



Desenvolvimento de Recursos Humanos: um recorte contemporâneo

Ana Filipa Gomes Carrola Torgal Vaz

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Versão Final

novembro 2017



Desenvolvimento de Recursos Humanos: um recorte contemporâneo

Ana Filipa Gomes Carrola Torgal Vaz

Dissertação de Mestrado

apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob a orientação de Doutora Viviana Andrade Meirinhos

novembro 2017

Resumo

A aprendizagem e o desenvolvimento contínuo são fatores nucleares no paradigma contemporâneo das organizações, das sociedades e dos indivíduos. É neste contexto que o Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) emerge como uma área, profissional e científica, progressivamente mais forte e autónoma no campo dos Recursos Humanos.

É face a este enquadramento, que procuramos nesta dissertação compreender a conceptualização contemporânea do DRH, explorando as principais abordagens, dimensões e problemáticas associadas. É com este intuito que realizamos 3 estudos. O primeiro consiste numa revisão sistemática da literatura no sentido de conhecer a construção conceptual científica sobre o DRH. No segundo estudo, analisamos as associações profissionais de DRH com o intuito de adquirir uma perspetiva mais profissionalizante da realidade do DRH a nível internacional. O terceiro estudo consiste num inquérito por questionário a profissionais de DRH com a finalidade de conhecer a realidade profissional de DRH em Portugal.

A investigação revelou que o DRH é um processo diretamente ligado ao potencial humano disponível numa determinada sociedade ou organização, que visa contribuir para que as pessoas adquiram e melhorem continuamente as competências necessárias para desempenhar as suas funções ocupacionais e, conseqüentemente, que as sociedades e as organizações tirem maior proveito do seu capital humano. Por este motivo, revela-se fundamental que as organizações (laborais e sociais) desenvolvam estratégias de DRH para que possam gerir a sua força de trabalho de forma organizada e alinhada com as suas missões e objetivos.

Das dimensões mais associadas ao DRH destaca-se o contexto económico-social (reportando-se às questões da qualificação e do mercado de trabalho), o contexto organizacional (associado às diversas atividades de aprendizagem e melhoria contínua) e o desenvolvimento individual (relacionado com a gestão de carreira dos indivíduos). Em todas as abordagens emerge como processo de reforço da capacidade interna das sociedades e das organizações para lidar com os desafios atuais e futuros.

Palavras-chave: Aprendizagem Contínua; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Desenvolvimento Económico-social; Desenvolvimento Organizacional.

Abstract

Continuous learning and development are central factors on the contemporary paradigm of organizations, societies and individuals. It is in this context that Human Resource Development (HRD) emerges as a professional and scientific field progressively stronger and more autonomous among the Human Resources domain.

It is facing this framework that, with this paper, we aim to understand the contemporary conceptualization of HRD, exploring its main approaches, dimensions and associated issues. It is with this goal that we developed three different studies. The first study consisting on a systematic revision of literature, aiming to understand the conceptual scientific construction on HRD. A second study, which analyzes HRD professional associations with the intent of acquiring a more professionalizing perspective of the reality of HRD worldwide. The third study consists on a questionnaire to HRD professionals with the purpose of approaching the professional reality of HRD in Portugal.

The research revealed that HRD is a process directly connected to the human potential available in a determined society or organization. It aims to contribute to the acquisition and continuously improvement of individuals occupational skills and, consequently, to societies and organizations, enabling them to take a better benefit from their human capital. For this motive, the development of HRD strategies point out to be fundamental towards the alignment of society, organizations, and people, as the primer labor force element.

The most highlighted dimensions associated with HRD, are the socio-economic context (reporting to the questions of qualification and labor market), the organizational context (associated to the several activities of learning and continuous improvement) and the individual development (related to the management of one's individual career). In all the approaches, HRD emerges as a reinforcement process of the intern skills of societies and organizations in order to deal with current and future challenges.

Keywords: Continuous Learning; Human Resource Development; Socio-economic Development; Organizational Development.

Agradecimentos

À minha família que, apesar de já não estar presente, contribuiu em todas as dimensões para a minha formação enquanto pessoa e me transmitiu os princípios e os valores que fazem de mim o que sou hoje. Um especial agradecimento ao meu pai pela sua persistência, intensidade, amor e alegria diária apesar de todas as vicissitudes que a vida lhe colocou.

Ao meu irmão por ser uma figura de referência para mim, pela sua força e determinação, na qual me inspiro para concretizar os desafios a que me proponho.

À minha família não biológica Lia, Mia e Nana por estarem sempre presentes ao longo de todo o percurso da minha vida.

Aos meus amigos mais próximos, em especial à Diana pelas constantes palavras calorosas e de motivação que me deram confiança para nunca desistir.

Ao Meruje pelo seu companheirismo, paciência e carinho e, ainda, pelos longos passeios de carro ao fim de tarde que funcionaram como uma espécie de catarse para mim.

À Débora e ao meu padrinho por me fazerem acreditar que tudo é possível.

À professora Viviana pelo seu conhecimento, disponibilidade, exigência e, acima de tudo, pela sua sensibilidade e humanidade, aspetos que tornaram possível a concretização deste desafio nesta fase da minha vida.

A todos, o meu sentido obrigado!

Lista de Abreviaturas

AHRD – American Society of Human Resource Development

ATD – Association for Talent and Development

DNRH – Desenvolvimento Nacional dos Recursos Humanos

DRH – Desenvolvimento de Recursos Humanos

FHRD – Foundation for Human Resources Development

ISPI – International Society for Performance Improvement

RH – Recursos Humanos

Índice

Introdução	1
Capítulo I – “Desenvolvimento de Recursos Humanos”: o campo de conhecimento e intervenção	4
1. “Desenvolvimento de Recursos Humanos”: o conceito	5
2. “Desenvolvimento de Recursos Humanos” no contexto Económico-Social	12
3. “Desenvolvimento de Recursos Humanos” no contexto Organizacional	16
4. “Desenvolvimento de Recursos Humanos” no contexto Individual	20
Capítulo II- Metodologia de Investigação.....	24
1. Objetivos e Questão de Partida	25
2. Estudo 1: o “Desenvolvimento de Recursos Humanos” na ciência	26
3. Estudo 2: o “Desenvolvimento de Recursos Humanos” no Associativismo profissional	29
4. Estudo 3: o “Desenvolvimento de Recursos Humanos” na prática portuguesa	30
Capítulo III- Apresentação de Resultados.....	33
1. O “Desenvolvimento de Recursos Humanos” na ciência	34
2. O “Desenvolvimento de Recursos Humanos” no associativismo profissional	43
3. O “Desenvolvimento de Recursos Humanos” na prática portuguesa	45
Capítulo IV- Discussão de Resultados	52
Capítulo V – Conclusão	62
Referências Bibliográficas	67
Anexos.....	75

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1</i> – Dimensões de análise dos artigos científicos	28
<i>Tabela 2</i> - 7 autores e instituições com maior número de publicações	34
<i>Tabela 3</i> - Análise de Frequência de termos aos Títulos dos artigos	35
<i>Tabela 4</i> - Análise de frequência às palavras chave dos artigos	35
<i>Tabela 5</i> – Categorias criadas a partir dos resumos e títulos dos artigos científicos	37
<i>Tabela 6</i> - Categorias no campo de “Desenvolvimento Societal dos RH”	41
<i>Tabela 7</i> - Categorias no campo de “Desenvolvimento Organizacional dos RH”	42
<i>Tabela 8</i> – Categorias no campo de “Desenvolvimento Individual dos RH”	43
<i>Tabela 9</i> – Objetivos das Associações Profissionais	43
<i>Tabela 10</i> – Objetivos dos programas Acadêmicos promovidos pelas Associações Profissionais	44
<i>Tabela 11</i> – Principais termos nas comunicações das conferências de 2015 e 2016	44
<i>Tabela 12</i> – Atividades de Desenvolvimento de Recursos Humanos	48
<i>Tabela 13</i> – Designação da unidade autónoma da área de DRH	49
<i>Tabela 14</i> – Designação do departamento em que a área de DRH se encontra inserida	49
<i>Tabela 15</i> - Principal Missão do Desenvolvimento de Recursos Humanos	50
<i>Tabela 16</i> – Principais Obstáculos ao Desenvolvimento de Recursos Humanos	51

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1</i> – Resultados da frequência das dimensões	36
<i>Gráfico 2</i> - Área de Formação dos profissionais de DRH.....	45
<i>Gráfico 3</i> – Designação da Função	46
<i>Gráfico 4</i> – Cargos que os profissionais ocupam nas organizações	47
<i>Gráfico 5</i> - Caracterização da Organização	47
<i>Gráfico 6</i> – Unidade Orgânica	48
<i>Gráfico 7</i> – Número de trabalhadores em Desenvolvimento de Recursos Humanos	50

Introdução

A atual conjuntura social e económica caracterizada pela crescente globalização e avanços tecnológicos requer uma sociedade composta por indivíduos competentes e qualificados capazes de responder às imprevisibilidades do mercado, características de contextos em constante mudança e inovação.

A pertinência deste estudo emerge da relevância atribuída à aprendizagem e desenvolvimento contínuo no atual contexto das organizações, das sociedades e de cada pessoa, individualmente considerada. É neste contexto que o Desenvolvimento de Recursos Humanos, como um campo de conhecimento e intervenção, emerge como um processo progressivamente mais autónomo na área dos Recursos Humanos que intenta contribuir para que as pessoas adquiram e melhorem sistematicamente as competências e os conhecimentos necessários para desempenharem as suas funções profissionais e, conseqüentemente, que as sociedades e as organizações tirem maior proveito do seu capital humano. Nesta procura sistemática de otimizar a capacidade humana, a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo do capital humano emergem como estratégias diretamente relacionadas com a construção de técnicas e modelos inovadores de desenvolvimento, continuamente ajustados às exigências dos contextos envolventes. O DRH revela-se, portanto, um processo intencional necessário para que as pessoas profissionalmente ativas ou que pretendam ingressar no mercado de trabalho acrescentem valor de forma crescentemente sustentável ao tecido sócio laboral, contribuindo para a prosperidade económica, social e organizacional.

Neste sentido, torna-se fundamental que quer as organizações laborais, quer o sistema económico e social de determinado país, criem estratégias de Desenvolvimento de Recursos Humanos para que possam gerir a sua força de trabalho de forma organizada e alinhadas com as suas missões e objetivos.

Como um processo que se encontra diretamente ligado ao potencial humano disponível numa determinada sociedade ou organização e em particular à sistemática construção e adaptação de modelos de aprendizagem contínua e gestão de mudança que permitam responder às exigências contextuais e de negócio, o Desenvolvimento de Recursos Humanos resulta num processo individual e coletivo com distintas configurações. Das dimensões mais associadas destacam-se, nesta investigação, o Desenvolvimento Societal dos Recursos Humanos, o Desenvolvimento Organizacional dos Recursos Humanos e o Desenvolvimento Individual dos Recursos Humanos, representantes de três contextos distintos.

Propomo-nos assim, com esta investigação, a dar resposta á seguinte questão de partida: “Como se conceptualiza na contemporaneidade o Desenvolvimento de Recursos Humanos?”.

A presente dissertação, de cariz qualitativo, pretende contribuir para o aprofundamento desta área em território nacional, através da exploração dos principais contributos científicos atuais relativamente a esta área, bem como contribuir para o conhecimento desta prática profissional no contexto nacional.

Este trabalho encontra-se organizado em 5 capítulos.

O primeiro capítulo explora os principais contributos teóricos da literatura científica para a construção do constructo científico “Desenvolvimento de Recursos Humanos”, clarificando as suas principais dimensões e problemáticas associadas, com a finalidade de identificar o estado de arte sobre esta temática.

No segundo capítulo expomos metodologicamente os três estudos que compõe esta dissertação, bem como as respetivas opções metodológicas.

Os capítulos três e quatro evidenciam os principais resultados obtidos, devidamente apresentados e discutidos.

O último capítulo diz respeito à conclusão, momento em que se apresentam as principais conclusões a que se chegou com este estudo, se identificam as principais limitações e sugestões para futuras investigações.

Capítulo I – “Desenvolvimento de Recursos Humanos”: o campo de conhecimento e intervenção

1. “Desenvolvimento de Recursos Humanos”: o conceito

A área do Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) tem sofrido mutações e desenvolvimento ao longo do tempo, sendo estas mudanças acompanhadas paralelamente por evoluções conceituais. Deste modo, o **conceito** de DRH tem sido amplamente abordado por diversos investigadores e especialistas da área na tentativa de encontrar uma definição para esta área de intervenção e conhecimento.

No decorrer da década de 1990 e início de 2000 o DRH é perspectivado como uma área responsável por fomentar a aprendizagem a nível individual, grupal e organizacional incluindo a formação, o desenvolvimento de carreira e o desenvolvimento organizacional (Russ- Eft, 2016). Esta perspetiva é reforçada por outras que definem o DRH como processo de desenvolvimento da experiência humana e formação e desenvolvimento das pessoas com o objetivo de melhorar o desempenho (Swanson, 1995).

O DRH assume uma variedade de **designações** e **funções**. Uma abordagem enfatiza a aprendizagem organizacional e pessoal, outras dão maior destaque ao desempenho pessoal e organizacional. Devido á natureza multidimensional do conceito de desenvolvimento e uma vez que existem várias formas de desenvolvimento, o conceito é caracterizado por considerável complexidade (Garavan, McGuire & Lee, 2015). Para desconstruir esta realidade multidimensional, os autores propõem a utilização de uma tipologia que emprega quatro tipos de desenvolvimento: o desenvolvimento aquisitivo (*Acquisitive Development*), que é conceptualizado como uma atividade intencional e planeada e enfatiza o desenvolvimento profissional e organizacional com o intuito de melhorar o desempenho organizacional. O desenvolvimento autónomo (*Autonomous Development*) que identifica o desenvolvimento como um processo que está centrado no indivíduo autónomo. Como consequência, o desenvolvimento é considerado orgânico e irregular em vez de planeado. O Desenvolvimento Dialógico (*Dialogic Development*): este tipo prevê que o desenvolvimento é emergente, envolve coparticipação, constituição mútua e construção de sentido. Novos desafios exigem novas formas de pensar, e o desenvolvimento é, portanto, inesperado e imprevisível. Uma consequência fundamental em relação a este tipo de desenvolvimento é que ele é necessariamente contextualizado e não pode ser entendido fora do contexto em que ocorre. Finalmente, o Desenvolvimento em Rede (*Networked Development*): enquanto os tipos aquisitivos e autónomos enfatizam o desenvolvimento individual e o dialógico enfatiza o desenvolvimento co emergente, o

tipo de desenvolvimento em rede destaca o desenvolvimento que se concentra em relacionamentos organizacionais e interorganizacionais. As dimensões interorganizacionais deste tipo incluem processos de desenvolvimento que ocorrem dentro de alianças estratégicas, redes de organizações e seus parceiros e o desenvolvimento ocorre como parte de relações colaborativas.

Apesar da complexidade em encontrar uma definição para o DRH, a literatura apresenta mais semelhanças que diferenças e essas semelhanças têm sido continuamente reforçadas, ao se constatar que o DRH enfatiza, na sua maioria, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências, concluindo-se que este é "em essência, um processo ou atividade que ajuda ou permite que indivíduos, grupos, organizações ou sistemas possam aprender, desenvolver e mudar o comportamento com a finalidade de melhorar ou reforçar a sua competência, eficácia, o desempenho e crescimento "(Hamlin & Stewart, 2011).

Das múltiplas definições de DRH, o conceito parece integrar três ideias centrais, nomeadamente, a ênfase no desenvolvimento (essencialmente do indivíduo), as diversas intervenções para promover o desenvolvimento e as especificidades em relação ao desenvolvimento no trabalho (Ruona, 2016). Noutras perspetivas, constata-se que as três áreas fundamentais do DRH incidem essencialmente no desenvolvimento individual (pessoal), no desenvolvimento de carreira (profissional), e no desenvolvimento organizacional (Clementina, Onyango & Odoyo, 2016). A prática de DRH é descrita por áreas específicas que são categorizadas em grande medida em três grupos: as estratégias e o processo de aprendizagem; o desempenho e o valor acrescentado; a mudança e a adoção de um novo requisito global (Ahmeti, 2015).

No contexto deste novo requisito global, caracterizado pela crescente globalização e avanços tecnológicos, somos conduzidos para uma economia baseada no conhecimento, onde o capital humano é considerado como a única fonte de recurso sustentável para a criação de vantagem competitiva (Ahmed, Arshad, Mahmood & Akhtar, 2016), colocando o DRH numa posição fundamental para o desenvolvimento global dos recursos humanos a fim de contribuir para o bem-estar dos colaboradores, da organização e da sociedade em geral (Singh, 2016).

De referir que no contexto organizacional o DRH se focaliza nas **atividades de aprendizagem** organizadas, dentro de um limite de tempo especificado, projetado para

produzir uma mudança comportamental no indivíduo (Uddin, Naher, Bulbul, Ahmad & Rahman, 2016), sendo o eixo em torno do qual todas as outras funções de uma organização giram e pressupõe uma gestão integrada de todos os processos, na qual todos os subsistemas responsáveis pelo desenvolvimento dos colaboradores e da dinâmica organizacional se devem interligar (Singh, 2015). O foco do DRH está no desenvolvimento da força de trabalho para que a organização e os trabalhadores individuais possam realizar os seus objetivos organizacionais com envolvimento e comprometimento (Radhakrishna & Raju, 2015).

Mas de facto, o conceito de DRH não se limita à esfera organizacional e individual, e estende-se a outras **realidades** e **contextos** sociais. O DRH refere-se a ações intencionais para aumentar os níveis de um conjunto de competências na força de trabalho de modo a que as oportunidades para os indivíduos sejam maximizadas e beneficiar a sociedade como um todo (Thawala, 2015). Assim, o DRH “procura desenvolver o conhecimento, a experiência, a produtividade e a satisfação das pessoas, seja para uso pessoal ou grupo, ou em benefício de uma organização, comunidade, nação ou, em última análise, toda a humanidade” (Sumual, 2015, p. 2). A realidade é que o contexto do DRH existe na interação de indivíduos, organizações e forças nacionais em todos os países, sendo imperativo que o DRH se concentre não só no desenvolvimento da força de trabalho, no desenvolvimento das competências e na formação dos colaboradores no setor privado, mas também enfatizar o desenvolvimento de competências a nível regional e nacional. Assim as estratégias, programas e iniciativas de desenvolvimento de políticas que visam o desenvolvimento de competências, bem como a capacitação dos recursos humanos a nível nacional configuram a definição de Desenvolvimento Nacional de Recursos Humanos (Alagaraja & Githens, 2016).

Outra problemática associada ao DRH diz respeito à **abrangência do campo** e ao enquadramento da sua área de atuação, e neste campo surgem opiniões divergentes em relação ao DRH ser uma **disciplina académica** ou uma **profissão**. Em primeiro lugar, quanto á abrangência do campo de DRH, será importante compreender até que ponto é vantajoso “afunilar” e enquadrar o conceito de DRH em limites rígidos e estáticos de definições ou, se em contrapartida, caminhamos para uma realidade mais mutável, em que o conceito e a prática de DRH se encontram em constante adaptação aos novos contextos ambientais. Esta problemática é introduzida por Kuchinke (2015) ao explorar a questão se o DRH pode ser, ou não, contido em limites rígidos de definição sem perder

a sua qualidade essencial para se adaptar e responder com flexibilidade e agilidade aos desafios e oportunidades em constante mudança nas organizações e instituições. Segundo o autor, ao longo dos anos, as tentativas de vincular os objetivos do DRH em termos de definição foram rejeitadas pela comunidade académica, favorecendo a expansão e a inclusão de uma vasta e ainda mais ampla gama de tópicos, contextos, áreas de aplicação e abordagens metodológicas e filosóficas. De acordo com esta perspetiva, verifica-se que estamos perante uma perspetiva mutável, isto é, a realidade constantemente adaptável a prevalecer sobre a realidade estática.

Contudo, ainda que o conceito de DRH se encontre em constante adaptação e evolução consoante os contextos sociais, económicos e organizacionais, é possível desconstruí-lo através de dois núcleos chave (Wang, Werner, Sun, Gilley & Gilley, 2016). O primeiro consiste em formar ou reformar valores, crenças, comportamentos e ideologias de acordo com o sistema que acolhe o DRH. O segundo (*skilling*) consiste em preparar os indivíduos com os comportamentos, as competências e a capacidade para desempenhar as funções requeridas de acordo com as expectativas, definindo-se, assim, o DRH como “um mecanismo na formação de valores individuais e de grupo e crenças e qualificação através de atividades relacionadas à aprendizagem para apoiar o desempenho desejado do sistema de acolhimento “(Wang et al., 2016, p. 22). Os autores consideram que esta definição oferece vantagens para a compreensão do DRH porque em primeiro lugar, é neutro em termos de valor, multidimensional e aplicável a todos os sistemas de acolhimento, sem presunção sociopolítica, ideológica, históricas, culturais ou organizacionais e abrange qualquer unidade de análise para diferentes entidades institucionais. E em segundo lugar, moldar e habilitar integram todos os mecanismos, funções e práticas de DRH, sejam eles formais ou informais, autodirigidos ou impostos externamente com flexibilidade e permitem explorar diferentes dimensões, formas ou perspetivas de fenómenos de DRH. Constata-se que esta definição se baseia numa visão de sistemas complexos e abertos, destacando que as atividades e os resultados de DRH não podem substituir as metas do sistema que acolhe o DRH.

