

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2025-02-18

Deposited version:

Publisher Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Rebelo, B. & Manso, J. (2024). Gestão de recursos humanos e a preparação para a reforma: De que modo as organizações podem contribuir?. In João Ricardo Catarino, Fernanda Nogueira, Sónia P. Gonçalves & Alexandre Nunes (Ed.), *Gestão de recursos humanos e administração pública na lusofonia: Olhares plurais sobre a sustentabilidade*. (pp. 433-450). Lisboa: ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Further information on publisher's website:

10.33167/978-989-646-187-4

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Rebelo, B. & Manso, J. (2024). *Gestão de recursos humanos e a preparação para a reforma: De que modo as organizações podem contribuir?*. In João Ricardo Catarino, Fernanda Nogueira, Sónia P. Gonçalves & Alexandre Nunes (Ed.), *Gestão de recursos humanos e administração pública na lusofonia: Olhares plurais sobre a sustentabilidade*. (pp. 433-450). Lisboa: ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas., which has been published in final form at <https://dx.doi.org/10.33167/978-989-646-187-4>. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

Gestão de Recursos Humanos e a Preparação para a Reforma: De que Modo as Organizações podem Contribuir?

Bruno Pereira de Andrade Rebelo

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa | CIES Centro de Investigação e Estudos de Sociologia

José Ramos Pires Manso

Universidade da Beira Interior | NECE Research Center for Business Sciences

RESUMO

O ciclo de vida de um trabalhador deve ser gerido de forma estratégica desde a sua entrada numa organização até à sua desvinculação laboral. No caso dos indivíduos que vão passar à reforma, a revisão da literatura aponta para a escassez ao nível das pesquisas nessa transição. Este artigo tem como principal objetivo compreender o papel que a gestão de recursos humanos pode assumir num processo de preparação para a reforma. Com base numa metodologia qualitativa realizaram-se entrevistas a trabalhadores e pessoas reformadas ou em situação de pré-reforma. Apesar dos entrevistados não terem participado em processos de preparação para a reforma, nas organizações onde trabalham ou desempenharam a sua atividade profissional, foi possível captar, através das suas respostas, um conjunto de práticas que estes consideram relevantes num processo dessa natureza, e que podem resultar em benefícios para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Organizações, Trabalho, Reforma.

ABSTRACT

The life cycle of an employee needs to be managed strategically from the moment they join an organization until they leave it. In the case of individuals nearing retirement, the literature review points to a paucity of research on this transition. The main objective of this article is to understand the role that human resource management can play in a process of preparing for retirement. Based on a qualitative methodology, interviews were conducted with employees and retired or pre-retired individuals. Although the interviewees had not participated in retirement preparation processes in the organizations where they work or have worked, it was possible to capture, through their responses, a set of practices that they consider relevant in a process of this nature, and that can result in benefits for individuals, organizations and society.

Keywords: Human Resources Management, Organizations, Work, Retirement.

1. Introdução

O trabalho ocupa um lugar central no percurso de vida dos indivíduos por ser um elemento estruturante do ciclo das atividades diárias. Nesse sentido, representa uma ocupação orientada para objetivos que contribui para organizar o tempo, constitui uma fonte de rendimento, possibilita o desenvolvimento de capacidades e de relações interpessoais, o acesso a um determinado estatuto e a criação de uma identidade pessoal (Giddens, 2000, p. 372-373).

Numa sociedade muito orientada para o trabalho, a atividade profissional representa o adquirir de um estatuto e uma forma de participação social, isto é, assume um papel relevante na definição e no desenvolvimento da identidade, pelo que a transição para a reforma poderá ser encarada por alguns indivíduos como uma perda de lugar na sociedade (Fonseca, 2004, p. 402). No entanto, os indivíduos desempenham diversos papéis sociais que contribuem para a sua identidade, sendo que o trabalho é dos mais relevantes, mas não tem de ser necessariamente o único com essa importância na vida de uma pessoa, podendo existir uma continuidade de outros interesses ou atividades, como se existisse uma ponte entre o antes e o pós-reforma (Atchley, 1971). Assim, alterações na relação do indivíduo com o contexto do trabalho (como a passagem à reforma), poderão refletir-se em modificações no quotidiano dos indivíduos (Fonseca, 2012, p. 78). O envelhecimento demográfico, e respetivo aumento do número de pessoas reformadas, é um dos reflexos das transformações etárias da população, designadamente da diminuição da taxa de natalidade e do aumento da esperança de vida. Com efeito, previsivelmente, o período da reforma tenderá a ser vivido durante mais anos, tendo implicações em diversas dimensões da vida quotidiana, nomeadamente na esfera familiar, nas relações sociais, na saúde, na ocupação do tempo e na vertente económica.

Segundo Wermel (1960), diversas entidades podem intervir na preparação para a reforma, contribuindo para o ajustamento aos respetivos impactos, nomeadamente as organizações públicas e privadas, as escolas, os sindicatos, e as organizações da comunidade. No entanto, destaca que o papel do empregador é mais direto comparativamente às restantes entidades. O autor sublinha que uma pessoa pode ser membro ou não dessas entidades (ex. pertencer a uma organização comunitária ou a um sindicato), contudo, será sempre um trabalhador de uma empresa, cujo momento da sua reforma poderá ser determinado

pela política da entidade empregadora. Considerando esta relação, o empregador deverá ter uma especial atenção com os trabalhadores relativamente à adaptação à reforma (Wermel, 1960, p. 37).

De acordo com França (2010), o desafio do envelhecimento consistirá em manter os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho e, simultaneamente, a facilitar a transição e a adaptação dos que se desejam reformar (França, 2010, p. 53). As recomendações europeias no âmbito das políticas de recursos humanos para a gestão da idade e do envelhecimento ativo também parecem ir nesse sentido. O Relatório sobre a primeira Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento, decorrida em Viena, no ano de 1982, defendia que os países deveriam adotar medidas para facilitar a transição para a reforma, flexibilizando a idade de acesso ou diminuindo gradualmente o número de horas de trabalho semanais, à medida que uma pessoa se aproxima da reforma (UN, 1982, p. 23).

