

Serrano, Maria Manuel (2023). "Desenvolvimento de Recursos Humanos". In Noémi Marujo, Maria do Rosário Borges e Jaime Serra (Ed.) (2023). *Licenciatura em Turismo na Universidade de Évora. 20 anos de ensino e investigação* (pp. 139-146). Castelo Branco: RVJ Editores [ISBN 978-989-35216-4-9].

## DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Maria Manuel Serrano<sup>1</sup>

### 1-Introdução

Desde a sua origem (Harbison and Nilyers, 1964; Nadler, 1970) que o Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) é entendido como um campo de teoria e prática, com uma agenda tripartida entre o desenvolvimento humano, organizacional e societal. O poder transformador do DRH assenta na capacidade para promover a criação de soluções inovadoras e radicais para os problemas do mundo real (McGuire, 2011).

O DRH visa operar a mudança do ambiente envolvente, a nível individual, organizacional e societal. O seu desenvolvimento histórico tem espelhado as mudanças operadas na natureza do trabalho e reflete a diversidade cultural e de valores das sociedades onde ocorre.

Fundado em campos consolidados há muito, como a formação, a educação e o desenvolvimento, o DRH faz emergir novos campos de conhecimento, incluindo o capital social, a gestão do conhecimento e a organização aprendente (McGoldrick et al., 2002).

Por fomentar novas formas de pensar e por se focar em atividades e processos capazes de melhorar a aprendizagem individual e organizacional, o DRH torna-se relevante para a prática profissional. Apesar destes benefícios, o DRH continua a ter uma base empírica limitada já que muita da investigação sobre DRH incide sobre contextos organizacionais particulares (Hamlin, 2002).

No âmbito das organizações o DRH inclui a formação e desenvolvimento, o desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento de carreiras (McGuire, 2011), práticas frequentemente desenvolvidas pela estrutura responsável pela Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas organizações.

### 2- Desenvolvimento de Recursos Humanos

#### 2.1- As origens disciplinares do DRH

Enquanto disciplina, o DRH surge, nos anos 1970 e 1980, na sequência do reconhecimento da importância dos Recursos Humanos (RH) pela Gestão, face ao crescimento da competitividade organizacional. Consequentemente o DRH foca-se nos três elementos que contribuem para a melhoria do desenvolvimento individual: formação e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de carreiras (McGuire, 2011).

Hamel and Prahalad (1994) demonstram que a competitividade das empresas está intimamente relacionada com a posse de *core competencies*. Defendem que as *skills* dos RH são um dos fatores que impulsiona a empresa para a competitividade. Os trabalhadores podem potencialmente criar vantagens competitivas, na medida em que as

---

<sup>1</sup> Professora Associada do Departamento de Sociologia da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora. Investigadora do CSG-SOCIUS/ISEG-UL e CICS.NOVA.UÉvora. Email: mariaserrano@uevora.pt

Serrano, Maria Manuel (2023). "Desenvolvimento de Recursos Humanos". In Noémi Marujo, Maria do Rosário Borges e Jaime Serra (Ed.) (2023). *Licenciatura em Turismo na Universidade de Évora. 20 anos de ensino e investigação* (pp. 139-146). Castelo Branco: RVJ Editores [ISBN 978-989-35216-4-9].

competências específicas que uma empresa possui são difíceis de imitar (Likewise, Cappelli and Singht, 1992).

Van der Veen (2006) identifica duas fases distintas no processo de DRH. Primeiramente coloca-se a enfase na facilitação da aprendizagem e comunicação, como fatores críticos para o aumento do nível de especialização dos trabalhadores nas organizações e para conseguir maior nível de comunicação entre os especialistas. Juntamente com o desenvolvimento da especialização desenvolveu-se também a reflexão sobre a aprendizagem transformativa. Neste ambiente, o aumento da eficácia organizacional tornou-se uma prioridade para as organizações se tornarem efetivamente competitivas à escala global. Num segundo momento, o aumento da autonomia dos trabalhadores e o desenvolvimento das competências de pensamento criativo promovem o crescimento do campo do DRH, o qual passa a incluir elementos associados à aprendizagem de adultos, tais como o *mentoring e o coaching*, e o seu âmbito é ampliado com o uso das novas tecnologias e técnicas de aprendizagem.