Em segundo lugar, na problemática referente à posição do DRH enquanto **profissão** ou **disciplina académica**, Ruona (2016) introduz este tema baseando-se nos 5 critérios ditados por Freidson (2001) para explorar a potencialidade do DRH ser uma profissão e argumenta que este ainda não possui os critérios essenciais para se afirmar como uma profissão. O primeiro critério diz respeito ao trabalho especializado. Neste campo,

argumenta que a análise dos modelos de competência que orientam os praticantes na profissão – tais como aqueles que se desenvolveram na Association for Talent and Development (ATD) e na International Society for Performance Improvement (ISPI) nos Estados Unidos da América e no Chartered Institute of Personnel Development em Inglaterra- delineou áreas de competência altamente similares e um alto grau de consistência sobre os pré-requisitos do conhecimento e competências. Além disso, o desenvolvimento em torno dessas competências certamente prepara profissionais para a prática especializada. Contudo, os profissionais de DRH não são os únicos especialistas qualificados para aplicar esta área de conhecimento, uma vez que existem uma série de áreas e profissões relacionadas e nem são os estudantes os únicos contribuintes desta base de conhecimento. O segundo critério da profissionalização é a jurisdição exclusiva e a este respeito o autor afirma que os profissionais de DRH não podem reivindicar uma prática altamente especializada, uma vez que existe uma série de outras profissões que contribuem similarmente para o DRH, como por exemplo, Psicologia Industrial/Organizacional, Recursos Humanos ou Gestão de Recursos Humanos. Acresce que os profissionais de diversas carreiras podem influenciar o trabalho reivindicado pelo DRH, pois não existe uma divisão consistente entre essas ocupações consideradas relacionadas, nem existem fontes exclusivas que controlem as condições, as metas e os termos do trabalho específico. O terceiro elemento prevê que a profissão deve manter uma posição abrigada nos mercados de trabalho com base em certificações e qualificações. Uma posição protegida seria possível somente se a profissão controlasse a entrada em funções por meio de qualificações específicas, certificações, graus credenciados ou certificações similares.

Um quarto elemento necessário para a profissionalização nesta perspectiva de análise, é um programa de formação formal para fornecer credenciais de qualificação. Este é o campo em que o DRH tem, na perspectiva do autor, feito maiores avanços, uma vez que existem centenas de programas de DRH nos Estados Unidos da América. No entanto, apesar de ser um ponto brilhante no campo da profissionalização, permanece muito vulnerável. Muitos desses programas académicos não são apelidados por este termo e são normalmente incorporados em departamentos de RH, contribuindo para que o DRH seja considerado como um subconjunto ou uma especialização de Recursos Humanos (RH) em vez de uma profissão independente. Além disso, a maioria dos académicos que trabalham nestes programas, tanto no Reino Unido como nos Estados Unidos, relatam

que o espaço e o apoio aos programas de desenvolvimento de recursos humanos no ensino superior são limitados e frágeis. É também importante notar que o termo Desenvolvimento de Recursos Humanos não se enraizou como a fonte desta formação formal (ou como uma identidade altamente reconhecível na sociedade em geral). Muitos dos programas académicos existentes não assumem esta designação, sendo raro encontrar dentro das organizações um departamento ou função apelidados de DRH. E ainda, as associações que representam os profissionais que se especializam em áreas de conhecimento articulados com o DRH não utilizam o termo.

O ultimo critério diz respeito á Ideologia de fazer o bem e Qualidade. Esta é, sem dúvida, uma parte essencial do DRH, uma vez que abraça um compromisso profundo e permanente com as pessoas e com as organizações. Desta forma, embora o compromisso com esses valores seja basilar e até mesmo uma característica potencialmente diferenciadora do DRH (em comparação com as especialidades relacionadas), é difícil saber (e muito menos avaliar) se essa ideologia realmente resulta na ação na área de DRH. Além disso, com demasiada frequência, as organizações têm muito mais poder do que os profissionais de DRH para efetivamente decretar esses valores (ou inibi-los), o que só aumenta o risco de que essas crenças ideológicas não sejam mais do que aspirações.

Pace (2016) apresenta uma perspetiva diferente sobre esta questão e argumenta que o DRH preenche todos os requisitos para ser considerado uma **profissão** e é reconhecido como um campo de carreira para os profissionais nos Estados Unidos da América. Tal como acontece com inúmeras profissões, os especialistas de DRH cumprem todos os critérios estabelecidos para a classificação como profissionais no local de trabalho, pois têm uma área de competências definida, um corpo de conhecimentos organizado, programas académicos que ajudam a controlar o acesso à profissão, programas de educação continuada e programas de investigação que geram novos conhecimentos sobre a profissão.

De facto, reportando à realidade nacional, o DRH é reconhecido pela Classificação Portuguesa das Profissões como uma identidade profissional específica e autónoma com critérios consistentemente especificados, vocacionada para o desenvolvimento profissional, através da potencialização a nível das competências e comportamentos dos indivíduos em prol das sociedades e das organizações.

As funções da profissão de DRH em Portugal, consistem particularmente em conceber, coordenar e avaliar as necessidades de formação e desenvolvimento dos recursos Humanos e da organização, bem como preparar, monitorizar, avaliar e rever os métodos de aprendizagem contínua e a sua eficácia na organização (Classificação Portuguesa das Profissões, 2010).

Enquanto **disciplina académica**, verifica-se que o DRH cresceu de forma consistente e muito rapidamente com mais de mil programas, quatro periódicos académicos estabelecidos e altamente classificados e pelo menos duas sociedades científicas (*Academy of Human Resource Development* e *University Forum for Human Resource Development*) (Ruona, 2016). Também no contexto português se verifica a existência de uma oferta de formações e qualificações em DRH, nomeadamente nos cursos de “Políticas e Desenvolvimento dos Recursos Humanos”, “Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos” e “Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos” (Meirinhos, 2015). Não obstante, segundo Ruona (2016), o DRH não é certamente uma disciplina firme nem profundamente enraizada no meio académico e que apesar dos muitos ganhos, o DRH continua a ser uma ocupação frágil, reforçando que é amplamente reconhecido que o DRH está altamente relacionado com algumas outras disciplinas e que a distinção entre essas especialidades é "difusa", uma vez que a maioria das vezes o DRH não é colocado ao lado dos Recursos Humanos, mas como um subconjunto do mesmo. O DRH é parte de uma rede caleidoscópica e complexa de grupos de interação de indivíduos cujos membros e padrões comuns estão em fluxo e não se limita a um só grupo. Essas dinâmicas reduzem as barreiras de entrada para funções relacionadas com RH / DRH, misturam os limites em torno conhecimento especializado ainda mais, e, em última análise, diluem a identidade ocupacional.

Independentemente das suas configurações, contextos, áreas de atuação, termos e metodologias, o DRH aparece sempre designado como um campo de conhecimento e intervenção em Recursos Humanos, que visa contribuir para que as pessoas adquiram e melhorem continuamente as competências necessárias para desempenhar as suas funções ocupacionais e, conseqüentemente, que as sociedades e as organizações tirem maior proveito do seu capital humano. É um processo intencional necessário para que as pessoas profissionalmente ativas ou que pretendam ingressar no mercado de trabalho acrescentem valor de forma crescentemente sustentável ao tecido sócio laboral. Por este motivo, revela-se como fundamental para as organizações quer laborais, quer sociais,

desenvolverem estratégias de Desenvolvimento de Recursos Humanos para que possam gerir a sua força de trabalho de forma organizada e alinhada com as suas missões e objetivos.

2. “Desenvolvimento de Recursos Humanos” no contexto Económico-Social

O DRH como um processo de desenvolvimento e aquisição de competências, habilidades e comportamentos tem um forte impacto na sustentabilidade económica e social de qualquer país. “A filosofia por trás do Desenvolvimento de Recursos Humanos é a maximização da capacidade humana para o crescimento e progresso nacional” (Chioke, & Abubakar, 2015, p. 2). Para alcançar a referida sustentabilidade os governos podem reunir esforços para o desenvolvimento da educação a nível nacional. Nesta perspetiva, e ainda que a educação de adultos se encontre maioritariamente relacionada com a forma como os indivíduos aprendem, orientada muitas vezes para a justiça social ou para a capacitação dos indivíduos e o DRH para o desenvolvimento das pessoas no contexto laboral (Zarestky & Collins, 2016), esta revela-se como uma ferramenta fundamental do DRH, na medida em que contribui para que os cidadãos se equipem com os conhecimentos, competências e qualificações necessárias para acrescentar valor ao tecido socio-laboral. O DRH agrupa diversos componentes do desenvolvimento das pessoas, que consistem no seu desenvolvimento intelectual, emocional, social, cultural e moral (Abuosi & Abor, 2015). Deste modo, o DRH revela-se como uma das responsabilidades da educação, assumindo-se como um agente central de socialização através de abordagens graduais que iniciam ao nível de educação primária até ao nível superior (Chioke & Abubakar, 2015). A educação assume-se, portanto, como uma esfera fundamental do DRH, ao complementar a base socio económica de um país através da construção de bases sólidas na educação e do desenvolvimento integral de todos os cidadãos (Abuosi & Abor, 2015).

Nesta linha de pensamento, a educação surge como uma parte integrante do DRH no contexto socio económico e pode ser valorizada através de um maior acompanhamento, da infusão de novas políticas e de uma afiliação efetiva dos órgãos relevantes do sistema governamental para o florescimento da área (Islam, & Hossain, 2015). Segundo os autores, o DRH é fundamental para obter crescimento económico no futuro, contudo, entendem que a responsabilidade não termina com o aumento do orçamento nacional para

o desenvolvimento dos indivíduos, sendo necessário trabalhar com um conjunto de resultados de oportunidades criadas pela globalização, através da aceleração das atividades de desenvolvimento de recursos humanos e a transposição dos ganhos obtidos em termos de estabilidade macroeconómica como um todo que permitirão enriquecer a vida sustentável.

O **Desenvolvimento Nacional de Recursos Humanos (DNRH)**, assume-se como um quadro conceptual que ajuda a restringir o foco do desenvolvimento de recursos humanos, como estes se relacionam com o desenvolvimento da força de trabalho, a formação e o desenvolvimento e com os sistemas de ensino superior que visam a força de trabalho adulta (Alagaraja, 2015). O DNRH examina estrategicamente os esforços de desenvolvimento de recursos humanos dentro de um país (Gedro & Hartman, 2015) e ultrapassa os objetivos existentes da educação e formação, integrando políticas nos sectores económicos, culturais e sociais com a finalidade de desenvolver e utilizar os talentos necessários pela sociedade (Oh et al, 2011, cit. in Oh, Seo, Kim, Yoo & Seong, 2015).

Neste contexto, os profissionais de DRH precisam concentrar-se não só no desenvolvimento da força de trabalho e na formação dos colaboradores das organizações, mas enfatizar também as competências regionais e nacionais de desenvolvimento como uma forma de regular a procura de competências requeridas pelo mercado e pela sociedade (Alagaraja, & Githens, 2016). O DNRH oferece uma estrutura para identificar os desafios da educação através da adoção de políticas de desenvolvimento do mercado de trabalho e iniciativas de emprego mais realistas, proporcionando o acesso às necessidades básicas, à formação e ao desenvolvimento de todos os cidadãos, para criar uma oportunidade mais realista de sustentar o crescimento económico através do desenvolvimento de competências e conhecimentos de todos os cidadãos (Alagaraja, 2015).

Neste reforço e necessidade de capacitar e desenvolver todos os cidadãos para a prosperidade económica e social, a importância do DRH como uma prioridade nacional é reconhecida em inúmeros países onde os governos, entidades, associações profissionais e instituições têm reunido forças para o efetivo desenvolvimento das competências e comportamentos do seu capital humano, através de reformas e iniciativas educacionais que promovam a aprendizagem contínua com o intuito de alcançar a produtividade e

prosperidade económica e social (Yoon, Lim, & Cho, 2015; Muhammad, 2015; Tullao, Cabuay & Hofileña, 2015; Rana, Ardichvili & Taing, 2016; Amouzad, Khorasani & Molamohammadi, 2016; Watanabe, Shimada, Fujimitsu, Yonezu, Sugai, Wahyudi, Gabo, Sasaoka, Tindell, Yasui & Uchida, 2015).

Partindo deste pressuposto, e assumindo que a educação é uma verdadeira ferramenta para qualquer país em desenvolvimento, o **desenvolvimento contínuo** das pessoas pode revelar-se uma ferramenta poderosa de crescimento e sustentabilidade económica (Nwafukwa, Uzoma, Oben, 2016), para fazer face às constantes alterações económicas, caracterizadas pela globalização e crescente competitividade. A educação surge como um elemento do DRH, pois permite a transmissão e aquisição de competências e habilidades que permitem aos indivíduos viver, trabalhar e contribuir para a sociedade em geral, garantindo alta produtividade, progresso e desenvolvimento. O DRH contribui para o desenvolvimento do potencial dos recursos humanos e ajuda a satisfazer os requisitos que o mercado exige. Nesta perspetiva as universidades e outros estabelecimentos de ensino ocupam um lugar fulcral, na medida em que são estes que qualificam os indivíduos de acordo com as necessidades socio económicas (Ebisine, 2015). Assim, o acesso à aprendizagem contínua pode ser utilizado estrategicamente por um país, e pelas organizações e entidades que o compõe, para facilitar o desenvolvimento económico e social de longo prazo.

Não obstante, ainda se verificam fragilidades ao nível do DRH que de uma forma geral se manifestam, por exemplo, em programas de formação e desenvolvimento inadequados (Buhari & Basri, 2015; Alam, 2016); disparidade em termos de financiamento de acesso a formações e DRH por parte das organizações (Sowunmi, Eleyowo, Salako & Oketokun, 2015); planos de DRH de curto prazo, ausência de normalização de investimento em DRH e na qualidade da educação, empregos e carreiras; baixo/médio apoio do governo em termos de subsídios para educação formal e continuada (Udani, Cuervo & Rayo, 2015); estruturas e processos mal conceituados (Allais, Marock & Ngchwangu, 2015).

Outro aspeto que parece contribuir para o desenvolvimento e a sustentabilidade socio económica são os **programas de incentivo** ao DRH no qual, exemplificando com o contexto europeu, o Fundo Social Europeu (FSE) desempenha um importante apoio financeiro para o desenvolvimento dos recursos humanos nos países menos desenvolvidos. Para o período de 2014-2020 é esperado que as pessoas desfavorecidas tenham uma maior oportunidade de entrar ativamente no mercado de trabalho; os fundos

do FSE contribuam para a redução do nível de desemprego, apoiando o emprego e a criação de micro empresas entre os jovens; as pessoas ativas no mercado de trabalho tenham as competências que correspondem em maior medida às necessidades dos empregadores; as intervenções do FSE melhorem as condições de funcionamento numa empresa, incluindo o reforço empresarial e a melhoria da gestão estratégica (Tracz-Krupa, 2015). Os programas de DRH financiados pelo Fundo Social Europeu, nomeadamente o Programa Operacional Sectorial para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, representam as prioridades de uma sociedade que enfatiza uma maior e melhor força de trabalho, controlo de desemprego, modernização da organização do trabalho, desenvolvimento dos recursos humanos, incluindo as zonas rurais, promoção da cultura do empreendedorismo, a facilitação do acesso dos jovens ao mercado de trabalho e dos grupos vulneráveis à educação e ao mercado de trabalho, medidas para uma melhor correlação entre as capacidades individuais, o potencial de educação e do trabalho e as oportunidades no mercado de trabalho (Tecãu, 2015). Considerando, deste modo, que a transferência de conhecimento no âmbito dos projetos financiados pela União Europeia é essencial para o desenvolvimento sustentável, o aumento da produtividade, a inovação e a competitividade, criar novos empregos e apoiar o progresso social, e que o conhecimento é essencial na sociedade atual, na opinião de Bud e Nistor (2015), é necessário que se coloque maior atenção na forma como se gere o conhecimento detido pelos recursos humanos e que se reconheça a importância da comunicação e da transferência do conhecimento por todas as partes interessadas envolvidas no processo de utilização dos fundos da União Europeia.

De um modo geral, verifica-se uma série sugestões de incentivo ao DRH que se parecem adaptar a diversos contextos e realidades económicas e sociais, nomeadamente: a implementação de programas de DRH com o apoio e orientação do governo; a adoção de uma política e estratégia integradas de DRH através do estabelecimento de parcerias e colaboração entre todas as partes interessadas ao desenvolvimento dos recursos humanos, que atendam às necessidades dos recursos humanos locais, que identifiquem e promovam intervenções de formação eficazes e proporcionem melhores oportunidades de emprego; a melhoria da qualidade e implementação de programas de formação subsidiados pelo governo que correspondam às expectativas do mercado e dos empregadores; a partilha das melhores práticas de DRH entre as empresas multinacionais e locais, através da participação de profissionais de DRH de empresas estrangeiras nos programas de

formação públicos ou internos; e por fim, os governos devem incentivar as empresas, a investir nos seus colaboradores proporcionando incentivos adequados que facilitem este esforço (Udani et al., 2015).

3. “Desenvolvimento de Recursos Humanos” no contexto Organizacional

A crescente globalização, os avanços tecnológicos e o novo ambiente de negócios, caracterizados por aspetos como a globalização; a virtualização e internet; o valor acrescentado; a guerra de talentos e a gestão da mudança (Praveena & Venilla, 2016), conduziram o mundo para uma economia baseada no conhecimento, onde o capital humano é considerado como a mais estratégica fonte de recursos sustentáveis que permite alcançar vantagem competitiva na melhoria do desempenho organizacional.

O **novo ambiente** humano compreende aspetos como a incerteza em relação ao futuro, a permanente mudança, pressão e stress; a necessidade de aprendizagem contínua e as oportunidades para o sucesso pessoal (Praveena & Venilla, 2016). Assim, as organizações necessitam ter em consideração as constantes alterações mencionadas acima e implementar instrumentos e mecanismos estratégicos e eficazes, com foco na gestão da mudança das organizações, e melhoria da sua posição competitiva dentro do segmento de mercado que serve para conseguir alcançar a sua estratégia de negócio, missão e visão organizacional. A redefinição e recombinação de recursos e capacidades organizacionais na tomada de decisões estratégicas assume uma importância existencial na capacidade de responder às necessidades dinâmicas do mercado, através do alinhamento contínuo das competências e capacidades no nível organizacional (Jha, Bhattacharyya & Fernandes, 2016).

Esta estreita relação entre a estratégia organizacional e o DRH, é crucial para o sucesso e a sustentabilidade empresarial da estratégia de DRH. Vários estudos reforçam que o DRH é utilizado estrategicamente para melhorar as competências, os conhecimentos e o desempenho dos colaboradores permitindo à organização alcançar a excelência organizacional, metas e objetivos para que seja capaz de sobreviver nesta era competitiva (Udani et al., 2015; Radhakrishna & Raju, 2015; Mir & Iqba, 2016; Etlesh & Habtoor, 2016; Nduruhu & Wanyonyi, 2016). Baseia-se no pressuposto que é imperativo para uma organização investir no capital humano para trazer benefícios substanciais a longo prazo.

Neste sentido, o DRH desempenha um **papel** fundamental, ao desenvolver e ampliar as competências dos colaboradores dentro da organização por meio da aprendizagem contínua com reforço nas estratégias de planeamento e abordagens de longo prazo que se baseiam na motivação, no comprometimento, na flexibilidade, no envolvimento e nas competências dos seus colaboradores (Praveena & Venilla, 2016). Os papéis do DRH incluem o envolvimento dos membros da organização em atividades de sustentabilidade, tais como o esforço de mudança da cultura, programas de formação e atividades de aprendizagem. Este conceito de sustentabilidade no contexto organizacional refere-se às práticas organizacionais, que para além do lucro enfatizam também o compromisso da empresa em alcançar os impactos sociais e ambientais, abrangendo quase todas as funções de negócios, incluindo os recursos humanos. (Razali & Jamil, 2015).

