



FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA

**Análise Das Estratégias Adoptadas pelo Departamento de RH do
Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no
Apoio à Reforma Dos Funcionários no período de 2018-2023**

Marta Alberto Mungoi

Maputo, Setembro de 2024



FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA

**Análise Das Estratégias Adoptadas pelo Departamento de RH do
Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no
Apoio à Reforma Dos Funcionários no período de 2018-2023**

Local de Estudo: Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo

Estudante: Marta Alberto Mungoi

Supervisor: Mestre Marcelino Sinete Pangaia

Monografia apresentada ao Departamento de Psicologia da Faculdade de Educação como requisito final para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações

Maputo, Setembro de 2024

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE DA MONOGRAFIA

Esta Monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para obtenção de grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo curso de Licenciatura em Psicologia, Departamento de Psicologia da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do Curso

(dr. Rui João)

Presidente do Júri

Oponente

Supervisor

(Mestre Marcelino Sinete Pangaia)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, meus maiores e melhores companheiros na vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter sido minha maior fonte de luz e energia. Toda Honra e Glória ao meu bom Deus pela misericórdia e por ter-me concedido à Victoria. Aos meus familiares queridos, especialmente ao meu pai, Paulo Alberto Mungoi e à minha mãe, Raci Artiel Mungoi pelo apoio, amor, companheirismo e por terem acreditado em mim. Aos meus irmãos, Alberto Mungoi, Zinalda Mungoi e Hercha Mungoi agradeço pelo apoio, compreensão e carinho. A todos os Docentes, por cada ensinamento e por terem contribuído positivamente para o meu desenvolvimento intelectual e pessoal. Ao meu supervisor, Mestre Marcelino Sinete Pangaia agradeço pela orientação e competência. Aos meus colegas de turma, que participaram de tantos momentos importantes e inesquecíveis sou agradecida pela companhia e apoio. Ao meu grande amigo, António Mário Muloi, agradeço pela força, parceria e apoio durante todo o meu percurso académico. Especialmente na fase de admissão à universidade.

À universidade Eduardo Mondlane, pelas amizades que levarei para toda vida. Ao Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo, pelo acolhimento, e aos participantes da pesquisa pelas contribuições. Por fim, a todos que fizeram parte desse marco importante na minha vida.

Muito obrigada.

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Marta Alberto Mungoi, declaro por minha honra, que o presente trabalho de fim de curso nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer outro grau acadêmico, pelo que, o trabalho constitui resultado da minha investigação individual, estando indicadas, na bibliografia, todas as fontes por mim utilizadas no decorrer do trabalho de pesquisa.

(Marta Alberto Mungoi)

SIGLAS

DRH - Departamento de Recursos Humanos

EGFAE - Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

INSS - Instituto Nacional de Segurança Social

PPA - Programa de Preparação para Aposentadoria

RH - Recursos Humanos

SGRH - Sistema de Gestão de Recursos Humanos

SERNAP – Serviço Nacional Penitenciário

Lista de Tabela

Tabela 1: Dados Sociodemográficos dos Entrevistados**Erro! Marcador não definido.**

Resumo

Esta pesquisa teve como objectivo analisar as estratégias adoptadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio à reforma dos funcionários no período de 2018-2023. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa aplicada, exploratória, com abordagem qualitativa baseada em um estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio de entrevista com nove (9) Funcionários, seleccionados por acessibilidade de cento e quinze (115) funcionários. Concluí que as principais estratégias implementadas pelo Departamento RH para apoiar os funcionários durante a transição à reforma incluem: (i) A preparação psicológica para o desligamento, (ii) A actualização e elaboração de documentos, e (iii) O esclarecimento e migração para o INSS. O impacto dessas estratégias têm mostrado eficácia, com a preparação conforme a Lei nº 4/2024, de 11 de Fevereiro, e a conscientização dos funcionários sobre a obrigatoriedade da reforma e as mudanças que ocorrerão. Os principais desafios identificados incluem a adaptação aos novos hábitos de vida, a falta de políticas de promoção, a demora na emissão de documentos comprobatórios pelas entidades competentes e a falta de enquadramento na categoria que o funcionário merece. Recomenda-se aos funcionários a participação activa em programas de preparação para a reforma oferecidos pelo RH, como palestras informativas e *workshops* do PPA, além de fornecer *feedback* construtivo sobre as estratégias atuais e sugerir melhorias. Ao Departamento de Recursos Humanos, recomenda-se a implementação de medidas adicionais de suporte, como *workshops* práticos de planeamento financeiro e a expansão de programas educacionais para preparar financeiramente os funcionários para a reforma, incentivar a participação activa em programas de preparação para a reforma oferecidos pelo RH, como palestras informativas e *workshops* do PPA.

Palavras-chave: Estabelecimento Penitemciario Especial para Mulheres de Maputo, Reforma dos funcionários, Departamento RH

Índice

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1.Contextualização.....	1
1.2.Problematização.....	3
1.3.Objectivo Geral.....	4
1.4.Objectivos Específicos.....	4
1.5.Questões de Pesquisa.....	4
1.6.Justificativa.....	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1.Definição de Conceitos.....	6
2.1.1.Reforma.....	6
2.1.2.Trabalho.....	7
2.1.3.Definições de Estratégia.....	7
2.2.Os Impactos da Reforma Sobre a Saúde e o Bem-estar.....	7
2.3.A Importância de Programas de Preparação Para Aposentadoria.....	9
2.4.Modelos Teóricos de Programas de Preparação para Aposentadoria.....	10
2.5.O Processo de Reforma em Moçambique.....	11
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	12
3.1. Local da Pesquisa.....	12
3.2.1. Natureza da Pesquisa.....	13
3.2.2. Objectivos da Pesquisa.....	13
3.2.3. Abordagem da Pesquisa.....	14
3.2.4. Procedimento Técnico.....	14
3.3. Delimitação da População e Amostra.....	14
3.3.1. População.....	14
3.3.2. Amostra.....	Erro! Marcador não definido.
3.4. Instrumentos e Técnicas de Colecta de Dados.....	14
3.4.2. Entrevista Semiestruturada.....	15
3.6. Técnicas de Análise de Dados.....	15
3.6.1. Análise de Conteúdo.....	16
3.7. Aspectos Éticos da Pesquisa.....	17
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	18

4.1. Caracterização do Perfil dos Entrevistados.....	Erro! Marcador não definido.
4.2.Estratégias Implementadas Pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no Apoio aos Funcionários Durante a Transição à Reforma	18
4.3.Impacto das estratégias implementadas pelo departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo na Preparação dos Funcionários para a Transição à Reforma no período de 2018 a 2023	21
4.4.Desafios enfrentados pelos funcionários do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo durante o processo de transição à reforma no Período de 2018-2023 ..	24
4.5.Estratégias propostas ao Estabelecimento penitenciário especial para Mulheres de Maputo para apoiar os funcionários durante a transição à reforma	27
CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	29
5.1. Considerações Finais	29
5.2. Recomendações.....	30
Referências Bibliográficas.....	32
Apêndices	39
Consentimento Livre e Esclarecido	40
Anexos	45

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A reforma dos funcionários no sistema penitenciário é uma fase crucial na carreira deles, marcando o encerramento de um ciclo e a transição para uma nova etapa de vida. No contexto específico do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo, esse processo apresenta desafios únicos que exigem atenção e suporte especializado, principalmente pelo papel crítico que o sistema penitenciário desempenha na sociedade.

Funcionários que dedicaram anos ao ambiente carcerário frequentemente enfrentam dificuldades em ajustar-se à fase de reforma devido à intensidade e à pressão do trabalho que realizam. Dessa forma, o apoio oferecido pelo Departamento de Recursos Humanos (RH) se torna essencial, não apenas para assegurar uma transição tranquila, mas também para preservar o bem-estar dos funcionários durante e após a fase de reforma.

A relevância do tema se evidencia ao considerar o impacto psicológico e social que a reforma pode exercer sobre esses profissionais, muitas vezes levando-os a enfrentar sentimentos de isolamento, perda de propósito e até problemas de saúde mental. O papel do RH, ao adoptar estratégias de apoio, é garantir que os funcionários encontrem amparo e orientação no planeamento do futuro, fortalecendo sua autoestima e sua conexão com a instituição mesmo após a aposentadoria.

Esse suporte também contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e motivador, impactando o desempenho organizacional como um todo. Quando os funcionários vêem que a organização valoriza seu bem-estar, mesmo em fases de transição, isso reforça a confiança na instituição e melhora o clima organizacional. Portanto, analisar as estratégias adoptadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio à reforma dos funcionários entre 2018 e 2023 é uma forma de entender e valorizar essas práticas e identificar áreas que possam ser aprimoradas. Este estudo, assim, é relevante não apenas para o sistema penitenciário, mas também para a construção de políticas de RH mais humanas e inclusivas.

1.1.Contextualização

No contexto organizacional, o fortalecimento dos trabalhadores mais velhos pode representar uma estratégia de planeamento e desenvolvimento (França, *et al.*, 2014). Dessa forma, as práticas de gestão de conhecimento, a recolocação, a reorientação profissional e a continuidade

no trabalho após a reforma deverão fazer parte das actividades dos recursos humanos (Antunes, Soares, & Silva, 2015; França, *et al.*, 2014).

Para Topa e Fernandez (2014) a reforma significa um recomeço. França, Menezes e França (2012) concordam com o recomeço, mas apontam que algumas pessoas querem se aposentar, apesar do receio de decidir uma vez que não têm planos para a reforma. A falta de preparo para esta fase pode levar a uma série de conflitos.

Nesta senda Netto e Netto (2012) a reforma ou aposentadoria consiste numa ruptura abrupta entre um período totalmente voltado e organizado para o trabalho e um período livre, que pode resultar numa verdadeira desorientação temporal.

Esta transição exige um condicionamento mental e social que a maioria da população trabalhadora não possui, pois a cessação da actividade profissional tem como consequência a sua exclusão do mundo produtivo (Emiliano, 2005). Acompanhado do envelhecimento natural do ser humano, a reforma é um marco de alteração na dinâmica familiar e social do indivíduo, trazendo como consequência a mudança dos hábitos de quem se aposenta e daqueles que com ele convivem, sendo então uma etapa da vida que necessita de preparação (Netto & Netto, 2012).

Nesse sentido, as questões previdenciárias, actuariais e financeiras, além dos aspectos psicossociais, de educação e de gestão, precisam ser abordadas. Por se tratar de uma estratégia essencial ao bem-estar na reforma, o planeamento deve ser estimulado desde o ingresso dos jovens no mercado de trabalho, podendo ser realizado individualmente ou por meio de acções e programas desenvolvidos pelas organizações (Earl, Gerrans, & Halim, 2015; França, 1992; Leandro-França, Murta, Hershey, & Martins, 2016; Sartori, Fraga, Vieira & Coronel, 2016).

