

## Gestão de Turismo

# Gestão de pessoas no turismo: revisão da literatura internacional no recorte temporal de 2016 a 2020

## People Management in Tourism: Review of International Literature in the Timeframe from 2016 to 2020

## Gestión de Personas en el Turismo: Gestión de personas en el turismo: revisión de la literatura internacional en el marco temporal de 2016 a 2020

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto<sup>1</sup>, Jéssyca Rodrigues Henrique da Silva<sup>1</sup>, Adson de Lima Claudino<sup>1</sup>, José Mateus Silva de Araújo<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN, Brasil.

### Palavras-chave:

Gestão de Pessoas;  
Turismo;  
Literatura Internacional;  
Web of Science.

### Resumo

O estudo teve como objetivo analisar a literatura internacional sobre gestão de pessoas no turismo entre os anos de 2016 e 2020. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória e descritiva a partir de uma revisão de literatura de artigos publicados na base de dados Web of Science. A pesquisa resultou em um total de 236 publicações que foram analisadas, tratadas e categorizadas por meio de análise bibliométrica e análise de conteúdo. Como resultados, constatou-se que os estudos sobre gestão de pessoas no turismo são variados, com uma multiplicidade de temas, autores, periódicos e países sede das publicações. Onze categorias temáticas foram identificadas, que permearam as diferentes características que abarcam a interseção desses campos de estudos. O tema mais explorado foi a Gestão Sustentável de Recursos Humanos, enquanto que a Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação foi o tema que menos apresentou sinais de saturação. Por fim, o estudo demonstra a pluralidade de temas, conceitos e ideias que perpassam o campo de gestão de pessoas aplicado ao turismo, sugerindo novos direcionamentos e caminhos para pesquisas futuras.

### Keywords:

People Management;  
Tourism;  
International Literature;  
Web of Science.

### Abstract

The study aimed to analyze the international literature on people management in tourism between the years 2016 to 2020. For this, an exploratory and descriptive research was developed based on a literature review of relevant articles published in the database of Web of Science. The research resulted in a total of 236 publications that were analyzed, treated and categorized through frequency analysis, bibliometric analysis and content analysis. As a result, it was found that studies on people management in tourism are varied, with a multiplicity of themes, authors, journals and countries that host the publications. Eleven thematic categories were identified, which permeated the different characteristics that encompass the intersection of these fields of studies. The most explored topic was Sustainable Human Resources Management, while Human Resources Management and Information Technology was the topic that showed the least signs of saturation. Finally, the study demonstrates the plurality of themes, concepts and ideas that permeate the field of people management applied to tourism, suggesting new directions and paths for future research.

### Palabras clave:

Gestión de personas;  
Turismo;  
Literatura Internacional;  
Web of Science.

### Resumen

El estudio tuvo como objetivo analizar la literatura internacional sobre la gestión de personas en el turismo entre los años 2016 a 2020. Para ello, se desarrolló una investigación exploratoria y descriptiva a partir de una revisión bibliográfica de artículos relevantes publicados en la base de datos Web of Science. La investigación dio como resultado un total de 236 publicaciones que se analizaron, trataron y clasificaron mediante el análisis de frecuencia, el análisis bibliométrico y el análisis de contenido. Los resultados muestran que los estudios sobre la gestión de personas en el turismo son variados, con una multiplicidad de temas, autores, periódicos y países sede de las publicaciones. Se identificaron once categorías temáticas, que impregnaron las diferentes características que engloban la intersección de estos campos de estudio. El tema más explorado fue la gestión sostenible

Revisado em pares.  
Recebido em 18/12/2021.  
Aprovado em: 03/05/2022.  
Editor:  
Glauber Eduardo de Oliveira Santos.

de los recursos humanos, mientras que la Gestión de Recursos Humanos y Tecnología de la Información fue el tema que mostró menos signos de saturación. Por último, el estudio demuestra la pluralidad de temas, conceptos e ideas que permean entre el campo de la gestión de personas aplicada al turismo, sugiriendo nuevas direcciones y caminos para futuras investigaciones.



**Como Citar:** Barreto, L. M. T S.; Et al. (2022). Gestão de Pessoas no Turismo: Revisão da Literatura Internacional no Recorte Temporal de 2016 a 2020. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 16, e-2597, 2022. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2597>

## 1 INTRODUÇÃO

A construção do conhecimento é um processo contínuo no qual as descobertas da ciência resultam de investigações e experimentos da pesquisa científica (Silva, 2001). Logo, a composição do saber por estudiosos e filósofos desenvolve-se de modo sistemático, levando a novos conhecimentos sobre o mundo e construindo conteúdo para diversas áreas (Martins, Moura & Bernardo, 2018).

Não raro, um pesquisador pode enfrentar dificuldades para identificar e sanar lacunas de pesquisa, além das constantes barreiras para localizar itens pertinentes para subsidiar determinadas atividades (Santos & Kobashi, 2009). Como explicam Gomes, Benchimol e Barros (2018), cresce a cada dia o número de bases de dados e periódicos científicos, havendo a dificuldade de selecionar materiais relevantes para determinado campo de investigação.

Silva (2001) argumenta que, partindo das mudanças radicais que a sociedade vem enfrentando em uma dinâmica sem precedentes, é compreensível que a maneira de se fazer ciência também passe por inovações para atender às demandas de uma sociedade globalizada. É nesta dinâmica de aceleradas mudanças que se observa esse aumento no número de bases de dados, periódicos e outros canais de divulgação do conhecimento, especialmente na internet.

Assim, percebe-se a importância de constantes estudos de revisão da literatura sobre áreas específicas de pesquisa, já que estes ajudam a estruturar de forma coesa um elevado volume de conhecimento, além de medir índices de produção do conhecimento já desenvolvido sobre um determinado tema (Araújo, 2006). A respeito disto, Chang e Katrichis (2016, p. 791), também corroboram que “uma revisão da literatura não é apenas um esforço crucial para qualquer área de pesquisa acadêmica, mas também, é a base e a inspiração para pesquisas substanciais e úteis”.

Nos últimos anos, a área de gestão de pessoas tem se destacado nas pesquisas, em função do relevante papel que desempenha sobre a competitividade organizacional. Ao longo do tempo, houve uma evolução da gestão de pessoas, que saiu de uma abordagem operacional para uma perspectiva estratégica, passando a ser considerada um elo entre a estratégia do negócio e o desempenho da empresa (Bolaños & Nieves, 2020; Goyal & Patwardhan, 2020). Na busca pela vantagem competitiva, as empresas percebem que não só os recursos tecnológicos e físicos são relevantes, mas também que é preciso buscar soluções eficazes para maximizar o desempenho de seus funcionários (Bavik, 2016).

No turismo, a gestão de pessoas representa um elemento imprescindível, pois trata-se de um setor que depende de forma intrínseca dos trabalhadores, e estes influenciam de forma direta na atividade. Apesar do impacto da tecnologia no ambiente de trabalho, são os trabalhadores do turismo que exercem papel fundamental no setor (Baum *et al.*, 2016). Portanto, as capacidades humanas são consideradas ativos intangíveis que podem agregar valor aos produtos e serviços, em contraste com as abordagens convencionais de gerar receitas, como por exemplo, a produção de mercadorias (Murphy *et al.*, 2018).

De acordo com Bolaños e Nieves (2020), a literatura no campo da gestão de pessoas relacionada ao turismo tem evoluído nas últimas décadas, de modo a possibilitar uma ampla aplicação de sistemas de gestão e vantagens competitivas. Porém, ainda faltam informações confiáveis sobre como as suas ações impactam as ações das empresas.

A área de gestão de pessoas no turismo permite aos pesquisadores uma pluralidade de abordagens e enfoques distintos, os quais são perceptíveis nos trabalhos já desenvolvidos. Dentre os enfoques, pode-se citar: práticas de recursos humanos (Chang, Way & Cheng, 2018); cultura organizacional (Bavik, 2016); inclusão de colaboradores com deficiência intelectual (Meacham *et al.*, 2017); gestão ecológica de recursos humanos (Siyambalapatiya,

Zhang, & Liu, 2018; Kim *et al.*, 2019); gestão de talentos (Guan & Huan, 2019; Murillo & King, 2019), liderança organizacional (Zhao & Zhou, 2019), e outros.

Contudo, para uma contínua evolução de pesquisas nesta área, existe a necessidade de mapear e integrar o conjunto de estudos já trabalhados para que novos campos e necessidades de pesquisas possam ser evidenciados. A revisão da literatura permite essa análise, pois corresponde a uma descrição detalhada da literatura relevante para um campo teórico (Chang & Katrichis, 2016), podendo ser de grande utilidade para rastrear o debate sobre temas ligados à gestão de pessoas e aplicados ao turismo.

Embora existam estudos de revisão da literatura relacionados direta e indiretamente à área de gestão de pessoas no turismo (Aragon-Correa *et al.*, 2015; Baum, 2015; Baum *et al.*, 2016; Chang & Katrichis, 2016; Madera *et al.*, 2017; Murphy *et al.*, 2018; Sainaghi *et al.*, 2019; Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2018), percebe-se que estas pesquisas se dedicaram a apenas um subtema específico dentro desta grande área, mas não se debruçaram sobre os diferentes subtemas vinculados à gestão de pessoas de forma conjunta. Por exemplo, o subtema gestão de talentos em empresas do turismo foi abordado pelos autores Anlesinya, Datey-Baah e Amponsah-Tawian (2019) e Shulga e Busser (2019); estudo sobre as diferenças geracionais no ambiente de trabalho foi abordado por Sakdiyakorn e Wattanacharoensil (2018), e o tema força de trabalho por Baum *et al.* (2016). Desta forma, se percebe uma carência de pesquisas que se proponham a ampliar suas análises para a diversidade de temas inerentes à gestão de pessoas de forma holística e integrada, viabilizando um quadro abrangente desta área.

O presente estudo tem como objetivo investigar a literatura internacional do campo de gestão de pessoas no turismo, utilizando como recorte temporal o período de 2016 a 2020. Para isso, pretende-se: a) descrever as características dos artigos que versam sobre gestão de pessoas no turismo; b) identificar os principais temas abordados; e c) apontar lacunas teóricas no campo de gestão de pessoas no turismo.

Para Madera *et al.* (2017), os estudos sobre gestão de pessoas cresceram notavelmente nos últimos anos e vêm se concentrando em como criar vantagens competitivas para as organizações. No entanto, ainda existem poucos estudos sobre este tema no campo do turismo e hospitalidade (Aragon-Correa *et al.*, 2015) e, ainda, são poucos os estudos dentro da gestão do turismo que têm se concentrado em aspectos de revisão da literatura (Chang & Katrichis, 2016). Logo, se evidencia uma necessidade de estudos com este enfoque.

Também se percebe que o número de estudos bibliométricos têm aumentado na literatura de turismo e hospitalidade (Sainaghi *et al.*, 2019). Santos e Kobashi (2009), advogam que este tipo de pesquisa tem nos artigos científicos objetos empíricos privilegiados, e por isso, os utilizam para discutir e examinar o estado da ciência em determinado campo, de modo a fazer inferências.

Desta forma, a presente pesquisa contribui para a literatura da gestão de pessoas e do turismo, ao trabalhar esses temas de forma integrada e abrangente, evidenciando um panorama geral sobre quais são os assuntos mais abordados, os principais autores, os anos em que existe um maior número de publicações, procedimentos metodológicos mais adotados, principais campos de pesquisa, países e temas que mais se destacam, bem como aqueles que carecem de maior atenção.

A partir disto, espera-se fornecer informações úteis que possam direcionar o desenvolvimento de novos estudos, de modo a avançar na construção do conhecimento sobre esta temática. Ao integrar um amplo leque de publicações sobre a gestão de pessoas no turismo, esta pesquisa se propõe a analisar estes estudos e servir como um guia no desenvolvimento de futuras pesquisas. A seguir, serão detalhados os aspectos metodológicos que nortearam a revisão da literatura; posteriormente, serão apresentados os resultados e as considerações finais da pesquisa.

## 2 METODOLOGIA

Sobre os aspectos metodológicos, o presente estudo se configura como exploratório e descritivo, pois almeja a disseminação de informações acerca de uma temática, delineando-a e aprofundando o conhecimento, ao mesmo tempo em que observa e analisa a ocorrência de dados, identifica a frequência dos fatos e suas características (Prodanov & Freitas, 2013).