De facto, o DRH abrange todas as funções de recursos humanos, pressupondo uma **gestão integrada**, isto é, o alinhamento adequado dos aspetos macro e micro de práticas de recursos humanos e pressupõe que os profissionais de DRH considerem as diversas dimensões na conceção de um sistema de aprendizagem (Kuchinke, 2013a, citado por Ahmed et al., 2016). Das diversas funções de recursos humanos destacam-se: *o planeamento de Recursos Humanos*, através do qual o gestor deve ser capaz de prever quais serão as necessidades futuras dos recursos humanos da organização através de estratégias que permitam à organização minimizar os seus custos; *o Recrutamento e seleção*, através da atração dos recursos humanos a partir de fontes internas ou externas, selecionando os candidatos qualificados dentro de um grande número de candidatos; *a Avaliação de Desempenho*: o gestor de DRH auxilia os colaboradores na auto avaliação, avaliação de pares ou feedback de 360°; *o Aconselhamento*: o DRH suporta o feedback construtivo e contribui para que os colaboradores melhorem o seu desempenho; *o Planeamento de carreira*: o DRH tenta estabelecer uma política promocional para os colaboradores; *o Planeamento sucessório*: o DRH elabora o planeamento da sucessão para aqueles que estão aptos para assumir novas posições dentro da organização; *a Formação*: o DRH tenta melhorar as competências dos seus recursos humanos através de diferentes programas de formação; *a Transferência e promoção*: o gestor de DRH garante que os colaboradores se encontram na posição correta dentro da organização; *a Análise das funções*: o DRH elabora os processos, os padrões e atributos críticos; *as Políticas de comunicação*: o departamento de RH salienta uma série de aspetos de comunicação a serem desenvolvidas para contribuir para a eficácia e eficiência; e *Exercícios de*

Desenvolvimento Organizacional: estes exercícios contribuem para o desenvolvimento e crescimento da organização, através das suas atividades de diagnóstico organizacional, intervenções estruturais e de processos como o desenvolvimento de funções e enriquecimento do trabalho (Uddin et al., 2016).

Esta abordagem integrada possibilita a construção de um ambiente de aprendizagem vibrante que permite às organizações enfrentar os desafios de qualidade e excelência, recrutamento e retenção dos recursos humanos competentes e desenvolver um elevado compromisso e um sentimento de pertença (Raji & Khan, 2016). Para isso as organizações devem fazer esforços para desenvolver os recursos humanos, que podem consistir em: incentivar os colaboradores a expressar as suas opiniões positivas ou negativas, garantir a equidade entre os colaboradores e aplicar políticas organizacionais, tais como comunicação aberta e constante feedback (Ewis, 2015). Devem também centrar-se num número de mensagens claras, reduzindo a distância psicológica e aumentando a probabilidade de alterar os comportamentos dos indivíduos promovendo comportamentos pró-ambientais que contribuem para a adaptação ao clima de mudança (Sadler-Smith, 2015). Assim, o desenvolvimento holístico dos colaboradores, onde todas as iniciativas de DRH se encontram alinhadas para a realização das práticas de negócio de sustentabilidade conforme o objetivo das organizações, atua como um meio para o processo de aprendizagem (Razali & Jamil, 2015).

As intervenções em DRH integram um conjunto de **atividades de aprendizagem** que reforçam outras estratégias de recursos humanos e asseguram uma gestão eficaz dentro das organizações (Ahmed et al, 2016). O DRH assume-se como um conjunto evolutivo de atividades variáveis para conduzir comportamentos necessários interna e externamente no ambiente de trabalho. A formação é uma prática utilizada em grande escala pelas organizações com a finalidade de desenvolver as competências dos colaboradores. A **formação** e o **desenvolvimento** são definidos por Mulang (2015), como um “esforço planeado da organização para melhorar o conhecimento, as competências e as habilidades dos colaboradores” (p. 196) e de acordo com o autor, em relação aos objetivos, os dois conceitos são distinguíveis. Enquanto a formação se foca em maior medida na melhoria das capacidades para fins específicos atuais, o desenvolvimento concentra-se principalmente na melhoria dos conhecimentos para o trabalho futuro, onde o processo é realizado através de forma integrativa com outras atividades para melhorar o comportamento no trabalho. Em termos práticos, a formação e o desenvolvimento

influenciam positivamente o indivíduo e a organização, uma vez que permite a aquisição de competências que lhe possibilitam aumentar o rendimento dentro da organização e por conseguinte, abrir uma oportunidade para o desenvolvimento da sua carreira individual. Deste modo tanto a formação como o DRH têm potencial para melhorar a produtividade e qualificar os colaboradores tornando-os não só mais competentes, mas também mais conscientes do significado das suas ações; melhora a capacidade da organização em lidar com a mudança tanto técnica, como estratégica (novos produtos e mercados), sendo que este processo de mudança depende das competências dos membros da organização.

Neste pressuposto de desenvolvimento de competências do capital humano, através de práticas e técnicas de aprendizagem, as experiências profissionais revelam-se como fontes de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal no local de trabalho relevantes para desenvolver atitudes, motivação e desempenho. Contudo, segundo Matsuo (2015), experiências desafiadoras nem sempre resultam em aprendizagem, sendo necessário que os colaboradores reflitam sobre o progresso do trabalho com os seus superiores, colegas ou subordinados para conseguirem aprender com as suas experiências de trabalho. Assim, para facilitar e promover o ciclo de aprendizagem experiencial, através das experiências e reflexões, o autor sugere que se realizem reuniões *one to one* semanais entre os superiores e os colaboradores com o objetivo de os ajudar a refletir sobre o seu trabalho e apoiá-los na resolução de problemas e a atingir metas. Sugere também a implementação de um sistema de avaliação 360°, através do qual os colaboradores são avaliados pelos colegas, superiores e subordinados motivando-os a trabalhar com base na visão e valores da organização, recebendo sempre feedback sobre a sua avaliação. Outro aspeto que, segundo o autor, parece promover a aprendizagem experiencial é a partilha de atitudes e comportamentos apropriados aos colaboradores para facilitar atitudes pró-ativas e espontâneas na reunião. E, por fim, a introdução de um sistema de rotação estratégica no trabalho, através da qual os colaboradores mudam as suas funções durante um período alargado, impedindo que estes sejam mantidos constantemente num departamento específico e incentivando-os a ter diversas experiências de trabalho.

Para a eficácia das atividades de desenvolvimento do capital humano mencionadas, os profissionais de DRH devem orientar-se pelas principais linhas de desenvolvimento que incluem a determinação das necessidades, a conceção de um pacote de formação que satisfaça essas necessidades, a prestação da formação e a sua avaliação para determinar se correu como o previsto (Matthew, 2016). O investimento no DRH semelhante a

qualquer outro investimento, deve criar um retorno mensurável e eficaz e o principal elemento para alcançar o sucesso com programas de DRH é englobar um método sistemático de avaliação e medição (Wali, Omar & Sadq, 2016).

Assim, para gerir eficazmente todos estes processos, é importante não descurar as questões de **planeamento de DRH** (Kasakovs, 2016), a fim de planear, organizar, gerir, orçamentar e controlar a progressão de um projeto, incluindo eventos não planeados (Pak, Carden & Kovach, 2016). O planeamento pode ser definido como um conjunto de procedimentos administrativos, políticas e sistemas de implementação (Etlesh & Habtoor, 2016) e envolve a utilização de ferramentas como a análise de lacunas, análise swot e análise da situação, a fim de determinar se a organização se encontra onde pretende e determinar aquilo que deve ser alterado para atingir os fins pretendidos.

Neste sentido, os modelos de planeamento de DRH para além de incluírem recursos empresariais e de formação através da inclusão de membros competentes, convém incorporar também processos de gestão de projeto, as melhores práticas e ferramentas de apoio para mitigar os eventos do projeto não planeados, minimizar os problemas de comunicação e gerir as mudanças nos requisitos das partes interessadas (Pak et al., 2016). Esta estratégia apoia o sucesso do negócio a longo prazo, através do alinhamento das iniciativas estratégicas com a execução do projeto, nos quais os membros da equipa qualificados e multifuncionais utilizam os processos de gestão de projetos para alinhar as atividades de DRH com os objetivos organizacionais, numa estrutura de parceria e inclui também as melhores práticas e ferramentas de apoio para orientar as atividades do projeto. Em termos práticos, segundo os autores, esta abordagem contribui para que os profissionais de DRH tenham uma voz significativa no trabalho, apoiando os objetivos estratégicos da organização o que permite alcançar melhores resultados de desempenho e melhor manuseamento das complexidades e contingências do projeto para o desenvolvimento (Pak et al., 2016).

4. “Desenvolvimento de Recursos Humanos” no contexto Individual

O DRH é uma área de conhecimento e de intervenção que tem como objeto na sua base o desenvolvimento do individuo no que reporta a sua capacidade de trabalho atual, bem como estar preparado para assumir futuras responsabilidades (Radhakrishna & Raju, 2015). O desenvolvimento pessoal, isto é, o desenvolvimento de novos conhecimentos,

habilidades e / ou comportamentos, bem como a melhoria do desempenho são dois constituintes centrais da conceptualização do DRH que compreende três áreas fundamentais: o desenvolvimento individual (pessoal), o desenvolvimento de carreira (profissional), e o desenvolvimento organizacional. Estes componentes focam na melhoria do desempenho individual e uma vez que melhora o desempenho individual, este nível de DRH revela-se como o coração do DRH (Clementina et al., 2016).

O DRH ocorre geralmente no contexto do local de trabalho e enfatiza resultados e desempenho enquanto que a educação de adultos incide normalmente na forma como os indivíduos aprendem, orientada muitas vezes para a justiça social ou para a capacitação dos indivíduos (Zarestky & Collins, 2016). A **educação** revela-se como um instrumento central no nível do DRH individual na medida em que constitui a base para o desenvolvimento das competências e comportamentos das pessoas, habilitando-as a compreender e a estudar situações concretas da vida real e, deste modo, a acrescentar valor na sociedade em que vive. Neste sentido, a educação não formal é apontada na literatura (Ossai & Nwalado, 2014) como uma ferramenta e um processo estrutural de desenvolvimento de recursos humanos através do qual os recursos humanos disponíveis são capazes de adquirir competências para um ótimo desempenho e subsequente melhoria da produtividade e autossuficiência. Segundo os autores, toda a educação e formação realizada externamente à educação formal, criam oportunidades para que as pessoas adquiram e apliquem os conhecimentos que impulsionam o próprio desenvolvimento, reforçam a segurança no trabalho e permite-lhes estabelecer o seu próprio emprego.

A empregabilidade tem-se assumido como uma das principais metas para os sistemas educativos devido á drástica alteração profissional, promovida pela crescente globalização (Mansour & Dean, 2016). Deste modo a oferta de uma variedade de cursos de diversas áreas têm uma contribuição significativa para o desenvolvimento pessoal ou desenvolvimento de carreira (Tecãu, 2015). As atividades de DRH compreendem a educação de adultos, o sistema de aprendizagem, a educação continuada, os programas de formação de adultos no local de trabalho e o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem ainda programas educacionais extramuros, cursos de fim de semana, educação para o desenvolvimento da comunidade, como também atividades de curto prazo como conferências, formação pós-laboral, seminários, programas de voluntariado, entre outros. Em termos práticos, as atividades de DRH podem ser requeridas por governos, empregadores ou mesmo pelos próprios indivíduos que percebem a necessidade da

formação contínua para a realização dos seus objetivos profissionais. Estes programas de desenvolvimento de competências criam oportunidades para as pessoas impulsionarem o seu próprio desenvolvimento profissional, por permitir que os indivíduos, em contexto profissional, reciclem os seus conhecimentos através da presença em seminários ou equipa-os com as competências e comportamentos necessários para que estes se sintam capazes de criar o seu próprio emprego (Ossai & Nwalado, 2014).

E nesta relação educação/ mercado laboral, na perspetiva de Mansour e Dean (2016), deve existir uma colaboração e partilha de informação entre o sistema educativo e os empregadores, para se adequar o desenvolvimento de competências dos indivíduos, com a finalidade destes se prepararem devidamente para o mercado laboral. A nível individual, o foco de gerir a própria carreira, as oportunidades como a rotatividade funcional no trabalho e o *networking* são ferramentas que melhoram a perceção dos indivíduos para permanecerem empregáveis. Assim, o planeamento de carreira, como um processo que ocorre ao longo do tempo pode ser utilizado por consultores de carreira para ajudar os indivíduos a compreenderem como os seus interesses e pontos fortes podem ser utilizados para fazer escolhas de carreira (Crowder & Clark, 2016).

Neste âmbito da capacitação dos indivíduos para o exercício da **atividade profissional**, a internet e as tecnologias de informação surgem como sistemas eficazes de desenvolvimento de recursos humanos, dada as suas características sem limites temporais e espaciais, permitindo aos indivíduos desenvolverem-se constantemente através dos inúmeros programas e cursos de formação *e-learning* disponíveis durante 24h sem interrupções (Amara & Atia, 2016).

Outras **técnicas** de desenvolvimento de recursos humanos são utilizadas por diferentes organizações e instituições com vista ao desenvolvimento do indivíduo, dentro dos quais: o “*Face to Face*”, um modelo de aprendizagem tradicional, onde os participantes e os instrutores se reúnem todos num mesmo espaço, como por exemplo seminários, workshops, aulas e conferências. Esta interação pode ajudar a quebrar barreiras e proporcionar experiências interculturais e promover oportunidades de *networking*, incentivando deste modo a partilha de conhecimento. Podem convidar-se peritos para participar num evento para facilitar a compreensão, fornecer feedback e introduzir exemplos práticos através de meios de suporte como slides, documentos, desenhos, objetos físicos, entre outros. O *Blended Learning*, surge como um modelo que complementa os modelos de educação á distancia e o tradicional *Face to Face*, onde os

alunos podem frequentar uma aula lecionada por um professor num modelo tradicional, e simultaneamente complementá-lo com experiências de aprendizagem online fora da sala de aula. Este modelo pode ser utilizado também nas organizações, principalmente em centros de educação e formação (Santoso & Pantun, 2015). De referir também o *Mentoring* que, de acordo com Agalga e Thompson (2016), é pensado como uma das formas mais eficazes para auxiliar as pessoas a progredir nas suas carreiras. É um processo de orientação que consiste essencialmente na partilha de conhecimentos entre os membros mais experientes de uma organização e novos colaboradores ou outros membros que necessitem de orientação para elevar o seu potencial, facilitando a aquisição de novas competências.

Em suma, o DRH assume-se como um processo que ajuda as pessoas a desenvolver as suas competências, conhecimentos e habilidades e inclui oportunidades de melhoria de vida, tais como formação, desenvolvimento de carreira, gestão de desempenho e desenvolvimento, *coaching*, *mentoring* (Radhakrishna & Raju, 2015). Estas oportunidades, que enfatizam a aquisição e desenvolvimento de competências dos indivíduos, contribuem significativamente para que estes acrescentem valor no tecido socio laboral, e conseqüentemente melhorem a sua qualidade de vida. No pressuposto que os recursos humanos são uma pedra basilar para a sustentabilidade social, económica e organizacional, estes devem ser cuidadosamente desenvolvidos e é neste sentido que o DRH se destaca e assume a sua essência. Assim, no nível individual, o DRH contribui também para que as pessoas aprendam a apreciar as suas características pessoais, tais como a vida, a saúde, a capacidade de trabalho, as competências, os conhecimentos e as habilidades criativas e emocionais, para que possam melhorar continuamente de forma a realizarem normalmente e com sucesso as suas atividades lucrativas e não lucrativas (Tecãu, 2015).

Capitulo II- Metodologia de Investigaçã

No decorrer do capítulo dois serão apresentados a questão de partida e os objetivos de investigação, bem como os 3 estudos distintos que constituem esta dissertação. A pesquisa inicia-se com uma revisão sistemática à investigação **produzida e divulgada** sobre o objeto de estudo (o Desenvolvimento de Recursos Humanos).

No segundo estudo, com o intuito de adquirir uma perspetiva mais profissionalizante e da intervenção na área do DRH, recorreu-se à exploração, através de análise de conteúdo, dos *sites* de **organizações profissionais de DRH**, nomeadamente à *Academy Society of Human Resource Development* e à *Foundation for Human Resources Development*.

Por fim, com o objetivo de ouvir em discurso direto os **profissionais de DRH em Portugal**, optou-se por desenvolver um inquérito por questionário online para inquirir os profissionais de DRH ativos na área.

1. Objetivos e Questão de Partida

O DRH assume-se como uma área de conhecimento e intervenção emergente, ainda que pouco desenvolvida no território nacional. A principal literatura científica relacionada com esta área encontra-se a nível internacional, sendo muito reduzido o número de produções científicas realizadas em Portugal.

É de ressaltar também que esta investigação intenta contribuir não só para ampliar o conhecimento académico relativamente a esta temática, como também fornecer dados às empresas para terem conhecimento do estado de arte atual e das dimensões relativas ao DRH.

Esta investigação pretende dar resposta à seguinte questão de partida: “Como se conceptualiza na contemporaneidade o Desenvolvimento de Recursos Humanos?”.

Assim sendo, os objetivos específicos delineados para esta investigação são os seguintes:

- 1) Conhecer as abordagens do conceito de DRH;
- 2) Identificar as principais dimensões associadas ao DRH;
- 3) Compreender as principais problemáticas do DRH.

A revisão de literatura, a questão de partida e os objetivos definidos para esta investigação ditaram a escolha da metodologia para este trabalho. Deste modo, para o seu desenvolvimento, optámos por recorrer à metodologia qualitativa.

O propósito desta investigação não passa por partir ou testar hipóteses teóricas, mas antes conhecer, compreender, explorar uma realidade e descrevê-la com base na saturação e diversidade dos dados que se conseguem recolher.

Para a interpretação da informação recorreremos às técnicas de análise de conteúdo. Esta pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos das mensagens.” (Bardin, 1977, p. 38). De acordo com Bardin (1977), a intenção desta abordagem é a inferência, ou seja, a dedução lógica de conhecimentos produzidos pelo emissor da mensagem ou por seu meio. A análise de conteúdo caracteriza-se assim tanto pelo rigor e objetividade, como pela presença de subjetividade.

Relativamente ao processo de categorização, este tem como primeiro objetivo fornecer uma representação simplificada dos dados brutos, reunindo um grupo de elementos sob um título genérico, agrupando-os com base em caracteres comuns (Bardin, 1977). Nesta investigação, optou-se por um critério de categorização semântico, isto é, pela identificação de categorias temáticas. A identificação das categorias apresentou-se como um processo evolutivo, na medida em que novas categorias emergiram através da leitura flutuante dos textos.

2. Estudo 1: o “Desenvolvimento de Recursos Humanos” na ciência

De modo a reunir toda a informação científica do Desenvolvimento de Recursos Humanos recorreu-se a uma **revisão sistemática** da literatura científica. O objetivo do estudo foi identificar a investigação publicada sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos através da recolha e análise de todos os artigos que integrassem explicitamente os termos “Desenvolvimento de Recursos Humanos”, “*Human Resources Development*” e “*Human Resource Development*”, publicados em 2015 e 2016 nas fontes **B-ON, Repositório Científico Aberto de Portugal (RCAAP), Google Scholar e Registo Nacional de Teses de Doutoramento.**

Recolhemos ainda os artigos de todas as **revistas indexadas às bases de dados Scopus e ISI Web of Science** nas edições de 2015 e 2016 cuja designação integrasse explicitamente os termos “*human resourc**” e “*develop**”, nomeadamente na *Human Resource Development Quarterly*, na *Human Resource Development Review*, na *Advancis in Developing Human Resources* e no *International Journal of Human*

Resources Development and Management. A amostra foi constituída por todos os artigos cujo título integrava os termos “Desenvolvimento de Recursos Humanos”, “*Human Resource Development*” e “*Human Resources Development*” na sua designação.

A amostra deste estudo foi constituída por trezentos e vinte e um artigos nas fontes B-ON, RCAAP, Google Scholar e Registo Nacional de Teses de Doutoramento e quarenta artigos nas quatro revistas indexadas Scopus e *Web of Science*, recolhidos em novembro de 2016. Para a análise dos artigos identificámos 2 critérios de exclusão: 1) acesso ao artigo; 2) idioma do artigo.

Foram identificados e integrados em excel o título, as palavras chave, o resumo, os autores e a data da recolha referentes a cada artigo.

Posteriormente, os títulos, as palavras chave dos artigos e os autores, foram extraídos para o software de análise qualitativa WebQDA. Para analisar estes dados foi realizada uma análise de frequência aos termos mais frequentes nas palavras chave e nos títulos dos artigos, e uma análise de frequência dos autores mais frequentes nos artigos.

Numa segunda fase, desenvolvemos uma cascata compreensiva com 3 dimensões pré-definidas numa primeira análise e com 23 categorias emergentes a um 2º nível da análise.

Deste modo, classificamos em primeira análise os artigos em **três dimensões**: Desenvolvimento Societal dos Recursos Humanos; Desenvolvimento Organizacional dos Recursos Humanos e Desenvolvimento Individual dos Recursos Humanos (Meirinhos & Silva, 2016; Meirinhos, Couto & Martinho, 2016), apresentadas na tabela 1.

