

**PREPARAÇÃO PARA A REFORMA:
UMA PRÁTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PREPARING FOR RETIREMENT:
A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE**

Bruno Pereira de Andrade Rebelo

Doutorado em Sociologia pelo ISCTE - IUL

Profissional de Gestão de Recursos Humanos

ORCID ID: 0000-0002-1702-0396

DOI: <https://doi.org/10.34628/pwm7-7164>

Data de submissão / Submission date: 10.09.2021

Data de aprovação / Acceptance date: 12.11.2021

Resumo: O progressivo aumento da longevidade humana tem contribuído para as pessoas vivenciarem a reforma durante um período significativo das suas vidas. A transição para a reforma envolve mudanças no quotidiano dos indivíduos, razão pela qual a sua preparação se pode traduzir numa estratégia importante para se compreender os respetivos impactos. Partindo de uma revisão da literatura, o presente artigo¹ visa fornecer pistas para a reflexão em torno da preparação para a reforma, bem como propor um programa de formação a desenvolver como uma prática de gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Preparação para a reforma; Programa de formação; Gestão de recursos humanos.

Abstract: The progressive increase in human longevity has contributed to people experiencing retirement for a significant period of their lives. The transition to retirement involves changes in people's daily lives, which is why preparing for it can be an important strategy to understand its impacts. Based on a literature review, this article aims to provide clues for the reflection on the retirement preparation, as well as to propose a training program to be developed as a practice of human resources management.

Keywords: Retirement preparation; Training program; Human resources management.

¹ O artigo tem por base um dos temas da Tese de Doutoramento em Sociologia, intitulada "Reformados e modos de relação com a reforma", que foi apresentada no ISCTE-IUL, no ano de 2021.

Introdução

O trabalho ocupa um lugar central na vida dos indivíduos devido à sua influência em diversas dimensões da vida quotidiana. Trata-se de uma categoria abrangente que pode assumir múltiplos significados. Nesse sentido, pode ser encarado como um fator de produção que visa o alcance de resultados e que possui, simultaneamente, utilidade social e valor económico (Freire, 1997, p.27). Além disso, possibilita o acesso a informação de natureza diversa e uma ligação à sociedade através da integração em diversos tipos de redes sociais (Cabral *et al.*, 2013, p.20). Constitui ainda uma importante fonte de rendimento, confere estatuto socioeconómico e possibilita o sentimento de realização quando o mesmo é estimulante para as pessoas que o desempenham (Simões, 2006, p.85-86). No fundo, o trabalho contribui para estruturar o dia-a-dia, ter uma atividade orientada para objetivos, promover o relacionamento interpessoal, desenvolver competências, obter rendimentos económicos, aceder à proteção social e ter acesso a um determinado padrão de vida, assumindo um lugar central na vida das pessoas (Rebelo, 2021, p.37).

A experiência de um trabalhador inicia-se desde que se estabelece um contacto no âmbito de um processo de recrutamento e seleção até à altura em que é feita a gestão da sua saída. Por norma, quando se aborda o tema da saída tende-se a associar a uma desvinculação laboral devido a situações do foro contratual. A preparação para a reforma também pode revestir-se de uma prática de recursos humanos enquadrada na gestão de saídas, embora numa vertente diferente, pois apesar da ligação contratual terminar, o objetivo consiste em desenvolver ações que possam sensibilizar as pessoas para as mudanças a ocorrer nas suas vidas e incentivá-las para um envelhecimento ativo.

O trabalhador quando desenvolve um período de tempo considerável da sua carreira profissional na mesma organização, cria laços e deixa um legado de conhecimento e de experiência que deve ser transmitido a outros membros da empresa. Esse aspeto é benéfico para a entidade profissional na prossecução dos seus objetivos e, simultaneamente, reconhece todo o valor do trabalhador quanto à importância das suas competências no exercício da função. Nesse sentido, a atenção ao trabalhador, ou colaborador, como é comumente abordado entre gestores de recursos humanos, espelha uma relação mais humanizada, mais centrada nas necessidades das pessoas, o que também confere à organização uma imagem socialmente responsável quanto às políticas de recursos humanos, colhendo naturalmente benefícios, como por exemplo, na futura atração de talento, na captação de projetos de investimento, ou no desenvolvimento de parcerias institucionais.

