



instituto politécnico de gestão e tecnologia

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

***O papel do profissional de Recursos  
Humanos no processo de luto de um  
colaborador:  
Um estudo exploratório***

Matilde da Rocha Varandas

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

novembro | 2025



## **INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

### **(O papel do profissional de Recursos Humanos no processo de luto de um colaborador: Um estudo exploratório)**

(Matilde da Rocha Varandas)

Aprovado em 28/11/2025

Composição do Júri

Prof.<sup>a</sup>. Doutora Maria Elisete Martins  
Presidente

Prof. Doutor João Résio Farinha  
Arguente

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira  
Orientador

Vila Nova de Gaia  
2025



Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira, apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010, de 9 de novembro.



## **Dedicatória**

Robert Baden-Powell, o fundador do escutismo, na sua carta de despedida, refere que "não há ensino que se compare ao exemplo" e, como te tenho como exemplo, sei que não preciso de me preocupar.

Para o meu pai.



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, o Sr. Professor Ricardo Bessa Moreira, por ter acreditado em mim, ao aceitar orientar esta dissertação. Mais do que um orientador acadêmico, foi uma presença constante de apoio e incentivo. A sua empatia foi, desde o início, um pilar fundamental para que eu me sentisse confiante e capaz de enfrentar os desafios que este trabalho me colocou. Demonstrou sempre uma escuta atenta e uma palavra certa nos momentos desafiantes. O seu profissionalismo, aliado a um rigor científico exemplar, inspirou-me a ir mais longe, a procurar sempre a excelência e a nunca perder de vista a responsabilidade do conhecimento que se constrói.

À minha família, em especial ao meu pai, por terem sido os grandes impulsionadores do meu percurso académico e aqueles que, com palavras e gestos, sempre me motivaram a acreditar no valor do conhecimento e na importância de estudar. Abel, Catarina, Edgar, Armando, Ivone, Filipe... estão aqui neste ponto incluídos.

À família Geraldês, que foram também família, da forma que mais importa para mim: aqueles que estão ao nosso lado e presentes nos bons e maus momentos.

Aos meus amigos e ao meu namorado Luís.

Aos participantes das entrevistas, cuja identidade será mantida em anónimo, mas que foram fundamentais para poder levar a cabo este estudo.





## Resumo

Esta dissertação analisou a relação entre o luto e a gestão de recursos humanos no contexto laboral, com o objetivo de compreender este fenómeno e refletir sobre práticas que apoiem a reintegração dos colaboradores em luto. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, apoiadas, complementarmente, pela técnica de observação não participante, para captar as experiências e perceções dos colaboradores.

O estado da arte evidenciou uma evolução gradual na compreensão do papel do profissional de recursos humanos no processo de luto, desde os fundamentos da Psicologia Industrial de Hugo Münsterberg (1913), que aplicava o conhecimento psicológico à seleção e adaptação dos trabalhadores, até às abordagens contemporâneas centradas em políticas e práticas de apoio emocional e social. A Escola das Relações Humanas, com autores como Elton Mayo (1933), Roethlisberger e Dickson (1939) e Barnard (1938), valorizou as dimensões afetivas e sociais do trabalho. Posteriormente, surgiram contributos psicanalíticos e psicodinâmicos, como os de Levinson (1972) e Dejours (1980; 1993), que integraram o papel das emoções e do inconsciente na vida laboral. Em paralelo, teorias como a dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) reforçaram a influência dos estados emocionais no desempenho e bem-estar. No contexto do luto, autores clássicos como Bowlby (1969; 1980), Kübler-Ross (1969) e Parkes (1972) continuam a servir de base à compreensão das fases do processo enlutado, complementadas por perspetivas atuais que enfatizam a importância de políticas organizacionais empáticas e flexíveis, nas quais o profissional de recursos humanos assume um papel mediador essencial.

Recorreu-se, como instrumento, a uma análise de conteúdo (com categorias e dimensões de análise, que resultam da literatura consultada e, a espaços, da interação decorrente da entrevista) de pendor semiótico (de discurso), não preditiva, exploratória e replicável apenas no contexto da amostra dos colaboradores e entrevistados que foram informantes privilegiados. Adicionalmente, e de forma mais subsidiária e transversal, recorreu-se a uma observação não participante (meramente instrumental e acessória). Alguns dos resultados esperados prenderam-se exclusivamente com a realização do estudo de caso. No entanto, não foi despidendo considerá-los na dependência dos objetivos enunciados, sendo certo que a temática se reveste de alguma originalidade no panorama científico nacional. Uma amostra com estas características (três entrevistados, informantes privilegiados, de uma empresa do setor da distribuição) não pressupõe nenhum tipo de extrapolação ou inferência.

Os resultados mostraram que o luto é uma experiência complexa que afeta o desempenho e o bem-estar no trabalho. A gestão de recursos humanos revelou-se essencial, não só na aplicação de políticas formais, mas também na criação de uma cultura organizacional empática e sensível às necessidades emocionais dos colaboradores. Foram identificadas práticas importantes, como licenças adequadas, flexibilidade de horários e apoio psicológico, que contribuem para o processo de recuperação. O papel do profissional de recursos humanos foi fundamental para garantir a aplicação destas medidas com sensibilidade, promovendo um ambiente acolhedor e fortalecendo a relação entre trabalhador e organização. Este estudo destaca a importância de uma gestão humanizada do luto, que beneficia tanto os colaboradores como as próprias organizações.

