REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

PREPARAÇÃO PARA A REFORMA E VALORIZAÇÃO DOS TRABALHADORES EM FIM DE CARREIRA

RETIREMENT PREPARATION AND THE VALUING OF LATE-CAREER WORKERS

Ciências Sociais Aplicadas • 01/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/793410055

Samuel Albino Chova Wassuca[1]

RESUMO

A preparação para a reforma envolve a reorganização da vida e o reconhecimento dos trabalhadores em fim de carreira. O estudo analisou essa articulação mediante revisão narrativa qualitativa de literatura científica e documentos institucionais verificáveis. A síntese distinguiu recursos para a transição, reconhecimento profissional e responsabilidade organizacional. Identificou convergências relativas à preparação multidimensional, à participação e à continuidade de oportunidades profissionais. Elaborou uma matriz orientadora que integra diagnóstico, acompanhamento, partilha de conhecimentos e avaliação. Concluiu que a preparação exige informação acessível, autonomia e respeito pela pessoa. As implicações para organizações angolanas foram discutidas como propostas contextuais, sem generalização empírica ou atribuição de eficácia ao modelo apresentado.

Palavras-chave: preparação para a reforma; valorização profissional; fim de carreira; gestão de recursos humanos; envelhecimento no trabalho.

ABSTRACT

Retirement preparation involves reorganising life and recognising late-career workers. This study examined this relationship through a qualitative narrative review of verifiable scientific literature and institutional documents. The synthesis distinguished transition resources, professional recognition and organisational responsibility. It identified converging arguments concerning multidimensional preparation, worker participation and continued professional opportunities. An intervention framework was developed to integrate needs assessment, individual support, knowledge sharing and evaluation. The study concluded that retirement preparation requires accessible information, autonomy and respect for

individuals. Implications for Angolan organisations were discussed as contextual proposals, without empirical generalisation or claims of demonstrated effectiveness for the proposed framework in local settings.
Keywords: retirement preparation; employee recognition; late career; human resource management; ageing at work.

1. INTRODUÇÃO

A passagem da vida profissional para a reforma coloca um problema que ultrapassa a cessação do vínculo laboral. Para quem dedicou muitos anos ao trabalho, a alteração das rotinas pode implicar a reconstrução de referências pessoais, a negociação de responsabilidades familiares e a procura de novas formas de participação. Para a organização, a saída de trabalhadores experientes exige pensar a continuidade dos serviços e a forma como reconhece quem contribuiu para a sua trajectória. Estas duas perspectivas nem sempre recebem atenção equivalente nas decisões de gestão.

O presente artigo parte de uma questão: de que modo a preparação para a reforma pode articular-se com a valorização dos trabalhadores em fim de carreira? O objectivo geral consistiu em analisar essa articulação no âmbito da gestão de recursos humanos. Especificamente, procurou-se distinguir dimensões da preparação, discutir o reconhecimento profissional na fase final da carreira e construir orientações de intervenção organizacional. O interesse do estudo reside na aproximação entre a transição individual e as práticas que antecedem o desligamento.

A revisão de Wang, Henkens e van Solinge (2011) enquadra a adaptação à reforma numa perspectiva dinâmica de recursos, reconhecendo a diversidade de trajectórias. A questão central deixa de ser apenas o momento da saída e passa a incluir as condições que permitem reorganizar a vida ao longo do tempo. Esta perspectiva sustenta a necessidade de evitar uma leitura uniforme da reforma como perda inevitável ou como benefício automático.

Neste artigo, fim de carreira designa a fase de aproximação à saída da trajectória profissional principal, sem fixar uma idade universal. Valorização refere-se ao reconhecimento da dignidade, das competências, da voz e das possibilidades de desenvolvimento da pessoa. Preparação para a reforma corresponde ao processo de reflexão, informação e organização de recursos para essa transição. As definições operacionais permitem separar envelhecimento, reforma e incapacidade, conceitos que não devem ser tratados como equivalentes.