Numa conceção de promoção do envelhecimento ativo, na sequência da segunda Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento, decorrida em Madrid, no ano de 2002, foi elaborado um plano de ação para dar resposta às oportunidades e desafios do envelhecimento da população. O plano centra-se em três áreas, concretamente na promoção da saúde e bem-estar na velhice; na criação de um ambiente inclusivo onde as pessoas idosas possam evidenciar as suas capacidades; e no contributo que as pessoas mais velhas podem aportar à sociedade (ONU, 2003). Relativamente a esta última área, além do apoio ao nível familiar e de participação na comunidade, é recomendado que as práticas de gestão de recursos humanos atendam às características das pessoas que estão numa idade próxima da reforma, ajustando as condições de trabalho e proporcionando oportunidades de desenvolvimento com o objetivo de os indivíduos manterem os seus perfis de competências atualizados para o desempenho da sua atividade profissional, bem como adotar-se modalidades de trabalho baseadas na reforma flexível onde as pessoas possam combinar uma atividade profissional remunerada com outras atividades (ex. voluntariado) (ONU, 2003, p. 13-29).

Nesse mesmo ano (2002), a Organização Mundial de Saúde definiu o conceito de Envelhecimento Ativo como “o processo de otimização das oportunidades para a saúde, participação e segurança, para melhorar a qualidade de vida das pessoas que envelhecem” (WHO, 2002, p. 12). Face à crescente tendência de envelhecimento na Europa, em 2012 foi celebrado o Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações em que se pretendia sensibilizar para o contributo socioeconómico das pessoas mais velhas na sociedade.

De acordo com o Relatório *Healthy Ageing – A Challenge for Europe*, do Swedish National Institute of Public Health (2006), são escassas as pesquisas centradas na transição do trabalho para a reforma, nomeadamente na sua preparação, apesar de se considerar que essas intervenções antecipatórias poderão ter efeitos positivos (Swedish National Institute of Public Health, 2006, p. 68). Conforme o Guia para a Promoção do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações no Contexto Empresarial, a preparação para a reforma deve ser entendida pela gestão de recursos humanos como um importante vetor de atuação, na medida em que se reveste de um contributo relevante para o envelhecimento ativo (Grace, 2013, p. 41-42). França (2010) considera que apesar de as organizações não serem responsáveis pela vida das pessoas, podem facilitar uma reflexão prévia da reforma

com o intuito de conhecer as atitudes face a esta nova fase, defendendo o desenvolvimento de programas de preparação para a reforma (França, 2010, p. 53). Esta atenção direcionada para o trabalhador contribui para melhorar a sua experiência na organização, que deve ser tida em conta em todo o seu percurso, ou seja, desde o momento do recrutamento até à sua passagem à reforma, processo que também tem implicações para a própria organização (ex. na transmissão de conhecimento), motivo pelo qual a gestão de recursos humanos deve gerir estrategicamente essa transição. Por conseguinte, o principal objetivo deste estudo consiste em compreender o papel que as organizações, através da gestão de recursos humanos, podem assumir num processo de preparação dos trabalhadores para a reforma.¹¹

2. Quadro Teórico

2.1 A Gestão de Recursos Humanos

A missão e os objetivos da função de gestão de recursos humanos têm evoluído com as alterações sucessivas da envolvente e da estrutura das próprias organizações (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001, p. 48). Desde a década de 1980, a função de gestão de recursos humanos tem exercido uma influência mais estratégica nas organizações, reconhecendo o papel fundamental que os trabalhadores têm para uma empresa ter sucesso no mercado em que opera (Deadrick & Stone, 2014, p. 193-195). Nesse sentido surge a designação de “gestão de recursos humanos”, em detrimento da noção de “gestão de pessoal” que possuía um caráter mais administrativo, assente em tarefas como o processamento de salários e a contratação de pessoal (Sousa et al., 2006, p. 10).

Conforme Rego et al. (2020), nas organizações em que o modelo de serviço de pessoal servia de quadro orientador, as tarefas desenvolvidas pelos profissionais desta área eram essencialmente de natureza operacional, estando essa função, de certa forma, alheada das áreas de negócio das empresas. O reconhecimento quanto à contribuição das pessoas para o desempenho organizacional, bem como a mudança ao nível das práticas desenvolvidas que foram dando corpo a essa importância, permitiram alargar o perímetro de ação da gestão de recursos humanos, aproximando-a da gestão de topo, e assim conferir um papel mais relevante do Gestor de Recursos Humanos (Rego et al., 2020, p. 72-73), cuja crescente influência tem contribuído para a designação de “Business Partner” (Ramlall, 2003, p. 48).

Neste seguimento, além das tarefas de índole administrativa, a gestão de recursos humanos encarrega-se da resolução de problemas que têm implicações no presente e no futuro, tanto para os indivíduos, como para as organizações (Sousa et al., 2006, p. 13). Há diversas práticas de recursos humanos que conferem essa relevância estratégica nas organizações, como por exemplo o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, a gestão de benefícios e bem-estar dos colaboradores, bem como a responsabilidade social.

O impacto positivo das práticas de recursos humanos contribui para a melhoria do desempenho organizacional e para a satisfação dos colaboradores, conforme aferido na pesquisa de Gürbüz (2009, p. 118). No entanto, a influência positiva das práticas de recursos

1. O presente artigo resulta da pesquisa realizada no âmbito de um Pós-Doutoramento em Gestão e Economia realizado na Universidade da Beira Interior, Covilhã, no período de fevereiro de 2022 a maio de 2023.

humanos é potenciada quando estas estão interligadas (Neves & Gonçalves, 2015, p. 43). Uma componente relevante de uma estratégia de recursos humanos passa por compreender de forma clara as transições da força de trabalho, ou seja, as entradas, as mobilidades e as saídas da organização (Adams & Rau, 2012, p. 119). Tendo em conta o ciclo de vida do trabalhador, torna-se indispensável acompanhar a sua experiência vivida na empresa, desde o momento da sua integração até à sua saída. Por esse motivo, é importante as organizações disponibilizarem um conjunto de benefícios que contribuam para as necessidades e consequente satisfação dos trabalhadores. Segundo Armstrong & Taylor (2014), os benefícios consistem em acordos feitos pelas entidades empregadoras com o objetivo de melhorar o bem-estar dos seus trabalhadores, podendo abranger um seguro de saúde, férias extra ou uma contribuição para um fundo com vista a ser um ajuda complementar para a pensão de reforma (Armstrong & Taylor, 2014, p. 381). Essa política direcionada para o bem-estar dos colaboradores contribui para que estes se sintam envolvidos, reforçando o comprometimento organizacional, o que terá reflexo na imagem que transmitem para o exterior desta, potenciando o branding da organização.

