

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**BEM-ESTAR AFETIVO NO TRABALHO,
PREOCUPAÇÕES DE CARREIRA PELA REFORMA E
O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NO PROCESSO DE
TRANSIÇÃO**

Mafalda Filipa Tomás Alves

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**BEM-ESTAR AFETIVO NO TRABALHO,
PREOCUPAÇÕES DE CARREIRA PELA REFORMA E
O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NO PROCESSO DE
TRANSIÇÃO**

Mafalda Filipa Tomás Alves

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Manuel Rafael

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

Agradecimentos

Em primeiro lugar tenho de agradecer aos meus pais, por todo o apoio durante este caminho. Por todos os conselhos e paciência durante o meu percurso e por sempre apoiarem os meus sonhos como se fossem os deles.

Ao Professor Doutor Manuel Rafael, por toda a orientação e disponibilidade na realização desta Dissertação. Por todas as palavras de motivação e apoio demonstrado.

À Bruna Veigas, por toda a amizade de uma vida. Por todas as partilhas, momentos e conversas. Sem ti este percurso tinha sido mais difícil.

À Beatriz Cruz, Inês Pereira e Sara Calado, por há cinco anos caminharem ao meu lado. Obrigada por, em todos os momentos, me mostrarem o que é a amizade.

A ti, que nunca deixaste de acreditar em mim. Por me fazeres superar o que achava impossível. Obrigada pela paciência, recomendações e por haver, sempre, uma preocupação constante e um apoio incondicional.

À minha avó Hermínia, por toda a força que me deu com as palavras mais carinhosas.

Aos meus avós que, apesar de não estarem presentes, estão decerto felizes por esta conquista.

Às minhas primas, Laura e Leonor, por todos os momentos partilhados.

À minha madrinha, Anabela Alves, por todas as palavras de apoio que me deixou. Por me ensinar a não desistir daquilo em que acreditamos.

A todos os professores que contribuíram para a minha aprendizagem, que me formaram e instruíram para que no futuro seja uma melhor profissional. Um obrigada às Professoras Maria Eduarda Duarte, Maria José Chambel, Vânia Carvalho, Rosário Lima e Isabel Paredes.

A todos vocês, Obrigada!

Índice

Resumo	vi
<i>Abstract</i>	vii
1.Introdução	1
1.1. Preocupações na Carreira – A Reforma	1
1.2. Teorias para a Reforma	3
1.3. Bem-Estar Afetivo	7
1.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	8
1.5. Objetivos, Questões de Investigação e Hipóteses	10
2. Método	11
2.1. Amostra	11
2.2. Instrumentos	12
2.2.1. Inventário de Bem-Estar Afetivo no Trabalho	12
2.2.2. Inventário das Preocupações de Carreira	12
2.2.3. Questionário de Atividades de Preparação para a Reforma	13
2.2.4. Questionário de Nível de Preparação e Atividades de Preparação por parte da Organização para a Reforma	13
2.3. Procedimento	14
3. Resultados	14
3.1. Análise Descritiva e Psicométrica	14
3.2. Análise Correlacional	15
3.3. Comparação entre Grupos	16
3.4. Análise Descritiva	17
4. Discussão	18
5. Referências Bibliográficas	23

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Médias, Desvios-padrão e Alpha de Cronbach relativas ao Bem-estar Afetivo e às Preocupações na Carreira	15
Tabela 2 - Correlações de Pearson entre o Bem-estar Afetivo, Preocupações de Carreira e Nível de Preparação da Organização	16
Tabela 3 - Comparação entre os indivíduos que percebem existir ajuda da organização e entre os que percebem não existir ajuda no processo de transição para a reforma Praticantes e Não Praticantes no Bem-estar Afetivo e Preocupações para a Reforma	17
Tabela 4 - Atividades Realizadas pelas Organizações no Processo de Transição para a Reforma	18

Resumo

O presente estudo tem como objetivo perceber a influência do papel das organizações no processo de transição para a reforma dos seus colaboradores. Desta forma, analisou-se a relação entre a percepção de ajuda que o indivíduo tem face às práticas organizacionais que a sua empresa desenvolve para os pré-reformados e o seu bem-estar afetivo e preocupações de carreira pela reforma. Para analisar as duas variáveis foi usada a adaptação portuguesa de Ernesto e Chambel (2011) do *Job-related Affective Well-being Scale* (Warr, 1990), seguido do Inventário de Preocupações de Carreira, adaptado por Duarte (1987), construído a partir do *Adult Career Concerns Inventory* (Super, Thompson & Lindeman, 1988). Um dos objetivos do presente estudo foi também perceber quais as atividades de preparação para a reforma que os indivíduos mais valorizam e que tipo de ajudas é que as suas empresas realmente disponibilizam. A amostra foi dividida entre indivíduos que percecionam existir um apoio da sua organização no processo de transição para a reforma, e indivíduos que percecionam não existir qualquer tipo de apoio. A média dos valores do bem-estar e das preocupações de carreira na fase de Declínio mostrou não ter diferenças significativas entre os dois grupos. Foram encontradas algumas limitações no estudo, podendo haver outros fatores que poderão influenciar os valores das variáveis do bem-estar e preocupações de carreira, sendo que a amostra analisada não tem dimensão suficiente para que os resultados possam ser generalizados para a população.

Palavras-Chave: reforma; preparação para a reforma; bem-estar afetivo; preocupações para a reforma; percepção de ajuda da organização

Abstract

This study aims to understand the influence of the role of organizations in the process of transition to the retirement of their employees. In this way, we analyzed the relationship between the perception of help that the individual has regarding the organizational practices that his company develops for the retired and their affective well-being and career concerns for retirement. To analyze both variables, the Portuguese adaptation of Ernesto and Chambel (2011) of the Job-related Affective Well-being Scale (Warr, 1990) was used, followed by the Career Concerns Inventory, adapted by Duarte (1987), built from Adult Career Concerns Inventory (Super, Thompson & Lindeman, 1988). One of the objectives of this study was also to understand which retirement preparation activities that individuals value most and what kind of aids their companies actually provide. The sample was divided between individuals who perceive that there is support from their organization in the process of transition to retirement, and individuals who perceive that there is no support at all. The average values of well-being and career concerns in the Decline phase showed no significant differences between the two groups. Some limitations were found in the study, like there may be other factors that may influence the values of welfare and career concerns variables, and the sample analyzed is also not large enough for the results to be generalized to the population.

Keywords: reform; preparation for retirement; affective well-being; concerns for reform; help perception of the organization

1. Introdução

O mundo do trabalho está em constante mudança, dando origem a novos problemas e necessidades dos colaboradores, que passaram a ser foco de atenção das organizações. Há, então, um aumento da preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, sendo que os estudos sobre a gestão de recursos humanos referente a este tema têm aumentado ao longo dos anos (Guest, 2017).

No entanto, apesar de existirem inúmeros estudos sobre os trabalhadores mais novos (Hennekam, 2016), só nas últimas décadas é que os trabalhadores seniores ganharam posição. Atualmente podemos encontrar uma vasta literatura sobre a reforma (Wang & Shi, 2014), sendo que esta tem sido um tema importante nas questões económicas, políticas e humanas (Beehr, 1986).

É de referir que o número de indivíduos com mais de 60 anos de idade está a aumentar, fazendo com que a população se torne envelhecida (Aaltio, Mills & Mills, 2017) (Wang & Shultz, 2010). Este fator social fez com que a idade da reforma fosse aumentando ao longo do tempo (Fisher, Chaffee & Sonnega, 2016), tornando os trabalhadores mais velhos uma grande parte da força de trabalho das organizações (Hennekam, 2016).