A reflexão dirige-se à gestão de pessoas, incluindo a sua possível aplicação em Angola. Não apresenta um diagnóstico estatístico do país nem pressupõe que instituições públicas e privadas tenham condições idênticas. A contribuição consiste numa proposta conceptual que pode apoiar a análise de práticas organizacionais concretas e orientar investigações posteriores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Teorias de Base e Articulação Conceptual

O enquadramento do artigo assenta na teoria da continuidade, na perspectiva dinâmica baseada em recursos e na teoria do suporte organizacional. A primeira fundamenta a análise da identidade; a

segunda orienta a leitura das condições de adaptação; a terceira sustenta a discussão da valorização pelo empregador. Estas abordagens foram usadas como lentes interpretativas complementares, sem pressupor que constituem um único modelo já validado para o contexto angolano.

2.1.1. Teoria da Continuidade

Atchley (1989), propôs a teoria da continuidade para compreender a relação entre adaptação e preservação de referências internas e externas ao longo do envelhecimento. O contributo desta perspectiva está em reconhecer que mudanças nas actividades não eliminam necessariamente a continuidade da identidade. Aplicada à reforma, permite interpretar a manutenção de interesses, relações e significados como parte da reorganização da vida, sem exigir a reprodução integral do antigo papel profissional.

Como interpretação desenvolvida neste estudo, a preparação deve abrir espaço tanto à continuidade como à mudança deliberada. Um trabalhador pode desejar conservar actividades ligadas à profissão; outro pode preferir investir em interesses anteriormente adiados. O reconhecimento organizacional torna-se contraditório quando admite apenas a primeira opção e considera a disponibilidade para continuar a colaborar como prova de gratidão. Valorizar implica respeitar também a decisão de encerrar uma etapa.

2.1.2. Perspectiva Dinâmica Baseada em Recursos

A perspectiva dinâmica de recursos de Wang, Henkens e van Solinge (2011), acrescenta que a adaptação pode alterar-se com os recursos disponíveis. O seu interesse para a gestão está na atenção às condições materiais e psicossociais da transição. As duas

perspectivas são complementares: a continuidade destaca os significados que ligam diferentes etapas da vida; a abordagem dos recursos ajuda a compreender as condições que sustentam essa ligação. Nenhuma delas autoriza prever a experiência de uma pessoa apenas pela sua idade.

2.1.3. Teoria do Suporte Organizacional

Eisenberger *et al.* (1986), desenvolveram o conceito de suporte organizacional percebido, relativo à crença do trabalhador de que a organização valoriza a sua contribuição e se preocupa com o seu bem-estar. O contributo desloca a análise da intenção declarada pela gestão para a interpretação que o trabalhador faz do tratamento recebido. No presente artigo, esta distinção permite compreender por que razão disponibilizar um programa não equivale, por si só, a assegurar uma experiência de reconhecimento.

Rhoades e Eisenberger (2002), sistematizaram a literatura sobre suporte organizacional percebido, relacionando-o com condições organizacionais e atitudes dos trabalhadores. A revisão destacou a justiça, o apoio das chefias e as recompensas e condições de trabalho entre os antecedentes relevantes. Este enquadramento sustenta a necessidade de observar a preparação para a reforma em conjunto com as restantes práticas de gestão de pessoas, em vez de a avaliar apenas pela existência formal de actividades.

Como aplicação conceptual proposta neste estudo, o suporte no fim de carreira deve ser analisado pela acessibilidade da orientação, pelo respeito nas interacções e pela possibilidade de expressar preferências. Um programa pode ser interpretado como apoio ou como pressão para sair, conforme a forma de apresentação e o

tratamento quotidiano. Esta possibilidade constitui uma questão de investigação, não um resultado empírico demonstrado pelo presente artigo. A reciprocidade não deve ser entendida como obrigação de continuar a trabalhar após a reforma.

2.1.4. Integração das Bases Teóricas no Problema de Investigação

A articulação proposta distingue três perguntas: que referências pessoais importa preservar ou transformar; que condições permitem concretizar a transição; e como é interpretado o apoio da organização. A resposta à primeira situa a pessoa no seu percurso; a segunda examina os meios disponíveis; a terceira avalia a qualidade da relação com o empregador. A preparação é, assim, analisada simultaneamente como reorganização biográfica, gestão de condições de vida e experiência de reconhecimento.