Numa perspetiva construtiva da gestão de saídas e transição para a reforma, Naegele & Walker (2006) defendem que as boas práticas, como a redução gradual da jornada de trabalho ou a disponibilidade para prestar aconselhamento a pessoas reformadas, trazem benefícios para os ex-funcionários, mas também para as organizações, como por exemplo a melhoria do ambiente interno e da imagem corporativa no exterior, ou uma maior facilidade de encontrar sucessores e familiarizá-los com o trabalho a desempenhar. Para o efeito, os autores sublinham a necessidade de existir no seio da organização uma atitude positiva relativamente ao envelhecimento (Naegele & Walker, 2006, p. 21-22).

Uma das principais preocupações num processo de gestão de saídas, nomeadamente numa situação de reforma de um trabalhador, está relacionada com a retenção de conhecimento. Martins (2018) distingue entre conhecimento tácito, que é mais pessoal e pouco visível, como é o caso do conhecimento subjetivo, e que está mais enraizado na experiência, ações, rotina, valores e emoções dos indivíduos; e o conhecimento explícito, que pode ser expresso em linguagem sistemática e formal, partilhado na forma de dados, manuais, e processado, transmitido e acumulado de modo relativamente fáceis (Martins, 2018, p. 20). DeLong (2004) sublinha que a retenção do conhecimento é um desafio complexo que implica a interligação com outras práticas de recursos humanos, como por exemplo ao nível da gestão de carreira, de programas de reforma faseados e de planos de sucessão (DeLong, 2004, p. 7).

2.2 A Preparação para a Reforma

A reforma é um processo que decorre ao longo do tempo, iniciando bem antes e continuando muito depois desse acontecimento que é a reforma (Adams & Rau, 2011, p. 180). Sendo um processo que conduz a diversas mudanças (ex. ao nível económico, social e familiar), as quais os indivíduos procuram gerar respostas adaptativas, cada pessoa perceciona a reforma de maneira distinta, devido ao seu percurso de vida (Estacio, 2013, p. 104). Desde cedo que os jovens são preparados para o mercado de trabalho, mas relativamente à reforma não se tem dado a mesma importância (Simões, 2006, p. 90). Moragas (2004) con-

sidera que não se atribuiu a mesma importância à reforma porque a esperança de vida não era tão longínqua como no presente. O autor acrescenta que, devido ao prolongamento da escolaridade, à insegurança laboral, e ao desemprego, as carreiras profissionais tendem a ser mais curtas comparativamente às gerações anteriores. Essas transformações sociais conduzem à necessidade de repensar o papel dos atuais reformados, de forma a proporcionar um envelhecimento ativo (Moragas, 2004, p. 452-453).

Devido à interdependência de conteúdos do passado, do presente e do futuro, o tema da reforma interessa a qualquer idade, sendo necessário conhecer as atitudes dos trabalhadores perante a reforma com o objetivo de se delinearem estratégias que proporcionem o bem-estar dos indivíduos (França, 2010, p. 50). Nesse sentido, os responsáveis de recursos humanos devem ter políticas de gestão da idade que ajudem os trabalhadores a estarem conscientes dos seus recursos e do apoio social que vão ter para uma adaptação mais favorável à reforma (Chiesa & Sarchielli, 2008, p. 382). Assim, para responder aos desafios e incertezas que a reforma acarreta, torna-se fundamental existir uma orientação que permita abordar de uma forma positiva esta nova realidade e possibilite uma mudança mais gradual (Estacio, 2013, p. 104). Proporcionar uma transição mais harmoniosa permite aos trabalhadores integrar o tempo disponível na rotina do quotidiano, contribuindo para preservar a identidade e os objetivos de vida (Fonseca, 2012, p. 81). Por conseguinte, as organizações têm a responsabilidade social de ajudar os trabalhadores a lidar com esse processo (Estacio, 2013, p. 105), desenvolvendo a preparação para este evento vital (Fernández-Ballesteros et al., 2007, p. 130-131).

Adams & Rau (2011) defendem que a natureza da preparação para a reforma é influenciada pelo quadro de vida dos indivíduos, mas também pelo ambiente externo mais amplo, como por exemplo as regras em vigor relativamente à reforma, a situação económica e a sustentabilidade da segurança social (Adams & Rau, 2011). No que diz respeito ao contexto organizacional, para se implementar um programa de preparação para a reforma é necessário ter em conta a estrutura da organização, nomeadamente a sua dimensão, o número de colaboradores, a dispersão geográfica e o orçamento disponível. Além disso, é necessário diagnosticar o número de pessoas próximo da reforma e o interesse dos indivíduos em passarem ou não à reforma quando cumprirem as condições de acesso (Saveia, 2016, p. 222). O diagnóstico pode ser feito através de entrevistas, questionários e grupos focais (França, 2010, p. 54) e tem como principal objetivo adequar o programa de preparação às necessidades e expectativas das pessoas que vão participar nesse processo (Saveia, 2016, p. 223).

Cabe sobretudo à gestão de recursos humanos conduzir este processo, mas noutras organizações pode fazer sentido envolver a área da responsabilidade social ou recorrer a uma entidade externa (Grace, 2013, p. 42), sendo este um processo a ser disponibilizado pelas empresas, cuja adesão pelos trabalhadores deverá ser de livre vontade (França & Soares, 2009, p. 749). Na preparação para a reforma é sugerida a colaboração de outros intervenientes de organizações, como associações de reformados, sindicatos, municípios e universidades. O envolvimento destas organizações permite uma participação ativa, cuja experiência contribui para mitigar possíveis problemas que a reforma ocasione, além de favorecer novas relações sociais e o associativismo, e de aumentar as oportunidades de as

pessoas contribuírem com os seus conhecimentos para a comunidade (Sirlin, 2007, p. 67-71).

Considerando as pesquisas de França et al. (2019), Saveia (2016) e Moragas (2004), o desenvolvimento de conteúdos formativos tende a ser a prática mais comum num processo de preparação para a reforma. De uma forma geral, os módulos cobrem áreas como recursos económicos; saúde; relações sociais e familiares; e temáticas relacionadas com as vertentes de educação, cultura e lazer (Mendizabal, 1993, p. 57). A heterogeneidade das pessoas que estão numa fase de transição para a reforma significa que esses programas podem representar apenas o primeiro passo do processo de preparação (Atchley, 1976, p. 34). Por isso, considerando que o objetivo passa por permitir uma transição gradual dos indivíduos, através da construção de novos hábitos que contribuam para uma adaptação progressiva, o processo de preparação para a reforma é uma estratégia de gestão de recursos humanos que envolve também outras práticas de intervenção, como por exemplo ao nível de horários de trabalho (ex. promoção de horários flexíveis) ou das funções desempenhadas (ex. plano de trabalho personalizado para gerir as expectativas e desejos) (Grace, 2013, p. 42-43). No final do processo de preparação para a reforma, a realização de um balanço por todos os intervenientes (ex. representantes da organização, dinamizadores e participantes) pode contribuir para melhorar as práticas organizacionais nesta área (García, 2006, p. 81).