Dado ao aumento da existência de trabalhadores mais velhos nas organizações, torna-se então necessário que as práticas organizacionais tenham em consideração estes indivíduos (Aaltio et al., 2017), dando atenção às suas necessidades específicas e fazendo da reforma, um dos tópicos importantes nas práticas de Recursos Humanos (Wang & Shi, 2014). Por exemplo, muitas organizações recompensam os trabalhadores que se encontram há mais tempo nos quadros da empresa, mostrando respeito pelo envelhecimento e experiência de trabalho. No entanto, estas técnicas de recompensa não resolvem os problemas que os trabalhadores mais seniores podem encarar como preocupantes. Um desses problemas é a transição para a reforma.

1.1. Preocupações na Carreira – A Reforma

Com o crescimento do mercado de trabalho, as preocupações com a carreira surgem nos trabalhadores (Gibbons & Murphy, 1992). Nos trabalhadores mais seniores, a grande preocupação centra-se na transição da vida profissional para a reforma.

As principais preocupações dos indivíduos passam por ter de haver um desapego psicológico e social do trabalho e de tudo o que o mesmo implica. O indivíduo vai ter de lidar

com esta perda, passando por um processo complexo e individual de adaptação (Van Solinge & Henkens, 2008).

As expectativas que os indivíduos têm relativamente à reforma vão influenciar e determinar a sua adaptação à mesma, sendo que a ansiedade que o indivíduo pode sentir na fase de pré-reforma vai influenciar a sua futura adaptação (Van Solinge & Henkens, 2008).

A reforma pode ser caracterizada como a saída de um indivíduo da sua força de trabalho, onde existe um afastamento comportamental e psicológico (Wang & Shi, 2014), estando geralmente associada à retirada da vida profissional remunerada do indivíduo (Denton & Spencer, 2009).

Existem inúmeras definições para a reforma, no entanto, a nível mais psicológico esta é vista como um processo de tomada de decisão, onde o indivíduo passa por uma adaptação e ultrapassa mais um estágio de desenvolvimento da sua carreira, saindo do seu emprego (Aaltio, Mills & Mills, 2016). Este momento é uma transição onde os contextos financeiros, familiares e organizacionais interagem com fatores psicológicos (Van Solinge & Henkens, 2008).

Atualmente a reforma é vista como um processo contínuo, que acontece ao longo do tempo, e não como um acontecimento isolado. Ou seja, não são apenas considerados os momentos em que o indivíduo trabalha em *full-time* e passa para a reforma total (Fisher et al, 2016), havendo um processo com um desenvolvimento complexo.

O processo para a reforma envolve um planeamento antes do momento em que o indivíduo deixa efetivamente de trabalhar, sendo que as tomadas de decisão sobre este tema se iniciam antes do final efetivo da vida laboral (Beehr, 1986).

É neste processo que as organizações podem e devem atuar, fornecendo aos seus trabalhadores ferramentas que devem ser usadas pelos mesmos no trabalho psicológico envolvente.

Além de ser considerado um processo contínuo, a reforma é também um momento de adaptação, e existem dois momentos a considerar: a transição para a reforma e o percurso pós-reforma (Wang, & Shultz, 2010). É no primeiro momento que este estudo se pretende focar, uma vez que são as características do processo de transição que são consideradas as mais significativas (Wang & Shi, 2014) como, por exemplo, o planeamento da reforma, os recursos disponíveis e as mudanças inevitáveis que ocorrem com o processo.

1.2. Teorias sobre a Reforma

Atualmente, a Reforma não constitui apenas o fim da carreira profissional de um indivíduo, mas é também uma fase de desenvolvimento de carreira do próprio (Lytle, Foley & Cotter, 2015). No entanto, esta visão não está presente em grande parte das teorias que envolvem a reforma (Lytle et al., 2015).

Na Teoria do Desenvolvimento de Carreira, Super (1980) afirma que cada indivíduo tem vários papéis ao longo da sua vida, que são desenvolvidos em determinados espaços. Os papéis que o indivíduo adota, podem ser desempenhados de forma simultânea e em diferentes períodos da vida, podendo passar, por exemplo, por “cidadão”, “trabalhador”, “marido” ou “pai” (Super, 1980).

Os períodos de vida pelos quais o indivíduo passa, correspondem a cinco estágios de vida: Crescimento, Exploração, Estabelecimento, Manutenção e Declínio. É no último estágio que o estudo se foca, sendo que este se inicia por volta dos 65 anos, dividindo-se consequentemente em desaceleração, planeamento da reforma e reforma (Lytle et al., 2015).

Este estágio é caracterizado pela mudança no mundo laboral do indivíduo, onde a atividade profissional acaba por cessar. Devido a esta alteração, os papéis da vida do indivíduo sofrem também mudanças e este deve adaptar-se à nova fase em que se encontra (Super & Jordaan, 1973). Inicialmente o ritmo de trabalho do indivíduo diminui, dando lugar a alterações nas tarefas da sua função, que devem ser adaptadas ao momento da vida profissional que o indivíduo atravessa. Estamos perante a fase de desaceleração. Há depois o planeamento da reforma que corresponde ao momento em que o indivíduo se começa a organizar, planear e fazer a antecipação do que vai acontecer quando entrar na reforma.

Posteriormente, na fase da reforma, ocorre a cessação completa da atividade profissional. Esta pode acontecer em momentos diferentes para os indivíduos mas acaba, invariavelmente, por ocorrer (Super & Jordaan, 1973).

Nesta teoria, os fatores que determinam a carreira do indivíduo, estão relacionados com o equilíbrio entre trabalho e família, sendo que à medida que os períodos de carreira dos indivíduos vão avançando, também as preocupações dos mesmos se alteram, fazendo com que haja transições entre papéis de vida.

Ou seja, os indivíduos vão construindo os seus papéis de vida, enquadrando-os no ambiente e espaço físico mais adequado, e em alguns momentos da sua vida podem, até, desempenhar mais do que um papel em simultâneo (por exemplo de pai, marido e

trabalhador) em diferentes espaços, como a escola, a comunidade, a casa e o ambiente de trabalho (Super, 1980).

O que a teoria de Super tem de relevante para o tema da reforma é que as organizações podem usar o Modelo do Arco-Íris da Carreira para ajudarem os seus colaboradores na altura da passagem para a reforma. Este modelo é constituído por um gráfico em forma de arco-íris, onde estão expostos os papéis de vida do indivíduo e os estágios e desenvolvimento (Crescimento, Exploração, Estabelecimento, Manutenção e Declínio) (Ambiel, 2014). Este apoio passa por ajudar os indivíduos a perceberem quais são os seus projetos de vida em função do que desejam e das suas necessidades. Por exemplo, o colaborador pode estar pronto para desenvolver um novo interesse e apostar numa nova atividade de lazer, mas pode não estar completamente pronto para abandonar definitivamente o mundo laboral (Lytle et al., 2015). Assim, com a aplicação desse modelo, pode haver um aconselhamento e consciencialização do indivíduo, fazendo projeções sobre o futuro através do planeamento (Ambiel, 2014).

Tanto Savickas (2005) como Super (1980) referem como os papéis de vida dos indivíduos se vão alterando ao longo do tempo, consequência dos estágios de vida em que se encontram. No entanto, Savickas (2005) acredita que os estágios de vida pelos quais os indivíduos passam, não são tão sequenciais e estruturados como Super (1980) apresenta. De facto, nem todas as mudanças são previsíveis na vida do indivíduo, e este tem de se adaptar em resposta a estas mudanças, podendo influenciar as suas decisões relativas à reforma. Isto faz com que o conceito de adaptabilidade esteja muito presente na teoria de Savickas (2005), uma vez que o indivíduo deve ajustar-se a situações imprevisíveis e encontrar um equilíbrio na sua vida, reagindo às mudanças profissionais pelas quais vai passando. Para que haja sucesso nesta adaptação, é essencial que haja uma preocupação com o futuro, sendo que o indivíduo deve também assumir a própria gestão da sua carreira profissional, estabelecendo os seus objetivos profissionais.