Tabela 1 – Dimensões de análise dos artigos científicos.

Dimensão	Definição	Exemplos
Desenvolvimento Societal dos RH	Reporta às problemáticas coletivas associadas ao desenvolvimento das pessoas em e para o contexto de trabalho, nomeadamente de grupos, comunidades e sociedades.	<p>-Este estudo examina a influência de variáveis sócio-económicas e demográficas sobre as intenções migratórias dos estudantes de enfermagem. O estudo foi conduzido dentro do contexto das teorias económicas e de rede neoclássicas da migração no Ghana.</p> <p>- Este estudo tem como objetivo descrever o impacto da dinâmica populacional que afeta o desenvolvimento dos recursos humanos e da prosperidade na província de Sumatra Ocidental, usando dados secundários do BPS Sumatra Ocidental.</p>
Desenvolvimento Organizacional dos RH	Reporta às problemáticas associadas ao desenvolvimento laboral das pessoas em contextos organizacionais	<p>- Este estudo refere que reter os melhores colaboradores é uma grande preocupação para a maioria das organizações e esta questão tornou-se um foco significativo de atenção para muitos investigadores. Por esse motivo, este artigo discute diferentes fatores que influenciam a intenção de turnover do colaborador na organização, especificamente para examinar o efeito do salário, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento e crescimento de carreira na intenção de turnover.</p> <p>- Este estudo tem como objetivo investigar o efeito das práticas de desenvolvimento de recursos humanos na criação de uma “<i>Learning Organization</i>”. Mais especificamente, é investigado o efeito de cada uma das práticas de DRH (formação e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de carreira) na criação de <i>Learning Organizations</i></p>
Desenvolvimento Individual dos RH	Reporta às problemáticas associadas ao desenvolvimento individual das pessoas em e para o contexto de trabalho	<p>- Este estudo descreve que desde a introdução do modelo holandês de personalidade, muitos inventários de interesse de carreira foram desenvolvidos. No entanto, um modelo de planeamento de carreira especificamente para estudantes de DRH não existe.</p> <p>Através de uma análise de categorias de trabalho de Desenvolvimento de Recursos Humanos, os investigadores identificaram carreiras e ocupações para cada tipo de personalidade identificados por John Holland's Self Directed Search (SDS). São discutidas as implicações para um estudo e uso mais aprofundados nos programas académicos de DRH.</p> <p>-Este estudo de desenvolvimento de recursos humanos (DRH) no sistema universitário é restrito ao processo de auto desenvolvimento de professores universitários. O objetivo do estudo é examinar a natureza e a magnitude do conceito de auto-desenvolvimento de DRH.</p>

Nesta fase foram integrados no excel os campos “Dimensão” e “Resumo” referente a cada artigo particular. O sistema categorial foi testado e validado por 3 investigadores da área de recursos humanos. Os artigos foram classificados de acordo com as dimensões previamente definidas, tendo como referência para análise os títulos e os resumos.

Posteriormente emergiram 23 categorias para permitir a compreensão das principais problemáticas associadas ao Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estas foram definidas com base nos resumos e títulos dos artigos e foram de seguida analisadas com recurso à técnica de análise de conteúdo. De referir que no processo de categorização dez artigos foram considerados transversais às três dimensões, o que resulta numa amostra de 371 artigos para análise.

Também nesta fase as categorias e a sua classificação foram testadas e validadas por 3 investigadores da área de recursos humanos.

3. Estudo 2: o “Desenvolvimento de Recursos Humanos” no Associativismo profissional

Com o intuito de adquirir uma perspetiva mais profissionalizante da realidade do Desenvolvimento de Recursos Humanos, recorreremos à exploração de duas associações profissionais que nos permitiram produzir informação sobre a realidade profissional de DRH a nível internacional. Esta análise permitiu-nos explorar, para além do campo teórico, os contributos e as intervenções no domínio profissional no que diz respeito à prática do DRH.

A amostra foi constituída por duas associações profissionais que continham explicitamente os termos “Human Resourc* Development” na sua denominação, nomeadamente aos sites da *Academy of Human Resource Development* e da *Foundation for Human Resources Development*.

Os conteúdos dos sites da internet foram recolhidos online através da World Wide Web, nomeadamente através do motor de busca google, tendo utilizado - e em consonância com os outros nossos estudos - o critério do termo "*Human Resourc* Development*" explicitamente na designação da associação/ fundação para a constituição da nossa amostra. Neste procedimento, e face à especificidade da pesquisa online neste tipo de motores de busca, assumiu-se como limite as 5 primeiras páginas de resultados.

A análise aos sites das associações profissionais foi de caráter indutivo, isto é, sem categorias prévias resultando na construção de categorias emergentes que surgiram no processo de exploração dos sítios, consoante a informação disponível para análise dos dados. Os dados foram recolhidos em fevereiro de 2017.

Para a análise da informação sobre o Desenvolvimento de Recursos Humanos recorreu-se à técnica de análise de conteúdo às categorias emergentes, especificamente aos objetivos e programas académicos e uma análise de frequência dos principais termos utilizados nos títulos das conferências de 2015 e 2016 promovidas pelas duas associações.

4. Estudo 3: o “Desenvolvimento de Recursos Humanos” na prática portuguesa

Com a finalidade de compreender o panorama organizacional de Desenvolvimento de Recursos Humanos no contexto nacional e de forma a alcançar um elevado número de profissionais de DRH ativos na área, optámos por constituir a amostra através de profissionais que intitulassem “Desenvolvimento de Recursos Humanos” OU “Human Resource Development” OU “Human Resources Development” na sua função no *linkedin*.

O *linkedin* é uma rede social na qual os seus usuários são maioritariamente profissionais e tem como objetivo facilitar o contacto entre os diversos profissionais, de diversas áreas e organizações. Por este motivo, optámos por recorrer a esta ferramenta digital porque, uma vez que foi nosso objetivo contactar o maior número possível de profissionais de DRH a nível nacional, esta revelou-se a opção mais viável para conseguirmos identificar e inquirir o maior número possível de sujeitos que desempenhem a função de DRH nas diversas organizações em Portugal.

Desta forma, para a recolha de dados optámos por recorrer à técnica de **inquérito por questionário** no sentido de reunirmos dados relevantes quanto à situação profissional do DRH em Portugal.

A opção pelo inquérito por questionário consistiu no facto desta técnica de recolha de dados nos possibilitar aglomerar uma elevada variedade de informação de um grande

número de inquiridos, permitindo-nos compreender a realidade profissional deste campo de conhecimento e intervenção em Portugal.

A **amostra** deste estudo foi constituída por 68 profissionais de Desenvolvimento de Recursos Humanos a nível nacional e foram considerados todos os profissionais que integravam explicitamente no título profissional do seu perfil do *linkedin* “Desenvolvimento de Recursos Humanos” ou “Human Resourc* Development” na sua função.

Como ponto de partida, elaboramos uma listagem das pessoas que se enquadrassem nos critérios previamente definidos, isto é, que intitulassem o desenvolvimento de recursos humanos como a sua profissão atual na rede profissional *linkedin*. Para a elaboração da lista dos profissionais, criámos um filtro no campo do “cargo” com os termos acima mencionados e uma vez que nos resultados emergiram também as funções com as denominações “learning & development”; “Recursos Humanos, Formação e Desenvolvimento”; e “Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos”, estas foram também consideradas por se encontrarem diretamente relacionadas com o objeto de estudo.

Com o intuito de suscitar o seu interesse para participar neste estudo, foi enviado primeiramente uma mensagem concisa no *linkedin*, onde se explica em que termos este trabalho se encontra a ser realizado e a importância da sua participação para a consecução dos objetivos propostos. O inquérito online foi enviado a cada profissional com uma breve apresentação da investigação e com a disponibilização do consentimento informado.

Realizamos complementarmente uma análise de conteúdo às páginas individuais dos sujeitos que constituíram a nossa amostra (n=68)¹ com o objetivo de caracterizar os participantes, nomeadamente através de 2 categorias pré-definidas: função e formação. Assim, a primeira categoria consistiu no agrupamento das funções por designações, isto é, nas classes em que se insere cada função através da designação que a pessoa lhe atribuiu (e.g. Desenvolvimento de Recursos Humanos, Planeamento de DRH; Desenvolvimento estratégico de Recursos Humanos, entre outros). A segunda categoria consistiu no agrupamento das funções por títulos dos cargos que ocupam na organização (e.g. Técnico;

¹ “n”= número de elementos da amostra

Gestor; Assistente; entre outros), das pessoas que disponibilizam esta informação no seu perfil do *linkedin* (n=38).

O inquérito online foi elaborado na ferramenta de criação de formulários – *Google Forms* – e a sua disseminação foi realizada em abril de 2017, da qual obtivemos 23 respostas válidas.

O inquérito foi aplicado tendo em consideração as seguintes dimensões: formação académica; caracterização da organização: a) menos de 50 trabalhadores; b) entre 50-100 trabalhadores; c) mais de 100 trabalhadores; principais atividades de DRH realizadas na organização; unidade orgânica em que se encontra inserida o departamento de DRH; número de pessoas que trabalham na área de DRH e principais dificuldades/ obstáculos ao DRH.

Para a **análise dos dados** procedemos à utilização da técnica de análise de conteúdo que resultou em primeiro lugar numa análise vertical através da análise individual de cada inquérito. De seguida procedeu-se a uma análise transversal de todos os inquéritos, através da criação de uma grelha de análise, onde constam as categorias e as componentes que emergiram da análise individual.

Capítulo III- Apresentação de Resultados

No decorrer do capítulo três serão analisados os dados recolhidos relativos aos três estudos: 1) o DRH na ciência; 2) o DRH no associativismo profissional; 3) o DRH na prática portuguesa.

1. O “Desenvolvimento de Recursos Humanos” na ciência

Os dados decorrentes da revisão da literatura revelam que a instituição que mais publica sobre DRH é a Universidade de Minnesota, seguida da Edinburgh Napier Business School e Florida International University, conforme se verifica na tabela 2.

Tabela 2- 7 autores e instituições com maior número de publicações

Autor	Frequência	Filiação Institucional	País
Collins, J.	11	University of Minnesota-Twin Cities	EUA
Garavan, T.	8	Edinburgh Napier Business School	Escócia
Rocco, T.	8	Florida International University	EUA
McFadden, C.	7	Maynooth University	Irlanda
Watkins, K	6	The University of Georgia	EUA
Cho, D.	5	Department of Education, Korea University, Seoul, Korea	Coreia
Judrups, J.	5	Baltijas Datoru Akadēmija, University of Latvia	Letónia

Da revisão sistemática às publicações científicas foi passível de ser verificado que os termos mais utilizados nos títulos dos artigos são claramente os termos “education” com uma frequência de 10,5%. Por ordem decrescente emergem os termos “learning” (5,5%), “management” (5,2%) e “national” (5,2%), conforme expõe a tabela 3.

Tabela 3- Análise de Frequência de termos aos Títulos dos artigos

Termo	Frequência	%	Termo	Frequência	%
Education	38	10,5%	Academic	8	2,2%
Learning	20	5,5%	Career	8	2,2%
Management	19	5,2%	Social	8	2,2%
National	19	5,2%	Universities	8	2,2%
Training	18	4,9%	Change	7	1,9%
Strategic	16	4,4%	Competence	7	1,9%
University	15	4,1%	Employment	7	1,9%
Organizational	14	3,9%	Economic	6	1,7%
Industry	13	3,6%	Employee	6	1,7%
Performance	13	3,6%	Innovation	6	1,7%
Students	13	3,6%	Job	6	1,7%
Practices	11	3,0%	Organizations	6	1,7%
Academy	10	2,7%	Relationship	6	1,7%
Practice	10	2,7%	Rural	6	1,7%
Programs	9	2,5%	Strategies	6	1,7%
Tourism	9	2,5%	Competitiveness	5	1,4%
Assessment	8	2,2%	Context	5	1,4%

Na tabela 4 apresentam-se os 23 termos mais frequentes nas **palavras chave** dos artigos revelando-se a predominância do termo “education” com 32 frequências, seguido de “management” (31 frequências) e “training” (26 frequências), num universo de 720 palavras chave.

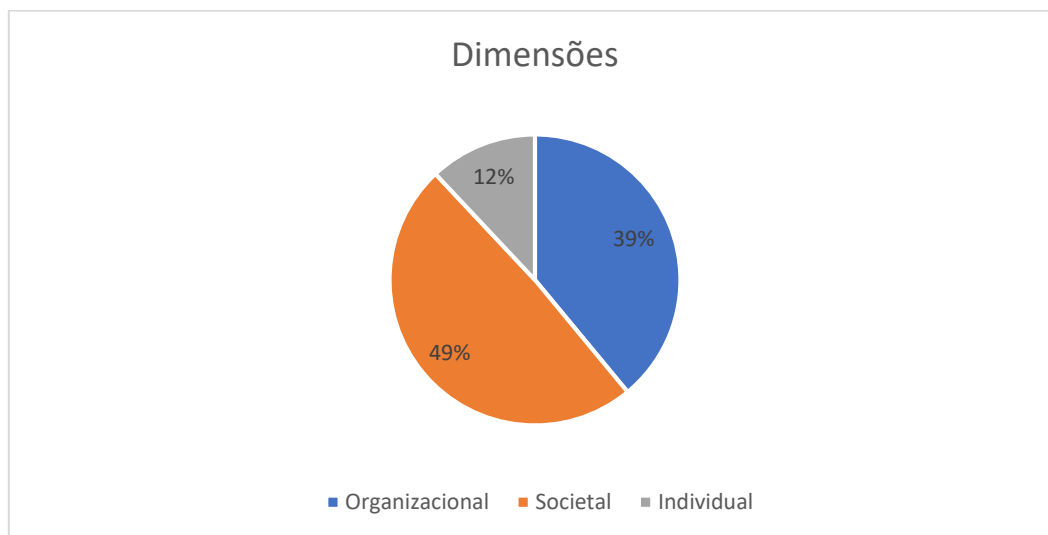
Tabela 4- Análise de frequência às palavras chave dos artigos

Termo	Frequência	%
Education	32	4,4%
Management	31	4,3%
Training	26	3,6%
Social	15	2,1%
Organizational	14	1,9%
Learning	13	1,8%
Performance	11	1,5%
Skills	11	1,5%
Programs	10	1,4%
Knowledge	9	1,3%
Economic	8	1,1%
Health	8	1,1%

Termo	Frequência	%
Tourism	8	1,1%
Employee	7	1,0%
Practices	7	1,0%
Strategic	7	1,0%
Entrepreneurship	6	0,8%
Job	6	0,8%
Organization	6	0,8%
Strategy	6	0,8%
Adult	5	0,7%
Administration	5	0,7%
Environmental	5	0,7%

Da análise às três dimensões dos três contextos distintos do DRH, verificámos que a dimensão do desenvolvimento social, nomeadamente os artigos que versam sobre as problemáticas coletivas do desenvolvimento das pessoas, é a mais frequente na nossa amostra, com um total de 182 artigos, o que corresponde a 49% da nossa amostra. A dimensão “Desenvolvimento Organizacional de RH” emerge com 146 artigos (39%). E por fim, a dimensão “Desenvolvimento Individual dos RH” apresenta 43 resultados (12%).

Gráfico 1 – Resultados da frequência das dimensões



Da análise de conteúdo aos artigos emergiram 23 categorias, que denunciam as temáticas e problemáticas sobre as quais a ciência neste âmbito do DRH se tem debruçado, conforme expõe a tabela 5.

Tabela 5 – Categorias criadas a partir dos resumos e títulos dos artigos científicos

Categoria	Definição	Exemplos
Gestão Estratégica	Refere-se às questões relativas à implementação de orientações estruturais a médio/ longo prazo e o seu alinhamento com o contexto.	<p>- Este estudo reforça que o ativo mais importante de uma organização são os recursos Humanos, que devem ser devidamente geridos e que para crescer e manter esses recursos deve ser desenvolvido um planeamento estratégico construtivo.</p> <p>-Este estudo comparou duas abordagens para planeamento estratégico de desenvolvimento de recursos humanos num nível macro.</p>
Modelos e Planeamento de DRH	Refere-se às configurações de DRH.	<p>- Este estudo descreve a aplicação do Processo de Hierarquia Analítica na tomada de decisões para o processo de planeamento do desenvolvimento dos colaboradores.</p> <p>- Este estudo tem como objetivo a conceção de um modelo integrado de desenvolvimento de recursos humanos com vista a melhorar a cultura organizacional, as dimensões e componentes identificar e priorizar os fatores dos modelos.</p>
Gestão Funcional de DRH	Refere-se às funções, processos, práticas, atividades, iniciativas e programas de DRH.	<p>- Este estudo refere-se à situação das atividades do Desenvolvimento de RH nas indústrias indianas.</p> <p>-Este estudo tem como objetivo investigar a influência das práticas de desenvolvimento de recursos humanos (HRD) sobre a qualidade do serviço de serviços de empresas de terceirização offshore no Sri Lanka.</p>
Empregabilidade e Mercado de Trabalho	Refere-se ao contexto social e económico do trabalho.	<p>- Este estudo aborda a potencialidade da criação de novos empregos no setor de turismo e hospitalidade. Apenas os colaboradores que possuem os conhecimentos e as competências necessárias são capazes de atender aos novos requisitos exigidos pelo mercado de trabalho, e os empregadores, por sua vez, só poderão competir no mercado global do turismo se usarem tecnologias educacionais modernas.</p> <p>-Este estudo reforça que com o surgimento da globalização, a empregabilidade está a tornar-se um dos principais objetivos dos sistemas educacionais.</p>
Sustentabilidade Contextual	Refere-se às questões associadas aos contextos sociais, económicos e organizacionais.	<p>- Este estudo visa identificar os fatores que determinam o nível de empresas em países em desenvolvimento (mais específico no Kosovo) e a necessidade emergente de conhecimento para os colaboradores a fim de poder satisfazer as necessidades que surgem com o sistema económico.</p> <p>-Este estudo examina o papel do DRH no turismo sustentável.</p>

Categoria	Definição	Exemplos
Motivação, Satisfação e Compromisso Organizacional	Refere-se às ligações afetivas das pessoas com o trabalho.	-Este estudo tem por objetivo explorar o impacto das práticas de RH na satisfação no trabalho. -Este estudo investiga o impacto do DRH no compromisso organizacional dos colaboradores.
Área de conhecimento em DRH	Refere-se à identidade e delimitação do âmbito do DRH, explicitado em definições, conceitos associados e teoria sobre DRH.	-Este estudo examina o corpo atual de conhecimento e compreensão sobre o desenvolvimento de RH para desenvolver uma tipologia para concentrar futuras pesquisas e investigações. - Este estudo afirma que o objetivo não é apenas informar a comunidade de desenvolvimento de recursos humanos (DRH) da decisão da AHRD (Academy of Human Resource Development) de aderir ao IFTDO (International Federation of Training and Development Organizations), mas também reforçar a consciência compartilhada da importância social de desenvolver uma comunidade global de investigadores e profissionais de DRH.
Metodologia aplicada a DRH	Refere-se aos processos, técnicas e instrumentos metodológicos mobilizados em DRH.	-Este estudo tem como objetivo fornecer uma evocativa "conversa" sobre a autoetnografia e explicar como os investigadores de DRH podem conduzir e representar o trabalho autoetnográfico. -Este estudo fornece uma ampla visão de diferentes técnicas para sintetizar a literatura. O artigo descreve como as sínteses de pesquisa podem ser usadas para informar o desenvolvimento da teoria.
Comportamento e Cidadania Organizacional	Refere-se às questões associadas aos comportamentos responsáveis no trabalho e nas organizações.	- Este estudo teve como objetivo examinar e sintetizar a literatura disponível sobre a OCB (comportamento organizacional da cidadania), considerando especificamente os objetivos do campo de DRH: o desempenho, a aprendizagem e o desenvolvimento. -Este estudo tem como objetivo examinar a influência da justiça organizacional no desenvolvimento de recursos humanos.
Aprendizagem e Mudança	Refere-se aos processos que produzem alterações nos comportamentos e contextos pessoais e organizacionais.	-Este estudo propõe duas maneiras pelas quais o desenvolvimento de recursos humanos pode contribuir: em primeiro lugar, através de intervenções individuais de aprendizagem e desenvolvimento; em segundo, através do desenvolvimento organizacional e da mudança. -Este estudo contém os resultados de um trabalho de investigação que investiga o impacto da aprendizagem organizacional sobre o desenvolvimento de recursos humanos na província Payamenoor em Fars.
Tecnologia em DRH	Refere-se às questões de utilização de tecnologia em DRH.	-Este estudo tem como objetivo investigar o papel da tecnologia da informação no desenvolvimento de recursos humanos entre os funcionários da Darab Islamic Azad University. - Este estudo apresenta o uso da aplicação e-learning para profissionais da agricultura. Além das formas tradicionais de formação, e construídas sobre ela, era necessário um sistema de ensino à distância (plataforma de e-learning), que foi uma solução multimedia extensiva para o pessoal do Escritório Central Agrícola (CAO), trabalhando em diferentes partes do país e de diferentes áreas.

