes familiares, destaca cultura, orgulho, autoestima, valores compartilhados e compatibilidade entre trabalho e estilo de vida como elementos da longevidade. Em contraste com estruturas mais formalizadas, estudos complementares sobre independentes apontam mecanismos de suporte baseados em flexibilidade, proximidade da liderança e práticas pouco institucionalizadas.

Essa assimetria não prova que pequenos restaurantes sejam diferentes. Ela mostra apenas que, no corpus analisado, os mecanismos foram testados com muito maior frequência em redes, franquias e operações estruturadas do que em organizações independentes com menor formalização de RH, menor escala, maior proximidade entre proprietário e equipe e restrições distintas de recursos. Assim, a eventual especificidade dos pequenos estabelecimentos deve ser tratada como questão empírica aberta, não como conclusão da revisão.

5.4 Brasil e agenda para pesquisa de campo

O contexto brasileiro apresenta baixa representação no corpus desta revisão. A publicação de Oliveira e Martins (2020) oferece evidência direta sobre clima e intenção de rotatividade, mas sua amostra de 22 respondentes em uma única organização não permite inferir padrões nacionais nem discutir heterogeneidade de porte, modelo de negócio ou região. Em paralelo, dados setoriais recentes registram rotatividade elevada, o que justifica aprofundar empiricamente o fenômeno no país sem presumir que os mecanismos observados internacionalmente se reproduzam da mesma forma no Brasil.

Uma agenda de campo capaz de avançar essa discussão deve deslocar a unidade principal de análise para o trabalhador, sem perder o contexto do estabelecimento. O desenho mais promissor é multinível e misto: trabalhadores informam percepções materiais, relacionais, vínculos e intenção de permanecer; restaurantes fornecem características como porte,

modelo independente/franquia, práticas de RH, estrutura de remuneração, jornada e turnover observado; entrevistas qualitativas explicam por que vínculos semelhantes produzem decisões diferentes.

5.5 Lacunas metodológicas para uma agenda de pesquisa

Além da lacuna contextual, o corpus revela uma lacuna de desfecho. A maior parte dos trabalhos utiliza intenção de saída ou intenção de permanecer, enquanto poucos acompanham desligamentos efetivos. Essa escolha é compreensível em estudos transversais, mas limita a capacidade de distinguir trabalhadores que expressam desejo de sair daqueles que efetivamente deixam a organização. Pesquisas futuras podem combinar escalas de intenção com registros administrativos de turnover, tempo de casa e situação do vínculo em ondas posteriores de coleta.

Também há oportunidade de separar permanência desejada de permanência constrangida. Comprometimento afetivo, embeddedness e pertencimento representam razões positivas para ficar; já insegurança econômica, baixa empregabilidade externa ou custos de saída podem manter o trabalhador na organização mesmo sem identificação. Essa distinção é especialmente importante em pequenos negócios, nos quais vínculos pessoais fortes podem coexistir com menor formalização de carreira, benefícios e práticas de RH.

Outra lacuna está na heterogeneidade ocupacional. Frontline, cozinha, atendimento, supervisão e gerência estão submetidos a demandas, relações de poder e possibilidades de mobilidade diferentes. O contraponto encontrado em estudos com gestores sugere que o mesmo recurso relacional pode não operar da mesma forma entre níveis hierárquicos. Comparações entre funções e tempo de casa podem, portanto, revelar combinações distintas de ancoragem.

Por fim, poucos estudos conectam explicitamente as percepções individuais às características do estabelecimento. Uma abordagem multinível permitiria testar se porte, independência ou franquia, formalização de RH, estrutura de remuneração, jornada, intensidade de trabalho e turnover histórico alteram os mecanismos individuais de permanência. Esse desenho é especialmente adequado para investigar se a arquitetura identificada em grandes redes se reproduz em micro e pequenas empresas.

5.6 Implicações para a Engenharia de Produção e gestão de pequenos negócios

A discussão de permanência de trabalhadores possui implicação direta para a Engenharia de Produção porque turnover afeta estabilidade de processos, curva de aprendizagem, produtividade, padronização, qualidade do serviço e custos de recrutamento e treinamento. Em restaurantes, onde produção e serviço ocorrem de forma simultânea e sob pressão temporal, a perda recorrente de trabalhadores pode comprometer tanto a capacidade operacional quanto a experiência do cliente.

