

**Gestão eletrônica de recursos humanos no turismo: uma revisão da literatura no recorte temporal 2018-2022**

**Electronic human resource management in tourism: a literature review in the 2018-2022-time frame**

**Gestión electrónica de recursos humanos en turismo: una revisión de literatura en el horizonte 2018-2022**

Ana Christina Roque dos Santos Lobato<sup>1</sup>  
Jéssyca Rodrigues Henrique da Silva<sup>2</sup>  
Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto<sup>3</sup>  
Luiz Mendes Filho<sup>4</sup>

**Resumo:** Os avanços tecnológicos têm impactado o modo de vida da sociedade de consumo e, conseqüentemente, das organizações do turismo. Diante disso, este estudo objetiva analisar os padrões de produção da literatura sobre gestão eletrônica de pessoas no turismo, no recorte temporal do período de 2018 a 2022. Como procedimentos metodológicos, realizou-se um levantamento de pesquisas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. A busca resultou em 129 estudos. Identificou-se seis categorias temáticas, dentre elas, a mais pesquisada foi “Fatores que levam à aceitação e uso do e-HRM” e a menos explorada, “Temas emergentes em e-HRM”. Com relação ao turismo, os estudos sobre o e-HRM nas organizações do setor são limitados e restritos à hotelaria, o que a torna uma área frutífera para novas investigações. Por fim, esta pesquisa evidenciou possibilidades de assuntos e concepções ligados ao e-HRM em diferentes segmentos. A partir disso, sugere-se que novas pesquisas ampliem o recorte temporal, bases de dados e temáticas, a fim de direcionar pesquisas futuras.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, tecnologia da informação e comunicação, gestão eletrônica de recursos humanos (e-HRM), turismo.

**Abstract:** Technological advances have impacted the way of life of the consumer society and, consequently, of tourism organizations. In view of this, this study aims to analyze the production patterns of literature on electronic personnel management in tourism, in the time frame of 2018 to 2022. As methodological procedures, a survey of research was carried out in the Scopus and Web of Science databases. The search resulted in 129 studies. Six thematic categories were identified, among which the most researched was “Factors that lead to the acceptance and use of e-HRM” and the least explored, “Emerging themes in e-HRM”. Regarding tourism, studies on e-HRM in organizations in the sector are limited and restricted to the hotel industry, which makes it a fruitful area for new research. Finally, this research highlighted possibilities of topics and concepts related to e-HRM in different segments. From this, it is suggested that new research expand the time frame, databases and themes, in order to direct future research.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. E-mail: [ana.chris2@hotmail.com](mailto:ana.chris2@hotmail.com) - <https://orcid.org/0000-0003-2032-3547>

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN E-mail: [jessyca.r.henrique@gmail.com](mailto:jessyca.r.henrique@gmail.com) – ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3130-1714>

<sup>3</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. E-mail: [leiliannebarreto@hotmail.com](mailto:leiliannebarreto@hotmail.com) - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1341-8604>

<sup>4</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: [luiz.mendes@ufrn.br](mailto:luiz.mendes@ufrn.br) - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9175-8903>

**Key words:** People management, information and communication technology, electronic human resources management, tourism.

**Resumen:** Los avances tecnológicos han impactado la forma de vida de la sociedad de consumo y, en consecuencia, de las organizaciones turísticas. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo analizar los patrones de producción de literatura sobre gestión electrónica de personas en el turismo, en el período de 2018 a 2022. Como procedimientos metodológicos, se realizó un levantamiento de investigaciones en Scopus y Web of Science. La búsqueda dio como resultado 129 estudios. Se identificaron seis categorías temáticas, entre ellas, la más investigada fue “Factores que conducen a la aceptación y uso de e-HRM” y la menos explorada, “Temas emergentes en e-HRM”. En relación con el turismo, los estudios sobre e-HRM en las organizaciones del sector se limitan y restringen al sector hotelero, lo que lo convierte en un área fructífera para nuevas investigaciones. Finalmente, esta investigación destacó posibilidades de temas y conceptos vinculados a e-HRM en diferentes segmentos. A partir de esto, se sugiere que nuevas investigaciones amplíen el marco temporal, las bases de datos y las temáticas, con el fin de orientar futuras investigaciones.

**Palabras clave:** Gestión de personas, tecnologías de la información y las comunicaciones, gestión electrónica de recursos humanos, turismo.

## 1 Introdução

A influência da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) nas organizações têm redefinido as práticas de gestão organizacional (Noerman, Erlando, & Riyanto, 2021) e, conseqüentemente, o setor de gestão de pessoas. Essa relação representa um marco transformador nas empresas, na medida em que as organizações buscam se adaptar e prosperar em um cenário global, cada vez mais complexo e digital.

Por muito tempo, a gestão de pessoas foi tratada como uma disciplina centrada em processos manuais e administrativos. Entretanto, com o advento das novas tecnologias, o setor vem numa constante de evoluções e transformações, reflexo das mudanças advindas da sociedade (Barros & Barreto, 2022; Silva, Barreto & Mendes Filho, 2022).

Nesse contexto, houve uma maior atenção da pesquisa na área de gestão de pessoas, uma vez que o setor vem assumindo relevância no que diz respeito à competitividade das organizações (Madera et al., 2017; Barreto et. al, 2022; Ore & Sposato, 2022); algo que não era observado até algum tempo (Igbal et al., 2019). Essas transformações ocorrem devido ao desenvolvimento das TICs, pois à medida que estas se tornaram ubíquas, sua influência no setor se tornou inegável.

Em meio a esse cenário, emerge o conceito de Gestão Eletrônica de Recursos Humanos (e-HRM), configurando-se como uma união da gestão de pessoas com a tecnologia de rede (Nurlina et al., 2020; Zhou et al., 2021). Essa combinação vem resultando no aumento da eficiência e melhoria no relacionamento, além de mudanças estratégicas dentro das organizações (Noerman, Erlando & Riyanto, 2021).

A TIC ajuda ao sistema de informação de gestão de pessoas a aumentar a capacidade de processar automaticamente as informações para transmiti-las aos colaboradores; bem como realizar as transações dentro das atribuições do próprio departamento (Zhou et al., 2021). Portanto, o e-HRM, apresenta-se como uma abordagem inovadora, que visa gerenciar e otimizar o capital humano por meio do uso – estratégico – das tecnologias digitais. Ele abarca inúmeras práticas e ferramentas que objetivam melhorar a eficiência e a flexibilidade da gestão de pessoal em organizações, abordando questões que permeiam desde o recrutamento *on-line*, até a gestão do desempenho por meio de sistemas automatizados.

O e-HRM se refere ao conjunto de interações entre *hardware*, *software* e dados em rede que são aplicados aos intervenientes da gestão de pessoas para apoiar e complementar a execução de suas atividades (Strohmeier, 2018). De acordo com Al-Hawary et al., (2020), a adoção do e-HRM se tornou uma necessidade à luz desses desenvolvimentos e melhorias, que são indispensáveis para a sobrevivência no mercado. Para os autores, ao adotar esses sistemas, as organizações irão garantir um lugar diferenciado frente a seus concorrentes, pois estarão se desenvolvendo para promover uma aprendizagem mais ágil e profunda. Além disso, o e-HRM tem uma relação positiva com a qualidade do serviço de gestão de pessoas e, conseqüentemente, na produtividade dos colaboradores (Iqbal, 2019).

Com relação ao turismo, este se caracteriza como um setor que depende da sua força de trabalho, pois desenvolve experiências de serviços, em sua maioria, intangíveis e altamente dependentes de interações, face a face, entre colaboradores e clientes (Madera et al., 2017; Baum et al., 2016). Desse modo, a gestão de pessoas exerce um papel fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais em empresas de turismo (Madera et al., 2017; Silva & Barreto, 2019; Silva, Barreto, & Mendes Filho, 2022; Barreto et al., 2022).

Apesar de um núcleo de artigos ter apresentado percepções sobre o estado do conhecimento no turismo, ainda são limitadas as informações sobre o campo de gestão de pessoas e o capital humano do setor (Baum et al., 2016). Essa constatação fica evidente nos resultados do estudo de Barreto et al. (2022) que, ao analisarem a literatura internacional sobre gestão de pessoas no setor do turismo, entre os anos de 2016 e 2020, constataram uma menor quantidade de publicações abordando esse tema específico, apesar de ser uma área frutífera para a produção acadêmica.

Além disso, é importante uma compreensão sobre a complexidade das mudanças da área de gestão de pessoas com a chegada da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e os papéis desempenhados pelos profissionais, implicando diretamente no tipo de gestão de talentos em organizações ligadas ao turismo - como é o caso da hotelaria - e as competências de pessoal para atuar no futuro (Francis & Baum, 2018).