Também se caracteriza como um estudo bibliométrico, pois parte da realização de uma revisão da literatura, para posterior análise e descrição objetiva dos trabalhos identificados, com o propósito de medir os índices de produção do conhecimento científico sobre a gestão de pessoas no turismo (Araújo, 2006). A revisão da literatura, por sua vez, está integrada aos estudos bibliométricos e, segundo Chang e Katrichis (2016), consiste em uma descrição

sobre um campo teórico, traçando uma estratégia de busca para contribuir significativamente para a extração metódica do material coletado nas bases de dados.

Como estratégia de coleta de dados, selecionou-se a base de dados *Web of Science* (WoS), por se tratar de um portal de referência, com elevado índice de citações, ser o mais antigo da ciência e se configurar como uma plataforma seletiva de publicações acadêmico-científicas. No ano de 2020 foi constatado que o *Web of Science* conta com cerca de 34.000 periódicos indexados (Birkle et al., 2020).

Como recorte temporal, delimitou-se o período que compreende os anos de 2016 até 2020, de modo a abarcar trabalhos contemporâneos e temáticas em ascensão. A busca foi efetuada utilizando como filtro documentos no formato de artigo e intersectando as seguintes palavras-chave: “*human resource management*”, “*people management*”, “*tourism*”, “*hospitality*” e “*hotel*”. A princípio, captou-se os resultados de artigos encontrados pela intersecção de “*human resource management*” e “*people management*”; em seguida, realizou-se a mesma ação, desta vez, buscando a intersecção entre “*tourism*”, “*hospitality*” e “*hotel*”. Por fim, ambos os resultados foram convergidos, resultando em um total de 259 artigos.

Após uma leitura mais completa dos temas centrais e suas propostas de pesquisas, 23 artigos foram excluídos, pois não estavam diretamente relacionados à gestão de pessoas no turismo, restando um total de 236 artigos para análise. Todo o material foi categorizado em uma planilha a partir de um roteiro com itens de análise pré-estabelecidos, que permitiram a sistematização das informações dos textos. O uso da planilha teve como objetivo destrinchar os elementos e características metodológicas que os compuseram, e conseqüentemente, permitiu a otimização do tratamento das informações.

O roteiro de análise foi desenvolvido a partir da identificação dos aspectos centrais e estruturais que compõem uma pesquisa científica, especialmente para as pesquisas em formato de artigo. Alguns autores que embasam metodologicamente os itens elencados são Flick (2013), Gil (2002), Markoni e Lakatos (2003) e Vergara (1998). Foram elencados itens introdutórios, tais como título, resumo e objetivos da pesquisa; aspectos metodológicos, como por exemplo, abordagem, estratégias e objeto de estudo; e, principais resultados e conclusões dos estudos. Além disso, outros itens para caracterização das publicações foram levantados, tais como, autores, ano de publicação e periódicos. Um melhor detalhamento do roteiro de análise está evidenciado no quadro 1.

**Quadro 1** - Roteiro de análise dos artigos selecionados

Roteiro de Análise dos Artigos Selecionados		
Nome do periódico	Objetivos geral e específicos	Público respondente
Ano de publicação	Natureza do estudo	Técnicas de análise dos dados
Volume e número da publicação	Abordagem metodológica	Principais resultados
Título do artigo	Estratégia de pesquisa	Conclusão final
Autores	Objeto de estudo	Limitações
Instituição de ensino dos autores	Locus do trabalho	Sugestões para pesquisas futuras
País dos autores	Abrangência do estudo	
Tema central do artigo	Instrumento de coleta de dados	
Palavras-chave	Procedimento de coleta de dados	

Fonte: Elaboração própria (2021).

De posse das informações tabuladas, os dados foram avaliados a partir da análise de frequência, procedimentos descritivos e a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977). A análise de conteúdo foi aplicada especialmente na formulação de categorias e identificação dos temas centrais trabalhados nos artigos. Após a identificação dos temas centrais de cada trabalho, os dados foram agrupados por similaridade dos temas com o propósito de gerar categorias temáticas. Para uma melhor explanação do percurso metodológico da análise de conteúdo, apresentam-se os procedimentos da pesquisa divididos em três fases, sendo elas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados (Bardin, 1977; Silva & Fossá, 2015).

Na pré-análise, desenvolveu-se uma leitura flutuante do material selecionado na revisão da literatura, com o propósito de sistematizar as ideias iniciais e a formulação de indicadores. Neste momento foi possível estabelecer uma visão geral dos principais temas abordados por cada trabalho, elencando categorias iniciais que resultaram em 47 temas primários dentre os 236 artigos que compuseram a análise dos dados.

Na segunda etapa, prosseguiu-se com a exploração do material a partir de codificações do material textual em unidades de registros que apresentavam características semelhantes; neste momento, os temas identificados na fase anterior foram agrupados por proximidade temática, de modo a formar 11 categorias mais abrangentes,

também conceituadas como categorias intermediárias, sendo elas: Gestão Estratégica de Pessoas; Processos e Práticas de Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Pessoas; Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação; Comportamento Organizacional; Satisfação e Bem-Estar dos Funcionários; Gestão de Talentos; Intenções de Rotatividade; Desempenho dos Funcionários; Gestão Sustentável de Recursos Humanos; e Gestão da Diversidade.

A soma dessas onze categorias resulta na categoria temática final do estudo que é a Gestão de Pessoas no Turismo, cujo tema é o foco central desta pesquisa (Silva & Fossá, 2015). Por fim, na terceira e última fase, os dados manifestos nas categorias foram analisados, interpretados e comparados à luz da literatura sobre gestão de pessoas no turismo

Como mecanismo de apoio, utilizou-se a ferramenta *NVivo*, que se trata de um *software* para análise de dados qualitativos. A ferramenta contribuiu com o processo de agrupamento, organização, codificação e categorização do elevado volume de dados analisados (Alves *et al.*, 2015). A partir da frequência e representatividade dos temas, foi possível entender como se comportam os estudos sobre gestão de pessoas no turismo, fazer inferências sobre áreas mais exploradas, além daquelas que carecem de mais informações. Os resultados serão apresentados no tópico a seguir.

### 3 ANÁLISE DA LITERATURA INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO DE PESSOAS NO TURISMO

#### 3.1 Caracterização dos Estudos

A literatura internacional sobre gestão de pessoas no turismo é abrangente e diversificada, compreendendo uma multiplicidade de temas, periódicos, autores, instituições e países sede das publicações. Além disso, é um campo de estudo em evolução, uma vez que se observa um crescimento no número de publicações ao longo dos últimos anos. O gráfico 1 ilustra o crescimento do campo entre os anos de 2016 a 2020, com destaque para o ano de 2019, responsável por concentrar o maior número de publicações.

**Gráfico1** - Evolução da literatura sobre gestão de pessoas no turismo



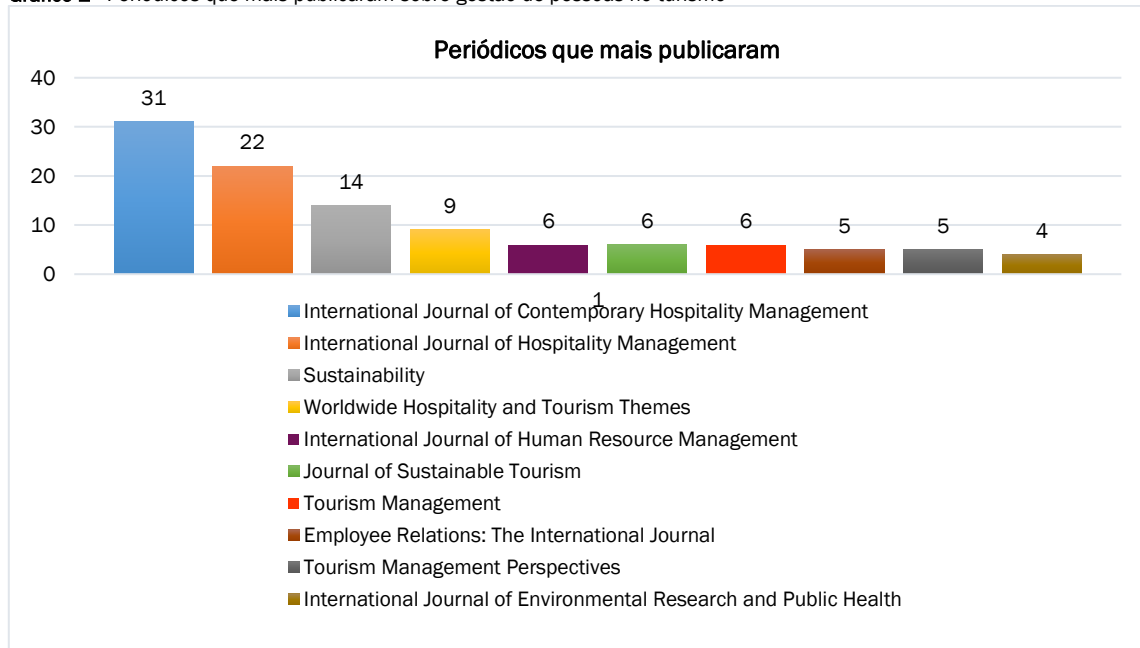
**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

Os artigos estão distribuídos em um total de 105 periódicos. Deste total, dez periódicos concentram os maiores níveis de publicações. Dentre eles, destacam-se o *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (31 publicações), o *International Journal of Hospitality Management* (22 publicações) e o *Sustainability* (14 publicações). Ou seja, apenas nesses três periódicos houve um percentual de 28,4% das publicações, sendo as demais distribuídas entre os outros 102 periódicos – gráfico 2.

Em relação às contribuições de autoria, existe uma vasta lista de autores responsáveis pelos trabalhos. No entanto, essa lista se encontra equilibrada e distribuída entre os 696 autores identificados. O gráfico 3 mostra os autores responsáveis pelo maior número de publicações (4 a 7 trabalhos publicados), sendo Osman Mubin Karatepe e Tom Baum os de maior destaque.

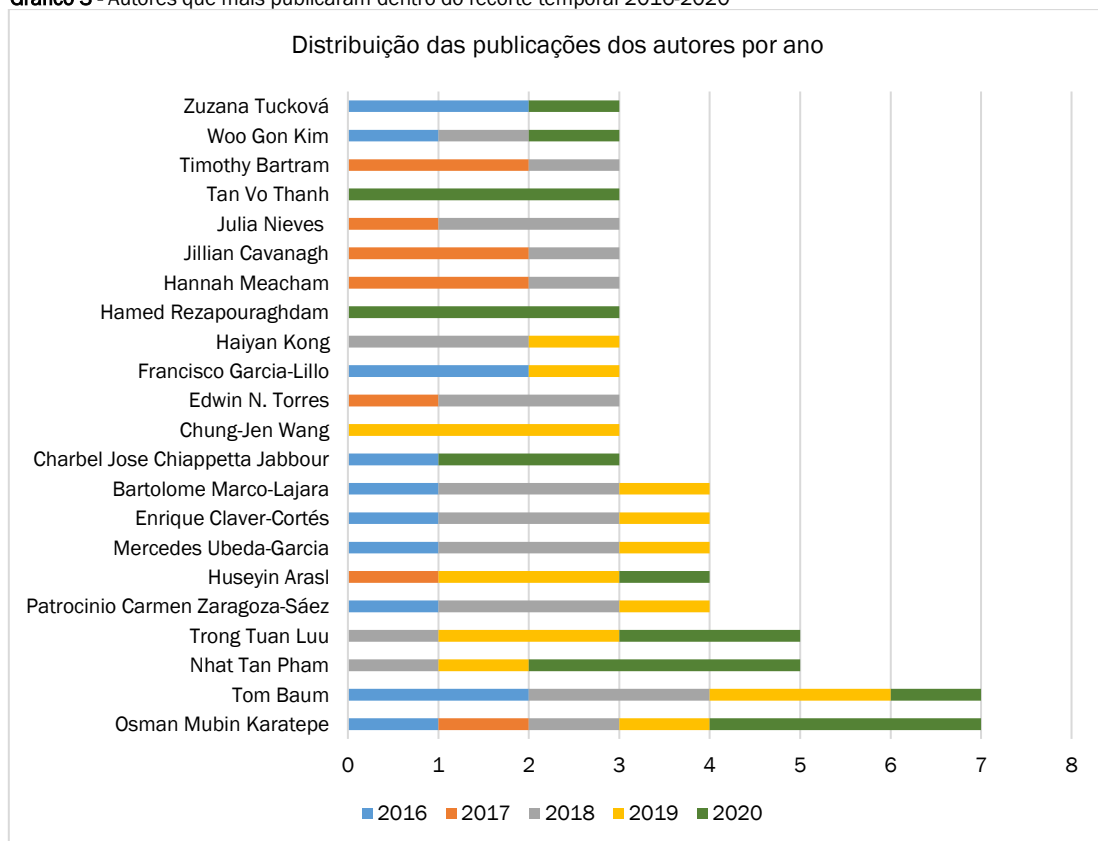
Também é possível observar a distribuição dos estudos de cada autor dentro do período temporal 2016 até 2020. Apesar de Osman Mubin Karatepe ter empatado com Tom Baum como os pesquisadores de maior destaque, o primeiro manteve entre 2016 até 2019 uma distribuição proporcional de apenas um artigo por ano. Assim, o ano de 2020 foi decisivo para o destaque de tal autor, o que lhe atribui um papel de importância não só no volume geral de publicações, como também em relação às publicações mais recentes.