Para pequenos estabelecimentos, a contribuição prática potencial está menos em reproduzir pacotes formais de RH de grandes redes e mais em identificar quais combinações mínimas de condições, suporte e vínculos produzem maior estabilidade. Um modelo empírico brasileiro poderia, por exemplo, verificar se limites de remuneração e jornada funcionam como condições mínimas de viabilidade e se, acima desses limites, liderança, confiança, reconhecimento, autonomia e embeddedness explicam diferenças adicionais na intenção de permanecer. Essa hipótese de interação entre base material e ancoragem relacional/simbólica é uma das agendas mais promissoras derivadas da presente síntese.

6. Considerações finais

Esta revisão sistematizada integrou 22 artigos diretamente aderentes à permanência e à intenção de saída de trabalhadores de restaurantes. O corpus mostrou elevada recorrência

de componentes relacionais e de mecanismos simbólicos de vinculação, padrão que permaneceu quando cinco publicações específicas do período pandêmico foram retiradas. Essa recorrência deve ser lida como padrão temático entre publicações, e não como hierarquia de importância ou tamanho de efeito. A síntese sustenta uma conclusão integrativa: permanência e saída aparecem menos como produto de um fator isolado e mais como resultado de uma sequência entre condições de trabalho, experiências relacionais e mecanismos proximais de vínculo.

Como contribuição, propõe-se interpretar essa sequência como uma arquitetura de ancoragem organizacional. Condições materiais e organizacionais delimitam a viabilidade do vínculo; relações com colegas, gestores e organização configuram a experiência cotidiana; mecanismos como job embeddedness, comprometimento afetivo, perceived insider status e autoestima organizacional traduzem essa experiência em maior ou menor intenção de permanecer. Estressores psicossociais podem romper essa ancoragem, enquanto suporte, confiança, controle e determinadas condições materiais podem atuar como recursos de proteção. O job embeddedness se destaca como mecanismo particularmente promissor pela recorrência no corpus e por evidências comparativas de mediação, mas a revisão não autoriza tratá-lo como universalmente superior a outros fatores.

A síntese não permite afirmar que fatores relacionais sejam mais importantes que remuneração, nem que pequenos restaurantes operem necessariamente por mecanismos distintos. Frequência de aparição não equivale a magnitude estatística, e os artigos apresentam construtos, desenhos e amostras heterogêneos. A principal contribuição descritiva é mostrar que fatores de naturezas diferentes parecem ocupar posições distintas no processo: elementos materiais/organizacionais funcionam como condições e antecedentes; experiências relacionais aparecem de forma recorrente; e vínculos proximais ajudam a explicar como essas experiências se convertem em intenção de permanecer ou sair. As lacunas mais consistentes estão na mensuração de turnover efetivo, na heterogeneidade ocupacional e na baixa representação de restaurantes independentes e do contexto brasileiro no corpus analisado.

Como agenda de pesquisa, recomenda-se testar o modelo integrativo em trabalhadores de restaurantes brasileiros por meio de desenho misto e, preferencialmente, multinível, comparando tipos de estabelecimento e incluindo medidas de turnover observado além de intenção de saída. Também é relevante distinguir permanência desejada de permanência constrangida e investigar se condições materiais estabelecem patamares mínimos de viabilidade sobre os quais relações, reconhecimento, autonomia e embeddedness explicam diferenças adicionais de permanência. Como limitação da presente revisão, a estratégia de identificação foi sistematizada e auditada, porém iterativa e não exaustiva em bases bibliográficas proprietárias; por isso, as conclusões se referem ao corpus validado e não devem ser interpretadas como estimativas bibliométricas universais do campo.

Referências

ABRASEL. *Rotatividade de mão de obra segue alta nos bares e restaurantes*. 28 nov. 2025. Disponível em: https://noroestepr.abrasel.com.br/noticias/noticias/rotatividade-de-mao-de-obra-segue-alta-nos-bares-e-restaurantes251128053744/. Acesso em: 28 ago. 2026.

AKGUNDUZ, Y.; ERYILMAZ, G. Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management*, v. 68, p. 41-49, 2018. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.09.010.

AMPOFO, E. T.; KARATEPE, O. M. The effect of abusive supervision on turnover intentions: on-the-job embeddedness versus traditional attitudinal constructs. *Journal of Management & Organization*, v. 30, n. 6, p. 1772-1789, 2024. DOI: 10.1017/jmo.2022.80.

BUFQUIN, D.; DIPIETRO, R. B.; ORLOWSKI, M.; PARTLOW, C. G. The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: the mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, v. 60, p. 13-22, 2017. DOI: 10.1016/j.ijhm.2016.09.008.