Para Zanelli *et al.*(2010, p.61), as organizações possuem papel central nesse processo: “ a transição que ocorre na reforma pode ser facilitada sobretudo quando se promovem situações ou vivências no contexto organizacional, enquanto a pessoa ainda executa as suas actividades de trabalho”. Autores indicam ainda que tal preocupação por parte das organizações pode ser caracterizada como uma acção de responsabilidade social, além de trazer benefícios ao clima e a imagem organizacional.

De acordo com Cajazeira (2005)

“Uma das grandes estratégias a ser utilizado são os programas os Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPA) que proporcionam aos seus

funcionários (que estão prestes a se aposentar) um espaço de reflexão sobre as possíveis perdas e ganhos relativos ao afastamento do trabalho.”

De acordo com Cajazeira (2005) os PPAs podem ser uma oportunidade para ajudar os funcionários a fazerem o planeamento dos anos posteriores ao seu desligamento da empresa, pois sugerem o reforço das relações familiares e de amizade, cuidados com a saúde física e mental, além da elaboração de projectos futuros de vida.

Diante dessas intenções, Cooper e Schindler (2003) dizem que é possível mostrar ao idoso que, apesar das diversidades, ele pode superar algumas limitações como idade e condição física e ir em busca de seus desejos, superando assim, alguns paradigmas ainda presentes em nossa sociedade como, por exemplo, de que a pessoa idosa não consegue adequar-se a realidade, não consegue acompanhar os avanços impostos a humanidade, que é um ser desactualizado, sem maiores expectativas na vida.

Nesse novo contexto, a Reforma/Aposentadoria pode se transformar no momento certo para colocar em prática os sonhos antigos, dedicar-se a actividades que tragam prazer e qualidade de vida, reconhecimento, mais que dinheiro, poder ou *status*. É comum que essas pessoas abram seu negócio próprio, virem consultores, “*coacher*” e até mesmo professores (Cajazeira, 2005)

1.2.Problematização

No contexto moçambicano, a reforma dos funcionários do Estado é regulamentada pelo Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), que define a aposentadoria como uma “garantia social” para o usufruto da Segurança Social Obrigatória, conforme a legislação. Segundo o artigo 175 do EGFAE, a aposentadoria pode ser voluntária, obrigatória ou extraordinária, sendo que a reforma obrigatória ocorre quando o funcionário atinge os 60 anos de idade e cumpre pelo menos 15 anos de serviço, requisitos necessários para a concessão da pensão de reforma.

Já a aposentadoria extraordinária é destinada a situações imprevistas, como incapacidades totais ou parciais do funcionário, conforme estipulado no Artigo 177. Embora o processo de aposentadoria no setor público seja amplamente normativo, seguindo as disposições legais, uma análise preliminar na Penitenciária Especial para Mulheres de Maputo revela que as práticas de gestão de recursos humanos para funcionários em fase de aposentadoria limitam-se ao cumprimento dessas normas. Essa abordagem estritamente administrativa levanta

questionamentos sobre a ausência de estratégias voltadas a um suporte humanizado e mais abrangente. Em outros contextos, estudos indicam que gestores de RH enfrentam dificuldades para implementar práticas de apoio ao funcionário que se aproxima da aposentadoria, especialmente no que tange a programas de preparação para a transição, que são escassos na literatura e, muitas vezes, desconsiderados nas políticas institucionais (Wang e Shultz, 2010; Cepelos, Tonelli e Aranha Filho, 2013; França et al., 2014; Beerh e Bennet, 2009; Leandro-França, 2016).

Mediante os aspectos acima apresentados, Questiona-se o seguinte: ***Que estratégias são Adotadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio para a reforma dos funcionários no período de 2018-2023?***

1.3.Objectivo Geral

- Analisar as estratégias adotadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio à reforma dos funcionários no período de 2018-2023.

1.4.Objectivos Específicos

- Identificar as Estratégias Implementadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio aos Funcionários Durante a Transição à Reforma;
- Descrever o Impacto das Estratégias Implementadas pelo DRH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo na Preparação dos Funcionários para a Transição à Reforma no Período de 2018-2023;
- Demonstrar os Desafios Enfrentados pelos Funcionários do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo Durante o Processo de Transição à Reforma no Período de 2018-2023;
- Propor Estratégias ao Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo para Apoiar os Funcionários Durante a Transição à Reforma.

1.5.Questões de Pesquisa

- Que estratégias foram ou estão sendo implementadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo para auxiliar os funcionários durante a transição à reforma?

- Quais foram ou são os resultados/benefícios observados como resultado das estratégias implementadas para preparação à reforma?
- Quais são os desafios enfrentados pelos funcionários do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo durante o processo de transição à reforma, no período de 2018- 2023?
- Que estratégias podem ser propostas ao Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo para apoiar os funcionários durante a transição para a reforma?

1.6. Justificativa

O presente trabalho é justificado por sua importância em três âmbitos: pessoal, social e académico. A nível pessoal, o principal motivo para a escolha deste tema de pesquisa está associado as experiências vivenciadas pela pesquisadora durante a fase de desligamento profissional até a fase de reforma de um parente e antigo funcionário do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo. A pesquisa permitirá desenvolver uma compreensão mais profunda das dinâmicas psicológicas envolvidas na transição para a reforma, proporcionando informações valiosas sobre como as organizações podem promover o bem-estar e a adaptação dos funcionários durante esse período de mudança significativa. No campo científico, a pesquisa tem o potencial de contribuir significativamente para o conhecimento em psicologia organizacional e gestão de recursos humanos, ao investigar estratégias específicas adoptadas por uma instituição durante a transição dos funcionários para a reforma, identificando padrões, melhores práticas e áreas para melhorias. No contexto social, a relevância da pesquisa para o Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo e a comunidade mais ampla é destacada pela compreensão das estratégias institucionais para apoiar os funcionários durante a transição para a reforma, identificando oportunidades para promover um ambiente de trabalho mais saudável e inclusivo, e fornecendo *insights* valiosos para outras organizações enfrentando desafios semelhantes, tanto dentro quanto fora do sector penitenciário.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

Nesta parte do trabalho apresentamos a Revisão de Literatura começando com a definição dos conceitos para posteriormente abordarmos sobre (i) os impactos da reforma sobre a saúde e o bem-estar, (ii) Importância de programas de preparação para a aposentadoria e (iii) o Processo Reforma em Moçambique.

2.1. Definição de Conceitos

2.1.1. Reforma

O dicionário Houaiss (2001) atribui a palavra reforma o significado de “ acto ou efeito de aposentar ou reformar” Essa palavra teve seu primeiro registo na língua portuguesa, em 1451. Segundo França (2002) Aposentadoria/Reforma pode se transformar em uma chance para a descoberta ou o retorno a vocação, ou a um “ fazer” mais fácil, menos sacrificado e mais agradável que o anterior.

Costa Souza (2021) define reforma como: “ um ritual de passagem para um novo momento da vida, cuja nova função, a princípio, seria uma não função ou o ócio”.

De acordo com Lúcia França (1999) reforma significa a saída de um trabalho regular e, normalmente, o termo está associado a idade. Entretanto, ser jovem ou velho para o trabalho não diz respeito apenas a uma avaliação da capacidade física, mental ou psicológica, depende também de contextos demográfico, histórico, sociocultural, económico e político no qual o trabalhador está inserido (Martins, 2020).

Zanelli (2005) defende que a reforma, como qualquer situação de mudança, pode ser um evento desencadeador de ansiedade e ameaçador do equilíbrio psicológico da pessoa.

Através dos conceitos acima, entendemos que a Reforma é um processo de transição que marca o fim de uma fase de actividade profissional formal e o início de um novo estágio na vida do indivíduo. Esta transição envolve não apenas uma mudança nas actividades ocupacionais, mas também uma redefinição de identidade, propósito e estilo de vida. Para alguns, pode representar uma oportunidade de descoberta e realização pessoal, permitindo o retorno a interesses e paixões negligenciados durante a vida profissional activa. Para outros, pode significar um desafio emocional e psicológico, pois confrontam a necessidade de se adaptar a um novo ritmo de vida e encontrar significado além do trabalho remunerado.

2.1.2.Trabalho

Etimologicamente Trabalho é descrito como uma actividade penosa (Vergas, 2014). A palavra trabalho deriva do latim “ *tripalium* ” ou “ *tripalus* ” , um instrumento de três pernas usado para imobilizar e ferrar cavalos e bois, bem como instrumento de tortura. Esse termo gerou o verbo “ *tripaliare* ” cujo primeiro significado era “ torturar ” (Ferreira, 2021) Para este autor desde as civilizações gregas e latinas, o trabalho é diferenciado em uma hierarquia que supõe actividades mais valorizadas (artesãos, artistas, “ *ergon* ” , em grego, atividade criativa) e menos valorizadas (realizadas pelos escravos, “ *pónos* ” , em grego, actividade penosa), mas sempre ligadas à satisfação das necessidades humana.

Rodrigues e Silva, (2020) definem trabalho como uma actividade económica, envolvendo uma ocupação remunerada na produção de bens e serviços; ocupação remunerada no serviço doméstico e/ou ocupação remunerada na produção de bens e serviços durante pelo menos uma hora por semana, podendo consistir na ajuda ao outro, produção de bens no âmbito da agricultura e construção de infra-estruturas.

Neste sentido entendemos que trabalho é uma actividade realizada por indivíduos, geralmente envolvendo esforço físico e mental, que pode ser remunerada ou não, e que tem como objectivo a produção de bens ou serviços, a satisfação de necessidades humanas ou o cumprimento de tarefas designadas. Entendemos ainda que essa actividade pode variar em seu grau de valorização social, desde ocupações consideradas mais nobres, como aquelas ligadas à criatividade e artesanato, até aquelas associadas a tarefas penosas ou braçais.

2.1.3.Definições de Estratégia

Na visão de Porter (1980), Estratégia é um plano de acção elaborado para atingir objectivos específicos, utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente e eficaz (Porter, 1980).

No âmbito empresarial, estratégia é a arte de alocar recursos e tomar decisões que posicionem a empresa de maneira competitiva no mercado (Mintzberg, 1987).

Para Ansoff (1965), Estratégia é um processo contínuo de análise e ajuste das acções organizacionais, com o objectivo de adaptar-se as mudanças no ambiente externo e interno.