A relação entre a teoria e a prática tem uma relevância particular no campo do DRH. Na sua essência, o DRH é uma disciplina aplicada que procura resolver problemas do mundo real, adotando uma abordagem multidisciplinar.

O DRH é, por natureza uma área multidisciplinar e transdisciplinar, pelo que não possui um corpo teórico próprio. Ainda assim, encontra suporte teórico nas teorias comportamentais e organizacionais. A Sociologia, atenta às dinâmicas de reprodução e de transformação dos conjuntos humanos estruturados constrói a sua própria perspetiva sobre os RH nas empresas. Na perspetiva sociológica, a ação das empresas sobre os RH vai para além da atenção dispensada aos indivíduos pois implica, entre outros aspetos, motivá-los para o trabalho de modo a assegurar a continuidade da empresa e a manutenção dos empregos (Sainsaulieu, 1993).

Face à abrangência do conceito e às possibilidades de aplicação em ambientes concretos, tende a considerar-se que o DRH deixa de ser uma subdisciplina, para se tornar um campo multidisciplinar ou transdisciplinar (ESC Toulouse, 2002).

## 2.2- Definições e aplicações do conceito de DRH

As primeiras referências ao conceito de DRH (Harbison and Nileyers, 1964) surgem na literatura académica na década de 1960. Nesta época, considerou-se que os processos de desenvolvimento humano conduziam necessariamente à modernização, através do aumento do conhecimento, das competências e das capacidades das pessoas. Este processo teria efeitos na esfera económica - através da acumulação de capital humano e do seu investimento efetivo no desenvolvimento da economia; na esfera política – ao preparar as pessoas para o exercício da cidadania, particularmente nas democracias; nas esferas social e cultural – ao ajudar as pessoas a liderarem de forma plena as suas vidas, tornando-as mais autónomas e menos limitadas pela tradição (Harbison and Nileyers, 1964).

Na década seguinte o DRH ganha um enfoque mais operacional, sendo definido como um conjunto de atividades organizadas e realizadas num período específico, com vista a produzir mudanças comportamentais nos indivíduos (Nadler, 1970). O objetivo central é o desenvolvimento contínuo do potencial humano, na perspetiva da aprendizagem ao longo da vida (Craig, 1976).

Serrano, Maria Manuel (2023). "Desenvolvimento de Recursos Humanos". In Noémi Marujo, Maria do Rosário Borges e Jaime Serra (Ed.) (2023). *Licenciatura em Turismo na Universidade de Évora. 20 anos de ensino e investigação* (pp. 139-146). Castelo Branco: RVJ Editores [ISBN 978-989-35216-4-9].

O contexto socioeconómico dos anos 1980 impulsiona a adoção de novas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH)<sup>2</sup> e afirma-se a ideia de que a empresa é cada vez mais portadora dos efeitos societais, fonte de representações coletivas e que, de modo recíproco, o sistema social tem ressonância na vida da empresa (Sainsaulieu e Segrestin, 1987). A conceção de GRH que se desenvolve a partir da crise económica com início nos anos 1980 é, segundo Sainsaulieu (1993), uma resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente das empresas<sup>3</sup>. Resumidamente o paradigma taylorista-fordista de produção cede lugar ao paradigma da flexibilidade e a GRH faz emergir um novo modelo em matéria de tratamento dos problemas humanos da produção (Sainsaulieu, 1993).

Com a afirmação da abordagem da GRH esta função organizacional distancia-se da lógica quantitativa, centra-se na “gestão previsional dos empregos” (Gilbert, 1999) e desenvolve novas práticas no domínio da animação de grupos de trabalho, da formação e da requalificação profissionais, da gestão das mobilidades, do recrutamento e da internacionalização dos RH (Sainsaulieu, 1993).

