



RTEP  
**REVISTA** ISSN: 2316-1493  
**TURISMO**  
**ESTUDOS & PRÁTICAS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EM  
HOTELARIA E TURISMO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA  
LITERATURA<sup>1</sup>**

*STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN HOTEL AND TOURISM: A  
SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE*

Gabriela Resende Yamamoto<sup>2</sup>  
Yoná da Silva Dalonso<sup>3</sup>  
Fernanda Cristina Silva Ferreira<sup>4</sup>  
Mariana Falcão Brotero Duprat<sup>5</sup>

**RESUMO:** As áreas de hospitalidade e turismo enfrentam um mercado altamente competitivo, assim como crescentes demandas turísticas por experiências novas e únicas. Neste contexto, a gestão de recursos humanos (GRH) desempenha um papel crítico no seu sucesso e, portanto, na sua sobrevivência. Assim, o objetivo do trabalho é explorar as metodologias de gestão de recursos humanos a partir de uma revisão da literatura dos últimos 6 anos do ponto de vista da hospitalidade e turismo. A partir da revisão sistemática da literatura das publicações de 2017 a 2022 das revistas disponíveis na base de dados Science Direct. Utilizando uma metodologia de classificação dos artigos descrita por Madera et al. (2017) dividindo as publicações em 6 temas, este artigo contribui para o avanço da pesquisa dentro das disciplinas de hospitalidade e turismo por meio de uma revisão bibliográfica: a partir das temáticas gestão de recursos humanos verde e os impactos e implicações do COVID-19 na hotelaria. **Palavras-chave:** Gestão estratégica, desempenho organizacional, gestão de recursos humanos de alto desempenho.

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Fórum ABRATUR 2023, evento realizado pela Academia Internacional para o Desenvolvimento da Pesquisa em Turismo no Brasil, em Junho de 2023 na cidade de São Luís do Maranhão. Aprovado para Fast Track.

<sup>2</sup> Mestranda em Sistemas Produtivos da Univille, email: gabi.yamamoto@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Geografia e Planejamento Regional, docente da Universidade da Região de Joinville – Univille. E-mail: yona.dalonso@univille.br

<sup>4</sup> Doutora em Engenharia Química, docente da Universidade do Planalto Catarinense – Uniplac. E-mail: prof.fernanda@uniplacages.edu.br

<sup>5</sup> Doutora em Ciências, docente da Universidade da Região de Joinville – Univille. E-mail: mariana.duprat@univille.br



**ABSTRACT:** The hospitality and tourism areas face a highly competitive market, as well as growing tourist demands for new and unique experiences. In this context, human resource management (HRM) plays a critical role in its success and, therefore, in its survival. Thus, the objective of this work is to explore human resource management methodologies from a literature review of the last 6 years from the point of view of hospitality and tourism. From the systematic review of the literature of publications from 2017 to 2022 of the journals available in the Science Direct database. Using an article classification methodology described by Madera et al. (2017) dividing the publications into 6 themes, this article contributes to the advancement of research within the disciplines of hospitality and tourism through a bibliographical review: from the themes green human resource management and the impacts and implications of COVID-19 in the hotel business. **Keywords:** Strategic management, organizational performance, high performance human resource management.

## INTRODUÇÃO

Diferente dos outros setores, a hospitalidade e o turismo são experiências de serviços que são, em sua maioria, intangíveis e altamente dependentes de interações entre funcionários e clientes. Os hoteleiros devem aumentar seus esforços para se concentrar nas características únicas do serviço hoteleiro. Neste sentido a inovação e a proatividade são, portanto, vitais para a prestação de um serviço excelente e orientado ao cliente por parte dos funcionários. Com esta finalidade, a gestão de recursos humanos (GRH) entra como ferramenta essencial, uma vez que é responsável por alinhar os objetivos organizacionais com a satisfação dos funcionários de uma empresa. A gestão de RH utiliza diferentes técnicas de Gestão de Pessoas e Administração para atingir esse propósito (Huertas-Valdivia et al., 2021; Madera et al., 2017; Zopiatis & Theocharous, 2018).

O presente trabalho envolverá campos interdisciplinares com uma visão da administração e gestão de recursos humanos (GRH) aplicado ao turismo e hotelaria. À medida que se entende a preocupação de analisar sistematicamente estas estratégias a fim de fornecer vantagens competitivas aos hotéis, conseqüentemente, influenciando nas operações hoteleiras.

O objetivo deste trabalho é explorar as metodologias de gestão de recursos humanos a partir de uma revisão sistemática da literatura dos últimos 6 anos, do ponto de vista da hospitalidade e turismo. Mais especificamente, compreender quem são os principais autores do assunto na contemporaneidade, principais países de publicação, bem como fornecer insights sobre tendências de pesquisa emergentes e apontar lacunas na literatura.

Assim, este artigo apresenta uma revisão da literatura abordando os principais conceitos citados na pesquisa. Numa segunda etapa se explica a metodologia e a amostra utilizada para atender aos objetivos da pesquisa. Na terceira seção, são apresentados os resultados incluindo exemplos de artigos em suas respectivas classificações. Esta metodologia de classificação foi descrita por Madera et al. (2017) em sua bibliometria intitulada “Pesquisa em gestão estratégica de recursos humanos em hospitalidade e turismo: uma revisão da literatura atual e sugestões para o futuro”. Por fim, o artigo discute as principais implicações teóricas e práticas do estudo, identificando as limitações de estudos pertinentes a temática pesquisa, bem como recomendando pesquisas futuras.