2.2.Os Impactos da Reforma Sobre a Saúde e o Bem-estar

A reforma é um marco importante na vida de qualquer pessoa, representando uma transição significativa do mundo do trabalho para uma nova fase. Embora seja um momento muito aguardado, essa mudança pode trazer consigo diversos impactos, tanto positivos quanto

negativos, sobre a saúde e o bem-estar do idoso (Coe & Zamorro, 2011). De acordo com estes autores, os impactos podem ser positivos e negativos.

Sobre os impactos positivos, Coe & Zamorro (2011) identificam os seguintes: (i) *Melhora na qualidade de vida*: Com mais tempo livre, os reformados dedicam-se a actividades prazerosas, como *hobbies*, viagens e convívio social, o que contribui para a sensação de bem-estar e satisfação com a vida; (ii) *Redução do estresse*: A ausência de pressão no trabalho e prazos a cumprir leva a uma diminuição dos níveis de estresse e ansiedade, favorecendo a saúde mental; (iii) *Aumento do tempo para cuidar da saúde*: A reforma oferece a oportunidade de realizar *check-ups* regulares, praticar actividades físicas e adoptar hábitos mais saudáveis, como uma alimentação equilibrada; (iv) *Fortalecimento de laços sociais*: Com mais tempo disponível, os idosos cultivam relacionamentos com familiares e amigos, o que é fundamental para a saúde emocional.

De acordo com Eibich (2015), existem diversos impactos negativos quanto a reforma nomeadamente: (i) *Isolamento social*: A falta de rotina e a redução do contacto com colegas de trabalho leva a isolamento social, o que desencadeia sentimentos de solidão e depressão; (ii) *Dificuldades financeiras*: A redução da renda leva ainda ao estresse e ansiedade, especialmente se não houver um planeamento financeiro adequado; (iii) *Perda de identidade*: A aposentadoria pode significar a perda de um papel social importante, o que afecta a auto-estima e o sentido de propósito; (iv) *Problemas de saúde*: Algumas pesquisas indicam que a Reforma pode estar associada a um aumento do risco de desenvolver algumas doenças, como diabetes e doenças cardiovasculares, especialmente quando não há uma preparação adequada para essa nova fase da vida.

Por sua vez, Da Silva, Alvez e Gama (2019) também reconhecem que a reforma é um processo de destaque nesta fase da vida, que pode ocorrer e trazer diversos impactos negativos sobre a subjectividade dos sujeitos, dentre os quais se pode identificar a ansiedade, insegurança, crises de identidade sentimento de inutilidade, depressão, diminuição da renda, baixa auto-estima, falta de planeamento de órgãos responsáveis para com os aposentados e de opções de lazer nas proximidade

De facto, alguns indivíduos conseguem lidar com essa fase de forma positiva e se adaptar às mudanças na rotina, nos horários e em como preencher o tempo livre (Costa *et al*, 2016). Nesse sentido, os impactos positivos encontrados foram: satisfação de ter dever cumprido, uma renda fixa, mais tempo para passar com a família (Santo, Góes & Chibante, 2014), uma forma de

descanso e de pensar novos projectos pessoais para a vida (Alvarenga, 2009). Averiguou-se também a presença de um factor importante que influencia directamente no modo em que o indivíduo vivenciará sua aposentadoria: a existência ou não de um pré-planeamento (Alvarenga, 2009).

2.3.A Importância de Programas de Preparação Para Aposentadoria

De frente, estas questões referentes ao desligamento do trabalho, o período de preparação para a aposentadoria são de suma importância para o trabalhador.

De acordo com Duarte, Melo-Silva (2009), trata-se de um período em que as expectativas positivas e negativas ocupam grande parte dos sentimentos e pensamentos. O período da pré-aposentadoria é um momento em que cada pessoa deverá planejar esta nova etapa da vida (Carvalho, 2010). Para que a passagem do trabalho e aposentadoria seja realizada de forma mais tranquila, são de extrema importância que sejam propostos programas de preparação para a aposentadoria (PPA) nas organizações, auxiliando no planeamento do futuro (França & Soares, 2009).

Os programas de preparação para a aposentadoria são de extrema importância para as organizações, pois são os investimentos na qualidade de vida dos trabalhadores que na maioria das vezes, deixaram de lado sua vida pessoal e familiar para se dedicarem ao trabalho, e que brevemente deixarão a organização (Carvalho, 2010).

É importante pensar como será a vida dos indivíduos que na maioria das vezes passaram quarenta horas semanais no trabalho, com seu retorno definitivo para casa, que já possui uma dinâmica própria. “Assim, um programa dessa natureza tem uma extensão maior do que aparenta; pois, trará consequências também no âmbito familiar, possibilitando um melhor inter-relacionamento entre aposentado e familiares” (Rodrigues *et al*, 2005, p. 60).

A preparação para aposentadoria mostra-se uma importante estratégia de promoção de saúde dos indivíduos, buscando contribuir para a permanência de um quotidiano significativo. De acordo com Alvarenga *et al* (2009), a aposentadoria é um momento que envolve diversas situações críticas, interligadas entre si e que interferem na qualidade de vida do idoso. Segundo Carvalho (2010) o significado atribuído a aposentar-se e a capacidade de planeamento se tornam determinantes para o modo como a aposentadoria é vivenciada.

A aposentadoria é um momento de mudanças nos aspectos sociais, emocionais e nutricionais dos idosos e que repercutem de forma positiva ou negativa conforme os significados que lhe são atribuídos (Carvalho, 2010).

2.4. Modelos Teóricos de Programas de Preparação para Aposentadoria

Entre as perspectivas teóricas mais adotadas para embasar os PPAs, destacam-se o Modelo Transteórico de Mudança (Prochaska & DiClemente, 1983) e a Perspectiva Dinâmica de Recursos (Wang, Henkens, & van Solinge, 2011).

O Modelo Transteórico de Mudança foi desenvolvido visando compreender como as pessoas progredem, ao longo do tempo, rumo à manutenção, à adoção e à extinção de comportamentos de modo a obter melhores condições de saúde (Seidl, Leandro-França, Murta, 2018)

Esse modelo centra-se na premissa de que a mudança comportamental é um processo dinâmico, que abarca uma série de estágios (Prochaska & DiClemente, 1983).

Porém a Perspectiva Dinâmica de Recursos estabelece que a adaptação à aposentadoria está associada a mudanças comportamentais, cognitivas, motivacionais, emocionais, ocupacionais e sociais, tendo como objectivo a autonomia e o bem-estar (Wang *et al*, 2011).

O conteúdo abordado nos programas costuma estruturar-se em três dimensões e traduz os predictores de uma aposentadoria bem-sucedida: (a) Saúde e autonomia: actividade física, alimentação saudável, planeamento financeiro, legislação previdenciária e projecto de vida; (b) Ocupação e pós-carreira: identidade e trajectória profissional, descoberta de novas habilidades, lazer, empreendedorismo, organização do tempo livre e ócio criativo; e (c) Apoio social: relação conjugal, vínculos familiares e sociais, espiritualidade, afecto e intimidade (Seidl et al., 2014).

Em geral, quanto à estrutura, os PPAs contemplam módulos informativos, bem como estratégias vivenciais, ou seja, integram exposição dialogada e actividades interactivas (Seidl, Leandro-França, Murta, 2018).

Quanto ao formato, podem ser breves, de um a três encontros; intensivos, com carga horária concentrada em poucos dias consecutivos; ou continuados, com vários encontros, em geral entre oito e 20, distribuídos a cada semana, quinzena ou mês (Leandro-França, 2016; Leandro-França, van Solinge, Henkens, & Murta, 2016).

2.5.O Processo de Reforma em Moçambique

O processo de aposentação em Moçambique é regulado pela Lei n.º 4/2022, de 11 de Fevereiro, que aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE). De acordo com o artigo 198, existem três modalidades de aposentação: voluntária, obrigatória e extraordinária, cada uma correspondendo a uma pensão específica, conforme determinado pela lei.

A aposentação voluntária, conforme descrita no artigo 199, pode ser requerida pelo funcionário desde que atenda aos requisitos mínimos de tempo de serviço ou idade estabelecidos. O funcionário pode solicitar a aposentação voluntária se tiver completado 35 anos de serviço ou se cumprir simultaneamente os critérios de idade (55 anos) e tempo de serviço (pelo menos 15 anos), com contribuições mensais correspondentes. As contribuições para aposentação voluntária podem incluir aquelas feitas em outros sistemas de segurança social obrigatória.

Já a aposentação obrigatória, conforme o artigo 200, é aplicada ao funcionário que atingiu 60 anos de idade e possui pelo menos 15 anos de serviço prestado ao Estado. Caso um funcionário esteja sujeito à aposentação obrigatória ou extraordinária sem completar os 15 anos de serviço ou as 180 contribuições mensais exigidas, serão aplicadas reservas matemáticas para compensar o tempo em falta. O sector responsável pela gestão de recursos humanos deve iniciar o processo de aposentação obrigatória dentro de 30 dias após o funcionário completar 60 anos de idade.

Por fim, a aposentação extraordinária, detalhada no artigo 201, ocorre em circunstâncias além do controle do funcionário ou agente do Estado, como doenças graves, acidentes de serviço, ferimentos em combate, ou diminuição física ou mental resultante de actividades como a militância. Dependendo do grau de desvalorização, um funcionário com pelo menos 15 anos de serviço e 180 contribuições mínimas pode ter direito à aposentação extraordinária.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho, discute-se os procedimentos metodológicos que irão garantir a cientificidade do trabalho. Portanto, este capítulo começa por descrever o local da Pesquisa (subsecção 3.1), quanto à natureza da pesquisa (subsecção 3.2.1), quanto aos objectivos de pesquisa (subsecção 3.2.2), quanto à abordagem da pesquisa (subsecção 3.2.3), quanto ao procedimento técnico (subsecção 3.2.4), De seguida, delimita-se a população e amostra (subsecção 3.3), identifica se os instrumentos e técnicas de recolha de dados (subsecção 3.4), Descreve-se as técnicas de análise de dados (subsecção 3.6), Demonstra-se os aspectos éticos (subsecção 3.7) e, Por fim, descreve-se as limitações do estudo (3.8).

3.1. Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo localizado na província de Maputo, no Município da Matola, Bairro de Ndlavela. Esta Instituição conta com cento e quinze (115) funcionários. Dos quais 65 são do sexo masculino e 50 do sexo feminino.

Este órgão é regulado pelo Serviço Nacional Penitenciário (SER NAP) e é uma força de segurança interna, com natureza de serviço público, que garante a execução das decisões judiciais em matéria de privação de liberdade e das penas alternativas, assegurando as condições de reabilitação e de reinserção social do cidadão condenado¹.

O Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo Tem como:

Visão: ser uma instituição modelo de excelência penitenciária.