Categoria	Definição	Exemplos
Cultura e clima Organizacional	Refere-se às questões relativas aos princípios, valores e ao ambiente na organização.	<p>- Este estudo examina a relação entre os três subgrupos de clima DRH.</p> <p>-Este estudo examina a associação entre Cultura organizacional e política de desenvolvimento de recursos humanos.</p>
Formação e DRH	Refere-se aos processos e práticas de melhoria contínua e desenvolvimento de competências dos indivíduos.	<p>-Este estudo reforça que a Formação e desenvolvimento de recursos humanos são necessidades absolutas numa organização. Um pragmático programa de formação e desenvolvimento tem influência positiva tanto no indivíduo como na organização.</p> <p>-Este estudo discute as necessidades de DRH no sector do turismo para providenciar formação especializada para as diferentes pessoas associadas a este sector.</p>
Profissionalização/ Associativismo em DRH	Refere-se aos assuntos relacionados com o DRH enquanto profissão.	<p>-Este estudo refere que a Academia de Desenvolvimento de Recursos Humanos (AHRD) evoluiu a partir da perceção de que uma associação profissional focada em profissionais (ASTD) não acomodava os interesses de muitos membros da comunidade académica, especialmente durante as reuniões anuais.</p> <p>-Este estudo traça a história dos programas académicos em DRH e o seu progresso em direção à profissionalização.</p>
Gestão Internacional e DRH	Refere-se aos processos de repatriação e expatriação de colaboradores fora do âmbito nacional.	<p>-Este estudo tem como objetivo partilhar as experiências de expatriados Tailandeses.</p> <p>-Este estudo propõe um quadro para a criação de uma estratégia OD (organization development) para a repatriação.</p>
Incentivos ao DRH	Refere-se à promoção de incentivos e apoios para a criação de atividades de DRH.	<p>- Este estudo baseia-se na análise da utilização dos fundos da União Europeia pela Roménia no período de 2007-2013.</p> <p>-Este estudo analisa os esforços e investimento do governo de Bangladesh no Desenvolvimento de Recursos Humanos.</p>
Saúde Ocupacional	Refere-se às questões de saúde e qualidade de vida no trabalho.	<p>- Este estudo apresenta um modelo que fornece uma explicação alternativa da eficácia das intervenções de desenvolvimento de recursos humanos (DRH), com base nas conceptualizações existentes sobre o stress.</p> <p>- Este estudo teve como objetivo situar as experiências de transexuais como questões relevantes e importantes para o DRH, fornecendo ações críticas que os académicos e os profissionais de DRH podem tomar para moldar uma realidade mais inclusiva para transsexuais no local de trabalho.</p>

Categoria	Definição	Exemplos
Nação	Refere-se às questões associadas a países e regiões.	<p>- Este estudo tem como objetivo descrever o impacto da dinâmica populacional que afeta o desenvolvimento dos recursos humanos e da prosperidade na província de Sumatra Ocidental.</p> <p>- Este estudo examinou a educação à distância como uma ferramenta para o desenvolvimento de recursos humanos nas escolas secundárias no estado de Ebonyi, Nigéria.</p>
Empreendedorismo	Refere-se ao processo de iniciativa em inovar, criar algo novo, ou constituir o seu próprio emprego.	<p>- Este estudo refere que o empreendedorismo pode ser usado como um veículo para promover o desenvolvimento nacional de recursos humanos, o que ajudará no alívio de males sociais, tanto a nível nacional como em toda as Caraíbas.</p> <p>- Este estudo discute os pontos de vista sobre a aplicação do conhecimento do conteúdo pedagógico do professor na educação para o empreendedorismo que pode contribuir para o sucesso do desenvolvimento do capital humano na Malásia.</p>
Contexto social, político, económico para o DRH	Refere-se às questões e características associadas ao contexto socio económico de determinados países e regiões.	<p>- Este estudo resume os fatores que influenciam o desenvolvimento rural dos recursos humanos pelo método de análise fatorial. Com base no estudo mencionado acima, apresenta as contramedidas e sugestões sobre o desenvolvimento rural dos recursos humanos.</p> <p>-Este estudo tem como objetivo fornecer uma análise aprofundada das necessidades, estratégias, práticas, metas e desafios pertinentes ao desenvolvimento nacional de recursos humanos (NHRD) na sociedade de transição do Camboja.</p>
Produtividade e Desempenho	Refere-se à relação entre o DRH e a produtividade e desempenho dos indivíduos e organizações.	<p>- Este estudo constrói uma estreita associação entre os atributos de um alto desempenho organizacional (HPO) e as habilidades transferidas através de uma colaboração eficaz de atividades de GRH e DRH.</p> <p>-Este estudo investiga o impacto do desenvolvimento de recursos humanos e do desempenho dos colaboradores no banco central da Nigéria.</p>
Desenvolvimento Individual	Refere-se ao desenvolvimento dos indivíduos.	<p>- Este estudo tem como objetivo encontrar como podem ser aplicados princípios em Mahamangala Sutta aos subcomponentes do desenvolvimento individual (ID): desenvolvimento de competências, conhecimento e comportamento para atingir objetivos de DRH.</p> <p>- Este estudo de desenvolvimento de recursos humanos (DRH) no sistema universitário é restrito ao processo de auto desenvolvimento de professores universitários. O objetivo do estudo é examinar a natureza e a magnitude do conceito de auto-desenvolvimento de DRH.</p>

Categoria	Definição	Exemplos
Educação	Refere-se a todos os assuntos associados aos sistemas educativos e à educação das pessoas.	<p>- Este estudo reforça que a educação é fundamental para aproveitar os recursos humanos para abordar questões decorrentes do desenvolvimento nacional e do meio ambiente. A colocação de bases sólidas para a educação para aproveitar e expandir adequadamente o desenvolvimento do capital humano é de extrema importância se as questões de desenvolvimento fossem abordadas usando a educação como um instrumento. O nível de educação básica nos países em desenvolvimento do mundo é muito baixo, no sentido de que poderia prejudicar o desenvolvimento de recursos humanos. Por conseguinte, tornou-se imperativo reexaminar o esquema de educação básica e a sua implementação como um mapa de estrada para o desenvolvimento de recursos humanos. Assim, este artigo analisa a educação básica como uma ferramenta para desenvolver recursos humanos na Nigéria.</p> <p>- Este estudo está centrado em reformas nos currículos de matemática das escolas secundárias na Nigéria: necessidade de desenvolvimento de recursos humanos para a competitividade global. Grande esforço foi feito para discutir a necessidade desafiadora das reformas que incluem a incapacidade do currículo antigo para atender às necessidades e aspirações da sociedade atual.</p>

No universo de 182 artigos que compõe a dimensão “Desenvolvimento Societal dos RH”, a categoria “Nação” revela-se predominante, emergindo 125 vezes o que representa 69% dos artigos. A “Sustentabilidade Contextual” (38 frequências), a “Educação” (34 frequências) e o “Contexto Social, Político e Económico para o DRH” (31 frequências), surgem como as seguintes categorias mais frequentes.

Tabela 6 - Categorias no campo de “Desenvolvimento Societal dos RH”

Categoria	Frequência	%
Nação	125	68,6%
Sustentabilidade Contextual	38	20,9%
Educação	34	18,7%
Contexto Social, Político e Económico para o DRH	31	17,0%
Gestão Funcional de DRH	19	10,4%
Área de Conhecimento em DRH	16	8,8%
Incentivos ao DRH	13	7,1%
Metodologia Aplicada ao DRH	12	6,6%
Modelos e Planeamento de DRH	11	6,0%
Formação e DRH	9	5,0%
Aprendizagem e Mudança	6	3,3%
Empreendedorismo	6	3,3%
Empregabilidade e Mercado de Trabalho	5	2,7%
Produtividade e Desempenho	4	2,2%

Categoria	Frequência	%
Profissionalização/ associativismo em DRH	3	1,6%
Tecnologia em DRH	2	1,1%
Comportamento e Cidadania Organizacional	1	0,5%
Cultura e Clima Organizacional	1	0,5%
Desenvolvimento Individual	1	0,5%

Na análise à categoria “Desenvolvimento Organizacional de Recursos Humanos” verificamos que a “Gestão Funcional de DRH” (32 frequências), os “Modelos e Planeamento de DRH” (25 frequências), a “Área de Conhecimento em DRH” (13 frequências) e a “Gestão Estratégica” (12 frequências) são as principais categorias associadas a esta dimensão.

Tabela 7 - Categorias no campo de “Desenvolvimento Organizacional dos RH”.

Categoria	Frequência	%
Gestão Funcional de DRH	32	22,0%
Modelos e Planeamento de DRH	25	17,1%
Área de Conhecimento em DRH	13	8,9%
Gestão Estratégica	12	8,2%
Sustentabilidade Contextual	12	8,2%
Metodologia aplicada a DRH	11	7,5%
Produtividade e Desempenho	9	6,2%
Formação e DRH	8	5,5%
Motivação, Satisfação e Compromisso Organizacional	7	4,8%
Empregabilidade e Mercado de Trabalho	6	4,1%
Aprendizagem e Mudança	4	2,7%
Profissionalização / Associativismo em DRH	4	2,7%
Saúde Ocupacional	4	2,7%
Tecnologia em DRH	4	2,7%
Gestão Internacional e DRH	2	1,4%
Comportamento e Cidadania Organizacional	2	1,4%
Cultura e Clima Organizacional	2	1,4%
Empreendedorismo	1	0,7%

Por fim, na dimensão “Desenvolvimento Individual dos RH” constatamos que os artigos científicos se reportam maioritariamente às categorias Área de Conhecimento em DRH (11 frequências), Metodologia aplicada ao DRH (11 frequências) e Formação e DRH (6 frequências).

Tabela 8 – Categorias no campo de “Desenvolvimento Individual dos RH”

Categoria	Frequência	%
Área de Conhecimento em DRH	11	25,6%
Metodologia aplicada ao DRH	11	25,6%
Formação e DRH	6	14,0%
Aprendizagem e Mudança	4	9,3%
Saúde Ocupacional	3	7,0%
Desenvolvimento Individual	2	4,7%
Modelos e Planeamento de DRH	2	4,7%
Profissionalização / Associativismo em DRH	2	4,7%
Sustentabilidade Contextual	1	2,3%
Tecnologia em DRH	1	2,3%

2. O “Desenvolvimento de Recursos Humanos” no associativismo profissional

No processo de exploração dos sites das associações emergiram 3 categorias que reportam à missão, aos programas académicos e às conferências promovidas pelas respetivas associações profissionais, que serão detalhadamente apresentadas de seguida.

Na análise à associação profissional “*Academy of Human Resource Development*” (AHRD) e à fundação “*Foundation for Human Resources Development*” (FHRD) verifica-se que ambas têm o objetivo de disseminar informação e conhecimento académico e profissional relativamente à área de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Tabela 9 – Objetivos das Associações Profissionais

AHRD	FHRD
Objetivo: ² estudar teorias, processos e práticas de DRH; disseminar informação sobre DRH; encorajar a aplicação de resultados de estudos sobre DRH; proporcionar oportunidades de interação social entre indivíduos com interesses académicos e profissionais em DRH de várias disciplinas e de todo o mundo.	Objetivo: ³ liderar a evolução das práticas de gestão e desenvolvimento de pessoas, bem como a profissão de recursos humanos em Malta.

Fontes: AHRD; FHRD

Do mesmo modo, ambas as associações desenvolvem programas académicos de Desenvolvimento de Recursos Humanos, de forma a desenvolver as competências tanto

² Tradução livre do autor

³ Tradução livre do autor

de profissionais de DRH como de pessoas que estejam interessadas em reciclar os seus conhecimentos e a adquirir novos.

Tabela 10 – Objetivos dos programas Acadêmicos promovidos pelas Associações Profissionais

AHRD	FHRD
⁴ O <i>Program Excellence Network</i> tem como missão fortalecer os programas acadêmicos de DRH e promover a excelência no ensino de DRH. Fornece um fórum para seus membros explorarem, aprenderem e trabalharem em conjunto para moldar a direção futura da educação de DRH.	⁵ Oferece uma série de programas acadêmicos com impacto em diversas áreas, de modo a equipar os participantes com as competências necessárias para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. (Artes Criativas, Educação, Finanças, Saúde, Recursos Humanos, Gestão, Marketing, Psicologia)

Fontes: AHRD; FHRD

A análise às conferências profissionais realizadas pelas associações permite-nos constatar que os termos “Learning” (78 frequências), “Leadership” (68 frequências) e “Career” (47 frequências), se revelam como os termos mais frequentes nas comunicações, conforme expõe a tabela 11, demonstrando a relevância atribuída à aprendizagem, liderança e carreira no âmbito do DRH.

Tabela 11 – Principais termos nas comunicações das conferências de 2015 e 2016.

TERMO	FREQUÊNCIA	TERMO	FREQUÊNCIA
LEARNING	78	EDUCATION	15
LEADERSHIP	68	MANAGERIAL	15
CAREER	47	BEHAVIOR	14
EMPLOYEE	47	BUILDING	14
ORGANIZATIONAL	46	INTERNATIONAL	14
PERFORMANCE	39	SECTOR	14
ENGAGEMENT	38	MENTORING	13
JOB	28	TEAM	13
TRAINING	27	VIRTUAL	13
WOMEN	25	ASSESSMENT	12
PRACTICE	24	TALENT	12
WORKPLACE	24	ACADEMIC	11
EMPLOYEES	22	LEADER	11
MANAGEMENT	20	BEHAVIORS	10
ORGANIZATIONS	20	DIVERSITY	10
CULTURAL	19	EVALUATION	10
PROFESSIONAL	19	PRACTICES	10
AHRD	17	QUALITATIVE	10
LEADERS	17	SATISFACTION	10
ORGANIZATION	17	TECHNOLOGY	10
SOCIAL	17	WORKFORCE	10
CHANGE	16	WORKSHOP	10
COACHING	16		
RELATIONSHIP	16		

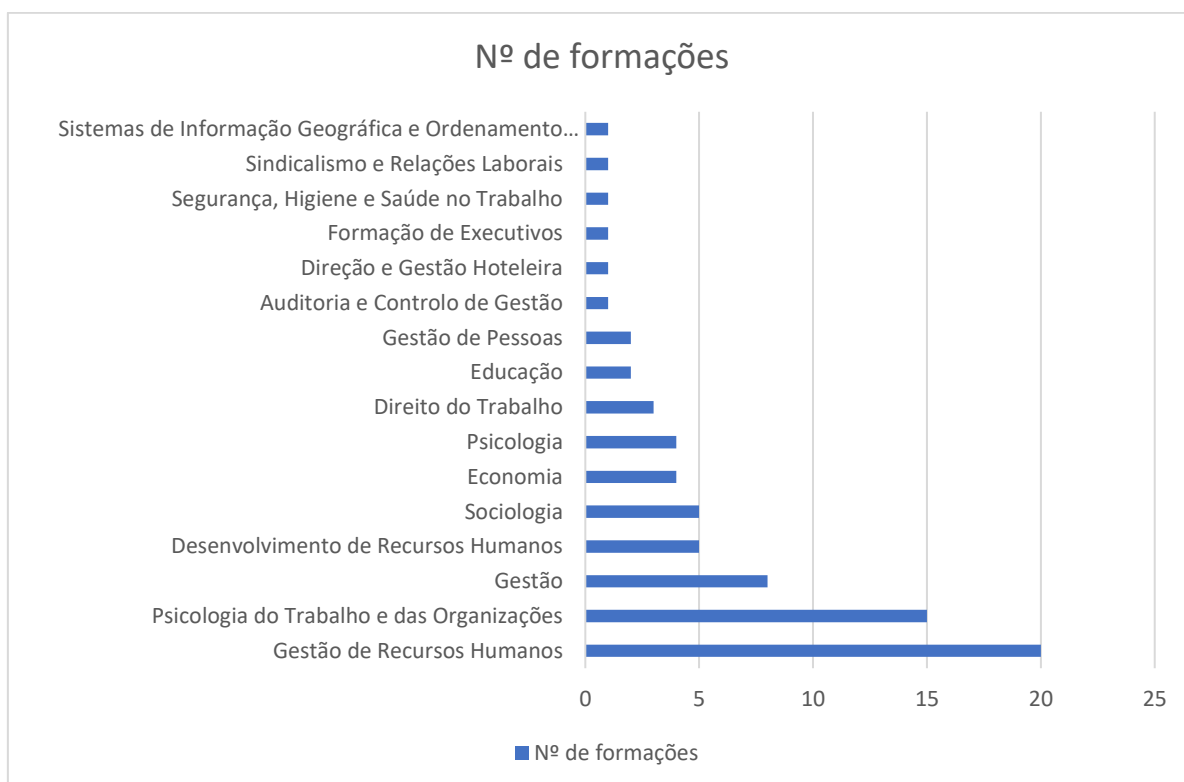
⁴ Tradução livre do autor

⁵ Tradução livre do autor

3. O “Desenvolvimento de Recursos Humanos” na prática portuguesa

Da análise de conteúdo aos dados das páginas individuais dos sujeitos que constituíram a nossa amostra (n=68) verificamos que a formação “Gestão de Recursos Humanos” é a mais predominante na nossa amostra, apresentando 20 frequências, o que representa 27% da nossa amostra, seguindo-se de Psicologia do Trabalho e das Organizações (15 frequências) e em 3º lugar, a área de Gestão (8 frequências), num universo de 74 formações.

Gráfico 2 - Área de Formação dos profissionais de DRH

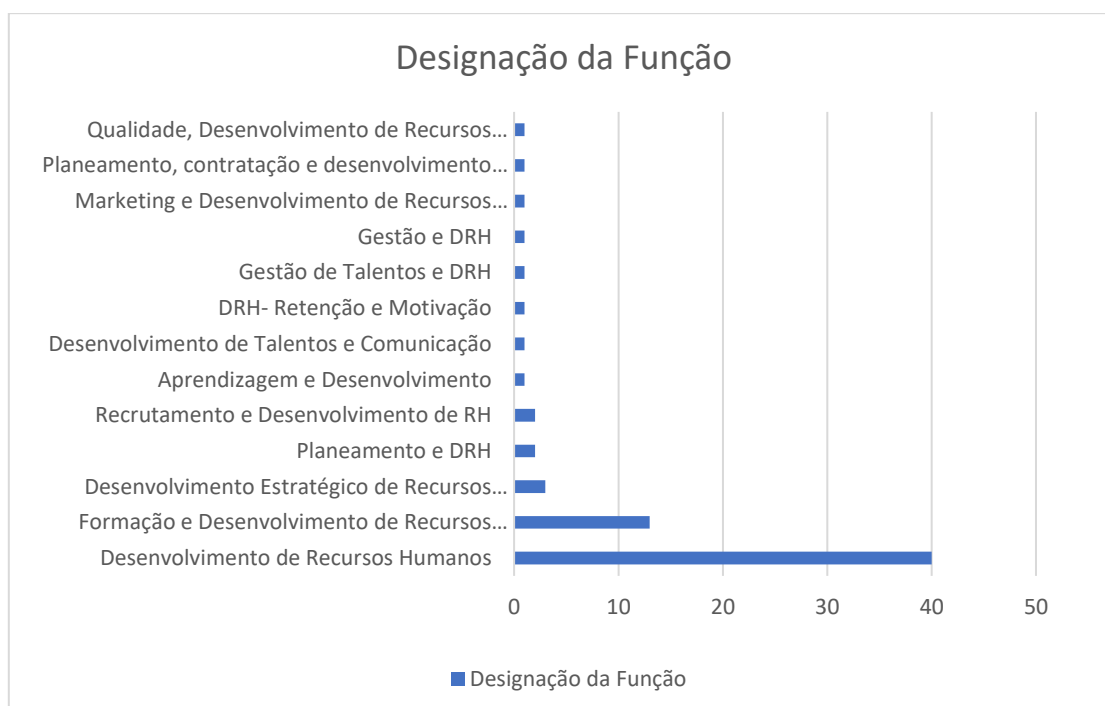


De referir que agrupámos na área de Gestão de Recursos Humanos, as formações que tinham como designação “Administração de Recursos Humanos” e “Recursos Humanos”. Na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, agrupámos as formações com as designações “Psicologia Social e das Organizações”; “Psicologia Industrial e Organizacional”; “Psicologia Social, Comunitária e das Organizações” e “Psicologia organizacional, social e do trabalho”. Por fim na área de Gestão, considerámos também as seguintes designações “Gestão de Empresas”; “Administração e Gestão de empresas” e “Gestão de Serviços”. Por fim, na área de Desenvolvimento de Recursos Humanos agrupámos as formações que continham explicitamente a designação “Desenvolvimento

de Recursos Humanos”, nomeadamente “Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos”, “Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos” e “Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos”.