BUFQUIN, D.; DIPIETRO, R. B.; ORLOWSKI, M.; PARTLOW, C. G. Social evaluations of restaurant managers: the effects on frontline employees' job attitudes and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 30, n. 3, p. 1827-1844, 2018. DOI: 10.1108/IJCHM-11-2016-0617.

BUFQUIN, D.; PARK, J.-Y.; BACK, R. M.; MEIRA, J. V. S.; HIGHT, S. K. Employee work status, mental health, substance use, and career turnover intentions: an examination of restaurant employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, v. 93, art. 102764, 2021. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102764.

CHEN, H. Restaurant frontline employees' turnover intentions: three-way interactions between job stress, fear of COVID-19, and resilience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 34, n. 7, p. 2535-2558, 2022. DOI: 10.1108/IJCHM-08-2021-1016.

CHOMPUKUM, P.; VANICHBUNCHA, T. Serving those who serve: a serial mediation analysis of servant leadership on retention in restaurants in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, v. 25, n. 2, p. 346-372, 2026. DOI: 10.1080/15332845.2025.2588523.

DIPIETRO, R. B.; MARTIN, D.; PRATT, T. Understanding employee longevity in independent fine dining restaurants: a grounded theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 31, n. 10, p. 4062-4085, 2019. DOI: 10.1108/IJCHM-10-2018-0869.

DIPIETRO, R. B.; MOREO, A.; CAIN, L. Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, v. 29, n. 2, p. 139-163, 2020. DOI: 10.1080/19368623.2019.1605956.

HUO, M.-L.; JIANG, Z.; CHENG, Z.; WILKINSON, A. Restaurant employees' attitudinal reactions to social distancing difficulties: a multi-wave study. *Journal of Service Theory and Practice*, v. 32, n. 2, p. 302-322, 2022. DOI: 10.1108/JSTP-08-2021-0180.

JANG, J.; KANDAMPULLY, J. Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: a mediation study of affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, v. 19, n. 2, p. 125-141, 2018. DOI: 10.1080/15256480.2017.1305310.

JOLLY, P. M.; GORDON, S. E.; 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. DOI: 10.1108/IJCHM-02-2021-0280.

JOLLY, P. M.; SELF, T. T. Psychological diversity climate, organizational embeddedness, and turnover intentions: a conservation of resources perspective. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 61, n. 4, p. 416-431, 2020. DOI: 10.1177/1938965519899935.

KIM, B.; YU, H.; HUANG, Y.; LEE, S. Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. *International Journal of Hospitality Management*, v. 113, art. 103522, 2023. DOI: 10.1016/j.ijhm.2023.103522.

LIN, N.; JANG, J.; ROBERTS, K. R. Are employees with higher organization-based self-esteem less likely to quit? A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, v. 73, p. 116-124, 2018. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.01.021.

MEIRA, J. V. S.; PARK, J.-Y.; HIGHT, S. K.; BUFQUIN, D.; BACK, R. M. Sexual harassment, negative emotions, and turnover intention in the restaurant industry: the moderating effect of pay satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 66, n. 3, p. 331-347, 2025. DOI: 10.1177/19389655241241472.

OLIVEIRA, K. I. C.; MARTINS, V. A. Relação entre clima organizacional e intenção de rotatividade em uma empresa do ramo restaurante em Foz do Iguaçu/PR. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, v. 8, n. 2, p. 49-67, 2020. DOI: 10.32888/cge.v8i2.42414.

PARK, I.-J.; KIM, P. B.; HAI, S.; DONG, L. Relax from job, don't feel stress! The detrimental effects of job stress and buffering effects of coworker trust on burnout and turnover intention. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 45, p. 559-568, 2020. DOI: 10.1016/j.jhtm.2020.10.018.

PARK, J.-Y.; HIGHT, S. K.; BUFQUIN, D.; MEIRA, J. V. S.; BACK, R. M. An examination of restaurant employees' work-life outlook: the influence of support systems during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, v. 97, art. 102992, 2021. DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.102992.

RAUB, S. P. Perceived insider status and job design predict job attitudes and work performance of restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v. 42, n. 6, p. 880-903, 2018. DOI: 10.1177/1096348016654974.

SELF, T. T.; GORDON, S. The impact of coworker support and organizational embeddedness on turnover intention among restaurant employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, v. 18, n. 3, p. 394-423, 2019. DOI: 10.1080/15332845.2019.1599789.

SELF, T. T.; GORDON, S.; GHOSH, A. Increasing management retention: the mediating role of organizational embeddedness on coworker support and turnover intention. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, v. 23, n. 1, p. 107-125, 2022. DOI: 10.1080/15256480.2019.1708224.