Valores: o respeito pela constituição, lei e demais normas vigentes, respeito pelos direitos humanos, a isenção, a imparcialidade, disciplina, a igualdade de tratamento dos delinquentes, prestação de contas, integridade, segurança e trabalho em equipa.

Missão: para além da prevista na Lei nº 3/2013 de 16 de Janeiro, encontra-se vertida na Política Penitenciária na qual se estabelece: “a p:rotecção da sociedade, através da reclusão e do acompanhamento de todos aqueles que por sentença judicial são condenados a penas privativas de liberdade e a promoção de acções com o objectivo de transformar os reclusos, tornando-os cidadãos respeitadores das regras mais elementares da convivência social, através de mecanismos de ressocialização e reinserção nas comunidades de que são oriundos ou residentes.”

¹ Disponível em : sernap.gov.mz/net/home.aspx

E tem como Competências dirigir, gerir e coordenar os serviços penitenciários, assegurando a ordem, a segurança e a disciplina nos estabelecimentos penitenciários, bem como garantir o cumprimento das penas dos cidadãos condenados em regime de liberdade; garantir e velar pelo respeito dos direitos humanos no tratamento da população penitenciária e dos que cumprem a pena em regime de liberdade; proceder à escolha, afetação e transferência do recluso para determinado estabelecimento penitenciário e à sua afetação em regime de execução; implementar e coordenar um sistema nacional de execução de penas alternativas, em articulação com as autoridades judiciárias que as tenham aplicado e com os parceiros da rede social; estabelecer protocolos, programas e acordos de cooperação institucional, no âmbito da execução de penas alternativas e de penas privativas de liberdade, e garantir medidas de segurança; incentivar a colaboração da sociedade civil em matérias específicas da actividade penitenciária, em especial, no âmbito da reabilitação e da reinserção social; promover a realização de estudos, projectos e actividades de investigação referentes ao tratamento de delinquentes, de acordo com as estratégias e políticas superiormente definidas; e realizar outras atribuições que lhe sejam legalmente cometidas.

3.2.1. Natureza da Pesquisa

A pesquisa é classificada como aplicada, De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa aplicada é voltada para a solução de problemas específicos, o que se alinha com a intenção de implementar melhores práticas na instituição. A escolha dessa natureza visa garantir que as conclusões e recomendações sejam úteis e relevantes para a prática diária da Penitenciária, promovendo mudanças concretas e eficazes no processo de reforma.

3.2.2. Objectivos da Pesquisa

Usou – se a pesquisa exploratória, conforme definido por Gerhardt e Silveira(2009) que argumentam que a pesquisa exploratória é apropriada quando há um conhecimento limitado ou superficial sobre o tema em questão Em contextos onde o fenómeno a ser investigado ainda não foi amplamente estudado ou compreendido. A pesquisa exploratória se torna essencial para mapear os aspectos fundamentais do tema, identificar variáveis relevantes e gerar hipóteses que podem ser testadas em estudos subsequentes.

No presente estudo, sob o ponto de partida foi constituído pelas vivencias e observações pessoais da pesquisadora, que identificou ocorrência e padrões comportamentais relacionados ao fenómeno em estudo. Essas experiencias iniciais não só motivaram a investigação, mas também orientaram a formulação dos objectivos e das questões de pesquisa, com a intenção de

aprofundar o entendimento sobre o tema e explorar novas perspectivas que contribuam para o conhecimento académico e pratico na área.

3.2.3. Abordagem da Pesquisa

Adopta-se uma abordagem qualitativa para compreender, descrever e explicar fenómenos sociais por meio da análise de experiências individuais, relatos e histórias do quotidiano. Segundo Gibbs (2009), a abordagem qualitativa é eficaz para explorar a complexidade dos fenómenos sociais e captar as nuances das percepções e experiências dos envolvidos. Esta abordagem é ideal para entender profundamente as experiências dos funcionários e as estratégias adoptadas pela instituição, permitindo uma análise rica e detalhada dos dados colectados.

3.2.4. Procedimento Técnico

A pesquisa se configura como um estudo de caso, focado em um problema específico dentro da Penitenciária Especial para mulheres de Maputo. Beuren (2003) destaca que o estudo de caso é caracterizado pela análise aprofundada de um único caso, permitindo uma exploração detalhada e contextualizada do problema. Esta escolha é justificada pela necessidade de compreender de forma abrangente e específica a situação da Penitenciária, proporcionando conhecimentos valiosos e aplicáveis à prática da instituição. O estudo de caso possibilita uma análise aprofundada das estratégias adoptadas e dos seus impactos na preparação para a reforma dos funcionários, oferecendo recomendações direccionadas e práticas para a melhoria do processo.

3.3. Delimitação da População

3.3.1. População

Marconi e Lakatos (2017) definem população como um conjunto de seres animados ou inanimados que compartilham pelo menos uma característica em comum. No contexto desta pesquisa, a população em estudo compreende todos os funcionários da Penitenciária Especial para mulheres de Maputo, conforme mencionado na secção (3.1), a qual é composta por cento e quinze (115) funcionários

3.4. Instrumentos e Técnicas de Colecta de Dados

Neste estudo, utilizou-se a entrevista semiestruturada como instrumento de colecta de dados.

3.4.2. Entrevista Semiestruturada

Neste estudo, utilizou-se a entrevista semiestruturada como o principal instrumento de colecta de dados, uma escolha fundamentada pela natureza exploratória da pesquisa e pelas características únicas dessa técnica. A entrevista semiestruturada combina elementos de entrevistas estruturadas e não estruturadas, proporcionando flexibilidade e profundidade na colecta de dados. Conforme Fortin (2009), essa abordagem permite ao entrevistador formular questões com base em um roteiro pré-estabelecido, ao mesmo tempo em que oferece a flexibilidade para explorar novos temas e ajustar a sequência das perguntas conforme necessário.

Marconi e Lakatos (2017) destacam que essa técnica é particularmente útil para compreender fenómenos a partir da perspectiva dos participantes, permitindo uma investigação mais aprofundada das experiências e opiniões dos entrevistados. A flexibilidade da entrevista semiestruturada é especialmente valiosa em estudos exploratórios, pois permite a exploração de temas emergentes que podem não ter sido previstos inicialmente, resultando em dados mais ricos e detalhados (Marconi & Lakatos, 2017). Para estas autoras o formato semiestruturado tende a promover um maior engajamento dos entrevistados, permitindo uma conversa mais natural e dinâmica, o que contribui para a profundidade e riqueza das informações colectadas.

Este instrumento tem como objectivo responder os seguintes objectivos do trabalho: (i) Identificar as estratégias implementadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo para apoiar os funcionários durante a transição para a reforma, (ii) Descrever o impacto das estratégias implementadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo na preparação dos funcionários para a transição para a reforma no período de 2018 a 2023 e (iii) Identificar os desafios enfrentados pelos funcionários do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo durante o processo de transição para a reforma obrigatória, no período de 2018 a 2023.

3.6. Técnicas de Análise de Dados

Para a análise de dados desta pesquisa, que adopta uma abordagem qualitativa, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo desenvolvida por Laurence Bardin.

3.6.1. Análise de Conteúdo

A análise de Conteúdo é uma técnica de análise qualitativa que visa examinar o conteúdo de dados verbais, visuais ou escritos de maneira sistemática e objectiva, para extrair significados e inferências válidas. De acordo com Sampião e Lycarião (2021), essa técnica é baseada em procedimentos que garantem a validade das inferências feitas sobre os dados analisados. A Análise de Conteúdo é particularmente adequada para a investigação de fenómenos complexos e subjectivos, pois permite identificar padrões, temas e categorias emergentes a partir do material colectado.

Fases da Análise de Conteúdo:

1. **Pré-Análise:** Nesta fase inicial, é realizada uma leitura exploratória do material colectado, com o objectivo de familiarizar-se com os dados e definir as categorias e temas principais. A pré-análise envolve a organização do material para facilitar a codificação e a identificação de unidades de análise. Essa etapa é crucial para obter uma visão geral dos dados e para o desenvolvimento de um plano para a exploração mais detalhada. A escolha dos critérios e das categorias para a análise é feita com base na revisão dos objectivos da pesquisa e nas questões emergentes durante a leitura preliminar.
2. **Exploração do Material ou Codificação:** A fase de exploração do material, também conhecida como codificação, envolve a segmentação do texto em unidades menores e a atribuição de códigos ou categorias a essas unidades. Bardin (2016) destaca que essa fase é essencial para a organização dos dados em categorias que representem os temas e conceitos-chave emergentes. A codificação foi realizada manualmente e foi durante a etapa que se buscou identificar padrões, relações e categorias significativas dentro do material analisado.
3. **Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação:** A fase final da Análise de Conteúdo envolve a interpretação e a síntese dos dados codificados. Nesta etapa, os resultados foram tratados e analisados para extrair inferências e interpretações significativas que respondam às questões de pesquisa. A análise dos dados foi feita com base nas categorias e temas identificados, e os resultados são discutidos à luz dos objectivos da pesquisa e do contexto da investigação. Bardin (2016) enfatiza a importância de considerar tanto a validade quanto a confiabilidade das inferências feitas, garantindo que as conclusões sejam robustas e fundamentadas.

Neste sentido, entendemos que a Análise de Conteúdo permite uma compreensão aprofundada dos dados qualitativos, facilitando a identificação de padrões e temas relevantes para a pesquisa. Ao seguir essas fases sistemáticas, foi possível garantir que a análise seja rigorosa e que as conclusões sejam substanciadas e relevantes para o entendimento das estratégias adoptadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para mulheres de Maputo no apoio à reforma dos funcionários.

3.7. Aspectos Éticos da Pesquisa

Esta pesquisa seguiu procedimentos éticos, incluindo obtenção de consentimento informado individual, fornecimento de informações essenciais aos participantes, garantia de confidencialidade dos nomes dos participantes e obtenção de permissão da Penitenciária Especial para Mulheres de Maputo, para a realização das entrevistas com seus funcionários.

3.8. Limitações da Pesquisa

A pesquisa sobre as estratégias adoptadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio à reforma dos funcionários, no período de 2018-2023, apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados nomeadamente:

- Disponibilidade e Participação dos Entrevistados: A disponibilidade e disposição dos funcionários e gestores do estabelecimento para participar das entrevistas e responder aos questionários afectou a representatividade e a abrangência das respostas. Acreditamos que a relutância em compartilhar informações detalhadas sobre suas experiências possa ter limitado a profundidade da análise.
- Os resultados desta pesquisa são específicos ao Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo e ao período estudado. Portanto, acreditamos que as conclusões e recomendações não devem ser generalizáveis para outros estabelecimentos penitenciários ou contextos diferentes.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo faz-se apresentação, análise e interpretação dos resultados levando em consideração abordagem qualitativa assim como observando as questões de pesquisa que tem relação directa com os objectivos específicos do estudo.