As pessoas são formadas para conseguirem encontrar um emprego, bem como para permanecerem atualizadas face às necessidades requeridas pelo mercado de trabalho. De acordo com França (2010), um dos principais desafios que o envelhecimento acarreta para as organizações consiste em criar condições para os trabalhadores mais velhos permanecerem no mercado de trabalho, e facilitar a adaptação e o bem-estar daqueles que se desejam reformar. A autora acrescenta que a chave para esse desafio reside nos programas de Educação ao Longo da Vida, que devem garantir a atualização dos trabalhadores mais velhos, por exemplo, através da inserção digital, e promover a preparação para a reforma para os que desejam ou precisam de sair do mercado de trabalho (França, 2010, p. 53). A passagem à reforma é uma transição de relevância comparável à entrada na profissão, contudo não se tem dado importância semelhante quanto à sua preparação (Simões, 2006, p. 90). Com efeito, torna-se necessária uma prática educativa/formativa sobre esta nova fase que os indivíduos vão vivenciar. Naturalmente que a entidade empregadora não é responsável pela vida das pessoas a partir do momento em que estão reformadas, mas pode facilitar o espaço de reflexão prévio à reforma, investindo em diagnósticos, pesquisas ou parcerias com o intuito de conhecer as atitudes das

peçoas em relação à reforma (França, 2010, p. 53).

Assim, desenvolver um programa de preparação para a reforma constitui-se de uma oportunidade para a organização transmitir conhecimentos sobre as mudanças que podem suceder no dia-a-dia dos indivíduos, bem como permitir a estes terem um contacto mais frequente ou intenso com outras esferas da vida, contribuindo para harmonizar essa transição. Esse fator pode ser particularmente relevante se tivermos em consideração que a reforma é uma transição de vida esperada, o que permite uma preparação gradual, favorecendo assim uma melhor adaptação. Ao invés, quando uma mudança sucede repentinamente e não possibilita preparação, existe maior probabilidade da adaptação ser mais difícil (Schlossberg, 1981, p. 8-9).

1. A reforma: significados e atitudes

A reforma é uma instituição social que assegura uma pensão a todos os indivíduos que garantam as condições de idade e de participação no sistema (Fernandes, 2016, p. 31). De acordo com Atchley (1976), a reforma adquiriu uma crescente importância com o desenvolvimento da sociedade industrial, mudando de um “raro padrão social para uma instituição social universal”, cuja característica principal está relacionada com as normas da sociedade que permitem ao indivíduo receber uma pensão sem ter de trabalhar (Atchley, 1976, p.1-2). Conforme Sirlin (2007), a reforma compreende diversas dimensões: a jurídico-laboral, por estar associada ao normativo vigente; a económica, por estar vinculada a uma pensão de aposentação/reforma; e a psicossocial, por estar relacionada com a mudança para o papel social de reformado, bem como pelas possíveis alterações ao nível do quotidiano, como a organização do tempo ou as relações sociais e familiares (Sirlin, 2007, p. 51).

No decorrer da trajetória profissional os sujeitos encontram-se submetidos a pressões e horários, existindo a sensação de falta de tempo e de liberdade para outros projetos de vida (Sirlin, 2007, p. 50). Nesse sentido, quando os trabalhadores se pronunciam quanto à reforma, a liberdade para gerir o tempo parece ser um fator rele-

vante que contribui para o significado que lhe atribuem. Num estudo conduzido por Brown *et al.* (2003)², perante uma questão acerca da definição da reforma, as respostas que obtiveram uma expressão mais significativa foram “passar mais tempo com família e amigos” (78%), seguida de “oportunidade para relaxar” (73%) e para se “divertir mais” (73%), e de “oportunidade para realizar coisas que não se teve tempo de fazer” (72%) e “receber prestações da Segurança Social” (72%) (Brown *et al.*, 2003, p.3). Conforme uma pesquisa de Tomás (2012)³, perante a interrogação “O que considera ser a reforma?”, as três respostas mais quotizadas foram “a possibilidade de gerir o tempo como se quiser” (36,8%), “um merecido rendimento de subsistência” (34,5%), e o “direito ao descanso ou descanso merecido” (33,9%) (Tomás, 2012, p.145-147).

De um modo geral as atitudes face à reforma tendem a ser favoráveis, ainda que no período em que a força de trabalho era o principal recurso para auferir um rendimento pudesse ser percecionada pelos trabalhadores de forma menos positiva, sobretudo entre os que tinham menores perspetivas financeiras e os que estavam muito ligados ao trabalho (Atchley, 1974, p.97-100). Assim, a reforma podia induzir uma situação de crise ou de choque para os indivíduos, no sentido em que deixar o trabalho, o principal interesse da vida, podia ser percecionado como um evento disruptivo com impactos negativos na vida familiar e no equilíbrio entre o trabalho e as relações interpessoais, representando uma descontinuidade no percurso de vida dos indivíduos (Phillipson, 1987, p.164). Contudo, o significado da reforma foi conhecendo outros contornos, começando a ser reconhecida como uma recompensa por uma vida de trabalho e onde o lazer começou a adquirir maior preponderância (Costa, 1998, p.27).