**Gráfico 2 -** Periódicos que mais publicaram sobre gestão de pessoas no turismo



Outra autora que também obteve destaque – terceira colocação na lista – foi Nhat Tan Phan, com cinco publicações, sendo três delas concentradas no ano de 2020. Assim, percebe-se que diferentemente de Tom Baum que vem conseguindo se manter constante em quantidade de publicações ao longo dos últimos cinco anos, Osman Mubin Karatepe e Nhat Tan Phan são autores que têm firmado posições de liderança apenas nos últimos anos.

**Gráfico 3 -** Autores que mais publicaram dentro do recorte temporal 2016-2020



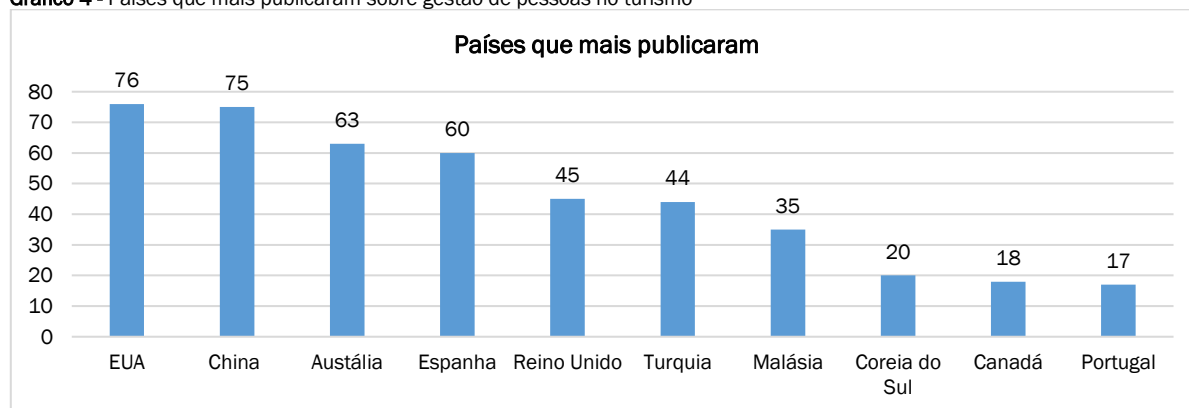
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ao observar as instituições de ensino de maior destaque, constatou-se que a Universidade de Alicante (31 trabalhos) e a Universidade do Mediterrâneo Oriental (20 trabalhos) obtiveram melhores resultados, com 4,5% e

2,9%, respectivamente. Outras 645 instituições foram citadas dentro do total das 236 publicações, porém sempre em números reduzidos, sem grande representatividade.

Com relação aos principais países de origem dos autores, os Estados Unidos se destacam como o país que mais publica sobre a temática, com 76 trabalhos. A China ficou em segundo lugar (75), seguida por Austrália (63), Espanha (60), Reino Unido (45), Turquia (44) e Malásia (35). Juntos, esses sete países concentraram 57,2% do total de publicações – gráfico 4.

**Gráfico 4** - Países que mais publicaram sobre gestão de pessoas no turismo

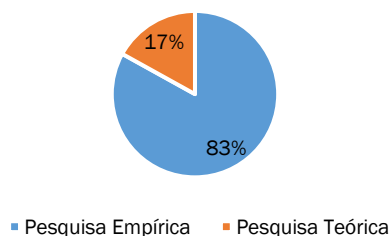


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Em relação às características metodológicas, 82,6% dos trabalhos analisados são de natureza empírica, pois não permaneceram apenas no campo teórico, buscando ampliar suas análises para o ambiente prático das organizações – gráfico 5.

**Gráfico 5** - Natureza das pesquisas sobre gestão de pessoas no turismo

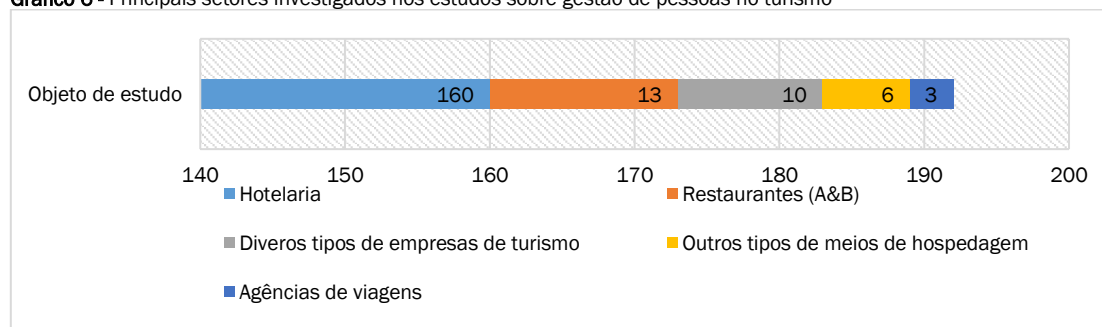
Natureza da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Por conseguinte, a maioria desses estudos empíricos apresentou como objeto de pesquisa as empresas do setor de hospedagem, em especial a hotelaria (78%). Tais resultados são interessantes, pois evidenciam possíveis campos de pesquisas ou segmentos do turismo pouco investigados e que, portanto, ainda carecem de mais informações sobre a realidade da gestão de pessoas nesses empreendimentos - gráfico 6.

**Gráfico 6** - Principais setores investigados nos estudos sobre gestão de pessoas no turismo



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

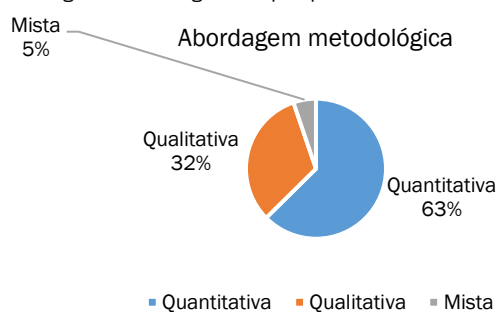
Apesar do setor de Alimentos e Bebidas ser representativo dentro do trade turístico, apenas 6,3% (13) dos estudos identificados direcionaram pesquisas a organizações deste setor. Talento *et al.* (2020) corroboram que o setor de Alimentos e Bebidas é tido como um pilar da atividade turística, em decorrência do seu crescimento. Só no Brasil, a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (2020) revela que este setor é um dos maiores, representando 10,6% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e gerando 1,68 milhão de empregos formais.

As agências de viagens representaram 1,5% dos casos. Já as empresas de atrativos turísticos, organizações não-governamentais, organizações/associações de guias de turismo, empresas de eventos e cruzeiros marítimos, representaram 0,5% cada. Portanto, constata-se que são setores ainda pouco investigados e que as futuras pesquisas podem diversificar o seu direcionamento para outros tipos de organizações ainda carentes de informações.

Quanto à abordagem metodológica, o gráfico 7 demonstra que há uma predominância de metodologias quantitativas (63%), em detrimento da qualitativa (32%). Ou seja, mais da metade desses estudos caminham por uma postura positivista, fazendo uso das leis da estatística e da matemática para compreender aspectos da gestão de pessoas no turismo. Há ainda um número inexpressivo de pesquisas de caráter misto (5%), que empregam as duas abordagens simultaneamente para uma melhor compreensão do fenômeno.

Creswell (2007) esclarece que com a legitimidade das pesquisas quantitativas e qualitativas nas ciências humanas e sociais, os métodos mistos vêm se expandindo no decorrer dos anos. Integrar diferentes abordagens em um único estudo é importante para garantir análises do geral para o particular, além de evitar pensamentos dicotômicos a respeito de uma sobreposição dos métodos. Ao adotar diferentes abordagens, o pesquisador poderá garantir maior poder de explicação sobre seu tema de estudo, além de elevar o potencial da sua própria pesquisa, por seguir novos caminhos ainda pouco percorridos.

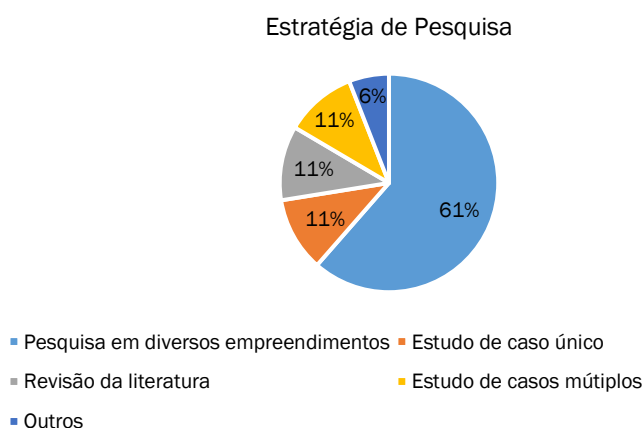
**Gráfico 7** - Abordagem metodológica das pesquisas.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

Com relação às estratégias adotadas, verifica-se no gráfico 8 que a maioria desses trabalhos desenvolveu a coleta de dados em diversos empreendimentos (61,4%). Por outro lado, houve considerável volume de estudos que adotaram métodos de estudo de casos, contemplando tanto caso único (11%), como casos múltiplos (11%).

**Gráfico 8** - Estratégias de pesquisa adotadas nas publicações

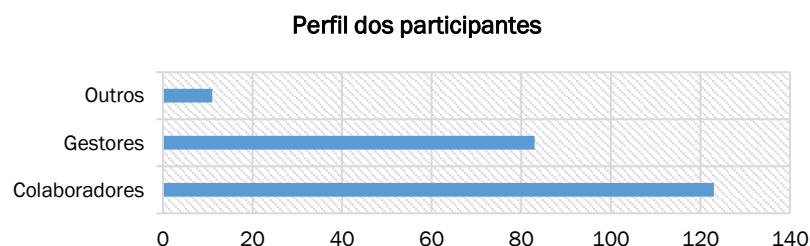


**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).



Com relação ao perfil dos participantes das pesquisas, constatou-se que os principais públicos-alvo são os colaboradores (56,2%), seguido dos gestores (37,9%). Tais resultados podem ser justificados pelo elevado número de pesquisas quantitativas já destacadas, uma vez que estudos dessa natureza necessitam de um grande volume de respondentes (Gil, 1999), o que também justifica o volume de organizações – gráfico 9.

**Gráfico 9** - Perfil dos participantes dos estudos sobre gestão de pessoas no turismo

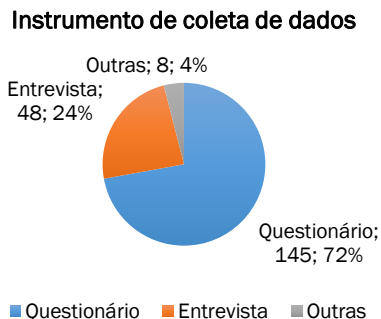


**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

No que se refere aos instrumentos de coleta de dados, o questionário – bastante utilizado nas pesquisas quantitativas – foi o mais citado (72,1%); já o roteiro de entrevistas – mais utilizado em pesquisas qualitativas – apresentou o percentual de 23,9%. Estes dois instrumentos de pesquisas já são muito utilizados no campo das ciências sociais, de modo que a escolha por um instrumento ou por outro dependerá da natureza de pesquisa, abordagem e objeto de investigação (Novikoff, 2020).