4.2.Estratégias Implementadas Pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no Apoio aos Funcionários Durante a Transição à Reforma

Nesta parte do trabalho pretendíamos identificar as Estratégias implementadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio aos funcionários durante a transição para a reforma, onde foram apresentadas duas perguntas nomeadamente: Qual é o papel do departamento de Recursos Humanos no apoio aos funcionários durante o processo de transição à reforma? E como respostas obtivemos:

P1: O papel do gestor de RH no apoio aos funcionários que completam 60 anos é, primeiramente, a preparação psicológica para o desligamento.

P2: O sector de RH é responsável por dar continuidade ao processo de reforma desde o início do expediente, em colaboração com outros organismos responsáveis pela gestão dos funcionários e agentes do estado.

P3: Actualizar os funcionários que estão na idade de se aposentar, elaborando os documentos necessários e os referidos artigos.

P4: O papel da repartição de RH no apoio aos funcionários durante o processo é esclarecer e fazer entender o processo de migração para o INSS, mediante a contagem de tempo, conforme o artigo 174 do decreto 32/2023, de 8 de Junho.

P5: O papel do RH é persuadir os funcionários a actualizarem suas certidões de efectividade e apoiar o funcionário a requerer a reforma.

Com base nas respostas, os temas foram codificados em categorias como “ preparação psicológica para o desligamento” (P1), “ continuidade do processo de reforma “ (P2), “

actualização e elaboração de documentos” (P3), “ esclarecimento e migração para o INSS” (P4), e “ persuasão para a actualização de certidões” (P5).

Os dados evidenciam que as principais estratégias apontadas para apoiar os funcionários na transição à reforma incluem, a preparação psicológica para o desligamento, que visa ajudar os funcionários a lidar emocionalmente com a mudança, e a continuidade do processo de reforma, onde o RH garante a condução do processo desde o início do expediente em colaboração com outros organismos responsáveis. A actualização e elaboração de documentos que envolve manter os documentos dos funcionários em ordem e prontos para a reforma, e o esclarecimento e migração para o INSS, que explica e facilita a transição dos funcionários para o sistema de previdência, também foram destacados. A persuasão para actualização de certidões que encoraja os funcionários a manterem suas certidões de efectividade actualizadas, surgiu como um factor essencial para garantir que todos os funcionários estejam adequadamente preparados para a transição.

Neste sentido, fica evidente que o RH desempenha um papel crucial na preparação psicológica e burocrática dos funcionários para a reforma, assegurando uma transição organizada e esclarecida. Estes resultados são definidos por Silva (2018), ao referir que quanto à importância da preparação psicológica para o desligamento é fundamental para minimizar os impactos negativos da reforma na saúde mental e no bem-estar dos funcionários”. Este autor entende ainda que é importante fazer um “ acompanhamento individualizado dos funcionários durante todo o processo de reforma, desde a comunicação da data prevista até a efectivação da mesma. E quanto a necessidade de actualização de documentos, Costa e Souza (2021) enfatizam que a actualização regular dos documentos pessoais é essencial para garantir o acesso dos funcionários aos seus direitos previdenciários

No entanto, Ferreira (2021) sugere a implementação de programas de pós-reforma e suporte psicológico contínuo, uma área não evidenciada no contexto estudado. Ferreira argumenta que tais programas proporcionariam um apoio mais holístico, enquanto a prática observada se limita às estratégias de preparação imediata.

Na segunda pergunta, ainda deste objectivo procurou-se saber dos entrevistados quais estratégias foram ou estão sendo implementadas pelo Departamento de RH para auxiliar os funcionários nessa transição?

P1: As estratégias implementadas incluem a preparação dos funcionários para que estejam cientes do seu desligamento.

P2: As estratégias são nulas no sentido de que o processo de reforma é compulsório, resultando de critérios de idade e anos de serviço, conforme previsto na lei.

P3: Redigir os requerimentos de desligamento e os requerimentos de efectividade, que certificam os anos de trabalho.

P4: A nível local, é elaborado o requerimento de contagem de tempo. Em seguida, verifica-se se o funcionário tem encargos ou não, iniciando a instância competente para os passos subsequentes.

P5: Informar o funcionário e elaborar a certidão de efectividade para que esteja actualizada.

Com base nas respostas à segunda pergunta, os temas foram codificados em categorias como “preparação dos funcionários para o desligamento” (P1), “processo de reforma compulsório” (P2), “redacção de requerimentos de desligamento” (P3), “elaboração de requerimento de contagem de tempo” (P4), e “informação e elaboração de certidão de efectividade” (P5).

Os dados evidenciam que as estratégias implementadas pelo Departamento de RH incluem a preparação dos funcionários para estarem cientes do seu desligamento (P1), a realização do processo de reforma compulsório conforme a lei (P2), a redacção de requerimentos de desligamento e de efectividade (P3), a elaboração de requerimento de contagem de tempo e a verificação de encargos (P4), e elaboração de certidões de efectividade actualizadas (P5).

Essas estratégias corroboram com as conclusões de autores como Silva e Almeida (2019), que destacam a importância da preparação antecipada e da conformidade legal no processo de reforma. Além disso, Martins (2020) ressalta a necessidade de documentação precisa e actualizada para garantir uma transição suave à reforma. No entanto, diferentemente de alguns estudos, como o de Ferreira (2021), que sugere a implementação de programas de pós-reforma e suporte psicológico contínuo, esta pesquisa não encontrou evidências de tais práticas no contexto estudado. Este autor defende que as organizações devem ter uma implementação de suporte psicológico e programas de integração pós-aposentadoria que visa complementar as estratégias já existentes e proporcionar um apoio mais holístico aos funcionários.

4.3. Impacto Das Estratégias Implementadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo na Preparação dos Funcionários para a Transição à Reforma no período de 2018 a 2023

Neste objectivo pretendíamos descrever os impactos das estratégias implementadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo na preparação dos funcionários para a reforma no período de 2018 a 2023. E para o alcance do mesmo levantou-se a seguinte questão para os entrevistados, como as estratégias implementadas pelo Departamento de RH têm contribuído para preparar os funcionários durante a transição à reforma? Onde os entrevistados responderam o seguinte:

P1: Sim, o funcionário é preparado conforme a Lei nº 4/2024, de 11 de Fevereiro.

P2: O departamento de recursos humanos (DRH) conscientiza os funcionários sobre a obrigatoriedade de se preparar para a reforma, enfatizando a importância de estar ciente das mudanças que ocorrerão. O Recurso Humano (RH) é responsável por conduzir o processo de desligamento de acordo com os requisitos legais.

P3: As estratégias implementadas têm contribuído positivamente para a transição para a reforma, visto que os funcionários são informados e preparados antecipadamente sobre o momento de se aposentar.

P4: O DRH tem contribuído de forma positiva ao antecipar a preparação dos funcionários, oferecendo orientações e explicações detalhadas sobre os encargos e procedimentos envolvidos na reforma.

P5: As estratégias incluem a preparação psicológica, a elaboração de documentos de efectividade e a orientação sobre o desligamento. Com o Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SRGRH), é obrigatório que o funcionário se aposente ao completar 60 anos.

As respostas foram codificadas em categorias como “ preparação conforme a lei” (P1), “ conscientização sobre a obrigatoriedade” (P2), “ informação e preparação antecipada” (P3), “ antecipação da preparação” (P4), e “ preparação psicológica e documental” (P5). Cada ocorrência foi contabilizada para identificar padrões e analisar as relações entre os temas.

Os dados indicam que a preparação conforme a Lei nº 4/2024, de 11 de Fevereiro, é fundamental para garantir que os funcionários sejam preparados de acordo com os requisitos

legais (P1). A conscientização dos funcionários sobre a obrigatoriedade da reforma e a importância de estar ciente das mudanças que ocorrerão, conduzida pelo RH (P2), tem sido crucial para um processo de transição mais tranquilo. As estratégias implementadas, que incluem a informação e preparação antecipada dos funcionários sobre o momento de se aposentar (P3), têm contribuído positivamente para a transição à reforma. A antecipação da preparação, com orientações detalhadas sobre os encargos e procedimentos envolvidos na reforma (P4), e a preparação psicológica e documental, incluindo a elaboração de documentos de efetividade e orientação sobre o desligamento (P5), também foram destacadas como importantes contribuições do departamento de RH.

Essas estratégias reflectem práticas recomendadas na literatura, como as de Rodrigues e Silva (2020) e Oliveira (2019), que enfatizam a importância de seguir normas legais, informar e preparar antecipadamente os funcionários para mudanças significativas. A antecipação da preparação e o suporte psicológico e documental são alinhados com os estudos de Lima e Santos (2018) e Ferreira (2021), que argumentam que a preparação emocional e a clareza documental são fundamentais para uma transição bem-sucedida.

Ademais, perguntamos quais foram ou são os resultados/benefícios observados como resultado das estratégias implementadas para preparação para a reforma? E obtivemos as seguintes respostas:

. P1: O primeiro benefício é que o funcionário fica ciente do momento de desligamento quando ele se aproxima.

P2: Reduz os encargos financeiros do Estado, embora possa impactar financeiramente o funcionário.

P3: Os resultados são satisfatórios, com mais de 10 funcionários sendo aposentados ou desligados com uma preparação rigorosa e sem complicações.

P4: As estratégias permitem uma preparação e antecipação mais calma do processo, elaborando-o com antecedência.

P5: Os resultados incluem o aumento de vagas, permitindo a entrada de novos funcionários no Estado.

Os principais resultados/benefícios observados como resultado das estratégias implementadas para a preparação à reforma incluem "Preparação consciente" (P1, P4), "Impacto financeiro" (P2), "Resultados satisfatórios" (P3), "Antecipação do processo" (P4), e "Aumento de vagas" (P5).

De forma inferencial, ao se considerar os relatos em conjunto, observa-se que os entrevistados percebem as estratégias de preparação à reforma como um processo que, apesar de ter implicações financeiras para os funcionários, proporciona uma transição mais organizada e tranquila, beneficiando tanto o indivíduo quanto o Estado, ao permitir uma substituição de pessoal mais eficiente e planejada.

Rodrigues e Silva (2020) também destacam sobre a importância da conformidade legal e da conscientização dos funcionários para uma transição eficiente. Por sua vez Oliveira (2019) e Ferreira (2021), enfatizam a importância da preparação emocional e da clareza documental para uma reforma tranquila.