## REVISÃO DA LITERATURA

### GRH de alto desempenho

Gestão de recursos humanos de alto desempenho ou em inglês *high-performance work systems* (HPWS) está relacionado a uma combinação específica de práticas de RH complementares que se reforçam mutuamente, incluindo recrutamento abrangente, seleção rigorosa, treinamento extensivo, gerenciamento de desempenho, remuneração competitiva, incentivos e recompensas, promoção, segurança no emprego, design de trabalho flexível, envolvimento de funcionários e compartilhamento de informações. Ou seja, abrange um conjunto de práticas a fim de aumentar o desempenho conjunto dos funcionários. À medida que estes sentem que o seu trabalho e esforços são reconhecidos pela gestão e, como resultado, respondem desenvolvendo comportamentos positivos, levando assim a um aumento da produtividade. Portanto, o HPWS auxilia no desempenho financeiro e operacional das organizações visando vantagem competitiva (Huertas-Valdivia et al., 2021; Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Teo et al., 2020).

### Gestão de Recursos Humanos Verde (GRHV)

A gestão de recursos humanos verde pode ser definida como políticas de GRH orientadas para a gestão ambiental. Destinadas a atingir metas verdes que fazem parte da responsabilidade social percebida de uma organização. As práticas incluem considerar os valores verdes de um candidato durante o recrutamento e seleção, treinamento verde e conscientização verde em relação à sustentabilidade ambiental, considerando comportamentos verdes dos funcionários nas avaliações de desempenho e também na gestão de recompensas (Munawar et al., 2022; Pham et al., 2020; Tuan, 2022; Umrani et al., 2022).

Para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho ambiental, as práticas de GHRV tornaram-se essenciais para a inovação, o que afeta a satisfação, confiança, credibilidade e preferência do cliente no setor hoteleiro. Além disso, o GHRV aumenta os comportamentos verdes entre os funcionários, o que os torna responsável pelo meio ambiente e desenvolve comportamentos e atitudes pró-ambientais no trabalho e na vida pessoal (Munawar et al., 2022; Pham et al., 2020; Tuan, 2022; Umrani et al., 2022).

### Comportamento de Cidadania Organizacional

Comportamento de Cidadania Organizacional (OCB) é definido como comportamento individual que é discricionário, não reconhecido direta ou explicitamente pelo sistema formal de recompensa e que, em conjunto, promove o funcionamento eficaz da organização. Entende-se que se os funcionários desenvolverem esses comportamentos de papéis extras e forem além de suas tarefas exigidas, fornecendo suporte à sua organização, então o nível de satisfação do cliente e o desempenho organizacional serão aumentados (Organ, 1988).

Contudo, o OCB pode ser mais efetivo em algumas áreas em relação a outras. Por exemplo, as organizações de serviços estão principalmente focadas ao atendimento ao cliente, portanto apresenta resultados mais significativos. Bettencourt & Brown (1997) desenvolveram o termo OCB orientado a serviços que pode ser descrito como



comportamentos discricionários de funcionários de contato no atendimento a clientes que se estendem além requisitos formais do papel. Em resumo, “OCB orientado a serviços” é composto por três dimensões principais que incluem lealdade, participação e prestação de serviços. Lealdade está relacionado àqueles funcionários que defendem a pessoas de fora não apenas os produtos de sua organização, mas também sua imagem. Participação refere-se àqueles que tomam iniciativas em um esforço para melhorar as necessidades de satisfação dos clientes. Prestação de serviço refere-se àqueles que se comportam de maneira consciente em um esforço para melhorar a prestação de serviço (Sun et al., 2007).

## Responsabilidade social corporativa

O conceito responsabilidade social corporativa (RSC) foi citado pela primeira vez no livro de Bowen (1953) intitulado “*Social Responsibilities of the Businessman*”. A responsabilidade social corporativa (RSE) pode ser definida como uma ferramenta estratégica, a partir de práticas éticas, utilizada na gestão de pessoas com o objetivo de melhorar continuamente a qualidade de vida dos funcionários e da sociedade como um todo. Maximizando as influências positivas das empresas e minimizando suas influências negativas na sociedade. Refletindo em vantagem competitiva e melhoria na cidadania organizacional dos funcionários. Com resultados nas esferas econômica, social e ambiental (AlSuwaidi et al., 2021; Farooq & Salam, 2020; Supanti & Butcher, 2019; Zhang et al., 2021).

## COVID-19

A pandemia que paralisou os setores da indústria em escala global, causando instabilidade econômica e operacional devastadoras e ainda crescentes, inspirou uma explosão de publicações, a fim de investigar o impacto da pandemia de diversas perspectivas. O COVID-19 é, por natureza, um evento transformacional, que forçou as empresas hoteleiras a considerar todas as iniciativas que poderiam promover a recuperação e adaptação ao “novo normal”. Além dos problemas econômicos, o vírus causou também graves problemas físicos, emocionais, espirituais e psicológicos (Zhang et al., 2021; Zopiatis et al., 2021).

Alguns setores da indústria conseguiram se adaptar incorporando mudanças drásticas nas formas de trabalhar, como *home office* a partir de plataformas digitais e com flexibilidade nos horários. Enquanto outras áreas como hospitalidade e turismo, sofreram grandes dificuldades devido a restrições de mobilidade como proibições de viagens internacionais e domésticas e distanciamento social. Grande parte dos trabalhadores da indústria hoteleira perdeu o emprego, enquanto outra parte foi afetada negativamente em termos de saúde mental (Kloutsiniotis et al., 2022; Sobaih et al., 2021; Srivastava & Gupta, 2022; Tuzovic et al., 2021).

## METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se por uma revisão sistemática da literatura com análise qualitativa e de caráter exploratório. O trabalho inclui pesquisas publicadas nos últimos 6 anos nas revistas de hospitalidade e turismo com maior impacto disponíveis na base de dados da Science direct: *Annals of Tourism Research*, *International Journal of Hospitality Management* e *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Os critérios

de busca utilizados foram publicações de artigos científicos completos, com o termo de busca gestão de recursos humanos (GRH), em inglês *Human resource Management* (HRM), publicados a partir de 2017 a 07/2022.

A partir dos resultados obtidos pela busca, foram encontrados 84 artigos. Após a leitura do título, resumo e palavras-chave de cada uma das publicações encontradas e, quando surgiram dúvidas sobre a relevância do artigo, o mesmo foi lido na íntegra. Devido a este procedimento de busca e seleção, o presente trabalho selecionou 81 de 84 artigos encontrados. Em seguida as publicações foram tabuladas no *Microsoft Excel* e organizadas em gráficos, evidenciando os dados em relação ao título, os três principais autores de cada artigo, país de publicação dos três principais autores, ano de publicação, revista de publicação e classificação do tema.