A verdade é que a reforma pode ser vista de maneira diferente por cada um dos indivíduos. Os indivíduos que veem a reforma como um momento de nova adaptação e de desconexão com o trabalho, vão ter uma visão mais positiva do processo da reforma, em oposição aos indivíduos que veem a reforma como a perda involuntária de uma segurança financeira e de uma parte significativa da sua vida. Ou seja, os indivíduos que se sentem forçados a abandonar a vida laboral, experimentam uma perda de independência (Wang, Henkens & Van Solinge, 2011).

Existem várias teorias que justificam a adaptação do indivíduo à reforma.

A Teoria dos Papéis realça a importância da transição do papel do indivíduo para a reforma (Wang, et al., 2011). Nesta teoria, é a percepção que o indivíduo tem de que vai conseguir desempenhar o seu papel com sucesso que vai determinar a sua eficácia no desempenho. Nesta transição para a reforma, há um enfraquecer do papel do trabalho e um aumento da importância do papel da família e comunidade. Este enfraquecimento e posterior perda do papel com “trabalhador”, pode fazer com que o indivíduo desenvolva sentimentos ansiosos ou depressivos, afetando a sua sensação de bem-estar na reforma. Existem algumas variantes que devem ser consideradas nesta teoria sendo que, por exemplo, um indivíduo que não esteja satisfeito com o seu trabalho, considerando-o stressante, pode desenvolver sensações de alívio relativamente à reforma (Wang et al., 2011).

A Teoria da Continuidade afirma que uma desconexão total e abrupta da vida laboral, não é completamente vantajosa para os indivíduos, e estes devem já ter outros objetivos e ambições. As atividades por parte dos indivíduos que entram na reforma devem ter um significado para os mesmos pois, desta forma, vão sentir que têm aspirações na sua vida, contribuindo para o seu bem-estar psicológico. De forma resumida, tendo em conta a teoria da continuidade, os indivíduos não mudam as suas atitudes de forma drástica, havendo novos interesses e objetivos que dão lugar aos que eram ocupados pela vida profissional, existindo uma consistência nas atividades que eram feitas antes e depois da reforma, pois o indivíduo continua a dedicar-se a uma finalidade (Beehr, 1986).

Desta forma, a teoria afirma que existe uma certa consistência nos padrões de vida do indivíduo, havendo uma continuidade na identidade do mesmo, na transição para a reforma, sendo que é esta continuidade que vai determinar a capacidade de adaptação do indivíduo. Esta continuidade é também vista como uma oportunidade de trabalhar e manter as relações sociais e os padrões de vida do indivíduo, não havendo desta forma uma diminuição significativa do sentimento de bem-estar (Wang et al., 2011). Por outro lado, se o indivíduo sentir dificuldade em manter os padrões de vida, pode ter maiores dificuldades na adaptação (Wang et al., 2011). Quanto mais o indivíduo identificar o seu papel de trabalhador como tendo um significado positivo e sentir-se comprometido com o mesmo, mais positivas vão ser as suas atitudes em relação à reforma (Mutran, Reitzes & Fernandez, 1997).

A capacidade que cada indivíduo tem de se adaptar à reforma, varia consoante os sentimentos que desenvolvem em relação à mesma. Ou seja, um indivíduo que sinta o processo de entrada na reforma como involuntário e forçado, vai ter mais dificuldades em adaptar-se a esse novo estágio da sua vida, enquanto um indivíduo que encare a reforma como uma oportunidade para desenvolver novos projetos e atividades, atribuindo um

significado aos mesmos, terá uma maior probabilidade no sucesso da adaptação à reforma (Lytle et al., 2015).

A Teoria dos Estágios afirma que a adaptação à reforma é um processo demorado, sendo que a sensação de bem-estar dos indivíduos vai variando ao longo do tempo. Tal como o nome indica, esta teoria admite que os indivíduos passam por vários estágios durante a transição para a reforma. Primeiro experimentam um estágio onde se podem sentir com mais energia e satisfeitos, consequência da procura de novas funções e atividades para realizarem durante a reforma. De seguida, passam por um estágio de desapontamento e desilusão, origem da sua tomada de consciência de que as suas expectativas não correspondem à realidade. No estágio seguinte, os indivíduos passam por uma fase de avaliação do processo em que estão, aceitando as limitações que encontraram e fazendo uma adaptação aos obstáculos com que se depararam. Por fim, acabam por entrar um estágio de estabilidade e numa vida padronizada (Wang et al., 2011).

A Teoria do Curso de Vida refere que as tomadas de decisão dos indivíduos são influenciadas pela sua história de vida pessoal, dependendo dos planos que fazem, das suas escolhas, das suas limitações e oportunidades. Desta forma, na transição para a reforma, o sucesso na adaptação dos indivíduos vai depender das condições individuais em que a mesma ocorre, sejam estas situações financeiras, de saúde ou familiares, por exemplo.

As experiências passadas também têm influência nesta adaptação à transição, uma vez que indivíduos que tenham um estilo de vida flexível vão também lidar melhor com o ajuste à transição, dado que todas as componentes da vida do indivíduo estão ligadas entre si, sejam elas da esfera da vida familiar ou profissional, havendo uma interdependência entre elas (Wang et al., 2011).

Por fim, existe a Teoria dos Recursos. Esta Teoria afirma que a adaptação do indivíduo à reforma vai depender dos recursos a que o mesmo tem acesso, sendo que quanto mais recursos que satisfaçam as suas necessidades na reforma têm, mais facilidade vão ter em se adaptar. Por recursos podemos considerar os recursos físicos, cognitivos, motivacionais, financeiros, sociais e emocionais (Wang et al., 2011).

As teorias sobre o processo de entrada na reforma são várias, sendo que não existe uma que seja universal. Há quem defenda que a reforma tem pouco efeito sobre a qualidade de vida e, pelo contrário, há quem acredite que pode ter um grande efeito (Beehr, 1986).

1.3. Bem-Estar Afetivo

Estudos anteriores consideravam que a reforma era um momento de “crise” para os indivíduos, uma vez que este momento era de adaptação e ajuste a uma nova realidade, podendo trazer um sentimento de mau estar e ansiedade aos indivíduos em pré-reforma. Atualmente, os estudos sobre a reforma e o bem-estar têm aumentado e ganhado dimensão no mundo da gestão de recursos humanos, estabelecendo uma relação entre a felicidade e a fase de pré-reforma indivíduos (Van Solinge & Henkens, 2008).

A verdade é que as mudanças que as organizações sofreram ao longo dos anos, sugerem uma maior necessidade na atenção que é dada à sensação de bem-estar dos trabalhadores (Guest, 2017).

Desta forma, as chefias devem estar atentas à saúde mental dos seus trabalhadores, onde se inclui o bem-estar afetivo no trabalho (Gouveia, Fonsêca, Lins, Lima & Gouveia, 2008), e as práticas de gestão de recursos humanos devem reconhecer o bem-estar dos colaboradores como uma prioridade (Guest, 2017).

Para combater este problema, as organizações passaram a apostar no desenvolvimento de programas de saúde e bem-estar (Daley & Parfitt, 1996), mostrando uma preocupação pelas emoções dos seus colaboradores, servindo estas como indicadores do bem-estar no trabalho. Ou seja, esta análise do bem-estar afetivo reflete uma preocupação com o valor dos trabalhadores e o reconhecimento de que existem prioridades que ultrapassam os fatores económicos da empresa (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999).

Aplicando estas práticas aos trabalhadores mais seniores, um dos momentos mais stressantes para trabalhadores e organização, relaciona-se com as tomadas de decisão sobre a reforma, sendo que se houver uma redução da ansiedade face ao envelhecimento, a satisfação no trabalho aumenta (Aaltio et al., 2016).