**Palavras-chave:** luto, gestão de recursos humanos, cultura organizacional, políticas de recursos humanos, gestão emocional

## Abstract

This dissertation analyzed the relationship between bereavement and human resource management in the workplace, with the aim of understanding this phenomenon and reflecting on practices that support the reintegration of grieving employees. A qualitative approach was adopted, using semi-structured interviews complemented by the technique of non-participant observation, in order to capture employees' experiences and perceptions.

The state of the art revealed a gradual evolution in understanding the role of the human resources professional in the bereavement process, from the foundations of Industrial Psychology developed by Hugo Münsterberg (1913), who applied psychological knowledge to the selection and adaptation of workers, to contemporary approaches centred on emotional and social support policies and practices. The Human Relations School, with authors such as Elton Mayo (1933), Roethlisberger and Dickson (1939) and Barnard (1938), emphasised the affective and social dimensions of work. Subsequently, psychoanalytic and psychodynamic contributions emerged, such as those of Levinson (1972) and Dejours (1980; 1993), which integrated the role of emotions and the unconscious into working life. In parallel, theories such as the Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996) reinforced the influence of emotional states on performance and well-being. In the context of grief, classical authors such as Bowlby (1969; 1980), Kübler-Ross (1969) and Parkes (1972) continue to underpin the understanding of the phases of the grieving process, complemented by current perspectives that emphasise the importance of empathetic and flexible organisational policies, in which the human resources professional assumes a key mediating role.

Content analysis was used as the main methodological instrument (with analytical categories and dimensions derived from the reviewed literature and, in part, from the interaction emerging during the interviews), following a semiotic (discourse-oriented), non-predictive, exploratory approach, replicable only within the context of the sample of employees and interviewees who acted as privileged informants. Additionally, and in a more subsidiary and transversal way, a non-participant observation was used (merely instrumental and complementary). Some of the expected results were specific to the case study. However, it was not irrelevant to consider them in light of the stated objectives, particularly since the topic carries a certain originality within the national scientific context. A sample with these characteristics (three interviewees, privileged informants, from a company in the distribution sector) does not allow for any form of extrapolation or inference.

The results showed that bereavement is a complex experience that affects both performance and well-being at work. Human resource management proved to be essential, not only in the implementation of formal policies but also in the creation of an organisational culture that is empathetic and sensitive to employees' emotional needs. Important practices were identified, such as adequate leave, flexible working hours and psychological support, which contribute to the recovery process. The role of the human resources professional was fundamental in ensuring the sensitive implementation of these measures, promoting a supportive environment and strengthening the relationship between employee and organisation. This study highlights the importance of a humanised approach to bereavement management, which benefits both employees and organisations alike.

**Keywords:** grief, human resources management, organizational culture, human resources policies, emotional management



## Índice

1	Introdução.....	1
1.1	Enquadramento.....	4
1.2	Objetivo.....	4
1.3	Organização do Trabalho.....	5
2.	Revisão da Literatura.....	7
2.1.	A GRH como gestão de sensibilidades: breve contributo para um novo portfólio de competências.....	7
2.2.	Da gestão de pessoal à gestão de pessoas: uma evolução conceptual e estratégica.....	10
2.3.	O profissional de RH como um humanista dos tempos modernos: a polivalência em destaque (nos bastidores da inteligência emocional como impulsionadora da gestão de competências) .....	13
2.4.	A inteligência emocional: enquadramento histórico-conceptual.....	17
2.4.1.	Tipologias de inteligência emocional.....	21
2.5.	Gestão de competências.....	26
2.5.1	A evolução da gestão de competências .....	31
2.6.	Gestão da dor: breve contextualização conceptual como base do contributo da gestão de pessoas.....	35
2.7.	A GRH e a gestão da dor.....	40
2.8.	Inteligência emocional e gestão de competências: um gestor de Recursos Humanos como um gestor multifuncional.....	44
2.9.	A gestão do luto: administrativa e psicológica - duas faces da mesma moeda?47	
3.	Estudo empírico.....	50

3.1. Pressupostos teórico-metodológicos.....	50
3.2. Hipóteses (linhas orientadoras) e objetivos.....	52
3.3. Amostra e universo.....	54
3.3.1 Caracterização socio-demográfica da amostra.....	55
3.4. Instrumentos metodológicos: entrevista (semi-estruturada) e observação não participante.....	58
3.5. Discussão e análise dos resultados da análise de conteúdo (estudo 1) .....	66
3.5.1 Discussão e análise de resultados - Observação não participante (estudo 2): complementar ao estudo 1.....	89
3.5.2 Considerações finais (síntese dos estudos 1 e 2): discussão e análise final.....	96
Conclusão.....	99
Referências e Bibliografia .....	105
ANEXO A: Guião (semi-estruturado) das entrevistas .....	113
ANEXO B: Tabela de análise de conteúdo.....	116