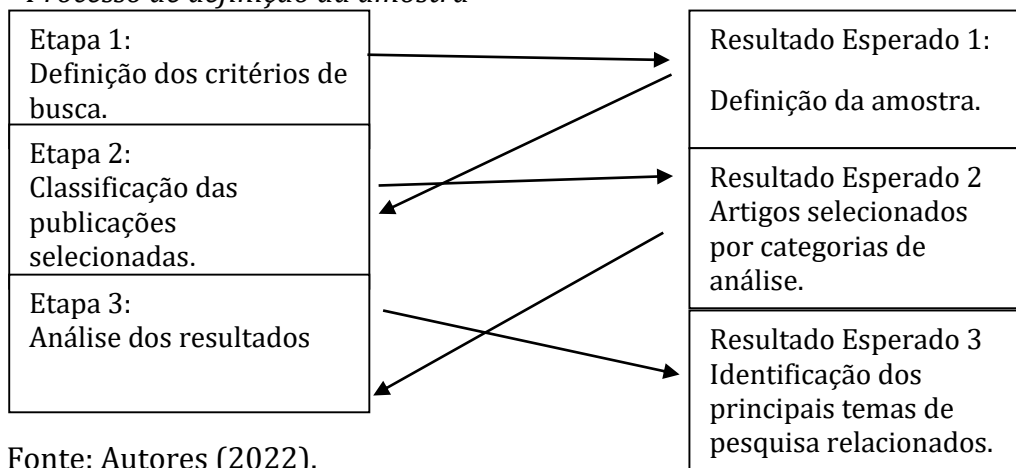
Os artigos foram classificados entre 6 principais temas, como proposto por Madera et al. (2017):

- Capital humano e desempenho da empresa;
- Práticas e desempenho de gestão de recursos humanos (GRH) de alto desempenho;
- Questões internacionais/globais e GRH estratégico;
- Práticas e desempenho individuais de GRH;
- Análises qualitativas da literatura de GRH de hospitalidade e turismo;
- GRH estratégico específico do país.

Para definir a amostra primeiro foi selecionado os termos de busca. Em seguida as publicações foram classificadas entre 6 categorias de análise. Por fim, a partir da análise dos resultados identificamos os principais temas de pesquisas relacionados.

**Figura 1**

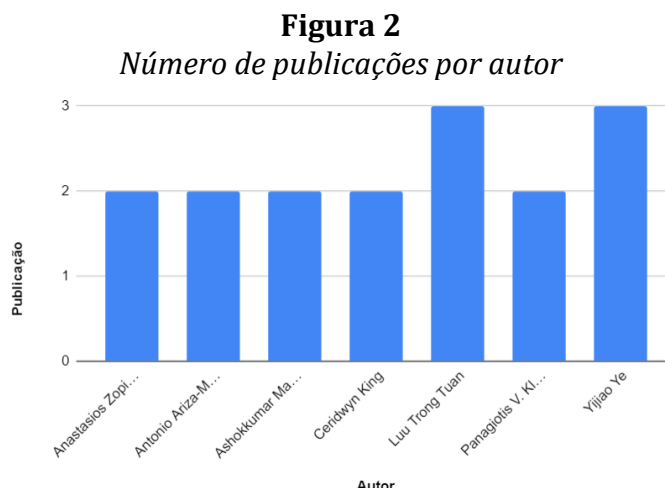
*Processo de definição da amostra*



Fonte: Autores (2022).

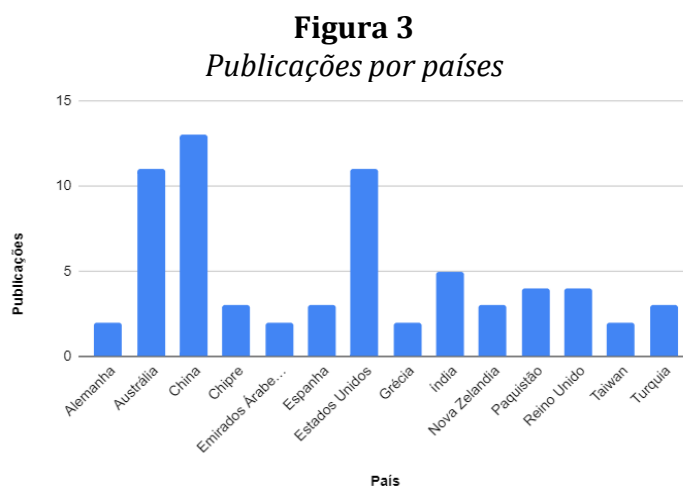
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise são evidenciados os seguintes resultados, a tabulação dos autores aborda o principal autor de cada publicação, onde na figura 2, apenas autores com mais de 1 publicação foram citados. Pode-se observar que os autores com mais publicação são Luu Trong Tuan (2019, 2021 e 2022) e Yijiao Ye (2019, 2021 e 2022) ambos com 3 artigos publicados nos últimos 6 anos.



Fonte: Autores (2022).

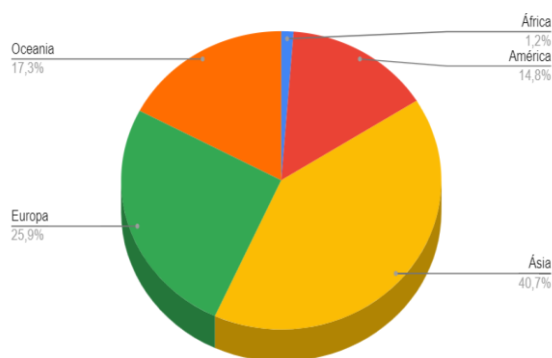
A tabulação dos países aborda o país de publicação apenas do autor principal. Na figura 3, apenas países com mais de 1 publicação foram citados. A figura 3 evidencia os principais países de publicação, sendo em ordem crescente: Índia com 5 artigos, Estados Unidos e Austrália com 11 artigos cada e China com 13 publicações.