A função organizacional GRH coordena cinco processos<sup>4</sup> básicos na gestão de pessoas, entre os quais se encontra o processo de DRH. Este tem como objetivo preparar e desenvolver as pessoas, recorrendo para tanto a atividades no âmbito da formação e desenvolvimento, do desenvolvimento organizacional e do desenvolvimento de carreiras

A abordagem do DRH processa-se no contexto organizacional e procura a expansão sistemática das habilidades relacionadas com o trabalho das pessoas, focada na conciliação de objetivos organizacionais e pessoais (Jones, 1981). Procura-se perceber como os indivíduos, os grupos e as organizações mudam através da aprendizagem (Chalowsky and Lincoln, 1983).

De modo a efetivar as mudanças desejadas, criam-se programas e atividades com vista ao desenvolvimento dos indivíduos e ao aumento da produtividade e do lucro da organização (Smith, 1988). As atividades de aprendizagem que ocorrem dentro da organização visam melhorar o desempenho e/ou crescimento pessoal, com o propósito de melhorar o trabalho, o indivíduo e/ou a organização (Gilley and Eggland, 1989).

Uma visão mais contemporânea da função GRH começa a desenhar-se com a proximidade dos anos 1990, altura em que as empresas se veem confrontadas com múltiplos desafios de natureza tecnológica, económica, social e político-legal, face aos quais as empresas mobilizam todos os seus recursos, inclusive os RH. A estrutura responsável por esta função organizacional assume como missão a mobilização e o desenvolvimento das pessoas, agora consideradas como um recurso no qual é necessário investir. Nesta perspetiva, os RH são considerados os primeiros recursos estratégicos da empresa, a própria função ganha importância e adquire o estatuto de grande função estratégica (Besseyers des Horts, 1987).

O conceito de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH) resulta por um lado, dos progressos registados na função a partir de determinadas influências teóricas<sup>5</sup> e,

<sup>2</sup> Vd. Serrano, M. M. (2010), A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos”, Socius, *Working Papers*, nº 1/2010.

<sup>3</sup> E.g. Intensificação da competição internacional, a globalização dos mercados, a “ameaça” da gestão das empresas japonesas, a emergência de culturas empresariais ditas de excelência; a emergência do papel do conhecimento no trabalho e na responsabilização dos trabalhadores ou a importância atribuída ao cliente (Tavares e Caetano, 1999).

<sup>4</sup> Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitorização (Chiavenato, 2004).

<sup>5</sup> Nomeadamente o Desenvolvimento Organizacional; a Gestão Estratégica e as Teorias da Contingência.

Serrano, Maria Manuel (2023). "Desenvolvimento de Recursos Humanos". In Noémi Marujo, Maria do Rosário Borges e Jaime Serra (Ed.) (2023). *Licenciatura em Turismo na Universidade de Évora. 20 anos de ensino e investigação* (pp. 139-146). Castelo Branco: RVJ Editores [ISBN 978-989-35216-4-9].

por outro lado, do pensamento renovado da gestão e da sociologia da gestão, que introduzem a ideia de que a obtenção de vantagens competitivas só é possível através das pessoas (Bilhim, 2004).

No contexto da GERH, o conceito de DRH assume-se como uma abordagem integrada e holística para mudar comportamentos através do uso de técnicas de aprendizagem na formação e no desenvolvimento (Megginson et al., 1993). Engloba ainda o desenvolvimento de carreiras e o desenvolvimento organizacional conseguindo-se em simultâneo a melhoria do desempenho individual e organizacional (McLagan, 1989).

O DRH é também sinónimo de gestão estratégica da formação, desenvolvimento e intervenção na educação profissional, de modo a alcançar os objetivos organizacionais e, simultaneamente, garantir o pleno desenvolvimento do conhecimento e das competências individuais dos trabalhadores (Garavan, 1991). No fundo, trata-se de aumentar a capacidade de aprendizagem dos indivíduos, dos grupos e das organizações com o propósito de otimizar o rendimento e a eficácia humana e organizacional (Chaiofsky, 1992).

O caráter holístico do DRH e o seu respetivo impacto societal - tão sublinhado na década de 1960 - é retomado em meados dos anos 1990, na medida em que é referido como um processo pelo qual os cidadãos de uma nação adquirem o conhecimento e as habilidades necessárias para realizar, tanto tarefas ocupacionais e outras funções sociais, como culturais, intelectuais e políticas (Horwitz et al., 1996).