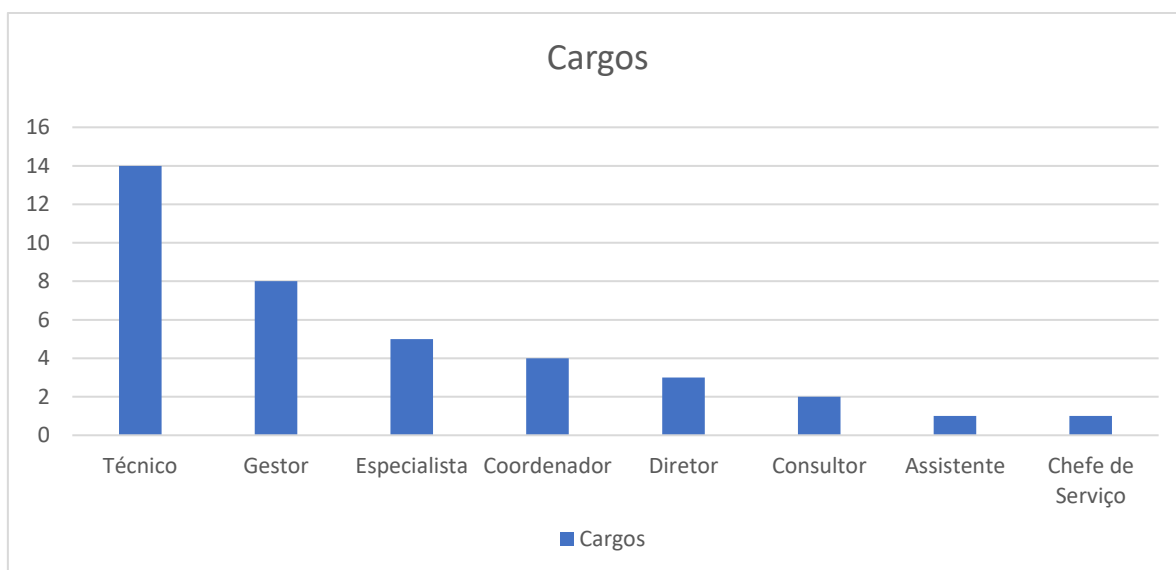
Relativamente à análise através das designações, verificamos que a designação “Desenvolvimento de Recursos Humanos” é a mais frequente com um total de 40 resultados, que corresponde a 58,8% da amostra. Em segundo lugar surge a designação “Formação e Desenvolvimento de RH”, com 13 resultados (19%).

Gráfico 3 – Designação da Função



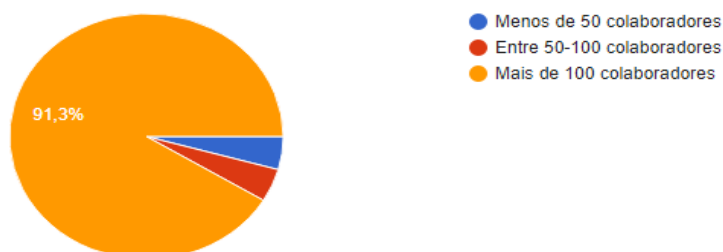
Quanto à posição que os sujeitos ocupam nas organizações verificámos que ocupam predominantemente o cargo de “técnico” com 14 frequências, ou seja, 38% da amostra, seguido de “gestor” (8 frequências); “especialista” (5 frequências); “coordenador” (4 frequências); “diretor” (3 frequências); “consultor” (2 frequências); assistente (1 frequência) e “chefe de serviço” (1 frequência), num universo de 38 funções.

Gráfico 4 – Cargos que os profissionais ocupam nas organizações



Com o intuito de compreender o universo em que o Desenvolvimento de Recursos Humanos se insere em Portugal, inquirimos os participantes (n=23) quanto à **dimensão da organização** em que colaboram e verificámos que 91,3% das organizações são compostas por mais de 100 colaboradores.

Gráfico 5 - Caracterização da Organização



Com a finalidade de conhecer as **principais atividades de DRH** desenvolvidas nas organizações, solicitamos aos participantes que evidenciassem as 3 principais atividades de DRH promovidas na sua organização. Esta análise demonstra que a “Formação e Desenvolvimento” é a atividade mais preponderante entre as organizações, evidenciando-se 22 vezes, seguida pela “Gestão e Avaliação de Desempenho” (n=13) e pelo Recrutamento e Seleção (n=11).

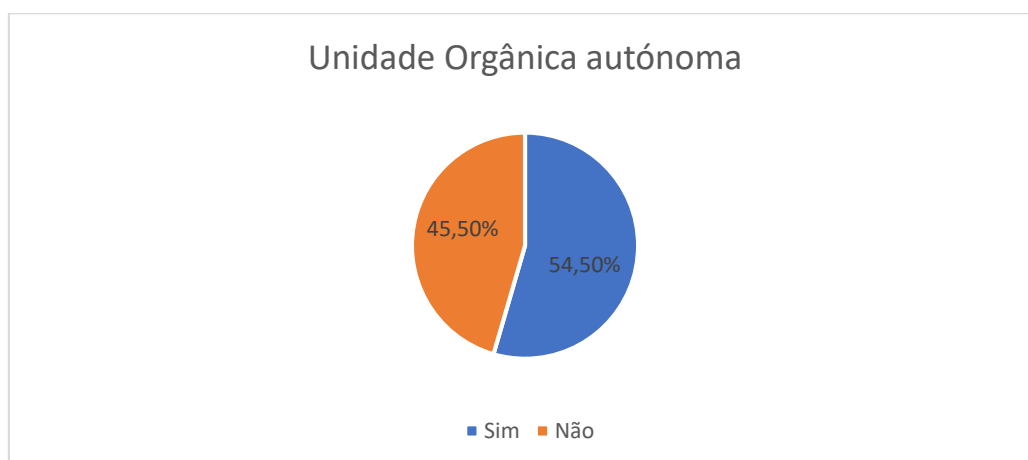
Tabela 12 – Atividades de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Categoria	Resultado
Formação e Desenvolvimento	22
Gestão e Avaliação de Desempenho	13
Recrutamento e Seleção	11
Acolhimento e Integração	4
Gestão de Carreira	4
Comunicação Interna	3
Gestão de Talento	3
Análise e Descrição de Funções	2
Gestão e Avaliação de Competências	2
Processos de Expatriação e Repatriação	2
Aconselhamento	1
Cultura Organizacional	1
Liderança	1
Payroll	1
Políticas de Reconhecimento	1
Retenção e Motivação	1

Sequencialmente, para compreendermos se a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos constitui uma **unidade orgânica autónoma** inquirimos os participantes quanto à autonomia do departamento de DRH.

Verificou-se que, num universo de 22 respostas válidas, em 54,5% a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos é uma unidade orgânica autónoma e em 45,5% dos casos não se insere num departamento específico, como se demonstra no gráfico 6.

Gráfico 6 – Unidade Orgânica



Quanto à designação atribuída à área de Desenvolvimento de Recursos Humanos, nos casos das organizações em que o DRH se assume uma unidade orgânica autónoma, constata-se que em dois casos o departamento é apelidado de “Desenvolvimento de Recursos Humanos” e nos restantes assume outras denominações.

Tabela 13– Designação da unidade autónoma da área de DRH.

Designação	Resultado
Desenvolvimento de Recursos Humanos	2
Centro Corporativo de RH e Sustentabilidade	1
Cultura e Gestão de Talento	1
Departamento de Recursos Humanos	1
Departamento de Recursos Humanos e Desenvolvimento	1
Desenvolvimento de Capital Humano	1
Direção de Desenvolvimento	1
Direção de Recursos Humanos	1
People Development	1
Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos	1
Unidade de Planeamento, Contratação e Desenvolvimento	1

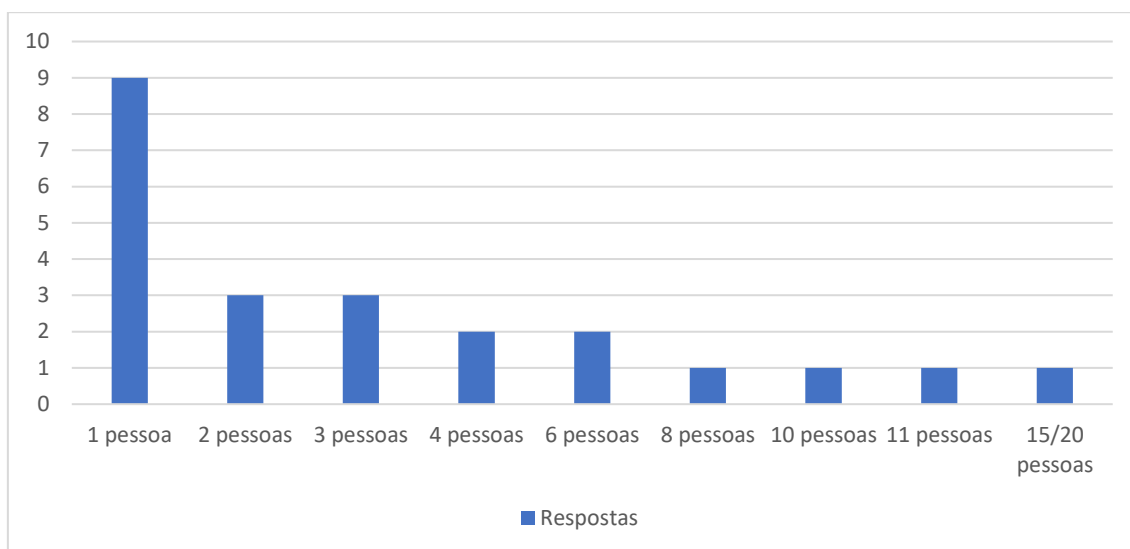
Nos casos em que não é conferida autonomia à área de DRH nas organizações, apresentamos na tabela 14 as denominações atribuídas a cada departamento onde se encontra inserido o DRH.

Tabela 14 – Designação do departamento em que a área de DRH se encontra inserida

Designação	Resultado
Direção de DRH	3
Departamento de Recursos Humanos	2
Departamento de recursos humanos e comunicação interna	1
Gestão de pessoas	1
Gestão da Qualidade e Desenvolvimento de RH	1
Recursos Humanos	1
Unidade de Planeamento, Contratação e Desenvolvimento	1

Inquirimos também os participantes quanto ao **número de trabalhadores na área de DRH** nas organizações. A nossa análise revelou que na maioria das organizações apenas 1 pessoa trabalha na área de Desenvolvimento de Recursos Humanos (39%), sendo que apenas 17,4% referem haver mais do que 8 pessoas integradas no departamento.

Gráfico 7 – Número de trabalhadores em Desenvolvimento de Recursos Humanos



Quanto à **principal missão da área de DRH** foram identificadas 10 funções do DRH, conforme se observa na Tabela 15.

Tabela 15 - Principal Missão do Desenvolvimento de Recursos Humanos

Missão	Resultado
Desenvolvimento de Competências	18
Alinhamento com o Plano Estratégico	6
Gestão de Desempenho	4
Recrutamento e Seleção	4
Retenção	4
Comunicação Interna	2
Motivação	2
Acolhimento e Integração	1
Pagamento Salarial	1
Qualificação de Funções	1

No que diz respeito aos **principais obstáculos ao DRH**, são indicadas 10 principais dificuldades, conforme se verifica na tabela 16.

Tabela 16 – Principais Obstáculos ao Desenvolvimento de Recursos Humanos

Obstáculos	Resultado
Disponibilidade, Relevância e Motivação	14
Aspetos Financeiros/ Orçamento	8
Cultura Organizacional	3
Comunicação	2
Estrutura Organizacional	2
Alinhamento Estratégico	1
Burocracia	1
Gestão da Carreira	1
Retenção	1
Suporte Tecnológico	1

Capítulo IV- Discussão de Resultados

O DRH é essencialmente conceptualizado como um processo que visa contribuir para que as pessoas adquiram e melhorem continuamente as competências necessárias para desempenhar as suas funções ocupacionais, e conseqüentemente, que as sociedades e organizações tirem maior proveito do seu capital humano (Ahmeti, 2015; Dave & Mathur, 2015, Thawala, 2015). A prática de DRH é categorizada, em grande medida, em três grupos: as estratégias e o processo de aprendizagem; o desempenho e o valor acrescentado; a mudança e a adoção de novos requisitos (Ahmeti, 2015), tendo como objetivo o desenvolvimento do conhecimento, da experiência, da produtividade e da satisfação das pessoas, em benefício pessoal, grupal, de uma organização, comunidade, nação, ou em última análise, toda a humanidade (Sumual, 2015).

Como um processo que se encontra diretamente ligado ao potencial humano disponível numa determinada sociedade ou organização, o DRH resulta num processo individual e coletivo com distintas configurações e dimensões.

A área de conhecimento do DRH - analisada a partir da ciência produzida e divulgada nas publicações de impacto científico reconhecido – revela-se fortemente associada a uma dimensão societal. O nosso estudo revela que a maioria das publicações desta área (49%) se referem a problemáticas coletivas associadas ao desenvolvimento das pessoas em e para o contexto de trabalho, nomeadamente de grupos, comunidades e sociedades. Destas problemáticas, que classificamos neste trabalho em 19 categorias temáticas distintas, a que se evidencia com maior destaque é a categoria “nação”, que reporta a todos os assuntos relativos ao DRH reforçando as suas particularidades em determinadas nações e regiões. Este dado permite-nos presumir que o DRH assume características, particularidades e abordagens diferentes consoante as necessidades do sistema social e económico de determinado país ou região, ainda que com uma finalidade em comum: o desenvolvimento dos recursos humanos para a sustentabilidade económica e organizacional. E é neste sentido que surge a segunda categoria com maior relevância na literatura científica analisada: a sustentabilidade contextual. Esta, reporta às questões associadas ao desenvolvimento económico, social e organizacional, e, conforme nos indica a revisão de literatura, existem evidências da importância do DRH para o alcance do crescimento económico, a sustentabilidade de longo prazo e a competitividade global, reforçando a importância de trabalhar com os resultados da globalização, através da criação de atividades de DRH, do desenvolvimento da educação, de maior acompanhamento, de infusão de novas políticas e afiliação dos órgãos relevantes do

sistema governamental para o florescimento da área e para o aumento de pessoas formadas que a sociedade do conhecimento requer (Islam & Hossain, 2015).

A terceira categoria com maior relevância nesta análise é a “educação” que, na sequência da sustentabilidade contextual, isto é, da necessidade de os países disporem de uma força de trabalho qualificada capaz de se adaptar às constantes mudanças, onde a qualidade e o conhecimento dos recursos humanos afetam diretamente a qualidade dos serviços das organizações, se revela crucial que os recursos humanos tenham acesso contínuo à aprendizagem para melhorar o seu desempenho. Deste modo, a educação torna-se fundamental a fim de desenvolver uma força de trabalho mais sustentável e qualificada (Ahmeti, 2015). E neste sentido, governos, entidades, associações profissionais e instituições reúnem forças para o desenvolvimento de competências do seu capital humano através de iniciativas e incentivos que promovam e incitem a aprendizagem contínua para alcançar produtividade e prosperidade económica e social. Este efetivo investimento no desenvolvimento de recursos humanos resulta na criação de programas de incentivo promovidos por fundos sociais por ordem dos governos, como é o caso do Programa Setorial Europeu, que enfatiza a melhoria da força de trabalho para todos os membros integrados na sociedade, com vista a reduzir o emprego e facilitar a inserção dos jovens no mercado de trabalho através do desenvolvimento da educação e das capacidades dos indivíduos e da melhoria das oportunidades do mercado de trabalho (Tecão, 2015). Estes esforços visam promover uma alteração comportamental no indivíduo, e permitir que estes acrescentem valor ao tecido socio laboral, uma vez que se encontram preparados para enfrentar as exigências do mercado de trabalho, permitindo às organizações retirarem maior proveito do seu capital humano para alcançar os seus objetivos de negócio e prosperarem no mercado competitivo atual.

Podemos assim perspetivar que o DRH se assume como um processo relevante nos contextos nacionais para o crescimento e sustentabilidade económica, reforçando a importância de não se focalizar somente no desenvolvimento da força de trabalho e no desenvolvimento das competências e na formação dos colaboradores na perspetiva do interesse das organizações e empresas individualmente consideradas, mas enfatizar o desenvolvimento de competências a nível regional e nacional (Alagaraja & Githens, 2016). Deste modo, o DRH supera as esferas educacionais e formativas e integra políticas nos sectores económicos e sociais (Oh et al, 2011, cit. in Oh, H., Seo, D., Kim, J., Yoo, S. & Seong, H., 2015), promovendo o efetivo desenvolvimento de competências de todos

os cidadãos, a fim de criar uma oportunidade realista de sustentar o crescimento económico (Alagaraja, 2015).

O DRH é, portanto, um processo intencional para que as pessoas profissionalmente ativas ou que pretendam ingressar no mercado de trabalho acrescentem valor de forma crescentemente sustentável ao tecido social e laboral. E neste contexto, revela-se como fundamental para as organizações (laborais e sociais) desenvolverem estratégias de Desenvolvimento de Recursos Humanos para que possam gerir a sua força de trabalho de forma organizada e alinhada com as suas missões e objetivos. Deste modo, o contexto **Organizacional de Desenvolvimento de Recursos Humanos** revela-se, na nossa investigação, a segunda dimensão mais associada ao DRH, o que nos permite identificar que o capital humano é considerado hoje em dia como uma fonte crucial para a sustentabilidade organizacional. A “Gestão Funcional de DRH” surge como a principal categoria associada a esta dimensão. Esta, reporta às funções, processos, práticas, atividades, iniciativas e programas de DRH. No reconhecimento da relevância dos recursos humanos para o sucesso organizacional, as organizações desenvolvem uma série de práticas, atividades e iniciativas de aprendizagem com o intuito de produzir uma mudança comportamental no indivíduo de forma a trazer valor acrescentado para dentro de uma organização, permitindo-lhe lidar com os desafios atuais e futuros e alcançar vantagem competitiva. Estas, são constantemente ajustadas e redefinidas para responder às exigências do mercado, nos quais os processos e as estruturas afetam a capacidade do Desenvolvimento de Recursos Humanos de se adaptar às mudanças das condições ambientais (Jha et al., 2016).

Da revisão sistemática a esta dimensão, os “Modelos e Planeamento de DRH” emergem como a segunda categoria mais associada ao DRH no contexto organizacional. Podemos perspetivar que a ênfase atribuída a esta categoria na abordagem científica, se prende com a importância que estas ferramentas terão a longo prazo no sucesso da organização. Estes dados são corroborados pela literatura (Pak et al., 2016), onde se enfatiza que o planeamento de DRH se revela como um exercício fundamental para o desenvolvimento estratégico de uma organização, na medida em que antecipa as necessidades de uma organização e permite-lhe encontrar alternativas que inicialmente não foram previstas contribuindo para a sua rentabilidade a medio/ longo prazo.

A par destas medidas, a revisão de literatura reforça a importância de gerir estrategicamente o capital humano através de estruturas que enfatizem a mudança, para

que as organizações consigam alcançar a sua estratégia de negócio, missão e visão organizacional (Jha et al., 2016). Neste contexto, é ressaltado na nossa análise sistemática a relevância atribuída à “Gestão Estratégica” nas organizações. Esta refere-se às questões relativas à implementação de orientações estruturais a médio/ longo prazo e do seu alinhamento com o contexto e objetivos de negócio das organizações. Neste pressuposto, é enfatizado na literatura a importância da interligação entre todas as práticas de recursos humanos para se proporcionar a criação de um sistema de aprendizagem eficaz, através do alinhamento com as diversas práticas e funções de recursos humanos, nomeadamente o Recrutamento e Seleção, o Planeamento de Recursos Humanos, a Avaliação de Desempenho, a Análise de Funções, a Formação, (entre outros) (Uddin et al., 2016), facilitando o alcance dos objetivos de negócio da organização.

Considerando a essência e os principais propósitos do DRH a nível científico, que emergem tanto a nível societal como organizacional, o desenvolvimento do indivíduo para a capacidade do trabalho atual e para assumir futuras responsabilidades revela-se como a base do DRH (Radhakrishna & Raju, 2015), colocando o **desenvolvimento individual** no coração do DRH (Clementina et al., 2016). Contudo, na abordagem científica a esta área de conhecimento, este nível assume menor predominância apresentando-se na maior parte dos casos a nível societal (182 artigos) e organizacional (146 artigos) e raramente perspetivado per si. Deste modo, este nível surge como a dimensão menos associada ao DRH.