Da integração resultam três proposições analíticas do artigo: a preparação deve respeitar projectos individuais; o acompanhamento deve responder a necessidades mutáveis; e a valorização deve ser perceptível nas práticas quotidianas. Estas proposições orientam a discussão e a matriz de intervenção. Não representam hipóteses testadas, nem autorizam atribuir eficácia causal a qualquer medida isolada. A sua pertinência depende de investigação contextual e da participação dos trabalhadores na avaliação.

2.2. Preparação Multidimensional e Participação do Trabalhador

Ingale e Paluri (2025), numa revisão sistemática sobre o planeamento da reforma, identificaram a necessidade de abordagens interdisciplinares e assinalaram a atenção desigual atribuída às dimensões cognitivas e não cognitivas. O estudo contribui para compreender o planeamento como um campo

fragmentado, no qual o comportamento financeiro tem ocupado posição importante. Contudo, o reconhecimento dessa dimensão não elimina a necessidade de examinar escolhas pessoais, expectativas e condições sociais.

Mooney *et al.* (2025), estudaram uma intervenção que integrou carreira, saúde e finanças, articulando módulos em linha e consultas individuais. O desenho experimental comparou diferentes modalidades de intervenção e um grupo de controlo. A modalidade integrada apresentou o maior número de resultados significativos entre os desfechos examinados. A investigação constitui um exemplo de avaliação de preparação multidimensional, mas os seus resultados não equivalem à demonstração de eficácia em qualquer organização ou contexto nacional.

A implicação conceptual aqui defendida é a de que a informação precisa de ser utilizável. Uma sessão colectiva pode esclarecer conceitos, mas não resolve necessariamente dúvidas particulares sobre projectos de vida, responsabilidades de cuidado ou documentação pessoal. Por isso, propõe-se distinguir um núcleo comum de informação e um espaço reservado de orientação individual. A articulação dos dois formatos permite evitar que a participação dependa da exposição pública de dificuldades pessoais.

2.3. Valorização Profissional e Discriminação por Idade

O relatório da World Health Organization (2021), sistematiza o idadismo como problema que envolve estereótipos, preconceitos e discriminação associados à idade. A sua abordagem inclui manifestações institucionais e interpessoais e apresenta estratégias de resposta. Para a discussão do fim de carreira, este

enquadramento ajuda a reconhecer que a exclusão pode aparecer em procedimentos aparentemente rotineiros, e não apenas em expressões explicitamente ofensivas.

A OECD (2024), relaciona carreiras mais longas com oportunidades de mobilidade, formação e ajustamento das condições de trabalho. O relatório chama a atenção para barreiras à mudança profissional e para a necessidade de políticas que apoiem trajectórias ao longo da vida. No âmbito deste artigo, o seu contributo reforça a análise de práticas anteriores à reforma: acesso ao desenvolvimento, adequação das tarefas e possibilidade de discutir opções profissionais.

Importa, porém, distinguir valorização e prolongamento obrigatório da actividade. A organização não demonstra respeito apenas por manter um trabalhador em funções, sobretudo se lhe retira autonomia ou o conserva num posto sem condições adequadas. De modo semelhante, uma cerimónia de despedida não compensa anos de exclusão das decisões. Propõe-se, assim, observar a valorização na qualidade da experiência quotidiana: ser ouvido, receber informação, participar de forma significativa e ter o trabalho reconhecido com critérios claros.

2.4. Apoio Social e Heterogeneidade das Experiências

Alavi, Momtaz e Alipour (2023), realizaram um estudo qualitativo no Irão com reformados, pessoas próximas da reforma e especialistas. Identificaram apoio social, características pessoais e participação social entre os facilitadores da adaptação, enquanto dificuldades de saúde, ausência de preparação, problemas socioeconómicos e insuficiência de apoio surgiram como barreiras. A localização da

investigação é relevante: a publicação numa revista de âmbito africano não transforma a sua amostra em evidência africana.