Fonte: Autores (2022).

A partir da análise envolvendo todos os países com publicações (figura 4), é possível verificar que o continente com maior atividade é a Ásia, envolvendo os países Arábia Saudita, Catar, China, Emirados Árabes Unidos, Indonésia, Jordânia, Hong Kong, Índia, Malásia, Paquistão, Tailândia, Taiwan e Turquia. Em seguida a Europa, contendo os países com publicações: Alemanha, Chipre, Espanha, Grécia, Itália, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Suécia e Turquia.

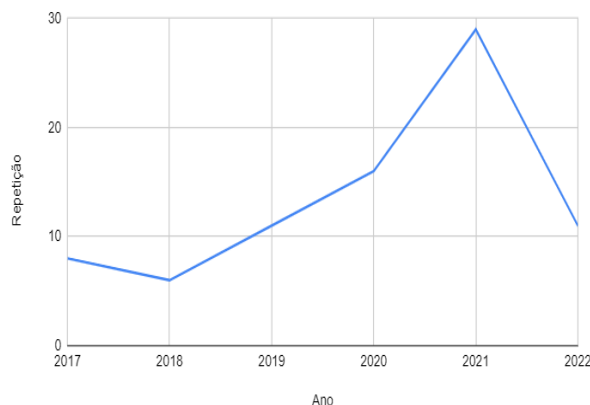
**Figura 4**  
*Publicações por continentes*



Fonte: Autores (2022).

A figura 5 foi elaborada a partir da contagem das publicações por ano, evidenciando que nos últimos 6 anos, 2021 foi o ano com mais publicações, contabilizando 29 artigos.

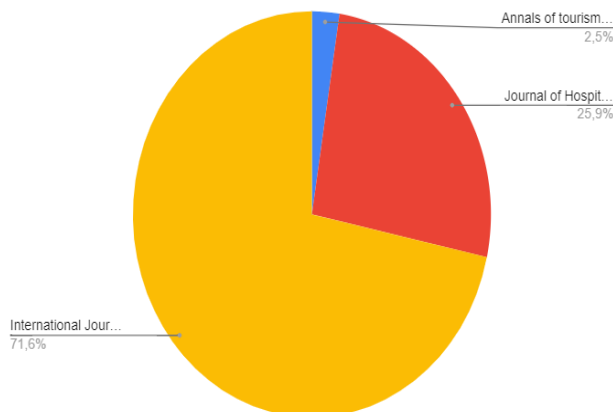
**Figura 5**  
*Número de publicações por ano*



Fonte: Autores (2022).

A revista com maior número de publicações abordadas na amostra no período de 2017 a 2022 é a *Internacional Journal of Hospitality Management*, representando 71,6% das publicações, seguida da *Journal of Hospitality and Tourism Management* com 25,9% e *Annals of Tourism Research* com 2,5% dos artigos (Figura 6).

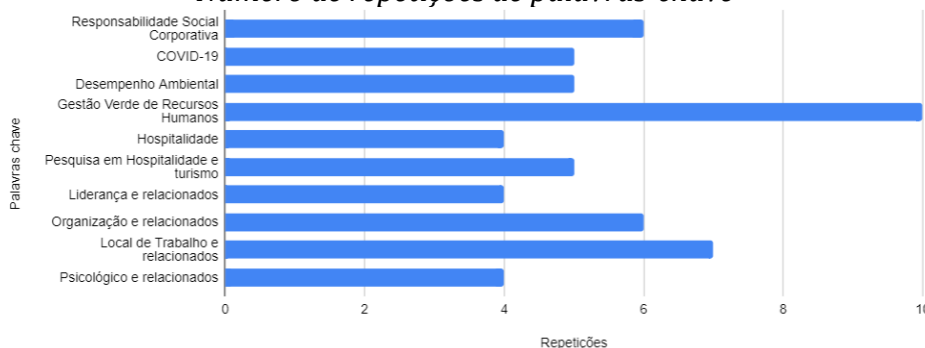
**Figura 6**  
*Número de publicações por revista*



Fonte: Autores (2022).

A figura 7 representa as palavras chaves com mais de 2 repetição abrangendo as 3 primeiras palavras chaves de cada publicação. Pode-se observar que os temas mais citados estão relacionados a gestão verde de recursos humanos, questões relacionadas ao local de trabalho, responsabilidade social corporativa e questões relacionadas a organizações. É importante ressaltar que o tema COVID-19 foi citado nas palavras chaves 6 vezes na amostra de 81 artigos, apesar de 9 possuírem relação com o tema.

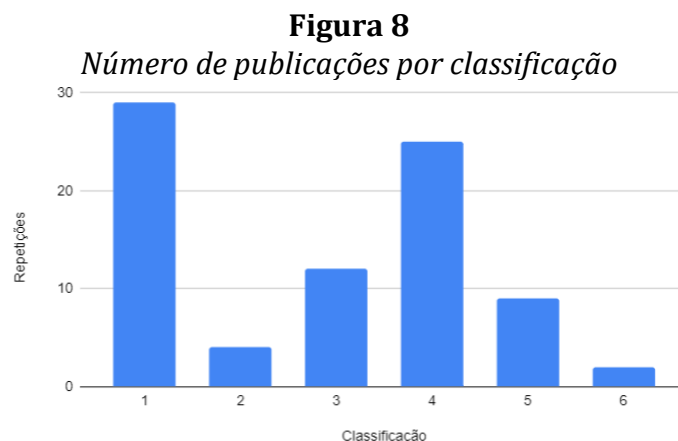
**Figura 7**  
*Número de repetições de palavras-chave*



Fonte: Autores (2022).