² Estudo realizado nos Estados Unidos da América, com indivíduos entre os 50 e os 70 anos de idade, empregados a tempo inteiro ou parcial, sendo que estes últimos podiam estar reformados. Contudo, para esta análise, apenas foram considerados os trabalhadores que não se reformaram.

³ Pesquisa desenvolvida em Portugal, com trabalhadores a partir dos 45 anos de idade.

Nesta linha de pensamento, Ash (1966)⁴ concluiu que no período de 1951 a 1960, entre os trabalhadores da indústria do aço que estavam próximos da reforma, o significado desta foi conhecendo uma evolução favorável. Assim, no início da década de 50, entre os trabalhadores dessa indústria, 10% considerava que a reforma era a “pior coisa que podia acontecer a uma pessoa”, pois o significado prevalecente era que a reforma destinava-se a quem não tinha saúde física para trabalhar. Além desses, 56% dos trabalhadores entendia a reforma como algo passivo que se tinha de aceitar, e cerca de 30% considerava que a reforma era um descanso merecido. No entanto, no início da década de 60, apenas 6% dos trabalhadores via a reforma como algo de mau que podia surgir; para 20% representava uma situação de passividade; e 45% estava de acordo que a reforma estava associada a uma recompensa e ao descanso por causa de uma vida de trabalho (Ash, 1966, p.97).

Reitzes e Mutran (2004)⁵ realizaram um estudo em que acompanharam um grupo de trabalhadores desde a pré-reforma até 24 meses após o início da reforma. O estudo apurou um aumento das atitudes positivas relativamente à reforma nos primeiros 6 meses, seguido de um declínio até aos 12 meses, e que foi recuperado para níveis similares aos da pré-reforma, 24 meses após a mesma ter ocorrido (Reitzes e Mutran 2004, p.72-80). Os resultados demonstraram que, na fase da pré-reforma, os trabalhadores com maior autoestima anteciparam uma transição para a reforma mais favorável, funcionando com uma ponte para uma atitude mais positiva entre a pré-reforma e a reforma, sendo esta encarada como uma oportunidade para o desenvolvimento ou reforço da interação ao nível da rede de sociabilidade. Esses fatores emergiram como mais relevantes para o aumento das atitudes positivas face à reforma, do que outros fatores, como por exemplo, o ser casado(a). Os autores sublinham ainda que o bom estado de saúde na pré-reforma, bem

⁴ Investigação efetuada nos Estados Unidos da América, com trabalhadores da indústria do aço.

⁵ Estudo desenvolvido nos Estados Unidos da América, com trabalhadores com idades compreendidas entre os 58 e os 64 anos, que trabalhavam pelo menos 35 horas por semana e residiam na área metropolitana de Carolina do Norte.

como outros aspetos como a capacidade financeira e a educação contribuíram para uma participação plena nas atividades e no desempenho de papéis sociais, ou seja, influenciaram as oportunidades e a qualidade das condições de reforma. Além disso, fatores situacionais como a preparação para a reforma e a reforma voluntária aumentaram as atitudes positivas em relação à reforma (Reitzes e Mutran, 2004, p.80-82).

As atitudes perante a reforma podem ser muito diversas e Agulló Tomás (2001, p.378) procurou sistematizá-las em cinco tipos:

- Rejeição: a reforma é percebida como o fim da possibilidade de manter um certo estatuto ou estilo de vida. Por conseguinte, surge a negação e a vida fica vazia de significado. Esta situação pode estar relacionada com o facto de não se ter desenvolvido outras atividades para além do contexto profissional;
- Aceitação: a reforma é percecionada através de uma atitude conformista, como uma etapa da vida inevitável que teria de surgir;
- Libertação: a reforma representa um prémio pelo desgaste da atividade profissional. Contudo, este tipo de atitude, sem considerar projetos ou perspetivas futuras, pode gerar aborrecimento devido à falta de objetivos;
- Oportunidade: a reforma é desejada e perspetivada como uma possibilidade para realizar projetos que anteriormente não foram possíveis por falta de tempo;
- Ambivalente: quando as atitudes anteriores se manifestam podendo gerar conjuntamente diversas reações.