## **Índice de gráficos**

**Gráfico 1-** Distribuição por género

**Gráfico 2-** Distribuição por idade

**Gráfico 3-** Distribuição por nacionalidade

**Gráfico 4-** Distribuição por habilitações literárias

**Gráfico 5-** Antiguidade na empresa

**Gráfico 6-** Razão de luto

**Gráfico 7-** Reintegração e impacto no trabalho

## **Índice de tabelas**

**Tabela 1-** Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

**Tabela 2-** Categorias de análise



## **Lista de abreviaturas**

DRH – Diretor de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

IE – Inteligência Emocional

## **1 Introdução**

A presente dissertação tem como tema “O papel do profissional de Recursos Humanos no processo de luto de um colaborador” e foi desenvolvida no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

O luto é um processo emocional intensamente pessoal que pode impactar muito a vida profissional de qualquer pessoa. Segundo Worden (2013), trata-se de uma série de reações emocionais, cognitivas, físicas e comportamentais que emergem quando alguém perde uma pessoa significativa. É um processo que precisa de tempo, compreensão e apoio para ser gerido e compreendido.

Infelizmente, regressar ao trabalho em período de luto pode ser extremamente difícil e particularmente exigente para um indivíduo, afetando a sua saúde mental e a sua produtividade. Além disso, a maior parte das empresas não se encontra preparada para enfrentar este tipo de situações, o que, por vezes, cria constrangimentos interrelacionais.

Essa disparidade entre as necessidades emocionais do colaborador enlutado e as exigências do trabalho revela-se uma lacuna e torna-se um alvo principal enquanto objeto de atenção para os profissionais de RH de uma organização, que devem criar estratégias que promovam um acolhimento genuíno e um apoio efetivo ao colaborador que vivencia o luto.

A literatura tem evidenciado a crescente relevância da função do profissional de RH em ajudar e assistir os colaboradores durante o processo de luto. Como autores, Breen e O'Connor (2007) destacam a relevância da resposta institucional ao luto no bem-estar emocional dos colaboradores, ou seja, o modo como os colaboradores em luto são acolhidos, condição que pode impactar diretamente o desempenho dos mesmos e até a sua permanência na organização (numa ótica de retenção de talentos). Um colaborador apoiado num momento de vulnerabilidade como este tende a recuperar-se mais rapidamente e a sentir-se grato e comprometido para com a empresa, retribuindo

com um aumento na sua produtividade e lealdade ao empregador, seja direta ou indiretamente.

Neste contexto, torna-se essencial que as empresas adotem estratégias para gerir o impacto do luto no local de trabalho, abordando o tema não apenas de forma burocrática e oferecendo não apenas dias de nojo (geralmente na maioria dos casos, limitados e estipulados por lei ou por políticas internas), mas também, e principalmente, uma estrutura de apoio contínuo que apoie o colaborador além da sua reintegração na atividade.

Uma abordagem meramente burocrática ignora a complexidade do processo de luto, o qual não se limita a um período fixo e pode variar significativamente dependendo, em particular, da relação do colaborador com a pessoa falecida, bem como, do apoio social disponível.

Espera-se, como sugere Doka (2014), que as organizações que demonstram maior acolhimento e estratégias para lidar com situações no que diz respeito à gestão de colaboradores enlutados, mostrando-se mais compreensivas e atentas, possam contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais equilibrado, saudável, positivo e favorável ao bem-estar organizacional, ambiente esse onde os colaboradores são verdadeiramente valorizados.

Neste âmbito, o profissional de GRH, enquanto facilitador e estratega de políticas de gestão de Recursos Humanos para apoio emocional, assume um papel importante na promoção de uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar dos colaboradores. Algumas estratégias que podem ser implementadas incluem apoio psicológico, horários de trabalho flexíveis, envolvimento e sensibilização dos colegas nos processos de apoio e a criação de espaço para o diálogo, sem que o colaborador se sinta pressionado a restabelecer imediatamente o seu desempenho para corresponder às expectativas. Este último ponto requer, contudo, ajustes e atenção contínua.

Numa amostra portuguesa, coordenada por Bernardo Leite e Mariana Clark, Leite et al. (2019) constataram que 49,1% dos participantes sentiram que a sua organização teve respostas indiferentes ou negativas perante o luto dos colaboradores. No entanto, o

apoio moral e os elogios, seja por parte de colegas ou de superiores hierárquicos, embora relativamente raros, foram os componentes mais valorizados quando presentes, o que demonstra que intervenções simbólicas no contexto laboral podem ter um impacto significativo.

É neste contexto que estudos de natureza mais quantitativa trazem um maior refinamento. Rossi, Meurs e Perrewé (s.d., citados em Bonanno e Kaltman, Hazen, entre outros) chamam a atenção para o facto de que, embora o luto seja uma experiência comum, estimando-se, por exemplo, que na Irlanda cerca de 10% da população enfrente anualmente esta situação (McGuinness, 2009) e que, no Canadá, 66% das empresas relatem lidar todos os anos com pedidos de licença por luto, as licenças concedidas são frequentemente consideradas insuficientes para que os colaboradores possam processar o luto de forma mais completa, de modo a que se possam reequilibrar emocionalmente, de forma gradual, com o tempo necessário. De acordo com dados da SHRM (2016), os colaboradores dispunham, em média, de apenas quatro dias de licença quando enfrentavam a perda de um cônjuge ou de um filho, um período muitas vezes insuficiente para lidar com o impacto emocional que essa perda causa.