A satisfação no trabalho é um estado emocional positivo resultante da avaliação do próprio emprego e das experiências de trabalho do indivíduo (Uncu, Bayram & Bilgel, 2006). Ou seja, indivíduos que considerem ter uma experiência positiva no trabalho vão, consequentemente, considerar que experienciam maior bem-estar. Nomeadamente Uncu, Bayram e Bilgel (2006) sugerem que indivíduos que experimentam emoções positivas têm uma maior facilidade em lidar com situações adversas. Este facto ajuda os indivíduos a suportarem os obstáculos profissionais, nomeadamente a reforma, sendo que Guest (2017) afirma que a sensação de bem-estar pode também ser afetada pela falta de otimismo acerca do futuro.

Além deste facto, um dos fatores que está ligado ao aumento do bem-estar afetivo é o alcance dos objetivos pessoais (Van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2015). Ao pensarmos em trabalhadores no fim da sua vida profissional, muitas vezes são criados estereótipos negativos sobre os trabalhadores mais velhos. Por exemplo, considera-se que os mesmos já não se interessam pelas tarefas que realizam, ansiando apenas pela chegada da reforma (Aaltio et al., 2016) (Hennekam, 2016). Desta forma, trabalhadores mais velhos tendem a ser vistos, de forma incorreta, como menos capazes para trabalhar (Aaltio et al., 2017).

A reforma envolve perdas e ganhos que são inevitáveis por parte dos trabalhadores. Como perdas temos, por exemplo, o salário e a sua identidade como trabalhador, e como ganhos podemos considerar o tempo (Kubicek, Korunka, Raymo & Hoonakker, 2011). É o facto de as perdas serem inevitáveis que o indivíduo sente que não tem controlo sobre a situação.

Estudos realizados indicam que existe uma percentagem acentuada de indivíduos em países ocidentais que percebem a sua reforma como uma transição forçada e involuntária, dificultando a adaptação e a satisfação com a reforma (Van Solinge & Henkens, 2008). Wang e Shi (2014) concluem existir uma relação entre o bem-estar psicológico dos indivíduos e o planeamento da transição para a reforma.

Van Solinge e Henkens (2008) realizaram um estudo onde as suas análises demonstraram que a adaptação à reforma e a satisfação com a mesma estão relacionados, no entanto, não são idênticas. A grande diferença é que a adaptação à reforma e os problemas que o indivíduo pode encontrar nesta fase nascem da ansiedade que o indivíduo pode viver na pré-reforma, originadas pela percepção de falta de poder de decisão e controlo. Por outro lado, a satisfação com a reforma está relacionada com os recursos que o indivíduo passa a ter ou não, sejam eles financeiros, relacionados com a saúde ou familiares (Van Solinge & Henkens, 2008).

1.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Com os trabalhadores a ganharem um papel cada vez mais central na gestão de recursos humanos (Guest, 2017), as práticas têm-se desenvolvido de forma a responder aos problemas dos mesmos.

A verdade é que o afastamento do trabalho representa uma mudança importante para muitos dos trabalhadores, seja a nível financeiro, social ou emocional, podendo haver uma influência no seu bem-estar (Houliort, Fernet, Vallerand, Laframboise, Guay & Koestner,

2015). Este processo é experienciado de forma única por cada indivíduo, sendo que é também influenciado por diversos fatores contextuais, como o controlo e o planeamento do processo (Houlfort et al, 2015).

Apesar de existirem poucos estudos sobre os programas de planeamento de reforma (Leandro-França, Van Solinge, Henkens & Murta, 2016), conteúdos como a atribuição de benefícios e o incentivo para a reforma antecipada têm sido alguns dos temas analisados (Fisher et al., 2016).

Uma das formas de combater a mudança drástica da passagem de um trabalho a tempo inteiro para a reforma, é adotar estratégias que permitam ao colaborador adaptar-se gradualmente à sua nova situação, sendo que práticas organizacionais relacionadas com a reforma, são importantes para que o colaborador atravesse o processo de forma mais confiante (Wang & Shi, 2014).

Apesar da maioria das práticas se basear numa ajuda mais económica e financeira - com a atribuição de pensões e seguro de saúde - e de esta trazer benefícios (Wang & Shi, 2014), a entrada de um indivíduo na reforma não só implica mudanças económicas, como tem uma forte competente psicológica associada.

É verdade que a atribuição de pensões e assistência médica aumenta a satisfação dos indivíduos em pré-reforma (Wang & Shultz, 2010), no entanto é também necessário atuar nas atitudes dos colaboradores, sendo que é da responsabilidades dos Recursos Humanos promover e manter uma estrutura de indivíduos motivada e consistente (Wang & Shultz, 2010).

O que é importante perguntar é se as organizações estão preparadas para fornecer essa ajuda aos trabalhadores. Não falamos apenas de uma ajuda burocrática, mas de programas que permitam que os trabalhadores em pré-reforma trabalhem as suas atitudes face ao momento que enfrentam, promovendo um maior planeamento sobre a sua vida e uma maior sensação de bem-estar.

Temos, por exemplo, o emprego em pontes (*“bridge employment”*). Este processo pode ser realizado de diversas formas, desde a mudança do colaborador para uma função menos exigente, à redução das suas horas de trabalho (Fisher et al., 2016). Desta forma, os indivíduos têm um acompanhamento nesta transição (Fisher et al., 2016).

Outras das práticas usadas pelos Recursos Humanos é a melhoria do processo de reforma, onde são desenvolvidas atividades que ajudam o colaborador a planear todo o processo (Fisher et al., 2016), sendo que as preocupações que os colaboradores sentem durante este momento podem ser combatidas através deste planeamento (Wang & Shi, 2014),

existindo também uma influência na pós-reforma, onde os níveis de ajuste se mostram mais elevados (Wang & Shultz, 2010). Este planeamento também pode ajudar os indivíduos a reorganizarem o seu tempo, estruturando as atividades que podem passar a realizar no seu tempo de reforma. Este tipo de ajuda, pode contribuir para que a adaptação à reforma seja mais acessível, havendo sentimentos de satisfação relativos à mesma (Van Solinge & Henkens, 2008).

Mutran, Reitzes e Fernandez (1997) afirmam que para que seja possível compreender a adaptação à reforma, deve haver uma identificação dos indivíduos que mais precisam de apoio nesta transição, criando políticas e programas que permitam esta ajuda.

Van Solinge e Henkens (2008) comprovaram que um dos aspetos que influencia de forma positiva a adaptação do indivíduo à reforma, é o seu envolvimento em trabalho voluntário na pré-reforma. Desta forma, as organizações poderiam servir como facilitadores no processo, dando várias opções de atividades e voluntariado, onde os indivíduos podiam analisar, informar-se e abraçar o desafio.

O planeamento da reforma pode ser feito de forma formal e informal, sendo que a formal consiste num planeamento financeiro e numa planificação das atividades que podem ser desenvolvidas na reforma, havendo ajuda por parte de uma entidade por exemplo, em forma de seminários. Por outro lado, o planeamento informal tem por base as expectativas psicológicas que os indivíduos criam da reforma e o desenvolvimento de processos que ajudem a trabalhar as mesmas (Wang & Shultz, 2010).

1.5. Objetivos, Questões de Investigação e Hipóteses

O problema de investigação que o presente estudo exploratório pretende analisar, é perceber a relação existente entre a Perceção de Ajuda da Organização no processo de transição para a Reforma e o Bem-Estar Afetivo e as Preocupações de Carreira. Desta forma, o primeiro objetivo é compreender qual a influência do papel das organizações no processo de transição para a reforma do indivíduo e como estas podem influenciar o Bem-Estar do mesmo.

A sua relevância a nível prático prende-se com o facto de perceber quais são as principais preocupações dos indivíduos na fase de pré-reforma, podendo a organização desenvolver práticas de recursos humanos que possam atuar sobre essas mesmas preocupações de forma a facilitar o processo de transição e adaptação à reforma. Assim, o

segundo objetivo desta investigação é perceber quais são as principais falhas das organizações, que práticas é que já realizam e quais é que necessitam de ser desenvolvidas.