Desse modo, uma revisão da literatura permite explorar tendências, descobertas, além de lacunas de pesquisa existentes, fornecendo uma visão ampla do campo. Ademais, ela objetiva reduzir o potencial de distorção, assim como ser transparente durante as fases do processo de pesquisa, que utilizar-se-ão de métodos explícitos e sistemáticos com intuito de minimizar qualquer viés na seleção ou inclusão de estudos, bem como na qualidade dos trabalhos a serem incorporados, além de evitar duplicidade de pesquisas, culminando numa síntese de seus resultados (Galvão & Ricarte, 2020).

Diante disso, este estudo parte da seguinte questão norteadora de pesquisa: *De que forma os estudos sobre e-HRM se configuram na literatura científica e quais as características dessas publicações no Turismo?* Assim, a pesquisa objetiva analisar a literatura sobre gestão eletrônica de pessoas no turismo, no recorte temporal de 2018 a 2022, a fim de: i) apresentar as características dos artigos que tratam sobre e-HRM; ii) identificar os principais temas abordados nessa literatura; e iii) analisar a pesquisa sobre e-HRM no contexto do turismo.

### **3. Procedimentos metodológicos**

O estudo configura-se como exploratório. De acordo com Gil (2008), pesquisas exploratórias ocorrem quando há o intuito de propiciar uma visão geral acerca de um determinado fenômeno, sendo necessário especialmente quando a temática escolhida é pouco explorada.

Baseia-se em metodologia aplicada por Barreto et al. (2022) em estudo da literatura sobre gestão de pessoas no turismo entre 2016 e 2020, e em pesquisas desenvolvidas em outros campos do conhecimento (Afonso et al., 2011; Barreto et al., 2022; Barros & Barreto, 2023; Ocke, Braga & Lessa, 2023). Alguns dos procedimentos e critérios de busca foram: definição de bases de dados; definição de palavras-chave; definição de tipo de documento; recorte temporal.

Quanto aos procedimentos para coleta de dados, definiu-se critérios de inclusão e exclusão para chegar ao quantitativo geral de trabalhos avaliados. No que tange ao recorte

temporal, optou-se pelos anos de 2018 a 2022 com base nos últimos cinco anos, visto que a pesquisa foi formulada durante o ano de 2023. As bases de dados delimitadas foram a *Scopus* e *Web of Science (WoS)*, pelo fato de ambas as plataformas serem altamente reconhecidas e possuírem um quantitativo considerável de citações, além de serem plataformas seletivas para publicação acadêmico-científica (Barreto et al., 2022).

A *WoS* é considerada a plataforma mais antiga e dados mostram que sua coleção principal abrange mais de 74,8 milhões de dados e conjuntos de dados acadêmicos, além disso, possui cerca de 1,5 bilhão de referências citadas (Singh et al., 2022). Já a *Scopus*, ainda de acordo com os mesmos autores, também é considerada um dos maiores bancos de dados com curadoria, que abrange, dentre outros, revistas científicas, livros e anais de conferências.

Para isso, utilizou-se a junção das palavras Recursos Humanos (termo mais comum na literatura internacional) e Tecnologia da Informação e Comunicação (“*Human Resources*” AND “*Information and Communication Technology*”). Essa busca resultou em 509 trabalhos na base de dados *Scopus* e 32 na *Web of Science*. Após análise preliminar, verificou-se que apesar de incorporar estudos com o escopo almejado, a maioria trabalhava temas paralelos à Gestão de Pessoas e as TICs, mas não necessariamente aos dois temas de forma integrada. Portanto, optou-se pela seleção de novas palavras de busca que foram definidas após uma verificação dos termos mais usuais nos trabalhos que versavam sobre a temática, observados nos resultados desta primeira busca.

Sendo assim, após análise preliminar de títulos e resumos de trabalhos levantados, verificou-se que na literatura internacional as pesquisas que unem os tópicos de TICs e Gestão de Pessoas adotam o termo “*Electronic Human Resource Management*” (Gestão Eletrônica de Recursos Humanos), ou simplesmente a sigla e-HRM para caracterizar os estudos na área. Portanto, para fins de um novo teste de aderência, o uso do termo se mostrou mais eficaz para critérios de busca, pois, apesar de resultar em uma menor quantidade de trabalhos (se comparado a busca anterior), os trabalhos se mostraram mais aderentes aos propósitos do presente estudo. Além disso, a palavra *Tourism* foi incorporada para combinação de busca e melhor alcance das pesquisas no campo do turismo. A tabela 1 a seguir apresenta o quantitativo de estudos levantados em cada base de dados.

**Tabela 1-** Resultado do quantitativo de artigos por base de dados 2018-2022

Teste de palavras-chave	Scopus	Web of Science
"E-HRM" OR "Electronic Human Resource Management"	107	80
"Electronic Human Resource Management" AND "tourism"	4	1

Fonte: Elaboração própria (2023).

É importante mencionar que o intuito inicial da pesquisa era o de explorar e discutir as nuances do e-HRM, apenas dentro da área do turismo. No entanto, diante desse resultado, ficou evidente que o quantitativo de artigos disponíveis acerca dessa temática era consideravelmente limitado. A partir disso, os autores decidiram por ampliar a pesquisa sobre o e-HRM em qualquer área de estudo.

As palavras foram utilizadas em inglês, pois foi o idioma predominante durante as buscas, para a maioria dos estudos levantados. Além disso, utilizou-se, como filtro de buscas, apenas a categoria de trabalhos em formato de artigos científicos. Portanto, outros tipos de publicações não foram incorporados. Assim, totalizou-se 192 artigos nas duas bases de dados. Esses trabalhos foram transferidos para o gerenciador de referências *EndNote* com o intuito de facilitar o manuseio do grande volume de documentos. Após uma análise de artigos em duplicidade, chegou-se a um quantitativo de 142 publicações.

Na sequência, fez-se uma análise dos títulos e resumos, constatando-se que alguns se distanciavam das temáticas a serem pesquisadas, logo, 13 artigos foram excluídos por não possuírem alinhamento temático. Esta análise foi incorporada seguindo os direcionamentos de Afonso et al. (2011), que indica leitura de títulos, *a priori*, para posterior leitura de resumos na análise dos critérios de inclusão e exclusão dos trabalhos. Alguns artigos ainda deixaram dúvidas quanto ao seu escopo e alinhamento ao tema do estudo. Por essa razão, foram lidos na íntegra e, após esse procedimento, novos artigos foram excluídos do escopo da revisão. Por fim, foram identificados e analisados 129 artigos para os propósitos desta pesquisa.

A análise dos dados foi efetivada seguindo procedimentos de análise objetiva para descrição numérica de características estruturais dos estudos, tais como: ano de publicação, país de origem, periódico mais influente e setores econômicos mais estudados na temática. Além disso, foi feita a aplicação da técnica de análise de conteúdo, a partir dos direcionamentos de Bardin (1977) e Silva e Fossá (2015). A análise de conteúdo foi utilizada com a principal finalidade de decifrar os temas principais e secundários, associados ao e-HRM.

Para isso, seguiu-se as três fases propostas por Bardin (1977), sendo elas: pré-análise para organização do material eleito para análise; exploração do material, no qual o texto é recortado em unidades de registro (palavras); e tratamento dos resultados e interpretação, na medida em que foi efetivada uma análise comparativa do texto, especialmente, para verificação de teorias e fatores associados ao e-RH que se repetiam em diferentes estudos, de modo a agrupá-los em uma mesma unidade categórica.

Silva e Fossá (2015) também orientam organizar o texto em categorias iniciais, intermediárias e finais. Para este estudo, a categorização foi aplicada utilizando os termos: “Temas Relacionados”, “Tema Central” e “Tema Final”. Na categoria “Temas Relacionados”, foram apresentados os temas secundários que surgiram nos estudos, geralmente associado ao tema central. Na categoria “Tema Central” foram indicados os temas principais nos quais os estudos se debruçaram; Já “Tema Final” foram categorias que não estavam explícitas diretamente nos estudos, mas que foram elencadas pelos presentes autores, a partir de uma análise de agrupamento por características semelhantes, permitindo um direcionamento das principais áreas abordadas nas pesquisas do campo temático

## **4 Resultados**

### **4.1 Características da produção científica sobre e-HRM**

A produção sobre a Gestão Eletrônica de Recursos Humanos é uma área nova e está condicionada ao processo de transformação do tradicional setor administrativo de recursos humanos, para a abordagem estratégica de atuação da gestão de pessoas. Essa área emerge a partir de uma configuração das organizações contemporâneas, que passaram a reconhecer nas TICs uma força motriz para o alcance da competitividade.

Ao analisar o processo evolutivo do avanço do conhecimento da área dentro do período de 2018 até 2022, verifica-se que há uma tendência de crescimento nos estudos sobre o tema a partir de 2018 (10 estudos) até 2019 (36 estudos), com uma leve queda entre os anos de 2020 (19 estudos) e 2021 (vinte e um estudos), e retorno significativo de crescimento no ano de 2022, quando foi registrado o maior número de 43 estudos publicados (Gráfico 1).