2. Preparação para a reforma

Os programas de preparação para a reforma são iniciativas promovidas pelas organizações, que visam tornar os seus trabalhadores mais conscientes das mudanças e dos ajustamentos que podem ter necessidade de realizar, tratando-se por isso de um processo educa-

cional (Estacio, 2013, p.106). Com a reforma, as principais mudanças que ocorrem nas vidas dos indivíduos abrangem a identidade pessoal e social, a componente financeira, a ocupação do tempo, o estado de saúde, as relações sociais e familiares (Fonseca, 2011, p.42-43). Os programas de preparação para a reforma centram-se nas necessidades dos indivíduos, o que implica a realização de um diagnóstico com o objetivo de facilitar a dinamização dos temas propostos, dotando os seus destinatários de conhecimentos que contribuam para a sua adaptação à reforma (Estacio, 2013, p.107). Assim, devem focar-se em experiências pessoais incentivando os indivíduos a desenvolverem as suas ideias, motivações e ações, sendo que cada pessoa constitui um caso particular com situações específicas decorrentes da sua trajetória de vida (Sirlin, 2007, p.66). A fase do diagnóstico visa descobrir interesses que possam trazer um novo estímulo à vida de reformado. Esses interesses podem ser “resgatados” do período da infância ou da juventude, podendo ser transformados em novos projetos, abrangendo diversas áreas como desporto, lazer, política, orientação para a comunidade ou o investimento numa nova atividade profissional a tempo parcial (França, 2010, p.54). No fundo, pretende-se que as pessoas interiorizem que mesmo estando reformadas têm um papel a desempenhar na sociedade, podendo assumir ocupações úteis e gratificantes, de forma a sentirem-se ativas (Mendizabal, 1993, p.57).

Lansley e Pearson (1989) identificam três momentos na preparação para a reforma. No primeiro, bastante tempo antes de começar a reforma (10 anos ou mais), os autores propõem que as pessoas deveriam efetuar um inventário das suas vidas e das mudanças que esperam acontecer. Esse momento é útil na medida em que ajuda os indivíduos a perspetivar o futuro e a prepararem-se mentalmente para as mudanças. O segundo é imediatamente antes da reforma e, geralmente, abrange os cursos de preparação para a reforma. Nesta fase, é previsível que as pessoas fiquem ligeiramente preocupadas com as mudanças que vão ocorrer nas suas vidas e que estão prestes a acontecer. Assim, é um momento útil para se refletir sobre as expectativas e receios, bem como os recursos existentes para o ajustamento face aos impactos. O terceiro momento está relacionado com a reflexão que decorre depois da passagem à reforma. Neste período,

as pessoas fazem um balanço entre as expetativas geradas antes da reforma e a experiência de estarem reformadas, em que algumas das preocupações antes da reforma (ex. situação financeira) são substituídas por outras que se tornam mais relevantes (Lansley e Pearson, 1989, p.16-18).

Quanto à sua estrutura, Atchley (1976) defende que a preparação para a reforma pode ser informal, envolvendo o diálogo com outras pessoas sobre a reforma; ou formal, através da realização de um curso que contribui para minimizar os estereótipos negativos sobre a reforma e para diminuir as incertezas das mudanças (Atchley, 1976, p.32-34).

Para Moragas (2004), a preparação para a reforma divide-se numa vertente informativa e numa componente de desenvolvimento pessoal. A primeira está relacionada com a aquisição de conhecimentos acerca das mudanças possíveis de ocorrer com a reforma, e a segunda com as atitudes perante as mudanças, sendo mais aprofundada por proporcionar a reflexão e o diálogo acerca da exploração de alternativas e das consequências das decisões tomadas pelos indivíduos. Neste sentido, o autor considera que a preparação para a reforma consiste num “processo de informação-formação”, cujo conteúdo deveria abordar três aspetos fundamentais (Moragas, 2004, p.458-461):

- Psicossociais: orientados para a organização do ritmo diário na ocupação do tempo, incentivando à descoberta de interesses, de instituições e de projetos, realçando os impactos positivos do voluntariado;
- Biológicos: centrados no campo da saúde, através da sensibilização para hábitos de vida saudáveis, de forma a minimizar o impacto da mudança no estilo de vida;
- Económicos: relacionados com a gestão de orçamentos familiares e os benefícios dos serviços direcionados para os reformados.