Finalmente, Pletneva (2024) introduz um importante contributo sobre a reconfiguração do trabalho durante o luto: o conceito de **job crafting** mostra que colaboradores enlutados podem vir a transformar o seu quotidiano profissional num espaço de refúgio, estruturando tarefas, relacionamentos e perceções que favoreçam a sua adaptação emocional e funcional.

A presente dissertação tem como principal objetivo estudar a relação entre o luto e a gestão de Recursos Humanos, procurando aprofundar a compreensão sobre este fenómeno no contexto laboral e o papel do profissional de RH quando deparado com o mesmo e, numa fase posterior, contribuir para a reflexão sobre práticas que possam apoiar os colaboradores na sua reintegração.

## **1.1 Enquadramento**

O luto é uma experiência pessoal e complexa que pode afetar profundamente a vida profissional de um indivíduo. Apesar da sua relevância, o impacto do luto no ambiente de trabalho tem sido pouco explorado nas organizações, o que dificulta o desenvolvimento de respostas adequadas por parte dos gestores e dos profissionais de RH. Num contexto onde a saúde emocional dos colaboradores é cada vez mais valorizada, torna-se fundamental compreender como as empresas podem apoiar aqueles que estejam a passar por este processo delicado.

Atualmente, muitas organizações limitam-se a cumprir os requisitos legais relacionados com o luto, sem considerar as necessidades emocionais específicas de cada colaborador. Esta abordagem restrita pode gerar dificuldades na reintegração e afetar o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores. Por isso, é importante aprofundar o conhecimento sobre estratégias de gestão que promovam uma cultura organizacional mais humana e sensível às questões emocionais.

Este estudo surge da necessidade de compreender melhor o papel dos profissionais de Recursos Humanos no apoio aos colaboradores enlutados, reconhecendo a importância de práticas que ultrapassem o mero cumprimento das obrigações formais, privilegiando um acompanhamento constante e adaptado às necessidades individuais, através de um apoio contínuo e personalizado.

## **1.2. Objetivo**

O presente estudo teve como finalidade analisar a relação entre o luto e a gestão de Recursos Humanos, visando ampliar a compreensão sobre como este fenómeno influencia o contexto laboral. Procurou-se identificar práticas que possam ser adotadas pelas organizações para apoiar os colaboradores em luto e facilitar a sua reintegração no trabalho, promovendo o equilíbrio entre as exigências profissionais e as necessidades emocionais.

Além disso, o estudo focou-se no papel do profissional de Recursos Humanos, explorando de que forma pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho acolhedor, que respeite e apoie os colaboradores durante o processo de luto.

### **1.3. Organização do Trabalho**

O presente trabalho encontra-se estruturado em 3 capítulos principais, para além da introdução e da conclusão, de forma a garantir uma leitura coerente e uma compreensão progressiva pelos temas que sustentam a investigação e pelas etapas que a compõem.

No primeiro capítulo, procede-se à contextualização do estudo, apresentando o enquadramento teórico e os objetivos que orientam a investigação. Esta parte introdutória procura clarificar a relevância do tema, bem como as motivações que estiveram na base da sua escolha, delimitando o campo de estudo e as questões centrais que se pretendem explorar, de modo a situar o leitor no contexto em que o trabalho se desenvolve.

O segundo capítulo corresponde à revisão da literatura e tem como finalidade sustentar teoricamente a investigação. Nele são abordadas as principais perspetivas e contributos académicos sobre a Gestão de Recursos Humanos, a evolução conceptual da área, a inteligência emocional, a gestão de competências e a gestão da dor, articulando-se estas dimensões com o papel do profissional de RH enquanto gestor multifuncional e humanista. Este capítulo pretende, assim, construir o quadro teórico que fundamenta a análise empírica.

O terceiro capítulo é dedicado ao estudo empírico. Descrevem-se os pressupostos teórico-metodológicos, as hipóteses e os objetivos específicos, bem como a caracterização da amostra e dos instrumentos utilizados. Seguidamente, procede-se à apresentação, discussão e análise dos resultados obtidos através da entrevista semi-estruturada e da observação não participante, concluindo com uma síntese dos dois estudos realizados.

**O papel do profissional de Recursos Humanos no processo de luto de um colaborador –  
Um estudo exploratório**

Por fim, a conclusão retoma as ideias centrais, destacando as principais contribuições do trabalho, as suas limitações e possíveis caminhos para futuras investigações.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. A GRH como gestão de sensibilidades: breve contributo para um novo portfólio de competências

A gestão de Recursos Humanos enfrenta atualmente o desafio de se adaptar a um ambiente de trabalho em constante transformação. Tradicionalmente focada em aspetos administrativos, a função de um profissional de RH tem evoluído para incorporar uma perspetiva mais holística, e tal envolve compreender as pessoas como um todo, valorizando também os aspetos emocionais e sociais que influenciam o trabalho diário. O conceito de “gestão de sensibilidades” surge então como uma abordagem essencial nesse contexto, propondo que as organizações reconheçam e respondam às necessidades emocionais dos colaboradores, especialmente em tempos de crise e mudança.