Desta forma, foram desenvolvidas algumas questões de investigação:

1. Quais as atividades que os indivíduos consideram mais importantes realizar para se preparem para a reforma?
2. As organizações em Portugal preparam os seus colaboradores para a Reforma?
3. Quais são as principais práticas desenvolvidas pelas Organizações no processo de transição para a reforma?

De acordo com a revisão de literatura apresentada, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de investigação:

1. Espera-se que os indivíduos que têm perceção de existir ajuda da Organização tenham médias mais elevadas no Bem-Estar Afetivo do que os indivíduos que não têm essa perceção.
2. Espera-se que os indivíduos que têm perceção de existir ajuda da Organização tenham médias mais baixas nas preocupações pela fase de Declínio da sua carreira do que os indivíduos que não têm essa perceção.

2. Método

2.1. Amostra

A amostra do presente estudo exploratório é composta por 113 indivíduos.

Dos 113 participantes, 86 (76,1%) são do sexo feminino e 27 (23,9%) do sexo masculino, e a sua idade, varia entre os 50 e os 64 anos, havendo uma média de 54 anos. Relativamente à profissão, 22 dos participantes são professores, 12 administrativos e os restantes distribuem-se por várias profissões, sendo que 58,4% trabalham no setor privado. Em relação às habilitações académicas 46,9% terminou o Ensino Secundário, 32,7% tem uma Licenciatura e 12,4% terminou o Mestrado ou Doutoramento. A maioria dos inquiridos iniciou a sua vida profissional aos 18 anos (21,2%) e 68,6% trabalha há mais de 15 anos para a mesma organização.

A totalidade de indivíduos a responder ao questionário foi de 233 participantes. No entanto, foi realizada uma seleção dos indivíduos que cumpriam os requisitos obrigatórios, ficando a amostra final de 113 indivíduos. Os principais motivos de exclusão dos

participantes foram o facto de não terem a idade mínima para responderem ao questionário, estarem reformados ou desempregados.

Dado o carácter exploratório do estudo, foram colocadas questões sociodemográficas aos participantes que não tinham como objetivo ser relevantes para a análise estatística, mas servir para a caracterização mais completa da amostra.

2.2. Instrumentos

2.2.1. Inventário de Bem-Estar Afetivo no Trabalho

O *Job-related Affective Well-being* (Warr, 1990) foi traduzido para a população portuguesa por Ernesto e Chambel (2011), dando origem ao Inventário de Bem-Estar Afetivo no Trabalho. Este Inventário tem o objetivo de perceber como é que os indivíduos se sentem no trabalho, sendo que são tidos em consideração 12 estados emocionais. Estes estados emocionais estão divididos em dois eixos: Ansiedade/Conforto, que, por sua vez, integram os estados emocionais Tenso, Ansioso, Preocupado, Calmo, Confortável e Descontraído; e o eixo Depressão/Entusiasmo, a que correspondem os estados Deprimido, Melancólico, Infeliz, Motivado, Entusiasmado e Otimista. A escala utilizada é uma escala de *Likert*, sendo que 1 corresponde a “Nunca” e 6 corresponde a “Todo o tempo” (Parreira, 2016).

O Inventário de Bem-Estar Afetivo no Trabalho foi utilizando, por exemplo, no estudo de Teotónio (2014), onde a análise de consistência interna para o eixo Ansiedade/Conforto revelou um *Alpha* de .89 e para o eixo Depressão/Entusiasmo um valor *Alpha* de .93.

Este inventário foi utilizado para medir uma das variáveis dependentes do estudo: o bem-estar afetivo no trabalho.

2.2.2. Inventário das Preocupações de Carreira

O Questionário sobre Preocupações de Carreira para a Reforma foi desenvolvido por Duarte (1987), que foi construído a partir do *Adult Career Concerns Inventory* (Super et al, 1988).

Este questionário é constituído por 61 itens, em que 60 assumem formato de resposta em escala Likert de 5 pontos, sendo que 1 corresponde a “Não me preocupa” e 5 “Preocupa-me muito” (Duarte 1993, 1998; Fraga, 2007). Estes 60 itens estão organizados em quatro

grupos, com 15 itens cada, e cada grupo corresponde a uma fase do modelo de desenvolvimento de carreira de Donald Super. Para este estudo exploratório apenas foram utilizados os últimos 15 itens do questionário, relativos à fase do Declínio do modelo de desenvolvimento de carreira de Donald Super (1953), sendo que a mesma está ainda dividida em subfases: Desacelerar, Planear a Reforma e Reforma.

Este inventário foi usado no estudo de Júlio (2013) onde o *Alpha* global para a fase de Declínio revelou-se .90 e para as subfases foram encontrados valor de *Alpha* .77 para Desacelerar, .78 para Planear a Reforma e .77 para a Reforma.

A utilização deste inventário teve como objetivo perceber quais são as preocupações de carreira dos indivíduos em fase de pré-reforma e analisar a variável dependente: preocupações para a reforma.

2.2.3. Questionário de Atividades de Preparação para a Reforma

O Questionário de Atividades de Preparação para a Reforma foi desenvolvido por Sandra Generoso (2013) na sua dissertação de mestrado *O processo de transição da vida ativa para a reforma no concelho de Lagoa-Algarve*. Deste questionário apenas foram considerados os itens correspondentes às atividades de preparação para a reforma (7 itens). Como o Questionário de Atividades de Preparação para a Reforma tem como alvo indivíduos que já se encontram na reforma, o tempo verbal teve de ser alterado de forma que o instrumento fosse adequado para indivíduos que ainda estão em pré-reforma (público alvo do presente estudo exploratório). Além disso, a escala utilizada também foi alterada de escolha múltipla “Sim” ou “Não”, para uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo que 1 corresponde a “Nada importante” e 5 corresponde a “Muito importante”. Esta mudança foi considerada necessária, uma vez que é fundamental, não só saber se os indivíduos consideram importantes as atividades enumeradas, mas ter também conhecimento do grau de importância que atribuem a cada uma.

O objetivo da utilização deste questionário foi perceber quais as atividades que os indivíduos percecionam como mais importantes de realizar na fase de preparação para a reforma.

2.2.4. Questionário de Nível de Preparação e Atividades de Preparação por parte da Organização para a Reforma

Por fim, o Questionário de Nível de Preparação e Atividades de Preparação por parte da Organização para a Reforma foi desenvolvido por Vanessa Júlio (2013) na sua dissertação de mestrado: *Preocupações de Carreira para a Reforma e Satisfação com a Vida numa Amostra de Reformados*. O questionário teve de sofrer alterações no tempo verbal, do pretérito perfeito para o presente, uma vez que está construído para indivíduos que já estão reformados, sendo adaptado para indivíduos em fase de pré-reforma.

Para o item “Nível de preparação da organização” foi utilizada uma escala Likert de 3 pontos, sendo 1 “Não prepara nada os seus colaboradores”, 2 “Prepara os seus colaboradores” e 3 “Prepara muito os seus colaboradores”. Os itens seguintes são de escolha múltipla, tendo as opções “Sim” ou “Não”.

Este questionário teve como objetivo medir a variável independente do estudo: a perceção da ajuda da organização na fase de preparação para a reforma.

2.3.Procedimento

Os dados para o presente estudo foram recolhidos através da realização de um questionário elaborado no *Qualtrics Survey Software*, disponibilizado *online*, sendo que foi partilhado nas redes sociais, estando disponível de Fevereiro a Maio de 2019.

A duração do preenchimento do questionário era cerca de 10 minutos e a participação dos indivíduos foi voluntária, sendo garantida a máxima confidencialidade dos seus dados.