O fato de o questionário ser o mais representativo dentre os estudos analisados, pode estar relacionado ao perfil dos trabalhos levantados, que são em sua maioria de natureza quantitativa, conforme já apresentado no gráfico 7. Outras ferramentas identificadas foram a análise de documentos, observação participante e autoetnografia, aparecendo como outras opções em um total de 4% das publicações – Gráfico 10.

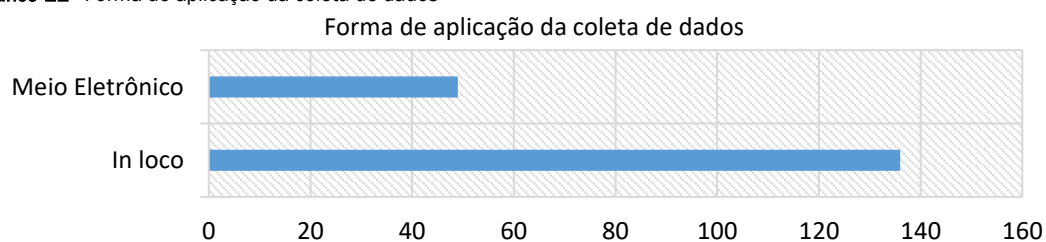
**Gráfico 10** - Instrumento de coleta de dados mais utilizados



**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

Apesar de haver uma tendência de crescimento para o uso das pesquisas desenvolvidas no ambiente online, verifica-se no gráfico 11 que as pesquisas presenciais com coleta *in loco* foram majoritárias (74%). Kozinets (2014), alega que as pesquisas online vêm tomando força e se destacam por serem mais econômicas, acessíveis e fáceis de usar, principalmente pelo elevado número de ferramentas que auxiliam no momento da distribuição. Porém, no presente estudo as pesquisas presenciais foram mais representativas.

**Gráfico 11** - Forma de aplicação da coleta de dados

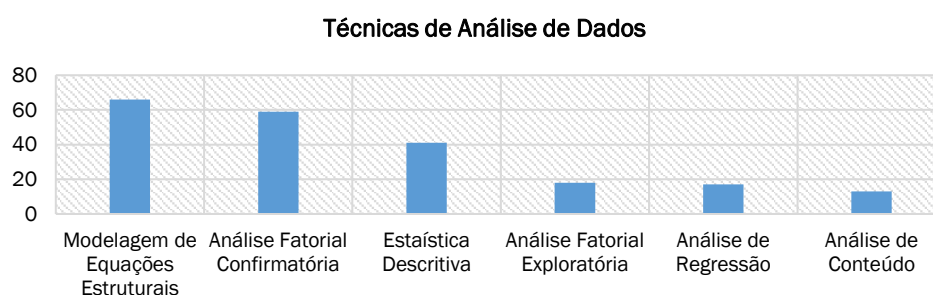


**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

Importante destacar que a pandemia decorrente da COVID-19, que teve início em 2020, exigiu da sociedade novas formas de relacionamento e maneiras de desempenhar atividades, incluindo as atividades de pesquisa, que tiveram que passar por múltiplas adaptações (Oliveira, 2021). Devido às restrições impostas pelo distanciamento social, houve a necessidade de alterar a forma de desenvolvimento dos estudos científicos, a partir do uso da internet e dos ambientes de pesquisa digital (Deslandes & Coutinho, 2020). Devido a este cenário, acredita-se que nos próximos anos haja um crescimento no número de publicações, não só no turismo, mas em diversas áreas do conhecimento, que tenham adotado o ambiente online como um meio para coleta de dados.

Sobre os métodos de análises de dados, constata-se no gráfico 12 que as análises estatísticas foram predominantes. A Modelagem de Equações Estruturais (MME) foi a técnica que mais se repetiu, sendo utilizada em um total de 17,5% das publicações (66 casos). Em seguida, tem-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com 15,6% (59 casos) e a análise descritiva com 10,9% (41 casos). Entre as técnicas de análises qualitativas, apesar de serem menos representativas, a análise de conteúdo foi a que apresentou maior frequência, com 13 ocorrências (3,4%) nos trabalhos investigados.

**Gráfico 12** - Técnicas de análise de dados mais utilizadas nas publicações



**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

Diante do exposto, percebe-se que as pesquisas sobre gestão de pessoas no turismo apresentam uma tendência de crescimento e se caracterizam, em sua maioria, por serem de origem empírica, com abordagem quantitativa e adoção de técnicas que enfatizam a análise de relações causais. A maior parte das pesquisas são desenvolvidas nos Estados Unidos e possuem o setor hoteleiro como principal campo de estudo.

### 3.2 Temas Abordados

Com relação às abordagens temáticas, percebe-se que as pesquisas são diversificadas, com algumas áreas de maior destaque, enquanto outras necessitam de maior atenção. Na tentativa de decifrar o conjunto de temas e áreas de pesquisas mais exploradas, delimitou-se com o auxílio do *software* NVivo as palavras mais citadas dentro do conjunto de palavras-chave utilizada nas 236 publicações investigadas.

**Figura 1** - Palavras-chave mais utilizadas dentro do total de publicações



**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

Para essa seleção, solicitou-se através da ferramenta que o software apontasse apenas as 100 palavras com maior frequência e com extensão mínima de 5 caracteres. Foi possível excluir dessa primeira busca muitas palavras de ligação, interjeições, artigos etc. Além disso, uma análise foi efetuada para exclusão de palavras aleatórias. Por fim, a nuvem de palavras foi criada a partir de uma seleção das 50 palavras mais frequentes e representativas dos estudos da gestão de pessoas no turismo, conforme evidenciado na figura 1.

Para interpretar o conteúdo da imagem, é importante avaliar o tamanho e as cores das palavras. Quanto maior a palavra, maior será sua frequência e representatividade nos trabalhos investigados. De modo similar, as 3 palavras mais frequentes estão destacadas na cor laranja; as outras 7 palavras mais relevantes aparecem na imagem na cor preta; já as demais palavras – menos relevantes – aparecem na cor cinza.

Assim, as palavras Gestão, Recursos e Humanos obtiveram maior representatividade, o que não poderia ser diferente, pois se tratam das temáticas principais do estudo. Outras palavras relevantes foram Práticas, Trabalho, Desempenho, Organizacional e Funcionários, o que pode estar relacionado ao tema práticas de trabalho de alto desempenho, muito citado pelas pesquisas. As palavras Turismo e Hospitalidade também se mostraram relevantes e já esperadas, devido à natureza das publicações e ao próprio contexto de análise do estudo, que teve como foco o turismo. Outras palavras são ilustradas no transcorrer da imagem, constatando a variada natureza das publicações e diversidade de temas abordados.

Para melhor compreender os dados, foram elencados os temas centrais de cada estudo nas 236 publicações. Uma categorização temática foi efetuada dividindo o conteúdo em 11 categorias e seus devidos desdobramentos, sendo elas: Gestão Estratégica de Pessoas; Processos e Práticas de Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Pessoas; Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação; Comportamento Organizacional; Satisfação e Bem-Estar dos Funcionários; Gestão de Talentos; Intenções de Rotatividade; Desempenho dos Funcionários; Gestão Sustentável de Recursos Humanos; e Gestão da Diversidade (Tabela 1).

A categoria Gestão Estratégica de Pessoas, baseia-se na conquista e na retenção de talentos, alinhada com as diretrizes estratégicas da organização e com os interesses individuais dos colaboradores; almeja o alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos da organização, visando um melhor desempenho da empresa (Wright & Ulrich, 2017; Leite & Albuquerque, 2009).

A categoria Processos e Práticas de Gestão de Pessoas pode ser conceituada de acordo com Pimentel (2016), como os processos de gerenciamento de pessoal que aferem as ações estratégicas desenvolvidas pelos gestores para os membros da organização. Envolve processos desde o recrutamento, passando pelo ato de formação, avaliação e remuneração de colaboradores. Juntos, os processos e práticas de gestão de pessoas contribuem para a melhoria na prestação de serviços e exercem influência na satisfação do cliente, gerando valor competitivo (Nunkoo *et al.*, 2020; Otoo, 2019).

O Desenvolvimento de Pessoas envolve programas educacionais de treinamento e de aprendizagem, tendo como objetivo melhorar a comunicação, as habilidades interpessoais, a capacidade de articulação, a dedicação e o profissionalismo necessários aos funcionários do setor turístico; para que estes consigam desenvolver suas atividades com o máximo de eficiência (Stavrinoudis & Psimoulis, 2017).

**Tabela 1** - Categorização dos temas centrais dos estudos sobre gestão de pessoas no turismo (continua)

<b>Categoria</b>	<b>Temas Vinculados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Total</b>
Gestão Estratégica de Pessoas	Gestão estratégica de pessoas	24	44
	Sistemas de trabalho de alto desempenho	13	
	Gestão de recursos humanos centrada na marca	1	
	Inovação na função de recursos humanos	1	
	Desempenho organizacional	2	
	Eficácia organizacional	1	
	Avaliação de resultados da gestão de pessoas	2	
Processos e Práticas de Gestão de Pessoas	Recrutamento e seleção de pessoas	5	12
	Práticas de gestão de recursos humanos	4	
	Remuneração	2	
	Qualidade dos processos de gestão de recursos humanos	1	
Desenvolvimento de Pessoas	Treinamento e Desenvolvimento	12	21
	Gestão do conhecimento	3	
	Capital humano	3	
	Gestão de carreira	2	
	Autoeficácia	1	

**Tabela 1** - Categorização dos temas centrais dos estudos sobre gestão de pessoas no turismo (conclusão)

<b>Categoria</b>	<b>Temas Vinculados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Total</b>
Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação	Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação	6	6
Comportamento Organizacional	Cultura organizacional	3	26
	Liderança organizacional	6	
	Envolvimento dos funcionários	10	
	Clima organizacional	1	
	Empoderamento psicológico	1	
	Inteligência emocional	1	
	Comportamento empreendedor	1	
	Identificação organizacional	2	
Satisfação e Bem-Estar dos Funcionários	Motivação dos funcionários	1	24
	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	5	
	Satisfação dos funcionários	5	
	Relações de trabalho	10	
	Qualidade de vida no trabalho	1	
	Bem-estar dos funcionários	1	
	Trabalho decente	1	
Assédio sexual	1		
Intenções de Rotatividade	Intenções de Rotatividade	9	9
Gestão de Talentos	Gestão de talentos	10	11
	Retenção de talentos	1	
Desempenho dos Funcionários	Produtividade do trabalho	2	9
	Satisfação e desempenho dos funcionários	1	
	Força de trabalho	3	
	Comportamento proativo	2	
	Serviço interno	1	
Gestão Sustentável de Recursos Humanos	Gestão verde de recursos humanos	24	46
	Gestão sustentável de recursos humanos	5	
	Gestão socialmente responsável de recursos humanos	17	
Gestão da Diversidade	Gestão da diversidade	8	16
	Questões de gênero	6	
	Geração Y	2	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A categoria Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação é fruto do processo de evolução da Tecnologia da Informação. Este tema envolve soluções para o alinhamento das práticas de gestão de pessoas e a tecnologia em ascendência (Laumer, Eckhardt, & Weitzel, 2010). Trata-se do uso da tecnologia para a execução de diferentes atividades de gestão de pessoas, desde o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração e recompensa do colaborador (Silva, 2019; Silva & Barreto, 2019; Silva, Lima, & Mendes Filho, 2020).

A categoria Comportamento Organizacional envolve temas que muitas vezes estão fundamentados na escola das relações humanas e tendem a trabalhar questões sociais e psicológicas, relacionando-as a uma melhor produtividade e desempenho no trabalho (Maximiano, 2008). Esta categoria engloba temas mais subjetivos e contemporâneos da gestão de pessoas, tais como, cultura organizacional, liderança e comprometimento organizacional. É importante atentar-se para eles e mediá-los através de ações estratégicas de gestão de pessoas que contribuam para o sucesso do negócio (Mohd, Ahmad, & Tan, 2016).

Sobre a Satisfação e Bem-Estar dos Funcionários, Amin *et al.* (2017) explicam que funcionários que adquirem estabilidade emocional e profissional diante de suas experiências dentro de determinada organização, tendem a apresentar melhores índices de satisfação, uma vez que esta compreensão de satisfação ocorre mediante a constatação de benefícios, boas condições de trabalho e motivação, fazendo-os aprimorar suas atividades e melhorar a prestação de serviços.