**Gráfico 1** - Evolução dos testudos sobre e-HRM entre 2018-2022



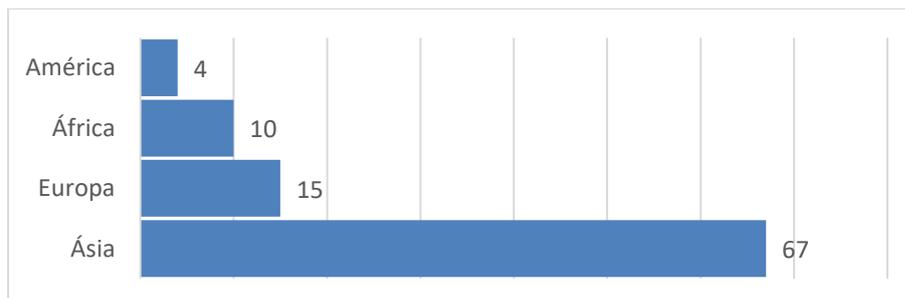
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Diversos fatores podem ter influenciado nessa variação de publicações no período analisado, dentre eles, a pandemia da covid-19 -, decretada em março de 2020. Esta ocorrência talvez explique a redução na produção de artigos no período em questão, uma vez que as atividades de diversos setores precisaram ser suspensas.

Quanto aos principais autores, verifica-se que não há uma polarização de autores consolidados com a ampla literatura sobre o tema. Isso ocorre porque dentre o amplo leque de pesquisadores vinculados aos estudos, os que mais acumularam publicações foram *Ayat Mohammad*, *Hilba Alsari* e *Stefan Strohmeier* com um total de duas publicações, cada um. Todos os outros autores levantados não obtiveram mais do que um único estudo.

Sobre o *locus*, verifica-se que há uma forte predominância dos países asiáticos na propagação da pesquisa científica da área, totalizando apenas neste continente 66 publicações. Na sequência, surgem os continentes europeu, africano e americano, como espaços geográficos para distribuição das publicações (Gráfico 2).

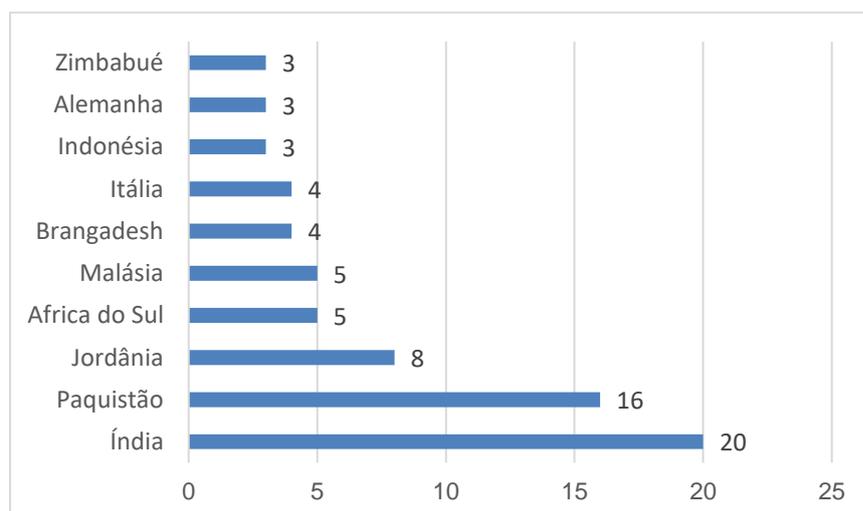
**Gráfico 2** - Distribuição geográfica dos estudos sobre e-HRM por continente



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Importante destacar que das publicações identificadas no continente asiático, a Índia, seguida pela Jordânia e pelo Paquistão foram os países que mais acumularam estudos, totalizando 20, 16 e 8, respectivamente. Isso pode evidenciar um interesse dos pesquisadores para entender o fenômeno do e-HRM em países em processo de desenvolvimento. Destaca-se que tais dados se referem a países onde o e-HRM foi mais estudado, não havendo nenhum tipo de vinculação com a origem geográfica dos pesquisadores ou instituições que promoveram essas pesquisas (Gráfico 3).

**Gráfico 3** - Países onde o e-HRM tem sido mais estudado



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Para verificar os periódicos mais representativos da produção científica sobre gestão eletrônica de recursos humanos, foi realizada uma análise de frequência dos que mais têm acumulado publicações dentro do período investigado. Ademais, foi efetivada uma busca no Google Acadêmico para verificar o total de citações acumuladas pelos artigos vinculados a cada periódico. Para essa análise, optou-se pela plataforma do Google Acadêmico, pois apesar da *Scopus* e *Web of Science* serem plataformas reconhecidas para a busca de artigos de qualidade, o foco específico desta análise foi quantitativa, e o Google Acadêmico dispõe de um maior alcance numérico por ser menos rígido com relação aos periódicos e trabalhos vinculados. Além disso, outros trabalhos como o de Afonso et al. (2011) indicam o uso desta plataforma para a etapa da revisão.

Após esse levantamento, têm-se os cinco mais influentes, conforme a tabela 2.

**Tabela 2** - Periódicos mais influentes na literatura do e-HRM

PERIÓDICO	NÚMERO DE ARTIGOS	Nº DE CITAÇÕES
<i>International Journal of Data and Network Science</i>	4	219
<i>International Journal of Manpower</i>	4	108
<i>Journal of Human Resource Management</i>	4	53
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	3	134
<i>Employee Relations</i>	3	120

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

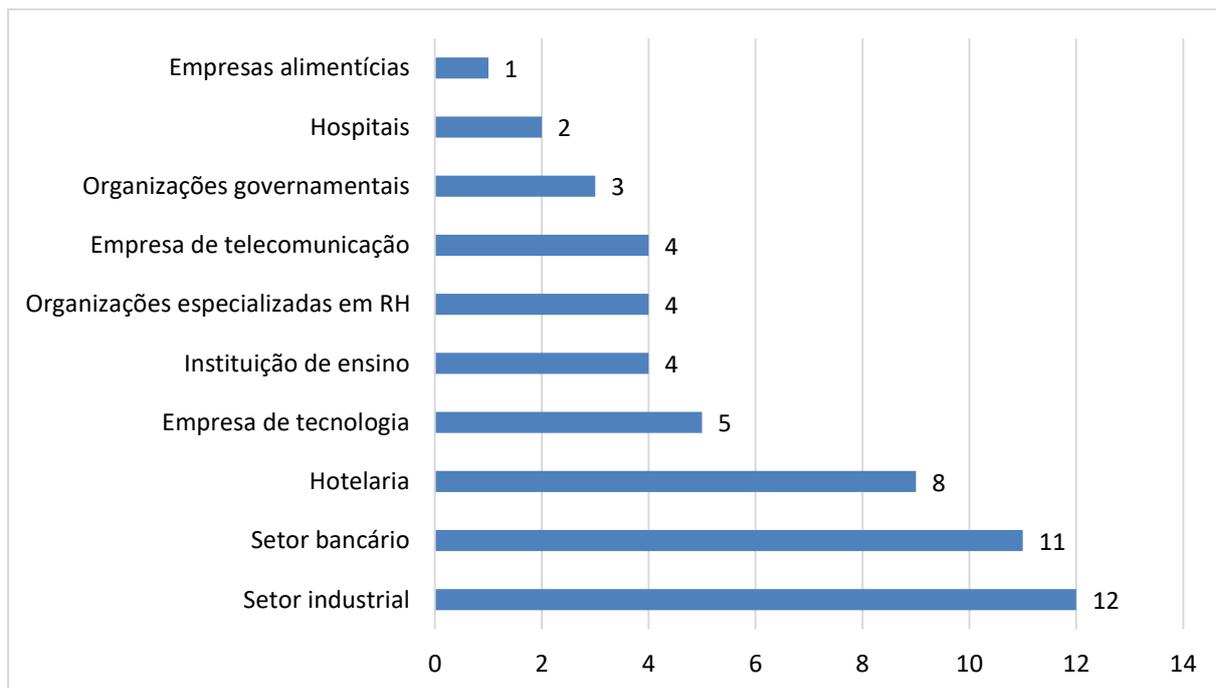
Diante dos dados apresentados, constata-se que o periódico *International Journal of Data and Network Science* possui 4 publicações, dentre os artigos levantados, e estes somaram 219 citações; já o *International Journal of Manpower* e *Journal of Human Resource Management*, também publicaram 4 artigos, porém o número de citações é inferior – 108 e 53 citações, respectivamente. Portanto ao quantificar os artigos, bem como o número de citações acumulados, é possível inferir que o *International Journal of Data and Network Science* pode ser considerado o mais influente, visto que acumula um maior número de citações em outras publicações produzidas sobre o tema.

A respeito dos setores da economia nos quais as pesquisas mais têm se concentrado, verifica-se que o setor industrial, bancário e hoteleiro foram os mais representativos, com 12, 11 e 9 pesquisas, sucessivamente (Gráfico 4, p. 198).