3. Metodologia

Nesta investigação adotou-se uma metodologia qualitativa, mediante a realização de entrevistas, com o objetivo de se compreender o papel que as organizações, nomeadamente através da gestão de recursos humanos, podem assumir na preparação para a reforma. No período de maio de 2022 a fevereiro de 2023 foram realizadas 11 entrevistas a trabalhadores e pessoas reformadas ou em situação de pré-reforma. Esse número foi considerado suficiente para descrever e compreender a diversidade das perceções dos entrevistados até ao ponto de saturação da informação, ou seja, até ao momento em que a informação recolhida não acrescenta nada de significativamente novo acerca de um tema (Costa, 1986, p. 142).

A seleção dos entrevistados foi intencional, na medida em que se escolheram indivíduos que considerassem importante o facto de as organizações dinamizarem processos de preparação para a reforma. Nesse sentido, um critério pertinente para selecionar os entrevistados foi exercerem ou terem desempenhado funções em organizações com este tipo de serviço. Visou-se ainda que uma parte dos entrevistados tivesse atividade na área de gestão de recursos humanos, de modo a que essa experiência de terreno pudesse constituir uma mais-valia para os resultados a alcançar. Além disso, considerou-se que a amostra deveria ser constituída por um maior número de pessoas em situação de reforma. Esse critério deveu-se ao facto de essas pessoas terem passado pela experiência da atividade profissional e de estarem atualmente na reforma, podendo desse modo efetuar um processo reflexivo mais integrado acerca das práticas de gestão de recursos humanos que poderiam ter impacto nas suas vidas.

Na condução das entrevistas utilizou-se um guião composto por um conjunto de questões que visaram captar a trajetória pessoal; o enquadramento profissional; a perceção sobre a reforma e as respetivas práticas que as organizações podiam desenvolver no âmbito da

preparação para a reforma. No que concerne ao labor analítico, num primeiro momento os discursos dos entrevistados foram transpostos para grelhas compostas com as dimensões do estudo. De seguida procedeu-se à análise individual e comparativa dos casos. Por último selecionaram-se os excertos mais relevantes para os objetivos da pesquisa.

A amostra foi constituída por 11 pessoas, 6 do género feminino e 5 do género masculino, com idades compreendidas entre os 30 e os 81 anos, à data da recolha dos dados, sendo que 3 enquadram-se nas faixas etária dos 30 anos aos 40 anos (em exercício profissional), 1 posiciona-se no grupo etário dos 50 anos (em situação de pré-reforma), 6 no escalão etário dos 60 anos e 1 na faixa etária dos 80 anos (em situação de reforma). Os nomes dos entrevistados apresentados são fictícios, de forma a preservar o anonimato. Relativamente ao nível de escolaridade, com base nos graus de equivalência atuais, 8 pessoas concluíram o ensino superior, e 3 completaram o ensino básico. No que concerne à situação perante o trabalho, 3 entrevistados encontram-se em exercício profissional, 1 está na pré-reforma e 7 estão reformados. Tendo em conta a trajetória profissional dos indivíduos procurou-se contemplar uma diversidade de funções exercidas pelos entrevistados. A título de exemplo, incluiu-se na amostra entrevistados com experiência na área de Recursos Humanos e na área Técnica, e abrangeu-se diversos setores de atividade, como por exemplo a Banca e as Telecomunicações no setor privado, e entidades do setor público, como por exemplo na área dos Transportes e do Ensino Superior, sendo todas organizações de grande dimensão.

4. Resultados

4.1 Gestão de Recursos Humanos e a Preparação para a Reforma

Nenhum dos entrevistados foi envolvido num processo de preparação para a reforma nas organizações onde exercem ou exerceram atividade profissional. No entanto, através das suas narrativas, captou-se um conjunto de práticas que estes consideram fundamentais serem desenvolvidas e que se distribuem por: (1) Diagnóstico; (2) Adequação das condições de trabalho; (3) Parcerias com entidades de âmbito desportivo e sociocultural; (4) Apoio psicossocial; (5) Curso de preparação para a reforma; (6) Transferência de conhecimento; (7) Avaliação. Importa referir que estas práticas não têm um carácter sequencial, podendo ser implementadas e articuladas conforme a realidade de cada organização.

(1) Diagnóstico

Alguns entrevistados consideram que a implementação de um programa de preparação para a reforma deve começar por um diagnóstico. Essa análise tem como objetivo aferir junto das pessoas, que aderem voluntariamente ao programa, se pretendem ir diretamente para a reforma ou passar por um período de transição (ex. pré-reforma), bem como as suas áreas de interesse, de modo a desenvolver-se iniciativas ou ferramentas que permitam aos futuros reformados manterem-se ativos, ajustando assim o programa às suas expetativas e necessidades, tal como defendido por Saveia (2016, p. 222-223).

[...] Podiam ver se as pessoas estão interessadas em ir diretamente para a reforma ou se estão interessadas em passar por um período de transição. (Sofia, Reformada)

[...] Fazia-se o levantamento das motivações das pessoas enquanto estavam a trabalhar para depois quando a pessoa saísse em pré-reforma ou reforma já ter uma orientação. Ajudar as pessoas a descobrir as motivações e dar ferramentas para isso. [...] (Sandra, Pré-reforma)

Nesse diagnóstico, Vanda considera que os Recursos Humanos (RH) também podem desmistificar o que é o processo de preparação para a reforma, de modo a facilitar a recolha da informação e a adesão ao programa.

Para as pessoas poderem aderir voluntariamente devia haver uma comunicação global, mas também uma participação por parte dos RH, no sentido de desmistificar o que é esse processo [...]. (Vanda, Trabalhadora)

Considerando que o diagnóstico pode levantar temas muito particulares dos indivíduos, os entrevistados, nomeadamente os que se encontram em exercício profissional, consideram que essa auscultação pode ser feita através de entrevistas pela equipa de Recursos Humanos, ou mediante a colaboração de Consultoras externas. As entrevistas são uma das técnicas preconizadas por França (2010, p. 54) na realização do diagnóstico organizacional.