O estudo ajuda a compreender a coexistência de diferentes necessidades, mas não oferece estimativas de prevalência para Angola. Nesta revisão, o seu valor é interpretativo: permite formular perguntas sobre redes de apoio e condições de transição. A participação familiar, por exemplo, pode ser considerada quando desejada pelo trabalhador, sem se presumir que todos dispõem de relações familiares próximas ou que a família constitui sempre a principal fonte de suporte.

3. METODOLOGIA

O estudo adoptou uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e carácter exploratório-interpretativo. Realizou-se uma revisão narrativa, orientada para integrar conceitos e discutir implicações para a gestão de recursos humanos. Snyder (2019), apresenta a revisão da literatura como uma metodologia de investigação e distingue modalidades com propósitos e procedimentos diferentes. Com base nessa distinção, não se atribuiu ao presente trabalho a designação de revisão sistemática nem se reivindicou uma cobertura exaustiva da produção científica.

A pesquisa electrónica foi realizada em Outubro de 2026, com combinações de expressões em português e inglês relativas a preparação para a reforma, retirement planning, retirement adjustment, late-career workers, ageism, continuity theory e perceived organizational support. Utilizaram-se mecanismos de pesquisa na web para localizar publicações em páginas de editoras, periódicos, repositórios universitários e organismos internacionais. A

verificação incidiu na autoria, no ano, no título e nos identificadores bibliográficos, bem como no conteúdo efectivamente disponível nas páginas consultadas.

A selecção foi intencional. Incluíram-se fontes com relação directa com a adaptação à reforma, a preparação multidimensional, o envelhecimento no trabalho ou a metodologia de revisão. Foram excluídos materiais de divulgação comercial, páginas sem autoria identificável e resultados sem contribuição pertinente para o problema. Não se impôs um limite temporal único: combinaram-se contributos fundadores de 1986, 1989, 2002 e 2011 com trabalhos de 2021 a 2025. A obra metodológica de 2019 serviu para enquadrar o procedimento.

O corpus substantivo reuniu nove publicações: Eisenberger *et al.* (1986); Atchley (1989); Rhoades e Eisenberger (2002); Wang, Henkens e van Solinge (2011); World Health Organization (2021); Alavi, Momtaz e Alipour (2023); OECD (2024); Ingale e Paluri (2025); e Mooney *et al.* (2025). Snyder (2019) constituiu a referência metodológica adicional. A análise combinou textos e secções acessíveis com resumos científicos disponibilizados pelos respectivos portais. Quando o acesso se limitou ao resumo, a interpretação restringiu-se às informações nele expressas, sem atribuir aos trabalhos procedimentos ou resultados não consultados.

As bases teóricas orientaram a leitura dos eixos: continuidade da identidade, condições de adaptação e suporte organizacional percebido.

O tratamento consistiu na comparação interpretativa das contribuições e na sua organização em três eixos: recursos para a

transição, reconhecimento no trabalho e responsabilidade organizacional. Distinguiram-se formulações teóricas, resultados de estudos anteriores e propostas do presente artigo. Não se realizaram entrevistas, inquéritos, análise de processos individuais ou recolha de dados em organizações angolanas. Os quadros apresentados constituem sínteses analíticas e propostas de aplicação, e não resultados de um programa implementado.

4. RESULTADOS DA REVISÃO E DISCUSSÃO

4.1. Da Preparação Pontual à Coerência das Práticas de Gestão

A síntese permitiu construir uma proposição central: preparar a reforma e valorizar o trabalhador são dimensões relacionadas, mas não intercambiáveis. A preparação organiza condições de transição; a valorização diz respeito ao modo como a pessoa é reconhecida durante a carreira e no encerramento dessa etapa. Uma organização pode disponibilizar informação sobre a reforma e, simultaneamente, excluir trabalhadores experientes de actividades relevantes. Também pode manifestar apreço sem oferecer apoio prático à saída. Em ambos os casos, existe uma articulação incompleta.

O Quadro 1 apresenta a organização analítica resultante da revisão. A leitura conjunta dos eixos não estabelece relações causais comprovadas. Serve para explicitar perguntas de gestão e evitar que uma única medida seja tomada como resposta suficiente ao conjunto das necessidades.