A figura 8 evidencia o número de publicações classificadas em 6 principais temas descritos por Madera et al. (2017). O tema com mais publicações relacionadas foi o 1: Capital humano e desempenho da empresa, seguido pelo tema 4: Práticas e desempenho individuais de GRH, tema 3: Questões internacionais/globais e GRH estratégico, tema 5: Análises qualitativas da literatura de GRH de hospitalidade e turismo, tema 2: Práticas e desempenho de gestão de recursos humanos (GRH) de alto desempenho, por fim tema 6: GRH estratégico específico do país. Vale destacar que em alguns artigos os temas se entrelaçam, contudo foi determinado apenas 1 tema por publicação.





Fonte: Autores (2022).

### Capital Humano e desempenho da empresa

Um fluxo de pesquisa da literatura de gestão estratégica de hotelaria e turismo focou na relação entre capital humano e desempenho da empresa (Madera et al., 2017). Por exemplo, H. S. Kim & Jang (2020) investigou o efeito da remuneração dos funcionários no desempenho do restaurante de perspectivas de curto e longo prazo. Os resultados sugeriram que as empresas de restaurantes podem utilizar a remuneração dos funcionários como uma ferramenta de gestão para melhorar o desempenho em termos de crescimento de receita de curto prazo e ganhos de lucratividade de longo prazo. Os resultados sugeriram ainda que as empresas de restaurantes poderiam considerar fazer pequenos, mas contínuos aumentos na remuneração dos funcionários para manter resultados de desempenho mais elevados.

Outro estudo que aborda o desempenho do funcionário a partir de práticas de GRH foi escrita por Uen et al. (2018), com o objetivo de explorar a relação entre as funções de supervisão e o desempenho de inovação dos recém-chegados. Os resultados revelam que estas funções de orientação de supervisão têm um impacto significativo na inovação do recém-chegado. Ademais, esta estratégia é aprimorada quando as organizações desenvolvem processos e estruturas de mentoria que facilitam o desenvolvimento da criatividade, interação e comunicação entre os funcionários.

Uma linha de pesquisa focou na relação entre a GRHV e o desempenho ambiental, Pham et al. (2020) estudou esta união especialmente examinando uma análise de interação e mediação na gestão de hospitalidade. Os resultados demonstram que o treinamento e o envolvimento dos funcionários são ferramentas críticas para estimular diretamente o comprometimento dos funcionários e o comportamento de cidadania organizacional em relação ao meio ambiente (OCBE) e ao desempenho ambiental dos hotéis. Além disso, o OCBE desempenha um papel essencial na mediação dos efeitos do treinamento e da gestão do desempenho no desempenho ambiental. Por fim, a interação vital de treinamento e envolvimento de funcionários fortalece significativamente o desempenho ambiental.



## Práticas e desempenho de gestão de recursos humanos (GRH) de alto desempenho

Outro tema de pesquisa estratégica de GRH da literatura de hospitalidade e turismo concentra-se no impacto das práticas de GRH de alto desempenho no desempenho da empresa (Madera et al., 2017). Huertas-Valdivia et al. (2021), em seu estudo investigou a influência dos STAD na expressão do estilo de liderança servidora em ambientes hoteleiros. Mais especificamente, examina como isso pode gerar resultados positivos no engajamento no trabalho e no comportamento extrafuncional em uma amostra de trabalhadores de hospitalidade espanhóis. O principal objetivo do estudo foi identificar os principais fatores organizacionais que induzem os resultados positivos dos funcionários na hospitalidade. Os resultados do estudo demonstram que a implementação do STAD permite à organização promover níveis mais elevados de engajamento no trabalho em seus membros, que desenvolverão vínculos emocionais com a empresa quando se sentirem bem atendidos. Kloutsiniotis e Mihail (2020) também abordam os efeitos dos STAD no engajamento no trabalho e no CCO dos funcionários, através do desenvolvimento de um clima social e de justiça. O resultado indica que a implementação do STAD condiciona favoravelmente os climas de justiça e serviço. À medida que a empresa representa para o funcionário que a organização terá um tratamento justo, levando-os a desenvolver atitudes positivas relacionadas ao trabalho e um senso de responsabilidade.

Outra vertente nesta classificação se relaciona ao bem-estar dos funcionários da hospitalidade a partir de uma perspectiva de gestão estratégica de recursos humanos. Page et al. (2018) teve como objetivo examinar o papel do assédio moral no local de trabalho na relação entre duas abordagens organizacionais para apoiar o desempenho da força de trabalho, sistemas de trabalho de alto desempenho e suporte organizacional percebido e engajamento e retenção de funcionários. Os resultados indicam que o bullying enfraquece ou mesmo reverte o impacto dessas iniciativas organizacionais. Em 2020 os mesmos coautores Teo et al. (2020), junto a outros pesquisadores continuaram os estudos em relação ao bem-estar dos funcionários da hospitalidade focado na adoção de STAD para operacionalizar uma abordagem estratégica para a GRH, uma vez que se mostrou eficaz na eliminação do assédio moral no local de trabalho. As descobertas destacam a importância de fornecer recursos como STAD e apoio organizacional percebido para potencializar o comprometimento afetivo dos funcionários de hospitalidade da linha de frente.

## Questões internacionais/globais e GRH estratégico

A literatura de GRH estratégica de hospitalidade e turismo também enfocou a GRH estratégica de uma perspectiva internacional, focando no papel estratégico da GRH em vários países (Madera et al., 2017). Os artigos relacionados ao COVID-19 foram agrupados neste tópico por se enquadrar nas questões internacionais. Dos 13 artigos selecionados nesta classificação, 5 estão associados ao COVID-19. Por exemplo, Agarwal (2021) explorou as práticas de GRH adotadas pelos hotéis durante a pandemia e examinou o impacto deste no bem-estar dos funcionários do hotel usando análise temática qualitativa em redes hoteleiras na Índia. Os resultados indicam que a flexibilidade de GRH tornou mais fácil para os hotéis gerenciarem seus funcionários, reduzindo o estresse e a ansiedade associados à ambiguidade e incerteza. Além disso, o treinamento durante a pandemia auxiliou os funcionários a se sentirem mais seguros e



capazes. Assim como as práticas de RSC estudadas por Zhang et al. (2021), que estudaram seus efeitos no comportamento de segurança dos funcionários no contexto da pandemia a partir de uma pesquisa por questionário envolvendo 23 hotéis na China com 1.594 respostas válidas. Os resultados mostraram que as práticas de RSC influenciaram positivamente no comportamento de trabalho dos funcionários, exemplos como maior engajamento no trabalho, melhor comportamento de cidadania organizacional, melhor adaptação, adesão e participação.