A nível individual, verificámos na nossa revisão sistemática que a Formação e DRH, a aprendizagem e mudança, a saúde ocupacional, o desenvolvimento individual e a tecnologia em DRH emergem como as principais problemáticas associadas ao Desenvolvimento Individual dos RH. A “Formação e DRH” refere-se aos processos e práticas de melhoria contínua e desenvolvimento de competências dos indivíduos através de técnicas de desenvolvimento atualizadas, como por exemplo o *e-learning* (técnica representativa da categoria “tecnologia em DRH”), o *blended learning* e o *Mentoring*. Estas intervenções promovem a alterações nos comportamentos e contextos pessoais e organizacionais e contribuem para o reforço da aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo no que reporta à sua capacidade de trabalho atual, bem como estar preparado para assumir futuras responsabilidades (Radhakrishna & Raju, 2015), colocando a categoria “aprendizagem e mudança” como uma das mais associadas ao DRH a nível individual.

Nesta análise ao Desenvolvimento Individual, a “saúde ocupacional” surge também como uma categoria associada a esta dimensão, presumivelmente porque as diversas intervenções de desenvolvimento (a nível organizacional) e o acompanhamento sistemático dos recursos humanos, fornecem as ferramentas necessárias para que estes desempenhem as suas funções ocupacionais eficientemente e, conseqüentemente, contribuem para a promoção da qualidade de vida dos indivíduos no local de trabalho e facilitam o seu desenvolvimento individual.

Os dados supracitados encontram-se explicitamente relacionados com a categoria “Desenvolvimento Individual”, pois refere-se às diversas abordagens que promovem o desenvolvimento dos indivíduos.

A nível científico, no que reporta ao Desenvolvimento Individual dos Recursos Humanos, este refere-se essencialmente ao desenvolvimento de competências dos indivíduos por iniciativa própria e de programas de desenvolvimento que criam oportunidades para as pessoas impulsionarem o seu próprio desenvolvimento, melhorando a autossuficiência e, conseqüentemente, a sua qualidade de vida. As atividades de desenvolvimento podem ser requeridas por governos, empregadores ou mesmo pelos próprios indivíduos que percebem a necessidade da formação contínua para a realização dos seus objetivos profissionais (Ossai & Nwalado, 2014). Assim, foco de gerir a própria carreira centra-se no desenvolvimento de comportamentos e atitudes que incitam a empregabilidade e oportunidades como a rotatividade profissional e o *networking*, podem ser fornecidas para melhorar a perceção dos indivíduos sobre as competências necessárias para permanecerem empregáveis (Mansour & Dean, 2016).

Em suma, a ciência revela a conceptualização científica do DRH como um processo de desenvolvimento dos conhecimentos e competências dos indivíduos, que se encontra diretamente ligado á sistemática construção e adaptação de modelos de aprendizagem contínua e gestão de mudança, permitindo que as organizações e as sociedades tirem maior proveito do seu capital humano, colocando as dimensões societal e organizacional como as mais associadas ao DRH. É neste contexto, que as problemáticas que mais se evidenciam na publicação científica se reportam ao desenvolvimento dos indivíduos através de contributos como a educação, as diversas atividades de desenvolvimento e aprendizagem e as práticas organizacionais que são utilizadas explicitamente com vista a preparar as pessoas para criarem valor no tecido socio-laboral.

A literatura científica acerca do construto “Desenvolvimento de Recursos Humanos”, revela os inúmeros esforços que têm sido desenvolvidos para a classificação e enquadramento deste campo de conhecimento e intervenção, essencialmente na realidade americana, nomeadamente pela AHRD através do desenvolvimento de inúmeros programas e conferências de DRH com vista a disseminar informação acerca desta temática, ao abordar questões relacionadas quanto ao estatuto profissional e académico do DRH. E ainda que a predominância desta problemática seja maioritariamente evidenciada no contexto americano, também se verificam referências noutras áreas geográficas (Reino Unido, Coreia, Irlanda, Letónia) reveladas a partir da nossa análise relativamente aos principais autores e estabelecimentos que mais publicam sobre o DRH, e ainda inúmeros outros contributos académicos de outras áreas geográficas- Roménia, Nigéria, Sudão, Índia, entre outros- regiões um pouco dispersas por todo o mundo, permitindo-nos perceber que esta é uma área em franca expansão que evidencia a relevância atribuída ao DRH enquanto uma área crucial para a sustentabilidade nos diversos contextos associados.

E é neste sentido, particularmente no que diz respeito á problemática associada à posição do DRH enquanto prática profissional, que a partir da análise à realidade do associativismo profissional da área de DRH, é possível corroborar o que a literatura indica, nomeadamente que apesar do DRH ser ainda uma área dos Recursos Humanos com uma ocupação frágil quanto ao seu estatuto e campo de atuação, este se tem desenvolvido consistentemente através da integração de inúmeros programas de DRH que preparam profissionais para a prática especializada (Ruona, 2016), com maior predominância na realidade americana. De facto, através da análise às associações profissionais – AHRD e FHRD – verificamos as tentativas de consolidar o caminho do DRH, a partir da disseminação de informação e conhecimento académico e profissional acerca da área de DRH, através do estudo de teorias, processos e práticas de DRH e da interação social entre indivíduos com interesses académicos e profissionais em DRH de várias disciplinas e de todo o mundo. As atividades promovidas por estas associações contribuem, portanto, para o fortalecimento e enquadramento das questões associadas às principais problemáticas da profissão de DRH e prepara os profissionais para esta prática profissional.

Neste caminho de disseminação de conhecimento sobre a área do DRH e das abordagens para a profissionalização desta área, verificámos na literatura científica que existe uma

grande sobreposição de outras profissões altamente relacionadas com o DRH que contribuem para a base do conhecimento, permitindo que profissionais com outras formações se encontrem aptos para praticar DRH (Ruona, 2016). De facto, esta realidade é corroborada pelos dados empíricos nacionais, a partir dos quais podemos verificar que a maioria dos profissionais de DRH não têm uma formação específica em Desenvolvimento de Recursos Humanos, mas principalmente em áreas consideradas relacionadas, como Gestão de Recursos Humanos ou Psicologia do Trabalho e das Organizações. Estes dados permitem-nos inferir que ainda que a atividade profissional dos profissionais seja maioritariamente “Desenvolvimento de Recursos Humanos” esta prática profissional não exige que os profissionais tenham uma formação específica em Desenvolvimento de Recursos Humanos, apesar de existirem em Portugal ofertas educativo- formativas em DRH, nomeadamente em “Políticas e Desenvolvimento de DRH”, “Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos” e “Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos”. Do mesmo modo, a Classificação Portuguesa das Profissões reconhece a função de *Especialista em Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos* como uma profissão. No entanto, conforme verificámos nos nossos resultados apenas cinco profissionais ocupam a função de “especialista” na organização, sendo que a maioria se encontra posicionado como “técnico” e “gestor”, permitindo-nos perceber que a prática de DRH corrobora o já definido pela Classificação Portuguesa das Profissões, revelando que a preocupação do reconhecimento desta área como uma área com autonomia já é uma realidade não só no campo científico, como também no profissional.

Não obstante, estes dados permitem apreciar que a área de DRH ainda se encontra subjugada á área de Gestão de Recursos Humanos, uma vez que os profissionais que explicitamente se enquadram no exercício desta profissão em Portugal são maioritariamente formados em Gestão de Recursos Humanos colocando, deste modo, o DRH como um subconjunto da mesma.

No entanto, contrariamente ao que apurámos na revisão de literatura relativamente á autonomia do DRH no contexto das organizações (Ruona, 2016), verificamos que no panorama nacional, 54,5% da nossa amostra indica que a área de DRH é uma unidade orgânica autónoma, onde se constata que a maioria das organizações profissionais integram um departamento específico de DRH. É também revelado que a maioria das organizações é composta por mais de 100 colaboradores, permitindo-nos apreciar que,

possivelmente, organizações de pequenas dimensões não possuem um departamento específico de DRH. Verificámos ainda que, na grande maioria, por cada organização, apenas uma pessoa se encontra responsável pela área de DRH, permitindo pressupor que esta não é efetivamente uma área consistentemente desenvolvida nas diversas organizações, apesar das inúmeras evidências na literatura científica quanto á relevância do DRH para a prosperidade organizacional. Talvez esta discrepância se funde no facto da maior parte da literatura não ser nacional, o que traduz que efetivamente a realidade nacional é distinta da internacional, que se encontra maioritariamente referenciada noutras realidades, nomeadamente, nos EUA, no Reino Unido, na Coreia, na Irlanda, e na Letónia.

Não obstante, as diversas organizações nacionais promovem atividades de DRH com vista a desenvolver as competências dos seus colaboradores. A este nível, além de serem implementadas atividades de aprendizagem dirigidas aos colaboradores, todos os processos inerentes à gestão de recursos humanos se encontram harmonizados com a prática de DRH, pressupondo uma gestão integrada de DRH (Uddin et al., 2016). Os resultados do nosso estudo corroboram com a literatura (Mulang, 2015), demonstrando que a Formação e Desenvolvimento são as principais atividades de DRH aplicadas com o intuito de conduzir os comportamentos necessários no ambiente de trabalho, capacitando os indivíduos para desempenharem as suas funções e melhorando os seus conhecimentos para eventuais funções futuras. No mesmo sentido, surgem nos nossos resultados outras práticas associadas ao desenvolvimento de recursos humanos, nomeadamente a gestão e avaliação de desempenho, também referida no contexto associativo que, em conformidade com a literatura, revela que a melhoria do desempenho é apontada como um dos focos principais para a aplicação de atividades de desenvolvimento, na medida em que atividades de aprendizagem contínua resultam numa melhoria do desempenho e da produtividade dos colaboradores. Estas, por sua vez, produzem mudanças técnicas e estratégicas que dependem diretamente das competências dos membros da organização, contribuindo para o sucesso organizacional. O DRH influencia positivamente o individuo e a organização, uma vez que permite a aquisição de competências que lhe possibilitam aumentar o rendimento dentro da organização e, por conseguinte, abrir uma oportunidade para o desenvolvimento da sua carreira individual.

Segundo os participantes no nosso estudo, a implementação destas práticas para o DRH têm como principal objetivo o desenvolvimento das competências dos colaboradores, onde as atividades de desenvolvimento são definidas e alinhadas com o plano estratégico da organização. É ainda ressaltado nos resultados que estas práticas de RH são ancoradas por outras, nomeadamente, o recrutamento e seleção, a retenção, a comunicação interna, o acolhimento e integração, o pagamento salarial e a qualificação de funções, possibilitando às organizações promover um efetivo ambiente de aprendizagem, através da sinergia entre todos os processos organizacionais de RH, possibilitando-as a recrutar e reter os seus colaboradores mais competentes através de um elevado compromisso e sentimento de pertença (Raji & Khan, 2016).

De um modo geral, a aprendizagem, a gestão de carreira, a liderança, o desempenho e as estratégias organizacionais que promovem o compromisso, a motivação e o envolvimento dos colaboradores com o objetivo de alcançar níveis elevados de inovação, produtividade e rentabilidade são sistematicamente referidos nos 3 estudos que preconizaram esta investigação.

Por seu turno, apesar do reconhecimento da importância do DRH nos diversos contextos em que este é configurado a nível científico (societal, organizacional e individual), no contexto prático nacional, os profissionais revelaram que existe um fraco investimento nesta área preconizado pela baixa disponibilidade e franca desvalorização por parte da gestão de topo e dos colaboradores para o desenvolvimento desta área. Aspectos financeiros e ausência de orçamento para investir no DRH são recorrentemente referidos pelos participantes deste estudo, aliados a outros aspetos como a cultura e a estrutura da organização, o suporte tecnológico, a comunicação, a dificuldade em alinhar as atividades de DRH com a estratégia da organização, as questões burocráticas relacionadas com os processos de DRH e a dificuldade em gerir a carreira dos colaboradores, neste caso por ser complicado uma progressão consoante as expectativas dos colaboradores que conduzem para a dificuldade em reter os profissionais mais competentes, que não resistem aos apelos da concorrência.

Capítulo V – Conclusão

A análise à literatura científica relativamente á área do Desenvolvimento de Recursos Humanos, demonstra-nos a relevância atribuída ao potencial humano disponível numa determinada sociedade ou organização e em particular à importância da sistemática construção e adaptação de modelos de aprendizagem contínua e gestão de mudança, que permitam às organizações e às sociedades responder eficazmente às exigências contextuais e de negócio.

O Desenvolvimento de Recursos Humanos emerge como um processo intencional diretamente relacionado com os contextos sociais, organizacionais e individuais, na medida em que contribui para que as pessoas adquiram e atualizem de forma sistemática as competências e conhecimentos necessários para desempenharem as suas funções ocupacionais e acrescentem valor de forma crescentemente sustentável ao tecido social e laboral

O conceito de DRH integra três ideias centrais: o desenvolvimento do indivíduo, o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento organizacional (Clementina et al., 2016) e contempla três áreas específicas: as estratégias e o processo de aprendizagem; o desempenho e o valor acrescentado e a adoção de um novo requisito global (Ahmeti, 2015).

Ao desconstruirmos o conceito de DRH verificamos que este tem na sua base o desenvolvimento do indivíduo reportando à sua capacidade de trabalho atual, bem como a estar preparado para assumir futuras responsabilidades (Radhakrishna & Raju, 2015) e uma vez que melhora o desempenho individual, este nível de DRH revela-se como o coração do DRH (Clementina et al., 2016). O nível individual é maioritariamente corporizado no contexto da organização, através de técnicas de desenvolvimento que enfatizam a mudança e orientam os comportamentos dos recursos humanos para melhorar o desempenho e a produtividade. A relevância atribuída ao capital humano como a fonte mais estratégica para o alcance dos objetivos de negócio de uma organização é materializada através de intervenções organizacionais, nomeadamente, a comunicação e feedback constante, que promovem a qualidade de vida dos indivíduos no local de trabalho e facilitam o seu desenvolvimento individual.

Neste pressuposto, as organizações desenvolvem estratégias de Desenvolvimento de Recursos Humanos para que possam gerir a sua força de trabalho de forma organizada e alinhada com as suas missões e objetivos por meio de atividades de aprendizagem

contínua, com reforço em abordagens que se baseiam na motivação, no comprometimento, na flexibilidade e nas competências dos seus colaboradores (Praveena & Venilla, 2016) e com o efetivo alinhamento com as diversas práticas de RH promovendo o envolvimento de todos os membros da organização em atividades que enfatizam a mudança.

Esta preparação e capacidade das pessoas acrescentarem valor ao tecido socio laboral tem um forte impacto na sustentabilidade económica de qualquer país. Neste sentido, é fundamental que os profissionais de DRH se concentrem no desenvolvimento das competências a nível social de maneira a regular a procura das competências requeridas pelo mercado, através da análise estratégica das necessidades de determinado país, integrando políticas de DRH nos setores económicos, culturais e sociais com o intuito de desenvolver e utilizar os talentos necessários pela sociedade.

Contudo, se nos direcionarmos para a prática do DRH enquanto profissão em Portugal constatamos a dificuldade em enquadrá-lo numa área de atuação específica, uma vez que ainda não lhe foi atribuído autonomia relativamente à área de Gestão de Recursos Humanos e outras áreas altamente relacionadas. A este respeito, verifica-se que apesar desta área de conhecimento ser reconhecida como uma profissão pela Classificação Portuguesa das Profissões e de existirem ofertas formativas que atribuem qualificações em DRH, não é exigido aos profissionais que desempenham as suas funções em DRH uma formação específica na área, revelando-se que estes são maioritariamente formados em Gestão de Recursos Humanos e em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Não obstante, ainda que os profissionais de DRH augurem por um maior investimento nesta área, devido à fraca disponibilidade da gestão de topo e dos colaboradores e à ausência de orçamento para promover atividades de desenvolvimento, as organizações nacionais desenvolvem atividades de DRH com a finalidade de desenvolver as competências dos seus colaboradores. Estas atividades são alinhadas com as práticas de RH desde o Recrutamento e Seleção, à comunicação e retenção dos colaboradores e outras funções com carácter mais administrativo, como o pagamento salarial e a qualificação de funções, possibilitando promover um efetivo ambiente de aprendizagem, através da sinergia entre todos os processos organizacionais.

Apesar das fragilidades apontadas anteriormente relativamente ao estatuto e à abrangência do campo de atuação do DRH, esta investigação permitiu-nos concluir que

o DRH é uma identidade independente e autónoma, já reconhecida pela Classificação Portuguesa das Profissões como uma categoria profissional de domínio específico. O principal objetivo do DRH é a potencialização dos indivíduos no sentido de os capacitar a acrescentar valor ao tecido socio laboral através da aprendizagem contínua. As intervenções de aprendizagem surgem como processos centrais que ultrapassam as esferas organizacionais e estendem-se também ao próprio indivíduo e à sociedade. E é com base neste pressuposto que o DRH se destaca e assume a sua autonomia relativamente à área de Gestão de Recursos Humanos, visto que a sua essência passa não só por implementar atividades formativas e de desenvolvimento dos indivíduos nas organizações, mas capacitar as pessoas também nas esferas individuais e sociais, beneficiando a sociedade como um todo (Thawala, 2015). Nesta linha de pensamento, o DRH emerge, em primeira instância, com o desenvolvimento do indivíduo (e não em função de uma organização), a par de colaborações com os sistemas educativos para maximizar as competências e conhecimentos de todos os indivíduos que constituem a sociedade, com o intuito de preparar as pessoas para as atividades laborais contribuindo para a sustentabilidade e prosperidade social, económica e organizacional. Portanto, podemos aferir que o principal objetivo do DRH é a maximização da capacidade humana para o crescimento nacional através do desenvolvimento das competências, dos conhecimentos e da produtividade das pessoas, em benefício dos indivíduos, das organizações e das sociedades. Independentemente das suas configurações, o DRH emerge sempre como um processo de reforço da capacidade interna das sociedades e das organizações para lidar com os desafios atuais e futuros.

As limitações deste estudo e as sugestões para investigações futuras encontram-se diretamente relacionadas. Uma das limitações deste estudo diz respeito à ferramenta utilizada para a caracterização da amostra, uma vez que as políticas de privacidade do *linkedin* não nos permitem entrar em contacto com todos os utilizadores que denominavam DRH como a sua profissão. Como outra limitação apontamos o facto de não terem sido realizadas entrevistas individuais a cada profissional de DRH, o que nos iria permitir compreender em profundidade a perceção que os profissionais têm relativamente à relevância do DRH no contexto organizacional.

Deste modo, consideramos pertinente que no futuro seja desenvolvido outro estudo com os mesmos objetivos de investigação, mas que recorra a entrevistas individuais para obter um estudo mais aprofundado qualitativamente.

Outra sugestão seria alargar o estudo de forma a garantir a integração na amostra de profissionais que trabalhem o desenvolvimento social e individual dos RH.

Sugerimos também a criação de um movimento associativo de DRH nacional, ou de uma comunidade prática para os profissionais de DRH, de modo a disseminar informação académica e profissional sobre esta área e promover a interação entre indivíduos com interesses profissionais em DRH, preparando-os para a prática profissional.

Referências Bibliográficas

Abuosi, A., Abor, P. (2015). Migration Intentions of Nursing Students in Ghana: Implications for Human Resource Development in the Health Sector. *Journal of International Migration and Integration*, 16, 593–606.

Agalga J. & Thompson, E. (2016). Mentoring as a tool for career and Human Resource Development: the case of university for development studies. *UDS International Journal of Development*, 3, 33-50.

Ahmed, A., Arshad, M., Mahmood, A. & Akhtar, S. (2016). Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient. *Journal of Human Values*, 22, 165–179.

Ahmeti, F. (2015). Human resources development and challenges faced during transition in developing economies. *International Journal of Economics, Commerce and Management (IJEEM)*, 3, 1-17.

Alagaraja, A. (2015). National Human Resource Development and educational challenges facing India and China: A comparative assessment. *Education and Social Change in Developing Countries and Indigenous Peoples*, 8, 151–172.

Alagaraja, M. & Githens, R. (2016). Capacity and Capability Building for National HRD: A Multi-Level Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 15, 77–100.

Alam, H. (2016). Human Resource Development Strategies for Village Apparatus in Realizing Effective Village Governance at Boalemo Regency, Gorontalo Province. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 5, 43-47.

Allais, S., Marock, C. & Ngcwangu, S. (2015). Planning, plumbing, or posturing? Explaining the weakness of human resource development structures and policies in South Africa. *Journal of Education and Work*, 30, 13-25.

Amara, N. & Atia, L. (2016). E-Trainnig and its role in human resources development. *Global Journal of Human Resource Management*, 4, 1-12.

Amouzad, M., Khorasani, A & Molamohammadi, A. (2016). Validation of the training and human resource development of excellence model in Iran. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 1, 35-43.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (1ª edição). Lisboa: Edições 70.