Debetir (1999), faz referência a importância das palestras. Este autor destaca que as mesmas têm como finalidade primordial propiciar aos participantes informações relevantes e pertinentes a reforma. Segundo Zanelli e Silva (1996), as palestras, seguidas de reflexões e análises, buscam propiciar aos aposentados, de forma gradativa, a ampliação de seus campos cognitivos, contribuindo positivamente para possíveis modificações quanto ao afastamento do trabalho formal.

Debetir (1999) e França (1992) sugerem a inclusão de palestras e programas de preparação para a aposentadoria que promovam reflexão e desenvolvimento de novos interesses, algo que não foi observado na prática atual, mas que poderia enriquecer a abordagem do DRH.

França (1992) enfatiza que, além das palestras de informação geral, um programa de preparação para a reforma - PPA - deve conter dinâmicas de grupo que possibilitem à reflexão, à descoberta e ao desenvolvimento de novos interesses no indivíduo, relacionados aos aspectos intelectual, profissional, social, afetivo e de lazer. Zanelli e Silva (1996) compartilham das ideias de França (1992), ao enfatizarem que em um PPA devem ser desenvolvidas vivências grupais, vinculadas aos temas abordados em cada encontro, pois possibilitam aos participantes experienciarem os conceitos apresentados, facilitando a expressão dos sentimentos, expectativas, ansiedades e temores.

4.4.Desafios Enfrentados Pelos Funcionários Do Estabelecimento Penitenciário Especial Para Mulheres de Maputo Durante o Processo de Transição à Reforma no Período de 2018-2023

Neste objectivo pretendia identificar os principais desafios enfrentados pelos funcionários do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo Durante o processo de transição para a reforma, no período de 2018-2023. E, inicialmente perguntamos aos profissionais de RH o seguinte: Quais são os desafios enfrentados pelos funcionários durante o processo de transição à reforma? E responderam nos seguintes termos:

P1: Os principais desafios incluem a adaptação aos novos hábitos de vida, deixando a rotina de trabalho.

P2: A falta de políticas de promoção que elevem os funcionários a categorias adequadas antes da reforma e a redução dos seus salários.

P3: A demora na emissão de documentos comprobatórios pelas entidades competentes e a falta de enquadramento na categoria que o funcionário merece.

P4: A descoberta da falta de encargos e promoção adequada antes da reforma.

P5: A maior dificuldade está relacionada à carreira do funcionário e a redução do salário com a reforma.

As respostas foram codificadas em categorias como “ adaptação aos novos hábitos de vida” (P1), “ falta de políticas de promoção e redução de salários” (P2), “ demora na emissão de documentos” (P3), “ falta de encargos e promoção” (P4), e “ dificuldade relacionada a carreira e redução de salários” (P5). Cada ocorrência foi contabilizada para identificar padrões e analisar as relações entre os temas.

Os dados evidenciam que os principais desafios incluem a adaptação aos novos hábitos de vida, deixando a rotina de trabalho (P1). A falta de políticas de promoção que elevem os funcionários a categorias adequadas antes da reforma e a consequente redução dos seus salários (P2) também foram destacadas como grandes desafios. A demora na emissão de documentos comprobatórios

pelas entidades competentes e a falta de enquadramento na categoria que o funcionário merece (P3) surgem como obstáculos significativos. A descoberta da falta de encargos e promoção adequada antes da reforma (P4), além das dificuldades relacionadas a carreira do funcionário e a redução do salário com a reforma (P5), completam a lista de desafios identificados.

Esses achados estão em consonância com estudos como o de Mendes e Ribeiro (2019), que destacam a dificuldade de adaptação a uma nova rotina e a importância de políticas de promoção adequadas para evitar a redução salarial. A literatura também corrobora a questão da burocracia e da demora na emissão de documentos, como apontado por Santos e Lima (2020), que afirmam que a eficiência administrativa é crucial para uma transição tranquila.

Por outro lado, autores como Oliveira e Gomes (2020) destacam a importância de programas de planeamento financeiro e *workshops* de preparação para a reforma, que poderiam ser integrados ao processo de transição para fornecer suporte adicional. Além disso, estudos como os de Souza e Pereira (2019) ressaltam a relevância de criar redes de apoio social e grupos de discussão para aposentados, que ajudariam a minimizar o impacto emocional e social da reforma.

E com a seguinte pergunta, pretendíamos saber como o Departamento de RH tem lidado com os desafios enfrentados e quais medidas foram/são tomadas para ajudar os funcionários a superá-los? Onde os entrevistados responderam:

P1: Temos lidado e aconselhado os funcionários para evitar problemas, embora ainda não existam medidas mais robustas implementadas.

P2: Enquanto houver cumprimento estrito da lei, o sector de RH dificilmente poderá tomar decisões próprias para ajudar os funcionários, que muitas vezes não estão prontos para esse processo.

P3: Uma das medidas tomadas é recorrer as entidades emissoras dos documentos para averiguar e resolver a morosidade.

P4: Sensibilização e acompanhamento contínuo para evitar impactos negativos na vida dos funcionários.

P5: O RH apoia os funcionários incentivando-os a frequentar a escola para se prepararem melhor financeiramente para a reforma, já que o salário costuma reduzir.

As respostas foram categorizadas como “aconselhamento e medidas não robustas” (P1), “limitações devido ao cumprimento estrito da lei” (P2), “averiguação e resolução da morosidade” (P3), “sensibilização e acompanhamento contínuo” (P4), e “incentivo a educação para preparação financeira” (P5).

Os dados mostram que o Departamento de RH tem lidado com esses desafios principalmente através do aconselhamento aos funcionários para evitar problemas, embora ainda não existam medidas mais robustas implementadas (P1). A estrita observância da lei limita a capacidade do sector de RH de tomar decisões próprias para ajudar os funcionários, que muitas vezes não estão prontos para esse processo (P2). Uma das medidas adoptadas é recorrer às entidades emissoras dos documentos para averiguar e resolver a morosidade (P3). Além disso, o DRH realiza acções de sensibilização e acompanhamento contínuo para evitar impactos negativos na vida dos funcionários (P4). O incentivo a educação, promovendo a frequência escolar para melhor preparação financeira para a reforma, visto que o salário costuma reduzir, é outra medida implementada pelo RH (P5).

Comparando com a literatura existente, algumas estratégias adoptadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo são semelhantes às práticas recomendadas por autores como Souza e Pereira (2019), que enfatizam a importância do acompanhamento contínuo e da sensibilização para minimizar impactos negativos. Por outro lado, a limitação imposta pela estrita observância da lei, que restringe a capacidade de tomada de decisões autónomas pelo RH, é uma dificuldade única destacada em seu contexto específico, que não é amplamente discutida na literatura.

No entanto, a ausência de medidas mais robustas, como programas de suporte contínuo sugeridos por Ferreira (2021), destaca uma área potencial para melhorias. A incorporação de programas de planeamento financeiro, redes de apoio social e flexibilidade nas políticas de reforma, como sugerido por Mendes e Costa (2018), poderia fornecer um suporte mais holístico e eficaz aos funcionários, melhorando significativamente a experiência de transição para a reforma.

4.5. Estratégias Propostas ao Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo para Apoiar os Funcionários Durante a Transição à Reforma

Neste último objectivo, pretendíamos apresentar as Estratégias propostas ao Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo para apoiar os funcionários durante a transição à reforma. Com o objectivo de alcançar este ponto, levantou a seguinte questão: Que estratégias podem ser propostas ao Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio aos funcionários durante a transição à reforma? Ao que obtivemos as seguintes respostas:

P1: Oferecer sessões de aconselhamento psicológico para ajudar os funcionários a lidarem com as mudanças emocionais durante a transição à reforma;

P2: Criar um programa de mentoria onde funcionários aposentados possam orientar aqueles que estão prestes a se aposentar, abordando aspectos emocionais e práticos;

P3: Organizar *workshops* de planeamento financeiro para ensinar os funcionários a gerirem suas finanças pós-reforma, incluindo investimentos e economias;

P4: Implementar um programa de preparação para a aposentadoria com palestras sobre cuidados com a saúde, actividades de lazer e manutenção da vida social;

P5: Estabelecer uma rede de apoio entre funcionários aposentados e aqueles que estão se aposentando, promovendo encontros regulares para troca de experiências.

Os relatos dos gestores de recursos humanos sobre as estratégias para apoiar os funcionários durante a transição à reforma foram codificados em categorias como “ Aconselhamento Psicológico” (P1), “ Programa de Mentoria” (P2), “ Workshops de Planeamento Financeiro” (P3), “ Programa de Preparação para a Aposentadoria” (P4) e “ Rede de Apoio” (P5).

No sentido geral entendemos que as sessões de aconselhamento psicológico (P1) seriam consideradas essenciais para lidar com as mudanças emocionais, enquanto o programa de mentoria (P2) ofereceria uma orientação prática e emocional. Os *workshops* de planeamento financeiro (P3) ajudariam os funcionários a gerirem melhor suas finanças, e o programa de preparação para a aposentadoria (P4) forneceria informações valiosas sobre saúde e lazer. A rede de apoio (P5) facilitaria a troca de experiências entre funcionários aposentados e aqueles prestes a se aposentar.

Ferreira *et al.* (2020) destacam a importância do aconselhamento psicológico para lidar com o estresse emocional da aposentadoria, alinhando-se com nossa descoberta em P1. Similarmente,

o estudo de Oliveira e Sousa (2019) aponta que programas de mentoria são eficazes em proporcionar suporte emocional e prático.

Além disso, Martins e Silva (2018) enfatizam a relevância de *workshops* financeiros na preparação para a aposentadoria. No entanto, divergem de nosso estudo ao indicar que esses *workshops* devem ser contínuos e iniciados anos antes da aposentadoria, enquanto nossa proposta é de workshops mais próximos a data de aposentadoria. França (1992) e Zanelli e Silva (1996) argumentam que programas de preparação para a aposentadoria devem incluir dinâmicas de grupo e desenvolvimento de novos interesses, o que poderia enriquecer a abordagem proposta.

A implementação de programas de preparação para a aposentadoria com foco em saúde e lazer, encontra apoio em Santos e Pereira (2017), que sublinham a necessidade de informações sobre saúde e bem-estar para aposentados. Por fim, a criação de redes de apoio, conforme P5, é reforçada por Lima *et al.* (2021), que mostram que a troca de experiências entre colegas pode reduzir a ansiedade e promover um senso de comunidade.

CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta numa forma clara e breve as principais constatações e recomendações da pesquisa. De salientar que, a pesquisa tinha como objectivo principal, “ *Analisar as estratégias adoptadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio à reforma dos funcionários no período de 2018- 2023*”.

5.1. Considerações Finais

Nesta subsecção são apresentadas as considerações finais observando cuidadosamente os objectivos específicos.