A gestão de sensibilidades pode ser definida como a capacidade de perceber e abordar as emoções, relações e dinâmicas interpessoais que influenciam o ambiente de trabalho. Num cenário onde a pressão para obter resultados é constante, os colaboradores frequentemente enfrentam desafios emocionais que impactam a saúde mental e o desempenho. Identicamente, a literatura aponta que a falta de apoio nas organizações pode resultar em altos níveis de stress, exaustão muitas vezes associada ao *burnout* e até vontade de abandonar o trabalho (Kabat-Zinn, 2013). Nesse sentido, é crucial que os profissionais de RH desenvolvam competências que lhes permitam identificar e lidar com essas questões de forma proativa.

Uma das competências fundamentais para a gestão de sensibilidades é a inteligência emocional, que envolve a habilidade de reconhecer e regular as próprias emoções e as emoções dos outros. Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional é um fator essencial para alcançar equilíbrio e sucesso no contexto profissional. Profissionais de RH que dominam essa competência estão preparados para oferecer apoio em situações



difíceis, como a perda de um ente querido, onde a empatia e a compreensão são pilares essenciais.

Lidar com sensibilidades não deve ser apenas uma medida reativa, mas um exercício constante. Exigir inteligência emocional como parte do desenvolvimento profissional dos colaboradores pode ajudar a criar um ambiente mais robusto e coletivo nas organizações. Formação em gestão de crises, comunicação assertiva e resolução de problemas emocionais é um investimento que pode capacitar a equipa a lidar com estas dificuldades de forma mais eficaz.

Assim, o profissional de RH deve assumir uma competência essencial e vital: a gestão de sensibilidades. Isso requer um conjunto de competências com as quais a maioria das organizações não tem experiência. São elas a inteligência emocional, saber como fomentar um clima emocionalmente favorável, e também como implementar políticas que respondam às necessidades emocionais dos colaboradores. Ao adotar esta abordagem, as organizações não só estarão a apoiar os seus colaboradores durante momentos de vulnerabilidade, mas também fortalecerão a cultura organizacional, contribuindo para um maior compromisso, satisfação e mesmo para a retenção dos colaboradores.

Mais recentemente, Cherniss (2010) sublinha que a inteligência emocional ultrapassa o domínio individual, mas também um alicerce importante para construir ambientes de trabalho mais harmoniosos, onde os indivíduos se relacionam com empatia e equilíbrio, onde o respeito e o cuidado mútuo se tornam parte natural das relações entre pessoas e equipas. Organizações que promovem a IE entre os seus trabalhadores tendem a apresentar menor rotatividade, maior colaboração e maior capacidade de adaptação a mudanças.

Além disso, estudos demonstram que organizações que promovem uma gestão de sensibilidades consistente tendem a observar melhorias tangíveis em termos de desempenho e coesão de equipas. Por exemplo, Salovey e Mayer (1990) destacam que ser emocionalmente inteligente significa saber reconhecer o que se sente, compreender

as emoções dos outros e agir de forma equilibrada, algo que, no contexto de trabalho, ajuda a resolver conflitos e a preservar relações saudáveis.

Do mesmo modo, Ashkanasy e Daus (2005) mostram que quando os líderes aplicam a inteligência emocional na forma como conduzem as suas equipas, acabam por fortalecer laços de confiança e criar ambientes de trabalho mais sólidos, coesos e capazes de superar desafios, criando um clima de segurança psicológica, onde os colaboradores se sentem valorizados, ouvidos e encorajados a expressar preocupações ou dificuldades sem receio de repercussões ou julgamentos. Tal abordagem tem efeitos diretos na motivação, na retenção de talento e na diminuição do absentismo.

Adicionalmente, Côté e Miners (2006) destacam que os líderes com elevada inteligência emocional têm a capacidade de inspirar e mobilizar as pessoas à sua volta. São profissionais que, através da empatia, da escuta ativa e do exemplo, despertam nos outros o desejo genuíno de contribuir, de criar e de crescer. Ao cultivarem relações baseadas na confiança e no respeito, criam ambientes de trabalho onde a autonomia floresce e a inovação surge quase de forma espontânea. Esta visão reforça a ideia de que gerir sensibilidades humanas não é apenas um gesto de cuidado ou bem-estar, mas sim um poderoso catalisador de transformação organizacional. Quando a dimensão emocional é valorizada, a criatividade intensifica-se, o compromisso aumenta e a melhoria contínua torna-se parte integrante da cultura da empresa.

Portanto, investir no desenvolvimento da inteligência emocional e em políticas que reconheçam o valor humano das relações no trabalho é hoje visto como um dos pilares do sucesso organizacional. Mais do que uma competência técnica, a inteligência emocional traduz-se na capacidade de compreender, acolher e gerir emoções, próprias e alheias, de forma construtiva. Ao integrar esta dimensão nas práticas diárias, as organizações fortalecem a ligação entre pessoas, promovem equipas mais coesas e solidárias e criam condições para um ambiente de colaboração genuína, onde o bem-estar e o desempenho caminham lado a lado, gerando resultados sustentáveis e significativos.