Por outro lado, Tuzovic et al. (2021) estuda as percepções de bem-estar do consumidor em restaurantes após as medidas de bloqueio do governo terem sido amenizadas. A coleta de dados ocorreu no período de maio ao início de junho de 2020 a partir de entrevistas virtuais com indivíduos que consumiram em restaurantes neste período na Alemanha. Os resultados indicam que os consumidores encontram o bem-estar nas práticas realizadas pelos funcionários, por exemplo, cumprir os regulamentos. Essas atitudes dão aos clientes uma sensação de segurança. Os funcionários também são responsáveis por garantir que todas as regras e políticas sejam seguidas no restaurante. Fornecer informações com antecedência sobre como o restaurante está implementando as medidas de higiene e o que exatamente está sendo feito para garantir o bem-estar dos hóspedes. Assim como explicar qual comportamento é esperado do hóspede.

Outro foco de estudo neste tópico teve como objetivo compreender a dimensão humana da indústria hoteleira europeia. Analisando as condições de trabalho dos servidores. Os achados foram comparados com resultados de outras indústrias de serviços. Ariza-Montes et al. (2018) utilizou neste estudo uma amostra retirada do *European Working Conditions Survey* (EWCS) de 805 servidores de turismo e hospitalidade de 35 países europeus. A pesquisa verificou que as condições de trabalho na hospitalidade diferem substancialmente inferiores das condições de trabalho em outras indústrias de serviços. Este estudo revelou também que as causas do baixo bem-estar psicológico dos servidores estão relacionadas a percepção de que são mal remunerados, estão sujeitos a más condições físicas de trabalho e a falta de empoderamento.

## Práticas e desempenho individuais de GRH

A literatura de GRH estratégica de hospitalidade e turismo também se concentrou em como as práticas individuais de GRH podem afetar o desempenho da empresa e os indicadores relacionados (Madera et al., 2017). Ye et al. (2022) investigou os impactos da liderança exploratória no comportamento dos funcionários a partir da aplicação de questionários com líderes e seus respectivos funcionários. Os resultados indicam que este estilo de liderança esgota os recursos de autocontrole dos funcionários resultando em sabotagem no serviço, afetando o desempenho da empresa. Por outro lado, Tuan et al. (2021) teve como objetivo estudar o efeito da liderança em geral e da humildade do líder no comportamento de cidadania organizacional orientado a serviços. Os resultados indicam que a humildade do líder contribui para qualidade da entrega de serviços das organizações, resultando em vantagem competitiva e desempenho financeiro.

Em relação a práticas verdes de recursos humanos, Tuan (2021) pesquisou o papel das práticas verdes de GRH na promoção do comportamento de cidadania organizacional para o meio ambiente dos funcionários da hospitalidade, canalizado pela liderança responsável e pela responsabilidade do funcionário pelo meio ambiente. Os resultados indicam que a força do sistema de GRH serviu como moderador para fortalecer a associação de práticas verdes de GRH com liderança responsável. Outra



pesquisa relacionada desenvolvida por Ahmed et al. (2021), inspeciona a influência das práticas verdes de RH no desempenho ambiental dos funcionários, incorporando o efeito mediador da motivação verde, ou seja, motivação verde intrínseca e extrínseca e maturidade da gestão ambiental proativa. Os resultados revelam que as práticas de GRHV estão positivamente e significativamente associadas à motivação intrínseca verde, gestão ambiental proativa e desempenho ambiental dos funcionários.

AlSuwaidi et al. (2021) relacionou a influência da RSC no comportamento verde dos funcionários. Para isso, foi realizado questionários com funcionários de hotéis do Emirados Árabes Unidos. Os resultados revelaram que a RSC é um fator-chave do comportamento verde e no bem-estar dos funcionários. Já Nazir et al. (2021) estudou o efeito da RSC no senso de propósito do funcionário. Os resultados revelam que a participação dos funcionários na RSE afeta positivamente seu senso de propósito e seu significado vivenciado, o que conseqüentemente afeta o engajamento dos funcionários e seu desempenho.

### **Análises qualitativas da literatura de GRH de hospitalidade e turismo**

Outro fluxo de pesquisa concentrou-se em revisões qualitativas de GRH na indústria de hospitalidade e turismo (Madera et al., 2017). Por exemplo, Manoharan e Singal (2017) reuniram estudos sobre diversidade e gestão da diversidade, a fim de verificar o impacto no desempenho da inovação e da empresa. A dimensão gênero representou a maior parte da amostra, contemplada por 31% das publicações. Essa tendência de pesquisa está relacionada aos desafios enfrentados pelas mulheres empregados devido às longas jornadas de trabalho, condições de trabalho exigentes e à predominância de empregados do sexo masculino. Em termos de diferenças de gênero, estudiosos relataram que, em comparação com os homens, as mulheres ocupam empregos de menor qualidade e a diferença se torna maior com a idade dos funcionários.

O estudo desenvolvido por Kim et al. (2018) evidenciou que as publicações na área de hospitalidade e turismo aumentaram a partir de 2012. Tal estudo teve como objetivo fornecer uma visão geral das tendências e impactos dos estudos de revisões publicados na literatura de hospitalidade e turismo. Os autores identificaram que os assuntos mais examinados para estudo de revisão vieram dos campos de economia e finanças, seguido por marketing.