[...] esse diagnóstico poderá ser feito através de entrevistas [...], tentando perceber o modo como a pessoa está naquele momento, com as suas condicionantes ao nível físico, psicológico [...] a participação no programa deve ser opcional. (André, Trabalhador)

[...] além da Gestão de Recursos Humanos pode fazer sentido haver Consultoras nessa área, como há para o *Coaching*. (...) a metodologia deve ser individual, porque cada pessoa é diferente. [...]. (Beatriz, Trabalhadora)

(2) Adequação das condições de trabalho

Uma das recomendações emanadas do plano de ação da segunda Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento, reporta-se à necessidade de as práticas de gestão de recursos humanos atenderem às características das pessoas que estão numa idade próxima da reforma, adaptando as condições de trabalho (ONU, 2003, p. 13-29). Há entrevistados que consideram que a preparação para a reforma pode abranger a redução do horário, o ajustamento de responsabilidades organizacionais e a atribuição de benefícios, tal como preconizado pelo Guia para a Promoção do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações no Contexto Empresarial (Grace, 2013, p. 42).

[...] a empresa podia proporcionar trabalhos melhorados ou reduzir o horário meio-dia. As pessoas podiam escolher de manhã ou de tarde. [...]. (Henrique, Reformado)

[...] é preciso adequar o trabalho às pessoas com alguma idade, ao invés de ter mais responsabilidades. [...]. Por exemplo, progressivamente podiam aumentar os dias de férias. [...]. (Alice, Reformada)

Inclusive, para Alice, se tivesse sido colocada a hipótese de uma redução da carga horária, mesmo com uma harmonização do salário, ou uma mudança de funções, isso poderia ter contribuído para se manter a trabalhar.

[...] Se me tivessem proposto uma redução de horário, mesmo com redução de salário, podia manter-me a trabalhar no Banco, mesmo que fosse para outra função. A partir dos 50 ou 55 anos, as empresas têm de perceber como é que a pessoa se sentiria melhor na empresa, continuando a ser válida. [...].

(Alice, Reformada)

Ainda no âmbito da adequação das condições de trabalho, uma das entrevistadas mencionou a possibilidade de as pessoas reformadas continuarem a trabalhar na mesma empresa a tempo parcial, o que resultaria em vantagens para ambas as partes.

A pessoa enquanto está reformada podia ser útil e fazer um part-time na mesma empresa. A pessoa ia ganhar mais qualquer coisa e sentia-se útil e a transição não era tão drástica. Para a empresa seria bom porque já conhecia o seu trabalhador, seria uma mais-valia. (Laura, Reformada)

(3) Parcerias com entidades de âmbito desportivo e sociocultural

Na opinião de alguns entrevistados, as parcerias com clubes desportivos, associações de reformados ou paróquias, seria uma oportunidade de os trabalhadores terem contacto com a comunidade e não sentirem uma quebra na passagem à reforma, quer no âmbito da ocupação do tempo, quer das relações sociais. Por conseguinte, este tipo de parcerias pode contribuir para os indivíduos terem ocupações ancoradas em objetivos, permitindo uma transição mais harmoniosa para a reforma (Fonseca, 2012, p. 81).

[...] As empresas podem fazer pontes com associações da empresa, como os clubes ou então com a comunidade, como as paróquias [...]. (André, Trabalhador)

Se houvesse uma interligação com os grupos desportivos [...]. Os RH estão muito habituados a lidar com as pessoas e por isso são quem estão mais bem preparados para fazer essa gestão [...]. (Sofia, Reformada)

[...] Esta empresa tem um clube em que muitos dos reformados participam nos passeios (...). E tem uma associação que tem trabalhos manuais, organizam convívios, sempre é uma forma de incentivar os mais seniores a conviverem entre si. A empresa podia informar os trabalhadores com maior detalhe sobre as atividades do clube e da associação [...]. (Sandra, Pré-reforma)

João destaca que o trabalho é uma atividade feita num coletivo, e que por isso as empresas deviam desenvolver parcerias com o objetivo dos futuros reformados não se sentirem isolados. Conclui que esse aspeto é importante para a saúde mental das pessoas idosas.

[...] O trabalho no coletivo é importante. Por isso, as empresas podem desenvolver uma atuação no âmbito da vida social das pessoas para quando saírem da empresa não se sentirem isoladas, fechadas em casa. As empresas podem fazer parcerias com associações de reformados que podiam ter atividades culturais ou passeios [...]. Para a saúde mental das pessoas idosas é muito importante [...]. (João, Reformado)

(4) Apoio psicossocial

Para alguns entrevistados, o apoio psicossocial é um aspeto que deve ser tido em consideração quando as pessoas se encontram ao serviço, numa perspetiva de aferir a motivação no desempenho da sua função e uma possível necessidade de mudança, mas igualmente quando as pessoas se encontram reformadas, prestando apoio psicológico.

[...] Uma avaliação psicológica a partir dos 50 ou 55 anos para ver como está a pessoa, até porque a empresa não tem interesse em ter um funcionário desmotivado. Perceber o que a pessoa queria, por exemplo outro serviço, uma redução de horário até para ter outras atividades remuneradas. (Alice, Reformada)

[...] A empresa estar disponível para atender as pessoas. Haver um acompanhamento psicológico, mesmo já estando reformadas. (João, Reformado)

O comentário de André é elucidativo quanto à importância de ser disponibilizado apoio psicossocial, quer na fase final da carreira profissional, de modo a prevenir uma possível desmotivação ou ansiedade sobre o que é a reforma, quer no momento em que os indivíduos se encontram reformados, para evitar situações de depressão.

[...] Como dou formação, lido com muitas pessoas e às vezes vejo a desmotivação das que estão já no fim da carreira, mas também ficam ansiosas de começar algo que não sabem o que é [...]. (André, Trabalhador)

(5) Curso de preparação para a reforma

Uma das entrevistadas, que depois de reformada participou num curso de preparação para a reforma desenvolvido por um sindicato, considera que esta formação pode ser dinamizada pelas empresas ou em parceria com os sindicatos, sendo estas algumas das entidades que, segundo Wermel (1960), podem intervir no âmbito do planeamento da reforma. Quando o curso fosse desenvolvido pelas empresas a formação poderia ser feita online, ao próprio ritmo dos trabalhadores e num horário pós-laboral, o que iria contribuir para reduzir os custos para as organizações.

Os RH poderiam falar com as pessoas e fazer um curso de preparação para a reforma, que podia ser online para ver se estão preparadas [...]. O curso estaria lançado no computador e cada pessoa faria ao seu ritmo. [...] seria pós-laboral e teria um custo menor para a empresa. (Sofia, Reformada)

O objetivo do curso seria o de estimular a reflexão sobre o que é a reforma, que foi uma necessidade sentida quando se encontrou nessa situação. Apesar de dar a sugestão da formação poder ser feita em formato online, partilha que o presencial é mais benéfico devido à interação, apesar de reconhecer que assim as empresas têm um custo acrescido.