Apesar de o setor hoteleiro transparecer como o terceiro mais representativo, não é possível afirmar que se trata de uma área muito estudada, já que este resultado pode estar relacionado às diferentes combinações de palavras-chave utilizadas nas bases de dados, que combinou a literatura do e-HRM à literatura do turismo (no qual inclui, a hotelaria). Por conseguinte, o uso da palavra-chave *Tourism*, no momento da busca, pode ter influenciado este resultado. Além disso, esse resultado vai na contramão do que foi propagado por Barreto et al.

(2022) que identificou uma carência na literatura de pesquisas envolvendo o tema gestão de pessoas e tecnologia da informação e comunicação no contexto do turismo.

**Gráfico 4** - Setores econômicos estudados na literatura sobre e-HRM



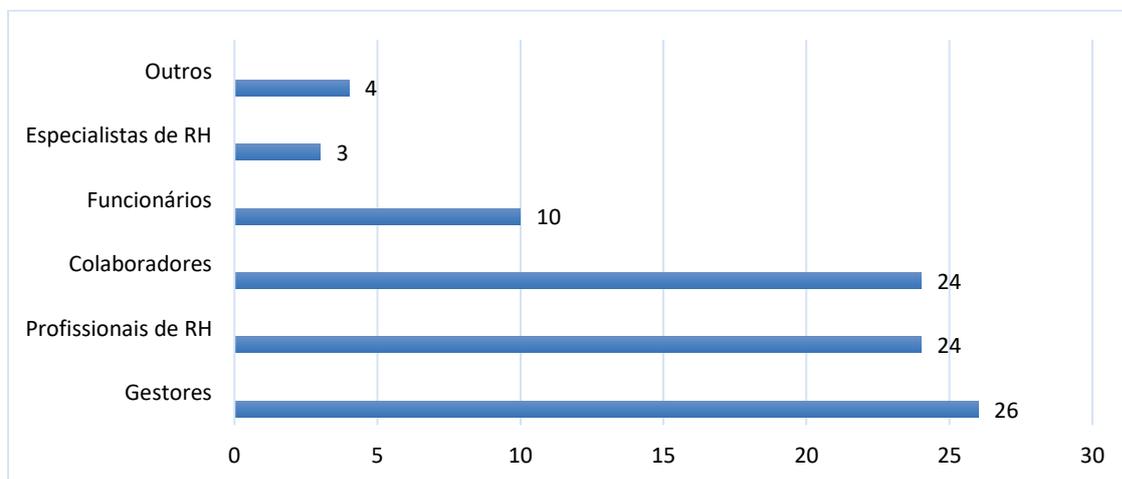
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No que diz respeito à abordagem utilizada, a maioria dessas pesquisas têm se desenvolvido adotando procedimentos de natureza quantitativa (59%), em detrimento de estudos qualitativos (38%); já os estudos que apresentam ambas as abordagens representam a minoria (2%).

Os estudos possuem como principais públicos-alvo os profissionais de gestão de pessoas (24 casos), seguido de gestores de diferentes setores das empresas (26 casos) e, por fim, os colaboradores que não necessariamente ocupam cargos de gestão (24 casos) (Gráfico 5).

Dessa forma, é possível inferir que a literatura sobre e-RH, apesar de estar em evolução, ainda não dispõe de autores consolidados com vasta literatura na área, o continente americano é um dos mais fragilizados quanto à produção do conhecimento, o setor industrial e bancário são os que mais amadureceram essa discussão, enquanto o turismo ainda se encontra em uma fase primária.

**Gráfico 5** - Público-alvo dos estudos sobre e-HRM



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

#### 4.2 Temas explorados na literatura sobre e-HRM

Para explorar os principais temas, bem como as áreas nas quais a literatura sobre e-HRM mais precisa avançar, foi realizada uma análise de conteúdo das publicações levantadas, com a intenção de mapear e caracterizar as principais correntes de pensamento trabalhadas na área (Quadro 1).

**Quadro 1** - Categorias temáticas sobre o tema da Gestão Eletrônica de Recursos Humanos

Temas relacionados	Tema central	Tema final
Utilidade percebida; Facilidade de uso; Utilização contínua; Satisfação. Implementação do e-HRM; Fatores facilitadores e dificultados; Diferença de percepções; Digitalização da GRH; Ambiente baseado em nuvem; Implementação bem sucedidas de e-RH; Valor empresarial; Motivação; Implementação; Eficácia; Intenção contínua de usar e-HRM; Liderança organizacional; Capacidades tecnológicas dos funcionários; Estratégias digitais de GRH; Cadeias digitais; Cadeia de suprimentos; Qualidade de serviço percebida; Socialização dos recursos humanos; Flexibilidade dos funcionários; Suporte ao sistema de e-HRM; Conforto de uso; Computação em nuvem; Tecnologias inteligentes; Contexto ambiental.	⇒ Adoção de e-HRM; ⇒ Aceitação de e-HRM.	Fatores que levam a aceitação e uso do e-HRM

<p>Processo de gestão de pessoas; características importantes; vantagens; desvantagens; nível de utilização; empreendedorismo empresarial; capacidades de aprendizagem; Lado obscuro do e-HRM; Componentes da digitalização da gestão de pessoas. Implementação. Inovação; Ferramentas tecnológicas; Inteligência artificial; Estratégia de negócios; Flexibilidade de RH; Desempenho organizacional; sustentabilidade corporativa.</p>	<p>⇒ Impacto do e-HRM no desempenho empresarial; ⇒ Eficácia do e-HRM; ⇒ Alinhamento estratégico do e-HRM.</p>	<p>Eficiência e eficácia do e-HRM para o desempenho organizacional</p>
<p>Desafios dos profissionais de gestão de pessoas; Desenvolver talentos; Capacidade organizacional; Mudança na função de gestão de pessoas; Projetos de TI; Transformação de gestão de pessoas; automatização; revolução; ciclo de vida do trabalhador; ferramentas digitais; Satisfação profissional; Interação dos trabalhadores; inteligência artificial; Controladores de e-HRM.</p>	<p>⇒ Tendências de uso e-HRM; ⇒ Transformação digital do e e-HRM; ⇒ Ferramentas/Tecnologias de e-HRM; ⇒ Consequências do e-HRM.</p>	<p>Transformação digital, consequências e tendências no e-HRM</p>
<p>Desempenho organizacional; Gamificação; Qualidade do Recrutamento; Estrutura organizacional descentralizada; Liderança orientada para o conhecimento; Desenvolvimento estratégico; Teletrabalho; e-recrutamento; Redes sociais; Estratégias eficazes; Ganhos de desempenho; Restrições de tecnologia.</p>	<p>⇒ Características do uso de e-HRM; ⇒ Práticas de e-HRM.</p>	<p>Importância, características e práticas de e-HRM</p>
<p>Produtividade laboral; Qualidade do serviço de gestão de pessoas; Mudanças tecnológicas; Diversidade organizacional; Confiança impessoal nas organizações; Práticas operacionais, relacionais e transformacionais; Criação de valor; Resultados organizacionais; Implementação do e-HRM; Rotatividade; Retenção de funcionários; Satisfação dos funcionários; Satisfação profissional; Gestão de Pessoas como uma prática social; Desempenho dos trabalhadores; Engajamento; Comprometimento organizacional; Novos regimes de e-HRM; Competências em TI; Parceiros estratégicos da organização; Criação de emprego; Avaliação de competências de trabalho; e-performance; Vantagem competitiva sustentável; Teoria das trocas sociais; Identificação de talentos;</p>	<p>⇒ Impacto do e-HRM na força de trabalho; ⇒ Efeitos do e-HRM na intenção de rotatividade; ⇒ Impacto do e-HRM nas competências de trabalho.</p>	<p>Impactos do e-HRM nas funções e competências de trabalho</p>
<p>Redes sociais; Comunicação organizacional na pandemia; Exposição organizacional; Processos socio-relacionais; Blogs; Configurações de e-HRM social; Fatores de previsão; Efeito da COVID-19; Compatibilidade do sistema; Informações pessoais dos funcionários.</p>	<p>⇒ Imagem organizacional a partir do e-HRM; ⇒ Aprendizagem baseada em blogs; ⇒ e e-HRM social; ⇒ Impacto da covid-19 no e-HRM.</p>	<p>Temas emergentes em e-HRM</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O quadro apresenta um panorama da análise aplicada, que desvendou seis categorias temáticas, sendo elas: Fatores que levam a aceitação e uso do e-HRM; Importância, características e práticas de e-HRM; Impactos do e-HRM nas funções e competências de trabalho; Eficiência e eficácia do e-HRM para o desempenho organizacional; Transformação digital, consequências e tendências no e-HRM; Temas emergentes em e-HRM. Essas categorias foram formadas a partir da junção de diferentes temas intermediários que permeavam entre as publicações analisadas, e que devido à familiaridade que obtinham entre si, foram agrupados para chegar a temas finais.