A Intenção de Rotatividade diz respeito ao desligamento de funcionários de uma empresa, ocasionado por aspectos como insatisfação, remuneração, possibilidade de crescimento dentro da organização, dentre outros. Logo, é necessária a substituição desses funcionários acarretando elevados custos para a organização (Basnyat & Lao, 2020).

Já a Gestão de Talentos pode ser compreendida como a adoção de estratégias que englobam recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e recompensa, de modo que tais estratégias reflitam no compromisso que a gestão organizacional possui com os seus colaboradores, e, conseqüentemente, reverberam no desempenho, motivação e engajamento da equipe em suas funções (Sheehan, Grant, & Garavan, 2018).

A categoria Desempenho dos Funcionários ressalta o entendimento de que os funcionários são parte crucial da organização e que os resultados alcançados por estes reverberam na produtividade e na competitividade do mercado. Desta maneira, o engajamento e a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários podem ser avaliados e mensurados por técnicas que permitem identificar o desempenho na realização de suas atribuições (Ceribeli, Pereira, & Rocha, 2019).

A categoria Gestão Sustentável de Recursos Humanos está diretamente relacionada às premissas da sustentabilidade. Assim, a gestão sustentável dos recursos humanos propõe a adoção de estratégias que permitam estimular, motivar e melhorar o desempenho dos funcionários a partir de práticas que os possibilitem desenvolver uma maior consciência socioambiental (Pham, Tučková, & Jabbour, 2019).

Por fim, se tem o tema Gestão da Diversidade, que se refere às práticas gerenciáveis de grupos distintos pertencentes a uma mesma organização; ou seja, estimular capacidades e aptidões de indivíduos heterogêneos de modo a alcançar criatividade, inovação e desempenho no ambiente de trabalho (Gröschl, 2011).

Algumas categorias, como Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação e Intenções de Rotatividade apesar de serem tratadas como categorias específicas e de apresentar um relativo volume de trabalhos, não abordaram variações de subtemas dentro das publicações analisadas. Tais motivos as levaram a serem tratadas como categorias isoladas. Além disso, a abrangência conceitual de alguns temas se reflete em alguns trabalhos, fator este que fez com que temas como: Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão de Talentos e Gestão Sustentável de Recursos Humanos fossem tratados ora como categoria, ora como temas específicos no conjunto de publicações.

Outros assuntos apareceram de forma aleatória, como por exemplo: Gestão Internacional de Recursos Humanos, Ambidestria Organizacional e Desafios da Gestão de Pessoas. Como não apresentaram volume de trabalhos suficientes, além de não se enquadrar nas demais categorias formadas, não geraram agrupamentos. A seguir, é possível visualizar uma descrição dos resultados das 11 categorias temáticas e os conteúdos explorados.

- **Gestão Estratégica de Pessoas:** Esta categoria foi a mais abrangente e reuniu 46 publicações que debateram os impactos da gestão de pessoas para os resultados organizacionais. Nesta categoria, a gestão de recursos humanos foi pensada como elemento estratégico que antecede e se associa a diversas variáveis, como inovação, envolvimento e capacidades organizacionais (Barreto *et al.*, 2017; Grobelna, 2019; Li & Huang, 2017; Torlak *et al.*, 2018); elementos estes que são capazes de exercer impacto sobre o desempenho organizacional. Os estudos sobre sistemas de trabalhos de alto desempenho ganham notoriedade, uma vez que se busca estabelecer relações com o desempenho dos funcionários (Karadas & Karatepe, 2019). Temas como gestão de recursos humanos centrados na marca e inovação são abordados, sem deixar de pensar em mecanismos e indicadores de avaliação de desempenho da área (Braje, Pavic, & Hodak, 2020). A partir de uma perspectiva sistêmica, diversos modelos de gestão estratégica de pessoas são discutidos para proporcionar ao mercado do turismo diretrizes de gestão organizacional adequadas e pautadas nos fatores estratégicos da área.
- **Processos e Práticas de Gestão de Pessoas:** Enquanto a categoria anterior esteve fundamentada nas funções estratégicas de gestão de pessoas, nesta categoria são reunidos 12 trabalhos que envolvem os estudos sobre os processos e práticas da área a partir de uma perspectiva mais operacional. As pesquisas aqui abordam as práticas de gestão de recursos humanos, não só por uma visão holística (estudando a atuação de um conjunto de práticas de forma agrupada), assim como por uma abordagem mais específica (investigando algumas práticas de forma isolada). Também é possível constatar uma acentuada presença dos estudos direcionados aos processos de recrutamento e seleção de pessoas, uma vez que 6 dos 15 trabalhos levantados apresentaram tais processos como temáticas centrais. Verifica-se uma leve presença da tecnologia da informação associada a estas temáticas, o que pode ser observado nos estudos de Torres e Gregory (2018) e Torres e Mejia (2017). Estudos sobre remuneração também são contemplados e discutidos pelos autores Ahmad, Scott e Abdul-Rahman (2016), que aplicaram sua pesquisa no contexto de países em desenvolvimento. Por fim, temas como implementação de melhorias na gestão de recursos

humanos são abordados, o que demonstra um esforço para garantir a execução de processos com elevados níveis de qualidade.

- **Desenvolvimento de Pessoas:** Estudos que abordam de forma direta ou indireta a temática foram amplos e diversificados, compreendendo um total de 21 trabalhos. Verificou-se a necessidade de agrupar essas pesquisas em uma mesma categoria, possibilitando assim uma maior exploração dos trabalhos. Tais resultados vão ao encontro dos achados na pesquisa de Markoulli *et al.* (2017), que revisaram a literatura de gestão de pessoas e constataram que este tema vem sendo bastante explorado. No que concerne às características desse agrupamento, verifica-se uma predominância de temas com foco em treinamentos, déficits desses processos e necessidades de desenvolvimento do capital humano no turismo. Por exemplo, há pesquisas que apontam o impacto do treinamento como influenciador da satisfação dos hóspedes e desempenho dos hotéis (Stavrinoudis & Psimoulis, 2017), ou com a própria satisfação dos funcionários (Hewagama *et al.*, 2019). Há autores que enfocaram pontos mais específicos, como Roque e Ramos (2019), que defenderam a necessidade de as empresas do turismo fornecerem treinamentos com foco na diversidade cultural. Por fim, temas como gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, autoeficácia, gestão de carreira e capital humano também são abordados, porém de forma mais limitada.
- **Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação:** Apesar da gestão de recursos humanos através da tecnologia sustentar um conjunto de componentes e se interligar diretamente aos subsistemas da gestão de pessoas, esta categoria apresenta um número limitado de estudos, somando apenas seis publicações. Esses resultados vão ao encontro da pesquisa de Gonzalez, Gasco e Llopis (2020), que revisaram a literatura deste campo no turismo, constatando um volume restrito. Tais estudos englobam discussões sobre como a tecnologia pode contribuir para maior produtividade e eficiência da área (Ahmad & Scott, 2019), a partir de uma otimização das funções de gestão de pessoas no turismo, eficácia dos processos e redução de custos; principalmente, pelo fato de a tecnologia viabilizar a automatização das atividades, a partir do uso de tecnologias modernas como robôs, inteligência artificial (IA), internet das coisas e tecnologias de autoatendimento. Por fim, verifica-se uma associação do tema de tecnologia da informação a aspectos mais sociais; por exemplo, o estudo de Radic *et al.* (2020), investigaram a influência da comunicação online na satisfação da vida e bem-estar de funcionários de navios de cruzeiros. Portanto, percebe-se que ainda existe uma diversidade de aspectos a serem explorados pela área.
- **Comportamento Organizacional:** Esta categoria é composta por 26 trabalhos, que analisaram questões relativas ao comportamento das pessoas, especialmente sobre como ele pode resultar em melhores níveis de satisfação e desempenho do funcionário. Verifica-se uma predominância nos estudos sobre envolvimento e engajamento dos funcionários, como mostram as pesquisas de Teo, Bentley e Nguyen (2020) e Karatepe, Rezapouranghdam e Hassannia (2020). Além disso, temas como cultura e liderança organizacional também são enfatizados, à medida que tratam de aspectos e diretrizes que norteiam o comportamento dos gestores e, portanto, influenciam todos os membros da organização. Outros temas que surgiram em menor frequência são: identificação organizacional, inteligência emocional, clima organizacional, empoderamento psicológico e comportamento empreendedor.
- **Satisfação e Bem-Estar dos Funcionários:** A maioria das políticas, processos e práticas de gestão de pessoas são desenvolvidos com a finalidade de melhorar o desempenho geral da empresa. No entanto, esses resultados dificilmente serão alcançados se os funcionários não estiverem satisfeitos em seu ambiente de trabalho (Pagán-Castaño, Maseda-Moreno, & Santos-Rojo, 2020). Por isto, os aspectos relacionados a esta categoria devem ser uma preocupação constante dos empreendimentos turísticos, o que se reflete no amplo leque de estudos que se associaram direta e indiretamente a esta temática. Com base nisto, esta categoria está formada por 24 trabalhos, que dialogaram com questões relativas a diversas dimensões da satisfação e do bem-estar dos funcionários. Percebe-se uma preocupação com discussões que enfatizam as relações estabelecidas, seja entre funcionário e empregador – a partir das relações e contratos de trabalhos – como também há discussões que enfatizam as relações de equilíbrio estabelecidas entre trabalho e vida pessoal. Por fim, percebe-se uma discussão sobre qualidade de vida no trabalho, enfatizando questões éticas e morais, principalmente, a necessidade de garantia de condições mais justas e humanas no desenvolvimento do trabalho.
- **Intenções de Rotatividade:** O problema da rotatividade (*turnover*) no turismo não é algo novo, o que está condicionado a uma série de características próprias que contribuem para este fenômeno, dentre elas: sazonalidade, más condições de trabalho, possibilidades de progressão, conjuntura econômica e escassas

ações de gestão de pessoas nas empresas (Pimenta, 2004; Cunha, 2016). Diante disto, esta categoria reúne nove trabalhos que dialogaram com preocupações do campo de gestão de pessoas no sentido de diminuir a rotatividade do turismo. Algumas discussões são para examinar como as práticas de recursos humanos contribuem para este processo (Ubeda-Garcia *et al.*, 2019); ou ainda, autores que buscaram formas de mensurar intenções de rotatividade (Alferaih, 2017). Por fim, esta categoria demonstra que a rotatividade continua a ser uma preocupação vinculada ao turismo, e que o campo da gestão de pessoas pode contribuir para discussões em torno deste problema.