Loureiro (2011), partindo de uma pesquisa acerca dos efeitos que a passagem à reforma exerce nas vivências dos indivíduos e das

suas famílias, defende que não existe um modelo único de preparação para a reforma. Contudo, sugere medidas que podem contribuir para uma experiência bem-sucedida (Loureiro, 2011, p.308-309):

- Compreender o significado que os indivíduos atribuem ao contexto profissional, com o objetivo de perceber como será a percepção da sua vivência durante a reforma;
- Promover um afastamento gradual da esfera laboral, através da ocupação do tempo com novos interesses que possibilitem a manutenção de um ritmo diário;
- Realizar um plano económico para assegurar a estabilidade financeira, derivado da menor probabilidade de acréscimo de rendimentos e do possível aumento de gastos;
- Preparar a dinâmica familiar, no sentido de assimilarem a maior presença da pessoa reformada no espaço doméstico e estimular uma relação conjugal de qualidade, tendo em conta que o cônjuge pode ser a principal fonte de apoio na vivência da reforma.

Fonseca (2004), com base num estudo sobre o processo de transição-adaptação à reforma, identifica medidas de natureza socio-política e contextual, com o objetivo de se controlar e minimizar os impactos negativos que possam advir com a passagem à reforma (Fonseca, 2004, p.545):

- Identificar novos contextos onde os indivíduos possam desenvolver atividades, atraindo-os para participar na comunidade;
- Providenciar serviços que estimulem as relações além do grau de parentesco, apoiando grupos e associações que prestem suporte em situações de dependência, assegurando o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas;
- Fomentar a ligação entre tempos livres e a educação/formação que promovam resultados profícuos na forma de ser e de estar dos indivíduos e não somente para ocupar o tempo de forma descomprometida ou passiva.

Na opinião de França (2010), a preparação para a reforma é crucial para todos os cidadãos. Na planificação individual, a saúde e o rendimento económico são fatores preponderantes para garantir a mobilidade e a independência das pessoas. Na planificação coletiva, as atitudes perante a reforma estão relacionadas com o contexto socioeconómico e político, dependendo do valor que se atribui às pessoas nas diversas etapas da vida e dos preconceitos acerca do envelhecimento (França, 2010, p.48). No contexto empresarial, importa salientar que a preparação para a reforma deve ser parte integrante da política de recursos humanos, tónica em que assenta o presente artigo. Contudo, Moragas (2004) lembra que nos trabalhadores pode existir alguma desconfiança quanto aos objetivos dos programas de preparação para a reforma, visto que podem ser utilizados como uma medida para reestruturações organizacionais e cuja participação no programa seria uma via rápida para a saída da empresa, mais do que um verdadeiro benefício para o futuro dos trabalhadores (Moragas, 2004, p.463). Nesse sentido, o uso deste tipo de programas por parte das empresas e o possível receio dos colaboradores quanto aos seus objetivos reais, são fatores que podem condicionar o desenvolvimento da preparação para a reforma (Lansley e Pearson, 1989, p.9-10).

3. Programa de formação de preparação para a reforma

De seguida propõe-se um programa de formação de preparação para a reforma constituído por quatro áreas. A primeira reveste-se de uma fase de diagnóstico que visa promover a reflexividade acerca da transição do trabalho para a reforma e auscultar possíveis áreas de interesse. A segunda tem como objetivo transmitir os conhecimentos para os indivíduos acederem à reforma. Na terceira são abordadas as potenciais mudanças a surgir com a reforma, contribuindo para os indivíduos terem uma noção mais realista dos impactos que podem ocorrer nas suas vidas e de que modo vai influenciar o seu quotidiano. Tendo em conta que a preparação para a reforma requer um plano de ação, tal como o programa propos-

to por Moragas (2004, p.470-471), a última área tem como objetivo conduzir os participantes a efetuar um planeamento que reflita as respostas às necessidades de cada indivíduo.

Além da figura do dinamizador do programa de preparação para a reforma, tendo em conta a diversidade dos tópicos abordados, recomenda-se que a estrutura programática conte com a colaboração de outros profissionais especialistas nas suas áreas de atuação que, ao abordarem a temática da reforma a partir dos seus referenciais de conhecimento, fazem-no de forma articulada com a restante linha programática, tal como sugerido no programa apresentado por Saveia (2016, p.224-228). Assim, é benéfica a multidisciplinaridade e também o envolvimento de outros atores de instituições, como Associações de reformados, Juntas de freguesia, Câmaras municipais, Universidades, Sindicatos e Academias seniores, com o objetivo de desmistificar o que é a reforma, de fomentar novas relações sociais e de vislumbrar possibilidades de participação ativa na sociedade (Sirlin, 2007, p.67-71). Considerando a importância da família no modo como os indivíduos se relacionam com a reforma (Rebelo, 2021, p.294), aconselha-se que o programa de preparação contemple a participação de um dos elementos (ex. cônjuge) em palestras iniciais ou em seminários informativos (França, 2010, p.54).