A abordagem do DRH abrange atividades e processos que se destinam a ter impacto na aprendizagem organizacional e individual. Supõe que as organizações podem ser socialmente construídas como entidades de aprendizagem e que os processos de aprendizagem das organizações e dos indivíduos potenciam a capacidade de influenciar a tomada de decisões (Stewart and McGoldrick, 1996). Trata-se de uma abordagem de longo prazo, que promove a capacidade de aprendizagem para o trabalho ao nível individual, grupal e organizacional, pelo que inclui o desenvolvimento de carreira e o desenvolvimento organizacional (Watkins and Marsick, 1997).

No início do século XXI, o DRH surge como uma abordagem vinculada e liderada pelas empresas e integrada na sua estratégia empresarial. Esta abordagem centra-se na teoria e na prática relacionadas com a formação, o desenvolvimento e a aprendizagem dentro das organizações. O seu impacto incide nos indivíduos, na estratégia empresarial e na formação de competências organizacionais (Gourlay, 2000).

Mclean and McLean (2001) atribuem ao processo de DRH uma missão maior, ao considerarem que este potencia, a longo prazo, o desenvolvimento do conhecimento, da experiência, da produtividade e a satisfação, para benefício pessoal, de grupo ou para uma comunidade organizacional, nação ou, em última análise, de toda a humanidade.

O DRH define-se ainda como um conjunto de atividades de desenvolvimento e aprendizagem destinadas aos que trabalham e concluíram os seus estudos profissionais ou vocacionais básicos (Nyhan, 2002). Abrange ainda a aprendizagem de adultos no local de trabalho, a formação e desenvolvimento, o desenvolvimento organizacional e a mudança, a aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento, o desenvolvimento de lideranças, o *coaching*, a melhoria de desempenho, o desenvolvimento de competências e o desenvolvimento estratégico de RH.

Na definição de Slotte et al. (2004) o DRH cobre principalmente funções relacionadas com a formação, o desenvolvimento de carreiras, o desenvolvimento organizacional, a investigação e desenvolvimento, mas também outras funções organizacionais de RH que se destinam a promover a capacidade de aprendizagem em

Serrano, Maria Manuel (2023). "Desenvolvimento de Recursos Humanos". In Noémi Marujo, Maria do Rosário Borges e Jaime Serra (Ed.) (2023). *Licenciatura em Turismo na Universidade de Évora. 20 anos de ensino e investigação* (pp. 139-146). Castelo Branco: RVJ Editores [ISBN 978-989-35216-4-9].

todos os níveis da organização, a integrar uma cultura de aprendizagem na sua estratégia de negócio e organizar os esforços da organização para alcançar alto desempenho de qualidade.

Em suma, o DRH é uma abordagem cujo foco está no impacto que as pessoas podem ter na organização. Ou seja, na ação, na capacidade de agir, na conquista da credibilidade através da ação, na capacidade de influenciar e trabalhar com outras pessoas nas mais diversas situações, no aproveitamento das oportunidades de mudança, nos limites à resistência à mudança (Vince, 2003).

### **3-Considerações Finais**

A diversidade de definições e de aplicações do DRH atesta a multidimensionalidade do conceito. Enquanto campo de conhecimento relativamente recente, mantém-se em aberto a discussão sobre a direção e a ambição do DRH.

De qualquer forma, a importância do DRH é recorrentemente reconhecida nos contextos social, político e empresarial, como uma condição para o desenvolvimento da competitividade das empresas e para a melhoria do desempenho organizacional, em qualquer setor de atividade.

As diversas definições do conceito registadas na literatura académica, têm em comum o facto de o apresentarem sempre com uma conotação positiva e, não raras vezes, como algo imprescindível ao desenvolvimento, na medida em que detêm um poder transformador, a nível individual, organizacional e societal.