Quadro 1. Eixos de análise da preparação e da valorização

Eixo	Foco da análise	Pergunta orientadora

Recursos para a transição	Informação, projectos pessoais e condições de apoio.	A pessoa consegue identificar necessidades e obter orientação?
Reconhecimento no trabalho	Voz, oportunidades e respeito pelo percurso.	As práticas mantêm a participação até ao fim da carreira?
Responsabilidade organizacional	Coerência das decisões, acompanhamento e sucessão.	Existem responsáveis, recursos e limites claros?

Fonte: elaboração do autor a partir da síntese interpretativa da revisão 2026.

A coerência pode ser examinada por situações concretas. Se a organização promove a partilha de conhecimentos, mas não reserva tempo para essa actividade, transfere o custo da transição para quem se prepara para sair. Se convida o trabalhador a elaborar um projecto de vida, mas define antecipadamente todas as opções aceitáveis, reduz a participação a uma formalidade. Estes exemplos são construções analíticas que ilustram critérios de avaliação; não correspondem a ocorrências observadas numa instituição específica.

À luz da teoria do suporte organizacional, a interpretação do trabalhador constitui um critério central para examinar esse alinhamento (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades; Eisenberger, 2002). A análise proposta distingue, portanto, a oferta formal de apoio e a experiência de ser respeitado, sem tomar uma como prova automática da outra.

O argumento desenvolvido é que o apoio precisa de ser compatível com as restantes decisões de gestão. A comunicação sobre reforma deve convergir com práticas de formação, avaliação, distribuição de

responsabilidades e reconhecimento. Caso contrário, o programa corre o risco de se tornar uma actividade isolada, cujo discurso de cuidado não encontra correspondência na experiência de trabalho.

4.2. Reconhecimento, Sucessão e Partilha de Conhecimentos

A relação entre valorização e sucessão exige uma delimitação ética. A transmissão de experiências pode favorecer a continuidade dos serviços, mas não deve converter o trabalhador numa fonte de conhecimentos da qual se espera disponibilidade ilimitada. Propõe-se que as actividades de mentoria tenham objectivos definidos, duração acordada e reconhecimento da contribuição dos participantes. A experiência profissional merece atenção, sem se presumir que a antiguidade assegura domínio de todas as competências.

A partilha deve ser recíproca. Trabalhadores com diferentes percursos podem contribuir com conhecimento de procedimentos, tecnologias, relações de trabalho e problemas recorrentes. Uma iniciativa de mentoria torna-se mais consistente quando permite explicitar saberes e rever práticas, em vez de simplesmente reproduzir modos de agir. O registo de procedimentos, a discussão de casos e a observação acompanhada de tarefas são possibilidades a seleccionar segundo a natureza da actividade.

O critério de sucesso proposto não é a dependência permanente da pessoa reformada. É a capacidade de distribuir conhecimentos de forma responsável, respeitando a decisão de saída. A eventual colaboração posterior deve constituir uma opção claramente delimitada. Esta distinção protege simultaneamente a autonomia da pessoa e a continuidade organizacional, ao impedir que a ausência

de planeamento seja compensada por solicitações informais sem fim definido.

4.3. Matriz Orientadora de Preparação e Valorização

O Quadro 2 traduz a discussão numa proposta de intervenção. A escuta de projectos individuais operacionaliza a atenção à continuidade; o diagnóstico e o acompanhamento traduzem a atenção aos recursos; e a comunicação participada e a avaliação da experiência expressam a preocupação com o suporte organizacional. Estas correspondências constituem a aplicação interpretativa das bases teóricas desenvolvidas na secção 2.1. As etapas são orientadoras e ajustáveis à dimensão e aos recursos da organização. A sequência começa com a escuta das necessidades e termina com avaliação consentida da experiência. Não se fixam metas universais nem se atribuem resultados de eficácia ao modelo, que exige aplicação e avaliação empírica.