O programa seguidamente proposto assume-se como um guia orientador para a preparação para a reforma. Nesse sentido, sugere-se que a sua implementação seja ajustada à dimensão da empresa e ao número e perfis dos colaboradores, por causa da extensão do programa e da profundidade dos temas a trabalhar.

Programa de formação de preparação para a reforma

1. Diagnóstico: o dinamizador da formação vai promover nos indivíduos a reflexão em torno da transição do trabalho para a reforma, e aferir áreas que despertam a motivação para a ocupação do tempo, através de questões como:

- a) Para si, o que representa o trabalho (significado)?
- b) O trabalho proporcionou o contacto com atividades de que

- gostasse de manter uma ligação?
- c) Assistiu a formações que despertaram a sua curiosidade para explorar mais tarde?
 - d) Via-se a exercer uma atividade profissional no período da reforma?
 - e) Como ocupa o seu tempo em horário pós-laboral?
 - f) Pode identificar as pessoas com que ocupa mais tempo em horário pós-laboral?
 - g) O que gostaria de desenvolver que ainda não teve oportunidade?
 - h) Como é que a sua família encara a possibilidade de estar reformado(a)?
 - i) Neste momento, qual a sua expectativa para a reforma?

2. Acesso à reforma: procura-se transmitir os conhecimentos necessários para se desenvolver um pedido de acesso à reforma, nomeadamente:

- a) Informar a principal legislação e as condições gerais de acesso
- b) Elucidar sobre os critérios utilizados para o cálculo do valor da pensão
- c) Simular, via *online*, o pedido de aposentação/reforma
- d) Esclarecer as condições relacionadas com a possibilidade de reforma antecipada

3. Mudanças: abordam-se as principais mudanças que podem ocorrer no quotidiano, nomeadamente ao nível da saúde, relações sociais, relações familiares, relações com a comunidade, e na vertente económico-financeira.

3.1 Saúde

- a) Informar sobre os fatores de risco e as principais doenças que podem surgir com o avançar da idade, bem como os acessos a cuidados de saúde

- b) Destacar a importância da nutrição, da alimentação e do exercício físico para um estilo de vida saudável
- c) Capacitar para a leitura de rótulos dos produtos alimentares
- d) Recomendar medidas que contribuem para a prevenção de quedas
- e) Sensibilizar para a realização de atividades promotoras do raciocínio e de relações amistosas

3.2 Relações sociais

- a) Evidenciar a importância dos amigos e da rede vizinhança
- b) Identificar espaços ou entidades promotoras de atividades e de interações sociais entre pessoas com afinidades em comum
- c) Abordar a importância do voluntariado como forma de participação na comunidade e como contributo para a autoestima

3.3 Relações familiares

- a) Realçar a importância da família enquanto instituição que influencia o modo de relação com a reforma, devido à interdependência de papéis sociais entre os familiares
- b) Destacar a importância da rede de suporte familiar, tanto no apoio prestado, como nos apoios recebido e percebido
- c) Abordar as perdas familiares enquanto acontecimentos naturais do percurso de vida, nomeadamente o impacto da viuvez

3.4 Relações com a comunidade

- a) Informar acerca da oferta da rede de transportes e de serviços de apoio com o objetivo de promover a mobilidade e a participação na comunidade, abordando os diversos tipos de respostas sociais que podem contribuir para preservar a independência no espaço residencial
- b) Sensibilizar para a segurança física e digital

3.5 Económico-financeira

- a) Abordar os principais custos e as poupanças que podem ocorrer com a reforma
- b) Incentivar à elaboração de uma previsão dos custos e poupanças que irão surgir, de forma a facilitar a gestão do orçamento individual/familiar

4. Plano de ação para a reforma: consiste na realização de um planeamento que integre os temas explanados anteriormente. Torna-se importante espelhar ações e uma calendarização, de modo a permitir, sobretudo numa fase inicial, conferir maior harmonia na transição para a reforma.