- **Gestão de Talentos:** A gestão estratégica de talentos consiste em uma área importante para a gestão de pessoas. Para as empresas do setor turístico, este tema se apresenta como uma possibilidade viável na busca pela diminuição dos índices de rotatividade da área. Isso porque ela tem como foco atrair e nutrir funcionários produtivos para os benefícios da empresa (Murillo & King, 2019). Uma boa gestão de talentos na organização possui relação direta com a intenção de rotatividade, conforme categoria discutida em tópico anterior (Alferaih, Sarwar, & Eid, 2018). Logo, essa categoria reuniu 11 trabalhos que dialogaram com o tema, associando-o a diversos fatores organizacionais, como o treinamento e desenvolvimento de pessoas e/ou a escassez de recursos humanos (Sen & Bhattacharya, 2019).
- **Desempenho do Funcionário:** As atividades da gestão de pessoas são pensadas e executadas com o propósito de conduzir o capital humano ao alcance de melhor desempenho e resultados organizacionais (Bolaños & Nieves, 2020). Esta categoria reuniu nove trabalhos que dialogaram com temas que direcionam o comportamento do trabalhador ao alcance de melhor desempenho e produtividade. Alguns exemplos incluem investigações que se debruçaram a analisar a influência de fatores externos e internos à organização na produtividade dos funcionários (Park *et al.*, 2016); ou ainda, exploraram quais fatores ou práticas de gestão de pessoas contribuem para aumentar o comportamento proativo dos funcionários (Guan & Huan, 2019). Ou seja, aqui o enfoque está na melhoria do desempenho do trabalhador, para que estes exerçam suas funções com o máximo de eficiência, melhorando a qualidade dos serviços internos e contribuindo para o alcance de melhores resultados organizacionais.
- **Gestão Sustentável de Recursos Humanos:** A gestão sustentável de recursos humanos (GSRH) está ancorada nos princípios da sustentabilidade para o direcionamento de ações da gestão de pessoas (Wikhamn, 2019). O foco está no desenvolvimento e na competitividade, que irá envolver não só objetivos financeiros como também os ambientais e sociais (Pimenta, 2004; Wikhamn, 2019). Assim, esta categoria reuniu 46 trabalhos, nos quais alguns dos temas abordados são: gestão verde de recursos humanos, responsabilidade social corporativa, comportamento de cidadania organizacional e inclusão social. Importante ressaltar que apesar da pluralidade de abordagens e de muitas vezes esses temas estarem associados dentro das discussões, verifica-se uma predominância das questões ecológicas; o que também já pode ser observado pela presença das palavras Verde e Ambiental na nuvem de palavras apresentada na figura 1. Tais resultados vão ao encontro do que foi exposto por Wikhamn (2019), ao alegar que a maioria dos trabalhos sobre este tema têm sido dedicados à sustentabilidade ambiental. Além disso, dentre as várias práticas verdes de recursos humanos discutidas pelos autores, constata-se um destaque para as práticas de treinamento verde, que almejam o desenvolvimento de educação ambiental e valores ecológicamente corretos nos funcionários (Pham *et al.*, 2018; Siyambalapitiya, Zhang, & Liu, 2018; Srivastava & Shree, 2019).
- **Gestão da Diversidade:** A gestão da diversidade é um tema de importância para o turismo, uma vez que a força de trabalho do setor é caracterizada por altos índices de diversidade, fazendo com que o mesmo venha atraindo atenção de pesquisadores do turismo (Manoharan, Ardeshmukh, & Gross, 2019). Esta categoria reuniu 16 trabalhos que trataram de diversas facetas da gestão da diversidade no ambiente organizacional, tais como diversidade étnica, de gênero e de gerações. Foram identificados estudos que buscaram comprovações dos papéis da diversidade de gênero para a elevação da inovação e da criatividade entre funcionários do turismo (Luu, 2019; Tuan, 2020). Há ainda estudos que exploraram temas mais específicos, como o que interfere nas atitudes do trabalho da geração Y no contexto do turismo (Fok & Yeung, 2016); ou ainda, as diferenças de tratamento e suporte do supervisor oferecido a homens e mulheres, além de como isso interfere no engajamento do colaborador, e conseqüentemente no desempenho organizacional (Suan & Nasurdin, 2016).

Importante destacar que apesar dos estudos terem sido separados e categorizados por temas centrais relativos a cada pesquisa, a gestão de pessoas é uma área sistêmica na qual todas as variáveis estão interconectadas,

relacionando-se umas com as outras. Logo, todos os temas apresentados possuem associações e interações entre si, de modo que eles se complementam e dialogam, na tentativa de fornecer conhecimentos úteis para a melhoria dos processos, resultados organizacionais e competitividade para as empresas do setor turístico.

A seguir, será apresentada uma discussão sobre as categorias temáticas abordadas em maior e menor quantidade, com a finalidade de fornecer direcionamentos para pesquisadores que almejam avançar neste campo do conhecimento.

### 3.3 Lacunas Teóricas e Direcionamentos Futuros

Ao analisar a evolução das categorias temáticas sobre gestão de pessoas no turismo ao longo do recorte temporal selecionado, percebe-se que existe uma grande variação entre os temas. Algumas categorias obtiveram destaque nos anos iniciais da análise, outras se destacaram nos últimos anos e outras se mantiveram constantes (Gráfico 13).

Por exemplo, a categoria Desempenho dos Funcionários obteve um número mais expressivo de publicações em 2016, reduzindo o seu volume de publicações até o ano de 2019. Em 2020, esta categoria não registrou nenhuma nova pesquisa. A Gestão de Talentos também apresenta características similares, porém começou a obter destaque em período mais tardio, no ano de 2018.

Já as categorias Gestão Estratégica de Pessoas, Satisfação e Bem-Estar dos Funcionários, Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação e Gestão Sustentável de Recursos Humanos são temas em evolução crescente. Especialmente os dois últimos chamam atenção, pois ganham destaque apenas nos últimos anos. Além disso, percebe-se que o tema Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação surge na literatura analisada apenas em 2018, o que demonstra um grau de atualidade para esta categoria.

**Gráfico 13** - Evolução dos temas por ano de publicação



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para analisar amplamente os temas com maior volume de publicações, somou-se a quantidade de trabalhos para cada categoria temática dentro do período de cinco anos (2016-2020). Assim, é possível sinalizar com maior clareza as áreas mais exploradas, além daquelas que representam lacunas de pesquisas. Com base no gráfico 14, é possível mapear visualmente quais são essas áreas. As categorias com maiores volumes de trabalhos estão

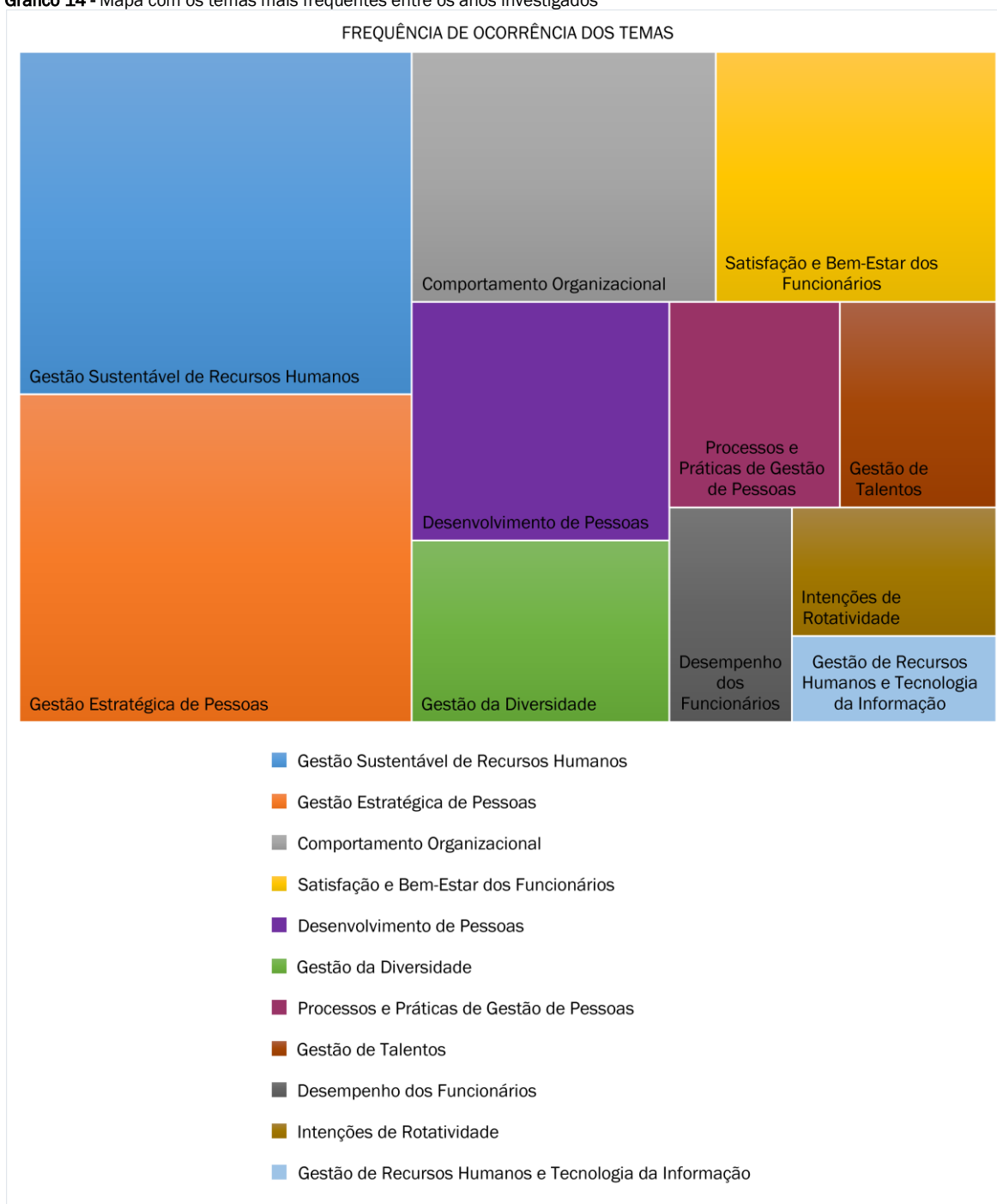


sinalizadas em espaços mais expressivos, ou seja, quanto maior a área do mapa, maior o volume de publicações para a respectiva categoria apresentada.

A partir da imagem gráfica, verifica-se que a categoria com maior volume de trabalhos é a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (46 trabalhos), seguida da Gestão Estratégica de Pessoas (44 trabalhos). As categorias Comportamento Organizacional, Satisfação e Bem-Estar dos Funcionários, e Desenvolvimento de Pessoas apresentaram volume mediano, totalizando 26, 24 e 21 trabalhos, respectivamente.

Já a Gestão da Diversidade, Processos e Práticas de Gestão de Pessoas e Gestão de Talentos, aparecem no gráfico com menor expressividade (16, 12, 11, respectivamente). O Desempenho dos Funcionários e Intenções de Rotatividade, aparecem com nove publicações cada. Por fim, a categoria Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação foi a que obteve valores mais inexpressivos, pois todos os trabalhos desta categoria somaram apenas seis publicações.

**Gráfico 14** - Mapa com os temas mais frequentes entre os anos investigados



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Importante destacar que essas categorias foram elaboradas a partir de um conjunto de trabalhos com características similares, o que viabilizou tal agrupamento em um mesmo conjunto de dados. No entanto, ressalva-se que dentro delas existem especificidades de temas entre os quais também é possível mensurar alguns com maior nível de frequência, se comparado aos demais. Por exemplo, apesar da Gestão Sustentável de Recursos Humanos ter sido a mais abrangente, dentro dela é possível identificar estudos pautados em aspectos da sustentabilidade ecológica que transpareceram em maior quantidade, enquanto os outros que focaram aspectos sociais, foram citados em número reduzido.

A partir destas análises já é possível desenvolver pontos de reflexões sobre áreas de pesquisas com maior maturidade e sugerir outras áreas que podem servir de guia para as discussões de estudos nos próximos anos.

Por exemplo, levando em consideração que o tema Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação obteve um menor volume de trabalhos, conseqüentemente, é possível inferir que esta é uma área que apresenta potencial frutífero de publicações. Além disso, ressalta-se que no Gráfico 13, a mesma se mostrou como área recente, o que fortalece a ideia de que este é um tema que tenderá a crescer no futuro.

Markoulli *et al.* (2017), ao revisarem a literatura sobre gestão de pessoas, já haviam sugerido que este é um tema em potencial. Esta pesquisa reafirma o argumento dos autores, reforçando a necessidade de se investigar tais assuntos aplicados ao contexto do turismo. A pesquisa de Gonzalez, Gasco e Llopis (2020), compartilha da mesma percepção, ao ponto que tais autores desenvolveram um estudo de revisão da literatura ao longo de 31 anos, interligando os temas Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação no turismo, constatando que a literatura ainda é limitada.

Além disso, a gestão de pessoas é uma área ampla que abrange uma diversidade de atividades organizacionais, tais como recrutamento e seleção, treinamentos, avaliação e remuneração de pessoas (Silva, 2019). Por outro lado, as ferramentas tecnológicas também são diversificadas e estão em constante inovação, tal como mostram as novas tecnologias denominadas de realidade aumentada, internet das coisas, robótica, internet dos serviços, dentre outras (Kon, 2017). Logo, percebe-se que novas pesquisas são necessárias de modo a se aprofundar nesse complexo contexto de transformação tecnológica.

Outros temas que aparecem de forma pouco expressiva são os temas Intenções de Rotatividade e Desempenho dos Funcionários. A rotatividade é e continuará sendo uma “caixa preta” capaz de gerar questionamentos e necessidades de novas pesquisas no turismo. Mesmo sendo um ponto já elencado como preocupação desde as primeiras publicações da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2001), a rotatividade no turismo sempre acenderá um alerta. Isso porque mesmo depois de tantos anos, a gestão de pessoas no setor ainda se mostra enfraquecida e com pouca evolução (Silva, 2019), contribuindo diretamente para o fenômeno da rotatividade (Basnyat & Lao, 2020).