Quadro 2. Proposta de intervenção organizacional

Etapa	**Acção proposta**	**Responsabilidade e avaliação**
Diagnóstico	Escuta voluntária e levantamento de necessidades.	Recursos humanos e trabalhador; verificar dúvidas e barreiras de acesso.
Preparação individual	Plano flexível de informação e orientação.	Trabalhador e profissionais competentes; acompanhar clareza das opções.
Valorização e sucessão	Mentoria acordada, formação e registo de conhecimentos.	Chefias e equipas; observar reciprocidade e tempo disponibilizado.

Transição	Comunicação clara e organização do encerramento do vínculo.	Serviços responsáveis; verificar pendências e compreensão dos procedimentos.
Acompanhamento	Contacto facultativo e avaliação da experiência.	Equipa do programa; recolher apreciações e rever as actividades.

Fonte: proposta do autor. Matriz conceptual-2026.

A organização do programa requer um responsável identificável e um canal pelo qual o trabalhador possa obter resposta às suas dúvidas. Também exige distinguir quem presta informação geral de quem tem competência para aconselhamento especializado. O programa não deve substituir serviços clínicos ou decisões administrativas de entidades competentes. A sua função é facilitar acesso, articulação e compreensão, com limites claros de responsabilidade.

A inclusão depende igualmente do formato. Propõe-se disponibilizar materiais em linguagem simples, oferecer alternativas à participação exclusivamente digital e ajustar os horários às condições de trabalho. A avaliação deve recolher tanto benefícios percebidos como dificuldades de acesso e motivos de não participação. Uma taxa elevada de presença, isoladamente, não demonstra que as pessoas se sentiram respeitadas ou que conseguiram utilizar a informação recebida.

4.4. Implicações para Organizações Angolanas

A aplicação da proposta em Angola requer diagnóstico institucional e escuta dos trabalhadores. Não se deve transpor automaticamente

um programa desenvolvido noutro país, nem pressupor homogeneidade entre sectores, profissões e regiões. Antes de definir actividades, importa conhecer os recursos disponíveis, a organização dos serviços de pessoal, os canais de informação e as dúvidas que os trabalhadores consideram prioritárias. Estas são condições de desenho da intervenção, e não afirmações sobre a frequência de problemas no país.

No plano operacional, sugere-se começar por uma iniciativa de dimensão compatível com a capacidade institucional: sessões de esclarecimento, atendimento reservado, organização de documentação e um plano voluntário de partilha de conhecimentos. A ampliação deve depender da avaliação do funcionamento e das necessidades identificadas. Universidades e instituições de formação podem contribuir com estudos e acções educativas, desde que se definam responsabilidades e se preserve a confidencialidade dos participantes.

A orientação relativa a pensões e procedimentos de reforma exige confirmação junto das entidades competentes e do regime aplicável a cada trabalhador. O artigo não fixa idades, prazos contributivos ou fórmulas de cálculo, pois o seu objecto é a gestão da transição e não a interpretação de requisitos legais particulares. A informação administrativa integra a preparação, mas deve ser validada no momento da sua utilização e apresentada de forma distinta das recomendações de desenvolvimento pessoal.

Um aspecto decisivo é não individualizar problemas que dependem da organização. Recomendar planeamento pessoal não dispensa a instituição de organizar os seus próprios processos. Da mesma forma, reconhecer autonomia não significa abandonar o trabalhador

às suas dúvidas. A proposta assenta numa responsabilidade partilhada, com compromissos diferenciados: à pessoa cabe definir preferências; à organização, criar condições transparentes de informação, participação e encerramento do vínculo.

4.5. Limitações e Agenda de Investigação

O estudo apresentou limitações decorrentes da selecção intencional e do carácter narrativo da revisão. Não calculou efeitos, não avaliou de forma padronizada o risco de viés das investigações e não permitiu estimar a frequência de necessidades entre trabalhadores. O acesso parcial a algumas fontes restringiu o aprofundamento de procedimentos e resultados. A diversidade de contextos internacionais impede tratar a convergência conceptual como demonstração de aplicabilidade local.