## **2.2. Da gestão de pessoal à gestão de pessoas: uma evolução conceptual e estratégica**

A gestão de pessoas, como a conhecemos hoje, é resultado de uma transformação profunda que aconteceu ao longo das últimas décadas. O termo "gestão de pessoal", que predominava nas organizações até meados do século XX, evoluiu significativamente, acompanhando as mudanças sociais, tecnológicas e económicas que moldaram o ambiente corporativo global. Essa evolução não foi apenas semântica: ela refletiu uma alteração de paradigma, passando de uma abordagem focada na administração burocrática do trabalho para uma visão estratégica mais abrangente, voltada para o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas.

A gestão de pessoal, no seu formato mais tradicional, surgiu no início do século XX, num período marcado pela Revolução Industrial e pela necessidade de coordenar grandes contingentes de trabalhadores em fábricas e indústrias. Nesse contexto, o principal objetivo dos departamentos de pessoal era assegurar o cumprimento das normas laborais, controlar assiduidade, administrar salários e benefícios, e garantir a conformidade com os regulamentos de segurança e higiene do trabalho.

Os profissionais de gestão de pessoal atuavam de forma predominantemente operacional e burocrática, muitas vezes distantes das decisões estratégicas da organização. Esta função era vista como uma extensão da administração geral, com foco em atividades técnicas e de controlo. A principal preocupação era a produtividade, e os trabalhadores eram frequentemente percebidos como recursos intercambiáveis, cuja eficiência devia ser maximizada (Chiavenato, 2010). O termo "Recursos Humanos" emergiu neste período precisamente para refletir essa visão instrumental do trabalho humano.

Com o passar do tempo, especialmente a partir da segunda metade do século XX, começou-se a perceber que essa abordagem burocrática e estritamente administrativa era limitada. O desenvolvimento de teorias comportamentais, como a Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo, revelou que os trabalhadores não eram apenas "recursos" a serem geridos, mas sim seres humanos com necessidades emocionais,

psicológicas e sociais. O fator humano tornou-se mais valorizado nas organizações, levando à evolução do conceito para "gestão de pessoas".

A gestão de pessoas, também chamada de gestão de capital humano, foi uma resposta a esta nova compreensão. As organizações começaram a entender que o sucesso a longo prazo dependia não só de processos eficientes, mas também de uma força de trabalho motivada, comprometida e capacitada, preparada para crescer. O colaborador deixou de ser visto apenas como uma "peça" no processo produtivo, passando a ser reconhecido como um ativo estratégico capaz de agregar valor à organização através do seu conhecimento, criatividade e habilidades (Ulrich, 1997). O autor menciona ainda que é através do conhecimento, da criatividade e das competências das pessoas que as organizações conseguem inovar, evoluir e garantir a sua sustentabilidade.

Essa transição também foi impulsionada pelas mudanças no ambiente externo. As exigências da globalização, do avanço tecnológico e da crescente competitividade impuseram às empresas uma necessidade acrescida de adaptação. Nessa nova realidade, a simples administração do trabalho já não era suficiente; era necessário gerir o talento, o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores de maneira proativa e estratégica. O conceito de "gestão de pessoas" começou, então, a englobar não só as funções tradicionais da área de Recursos Humanos, como recrutamento, seleção e processamento salarial, mas também aspetos tais como a gestão do clima organizacional, o desenvolvimento de competências e a retenção de talentos.

A mudança mais significativa na evolução da gestão de pessoal para a gestão de pessoas foi a sua transição de uma função puramente administrativa para um papel estratégico dentro das organizações. As empresas começaram a perceber que a gestão eficaz das pessoas estava diretamente relacionada com a sua capacidade de alcançar os objetivos estratégicos e manter-se competitiva no mercado. Ulrich (1997), no seu modelo de "parceiro estratégico", foi um dos principais teóricos a destacar a importância de alinhar a gestão de pessoas com as metas organizacionais.

Ulrich propôs que os profissionais de Recursos Humanos deixassem de ser meros administradores de processos, assumindo-se como verdadeiros parceiros estratégicos,

agentes de mudança e defensores dos colaboradores. Nesta perspectiva, a gestão de pessoas revela-se um papel primordial na promoção da inovação, na construção de uma cultura organizacional saudável e no desenvolvimento de lideranças que possuam ferramentas para enfrentar contextos de incerteza e transformação. Ao alinhar as necessidades humanas com os objetivos estratégicos da empresa, os profissionais de recursos humanos tornam-se catalisadores de crescimento e de sustentabilidade.

Atualmente, a gestão de pessoas abrange a valorização da diversidade, o fomento do bem-estar no ambiente organizacional, a promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como o apoio ao crescimento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Em vez de se limitarem à gestão contratual e ao processamento salarial, os profissionais de RH passaram a desempenhar um papel estratégico no desenvolvimento da cultura organizacional, na implementação de políticas de inclusão e na promoção do bem-estar psicológico no local de trabalho.

A evolução da “gestão de pessoal” para a “gestão de pessoas” trouxe uma mudança significativa na forma como as organizações percebem e gerem o capital humano. Isso pode ser visto em várias práticas modernas, como no crescente foco no desenvolvimento de carreiras, na formação e no bem-estar dos colaboradores. O surgimento de novas ferramentas de gestão, como o *People Analytics*, é um exemplo dessa transformação. O uso de dados e análise para tomar decisões relacionadas ao recrutamento, à retenção de talentos e ao desenvolvimento de competências é um reflexo direto da abordagem mais estratégica e orientada por resultados que a gestão de pessoas agora adota (Davenport, Harris & Shapiro, 2010).