Além disso, na primeira coluna do quadro é possível verificar os temas que estavam vinculados aos temas intermediários, dentro dos trabalhos analisados. A seguir, um breve panorama dessas associações.

- **Fatores que levam a aceitação e uso do e-HRM** – Essa categoria está frequentemente associada a teorias de aceitação do uso de tecnologias, e busca entender como determinados fatores psicológicos e ambientais interferem na aceitação das pessoas em adotar o e-HRM, além de como essa adoção contribui para sua implementação bem-sucedida no contexto das empresas. Alguns estudos que seguiram essa vertente foram Alajloun et al. (2019), Imtiaz et al. (2019) e Poba-Nzaou (2020). Dentre as variáveis utilizadas para entender essa aceitação tecnológica, estão as pertencentes ao Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM), como facilidade de uso e utilizada percebida,; assim como a motivação e a percepção de maior qualidade do serviço a partir do uso do e-HRM.
- **Importância, características e práticas de e-HRM** – Nesta categoria, os trabalhos foram desenvolvidos para explorar as características, vantagens e desafios que o e-HRM assume nas organizações, seja nas práticas adotadas que permeiam os diferentes processos da gestão de pessoas, ou no diálogo sobre sua importância e contribuição para a digitalização da área. Alguns exemplos dos trabalhos que adotaram essa vertente são: Silva, Barreto e Mendes Filho (2022) e Berber, Đorđević e Milanović (2018).
- **Impactos do e-RH nas funções e competências de trabalho** - Uma das categorias mais discutidas e que mais agrupou temas, nela encontra-se discussões que envolvem os diferentes impactos do e-HRM na força de trabalho. Dialoga sobre até que ponto o e-

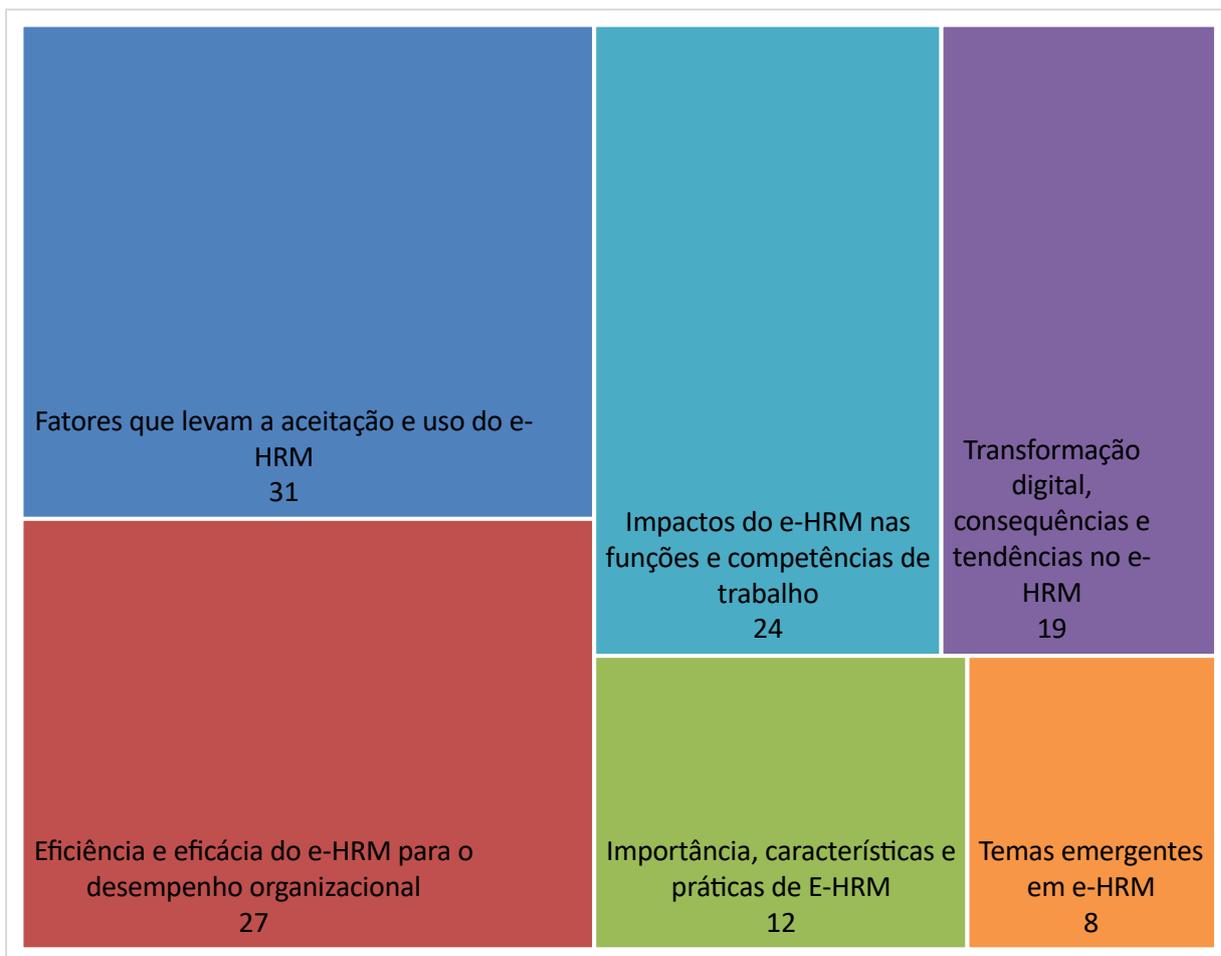
HRM melhora a qualidade dos processos da área, que resultará em melhor desempenho da força de trabalho, aumento do comprometimento organizacional, satisfação, retenção e desempenho dos trabalhadores. Estudos como Iqbal et al. (2019), Nurlina et al. (2020) e Zhou et al. (2021) corroboram com essas discussões.

- **Eficiência e eficácia do e-HRM para o desempenho organizacional** – Semelhante à categoria anterior que discutiu o impacto positivo ou negativo do e-HRM na força de trabalho, esta categoria fornece subsídios para entender até que ponto o e-HRM pode favorecer em termos de eficiência e eficácia o contexto organizacional, porém focado no resultado – final – da organização como um todo, e não apenas em seus impactos diretos nos trabalhadores. Logo, temas como a importância do alinhamento estratégico entre o e-HRM com a organização, assim como o seu uso como uma estratégia de negócio que leva a inovação e promove a sustentabilidade corporativa são aqui representadas. Estudos incluídos nesta vertente são: Nyathi e Kekwaletswe (2022) e Alshibly e Alzubi (2022).
- **Transformação digital, consequências e tendências no e-HRM** – Mais focada nas transformações digitais que a tecnologia vem proporcionando ao setor de gestão de pessoas, nesta categoria se encontra um conjunto de produções que discute, de uma maneira mais crítica, até que ponto essas tecnologias disruptivas condicionam uma modificação dos papéis da gestão de pessoas, ocasionando uma série de transformações na área, desde a extinção de determinados papéis até a uma mudança no perfil de profissionais habilitados a atuar no setor. Assim, fatores como limitações de interações humanas, cada vez mais presentes, bem como as diferentes ferramentas e tecnologias que surgem e modificam a área de forma cotidiana, também são pautas desses estudos. Alguns exemplos dessas publicações são: Zhou et al. (2022), Nasar et al. (2021) e Olajide e Sposato (2022).
- **Temas emergentes em e-HRM** – Por fim, foi verificado que dentre os estudos levantados, havia um limitado número de trabalhos que não se encaixavam nas demais categorias já relatadas, mas que tinham uma característica semelhante, visto que eram assuntos aparentemente imaturos e isolados na literatura. Portanto, nesta categoria foram reunidos estudos como os de Martini et al. (2021), Vahdat et al. (2022) e

[Abdulhakeem](#) et al. (2019), que abordam temas como segurança digital do e-RH, já que esses sistemas armazenam dados pessoais dos trabalhadores, impacto das redes e mídias sociais na gestão de pessoas, além de como a pandemia da covid-19 impactou em suas funções.

Após a descrição das seis categorias identificadas, foi aplicada uma análise quantitativa de frequência temática dentro de cada uma delas. O Gráfico 6 apresenta o quantitativo de trabalhos identificados, evidenciando um cenário de amadurecimento de algumas áreas, assim como as de menor representatividade na literatura.

**Gráfico 6** - Maturidade das áreas temáticas do e-RH na literatura



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O gráfico mostra que a categoria Fatores que levam a aceitação e uso do e-HRM foi a que apresentou um maior nível de maturidade (31 publicações). Adicionalmente, a categoria Eficiência e eficácia do e-HRM para o desempenho organizacional e Impactos do e-HRM nas funções e competências de trabalho surgiram como a segunda e terceira categorias mais estudadas (27 e 24 publicações), respectivamente.