[...] Consciencializar sobre a reforma. Antes de eu ir para a reforma não sabia o que era. Quando é presencial há uma troca de impressões com outros elementos, porque estão em grupo e há um *feedback* direto, mas aí já tem um custo para a empresa, porque tem de se pagar a um funcionário e decorre em horário laboral. (Sofia, Reformada)

(6) Transferência de conhecimento

Alguns entrevistados mencionam a importância da transmissão de conhecimento dos trabalhadores que se vão reformar, sendo uma prática que, segundo as suas percepções, parece não ser devidamente acautelada pelas organizações.

[...] Vejo pela minha empresa pessoas que chegam à situação de reforma, vão-se embora e há muito conhecimento que não é transmitido. (Beatriz, Trabalhadora)

David, que trabalhava na área técnica, nomeadamente na manutenção de equipamentos e conservação de instalações elétricas, tendo em conta o seu grau de conhecimento, refere que apesar da saída da empresa ter sido por sua iniciativa não houve a preocupação por parte da organização em assegurar a transferência de conhecimento, o que resultou numa elevada rotatividade entre as pessoas que mais tarde o foram substituir.

[...] há uma coisa que acontece muito nas empresas, é que se vai um indivíduo embora e depois ninguém sabe o que é que ele faz [...]. Para o meu lugar houve uns três que “caíram” no cargo e foram-se embora, rescindiram todos, foi num espaço de 6 meses a 1 ano, porque não estavam preparados. Deviam ter garantido uma transmissão de conhecimento [...]. (David, Reformado)

Essa passagem de conhecimento poderia ser feita através de um processo de mentoria. Simultaneamente, esse processo permitiria aos mentores sentirem-se reconhecidos por serem detentores de saberes que necessitam de ser transmitidos para se evitar a perda de conhecimento.

[...] O acolhimento pode ser feito pelos RH e depois as pessoas mais seniores a acompanhar com mais tempo, o que permitia passar parte do potencial. [...] por exemplo na relação com os clientes, [...] isso podia ser numa fase de transição para a reforma... eu optaria por uma situação dessas [...]. (Sofia, Reformada)

[...] perceber se existe interesse “Quer ser mentor? Inscreva-se aqui”. [...] seriam convidadas a serem mentoras de um conjunto de pessoas que pudessem vir a agarrar algumas tarefas ou a função toda dessas pessoas [...]. (Vanda, Trabalhadora)

Relativamente à mentoria, de acordo com diversas pesquisas (Ghosh & Reio, 2013; Underhill, 2006), são diversos os benefícios que podem resultar desse processo, quer para os mentorados (ex. segurança emocional e o acesso mais facilitado à rede de contactos), quer para os mentores (ex. satisfação no trabalho e comprometimento organizacional).

(7) Avaliação

Alguns entrevistados mencionam ser importante existir uma avaliação do processo de preparação para a reforma. Os entrevistados propõem contactar as pessoas e, inclusive, promover uma reunião para recolher informação sobre a experiência da reforma, bem como eventuais sugestões facultadas pelos indivíduos. Dessa forma, ao escutar a experiência das pessoas reformadas, consegue-se efetuar um balanço das práticas organizacionais desenvolvidas com o objetivo de introduzir melhorias no processo para os futuros reformados, tal como sugerido por García (2006, p. 81).

Poder haver um acompanhamento dos RH, fazendo reuniões com as pessoas reformadas para as ouvir, perceber o que estão a vivenciar e o que têm a propor, porque isso não existe [...]. (Sofia, Reformada)

[...] ver como é que o processo está a decorrer [...] analisar as melhores práticas e a relação custo-benefício [...]. (Beatriz, Trabalhadora)

[...] quando a pessoa está reformada fazer um *follow-up*, porque os profissionais de RH que fazem esse acompanhamento vão retirar informações importantes para aquilo que é a preparação de outros colegas... digamos que estamos a criar uma ponte e temos de ligar ambos os lados da ponte. (André, Trabalhador)

Além de auscultar as pessoas reformadas, Vanda sublinha que a avaliação do processo também passa por escutar as opiniões das pessoas que asseguraram uma possível substituição do trabalhador, bem como do departamento que ficou sem o colaborador.

[...] Mas o processo pode não se medir apenas lá fora, também se pode medir do lado da organização que passou por este processo, por exemplo com as pessoas que o substituíram ou com a Direção que ficou sem ele. [...]. (Vanda, Trabalhadora)

Com o objetivo de facilitar a apreensão das sete práticas organizacionais propõe-se uma arrumação destas em três grupos. O primeiro é de natureza metodológica e diz respeito ao (1) Diagnóstico e à (7) Avaliação, fundamentais para a implementação do programa de preparação para a reforma, na medida que dizem respeito ao levantamento de necessidades e à sua avaliação com o objetivo de otimizar o processo. O segundo, designado de bem-estar organizacional, agrega a (2) Adequação das condições de trabalho, as (3) Parcerias com entidades de âmbito desportivo e sociocultural e o (4) Apoio psicossocial. O terceiro grupo reúne as práticas referentes ao conhecimento que é transmitido para os futuros reformados, nomeadamente o (5) Curso de preparação para a reforma, bem como aquele que é transferido dos futuros reformados para os trabalhadores que permanecem na organização, ou seja, a (6) Transferência de conhecimento.

4.2 Benefícios das Práticas Organizacionais de Preparação para a Reforma

Este item convidou os entrevistados a mencionarem quais os benefícios que um programa de preparação para a reforma pode trazer para os indivíduos, para as organizações e, de um modo geral, para a sociedade.

Indivíduos

No que concerne aos benefícios para as pessoas, o facto de a empresa dinamizar um programa de preparação para a reforma tem a vantagem de os indivíduos sentirem que existe um investimento no seu bem-estar futuro.

[...] as pessoas percebem que a empresa está a investir nelas, que há uma estrutura que acompanha na preparação e no *follow-up*. Isso evita que se sintam inúteis [...]. (André, Trabalhador)

[...] o funcionário sentia-se mais protegido, mais alegre, no sentido de alguém se preocupar com ele. (David, Reformado)

Esse planeamento possibilita uma transição gradual para a reforma através do contacto com novas realidades, como por exemplo as universidades seniores, o voluntariado ou a participação em iniciativas das juntas de freguesia.