Para além disso, questões como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a saúde mental e o bem-estar emocional dos colaboradores tornaram-se elementos centrais da gestão de pessoas no século XXI. Por isso, o papel do profissional de RH evoluiu para o de um mediador entre as necessidades dos colaboradores e os objetivos da organização, atuando como facilitador de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Esta questão revela-se especialmente pertinente em contextos de luto, nos quais o apoio emocional e o respeito pelas necessidades individuais dos colaboradores podem

exercer um impacto significativo no seu bem-estar e na sua capacidade de reintegração no trabalho (Moss, 2020).

A evolução da gestão de pessoal para a gestão de pessoas foi um processo natural, moldado por mudanças sociais, tecnológicas e empresariais. Se antes os colaboradores eram vistos como recursos a serem geridos com foco na eficiência e produtividade, hoje são reconhecidos como indivíduos com necessidades e potencialidades que, quando bem desenvolvidas e os indivíduos apoiados, podem resultar em uma das maiores forças de uma organização - é verdade que uma empresa é, em grande parte, o resultado das pessoas que nela trabalham.

Essa transição reflete a crescente complexidade das organizações contemporâneas e a necessidade de uma abordagem mais holística e estratégica na gestão do capital humano. Os profissionais de Recursos Humanos estão agora no centro das decisões estratégicas, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento organizacional e na criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

### **2.3. O profissional de RH como um humanista dos tempos modernos: a polivalência em destaque (nos bastidores da inteligência emocional como impulsionadora da gestão de competências)**

No contexto contemporâneo das organizações, o profissional de Recursos Humanos tem emergido como um verdadeiro humanista dos tempos modernos, desempenhando um papel multifacetado que vai além das funções tradicionais de gestão. A figura do gestor de RH evoluiu para incorporar uma ampla gama de competências que abrange desde a compreensão das necessidades humanas até a implementação de estratégias empresariais. A polivalência deste profissional, que se traduz na capacidade de lidar com diversas dimensões do ambiente organizacional, é uma característica essencial no século XXI.

Nesta nova configuração, o profissional de RH é visto não apenas como um executor de tarefas administrativas, mas como um elo de ligação entre os colaboradores e a organização, um agente de transformação e um promotor das dimensões humanas no

contexto laboral. A visão humanista que norteia a prática dos Recursos Humanos hoje está profundamente alinhada com a necessidade de entender e valorizar o capital humano, respeitando as suas individualidades e promovendo o seu desenvolvimento integral dentro da empresa, valorizando o ser humano como um ativo estratégico e como um indivíduo com necessidades complexas. A gestão de pessoas tem vindo a assumir um carácter cada vez mais humanizado, evidenciado pela adoção de práticas que valorizam o bem-estar dos colaboradores, promovem o equilíbrio entre as dimensões pessoal e profissional e incentivam a construção de uma cultura organizacional assente na inclusão e na participação ativa (Chiavenato, 2010).

Neste contexto, o profissional de RH assume a função de facilitador de processos que visam ao desenvolvimento humano, promovendo um ambiente onde os colaboradores se possam sentir valorizados e motivados. O conceito de humanismo organizacional envolve a criação de condições para que os colaboradores não sejam vistos apenas como meros executores de tarefas, mas como agentes ativos no processo de transformação e crescimento da organização.

Dave Ulrich, um dos maiores teóricos contemporâneos no campo dos Recursos Humanos, enfatiza o papel estratégico dos profissionais de RH ao propor o modelo do "parceiro estratégico". Segundo Ulrich (1997), os gestores de RH devem ser agentes de mudança, capazes de alinhar as necessidades humanas às exigências empresariais, promovendo um equilíbrio entre os objetivos organizacionais e as expectativas dos colaboradores. Este equilíbrio é essencial para a criação e promoção de um ambiente de trabalho que seja igualmente produtivo e saudável.

Uma das características mais impactantes do profissional de RH nos tempos modernos é a sua polivalência. Esta capacidade de atuar em diferentes áreas e funções é um reflexo direto das crescentes exigências do ambiente corporativo contemporâneo, que exige dos gestores uma abordagem integrada e multidisciplinar.

Efetivamente, os profissionais de RH precisam de dominar uma série de competências que vão desde a gestão do talento até a promoção de uma cultura de inovação e diversidade. A polivalência, neste sentido, refere-se à capacidade de se adaptar a

diferentes cenários, gerindo não apenas processos burocráticos, mas também atuando como mediadores em questões complexas, como a gestão de crise, desenvolvimento da liderança, implementação de políticas inclusivas, e apoio a colaboradores em momentos críticos, como o luto ou situações de stress (Ulrich, 1997). Tal realidade requer que o profissional de RH desenvolva competências de natureza estratégica, técnica e emocional.

Outra faceta fundamental do profissional de RH nos tempos modernos é a sua função como agente de mudança dentro da organização. À medida que as empresas enfrentam transformações constantes, seja devido a avanços tecnológicos, mudanças no mercado de trabalho ou novas exigências sociais e ambientais, o gestor de RH deve ser capaz de liderar e orientar esses processos de mudança.