Em contrapartida, Temas emergentes em e-HRM, Importância, características e práticas de e-HRM e Transformação digital, consequências e tendências no e-HRM foram as três categorias menos estudadas, com 8, 12 e 19 estudos. Esse resultado demonstra que são áreas com menor maturidade acadêmica e, conseqüentemente, mais carentes de investigações.

Falando especificamente da categoria Transformação digital, consequências e tendências no e-HRM, é compreensível que essa área seja ainda inexplorada, pois apesar de muito se discutir sobre os benefícios da tecnologia para as empresas e para a gestão de pessoas, muitos dilemas não foram considerados, como por exemplo: Até que ponto a tecnologia poderá ocasionar uma substituição da força de trabalho humana pela mecanização dos processos? Quais as novas habilidades requeridas para os profissionais atuantes na área de gestão de pessoas a partir desse novo e desafiador cenário tecnológico? Como essas tecnologias poderão contribuir para menores níveis de interação entre pessoas nas organizações, ocasionado solidão nos trabalhadores, aumentando sua insatisfação e conseqüentemente, adoecimento e/ou rotatividade?

Sobre a categoria Importância, características e práticas de e-HRM é importante relatar que tais estudos são em diversos casos, de natureza exploratória e, embora haja uma discussão sobre a importância do e-HRM em praticamente toda a literatura sobre o tema, trabalhos sobre as diferentes práticas e particularidades deste uso necessitam ser mais estudadas. Ademais, esse resultado vai ao encontro do dado sobre a natureza da abordagem metodológica adotada pelos trabalhos, visto que uma menor parcela das publicações caminhou por uma perspectiva de pesquisa qualitativa e, conseqüentemente, com menor probabilidade de explorar a natureza e particularidades desses processos no contexto das organizações.

Por fim, o fato de a categoria Temas emergentes em e-HRM ter ficado em último lugar do ranking da maturidade temática evidencia novamente que os estudos envolvidos nesta categoria, mesmo agrupados, ainda assim não conseguem somar um número suficiente para ultrapassar a quantidade de estudos das outras áreas de conhecimento. Portanto, torna-se

perceptível que ainda há muitos *gaps* teóricos que envolvem o impacto da pandemia da covid-19 na gestão de pessoas, incluindo a análise dos fatores de (in)segurança nos sistemas tecnológicos utilizados na área.

### **4.3 Temas explorados na literatura sobre e-RH e Turismo**

Entende-se que é pertinente elaborar um tópico e discorrer sobre o tema do e-HRM no contexto do turismo, pois são duas temáticas relevantes, em um cenário mundial imerso num ambiente de negócios marcado pelo dinamismo e competição, e em consonância com essa realidade estão as preferências da sociedade de consumo. Diante disso, as organizações se viram na obrigação de se reinventarem e/ou (re)adaptarem às essas mudanças de comportamento (Tuomi et al., 2021).

No atual cenário das organizações, os laços entre gestão de pessoas e tecnologia estão, cada vez mais, estreitando-se. Essa junção vem desempenhando um papel de extrema relevância para o sucesso das empresas. A chegada das novas tecnologias ao setor do turismo, que se mostra relevante para a economia mundial, suscitou em importantes temáticas a serem investigadas pela academia. Outrossim, o estudo em questão, também, propôs-se fazer um levantamento acerca dos estudos que versam sobre e-HRM e sua relação com o Turismo.

Ao final da coleta, constatou-se um quantitativo de oito estudos de turismo, todos com foco no segmento hoteleiro. Com isso, verifica-se que houve um discreto aumento no número de pesquisas sobre ambas as temáticas, quando comparado à categoria temática Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação (6 pesquisas) do estudo de Barreto et. al. (2022). Mesmo assim, os números ainda se mostram discretos. O quadro 2 apresenta uma breve descrição das publicações sobre o e-HRM no contexto do turismo.

Diante desse quadro verifica-se que assim como se evidenciou, de modo geral, uma evolução do tema e-HRM nos últimos anos no contexto do turismo, esses estudos também estão com tendência de crescimento. No entanto, diferente do panorama geral que mostrou o ano de 2020, como sendo um momento de declínio nos estudos, tratando-se especificamente no turismo, foi no ano citado que se somou um quantitativo maior de publicações (3 estudos).

**Quadro 2** - Literatura que versa sobre o e-HRM no contexto do turismo

PERIÓDICO	ANO	TÍTULO DO ARTIGO	AUTORES	TEMÁTICA
<i>Worldwide Hospitality and Tourism Themes</i>	2018	<i>HR transformatio in the hospitality industry: Creating capacity for change</i>	<a href="#">Helen Francis</a> <a href="#">Tom Baum</a>	Tendências de uso e-RH
<i>Advanced Series in Management</i>	2019	<i>Exploring Social Media capabilities for recruitment in SMEs: A multiple case study</i>	<a href="#">François L'Écuyer</a> <a href="#">Claudia Pelletier</a>	Recrutamento em redes sociais
<i>Journal of Tourism Futures</i>	2020	<i>The benefits of e-HRM and AI for talent acquisition</i>	Richard D. Johnson Dianna L. Stone Kimberly M. Lukaszewski	Ferramentas/Tecnologias de e-RH
<i>International Journal of Scientific and Technology Research</i>	2020	<i>Impacto f e-HRM system on user satisfaction in hotel industry</i>	Sasmita Mohanty	Impacto do e-HRM na força de trabalho
<i>Journal of Tourism Futures</i>	2020	<i>AI redefining the hospitality industry</i>	Huub Rue Esther Njoku	Ferramentas/Tecnologias de e-RH
<i>International Journal for Quality Research</i>	2021	<i>Electronic human resources management perceived usefulness, ease of use and intention of continued euse: The mediating role of user satisfaction in the hotel sector</i>	Adnan M. Rawashdeh Malek Bakeeht Elayan Walid Alhyasat Mahamed Dawood Shamout	Adoção do e-RH
<i>Podium-Sport Leisure and Tourism Review</i>	2022	<i>Impacts of information and communication Technologies on people management processes: a multiple case study in the hotel sector</i>	Jéssyca Rodrigues Henrique da Silva Leilianne M. Trindade da Silva Barreto Luiz Mendes-Filho	Características do uso de e-RH
<i>Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism</i>	2022	<i>Enhancing employer branding through virtual reality: The role of e-HRM servisse quality and human resource management effectiveness in Pakistan's hospitality industry</i>	Zunaira Najam Qasim Ali Nisar Kashif Hussain Sobia Nasir	Práticas do e-RH

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Constata-se que as pesquisas dialogam sobre diferentes temas, desde as tendências da gestão eletrônica de recursos humanos, perpassando pelas ferramentas de uso, às práticas e impacto dessas tecnologias na força de trabalho. Por exemplo, Francis e Baum (2018) desenvolveram uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso para analisar as tendências das novas tecnologias como ferramentas estratégicas e necessárias para um novo cenário da gestão de pessoas da hotelaria, vislumbrando melhorias na aquisição e desenvolvimento de talentos e, conseqüentemente, na otimização de processos. Esses autores destacaram os desafios que os profissionais de gestão de pessoas enfrentam para se posicionar frente ao uso dos sistemas tecnológicos, ao mesmo tempo em que o setor ainda se depara com limitações de ordem estratégica.

Já L'Écuyer e Pelletier (2019), por meio de um estudo de casos múltiplos em pequenas e médias empresas, também destacaram os desafios da adoção da gestão eletrônica de recursos humanos no turismo. Versando, especificamente, sobre as atividades de recrutamento e seleção de pessoas, esta pesquisa analisou como essas organizações utilizam as redes sociais para fins de recrutamento de pessoas e quais as suas particularidades. Os resultados evidenciaram que as redes sociais não são a primeira escolha dos recrutadores quando decidem captar algum perfil e que essa utilização não é efetivada de forma estruturada. Apesar das dificuldades enfrentadas, o estudo mostrou que as empresas vêm buscando acompanhar o ritmo das novas tecnologias.

Faz-se necessário mencionar que os usuários das ferramentas tecnológicas estão tendenciosos a fazer e confiar mais nos serviços automatizados (Mohanty, 2020). Isso é o que mostra a pesquisa de Mohanty (2020) que investigou a hotelaria indiana para descobrir o impacto das práticas de e-HRM na satisfação profissional dos colaboradores do setor hoteleiro. Como defendido por Tuomi et al. (2021), o setor de serviços é detentor de inúmeras ocupações manuais prontas para serem automatizadas, como dos agentes de centrais de atendimento e recepcionistas – ocupações importantes, mas que não requerem uma qualificação significativa.

A presença da temática TIC já é uma realidade na vida da dita sociedade de consumo. E, esse cenário também se resvala no turismo, uma vez que a elaboração e comercialização de produtos turísticos são diretamente afetadas por essas inovações. O setor que demonstra recorrentes problemas com a implementação de atividades de gestão de pessoas deve estar atento a esses impactos tecnológicos, pois a falta de conhecimento específico sobre esse campo no

turismo pode limitar o valor dessas tecnologias, causando ainda mais prejuízos para a gestão de pessoas no setor.