Após a realização do programa de formação, tendo em conta que este incentiva os participantes à reflexividade e ao contacto gradual com outros centros de interesse, é conveniente o dinamizador efetuar uma reunião de avaliação, individual ou em grupo, com o intuito de se reverem eventuais necessidades ou aspirações para a reforma que se encontram no plano de ação. Quanto ao momento em que se deve agendar essa avaliação, sugere-se que seja um aspeto a ser tratado de forma flexível, pois o referido plano está ancorado nas necessidades dos indivíduos. Assim, considera-se que o mais importante é esse balanço ser feito antes de a reforma ocorrer, podendo inclusive estender-se após o período inicial da mesma, de modo a transmitir maior segurança e motivação às pessoas reformadas.

Importa também referir que um programa de formação de preparação para a reforma deve ser acompanhado de outras medidas a montante que permitam aos indivíduos manterem-se satisfeitos e produtivos no decurso da sua atividade profissional. Tal como preconizado no plano ação internacional para responder às oportunidades e desafios do envelhecimento da população no século XXI, com vista à promoção do envelhecimento ativo, é imprescindível a existência de políticas de gestão de recursos humanos que atendam às características específicas dos colaboradores que estão numa idade próxima da reforma, efetuando ajustes ao nível das

condições de trabalho. Entre as diversas medidas que constam no referido documento, encontram-se propostas no sentido de estimular o desenho de computadores ou outros materiais que tenham em conta as mudanças ao nível das aptidões físicas e da capacidade visual das pessoas com mais idade, bem como proporcionar conhecimentos, sobretudo ao nível das tecnologias da informação e da comunicação, para reduzir o fosso tecnológico entre as gerações e, consequentemente, minimizar a infoexclusão das pessoas mais velhas (ONU, 2003, p.21-22).

A par das medidas enunciadas, podem desenvolver-se outras práticas de trabalho, nomeadamente ao nível da assiduidade, que podem fazer parte integrante do programa de formação, como por exemplo, promover um horário de trabalho flexível ou reduzir o número de dias de trabalho semanal, de modo a favorecer uma passagem gradual para a reforma. Naturalmente que isso pode ser visto como um custo para a entidade empregadora, devido ao tempo de ausência e à necessidade de substituição do trabalhador. Contudo, além das horas de formação interna poderem ser contabilizadas no âmbito do Código do Trabalho, defende-se que esta prática deve ser perspectivada como um investimento na pessoa que ainda está ao serviço, podendo futuramente, já na condição de reformada, tornar-se uma “embaixadora” da política de gestão de recursos humanos da empresa que representou.

Conclusão

Este artigo começou por abordar a importância do trabalho, da experiência do colaborador e da preparação para a reforma enquanto prática no âmbito da gestão de recursos humanos. De seguida percorreram-se os diversos significados e atitudes perante a reforma, tornando evidente que esta se reveste de um processo subjetivo por estar vinculado à singularidade de cada indivíduo. Após esse caminho procurou-se contribuir para um diálogo mais esclarecedor acerca da preparação para a reforma. Por conseguinte, debateram-se os seus objetivos, as fases de desenvolvimento e os

conteúdos a desenvolver, mas também as possíveis condicionantes à implementação de um programa desta natureza.

Para sistematizar a reflexividade produzida apresentou-se um programa de formação composto por quatro áreas: diagnóstico; acesso à reforma; mudanças; e plano de ação. Para finalizar, de modo a garantir o melhor possível um alinhamento das expectativas para a reforma, sugeriu-se a necessidade de efetuar uma avaliação ao plano de ação. Além disso, evidenciou-se que esta prática organizacional deve ser articulada com outras medidas de gestão de recursos humanos que possibilitem manter os atuais trabalhadores e os futuros reformados produtivos e satisfeitos.

Conclui-se que um programa de formação de preparação para a reforma é benéfico para a sociedade como um todo, sendo por isso necessária uma maior afirmação desta prática, tanto no contexto empresarial, como ao nível das políticas públicas. Nesse seguimento, futuras linhas de investigação podem ser desenvolvidas em torno desta temática, como por exemplo: realizar estudos comparativos entre pessoas que participaram e outras que não integraram este tipo de programa com o objetivo de se aferir os respetivos impactos na relação com a reforma; avaliar entre as organizações e os trabalhadores os possíveis motivos de resistência à implementação e à participação num programa de formação de preparação para a reforma; ou desenvolver projetos de cooperação nos municípios que envolvam as empresas, os trabalhadores, e as instituições públicas e privadas, de modo a fomentar o trabalho em rede e medir o retorno do investimento social que a preparação para a reforma pode ter na comunidade.