A matriz constitui uma contribuição propositiva, cuja utilidade requer avaliação em situações concretas. Investigações em organizações angolanas podem explorar como trabalhadores, gestores e pessoas reformadas definem reconhecimento e preparação, comparando convergências e divergências entre os grupos. Estudos de acompanhamento também podem examinar mudanças nas necessidades antes e depois da saída. A combinação de entrevistas, análise de práticas e avaliação de programas permite testar a pertinência das dimensões propostas sem reduzir a experiência a um indicador isolado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo analisou a preparação para a reforma e a valorização dos trabalhadores em fim de carreira mediante uma revisão narrativa de abordagem qualitativa. A síntese distinguiu condições de transição,

reconhecimento profissional e responsabilidade organizacional. A discussão respondeu à questão de investigação ao sustentar que a articulação entre preparação e valorização depende da coerência entre informação, participação, oportunidades de desenvolvimento e respeito pelas decisões individuais.

A teoria da continuidade permitiu situar a identidade na transição; a perspectiva dinâmica baseada em recursos orientou a análise das condições de adaptação; e a teoria do suporte organizacional explicitou a dimensão relacional da valorização. A integração ofereceu sustentação conceptual à discussão, sem substituir a validação empírica das propostas.

A principal contribuição consistiu em organizar uma matriz orientadora que liga diagnóstico, preparação individual, partilha de conhecimentos, transição e avaliação. A proposta não foi apresentada como programa validado nem como resultado observado em Angola. Constitui uma base de discussão para instituições que pretendam examinar as suas práticas, explicitar responsabilidades e construir intervenções proporcionais às necessidades identificadas.

Concluiu-se que a dignidade do trabalhador não depende da continuidade da sua contribuição produtiva depois da reforma. Uma gestão responsável reconhece o percurso realizado, preserva a possibilidade de escolha e organiza a saída sem transformar o apoio numa forma de pressão. Preparar a reforma significa, nesse sentido, criar condições para uma transição compreensível e participada, enquanto valorizar o fim de carreira significa manter o respeito pela pessoa até ao encerramento dessa etapa e para além dela.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAVI, Zohreh; MOMTAZ, Yadollah Abolfathi; ALIPOUR, Fardin. Facilitators and barriers for successful retirement: a qualitative study. Pan African Medical Journal, v. 44, art. 111, 2023. DOI: https://doi.org/10.11604/pamj.2023.44.111.35608.

ATCHLEY, Robert C. A continuity theory of normal aging. The Gerontologist, v. 29, n. 2, p. 183–190, 1989. DOI: https://doi.org/10.1093/geront/29.2.183.

EISENBERGER, Robert; HUNTINGTON, Robin; HUTCHISON, Steven; SOWA, Debora. Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, v. 71, n. 3, p. 500–507, 1986. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500.

INGALE, Kavita Karan; PALURI, Ratna Achuta. Retirement planning – a systematic review of literature and future research directions. Management Review Quarterly, v. 75, p. 1–43, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-023-00377-x.

MOONEY, Anna; EARL, Joanne; GERRANS, Paul; WIJERATNE, Chanaka; MOONEY, Carl. Integrating career, health, and finance in a holistic retirement planning intervention for Australian older workers. Work, Aging and Retirement, v. 11, n. 1, p. 28–46, 2025. DOI: https://doi.org/10.1093/workar/waad029.

OECD. Promoting better career choices for longer working lives: stepping up not stepping out. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/1ef9a0d0-en.

RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert. Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of Applied Psychology, v. 87, n. 4, p. 698–714, 2002. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. Journal of Business Research, v. 104, p. 333–339, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039.

WANG, Mo; HENKENS, Kène; VAN SOLINGE, Hanna. Retirement adjustment: a review of theoretical and empirical advancements. American Psychologist, v. 66, n. 3, p. 204–213, 2011. DOI: https://doi.org/10.1037/a0022414.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Global report on ageism. Geneva: World Health Organization, 2021. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/9789240016866. Acesso em: 23 out. 2026.

---

[1] Pós-doutorado e Doutorado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico Intercontinental de Luanda (ISPIL), Luanda, Angola. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0009-0005-6104-225X.