Isso é o que foi discutido pelos autores Johnson et al. (2020) e Rue e Njoku (2020) que examinaram o impacto da tecnologia de Inteligência Artificial (IA) nos processos de gestão de pessoas do turismo. Eles enfatizam que a IA não só possibilita a automação de processos, como também transforma as funções estratégicas do setor de gestão de pessoas. Mas para isso ocorrer, sua implementação tem de ser bem planejada.

Em momento subsequente, Rawashdeh et al. (2021) analisaram o impacto da utilidade, facilidade de uso e satisfação do profissional de gestão de pessoas da hotelaria da Jordânia, na intenção de uso contínuo das tecnologias no setor. Eles concluíram que aumentar a satisfação do usuário têm efeito direto na intenção de uso contínuo da e-HRM.

Sob outro enfoque, Najam et.al (2022) investigaram o papel da Realidade Virtual (RV) como grande impulsionador de marcas na hotelaria e os resultados mostraram que a RV desempenha um papel fundamental na melhoria da qualidade do serviço de e-HRM em hotéis.

Por fim, Silva, Barreto e Mendes Filho (2022), no periódico *Podium-Sport Leisure and Tourism Review*, apresentam como publicação sobre o tema no contexto do turismo em âmbito brasileiro e buscou investigar os impactos do uso dessas tecnologias na hotelaria. Para isso, os autores delimitaram a análise do impacto tecnológico em quatro processos principais de gestão de pessoas, sendo eles: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração e recompensa dos colaboradores. Como resultados, identificaram que alguns processos possuem maior impacto da tecnologia, em detrimento de outros.

Portanto, os estudos sobre a gestão eletrônica de recursos humanos no turismo mostram que apesar da diversidade de empresas que abarcam o setor, as organizações predominantemente investigadas, permanecem sendo a hotelaria, o que vai ao encontro dos achados da pesquisa de Barreto et al. (2022).

Em contrapartida, apesar de as pesquisas sobre gestão de pessoas terem predominância de abordagens quantitativas, no turismo, há também estudos qualitativos sendo efetivados adotando a temática da relação entre TICs e Gestão de Pessoas (por exemplo, Francis & Baum, 2018, L'Écuyer & Pelletier, 2019; Silva, Barreto & Mendes Filho, 2022). Destaca-se essa preocupação com a pesquisa qualitativa no campo de pesquisa do turismo, considerando que se

trata de um tema com duas dimensões complexas (tecnologia e gestão de pessoas). Logo, a ampla variedade de processos do setor, somado à diversidade de tecnologias existentes, e à complexidade das organizações do turismo aponta a necessidade de maior número de pesquisas exploratórias nesta fase ainda inicial de estudos sobre o tema.

## **5 Considerações finais**

A gestão de pessoas e a TIC são duas grandes áreas de estudos que agregam valor para as organizações contemporâneas, e conseqüentemente para as empresas do turismo. Posto este cenário, o presente trabalho teve como propósito analisar os padrões de produção da literatura sobre gestão eletrônica de pessoas no turismo, no recorte temporal do período de 2018 a 2022.

Os principais resultados alcançados, mostraram que as características dos artigos que tratam sobre e-HRM em qualquer área evidenciam um crescente no número de publicações na literatura internacional - com variados autores, de diferentes países e periódicos - voltados à relação entre as TICs e gestão de pessoas. Esse cenário só comprova o quão ambas as temáticas, atreladas, têm ganhado visibilidade em pesquisas acadêmicas, um reflexo também do mercado que necessita definitivamente (re)adaptar-se às mudanças exigidas no fazer e na comercialização de seus produtos e serviços.

Com relação aos principais temas abordados, a análise de conteúdo, desvendou-se seis categorias temáticas de assuntos, sendo elas: Fatores que levam a aceitação e uso do e-HRM; Importância, características e práticas de e-HRM; Impactos do e-HRM nas funções e competências de trabalho; Eficiência e eficácia do e-HRM para o desempenho organizacional; Transformação digital, conseqüências e tendências no e-HRM; e, Temas emergentes em e-HRM. Dentre as temáticas, a mais pesquisada foi “Fatores que levam à aceitação e o do e-HRM” e a menos explorada foi “Temas emergentes em e-HRM”.

Como forma de refinar a discussão para as especificidades do turismo, buscou-se tecer uma caracterização das pesquisa sobre e-HRM no contexto do turismo, com a intenção de mapear e entender os principais propósitos e cenários no âmbito das organizações do setor. Os resultados trouxeram informações sobre um pequeno crescimento de publicações, mas ainda de forma muito discreta. Foram apenas oito artigos publicados que se debruçaram sobre o turismo, todos com foco em apenas um dos seus segmentos, diante do grande quantitativo de estudos levantados.

Diante disso, infere-se que e-HRM, associada às organizações turísticas, ainda necessita de mais investigação.

Aparentemente, está-se falando de apenas cinco anos quanto ao recorte temporal desta pesquisa, o tempo parece pequeno. Entretanto, quando se buscam informações e/ou pesquisas sobre as temáticas de Gestão de Pessoas e as TICs, o período torna-se maior do que realmente é por se tratar de assuntos extremamente dinâmicos e céleres. Na verdade, a impressão que se tem é que as TICs caminham um passo à frente da humanidade; já a Gestão de Pessoas precisa acompanhar esse avanço, uma vez que é responsável, de forma geral, em criar um ambiente favorável de trabalho, bem como conectar-se às transformações da sociedade. Em meio a essa velocidade, surgem as pesquisas que contribuem na busca pelo entendimento, de forma teórica e/ou empírica, e das implicações dessas mudanças para o mundo moderno.

Vale destacar algumas limitações, pois apesar do cuidado e procedimento padronizado para realização da pesquisa nas bases de dados, esses estudos mencionados fazem parte do recorte atribuído para esta investigação, que utilizou como parâmetro duas bases de dados, dentro de um período pré-estabelecido. Por isso, é possível que outros estudos estejam sendo desenvolvidos sobre e-HRM no turismo, mas não foram incorporados ao escopo da busca.

Por conseguinte, enfatiza-se que o e-HRM é um tema amplo que possui diversos componentes e subprocessos em suas práticas, dentre outros, *e-recrutement*, *e-performance* e *e-learning*. Portanto, novas combinações de palavras-chave com esses termos podem gerar um maior número de publicações.

Destaca-se que a principal contribuição teórica do presente estudo, corresponde a, justamente, fazer a ligação das temáticas de Gestão de Pessoas e TICs para o contexto do Turismo. Não foram identificadas, na literatura, outras pesquisas (considerando os parâmetros delimitados) que atribuíram análises bibliométricas ao tema do e-HRM no contexto do turismo. Provavelmente, o pequeno número de estudos identificados unindo esta temática, justifique essa escassez, por ainda ser um corpo de conhecimento em fase “gestacional”. Portanto, este estudo comprova essa lacuna teórica, e proporciona uma aproximação, ainda que de um número limitado de estudos sobre e-HRM no turismo, para fins de direcionamento e estímulo de novos pesquisadores.

Como contribuições práticas, alerta-se os gestores de pessoas de organizações do turismo sobre o potencial e desafios do uso do e-HRM, embora seja um tema com dilemas, preconceitos e questionamentos quanto ao “bem” e ao “mal” de seu uso. O fato é que o e-HRM é uma tendência nas organizações em geral e no turismo, em particular. Logo, as informações reunidas sobre o uso dessas tecnologias pode ser utilizada por gestores de empresas do setor como fonte de informação para estudo e auxílio na tomada de decisões estratégicas.

Por fim, elenca-se uma variedade de possibilidades de replicação de novos estudos a partir desse recorte temático. Alega-se que embora muitas pesquisas tenham se dedicado a replicar teorias de aceitação tecnológica em diferentes empresas em nível mundial, a adoção de tecnologias no setor de gestão de pessoas ainda enfrenta muitas complexidades e dilemas setoriais para a sua implementação. A base cultural de cada organização é única e requer análises muito singulares e profundas, para posterior proposições de alternativas viáveis na implementação de tais ferramentas.

Dessa forma, reitera-se a necessidade de explorar o tema no turismo por mais vertentes qualitativas, considerando variáveis como: perfil e formação dos profissionais de gestão de pessoas - já que estes possuem um papel fundamental na implementação dos sistemas e aceitação por parte dos demais colaboradores; impactos das diferenças entre gerações, cargo e níveis de escolaridade na adesão ou não das ferramentas de e-HRM nas empresas; impactos do e-HRM frente ao desemprego estrutural no setor; impactos psicológicos decorrentes da pandemia na adesão ou não de uso de novas ferramentas tecnológicas pelos colaboradores; e, por fim, considera-se pertinente estudos que ampliem discussões sobre os parâmetros éticos e de seguridade no uso de sistemas informacionais de gestão de pessoas por empresas e profissionais da área.