No primeiro objectivo, pretendíamos identificar as estratégias implementadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio aos funcionários durante a transição à reforma e, os resultados permitem-nos concluir que, dentre as várias estratégias implementadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio aos funcionários durante a transição à reforma, destacam-se as seguintes: a preparação psicológica para o desligamento, que visa ajudar os funcionários a lidar emocionalmente com a mudança, e a continuidade do processo de reforma, onde o RH garante a condução do processo desde o início do expediente em colaboração com outros organismos responsáveis.

A actualização e elaboração de documentos, que envolve manter os documentos dos funcionários em ordem e prontos para a reforma, e o esclarecimento e migração para o INSS, que explica e facilita a transição dos funcionários para o sistema de previdência, também foram destacados. A persuasão para actualização de certidões, que encoraja os funcionários a manterem suas certidões de efectividade actualizadas, surgiu como um factor essencial para garantir que todos os funcionários estejam adequadamente preparados para a transição.

No segundo objectivo, tínhamos definido descrever o impacto das estratégias implementadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo na preparação dos funcionários para transição à reforma no período de 2018-2023, os resultados concluíram que o impacto destas estratégias tem mostrado eficácia, sobretudo na medida em que os gestores de RH têm feito a preparação conforme a Lei nº 4/2024, de 11 de Fevereiro, a conscientização dos funcionários sobre a obrigatoriedade da reforma e a importância de estarem cientes das mudanças que ocorrerão.

A informação e preparação antecipada dos funcionários sobre o momento de se aposentar têm contribuído positivamente para a transição à reforma, e a preparação psicológica e documental, incluindo a elaboração de documentos de efectividade e orientação sobre o desligamento, também se mostraram eficazes. No entanto, ainda há uma necessidade de aprimoramento, através de palestras de informação geral e de um programa de preparação para a reforma (PPA) que contenha dinâmicas de grupo, possibilitando reflexão, descoberta e desenvolvimento de novos interesses relacionados aos aspectos intelectuais, profissionais, sociais, afectivos e de lazer.

No terceiro objectivo pretendíamos identificar os desafios enfrentados pelos funcionários do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo durante o processo de transição à reforma, no período de 2018-2023. Os resultados apontaram que os desafios incluem a adaptação aos novos hábitos de vida, deixando a rotina de trabalho, a falta de políticas de promoção que elevem os funcionários a categorias adequadas antes da reforma e a consequente redução dos seus salários. A demora na emissão de documentos comprobatórios pelas entidades competentes e a falta de enquadramento na categoria que o funcionário merece surgem como obstáculos significativos. A descoberta da falta de encargos e promoção adequada antes da reforma, além das dificuldades relacionadas a carreira do funcionário e a redução do salário com a reforma, também foram identificadas como desafios importantes.

E por fim no último objectivo propor estratégias ao Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo para apoiar os funcionários durante a transição à reforma, concluímos que, dentre varias estratégias recomendadas, as sessões de aconselhamento psicológico, programas de mentoria ofereceriam uma orientação prática e emocional, *workshops* de planeamento financeiro e o programa de preparação para a aposentadoria forneceria informações além da rede de apoio que facilitaria a troca de experiências entre funcionários aposentados e aqueles prestes a se aposentar.

5.2. Recomendações

Tomando em consideração as questões de pesquisa assim como as conclusões levantadas da subsecção (5.1.), consideramos importante apresentar as recomendações para os pesquisadores/académicos, os funcionários e para o Departamento de Recursos humanos do Estabelecimento penitenciário Especial para Mulheres de Maputo.

Para Pesquisadores/Académicos:

- Pesquisas futuras devem explorar a implementação de programas de suporte contínuo para a adaptação pós-reforma, alinhados com as melhores práticas identificadas na literatura, como sugerido por Ferreira (2021). Esses programas podem incluir *workshops*, grupos de discussão e redes de apoio social para mitigar os desafios emocionais e sociais enfrentados pelos funcionários após a reforma;
- Realização de estudos longitudinais para acompanhar o impacto das estratégias implementadas ao longo do tempo, permitindo uma análise mais detalhada e contínua dos resultados obtidos na preparação dos funcionários à reforma;

Para Funcionários

- Incentivar a participação activa em programas de preparação à reforma oferecidos pelo RH, como palestras informativas e *workshops*. Isso irá ajudar os funcionários a entender melhor os processos de reforma e a se prepararem de maneira mais eficaz para essa transição;
- Fornecer *feedback* construtivo ao Departamento de RH sobre as estratégias actuais e sugerir melhorias baseadas em experiências pessoais e observações durante o processo de transição para a aposentadoria.

Para Departamento de Recursos Humanos do Estabelecimento Penitenciário Especial Para Mulheres de Maputo

- Considerar a implementação de medidas adicionais de suporte, como *workshops* práticos de planeamento financeiro e a expansão de programas educacionais para preparar os funcionários financeiramente para a aposentadoria;
- Avaliar a possibilidade de flexibilizar as políticas de aposentadoria para permitir transições graduais, como trabalhos em tempo parcial ou consultoria, para aqueles que desejam continuar contribuindo após a aposentadoria formal;
- Melhorar a comunicação e o acesso à informação sobre procedimentos de aposentadoria, garantindo que os funcionários estejam completamente informados e preparados para as mudanças que ocorrerão.

Referências Bibliográficas

- Alvarenga, R. (2009). *Gestão de pessoal em instituições fechadas*. Editora Pública. <https://doi.org/10.1000/j.gestao.2009.28.026>
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1000/j.corporate.1965.26.024>
- Antunes, A., Soares, C., & Silva, J. (2015). *Gestão de recursos humanos em contextos penitenciários*. Editora Acadêmica. <https://doi.org/10.1000/j.journal.2015.01.001>
- Anxo, D., Ericson, T., & Miao, C. (2019). *Impact of late and prolonged working life on subjective health: The Swedish experience*. *The European Journal of Health Economics*, 20, 389–405.
- Barbosa, D., & Traesel, R. (2013). *Políticas de gestão no setor público*. Editora Universitária. <https://doi.org/10.1000/j.politicas.2013.25.023>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Edições 70..
- Beerh, T., & Bennett, P. (2009). *Strategies for public sector reform*. Public Sector Publisher. <https://doi.org/10.1000/j.reforma.2009.14.012>
- Beuren, I. M. (2003). *Como fazer pesquisa em Ciências Sociais*. Porto Alegre: Editora FUMT.
- Cajazeira, J. E. R. (2005). *Responsabilidade Social nas Organizações Classe Mundial no Brasil: só um discurso ou desempenho sustentável (Dissertação de mestrado)*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Carvalho, J. L. (2010). *Gestão estratégica de pessoas: O papel do gestor na atração, desenvolvimento e retenção de talentos*. Saraiva.
- Cepellos, V. M., Tonelli, M. J., & Aranha Filho, J. E. (2013). *Envelhecimento nas organizações: percepções e práticas de RH no Brasil*. *Anais do Encontro de Relações de Pessoas e Relações de Trabalho*, Brasília, DF, Brasil, 4.

- Coe, R., & Zamarro, J. (2011). *Human resources management in public institutions*. Global Publisher. <https://doi.org/10.1000/j.hr.2011.23.021>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração* (L. O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Costa, A., & Souza, B. (2021). *Necessidade de atualização regular dos documentos pessoais para garantir direitos previdenciários*. *Revista Brasileira de Documentação Pessoal*, 25(2), 78-91.
- Costa, A., Almeida, F., & Silva, G. (2016). *Gestão estratégica e reformas no setor público*. Editora Universitária. <https://doi.org/10.1000/j.gestao.2016.30.028>
- Da Silva, M., Alvez, J., & Gama, R. (2019). *Estratégias organizacionais e gestão de recursos humanos no setor público*. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 123-140.
- Debetir, S. (1999). *O papel da liderança nas organizações contemporâneas*. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional*, 12(1), 45-60.
- Earl, T., Gerrans, P., & Halim, I. (2015). *Human resources management: A global perspective*. International Publisher. <https://doi.org/10.1000/j.hr.2015.10.008>
- Eibich, P. (2015). *Understanding the effect of retirement on health: Mechanisms and heterogeneity*. *Journal of Health Economics*, 43, 1–12.
- Emiliano, A. (2005). *Gestão de recursos humanos em sistemas fechados*. Editora Universitária. <https://doi.org/10.1000/j.rh.2005.09.007>
- Ferreira, L., Oliveira, M., & Sousa, P. (2020). *Os desafios da gestão de carreira para servidores em processo de aposentadoria*. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, 28(3), 234-250.
- Ferreira, R. (2021). *Programas de suporte pós-reforma: Benefícios psicológicos e sociais*. *Revista de Psicologia do Trabalho*, 15(4), 112-130.
- Fortin, D. (2009). *A pesquisa social*. São Paulo: Cortez Editora.

- França, L. (2002). *Gestão de pessoas no setor público*. Editora Universitária. <https://doi.org/10.1000/j.gestao.2002.19.017>
- França, L. H. de F. P. (2002). *Repensando aposentadoria com qualidade: Um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria*. Rio de Janeiro: UnATI/UERJ.
- França, L. H. de F. P., & Soares, D. H. P. (2009). *Preparação para aposentadoria como parte da educação ao longo da vida*. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 29(4), 738-751.
- França, L. H. F. P. (1992). *O envelhecimento e o trabalho: Uma nova perspectiva*. Petrópolis: Vozes.
- França, L. H., Nalin, C. P., Brito, A. R., Amorim, S. M., Tangel, T., & Ekman, N.C. (2014). *A percepção dos gestores brasileiros sobre os programas de preparação para a aposentadoria*. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, 19(3), 879-898.
- França, L., Santos, M., & Oliveira, J. (2014). *Desafios e estratégias na administração penitenciária*. *Revista Brasileira de Administração*, 32(4), 45-60. <https://doi.org/10.1000/rba.2014.04.002>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa científica*. Porto Alegre: Editora FUMT.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa científica*. São Paulo: Atlas.
- Houaiss, A. (2001). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Editora Objetiva. <https://doi.org/10.1000/j.dicionario.2001.18.016>
- 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. doi: 10.1080/03601277.2016.1139969
- Leandro-França, S., Murta, S., Hershey, J., & Martins, R. (2016). *Políticas de reforma e gestão de pessoal*. Editora Universitária. <https://doi.org/10.1000/j.politicas.2016.29.027>