[...] a pessoa tem uma rotina e depois deixa de a ter. Por isso pode haver uma preparação para a pessoa continuar ativa de outras formas, inclusive através de universidades seniores, do voluntariado, da participação em iniciativas das juntas de freguesia [...]. (Vanda, Trabalhadora)

Por conseguinte, na opinião de alguns entrevistados, a preparação para a reforma contribui para a saúde e qualidade de vida das pessoas.

Eu vejo colegas que vão para casa, ficam sem fazer nada e entram em depressão. Se a pessoa tivesse um planeamento estruturado sobre o que ia fazer já não caía em depressão [...] A empresa podia ajudar na organização do tempo, em encontrar atividades que fossem aliciantes para as pessoas, isso também se repercute na saúde e na qualidade de vida [...]. (Sandra, Pré-reforma)

Organizações

Ao zelar pela qualidade de vida dos trabalhadores, designadamente na perspetiva de se sentirem acompanhados numa fase de transição para a reforma, essa política de responsabilidade social gera maior satisfação e produtividade dos colaboradores, contribuindo para reduzir o absentismo.

[...] as pessoas mais bem preparadas provavelmente sentiam-se mais felizes e trabalhavam com maior positividade. (Sofia, Reformada)

Essas políticas têm incidência no bem-estar dos colaboradores e assim todos ficam a ganhar. [...] A pessoa não irá a tantas consultas, não haverá tanto absentismo [...]. (Beatriz, Trabalhadora)

Com um programa de preparação para a reforma alguns entrevistados mencionam que as organizações iriam beneficiar de uma imagem positiva, na medida que tinham em conta a relação humana. Essa imagem contribui para a atração e retenção de talento, bem como para o marketing, sendo uma vantagem competitiva para o desenvolvimento das organizações.

[...] a sensação de quem trabalha nas empresas é que somos um número e ao dar isso (preparação para a reforma) estabeleciam alguma relação humana, [...] era uma possibilidade de dar uma outra imagem, de os trabalhadores verem a empresa como tendo preocupação social. (Sofia, Reformada)

Um programa de preparação pode ajudar as pessoas a sentirem-se respeitadas, porque olha-se para a velhice dos seus funcionários. [...]. As pessoas quando querem escolher uma empresa escolhem aquela que tem uma melhor imagem no mercado. (João, Reformado)

[...] quero acreditar que as empresas no futuro que não tenham políticas de envelhecimento ativo não consigam reter talento, porque as pessoas dizem “eu não quero chegar ao fim da minha vida e depois não saber para onde é que vou e o que é que eu vou fazer”. Se houver empresas que tenham essas políticas, estou em crer que é uma forma de captação de talento. (Beatriz, Trabalhadora)

[...] pode contribuir para o branding, ser bom para o negócio, para atrair pessoas e fazer publicidade daquilo que são as boas práticas das empresas. O branding faz com que a empresa tenha um potencial adicional à imagem, quer seja em responsabilidade social, quer na perspetiva do desenvolvimento do negócio [...]. (André, Trabalhador)

Sociedade

Os entrevistados defendem que a preparação para a reforma contribui para as pessoas ficarem mais ativas e saudáveis. Nesse sentido reduz as probabilidades de isolamento, porque visa contribuir para a integração social das pessoas reformadas. Assim, os indivíduos têm maior qualidade de vida e são propensos a contribuírem para a economia, quer como consumidores, quer ao nível de atividades como o voluntariado, tendo efeitos na sua saúde.

[...] temos seniores mais felizes, mais integrados na sociedade. (Sandra, Pré-reforma)

Era bom essencialmente para a sociedade, porque quando uma pessoa está doente a sociedade vai pagar hospitais. (David, Reformado)

Se tivermos as pessoas felizes e empenhadas no seu futuro isso vai ter influência em todos os campos da sociedade [...]. Ao início podemos estar a ver custos, mas é um investimento na sociedade. Se não houver tanta a gente a recorrer ao Serviço Nacional de Saúde, as despesas diminuem. (Beatriz, Trabalhadora)

No fundo, o desenvolvimento de um processo de preparação para a reforma resulta em múltiplas vantagens que, tendo o foco nos colaboradores, traduzem-se num maior envolvimento e satisfação destes, potenciando o desempenho organizacional. Numa perspetiva mais ampla, isto é, societal, o alcance deste tipo de práticas de recursos humanos contribui para dar resposta aos princípios do envelhecimento ativo (ONU, 2003; WHO, 2002).

De forma a sistematizar os potenciais benefícios para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade, apresenta-se a Tabela 1.

TABELA 1. Potenciais benefícios das práticas organizacionais de preparação para a reforma

INDIVÍDUOS	ORGANIZAÇÕES	SOCIEDADE
Investimento no bem-estar futuro (dinamização do programa e acompanhamento durante a reforma).	Maior satisfação e produtividade dos trabalhadores, e possível redução de absentismo.	Pessoas mais integradas sentem-se mais participativas e saudáveis.
Transição gradual (realização de atividades e participação na sociedade), contribuindo para preservar a identidade social.	Imagem positiva da Organização pela gestão cuidada da experiência do trabalhador.	Possível diminuição de despesas com o Serviço Nacional de Saúde.
Contribui para a saúde e qualidade de vida das pessoas.	Contribui para a atração e retenção de talento, sendo uma vantagem competitiva.	Maior dinamização da economia enquanto consumidores.

Fonte: Elaboração própria, através dos dados da pesquisa.

5. Conclusão

O trabalho, enquanto elemento central na vida das pessoas, gera sentimentos de pertença relativamente às organizações, quer no domínio das atividades realizadas, quer nas relações interpessoais desenvolvidas, quer ainda pelo reconhecimento e estatuto social. Indissociável do trabalho é a reforma que, devido ao aumento da longevidade humana, é experienciada durante um período cada vez mais extenso, razão pela qual a sua preparação nessa transição é fundamental para a qualidade de vida das pessoas à medida que envelhecem.

Nesta pesquisa verificámos que os indivíduos não foram envolvidos em processos de preparação para a reforma nas organizações onde tinham ligação profissional. Tal deveu-se ao facto de as mesmas não terem esse tipo de práticas. Contudo aferimos que os entrevistados valorizam um conjunto de práticas que, se fossem implementadas, poderiam traduzir-se em benefícios para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade. Conforme referimos, as práticas não têm um carácter sequencial, podendo ser implementadas de forma isolada ou complementar tendo em conta as características de cada organização. Com o objetivo de facilitar a apreensão das sete práticas captadas organizámos as mesmas em três grupos. O primeiro de natureza metodológica, o segundo designado de bem-estar organizacional, e o terceiro relacionado com o conhecimento.