3. Resultados

3.1.Análise Descritiva e Psicométrica

Como indica a Tabela 1, relativamente ao Inventário de Bem-Estar Afetivo no Trabalho, somaram-se os itens correspondentes a cada eixo, sendo que o eixo Ansiedade/Conforto apresentou um valor médio de 3.13 (DP=.97), sendo que não mostra haver uma tendência significativa para um dos lados. O mesmo acontece com o eixo Depressão/Entusiasmo, que tem uma média de 2.69 (DP=1). Fazendo a avaliação global, os valores do Bem-Estar Afetivo encontram-se numa média de 2.92 (DP=.92), indicando que os indivíduos têm um sentimento de Bem-Estar moderado.

O mesmo foi feito para o Inventário de Preocupações com a Carreira, onde os itens foram somados consoante a subfase a que respondiam (Desacelerar, Planear a Reforma e Reforma).

Para a fase Desacelerar foi encontrada uma média de 2.58 (DP=.77), para Planear a Reforma uma média de 2.57 (DP=.86) e para a Reforma uma média de 2.77 (DP=1). No total, a Preocupação com a Carreira dos indivíduos apresenta uma média de 2.64 (DP=.76).

Tabela 1 – Médias, Desvios-padrão e Alpha de Cronbach relativas ao Bem-estar Afetivo e às Preocupações na Carreira

	Média	Desvio-Padrão	Alpha de Cronbach
Bem-Estar Afetivo	2.92	.92	.94
Eixo Ansiedade/Conforto	3.13	.97	.91
Eixo Depressão/Entusiasmo	2.69	1.00	.90
Preocupações com a Carreira	2.64	.76	.90
Desacelerar	2.58	.77	.73
Planear a Reforma	2.57	.86	.82
Reforma	2.77	1.01	.87

3.2. Análise Correlacional

Para testar as hipóteses do estudo exploratório, analisou-se a relação entre a variável independente Perceção de Ajuda da Organização e a variável dependente Bem-Estar Afetivo. Como apresentado na Tabela 2, no eixo Ansiedade/Conforto apresenta uma correlação de $r=-.04$ e o eixo Depressão/Entusiasmo uma correlação de $r=-.15$. O valor da correlação para as duas variáveis foi de $r=-.10$, sendo que desta forma não foram encontrados valores significativamente relevantes, verificando-se não existir uma relação significativa entre as duas variáveis nem nos dois eixos do Bem-Estar.

Fez-se ainda a análise da relação entre a Perceção de Ajuda da Organização e as Preocupações de Carreira dos participantes, obtendo-se uma correlação de valor $r=-.01$. Para cada subfase analisou-se também a relação das variáveis, sendo que para a fase Desacelerar obteve-se um valor de $r=.06$, para Planear a Reforma um valor de $r=-.09$ e para a Reforma um valor de $r=.02$. Desta forma podemos observar que não foi encontrada uma relação suficientemente forte para que fosse considerada significativa, indicando não haver relação entre a Perceção de Ajuda da Organização e as Preocupações de Carreira.

Tabela 2 – Correlações de Pearson entre o Bem-estar Afetivo, Preocupações de Carreira e Nível de Preparação da Organização

	Nível de Preparação da Organização
Bem-Estar Afetivo	-.10
Eixo Ansiedade/Conforto	.04
Eixo Depressão/Entusiasmo	-.15
Preocupações com a Carreira	-.01
Desacelerar	.06
Planear a Reforma	-.09
Reforma	.02

3.3.Comparação entre Grupos

Por fim, fez-se também a comparação entre os indivíduos que consideravam ter ajuda da organização no processo de transição para a reforma, e os indivíduos que consideravam não ter qualquer ajuda. Esta comparação foi feita relativamente ao Bem-Estar Afetivo e às Preocupações de Carreira do Indivíduo.

Realizou-se um Teste *t-student* para amostras independentes, sendo que, como indica a Tabela 4, não existe diferenças significativas entre as médias ao nível do Bem-Estar Afetivo ($t=1.08$, $p=.28$). O mesmo acontece para o eixo Ansiedade/Conforto ($t=.43$, $p=.67$) e para o eixo Depressão/Entusiasmo ($t=1.90$, $p=.06$).

Na comparação dos grupos na variável Preocupação de Carreira também não foi encontrada uma relação significativa ($t=.08$, $p=.94$). Em relação aos diferentes níveis das Preocupações também não foram descobertas diferenças significativas, fosse para o nível Desacelerar ($t=-.59$, $p=.55$), Planear a Reforma ($t=.98$, $p=.33$) ou para a Reforma ($t=-.21$, $p=.84$).

Tabela 3 – Comparação entre os indivíduos que percecionam existir ajuda da organização e entre os que percecionam não existir ajuda no processo de transição para a reforma Praticantes e Não Praticantes no Bem-estar Afetivo e Preocupações para a Reforma

	Perceção de Ajuda da Organização	Média	Desvio-Padrão	t	Sig
Bem-Estar Afetivo	Não ajuda	2.97	.97	1.08	.28
	Ajuda	2.76	.77		
Eixo Ansiedade/Conforto	Não ajuda	3.17	1.00	.43	.67
	Ajuda	3.08	.91		
Eixo Depressão/Entusiasmo	Não ajuda	2.78	1.06	1.90	.06
	Ajuda	2.44	.73		
Preocupações com a Carreira	Não ajuda	2.64	.77	.08	.94
	Ajuda	2.63	.72		
Desacelerar	Não ajuda	2.55	.79	-.59	.55
	Ajuda	2.65	.71		
Planear a Reforma Reforma	Não ajuda	2.62	.89	.98	.33
	Ajuda	2.43	.77		
Reforma	Não ajuda	2.75	1.04	-.21	.84
	Ajuda	2.80	.91		

3.4. Análise Descritiva

De forma a completar a análise dos dados recolhidos, foi realizada uma análise descrita relativamente a algumas respostas dadas pelos participantes.

Relativamente à lista apresentada de atividades que as organizações podem realizar para facilitar o processo de transição para a reforma, tal como apresentado na Tabela 5, verifica-se que 96.5% respondeu que a sua organização efetua descontos para a segurança social. Uma vez que falamos de uma obrigação legal das organizações, podemos considerar haver uma falta de conhecimento por parte dos indivíduos relativamente às obrigações da sua entidade empregadora. Dos 113 participantes, 49.6% afirma que a organização fornece informação sobre legislação para a reforma e 58.4% diz que a entidade empregadora esclarece as dúvidas dos seus colaboradores relativamente ao tema.

Tabela 4 – Atividades Realizadas pelas Organizações no Processo de Transição para a Reforma

A Organização:	Sim	Não
Efetua descontos para a segurança social	109	4
Dá informação sobre legislação para a reforma	56	57
Esclarece as dúvidas dos colaboradores sobre a reforma	66	47
Planeia a atividade profissional dos seus colaboradores	45	68

Relativamente à questão sobre se já pensava sobre a sua reforma, 56.6% respondeu de forma positiva, sendo que destes indivíduos 23.9% respondeu que foi a partir dos 50 anos que começou a pensar sobre o tema.

Quando questionados sobre a importância das atividades de preparação para a reforma, é o aconselhamento junto da família que tem um maior número de indivíduos a considerá-la como sendo “muito importante” (15.9%). Como atividade menos importante, os participantes consideram “reduzir o tempo de trabalho para me preparar”, com 23.0% a responderem como sendo “nada importante”.

4. Discussão

O objetivo deste estudo exploratório foi compreender a influência do papel das organizações no processo de transição para a reforma dos seus colaboradores, analisando as diferenças no Bem-Estar Afetivo e Preocupações de Carreira pela Reforma, entre os indivíduos que percecionam haver ajuda da sua organização no processo de transição para a reforma e os indivíduos que percecionam não existir essa ajuda.