Já no estudo de Park e Min (2020), o objetivo era abordar as limitações no assunto de rotatividade dos funcionários a partir de uma revisão meta-analítica. Pois a rotatividade de funcionários tem sido uma questão gerencial crítica no setor hoteleiro. Visto que altas taxas de rotatividade de funcionários resultam em custos diretos e indiretos, como custos associados ao recrutamento e treinamento de novos contratados e à perda de conhecimento organizacional e cultura coesa. Os principais motivos encontrados para a intenção de rotatividade foram o comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, exaustão emocional, estresse no trabalho, despersonalização, conflito de papéis e conflito família-trabalho.

Rhou e Singal (2020), revisaram a pesquisa sobre responsabilidade social corporativa, analisando seu impacto no meio ambiente, funcionários, clientes, comunidade e investidores no setor de hospitalidade. Os resultados evidenciam as questões ambientais, 24 estudos (de 80) analisaram os custos e benefícios das atividades de responsabilidade social corporativa relacionadas ao meio ambiente. Além



da associação da gestão ambiental como estratégia de diferenciação do produto e do marketing.

Uma revisão da literatura estudou os impactos do COVID19 na indústria hoteleira. Zopiatis et al. (2021) caracterizam a pandemia como um evento capaz de alterar significativamente tanto as normas estratégicas e operacionais do setor quanto as especificidades de pesquisas relevantes. Para o artigo foi selecionado uma amostra de 362 artigos publicados em um período de 14 meses desde o início da pandemia. Evidenciando um feito notável considerando o desempenho normalmente fraco da academia em refletir os eventos atuais. Os autores indicam áreas de pesquisa relacionadas com lacunas na literatura: o impacto da pandemia na força de trabalho da hospitalidade, importância para uma indústria que luta para superar a maior crise financeira de sua história moderna, intervenções políticas e governamentais, sustentabilidade e transformação e estratégias operacionais para provedores de serviços de viagens.

Por fim, Arici et al. (2021) abordou em seu estudo o progresso da pesquisa sobre liderança em hospitalidade nos últimos sessenta anos. Os tópicos de interesse proeminentes estão associados a teoria e as abordagens de liderança, se concentram principalmente em estilos de liderança contemporâneos como ético e transformacional e seus efeitos sobre os resultados dos funcionários. O tema de liderança mais popular na literatura de hospitalidade foi a teoria LMX, confirmando a centralidade da relação de troca entre líder e funcionários como um tópico do domínio da liderança em hospitalidade. Os resultados confirmam que pesquisas futuras sobre liderança devem se concentrar mais no desenvolvimento autêntico da liderança, porque essa abordagem pode melhorar a identificação social dos funcionários, gerando um sentimento mais profundo de valores morais e demonstrando altos níveis de honestidade e integridade em suas relações com os funcionários.

### **GRH estratégico específico do país**

O último fluxo de pesquisa da literatura GRH estratégica de hospitalidade e turismo concentra-se em como a GRH estratégica é desenvolvida em países específicos. Ou seja, esses artigos enfocam a dinâmica entre variáveis especificamente vinculadas a um país (por exemplo, economia, leis, governo e força de trabalho) e GRH estratégica (Madera et al., 2017). Por exemplo, Zopiatis e Theocharous (2018) Estudaram o papel do capital humano e dos funcionários gerenciais, iniciativas de inovação no ambiente de trabalho de hospitalidade de Chipre, um pequeno destino turístico insular no Mediterrâneo Oriental que depende fortemente da sua indústria do turismo, tanto em receita quanto em geração de emprego. Os resultados mostram que a inovação dos gestores no local de trabalho de hospitalidade é afetada positivamente pela cultura de inovação percebida de suas organizações e o apoio organizacional, isso incentiva os funcionários a inovar, aumentando assim sua disposição assumir riscos na promoção de ideias e conceitos criativos e inovadores.

### **DISCUSSÃO**

A partir desta pesquisa pode-se observar que os autores com mais publicação são Luu Trong Tuan (2019, 2021 e 2022) e Yijiao Ye (2019, 2021 e 2022) ambos com 3 artigos publicados nos últimos 6 anos. Os países com mais publicações são Estados Unidos e Austrália com 11 artigos cada e China com 13 publicações. Já o continente com



maior atividade é a Ásia com 40% das publicações. Além disso, o ano com maior atividade foi 2021, contabilizando 29 artigos. Ademais, a revista com mais artigos publicados foi a *Internacional Journal of Hospitality Management* representando 71,6% das pesquisas. Os temas mais citados estão relacionados a gestão verde de recursos humanos, questões relacionadas ao local de trabalho, responsabilidade social corporativa e COVID-19. Por fim, a classificação com mais pesquisas foi o tema “Capital humano e desempenho da empresa”.

### **Limitações, lacunas e áreas para pesquisas futuras**

Apesar desta revisão da literatura ter sido ampla e sistemática, ela apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, concentrou-se apenas em revistas de hospitalidade e turismo disponíveis na base de dados Science Direct: *Annals of Tourism Research*, *International Journal of Hospitality Management* e *Journal of Hospitality and Tourism management* e não incluiu publicações em revistas de outras disciplinas que possam ter relatado pesquisas sobre GRH no contexto de empresas de hospitalidade. Em segundo lugar, o período contido de publicações relata apenas os últimos 6 anos de pesquisas.

Embora a literatura estratégica de gestão de recursos humanos no setor de hospitalidade e turismo tenha fornecido alguns novos *insights*, ainda existem lacunas evidentes e espaço para melhorias com pesquisas futuras. Primeiro, poucos estudos relacionaram os impactos da GRH nos resultados financeiros, concentram-se principalmente nos resultados dos funcionários e nos resultados operacionais. Em relação aos tópicos notáveis para pesquisas futuras relacionadas a era pós-COVID destacam-se treinamento dos funcionários, tópicos financeiros e econômicos da indústria que luta para superar a maior crise financeira de sua história moderna e o impacto do envolvimento do governo. Por fim, os temas relacionados a GRHV aumentou significativamente nos últimos 6 anos, evidenciando como o a preocupação ambiental vem ganhando espaço de interesse entre os pesquisadores.