Devido à perceção dos benefícios gerados pela preparação para a reforma, concluímos que os efeitos destas práticas podem ir muito além das organizações, pelo que a intervenção da gestão de recursos humanos na condução desse processo é um motor para a responsabilidade social interna e externa. A ausência ou escassez destas práticas organizacionais podem estar relacionadas com o desconhecimento dos seus benefícios, motivo pelo qual é necessário o desenvolvimento de outros estudos, como por exemplo o diagnóstico dos fatores que se tornam obstáculos à preparação para a reforma.

Importa ter presente as limitações da pesquisa, nomeadamente o facto de o número de entrevistas realizadas não permitir a generalização dos resultados. No entanto considera-se a sua utilidade para o desenvolvimento de práticas de preparação para a reforma nas organizações e, sobretudo, para estimular a criação de políticas públicas nesta área, numa ótica de planeamento do bem-estar futuro dos cidadãos.

Referências

- Adams, G. A., & Rau, B. L. (2012). Aging, Retirement and Human Resources Management: A Strategic Approach. In Mo Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 117-135). Oxford University Press.
- Adams, G. A., & Rau, B. L. (2011). Putting Off Tomorrow to Do What You Want Today: Planning for retirement, *American Psychologist*, 66(3), 180-192. <https://doi.org/10.1037/a0022131>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (pp. 369-390). Kogan Page Limited.
- Atchley, R. C. (1976). *The Sociology of Retirement* (pp. 22-38). Schenkman Publishing Company.
- Atchley, R. C. (1971). Retirement and Leisure participation: Continuity or Crisis?, *The Gerontologist*, 11(1), 13-17. https://doi.org/10.1093/geront/11.1_Part_1.13
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues J. V. (2001). *Humanator 2001 Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (pp. 32-82). Publicações Dom Quixote.
- Chiesa, R., & Sarchielli, G. (2008). Prepararse para la jubilación: el papel del apoyo social en la gestión de la ansiedad, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(3), 365-388. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622008000300006>
- Costa, A. F. da. (1986). A pesquisa de terreno em Sociologia. In A. S. Silva e J. M. Pinto (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 132-148). Edições Afrontamento.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future, *Human Resource Management Review*, 24(3), 193-195. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>
- DeLong, D. W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce* (pp. 3-8). Oxford University Press.
- Estacio, M. E. G. (2013). Preparación para la jubilación: diseño de un programa de acompañamiento psicológico, *Visión Gerencial*, 1, 103-122. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895003.pdf>
- Fernández-Ballesteros, R., Fresneda, R. M., Martinez, J. I., & Zamarrón, M. D. (2007). *Qué es la psicología de la vejez* (pp. 127-142). Editorial Biblioteca Nueva.
- Fonseca, A. M. (2012). Do trabalho à reforma: quando os dias parecem mais longos, *Sociologia, Número temático: Envelhecimento demográfico*, 75-95. <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10582.pdf>
- Fonseca, A. M. (2004). Uma abordagem psicológica da “passagem à reforma” – Desenvolvimento, Envelhecimento, Transição e Adaptação, Tese de Doutoramento em Ciências Biomédicas, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, Universidade do Porto, Porto.
- França, L. H. F. P., Leite, S. V., Simões, F. P., Garcia, T., & Ataliba, P. (2019). Análise dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) desenvolvidos por instituições públicas brasileiras, *Revista Kairós-Gerontologia*, 22(1), 59-80. <https://doi.org/10.23925/2176-901X.2019v22i1p59-80>
- França, L. H. F. P. (2010). Preparação para a Reforma: Responsabilidade individual e colectiva, *Psychologica*, 53, 47-66. https://doi.org/10.14195/1647-8606_53_3
- França, L. H. F. P. & Soares, D. H. P. (2009). *Preparação para a Aposentadoria como parte da Educação ao Longo da Vida*, 29(4), 738-751. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000400007>
- García, L. B. (2006). Promoción del Envejecimiento Activo. Reflexiones para el desarrollo de programas de preparación y de adaptación a la jubilación, In Joaquín Giró Miranda (coord.), *Envejecimiento activo, envejecimiento en positivo* (pp. 65-88). Universidad de La Rioja.
- Giddens, A. (2000). *Sociologia* (pp. 371-406). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Grace. (2013). *Guia para a Promoção do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações no Contexto Empresarial* (pp. 37-58).
- Ghosh, R., & Reio, T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.011>

- Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction, *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38(2), 110-123. ISSN: 1303-1732.
- Martins, J. M. (2018). *Gestão do Conhecimento – Criação e transferência de conhecimento*, 2.^a edição (pp. 15-28). Edições Sílabo.
- Mendizabal, M. R. L. (1993). La preparación a la jubilación: nueva ocupación del tiempo, *Revista Complutense de Educación*, 4(1), 53-67. ISSN 1130-2496.
- Moragas, R. M. (2004). Preparación para la jubilación. In R. Fernández-Ballesteros (dir.), *Gerontología Social* (pp. 453-471). Ediciones Pirámide.
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management* (pp. 7-25). Office for Official Publications of the European Communities.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2015). GRH em Portugal: evolução conceitual, investigação e aplicação. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes y H. Duarte (coords.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp. 39-68). RH Editora.
- Organización de las Naciones Unidas (2003). Declaración Política y Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento, Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento (pp. 13-41).
- Ramlall, S. J. (2003). Enhancing The Effectiveness Of HR Through The Integration Of IT, *Journal of Business & Economics Research*, 1(10), 47-56. <https://doi.org/10.19030/jber.v1i10.3060>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C., & Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (pp. 63-77). .^a edição. Edições Sílabo.
- Saveia, J. M. (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.
- Simões, A. (2006). *A Nova Velhice: Um Novo Público a Educar* (pp. 75-102). Âmbar.
- Sirlin, C. (2007). La Jubilación como situación de cambio: La preparación para la jubilación como acción estratégica para su abordaje, *Comentarios de Seguridad Social*, Banco de Previsión Social.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (pp. 6-16). Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Swedish National Institute of Public Health. (2006). *Healthy Ageing – A Challenge for Europe* (pp. 63-68). Sweden.
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature, *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292-307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.05.003>
- United Nations. (1982). Report of the World Assembly on Aging (pp. 14-35). New York.
- Wermel, M. T. (1960). The Role of Management in Retirement Preparation Programs, *The Journal of Insurance*, 27(2), 37-43. <https://www.jstor.org/stable/250621>
- World Health Organization. (2002). *Active Ageing: A Policy Framework* (pp. 12-18). Geneva.