Buchari, E. & Basri, H. (2015). The importance of human resources development and its impact in increasing of national port productivity. *In Civil Engineering Innovation for a Sustainable, Procedia Engineering*, 125, 519-525.

Bud, A. & Nistor, R. (2015). Romania's progress in using EU funds for human resources development. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 8, 11-15.

Chioke, E. & Abubakar, B. (2015). Technical Education for human resource development in Nigeria. *Knowledge Review*, 33, 1-5.

Clementina, O., Onyango M. & Odoyo, F. (2016). Influence of strategic human resource development on performance of high schools in Busia Sub-County, Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 4, 27-45.

Crowder, C. & Clark, A. (2016). Career Exploration Model for Students in Human Resource Development. *International Journal of Humanities and Social Science Review*, 2, 13-22.

Dave, R. & Mathur, R. (2015). Human Resource Development through training and education in co-operatives: a review. *Journal of Advances in Business Management*, 1, 262-268.

Ebisine, S. (2015). Human Resource Development: Imperatives for Achieving Quality Assurance in Higher Education in Nigeria. *Journal of Educational and Social Research*, 5, 171-176.

Etlesh, K. & Habtoor, H. (2016). Testing the Model of Human Resource Development Using (CFA). *International Journal of Science and Research*, 5, 2176-2179.

Ewis, M. (2015). The Role of Human Resources Development Climate in Building Positive Job Attitudes and Extra-Role Behaviors. *International Journal of Business and Management*, 10, 153-167.

Garavan, T., McGuire, D. & Lee, M. (2015). Reclaiming the “D” in HRD: A Typology of Development Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Human Resource Development Review*, 14, 359–388.

Gedro, J. & Hartman, L. (2015). Education as a Response to NHRD Gaps in Developing Economies: A Case Study of l’Ecole de Choix/The School of Choice (Haiti), as Critical National Human Resource Development. *Human Resource Development Quarterly*, 27, 67-94.

Hamlin, B., & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35, 199-220.

INE (2010). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

Islam, M. & Hossain, M. (2015). Prospects of Human Resources Development Initiative in National Budget-A Bangladesh Perspective. *Global Journal of Management and Business Research: a Administration and Management*, 15, 1-6.

Jha, S., Bhattacharyya, S. & Fernandes, C. (2016). Human Resource Development Management & training as antecedents for strategy integration. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 52, 129-143.

Kasakovs, M. (2016). Competence-based approach in human resource development planning automation. *Engineering for Rural Development*, 858-863.

Kuchinke, P. (2015). The Many Faces of HRD Academic Programs: Directions for Growth and Development. *Advances in Developing Human Resources*, 17, 262–273.

Mansour, B. & Dean, J. (2016). Employability Skills as Perceived by Employers and University Faculty in the Fields of Human Resource Development (HRD) for Entry Level Graduate Jobs. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 39-49.

Matsuo, M. (2015) Human resource development to facilitate experiential learning: the case of Yahoo Japan. *International Journal of Training and Development*, 19, 199-210.

Matthew, D. (2016). Kingdom Konsult: Human Capital and Human Resource Development Approach. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 4, 17-20.

Meirinhos, V. (2015). *Para uma aproximação à (s) identidade (s) socio-epistémica (s) do campo educativo-formativo de Recursos Humanos*. Ph.D. Thesis. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.

Meirinhos, V., Couto, A., & Martinho, A. (2016). Societal human resources management and development. *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference*, 1584-1587.

Meirinhos, V., & Silva, S. (2016). Individual human resource management and development: career management. *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference*.

Mir, A. & Iqba, S. (2016). Human Resource Development (HRD) for sustainable tourism – a descriptive study. *International Education and Research Journal*, 2, 41-43.

Muhammad, A. (2015). Human resource development in Pakistan: evolution, trends and challenges. *Human Resource Development International*, 18, 97–104.

Mulang, A. (2015). The Importance of Training for Human Resource Development in Organization. *Journal of Public Administration and Governance*, 5, 190-197.

Nduruhu, K. & Wanyonyi, J. (2016). Human Resource Development Challenges and Impact in Non-Governmental Organizations in Kenya (A Survey of Non-governmental Organizations in Nairobi). *Journal of Human Resource and Leadership*, 1, 1–25.

Nwafukwa, P., Uzoma, A. & Oben, S. (2016). Distance Education as a Tool for Human Resources Development for the Implementation of the Universal Basic Education Programme in Ebonyi State Junior Secondary Schools. *Journal of Education and Practice*, 7, 38-43.

Oh, H., Seo, D., Kim, J., Yoo, S. & Seong, H. (2015). Assessment and evaluation of national human resource development system competitiveness in emerging countries. *Asia Pacific Education Review*, 16, 477–490.

Ossai, A. & Nwalado, E. (2014). Non-formal education in Nigeria: a tool for Human Resource Development. *Multidisciplinary Journal of Research Development*, 22, 1-12.

Pace, R. (2016). The Founding of the Academy of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 18, 454–466.

Pak, A., Carden, L. & Kovach, J. (2016). Integration of project management, human resource development, and business teams: a partnership, planning model for organizational training and development initiatives. *Human Resource Development International*, 19, 245–260.

Praveena, N. & Venilla, A. (2016). Strategy Human Resource Development in Organizational. *Indian Journal of Applied Research*, 6, 136-137.

Rana, S., Ardichvili, A. & Taing, S. (2016). National human resource development in a transitioning society: the case of Cambodia. *Human Resource Development International*, 20, 1-20.

Raji & Khan, MS. (2016). Human resource development through training and development: A case study of HAL Lko. *International Journal of Applied Research*, 2, 353-359.

Radhakrishna, A. & Raju, R. (2015). A Study on the Effect of Human Resource Development on Employment Relations. *IUP Journal of Knowledge Management*, 13, 28-42.

Razali, M. & Jamil, R. (2015). Sustainability Learning in Organizations: The Role of Human Resource Development and Proposed Framework. *Sains Humanika*, 8, 103-109.

Ruona, W. (2016). Evolving Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 18, 551–565.

Russ-Eft, D. (2016). Controversies That Shaped the Field of Human Resource Development: Town Hall Forums of the Academy of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 18, 512–535.

Sadler-Smith, E. (2015). Communicating Climate Change Risk and Enabling Pro-Environmental Behavioral Change Through Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 17, 442–459.

Santoso, E. & Pantun, R. (2015). Blended learning policy on training as an effort to improve competency in human resource development program. *Agency for Human Resources Development (BPSDM) Ministry of Law and Human Rights Republic of Indonesia*, 151-158.

Singh, M. (2016). Concept Exposition of Human Resource Development and the Environment of Indian Economy. *International Journal of Engineering Research & Management Technology*, 3, 8-13.

Singh, Y. (2015). Employees attitude towards Human Resource Development policies a case study of HPTDC, *Journal of Indian Research*, 3, 48-66.

Sowunmi, S., Eleyowo, I., Salako, M. & Oketokun, F. (2015). Human resource development as a correlate of performance of the banking industry in Ogun State, Nigeria. *Journal of Economics and International Finance*, 7, 112-126.

Sumual, T. (2015). Human Resource Development Model on the Poor Society In North Minahasa Regency. *International Journal of Business and Management Invention*, 4, 1-9.

Swanson, R. A. (1995). Human Resource Development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 207-213.

Tecău, A. (2015). Impact assessment of human resources development programs funded by the European Union on improving beneficiaries' quality of life. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 8, 443-450.

Thawala, J. (2015). *Human resource development for the performance of schools in White Hazy Circuit, Mpumalanga Province*. Ph.D. Thesis. Faculty of Management as Law at Turfloop Graduate School of Leadership, University of Limpopo.

Tracz-Krupa, K. (2015). European social fund in the perspective 2014-2020 in Poland. *New challenges for human resource development*, 198-202.

Tullao, T., Cabuay, C. & Hofilena, D. (2015). Establishing the Linkages of Human Resource Development with Inclusive Growth. *Philippine Institute for Development Studies*, 1-69.

Udani, Z., Cuervo, J. & Rayo, E. (2015). Critical challenges of human resource development in Macao. *International Journal of Employment Studies*, 23, 57-80.

Uddin, B., Naher, K., Bulbul, A., Ahmad, N. & Rahman, M. (2016). The Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Effectiveness: A Review. *Asian Business Review*, 6, 131-140.

Wali, A., Omar, S. & Sadq, S. (2016). The Role of Human Resource Development Strategies on Capabilities of Strategic Innovation (An Empirical Study at Akre Technical Institute/Kurdistan Region- Iraq). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, 3, 1453-1474.

Wang, G., Werner, J., Sun, J., Gilley, A. & Gilley, J. (2016). Means versus Ends: Theorizing a Definition of Human Resource Development. *Department of Human Resource Development*, 1-34.

Watanabe, K., Shimada, H., Fujimitsu, Y., Yonezu, K., Sugai, Y., Wahyudi, S., Gabo, J, Sasaoka, T., Tindell, T., Yasui, M. & Uchida, E. (2015). ASEAN-Japan Build-Up Cooperative Education Program for Global Human Resource Development in Earth Resources Engineering. *JSEE Annual Conference International Session*, 60-65.

Yoon, S., Lim, D. & Cho, D. (2015). Human resource development in South Korea. *Human Resource Development International*, 18, 441–445.

Zarestky, J. & Collins, J. (2016). Continuum of Alliance: A Proposed Model for Understanding the Relationship Between Adult Education and Human Resource Development. *Adult Education Research Conference*, 258-263.

Anexo 1 – Amostra da área de Formação dos profissionais de DRH

Área de Formação	Resultado
<p>Gestão de Recursos Humanos</p>	<p>20</p>
<p>*Gestão de Recursos Humanos/ Administração de pessoas</p>	
<p>*Gestão de Recursos Humanos</p>	
<p>*Gestão de Recursos Humanos e Benefícios Sociais</p>	
<p>*Recursos Humanos</p>	
<p>*Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos</p>	
<p>*Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho</p>	
<p>*Gestão de Recursos Humanos</p>	
<p>*Recursos Humanos</p>	
<p>*Gestão de Recursos Humanos e Serviços</p>	
<p>*Gestão de Recursos Humanos</p>	
<p>*Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos</p>	
<p>*Gestão de Recursos Humanos</p>	
<p>*Gestão de Recursos Humanos</p>	
<p>*Gestão de Recursos Humanos</p>	
<p>*Gestão de Recursos Humanos</p>	

Área de Formação		Resultado
	*Gestão de Recursos Humanos *Gestão de Recursos Humanos *Gestão de Recursos Humanos *Administração de Recursos Humanos *Recursos Humanos	
Psicologia do Trabalho e das Organizações	*Psicologia do Trabalho e das Organizações *Psicologia do Trabalho e das Organizações *Psicologia do Trabalho e das Organizações *Psicologia Organizacional e do Trabalho *Psicologia Organizacional e do Trabalho *Psicologia organizacional, social e do trabalho *Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho *Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho *Psicologia Social, Comunitária e das Organizações *Psicologia Social e das Organizações	15

Área de Formação		Resultado
	*Psicologia Social e das Organizações *Psicologia Social e das Organizações *Psicologia Industrial e Organizacional *Psicologia Industrial e Organizacional *Psicologia Social e das Organizações	
Gestão	*Estudos de Gestão *Gestão *Controlo de Gestão *Gestão *Gestão *Gestão de Empresas *Administração e Gestão de empresas *Gestão de Serviços	8
Desenvolvimento de Recursos Humanos	*Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos *Desenvolvimento de Recursos Humanos *Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos *Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos	5

Área de Formação		Resultado
Sociologia	*Sociologia *Sociologia *Sociologia Económica e das Organizações *Sociologia *Sociologia do trabalho	5
Economia	*Economia *Economia *Economia *Economia da Empresa e da Concorrência	4
Psicologia	*Psicologia *Psicologia *Psicologia *Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos	4
Direito do Trabalho	*Direito do Trabalho *Direito do Trabalho *Direito do Trabalho e da Segurança Social	3
Educação	*Educação de Adultos *Educação	2
Gestão de Pessoas	*Gestão de Pessoas *Gestão de Pessoas e Equipas	2
Auditoria e Controlo de Gestão	*Auditoria e Controlo de Gestão	1
Direção e Gestão Hoteleira	*Direção e Gestão Hoteleira	1
Formação de executivos	*Formação de executivos	1

Área de Formação		Resultado
Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	*Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	1
Sindicalismo e Relações Laborais	*Sindicalismo e Relações Laborais	1
Sistemas de Informação Geográfica e Ordenamento do Território	*Sistemas de Informação Geográfica e Ordenamento do Território	1

Anexo 2- Amostra da Designação da Função dos profissionais de DRH

Categoria	Designação da Função	Resultado
Desenvolvimento de Recursos Humanos	*Human Resources Development	40
	*Human Resources Development Head of Department	
	*Human Resources Development	
	*HR Development	
	*Human Resources Development	
	*Human Resources Development	
	*Human Resources Development	
	*Human Resources Development	
	*Responsavel pela área Desenvolvimento de Recursos Humanos	
	*Human Resource Development	
	*Human Resource Development	
	*Human Resource Development	
	*Human Resource Development	
	*Human Resource Development	
*IT Human Resources Development		

Categoria	Designação da Função	Resultado
	*Human Resources Development	
	*Human Resources Development	
	*Human Resources development	
	*Responsible for Human Resources Development	
	*HR Development	
	*Human Resources Development	
	*Human Resources Development Coordinator	
	*Coordenadora Unidade de Desenvolvimento de Recursos Humanos	
	*Corporate Human Resource Development Coordinator	
	*Técnica de Desenvolvimento de Recursos Humanos	
	*Técnico de Desenvolvimento de Recursos Humanos	
	*Técnica Desenvolvimento de Recursos Humanos	
	*Human Resources Development Technician	
	*Human Resources Development Technician	
	*Human Resources Development Technician	

Categoria	Designação da Função	Resultado
	<p>*Assistente de Recursos Humanos- desenvolvimento RH</p> <p>*Consultora em Desenvolvimento de Recursos Humanos</p> <p>*Técnico Administrativo - Núcleo de Valorização e Desenvolvimento de Recursos Humanos</p> <p>*Diretor Serviço de Desenvolvimento de Recursos Humanos</p> <p>*Human Resources Development Area</p> <p>*Human Resources Development Manager</p> <p>*Gestora de Desenvolvimento de Recursos Humanos</p> <p>*Human Resources Development - Human Resources Manager</p> <p>*Human Resources Development Manager</p> <p>*Diretora de Desenvolvimento RH</p>	
<p>Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos</p>	<p>*Training Specialist and Human Resources Development</p> <p>*Senior Human Resources Specialist Training and Development Area</p> <p>*Especialista em Formação e Desenvolvimento</p>	<p>13</p>

Categoria	Designação da Função	Resultado
	<p>*Recursos Humanos, Formação e Desenvolvimento</p> <p>*Human Resources Development & Training</p> <p>*Head of Human Resources for Training and Development</p> <p>*Técnico de Recursos Humanos - Formação e Desenvolvimento</p> <p>*Técnica de Recursos Humanos - Formação e Desenvolvimento</p> <p>*Unidade de Formação e Desenvolvimento dos Recursos Humanos</p> <p>*Técnica de Desenvolvimento e Formação de Recursos Humanos</p> <p>*Gestor de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos</p> <p>*Consultora - Gestão, Formação e Desenvolvimento de RH</p> <p>*Human Resources Specialist: Training and Development</p>	
<p>Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos</p>	<p>*Técnico Superior - Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos – DRH</p> <p>*Strategic Human Resources Development (SHRD) specialist</p>	<p>3</p>

Categoria	Designação da Função	Resultado
	*Chefe do Serviço de Desenvolvimento Estratégico dos RH	
Planeamento e DRH	*Senior Technical of Planning and Development of Human Resources *Coordenadora do Gabinete de Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos	2
Recrutamento e DRH	*HR Recruitment and Development *Técnica de Recursos Humanos - Desenvolvimento e Recrutamento	2
Aprendizagem e Desenvolvimento	*Learning & Development Manager	1
Desenvolvimento de Talentos e Comunicação	*Corporate Human Resources Talent Development & Communication Manager	1
DRH- Retenção e Motivação	*Human Resources Development - Talent Retention & Motivation	1
Gestão de Talentos e DRH	*Head of Talent Management and Human Resources Development	1
Gestão e DRH	*Human Resources Development & Management	1
Marketing e Desenvolvimento de Recursos Humanos	*Diretora de Marketing e Desenvolvimento de Recursos	1
Planeamento, Contratação e Desenvolvimento de Recursos Humanos	*Técnica Superior - unidade de planeamento, contratação e desenvolvimento de recursos humanos	1
Qualidade, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Comunicação	*Gestora da Qualidade, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Comunicação	1

Anexo 3- Cargos dos profissionais de DRH

Categoria	Cargo	Resultado
Técnico	*Técnica de Desenvolvimento de Recursos Humanos *Técnico de Desenvolvimento de Recursos Humanos *Técnica Desenvolvimento de Recursos Humanos *Human Resources Development Technician *Human Resources Development Technician *Human Resources Development Technician *Técnico Administrativo - Núcleo de Valorização e Desenvolvimento de Recursos Humanos *Senior Technical of Planning and Development of Human Resources *Técnico de Recursos Humanos - Formação e Desenvolvimento *Técnica de Recursos Humanos - Formação e Desenvolvimento *Técnica de Desenvolvimento de Recursos Humanos *Técnica de Recursos Humanos - Desenvolvimento e Recrutamento *Técnico Superior - Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos – DRH	14

Categoria	Cargo	Resultado
	*Técnica Superior - unidade de planeamento, contratação e desenvolvimento de recursos humanos	
Gestor	<p>*Human Resources Development Manager</p> <p>*Gestora de Desenvolvimento de Recursos Humanos</p> <p>*Human Resources Development - Human Resources Manager</p> <p>*Human Resources Development Manager</p> <p>*Corporate Human Resources Talent Development & Communication Manager</p> <p>*Learning & Development Manager</p> <p>*Gestor de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos</p> <p>*Gestora da Qualidade, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Comunicação</p>	8
Especialista	<p>*Training Specialist and Human Resources Development</p> <p>*Senior Human Resources Specialist Training and Development Area</p> <p>*Especialista em Formação e Desenvolvimento</p> <p>*Human Resources Specialist: Training and Development</p> <p>*Strategic Human Resources Development (SHRD) specialist</p>	5

Categoria	Cargo	Resultado
Coordenador	*Human Resources Development Coordinator *Coordenadora Unidade de Desenvolvimento e Formação de Recursos Humanos *Corporate Human Resource Development Coordinator *Coordenadora do Gabinete de Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos	4
Diretor	*Diretor Serviço de Desenvolvimento de Recursos Humanos *Diretora de Desenvolvimento RH *Diretora de Marketing e Desenvolvimento de Recursos	3
Consultor	*Consultora em Desenvolvimento de Recursos Humanos *Consultora - Gestão, Formação e Desenvolvimento de RH	2
Assistente	*Assistente de Recursos Humanos- desenvolvimento RH	1
Chefe de Serviço	*Chefe do Serviço de Desenvolvimento Estratégico dos RH	1

Anexo 4- Inquérito por Questionário

12/09/2017

Desenvolvimento de Recursos Humanos

Desenvolvimento de Recursos Humanos

Este inquérito enquadra-se no âmbito de um projeto sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) promovido pelo Centro de Estudos Organizacionais e Sociais (CEOS) do Politécnico do Porto e integra-se, em particular, no trabalho de uma tese de mestrado sobre DRH em Portugal.

A sua participação reveste-se da maior importância dado o reduzido número de profissionais nacionais a intervir nesta área.

Neste estudo serão garantidos o anonimato e confidencialidade dos dados. O preenchimento deste inquérito é voluntário e pode interrompê-lo a qualquer momento.

Não há respostas certas nem erradas, pelo que lhe solicito que seja o mais sincero(a) na escolha das suas opções.

Qualquer questão adicional não hesite em contactar através do email filipatvaz@gmail.com

O inquérito tem o tempo de resposta aproximadamente de 3 minutos.

Obrigada pela sua colaboração!

***Obrigatório**

1. Indique a sua Formação Académica: *

2. Caracterização da organização: *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 50 colaboradores
 Entre 50-100 colaboradores
 Mais de 100 colaboradores

3. Identifique as três principais atividades de Desenvolvimento de Recursos Humanos que realizam na sua organização. *

4. A área de Desenvolvimento de Recursos Humanos é uma unidade orgânica autónoma (um departamento/ secção, etc)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

Se sim, identifique a designação:

Se não, em que unidade orgânica está integrada?

5. Quantas pessoas trabalham na área do Desenvolvimento de Recursos Humanos? *

6. Qual a principal missão/ função da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos na sua organização? *

7. Quais as 2 principais dificuldades/ obstáculos ao Desenvolvimento de Recursos Humanos na sua organização? *

8. Observações/ Comentários