- Lima, S., & Santos, T. (2018). *A influência das políticas de gestão de pessoas na motivação para a aposentadoria*. *Revista Gestão Pública Contemporânea*, 9(2), 45-65.
- Lima, S., Oliveira, R., & Souza, P. (2021). *Políticas públicas de apoio à aposentadoria: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal*. *Revista de Administração Internacional*, 34(1), 56-73.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). Atlas.
- Martins, J. (2020). *Planejamento de carreira e qualidade de vida na aposentadoria: Desafios e estratégias*. Editora Vozes.
- Martins, J., & Silva, R. (2018). *Aposentadoria e desenvolvimento de carreira no setor público: Uma abordagem crítica*. *Revista de Administração Pública*, 52(4), 789-810.
- Martins, S. (2015). *Gerenciamento estratégico na administração pública*. *Revista Brasileira de Administração*, 31(2), 23-40.
- Melo, M. T. (2004). *Preparação para aposentadoria: Uma revisão dos modelos e práticas*. *Revista Brasileira de Psicologia*, 21(2), 59-78.
- Melo-Silva, L. L. (2009). *Desafios na gestão de pessoas em tempos de crise*. *Revista Brasileira de Psicologia*, 30(2), 78-94.
- Mendes, T., & Costa, L. (2018). *Práticas de preparação para a aposentadoria: Uma análise crítica*. *Revista de Gestão Pública*, 18(3), 245-265.
- Mendes, T., & Ribeiro, A. (2019). *Aposentadoria e planejamento financeiro: Estratégias para um futuro seguro*. *Revista de Economia Aplicada*, 15(2), 98-115.
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept I: Five Ps for strategy*. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Neto, F. (2011). *Reformas no sistema público de gestão*. Editora Universitária. <https://doi.org/10.1000/j.reformas.2011.09.004>

- Oliveira, R. (2019). *A transição para a aposentadoria e seus desafios*. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 19(3), 123-135.
- Oliveira, R., & Gomes, S. (2020). *O papel das organizações na preparação para a aposentadoria dos servidores públicos*. *Revista Psicologia & Sociedade*, 25(2), 456-473.
- Oliveira, R., & Sousa, T. (2019). *Estratégias para lidar com a transição para a aposentadoria: Um estudo em servidores públicos*. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional*, 10(2), 125-136.
- Pinto, A., & Alves, M. (2014). *Gestão estratégica de pessoas: Políticas e práticas no contexto público*. Editora Atlas.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1983). *Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change*. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(3), 390-395.
- Rodrigues, C., & Silva, P. (2020). *Gestão de pessoas no setor público: Desafios e perspectivas*. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 245-265.
- Rodrigues, C., Silva, P., & Santos, M. (2005). *Políticas públicas e aposentadoria: Um estudo sobre as estratégias adotadas no Brasil*. Editora ABC.
- Sampião, J., & Lycarião, G. (2021). *Planejamento de carreira para a aposentadoria: Uma revisão crítica*. *Revista Psicologia em Estudo*, 26(2), 345-362.
- Santo, S., Góes, A., & Chibante, J. (2014). *Estratégias organizacionais para a aposentadoria dos servidores públicos*. *Revista de Gestão de Pessoas*, 12(3), 90-110.
- Sartori, R., Fraga, L., Vieira, M., & Coronel, D. (2016). *Aposentadoria no serviço público: Perspectivas e desafios*. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 50(2), 234-249.

- Seidl, J., Leandro-França, C., & Murta, S. G. (2014). *Preparação para a aposentadoria: Reflexões sobre estratégias de suporte*. *Revista Brasileira de Gerontologia*, 17(3), 789-798.
- Seidl, J., Leandro-França, C., & Murta, S. G. (2018). *Avaliação de impacto e suporte de um curso de preparação para aposentadoria*. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(4), 494-502. doi: 10.5935/1676-1570.20180053
- Silva, L., & Andrade, J. (2018). *Preparação para aposentadoria e gestão de pessoas: Uma análise crítica*. *Revista de Administração Pública*, 51(3), 123-137.
- Silva, P. (2018). *Impactos da reforma da previdência nos servidores públicos*. *Revista de Administração Pública*, 52(4), 621-637.
- Silva, P., & Almeida, R. (2019). *Aposentadoria e planejamento de carreira: Perspectivas no setor público*. *Revista Psicologia em Foco*, 14(3), 234-245.
- Siqueira, J., & Tavares, L. (2019). *Políticas públicas e gestão de aposentadoria*. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 27(2), 65-82.
- Topa, G., & Fernández, J. (2014). *Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analytic review*. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 236-251.
- Vargas, E. (2014). *Aposentadoria no Brasil: Um estudo sobre as mudanças recentes*. *Revista de Política Social*, 45(1), 45-61.
- Wang, M., & Shi, J. (2014). *Psychological research on retirement*. *Annual Review of Psychology*, 65, 209-233. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115131
- Wang, M., Henkens, K., & van Solinge, H. (2011). *Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements*. *American Psychologist*, 66(3), 204-213.
- Zanelli, J. C. (2005). *Gestão de pessoas: Desafios e estratégias na era do conhecimento*. Atlas.
- Zanelli, J. C., & Silva, A. (1996). *Planejamento da aposentadoria: Teorias e práticas*. Editora Vozes.

Zanelli, J. C., Silva, A., & Tolfo, S. R. (2010). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed.). Artmed.

Apêndices

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado/a!

Eu, Marta Alberto Mungoi, estudante finalista do curso de Psicologia das Organizações na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane estou a desenvolver este trabalho de final do curso sob a supervisão do Docente Marcelino Sinete Pangaia, intitulado “*Estratégias Adoptadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio à Reforma dos Funcionários no Período de 2018-2022*” visando essencialmente analisar, Desta forma é convidado(a) a participar neste estudo, esta entrevista permitirá que a/o pesquisador (a) tenha mais dados que irão fundamentar o estudo. A Sra (Sr.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a Sra (Sr.) E Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do (a) pesquisador(a) deste trabalho e, se necessário através do telefone do supervisor desta Monografia.

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adoptados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Todas as informações colectadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente a pesquisador (a) e o supervisor terão conhecimento dos dados. Ao participar desta pesquisa a Sra (Sr.) não terá nenhum benefício directo. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre “*Estratégias Adoptadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio à Reforma dos Funcionário no período de 2018-2023 .*”

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisadora

Marta Alberto Mungoi

Apêndice II



Faculdade de Educação

Departamento de Psicologia

Licenciatura em Psicologia Das Organizações

Guião de Entrevista

O presente estudo tem como objectivo principal “Analisar as Estratégias Adoptadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no apoio à Reforma dos funcionários no período de 2018-2023.”

A autora agradece todo o apoio e a franqueza das suas respostas. Dê a resposta correcta e a explicação que lhe é pedida. Os dados serão confidenciais, portanto, manter-se-á o sigilo.

Estratégias Implementadas pelo Departamento de RH do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo no Apoio aos Funcionários Durante a Transição à Reforma

i. Qual é o papel do departamento de Recursos Humanos no apoio aos funcionários durante o processo de transição à reforma ?

ii. Quais estratégias foram ou estão sendo implementadas pelo departamento de RH para auxiliar os funcionários nessa transição?

Impacto das estratégias implementadas pelo departamento de RH do Estabelecimento penitenciário Especial para Mulheres de Maputo na preparação dos funcionários para a transição à reforma no período de 2018-2023

i. Como as estratégias implementadas pelo departamento de RH têm contribuído para preparar os funcionários durante a transição à reforma?

ii. Quais foram ou são os resultados/benefícios observados como resultado das estratégias implementadas para preparação à reforma?

Desafios Enfrentados pelos Funcionários do Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo Durante o Processo de Transição à Reforma, no Período de 2018-2023:

i. Quais são os desafios enfrentados pelos funcionários durante o processo de transição à reforma?

ii. Como o Departamento de RH tem lidado com os desafios enfrentados e quais medidas foram/são tomadas para ajudar os funcionários a superá-los?

Estratégias Propostas ao Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo para Apoiar os Funcionários Durante a Transição à Reforma.

- i. Que estratégias podem ser propostas ao Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo para apoiar os funcionários durante a transição à reforma?

Anexos



SERVIÇO NACIONAL PENITENCIÁRIO
GABINETE DO DIRECTOR GERAL

EXMA. ESTUDANTE
MARTA ALBERTO MUNGOI

01234

N/Refª/

/SERNAP/GDG-RH/024.1/2024

Maputo, 30 de Abril de 2024

Assunto: Recolha de Dados

Em resposta a petição prescrita pela V. Excia, concernente a recolha de dados no Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo, para efeitos de elaboração de trabalho de fim do curso de licenciatura em Psicologia das Organizações, ministrado pela Universidade Eduardo Mondlane, por um período de uma (01) semana, temos a sublime honra de transcrever o despacho do Excelentíssimo Senhor Director Geral do SERNAP, datado de 12 de Abril do corrente ano, cujo teor é o seguinte:

"Autorizo"

Ass: António Augusto Maurice

12.04.2024

Sem mais do momento, endereçamos os nossos respeitosos cumprimentos.

O Chefe de Gabinete

Ângelo Jorge Dramuce

(Major)

CC: Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo



SERVIÇO NACIONAL PENITENCIÁRIO
GABINETE DO DIRECTOR GERAL

SERVIÇO NACIONAL PENITENCIÁRIO
ESTABELECIMENTO PENITENCIÁRIO ESPECIAL PARA MULHERES DE MAPUTO
CONFIRMAÇÃO DE APRESENTAÇÃO
Confirma-se que apresentou-se (s) neste Estabelecimento no
dia 17 de Maio de 2024 e regressou (s) à sua
procedência no dia 24 de Maio de 2024
Maputo no 24 de Maio de 2024
O Chefe da Secretaria
gémica Mabunda

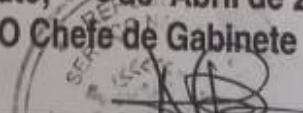
CREDENCIAL

Por despacho do Excelentíssimo Senhor Director Geral do SERNAP, datado do pretérito dia 12 de Abril de 2024, está devidamente credenciada a estudante **Marta Alberto Mungoi**, do curso de licenciatura em Psicologia das Organizações, ministrado pela Universidade Eduardo Mondlane, a deslocar-se ao **Estabelecimento Penitenciário Especial para Mulheres de Maputo**, por um período de uma (01) semana, a fim de efectuar a recolha de dados para efeitos de elaboração do trabalho de conclusão do curso, cujo tema é: "*Análise das estratégias adoptadas pelo Departamento de RH do centro de reclusão feminino da matola apoio aos funcionários durante a transição para a reforma dos colaboradores no período de 2018-2023.*"

Nestes termos, recomenda-se ao Estabelecimento acima referenciado a criar condições necessárias para o sucesso do trabalho.

Cordialmente.

Maputo, 30 de Abril de 2024
O Chefe de Gabinete


Ângelo Jorge Dramuce
(Major)