Temas como gestão do conhecimento, educação de pessoas, gestão de carreira e gestão de talentos são emergentes e quando investigados em profundidade, podem oferecer subsídios para entender a rotatividade no setor. Além disso, é importante citar que a gestão de talentos também constitui uma área com número reduzido de pesquisas, fortalecendo a ideia de que é uma área frutífera e passível de investigação.

Em relação à Gestão da Diversidade, observa-se que este tema também possui potencial para futuras pesquisas. Por exemplo, no Brasil, segundo Silveira e Medaglia (2020), existe um ambiente profissional do turismo majoritariamente feminino, o que pode estar condicionado a empregos sazonais, com diárias reduzidas e baixa remuneração. Apesar deste cenário e com base nos dados analisados, existe um número reduzido de pesquisas que tratam sobre questões de gênero neste setor.

Isso é ainda mais preocupante se for considerado que o estudo de Morgan e Pritchard (2019) apontou a existência de elevadas taxas de assédio sexual em todo o mundo, especialmente nos locais de trabalho do turismo. Assim, constata-se que mais pesquisas podem se debruçar sobre a realidade do emprego para diferentes perfis de gênero. Pesquisadores podem se questionar: Existem diferenças salariais entre homens e mulheres que atuam no turismo? Os direitos trabalhistas e de licença maternidade são assegurados para funcionárias que se tornaram mães? Existe preconceito na contratação de gêneros específicos de funcionários?

Além disso, são muitas as gerações que têm emergido no mercado de trabalho. Como afirmam Sakdiyakorn e Wattanacharoensil (2018), o encontro de gerações no ambiente de trabalho será cada vez mais um desafio para os gerentes de empresas do turismo.

As novas gerações, consideradas “Millennials”, diferente das gerações “X” e “Baby Boomers” são pessoas caracterizadas pela forte relação com a tecnologia. Comazzetto *et al.* (2016) afirmam que a geração Y nasceu em um contexto completamente imerso ao mundo digital, sendo essa uma característica predominante dos “Millennials”, que os permitem dominar as tecnologias e a informatização, tornando o seu uso rotineiro tanto no ambiente profissional quanto no pessoal. Portanto, são perfis em potencial para trabalharem no turismo, que é um setor com forte apelo e influência tecnológica (Cacho & Azevedo, 2010). No entanto, este encontro entre gerações pode resultar em conflitos, o que abre espaço para que novos estudos investiguem seus aspectos particulares e seus impactos para o desempenho organizacional.

Importante ressaltar que apesar de algumas categorias apresentarem elevado número de trabalhos, ainda assim é possível destacar subtemas de pesquisas que precisam ser melhor investigados. Apesar da categoria Desenvolvimento dos Funcionários ter apresentado um número mediano de publicações, temas como gestão de carreira, autoeficácia e gestão do conhecimento foram pouco abordados. De acordo com Murphy *et al.* (2018), a qualidade do serviço é um conceito abstrato, logo, o treinamento e desenvolvimento de pessoas contribuirão para proporcionar um nível de qualidade superior.

Além disso, o turismo é uma área com graves problemas de empregabilidade. Segundo Silveira, Medaglia e Nakatani (2020), as complicações são originadas por lacunas na fomentação do diálogo integrativo entre o mercado e os formadores, o que contribui para a criação de adversidades no que tange à expectativa dos empresários contratantes e a formação proposta pelos sistemas de construção do conhecimento. Fato este que proporciona abertura para novas pesquisas investigarem até que ponto a gestão de carreira pode contribuir para uma melhor posição e colocação de profissionais no setor; ou ainda, como a tecnologia interfere na gestão do conhecimento e aprendizagem de funcionários do turismo, conforme defendido por Silva, Lima e Mendes Filho (2020).

Por fim, apesar da categoria Gestão Sustentável de Recursos Humanos ter apresentado o maior volume de publicações, acredita-se que este tema continuará em debate crescente nos próximos anos. Como explica Wilkman (2019), este tema ganhou força devido às pressões externas sofridas por organizações, para incorporar elementos de responsabilidade socioambiental corporativa, incluindo atividades direcionadas à sustentabilidade.

O debate sobre a sustentabilidade, por sua vez, é algo que está cada vez mais presente na sociedade em geral e no turismo em particular (Korossy, 2008). Tal relação é significativa ao ponto que o turismo foi inserido de forma direta em pelo menos três, dentre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização Mundial das Nações Unidas – Agenda 2030 (World Tourism Organization, 2019). Logo, verifica-se que este é um tema que poderá continuar em evidência ao longo do tempo. Temas pautados em questões sociais, como inclusão social e funcionários com deficiência ainda podem ser melhor explorados (Cavanagh *et al.*, 2017) no decorrer dos próximos anos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas é um campo em evolução e no turismo apresenta características diferenciadas. Embora os estudos sobre a gestão de pessoas tenham crescido nas últimas décadas, ainda há pouca literatura aplicada ao contexto do turismo (Madera *et al.*, 2017). Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar a literatura internacional sobre a gestão de pessoas no turismo no período compreendido entre 2016 e 2020.

Os resultados mostraram uma tendência de crescimento nas pesquisas, com variado número de autores, periódicos e países sede das publicações. Há uma predominância de posturas positivistas, com abordagens quantitativas e técnicas estatísticas de análise. Além disso, o setor hoteleiro se mostrou como o principal locus de pesquisas, sugerindo a necessidade de expansão para outros contextos de segmentos turísticos.

A partir da análise temática, organizou-se o amplo leque de informações em 11 categorias, agrupados de um total de 236 trabalhos que se uniram por afinidade e proximidade temática. Uma análise dos temas por ano de publicação mostrou que algumas categorias possuem um número de publicações constante, contemplando todos os anos analisados, enquanto outras emergiram apenas nos anos mais recentes. Através da análise de ocorrência de subtemas em cada categoria, sinalizou-se áreas de pesquisas que foram mais exploradas, enquanto outras que carecem de mais informações.

A categoria Gestão Sustentável de Recursos Humanos se mostrou como a mais estudada, especialmente, no que concerne à sustentabilidade relacionada a aspectos ambientais. Este é um resultado compreensível levando em consideração o papel que a sustentabilidade vem assumindo na sociedade e no turismo.

Por outro lado, a Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação obteve menor expressividade, possivelmente por ser um tema mais recente, e assim, foi considerada uma área com boas oportunidades de pesquisa. Ressalta-se que ambas as categorias se mostraram emergentes, sendo assim, tendem a crescer ainda mais nos próximos anos. Além disso, apesar de serem analisadas de forma agrupada, as onze categorias são compostas por diversos subtemas, onde dentro de cada uma é possível visualizar especificidades temáticas em maior e menor quantidade.

Por fim, o estudo demonstra a riqueza de temas, conceitos e características que permeiam os estudos da gestão de pessoas, que quando aplicados ao campo do turismo se mostra ainda mais plural e diversa. Também é perceptível a importância de estudos de revisão de literatura sobre tópicos e campos específicos interligados ao turismo, principalmente no que concerne à gestão de pessoas, pois esta é uma área diretamente relacionada à competitividade e geração de impactos positivos para o setor.

Apesar da significativa contribuição deste estudo, especialmente pela escassez de pesquisas que avaliassem a gestão de pessoas no turismo de forma holística, o presente trabalho possui limitações. O principal aspecto diz respeito ao recorte temporal, que pela capacidade logística de trabalho, delimitou-se como abrangência o período de cinco anos. Considera-se que uma pesquisa com maior espaço temporal poderia trazer mais assertividade aos resultados. Além disso, o fato de ter sido contemplada apenas uma base de dados também pode ser considerada uma limitação. Desta forma, recomenda-se a ampliação e diversificação das bases de dados para estudos futuros.

Como principal contribuição deste estudo, ressalta-se o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa com as seguintes recomendações: ampliar os estudos sobre gestão sustentável de recursos humanos para as dimensões sociais, transpondo o limite das dimensões ambientais, que já vêm sendo mais exploradas; ampliar o debate sobre gestão de recursos humanos e tecnologia da informação, tendo em vista que esta é uma área em ascensão e com pouco debate dentro dos trabalhos analisados, inclusive temas como recrutamento e treinamentos online podem ser mais abordados; a gestão da diversidade pode ser trabalhada, especialmente, do ponto de vista dos estudos de gênero e diferenças geracionais no local de trabalho; outros temas centrados do desenvolvimento do colaborador, tais como, gestão do conhecimento, aprendizagem, gestão de carreiras e de talentos também estão carentes de informações, o que se torna indispensável para discussões futuras.

Por fim, também se recomenda que estudos futuros possam ampliar o recorte temporal para novas pesquisas de revisão sobre o tema, diversificando as bases de dados, e ainda a análise e acompanhamento do comportamento dessas publicações ao longo dos próximos anos.

## REFERÊNCIAS

- Ahmad, R., & Scott, N. (2019). Technology innovations towards reducing hospitality human resource costs in Langkawi, Malaysia. *Tourism Review*, 74(3), 547–562. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2018-0038>
- Ahmad, R., Scott, N., & Abdul-Rahman, R. (2016). Why minimum wage order implementation is a challenge to human resource managers in Langkawi hotels. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 10(2), 191–204. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-06-2015-0065>
- Alferaih, A., Sarwar, S., & Eid, A. (2018). Talent turnover and retention research: the case of tourism sector organizations in Saudi Arabia. *Evidence-Based HRM*, 6(2), 166–186. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0035>
- Alferaih, A. (2017). Developing a conceptual model to measure talent's turnover intention in tourism organisations of Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 2–23. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2014-0803>
- Alves, D., Figueiredo Filho, D., & Silva, A. H. (2015). O poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. *Revista Política Hoje*, 24(2), 119–134. <https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/articulo/view/3723/3025>
- Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1256–1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0659>
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K., & Amponsah-Tawiah, K. (2019). Strategic talent management scholarship: a review of current foci and future directions. *Industrial and Commercial Training*, 51(5), 299–314. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2018-0095>
- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, 12(1), 11–32.

- Aragon-Correa, J. A., Martin-Tapia, I., & Torre-Ruiz, J. (2015). Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies: analytical review and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 498–522. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0564>
- Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. (2020). *Números do setor*. <https://www.abia.org.br/downloads/Infograficoanual2020v5.pdf>.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, L. M. T. da S., Albuquerque, L. G. de, & Medeiros, C. A. F. (2017). Capacidades organizacionais: um estudo na hotelaria do nordeste brasileiro. *REGE - Revista de Gestão*, 24(2), 170–180. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.007>
- Basnyat, S., & Lao, C. S. C. (2020). Employees' perceptions on the relationship between human resource management practices and employee turnover: A qualitative study. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 453–470. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0182>
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. J. (2016). Tourism workforce research: a review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.003>
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: still waiting for change? - A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005>
- Birkle, C., Pendlebury, D. A., Schnell, J., & Adams, J. (2020). Web of Science as a data source for research on scientific and scholarly activity. *Quantitative Science Studies*, 1(1), 363–376. <https://direct.mit.edu/qss/article/1/1/363/15569/Web-of-Science-as-a-data-source-for-research-on>
- Bolaños, J. P., & Nieves, J. (2020). Impacto de las prácticas de recursos humanos en el capital humano y los resultados organizativos de las empresas hoteleras. *Cuadernos de Turismo*, (45), 311–332. <https://doi.org/10.6018/turismo.426151>
- Braje, I. N., Pavic, I., & Hodak, D. F. (2020). Employee-Related indicators in the non-financial reporting in hospitality industry. *Ekonomika Misao i Praksa*, 29(2), 559–578. <https://doi.org/10.17818/emip/2020/2.12>
- Cacho, A. N. B., & Azevedo, F. F. (2010). O turismo no contexto da sociedade informacional. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 4(2), 31–48. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v4i2.266>
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: a scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55, 6–43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12111>
- Ceribeli, H. B., Pereira, M. R., & Rocha, G. B. S. (2019). Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicase. *Pretexto*, Belo Horizonte, 20(2), 11–31, abr./jun. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.3339>
- Chang, S., Way, S. A., & Cheng, D. H. K. (2016). The elicitation of frontline, customer-contact, hotel employee innovative behavior: illuminating the central roles of readiness for change and absorptive capacity. *Cornell Hospitality Quarterly*, 69(3), 228–238. <https://doi.org/10.1177/1938965517734940>
- Chang, W. J., & Katrichis, J. M. (2016). A literature review of tourism management (1990–2013): a content analysis perspective. *Current Issues in Tourism*, 19(8), 791–823. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1167177>
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1): 145–157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2a ed). Porto Alegre: Artmed.
- Cunha, M. I. D. (2016). A rotatividade de pessoas em unidades hoteleiras: o papel das práticas de gestão de recursos humanos. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Porto, Portugal. [https://repositorio.ipp.pt/bitstream/10400.22/9316/1/DM\\_MarliCunha\\_2016.pdf](https://repositorio.ipp.pt/bitstream/10400.22/9316/1/DM_MarliCunha_2016.pdf)
- Deslandes, S., & Coutinho, T. (2020). Pesquisa social em ambientes digitais em tempos de COVID-19: notas teórico-metodológicas. *Cadernos de Saúde Pública [online]*, 36(11). <https://doi.org/10.1590/0102-311X00223120>
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.
- Fok, R. H. M., & Yeung, R. M. W. (2016). Work attitudes of generation y in Macau's hotel industry: management's perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(1), 83–96. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2015-0034>

- Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (1999). 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, D. L., Benchimol, A. C., & Barros, T. H. B. (2018). O uso de ferramentas de busca e acesso a artigos científicos pelos pesquisadores brasileiros. *Informação & Sociedade: Estudos*, 28(1), 141-154 jan./abr. <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/38113>
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2020). Information and communication technologies and human resources in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(11), 3545–3579. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0272>
- Goyal, C., & Patwardhan, M. (2020). Strengthening work engagement through high-performance human resource practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0098>
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: a case study from Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349–369. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0501>
- Gröschl, S. (2011). Diversity management strategies of global hotel groups: A corporate web site based exploration. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(2), 224-240. <https://doi.org/10.1108/09596111111119347>
- Guan, X. H., & Huan, T. C. (2019). Talent management for the proactive behavior of tour guides. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4043–4061. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0596>
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006>
- Karadas, G., & Karatepe, O. M. (2019). Unraveling the black box: the linkage between high-performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*, 41(1), 67–83. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2017-0084>
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Does employee engagement mediate the influence of psychological contract breach on pro-environmental behaviors and intent to remain with the organization in the hotel industry? *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30(3), 326–353. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1812142>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kon, A. (2017). Sobre inovação tecnológica, tecnologia apropriada e mercado de trabalho. *Revista Ciências do Trabalho*, 9, 1-14. <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/137/pdf>
- Korossy, N. (2008). Do “turismo predatório” ao “turismo sustentável”: uma revisão sobre a origem e a consolidação do discurso da sustentabilidade na atividade turística. *Caderno Virtual de Turismo*, 8(2), 56-68. <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/238/178>
- Kozinets, R. V. (2014). *Netnografia: Realizando pesquisa etnográfica online*. Porto Alegre: Penso.
- Laumer, S., Eckhardt, A. & Weitzel, T. (2010). Electronic human resources management in an e-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 240-250. <http://www.jecr.org/node/75>
- Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. G. (2009). Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In Albuquerque, L. G., & Leite, N. R. P. (Org.). *Gestão de pessoas: perspectivas e estratégias* (3-16). São Paulo: Atlas.
- Li, Y., & Huang, S. (2017). Hospitality service climate, employee service orientation, career aspiration and performance: a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 24–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.012>
- Luu, T. T. (2019). Can diversity climate shape service innovative behavior in Vietnamese and Brazilian tour companies? the role of work passion. *Tourism Management*, 72, 326–339. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.011>
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: a review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48–67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>
- Manoharan, A., Sardeshmukh, S. R., & Gross, M. J. (2019). Informal diversity management practices and their effectiveness: in the context of ethnically diverse employees in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 181–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.003>

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Markoulli, M. P., Lee, C. I. S. G., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping human resource management: reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367–396. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001>
- Martins, E. D., Moura, A. A., & Bernardo, A. de A. (2018). O processo de construção do conhecimento e os desafios do ensino-aprendizagem. *Revista on Line De Política E Gestão Educacional*, 22(1), 410–423. <https://doi.org/10.22633/rpge.v22.n.1.2018.10731>
- Maximiano, C. A. A. (2008). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas.
- Meacham, H., Cavanagh, J., Shaw, A., & Bartram, T. (2017). Innovation programs at the workplace for workers with an intellectual disability: two case studies in large Australian organisations. *Personnel Review*, 46(7), 1381-1396. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0214>
- Mohd. N. A., Ahmad, N. H., & Tan, C. L. (2016). The role of staffing and orientation practices in predicting service-oriented organisational citizenship behaviour. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 27–51. <http://dx.doi.org/10.21315/aamj2016.21.2.2>
- Morgan, N., & Pritchard, A. (2019). Gender matters in hospitality (invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management). *International Journal of Hospitality Management*, 76, 38–44. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.008>
- Murillo, E., & King, C. (2019). Why do employees respond to hospitality talent management: an examination of a Latin American restaurant chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4021–4042. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0871>
- Murphy, K., Torres, E., Ingram, W., & Hutchinson, J. (2018). A review of high performance work practices (HPWPs) literature and recommendations for future research in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 365–388. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0243>
- Novikoff, C. (2020). Proposições científicas e aplicadas em entrevista e questionário. *Revista Valore*, 5.
- Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Ringle, C. M., & Sunnassee, V. (2020). Service quality and customer satisfaction: the moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102414>
- Oliveira, V. H. N. (2021). Desafios para a pesquisa no campo das ciências humanas em tempos de pandemia da COVID-19. *Boletim de Conjuntura (Boca)*. 5(14), 93-101. <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/211/221>
- OMT. (2001). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Rocas.
- Otoo, F. N. K. (2019) Human resource management (HRM) practices and organizational performance: the mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469-474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Park, S., Yaduma, N., Lockwood, A. J., & Williams, A. M. (2016). Demand fluctuations, labour flexibility and productivity. *Annals of Tourism Research*, 59, 93–112. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.006>
- Pham, N. T., Tučkova, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: how do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 75, 386-399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>
- Pham, N. T., Phan, Q. P. T., Tučková, Z., Vo, N., & Nguyen, L. H. L. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture. *Management and Marketing*, 13(4), 1174–1189. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0030>
- Pimenta, M. A. (2004). *Gestão de Pessoas em Turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação*. Alínea.
- Pimentel, H. (2016). O papel da gestão de pessoas no turismo. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, (4), 81-111. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/r-lego/article/view/5650>
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale
- Radic, A., Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., & Giorgi, G. (2020). Connected at sea: the influence of the internet and online communication on the well-being and life satisfaction of cruise ship employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph17082840>

- Roque, H. C., & Ramos, M. (2019). The importance of cultural training in the hospitality sector. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 9(2), 58–67. <https://doi.org/10.2478/ejthr-2019-0007>
- Sainaghi, R., Köseoglu, M. A., D'Angella, F., & Lawerh Tehheh, I. (2019). Foundations of hospitality performance measurement research: A co-citation approach. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 21–40. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.006>
- Sakdiyakorn, M., & Wattanacharoensil, W. (2018). Generational diversity in the workplace: asystematic review in the hospitality context. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 135–159. <https://doi.org/10.1177/1938965517730312>
- Santos, R. N. M., & Kobashi, N. Y. Bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, 2009.
- Sen, K., & Bhattacharya, A. (2019). Attracting and managing talent, how are the top three hotel companies in India doing it? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(4), 404–417. <https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2019-0021>
- Sheehan, M., Grant, K., & Garavan, T. (2018). Strategic talent management: A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 28–41. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0062>
- Shulga, L. V., & Busser, J. A. (2019). Talent management meta review: a validity network schema approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3943–3969. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0876>
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 17(1), 1–14.
- Silva, E. A. (2001). Evolução histórica do método científico: desafios e paradigmas do século XXI. *Economia e Pesquisa*. 3(3), 109–118.
- Silva, J. R. H. (2019). *Impactos da tecnologia nos processos de gestão de pessoas: um estudo no setor hoteleiro*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/27275>
- Silva, J., & Barreto, L. (2019). O uso da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas: um estudo no setor hoteleiro. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 8(2), 192–210. <https://doi.org/10.5585/podium.v8i2.10665>
- Silva, J. R. H., Lima, D. S. M., & Mendes Filho, L. (2020). Tecnologia da Informação e Comunicação como ferramenta de aprendizagem: um estudo de casos múltiplos em agências de viagens de Natal/RN. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 8(2), 222–250. <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2020v8n2ID20158>
- Silveira, C. E., & Medaglia, J. (2020). Distância entre cargos e salários de homens e mulheres: influência do gênero no mercado de trabalho do turismo. *Revista Turismo: Estudos & Práticas*, 9 (Dossiê Temático), 1–14. <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/665>
- Silveira, C. E., Medaglia, J., & Nakatani, M. S. M. (2020). O mercado de trabalho dos egressos de cursos superiores em turismo: comparações dos dados de 2012 - 2018. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14(2), 83–94. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v14i2.1779>
- Siyambalapatiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: a proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, 201(02), 542–555. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.305>
- Srivastava, A. P., & Shree, S. (2019). Examining the effect of employee green involvement on perception of corporate social responsibility: moderating role of green training. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(1), 197–210. <https://doi.org/10.1108/MEQ-03-2018-0057>
- Stavrinoudis, T., & Psimoulis, M. (2017). How do education and training policies determine customer satisfaction and hotels' performance? *European Journal of Tourism Research*, 17, 177–190. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v17i.301>
- Suan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2016). Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia: is it different for men and women? *Gender in Management*, 31(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2014-0105>
- Talento, L. M. P., Spinola, C. de. A., Souza, L. N., & Souza J. G. (2020). Qualidade dos estabelecimentos de A&B no centro histórico de Salvador: uma análise a partir da percepção de seus prepostos e clientes. *Revista Gestão e Planejamento*, 21, 603–621. <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6658>



- Teo, S. T. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: a moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Torlak, N. G., Kuzey, C., & Ragom, M. (2018). Human resource management, commitment and performance links in Iran and Turkey. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1994–2017. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0298>
- Torres, E. N., & Gregory, A. (2018). Hiring manager's evaluations of asynchronous video interviews: the role of candidate competencies, aesthetics, and resume placement. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 86–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.011>
- Torres, E. N., & Mejia, C. (2017). Asynchronous video interviews in the hospitality industry: considerations for virtual employee selection. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.012>
- Tuan, L. T. (2020). Can managing employee diversity be a pathway to creativity for tour companies? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 81–107. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-0990>
- Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Garcia-Lillo, F., & Zaragoza-Sáez, P. (2019). Organizational success, human resources practices and exploration–exploitation learning. *Employee Relations*, 41(6), 1379–1397. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0261>
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>
- World Tourism Organization. (2019). Turismo e os objetivos de desenvolvimento sustentável. Turismo-e-os-Objetivos-de-Desenvolvimento-Sustentável-Final-WEB.PDF
- Wright, P. M. & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: the past, present, and future journey of Strategic Human Resource Management. *Annual Review of Organizational Psychology Organizational Behavior*, 4, 45-65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: a leadership identity perspective. *Sustainability* 11(4), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su11040944>

## Informação dos Autores

### Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto

Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Docente do Programa de Pós-Graduação em Turismo e do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Contribuições: concepção da pesquisa, revisão da literatura, análise de dados, discussão dos resultados.

E-mail: [leiliannebarreto@hotmail.com](mailto:leiliannebarreto@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1341-8604>

### Jéssyca Rodrigues Henrique da Silva

Doutoranda e Mestra em Turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGTUR/UFRN). Bacharel em Turismo pela mesma instituição.

Contribuições: concepção da pesquisa, revisão da literatura, análise de dados, discussão dos resultados.

E-mail: [jessyca.r.henrique@gmail.com](mailto:jessyca.r.henrique@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3130-1714>

### Adson de Lima Claudino

Mestrando em Turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Bacharel em Turismo pela mesma instituição. Técnico em Eventos pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte.

Contribuições: concepção da pesquisa, coleta de dados, discussão dos resultados.

E-mail: [adsonlc@hotmail.com](mailto:adsonlc@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6519-6847>

### José Mateus Silva de Araújo

Mestrando em Turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Bacharel em Turismo pela mesma instituição.

Contribuições: coleta de dados, análise de dados, discussão dos resultados.

E-mail: [mateus150araujo@gmail.com](mailto:mateus150araujo@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9418-3175>