### **CONCLUSÃO**

Os resultados desta revisão fornecem uma melhor compreensão da forma como os estudos de GRH estratégica foram conduzidos nos últimos 6 anos enquanto identifica as tendências na literatura de hospitalidade e turismo até agora. Assim, este artigo contribui para o avanço da pesquisa dentro das disciplinas de hospitalidade e turismo por meio de uma revisão bibliográfica, uma visão sobre principais autores, países de publicação, número de publicações por ano, palavras-chave mais citadas e tendências de estudos: gestão de recursos humanos verde e os impactos e implicações do COVID-19 na hotelaria.

Os resultados dos últimos 6 anos condiz com os resultados verificados na pesquisa de Madera et al. (2017), a GRH estratégica tem uma relação positiva com o desempenho da empresa, práticas e sistemas específicos de GRH influenciam os resultados dos funcionários, como a satisfação no trabalho, que influencia os resultados operacionais, como os comportamentos de atendimento ao cliente, as evidências sugerem também que práticas individuais de RH e sistemas de trabalho de alto desempenho, podem criar uma vantagem competitiva para as organizações por meio de efeitos diretos e indiretos no desempenho da empresa.



## REFERÊNCIAS

Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93(October 2020), 102765. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>

Ahmed, M., Guo, Q., Qureshi, M. A., Raza, S. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2021). Do green HR practices enhance green motivation and proactive environmental management maturity in hotel industry? *International Journal of Hospitality Management*, 94(January), 102852. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102852>

AlSuwaidi, M., Eid, R., & Agag, G. (2021). Understanding the link between CSR and employee green behaviour. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(October 2020), 50–61. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.008>

Arici, H. E., Arici, N. C., Köseoglu, M. A., & King, B. E. M. (2021). Leadership research in the root of hospitality scholarship: 1960–2020. *International Journal of Hospitality Management*, 99(September). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103063>

Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2018). Work environment and well-being of different occupational groups in hospitality: Job Demand–Control–Support model. *International Journal of Hospitality Management*, 73(August 2017), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.010>

Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39–61. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90014-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2)

Farooq, M. S., & Salam, M. (2020). Nexus between CSR and DSIW: A PLS-SEM Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 86(January). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102437>

Huertas-Valdivia, I., Rojo Gallego-Burín, A., Castillo, A., & Ruiz, L. (2021). Why don't high-performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49(June), 152–163. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.007>

Kim, C. S., Bai, B. H., Kim, P. B., & Chon, K. (2018). Review of reviews: A systematic analysis of review papers in the hospitality and tourism literature. *International Journal of Hospitality Management*, 70(October 2017), 49–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.023>

Kim, H. S., & Jang, S. C. (Shawn). (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88(August 2019), 102513. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102513>

Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems



in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90(May), 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>

Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102(May 2021), 103177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>

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., & Singal, M. (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77–91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.002>

Munawar, S., Yousaf, H. Q., Ahmed, M., & Rehman, S. (2022). Journal of Hospitality and Tourism Management Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52(June), 141–150. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.009>

Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2021). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: A self-determination theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(November 2020), 123–133. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.002>

Page, S. J., Bentley, T., Teo, S., & Ladkin, A. (2018). The dark side of high performance human resource practices in the visitor economy. *International Journal of Hospitality Management*, 74(February), 122–129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.016>

Park, J., & Min, H. (Kelly). (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90(May 2019), 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>

Pham, N. T., Vo Thanh, T., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88(August 2019). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>

Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84(May 2019), 102330. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102330>

Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., & Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94(June 2020). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>





Srivastava, S., & Gupta, P. (2022). Workplace spirituality as panacea for waning well-being during the pandemic crisis: A SDT perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50(December 2021), 375–388. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.014>

Supanti, D., & Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials? *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 8–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.001>

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(November 2019), 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>

Tuan, L. T. (2021). Disentangling green service innovative behavior among hospitality employees: The role of customer green involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 99(July), 103045. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103045>

Tuan, L. T. (2022). International Journal of Hospitality Management Promoting employee green behavior in the Chinese and Vietnamese hospitality contexts: The roles of green human resource management practices and responsible leadership. *International Journal of Hospitality Management*, 105(November 2021), 103253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103253>

Tuan, L. T., Rowley, C., Masli, E., Le, V., & Phuong Nhi, L. T. (2021). Nurturing service-oriented organizational citizenship behavior among tourism employees through leader humility. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(September 2020), 456–467. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.02.001>

Tuzovic, S., Kabadayi, S., & Paluch, S. (2021). To dine or not to dine? Collective wellbeing in hospitality in the COVID-19 era. *International Journal of Hospitality Management*, 95(February), 102892. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102892>

Uen, J. F., Chang, H. C., McConville, D., & Tsai, S. C. (2018). Supervisory mentoring and newcomer innovation performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 73(February), 93–101. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.009>

Umrani, W. A., Channa, N. A., Ahmed, U., Syed, J., Pahi, M. H., & Ramayah, T. (2022). The laws of attraction: Role of green human resources, culture and environmental performance in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 103(April), 103222. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103222>

Ye, Y., Lyu, Y., Wu, L., & Kwong, H. (2022). Annals of Tourism Research Exploitative leadership and service sabotage. *Annals of Tourism Research*, 95, 103444. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103444>

Zhang, J., Xie, C., & Morrison, A. M. (2021). The effect of corporate social responsibility on hotel employee safety behavior during COVID-19: The moderation of belief restoration



and negative emotions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(January), 233–243. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.011>

Zopiatis, A., Pericleous, K., & Theofanous, Y. (2021). COVID-19 and hospitality and tourism research: An integrative review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48(July), 275–279. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.002>

Zopiatis, A., & Theocharous, A. L. (2018). PRAXIS: The determining element of innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35(2018), 9–16. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.12.004>

### **Cronologia do Processo Editorial**

*Editorial Process Chronology*

Recebido em: 30/06/2023

Aprovado em: 15/09/2023

Received in: June 30, 2023

Approved in: September 15, 2023