## Referências

[Abdulhakeem](#), Z., [Khorsheed](#), M. B. & [Nashaat](#), A. (2019). Compatible information security system for electronic human resource management encryption. *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 8(3): 413-427.

Afonso, M. H. F., Souza, J. V., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2011). Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo proknow-c na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 5(11), 47-62. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v5i2.424>

[Alajlouni](#), M. I. A., [Alsari](#), H., [Nawafleh](#), S., & [Almarshad](#), A. (2019). Determinants of user acceptance of electronic-HRM through the extension of UTAUT Model via the Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Information and Knowledge Management* 18(4). DOI:[10.1142/S0219649219500448](https://doi.org/10.1142/S0219649219500448)

Al-Hawary, S. I. S., Mohammad, A. S., Al-Syasneh, M. S. & Qandah, M. S. F. & Alhajri, T. M. S. (2020). Organisational learning capabilities of the commercial banks in Jordan: do electronic human resources management practices matter?, *International Journal of Learning and Intellectual Capital, Inderscience Enterprises Ltd*, vol. 17(3), pages 242-266.

Alshibly, H. H. & Alzubi, K. N. (2022). Unlock the black box of remote e-working effectiveness and e-HRM practices effect on organizational commitment. *Cogent Business & Management* 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2153546>

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barros, L. C. F. M.; Barreto, L. M.T. S. Gestão de recursos humanos sustentável: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Iberoamericana de Turismo - RITUR*, Penedo, Vol. 12, n. 1, p. 116 - 138, 2022. <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>

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.

Barreto, L. M. T. S., Silva, J. R. H., Claudino, A. L., & Araújo, J. M. S. (2022). Gestão de pessoas no turismo: revisão da literatura internacional no recorte temporal de 2016 a 2020. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, 2597. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2597>

Berber, N., [Milanović](#), S. S. & [Dorđević](#), B. (2018). Electronic human resource management (e-hrm): new concept for digital age. *Strategic Management* 23(2): 22-32.

Costa, A. B., & Zoltowski, A. P. C. (2014). Como escrever um artigo de revisão sistemática. In: S. H. Koller, Couto, M. C. P. P., & Hohendorff, J. V. (Eds.), *Manual de produção científica* (pp. 55–70).

Francis, H. & Baum, T. (2018). HR transformation within the hotel industry: building capacity for change. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 10 No. 1, pp. 86-100. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0064>

Galvão & Ricarte (2020). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Filosofia da informação*, Rio de Janeiro, v. 6 n. 1, p.57-73 DOI: <https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1>

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Iqbal, N., Ahmad, M. & [Allen](#), M. M. C. (2019). Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust and employee productivity. *Management Research Review* 42(7): 879-899.

Imtiaz, H., Iftikhar, A. B., Namra, M. & Ejaz, A. M. (2019). The comparison of the perception of university administrators about the use of e-human resource management practices. *Journal of Organizational Behavior Research* 4(2): 98-105.

Koller, S. H., Couto, C. P. de P. & Hohendorff, J. V. (organizadores). (2014). Manual de produção científica - Porto Alegre: Penso. [https://www.biosanas.com.br/uploads/outros/artigos\\_cientificos/18/6505082c2a7c23986651c7b1f7a4a92e.pdf](https://www.biosanas.com.br/uploads/outros/artigos_cientificos/18/6505082c2a7c23986651c7b1f7a4a92e.pdf)

[Johnson](#), R. D., Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., & Ruel, H. (2020). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures ahead-of-print*. DOI:[10.1108/JTF-02-2020-0013](https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0013)

Lame, G. (2019). Systematic literature reviews: an introduction, in Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design (ICED19), Delft, The Netherlands, 5-8 August 2019. DOI:[10.1017/dsi.2019.169](https://doi.org/10.1017/dsi.2019.169)

L'Écuyer, F. & Pelletier, C. (2019). Exploration of social media capabilities for recruitment in smes: a multiple case study. n book: HRM 4.0 For Human-Centered Organizations (pp.221-239) Chapter: 12 Publisher: Emerald Publishing Limited DOI:[10.1108/S1877-636120190000023016](https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000023016)

Madera, J. M., Dawson, M., Guchait P., Berlamino, 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*, Vol. 29 Iss 1 pp. 48 - 67 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>

Martini, M., Cavenago, D. & [Marafioti](#), E. (2021). Exploring types, drivers and outcomes of social e-HRM. *Employee Relations* 43(3): 788-806.

Mohanty, S. (2020). Impact of E-HRM system on user satisfaction in hotel industry. *International Journal of Scientific and Technology Research* 9(4): 1199-1201.

Najam, Z., Nasir, S., [Hussain](#), K. & Nisar, Q. A. (2022). Enhancing employer branding through virtual reality: the role of E-HRM service quality and HRM Effectiveness in the hotel industry of Pakistan. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism (APJIHT)* 11(2):69-89

Nasar, N., [Umer](#), S., Ray, S. & [Pandey](#), H. M. (2021). Design and data analytics of electronic human resource management activities through Internet of Things in an organization. *Software-Practice & Experience* 51(12): 2411-2427. DOI:[10.1002/spe.2817](https://doi.org/10.1002/spe.2817)

Noerman, T., Erlando, A., Ryanto, F.D.F. (2021). Factors determining intention to continue using E-HRM. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Vol. 8 No 2, 1079–1089 1079. DOI:[10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.1079](https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.1079)

Nurlina, N., J. Situmorang, et al. (2020). Influence of e-HRM and human resources service quality on employee performance. *Journal of Asian Finance Economics and Business* 7(10): 391-399. DOI:10.13106

Nyathi, M. & Kekwaletswe, R. (2022). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*. DOI 10.1108/AJEMS-11-2021-0489

Ocke, M., Braga, D.C., & Lessa, P.W.B. (2023). Destination branding e mídias sociais: bibliometria e revisão sistemática da literatura de 2011 a 2022. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 11(3), 443-463.

Olajide, O. & Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis* 30(6): 1771-1782. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2291>

Ore, O. & Sposto, M. Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. (2022). *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 No. 6, pp. 1771-1782. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2291>.

Poba-Nzaou, P., Uwizeyemunugu, S., [Laberge](#), M. & [Gaha](#), K. (2020). Taxonomy of business value underlying motivations for e-HRM adoption an empirical investigation based on HR processes. *Business Process Management Journal* 26(6): 1661-1685. DOI:[10.1108/BPMJ-06-2018-0150](https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2018-0150)

Rawashdeh, A. M., Elayan, M. B., Alhyasat, W. & Shamout, M. D. (2021). Electronic human resources management perceived usefulness, ease of use and intention of continued use: The mediating role of user satisfaction in the hotel sector, *International Journal for Quality Research* 15(2) 679–696 ISSN 1800-6450

Ruel, H & Njoku, Esther (2021). AI redefining the hospitality industry. VOL. 7 NO. 1 2021, pp. 53-66, Emerald Publishing Limited., ISSN 2055-5911. *Journal of Tourism Futures*. DOI 10.1108/JTF-03-2020-0032

Sampaio, R. F. & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa de evidência científica. *Rev. bras. fisioter.*, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89. <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>

Stefan, S. (2018): Smart HRM – a Delphi study on the application and consequences of the Internet of Things in Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2018.1443963

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, J. R. H., Barreto, L. M. T. & Mendes-Filho, L. (2022). Impactos da tecnologia da informação e comunicação nos processos de gestão de pessoas: um estudo de múltiplos casos no setor hoteleiro. *Podium Sport Leisure and Tourism Review*. DOI:[10.5585/podium.v11i3.19576](https://doi.org/10.5585/podium.v11i3.19576)

Singh, V. K, Singh, P., Karmakar, M., Leta, J. & Mayr, P. The Journal Coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A Comparative Analysis. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-03948-5>

[Tuomi, A., Jason Stienmetz, J. & Tussyadiah, E.](https://doi.org/10.1177/1938965520923961) (2021). Applications and implications of service robots in hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly* 2021, Vol. 62(2) 232–247 <https://doi.org/10.1177/1938965520923961>

Vahdat, S. (2022). The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. *Kybernetes* 51(6): 2065-2088. <https://doi.org/10.1108/K-04-2021-0333>

Zhou, L. & Chen, Z., Li, J., Zhang, X. & Tian, F. (2021). The influence of electronic human resource management on employee's proactive behavior: based on the job crafting perspective. *Journal of Management & Organization*. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.33>

Zhou, Y., Y. Cheng, [Zou, Y.](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100862) & Liu, G. e-HRM: A meta-analysis of the antecedents, consequences, and cross-national moderators. *Human Resource Management Review* 32(4). DOI:[10.1016/j.hrmr.2021.100862](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100862)

**Artigo recebido em: 25/05/2024.**

**Avaliado em: 18/09/2024.**

**Aprovado em: 04/12/2024.**