Relativamente à hipótese: “Espera-se que os indivíduos que têm perceção de existir ajuda da organização tenham médias mais elevadas no bem-estar afetivo do que os indivíduos que não têm essa perceção”, a mesma não foi aceite pela análise estatística realizada. Depois de a amostra ser dividida nos dois grupos, a diferença da média dos valores do bem-estar não

foi suficientemente significativa para que possamos afirmar existir uma relação entre o nível de preparação da organização e o bem-estar.

Apesar da revisão de literatura apresentar uma relação entre a preparação e planeamento da reforma, e a facilidade de adaptação neste processo de transição (Van Solinge & Henkens, 2008; Wang & Shi, 2014), existiram algumas limitações que podem colocar em causa os resultados do presente estudo.

Em primeiro lugar é necessário ter em atenção que, neste estudo, apenas é considerada a perceção de ajuda da organização como causa para o bem-estar afetivo. No entanto, o bem-estar pode ser influenciado por diversas circunstâncias que não a transição para a reforma (Van Solinge & Henkens, 2005).

O Bem-Estar pode ser influenciado por fatores como a auto-aceitação, a autonomia, o controlo, o propósito da vida e o crescimento pessoal (Paschoal & Tamayo, 2008). Estudos comprovam ainda existir uma relação entre a satisfação da relação conjugal e as preocupações e incertezas que os indivíduos têm relativamente à reforma (Mutran et al., 1997). Com isto, podemos afirmar que a componente familiar e a importância que os indivíduos atribuem à mesma, deve ser considerada um fator para o seu bem-estar.

Assim, não há só um ajuste do indivíduo à reforma, mas também o seu parceiro sofre esta adaptação, sendo que os programas de preparação para a reforma devem ter em consideração este fator, uma vez que o processo é experienciado de forma diferente pelos dois membros do casal e a adaptação individualizada (Van Solinge & Henkens, 2005).

A adaptação à reforma pode ter uma dependência também relativamente à saúde, uma vez que um indivíduo com uma boa saúde tem mais energia que o leva a agarrar as oportunidades que surjam e a aproveitar a vida de uma forma plena. O mesmo acontece com os recursos financeiros, que podem dar oportunidade aos indivíduos para que se envolvam em atividades que promovam a sua qualidade de vida durante a reforma (Mutran et al., 1997).

Desta forma, os resultados para o nível do bem-estar podem não ser apenas referentes ao facto dos indivíduos estarem a atravessar a fase de pré-reforma, existindo também outros fatores influenciadores que podem promover sentimentos de ansiedade.

Relativamente à hipótese de investigação: “Espera-se que os indivíduos que têm perceção de existir ajuda da Organização tenham médias mais baixas nas preocupações pela fase de Declínio da sua carreira do que os indivíduos que não têm essa perceção”, não foram encontrados resultados significativos para que a hipótese fosse confirmada. Não foi comprovado existir uma relação estatística forte entre o Nível de Preparação de Organização e as Preocupações de Carreira para a Reforma, sendo que se esperava que as preocupações do

indivíduo relativas à reforma fossem influenciadas pelo planeamento da mesma, neste caso, feito com a ajuda da entidade empregadora. No entanto, devem também ser consideradas algumas limitações.

Um dos limites a apresentar é o facto de cada indivíduo percecionar de forma diferente a reforma, dado que há indivíduos que deixam de trabalhar por completo, outros vão diminuindo gradualmente as suas horas de trabalho mas consideram-se reformados, e há ainda quem reduza as horas e considere ser trabalhados o resto da sua vida (Mutran et al., 1997). Assim, as preocupações que os indivíduos enfrentam nesta fase da vida podem também ser influenciadas pela representação que cada um faz em relação à reforma e as expectativas que cria da mesma. Isto faz com que o nível de preparação da organização não seja o único fator a ser considerado quando analisadas as preocupações de carreira relativas à reforma. Sendo assim, percebemos que a individualidade deve ser tida em consideração. O mesmo acontece com as predisposições dos indivíduos, uma vez que podem influenciar a sua capacidade de adaptação a situações adversas. Por exemplo, um indivíduo que tenha a tendência para responder com ansiedade às ameaças percebidas do ambiente vai ter também uma maior probabilidade de responder com ansiedade à reforma, se a vir como uma ameaça (Van Solinge & Henkens, 2008). Assim, é normal que um indivíduo que tenha uma tendência para a ansiedade desenvolva mais preocupações relativas à reforma.

Tal como mencionado anteriormente, é importante ter em consideração o contexto familiar do indivíduo e a forma como este influencia a fase de pré-reforma e as preocupações que possam surgir (Mutran et al., 1997). Price e Joo (2005) referem também a importância do momento da reforma, uma vez que o facto do casal se reformar ao mesmo tempo ou não, também pode ter influência nas preocupações que surgem na fase da transição. Assim, questões como a satisfação da vida conjugal e se o parceiro se encontra na mesma fase de carreira que o indivíduo devem ser consideradas para avaliar as preocupações relativas à reforma.

Apesar de ambas as hipóteses de investigação não terem sido apoiadas, é essencial perceber e compreender o porquê dos resultados apresentados não representarem o que era esperado. A não confirmação das duas hipóteses não deve pôr em causa a revisão de literatura exposta, uma vez que devido às limitações apresentadas e ao reduzido tamanho da amostra, os resultados não podem ser generalizados para a população. O escasso número de organizações que desenvolvem práticas de ajuda na pré-reforma para os seus colaboradores, também limitou a amostra que foi usada para o presente estudo, uma vez que o número de indivíduos que consideram haver uma preocupação da sua organização com o processo de

transição é muito baixo, não havendo um número ajustado com os indivíduos que percecionam não haver preocupação da entidade empregadora.

É ainda necessário considerar o facto de o questionário ser apenas partilhado *online*, limitando a amostra. Para combater este fator poderiam ter sido entregues questionários em empresas onde fossem praticados programas organizacionais relacionados com a reforma ou em consultoras que trabalhassem este tema. Algumas foram contactadas por *e-mail* mas não houve feedback.

Em relação à pergunta de investigação “As Organizações em Portugal preparam os seus colaboradores para a Reforma?”, foi possível ver que uma percentagem elevada de participantes (74.3%) considerou que esta preparação era nula. O facto da grande maioria das organizações não desenvolver práticas de gestão de recursos humanos para os trabalhadores em fase de pré-reforma, constitui um problema que deve tido em consideração e ser estudado no futuro. A verdade é que para estes resultados também devem ser tidas em consideração algumas limitações, uma vez que as organizações podem ter programas de ajuda e planeamento da reforma para os seus colaboradores, mas estes ainda não terem conhecimento dos mesmos. Assim, para combater este limite, deveria ter sido perguntado diretamente às organizações se estas promoviam práticas de recursos humanos referentes à reforma e quais as atividades que desenvolviam juntos dos colaboradores. O facto de os resultados espelharem apenas a perceção que os indivíduos têm dos programas da sua entidade empregadora, pode não constituir a realidade do que acontece. No entanto, tendo em consideração os resultados apresentados, podemos afirmar que deve haver uma aposta por parte das organizações, não só na criação de programas de apoio à reforma, como também deve haver um cuidado em adaptar os mesmos às necessidades de cada indivíduo (Fisher et al, 2016).

Relativamente à questão “Quais as atividades que os indivíduos consideram mais importantes realizar para se preparem para a reforma?”, podemos concluir que a atividade que mais foi avaliada como sendo “muito importante”, foi o aconselhamento junto da família. Este resultado mostra a importância que os indivíduos dão ao contexto familiar e como este está presente nas tomadas de decisão relativas à reforma (Van Solinge & Henkens, 2005), existindo uma relação entre a adaptação à reforma e a situação familiar (Mutran et al., 1997; Price e Joo, 2005). Esta influência pode estar relacionada com o apoio e o companheirismo sentido pela família, que facilita o processo de adaptação (Van Solinge & Henkens, 2008).