No setor do Turismo, que motivou a produção deste texto, confirma-se a importância atribuída ao DRH. Constatata-se que os trabalhadores que detêm formação superior em turismo, devem possuir competências técnicas, cognitivas, sociais e relacionais com vista a melhorar o desempenho e o planeamento do setor. O bom funcionamento organizacional das empresas no setor do turismo depende do desenvolvimento dos seus recursos humanos, ou seja, da qualidade dos profissionais do turismo, expressa nos seus conhecimentos, habilidades e competências específicas (Costa, Humbelino e Amorim, 2012).

## **BIBLIOGRAFIA**

- Besseyre des Horts, Charles-Henri (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*. 65: 149–155.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Chalofskt, N. and Lincoln, C. (1983). *Up the HRD Ladder*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chalofsky, N. (1992). A Unifying Definition for the Human Resources Development Profession. *Human Resources Development Quarterly*, 3(2), 175-182.
- Costa, C., Umbelino, J., & Amorim, E. (2012). A Relação entre a Formação Superior em Turismo e o Planeamento Turístico: *O Caso Português*. *Revista De Cultura E Turismo*, 2, 43-59.

Serrano, Maria Manuel (2023). "Desenvolvimento de Recursos Humanos". In Noémi Marujo, Maria do Rosário Borges e Jaime Serra (Ed.) (2023). *Licenciatura em Turismo na Universidade de Évora. 20 anos de ensino e investigação* (pp. 139-146). Castelo Branco: RVJ Editores [ISBN 978-989-35216-4-9].

- Garavan, T. N. (1991). Strategic Human Resources Development. *Journal of European Industrial Training*, 15(1), 30-45.
- Gilbert, P. (1999). La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*. 124: 66–75.
- Gourlat, S. (2000). *Knowledge Management and HRD*. Presented at the First Conference on HRD Research and Practice across Europe. London: Kingston University. 15 january.
- Hamel, G. and Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hamlin, B. (2002). Towards Evidence-Based HRD Practice. In j. Mc Goldrick, J. Stewart and S. Watson (eds), *Understanding Human Resources Development: A Research Based Approach*. London: Routledge.
- Harbison, F. and Myers, C. A. (1964). *Education, Manpower and Economic Growth*. New York: McGraw-Hill.
- Horwitz, F. M., Bowmarker-Falconer, A. and Searll, P. (1996). Human Resources Development and Managing Diversity in South Africa. *International Journal of Manpower*, 4(5), 134-151.
- McGoldrick, J., Stewart, J. and Watson, S. (2002). Researching HRD: Philosophy, Process and Practice. In j. Mc Goldrick, J. Stewart and S. Watson (eds), *Understanding Human Resources Development: A Research Based Approach*. London: Routledge.
- McGuire, D. (2011). Foundations of Human Resources Development. In D. McGuire and K. Molbjerg Jorgensen. *Human Resources Development. Theory and Practice*. London: Sage.
- McLagan, P. (1989). *Models for HRM Practice*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Megginson, D., Joy-Matthews, J. and Banfield, P. (1993). *Human Resources Development*. London: Kogan Page.
- Nadler, L. (1970). *Developing Human Resources*. Houston: TX:Gulf.
- Sainsaulieu, R. et Segrestin, D. (1987). "Vers une théorie sociologique de l'entreprise", *Sociologie du Travail*, 3 : 335-352.
- Sainsaulieu, R., (1993). "Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise", *Socius, Working Papers*, n° 1/1993.
- Stewart, j. and McGoldrick, J. (1996). *Human Resources Development: Perspectives, Strategies and Practices*. London: Pitman.
- Tavares, S. e Caetano, A. (1999). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In Caetano, António (Coord.). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Van der Veen, R. (2006). Human Resources Development: Irreversible Trends or Temporary Fad? *Human Resources Development Review*, 5(1), 3-7.
- Vince, R. (2003). The Future Practice of HRD. *Human Resources Development International*, 6(4), 559-563.
- Watkins, K. E. and Marsicks, V. J. (1997). Building the Learning Organisation: A New Role for Human Resources Development. In D. Russ-Eft, H. Preskill and C. Sleezer (eds), *HRD Review, research and Implications*. California: Sage.