Referências bibliográficas

- Agulló Tomás, Maria Silveria (2001), *Mayores, actividad y trabajo en el proceso de envejecimiento y jubilación: Una aproximación psico-sociológica*, Madrid, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (IM-SERSO), Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Ash, Philip (1966), "Pre-Retirement Counseling" *The Gerontologist*,

- 6 (2), pp. 97-99.
- Atchley, Robert C. (1976), *The Sociology of Retirement*, Cambridge, Massachusetts, Schenkman Publishing Company.
- Brown, S. Kathi, Fleishman-Hillard, Teresa Keenan e Jeff Love (2003), *Staying ahead of the curve 2003: The AARP working in retirement study*, Washington, DC AARP.
- Cabral, Manuel Villaverde (coord.), Pedro Moura Ferreira, Pedro Alcântara da Silva, Paula Jerónimo e Tatiana Marques (2013), *Processos de Envelhecimento em Portugal: Usos do tempo, redes sociais e condições de vida*, Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Costa, Dora L. (1998), "The Evolution of Retirement", *The Evolution of Retirement: An American Economic History, 1880-1990*, Dora L. Costa, Chicago, University of Chicago Press.
- Estacio, María Emilia Guevara (2013), "Preparación para la jubilación: diseño de un programa de acompañamiento psicológico", *Visión Gerencial*, 1, pp. 103-122.
- Fonseca, António Manuel (2011), *Reforma e Reformados*, Coimbra, Edições Almedina.
- Fonseca, António Manuel (2004), *Uma abordagem psicológica da "passagem à reforma" – Desenvolvimento, Envelhecimento, Transição e Adaptação*, Tese de Doutoramento em Ciências Biomédicas, Porto, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, Universidade do Porto.
- França, Lucia Helena de Freitas Pinho (2010), "Preparação para a Reforma: Responsabilidade individual e colectiva", *Psychologica*, 53, pp. 47-66.
- Freire, João (1997), *Variações sobre o Tema Trabalho*, Porto, Edições Afrontamento.
- Lansley, John e Maggie Pearson (1989), *Preparación a la jubilación en los países de la Comunidad Europea*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Loureiro, Helena Maria Almeida Macedo (2011), *Cuidar na "entrada na reforma": uma intervenção conducente à promoção da saúde de indivíduos e de famílias*, Tese de Doutoramento em Ciências da Saúde, Aveiro, Secção Autónoma de Ciências da Saúde da Universidade de Aveiro.

- Mendizabal, Maria Rosario Limon (1993), "La preparación a la jubilación: nueva ocupación del tiempo", *Revista Complutense de Educación*, 4 (1), pp. 53-67.
- Moragas, Ricardo Moragas (2004), "Preparación para la jubilación", em Rocío Fernández-Ballesteros (dir.), *Gerontología Social*, Madrid, Ediciones Pirámide.
- Organização das Nações Unidas (2003), *Declaración Política y Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento*, Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, Nueva York, ONU.
- Phillipson, Chris (1987), "The transition to retirement", em Gaynor Cohen (ed.), *Social Change and the Life Course*, London, Tavistock Publications.
- Rebelo, Bruno Pereira de Andrade (2021), *Reformados e modos de relação com a reforma*, Tese de Doutoramento em Sociologia, Lisboa, Escola de Sociologia e Políticas Públicas, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.
- Reitzes, Donald C. e Elizabeth J. Mutran (2004), "The Transition to Retirement: Stages and factors that influence retirement adjustment", *International Journal of Aging and Human Development*, 59 (1), pp.63-84.
- Saveia, João Manuel (2016), "Programa de Preparação para a Reforma: um relato da experiência de organizações angolanas", *Atas do XVI Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho: Futuros do Trabalho: Políticas, Estratégias e Prospetiva*, pp. 217-232, realizado a 27 e 28 de Novembro de 2015, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- Schlossberg, Nancy K. (1981), "A Model for Analyzing Human Adaptation to Transition", *The Counselling Psychologist*, 9 (2), pp.1-18.
- Simões, António (2006), *A Nova Velhice: Um Novo Público a Educar*, Porto, Âmbar.
- Sirlin, Claudia (2007), "La Jubilación como situación de cambio: La preparación para la jubilación como acción estratégica para su abordaje", *Comentarios de Seguridad Social*, 16, pp. 47-73.
- Tomás, Licínio Manuel (2012), *Conjugação dos Tempos de Vida: Idade, Trabalho e Emprego*, Lisboa, Editora Mundos Sociais.