Para a questão de investigação “Quais são as principais práticas desenvolvidas pelas Organizações no processo de transição para a Reforma?”, podemos concluir que a atividade

que teve mais destaque foi a realização de descontos para a segurança social, o que também era esperado uma vez que, por questões legais, é obrigatório que aconteça. A segunda atividade que mais participantes indicaram ser realizada, foi o esclarecimento de dúvidas sobre a reforma por parte da organização. No entanto, apesar dos indivíduos considerarem existir uma disponibilidade por parte da entidade empregadora em esclarecer as questões que surgem, não implica que a mesma procure saber quais são as dúvidas dos seus colaboradores na fase de pré-reforma. Pode acontecer que os indivíduos não sintam confiança para se dirigir diretamente à organização com questões que pensam não ser responsabilidade da mesma responder. Ou seja, a organização não deve apenas esclarecer as dúvidas que lhe chegam, mas deve também procurar saber junto dos seus colaboradores quais são as principais preocupações e o que podem fazer para que as mesmas sejam atenuadas.

Com o desenvolvimento deste estudo exploratório, um dos pontos que merece especial atenção é o facto de a grande maioria dos participantes considerar não haver uma preocupação por parte da organização, com o processo de transição para a reforma dos seus colaboradores. Com a crescente preocupação com o bem-estar dos indivíduos no trabalho, as entidades empregadoras devem assegurar que todos os colaboradores têm as suas necessidades asseguradas, não esquecendo os indivíduos que entram na fase final da sua carreira. É essencial que as empresas comecem a pensar sobre o tema, questionem e avaliem as preocupações que possam surgir e que consigam responder às questões dos seus colaboradores, facilitando o processo de adaptação dos mesmos.

Por todas as limitações apresentadas, não podemos considerar os resultados como representativos da população geral, ficando a sugestão para que estudos futuros sejam realizados, tendo em consideração as sugestões e limitações mencionadas.

Resumindo, o bem-estar dos indivíduos na fase de pré-reforma e as suas preocupações de carreiras relativas à mesma, não são fortemente influenciados pela perceção de ajuda da organização no que respeita às práticas organizacionais que desenvolvem para os seus colaboradores durante o processo de transição. Para que o Bem-Estar e as Preocupações de Carreira sejam analisadas com rigor no indivíduos em pré-reforma, é essencial ter em consideração variáveis independentes que não foram analisadas neste estudo exploratório, e que podem fazer diferença nos resultados obtidos, nomeadamente o papel do contexto familiar neste processo de transição. O facto da grande maioria dos indivíduos considerar não haver uma preocupação das organizações em apoiar os seus colaboradores no processo da pré-reforma, também merece especial destaque e possível análise, uma vez que mostra que

não há uma aposta das organizações na realização destes programas, que podiam trazer benefícios tanto aos indivíduos como para a própria organização.

5. Referências Bibliográficas

Aaltio, I., Mills, A. J., & Helms Mills, J. (2016). Disruptive demographics: Ageing, socio-economic change, challenges and potentialities. *International Journal of Work Innovation*, 1(4), 323-329.

Aaltio, I., Mills, A. J., & Mills, J. H. (2017). Introduction: Why to Study Ageing in Organisations?. In *Ageing, Organisations and Management* (pp. 3-16). Palgrave Macmillan, Cham.

Ambiel, R. A. (2014). Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15(1), 15-24.

Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39(1), 31-55.

Daley, A. J., & Parfitt, G. (1996). Good health—Is it worth it? Mood states, physical well-being, job satisfaction and absenteeism in members and non-members of a British corporate health and fitness club. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), 121-134.

Denton, F. T., & Spencer, B. G. (2009). What is retirement? A review and assessment of

- alternative concepts and measures. *Canadian Journal on Aging/La revue canadienne du vieillissement*, 28(1), 63-76.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Duarte, M. E. (1987). Inventário das Preocupações de Carreira. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Duarte, M. E. (1993). *Preocupações de carreira, valores e saliência das actividades em adultos empregados*. Dissertação de doutoramento em Psicologia da Orientação Escolar e Profissional. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Duarte, M. E. (1998). *Inventário das Preocupações de Carreira*. Manual. Lisboa: Universidade de Lisboa. Centro de Psicometria e Psicologia da Educação.
- Fisher, G. G., Chaffee, D. S., & Sonnega, A. (2016). Retirement timing: A review and recommendations for future research. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 230-261.
- Fraga, S. (2007). Preocupações de carreira e saliência das actividades na transição para a reforma: Estudo exploratório. *Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal*.
- Generoso, S. (2013). *O processo de transição da vida ativa para a reforma no concelho de*

Lagoa-Algarve (Dissertação de Mestrado).

Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1992). Optimal incentive contracts in the presence of career concerns: Theory and evidence. *Journal of political Economy*, 100(3), 468-505.

Gouveia, V. V., da Fonsêca, P. N., Lins, S. L. B., de Lima, A. V., & Gouveia, R. S. (2008).

Escala de bem-estar afetivo no trabalho (JAWS): evidências de validade fatorial e consistência interna. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(3), 464-473.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.

Hennekam, S. (2016). Competencies of older workers and its influence on career success and job satisfaction. *Employee Relations*, 38(2), 130-146.

Houlfort, N., Fernet, C., Vallerand, R. J., Laframboise, A., Guay, F., & Koestner, R. (2015).

The role of passion for work and need satisfaction in psychological adjustment to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 84-94.

Júlio, V. M. (2013). *Preocupações de carreira para a reforma e satisfação com a vida numa amostra de reformados* (Dissertação de Mestrado).

Kubicek, B., Korunka, C., Raymo, J. M., & Hoonakker, P. (2011). Psychological well-being

- in retirement: The effects of personal and gendered contextual resources. *Journal of occupational health psychology*, 16(2), 230.
- Leandro-França, C., Van Solinge, H., Henkens, K., & Murta, S. G. (2016). Effects of three types of retirement preparation program: A qualitative study of civil servants in Brazil. *Educational Gerontology*, 42(6), 388-400.
- Lytle, M. C., Foley, P. F., & Cotter, E. W. (2015). Career and retirement theories: Relevance for older workers across cultures. *Journal of career development*, 42(3), 185-198.
- Mutran, E. J., Reitzes, D. C., & Fernandez, M. E. (1997). Factors that influence attitudes toward retirement. *Research on Aging*, 19(3), 251-273.
- Parreira, I. M. J. (2016). *A influência da prática de desporto no bem-estar afetivo e na satisfação com a vida* (Dissertação de Mestrado).
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.
- Price, C. A., & Joo, E. (2005). Exploring the relationship between marital status and women's retirement satisfaction. *The International Journal of Aging and Human Development*, 61(1), 37-55.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 1, 42-70.

- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American psychologist*, 8(5), 185.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.
- Super, D. E., & Jordaan, J. P. (1973). Career development theory. *British Journal of Guidance and Counselling*, 1(1), 3-16.
- Super, D. E., Thompson, A. S., & Lindeman, R. H. (1988). *Adult Career Concerns Inventory: Manual for research and exploratory use in counseling*. Consulting Psychologists Press.
- Teotónio, J. I. F. (2014). *A influência da prática de yoga no bem-estar afetivo e na satisfação com a vida* (Dissertação de Mestrado).
- Uncu, Y., Bayram, N., & Bilgel, N. (2006). Job related affective well-being among primary health care physicians. *European Journal of Public Health*, 17(5), 514-519.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532.
- Van Solinge, H., & Henkens, K. (2005). Couples' adjustment to retirement: A multi-actor panel study. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 60(1), S11-S20.

- Van Solinge, H., & Henkens, K. (2008). Adjustment to and satisfaction with retirement: Two of a kind?. *Psychology and aging*, 23(2), 422.
- Wang, M., Henkens, K., & van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist*, 66(3), 204.
- Wang, M., & Shi, J. (2014). Psychological research on retirement. *Annual review of psychology*, 65, 209-233.
- Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172-206.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.