Ulrich (1997) argumenta que a capacidade do profissional de RH atuar como um "agente de mudança" é central para o sucesso organizacional. O gestor de RH precisa de ser capaz de identificar a necessidade de mudança, planejar a sua implementação, e ajudar os colaboradores a terem uma linha orientadora de maneira eficaz. Esta função exige uma compreensão profunda das dinâmicas organizacionais e das necessidades individuais dos colaboradores, além de uma habilidade notável para a comunicação e negociação. Ao assumir este papel, o profissional de RH torna-se um catalisador para a inovação dentro da empresa: não só gere as mudanças, como também promove uma cultura de adaptação e melhoria contínua.

O conceito de capital humano, amplamente explorado por autores como Gary Becker (1993), destaca o valor das competências, dos conhecimentos e das aptidões dos colaboradores enquanto elemento crucial para o desempenho e sucesso das organizações. Nesse contexto, a função de RH tem como objetivo não apenas atrair os melhores talentos, mas também criar um ambiente onde esses talentos possam florescer. Isso implica o desenvolvimento de políticas de formação contínua, a promoção de uma cultura de aprendizagem, e a criação de oportunidades de crescimento dentro da empresa.



Além disso, o profissional de RH é fundamental para promover a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho. Nos tempos modernos, as empresas reconhecem que um ambiente de trabalho diversificado não só promove uma cultura mais rica e criativa, mas também é essencial para responder às exigências de um mercado globalizado. O profissional de RH, como defensor dessa diversidade, precisa de ser capaz de implementar práticas que garantam a igualdade de oportunidades e o respeito às diferenças, promovendo um ambiente onde todos os colaboradores possam contribuir plenamente com as suas competências e experiências.

A visão de Ulrich (1997) sobre o profissional de RH como um parceiro estratégico enfatiza a relevância da polivalência e do humanismo na atuação deste profissional. A evolução desta função, que passa do desempenhar de tarefas meramente administrativas para uma função central na estratégia organizacional, é um reflexo da crescente valorização do capital humano como o principal motor de sucesso no ambiente corporativo do século XXI.

Boxall e Purcell (2016) salientam que o gestor estratégico de Recursos Humanos deve adotar uma perspectiva abrangente, atuando como um elo de ligação entre as metas da organização e as necessidades e expectativas individuais dos colaboradores. Estes autores sugerem que políticas e práticas de RH que reconheçam o ser humano como recurso organizacional chave, são vitais para aumentar o compromisso, a satisfação e a produtividade dos funcionários e para criar uma vantagem competitiva para a empresa.

Collings e Mellahi (2009) salientam que os profissionais de RH devem ir além das funções tradicionais e assumir um papel ativo no apoio e desenvolvimento das pessoas na organização, ajudando a identificar talentos e a potenciar capacidades de liderança que contribuam para o crescimento estratégico da empresa. Essa abordagem é consistente com as características humanísticas da função, já que o desenvolvimento complementar dos colaboradores, e não apenas o desempenho funcional individual, é percebido como parte da função, em que o ser humano valorizado como base para a sustentabilidade organizacional é mais uma vez reafirmado.

Em síntese, a evolução do papel dos RH reflete uma mudança profunda na forma como as organizações encaram as pessoas: de recursos operacionais a seres humanos integrais, dotados de emoções, valores e potencial criativo. O profissional de RH contemporâneo é chamado a equilibrar razão e sensibilidade, estratégia e empatia, desempenhando um papel decisivo na construção de ambientes de trabalho mais humanos, colaborativos e sustentáveis. A sua atuação ultrapassa fronteiras administrativas, tornando-se uma ponte entre os objetivos empresariais e as aspirações individuais, numa relação de reciprocidade que fortalece tanto o colaborador quanto a organização. Assim, a gestão de pessoas assume-se hoje como um verdadeiro motor de transformação, capaz de impulsionar a inovação, o bem-estar e a longevidade das empresas num mundo em constante mudança.

## **2.4. A inteligência emocional: enquadramento histórico-conceptual**

A inteligência emocional (IE) tem vindo a ganhar relevância nas últimas décadas, sendo hoje amplamente reconhecida como um elemento essencial para o êxito pessoal e profissional de cada indivíduo. O conceito de IE remete para a capacidade com que cada pessoa entende e acolhe as suas próprias emoções, reconhece o que os outros sentem e transforma essa compreensão em atitudes mais conscientes e empáticas. No entanto, a compreensão e o desenvolvimento da IE não surgiram do nada: são o resultado de uma evolução histórica e conceptual que se estende por várias áreas, incluindo a psicologia, a neurociência e a gestão.

O conceito de inteligência emocional não surgiu de repente, já que antes disso, pode-se traçar a sua evolução a partir de conceitos relacionados com a inteligência social e emocional. O conceito de “inteligência social” foi introduzido nos anos 20 do século XX, pelo psicólogo Edward Thorndike, e tal termo referia-se à capacidade de compreender e interagir de forma eficaz com os outros (Thorndike, 1920). Esta noção de inteligência social foi um precursor importante para o que mais tarde se tornaria a inteligência emocional.

Na década de 1990, os psicólogos John D. Mayer e Peter Salovey deram um passo decisivo ao formular o termo "inteligência emocional". Em 1990, publicaram um artigo

onde descreviam a IE como a habilidade de reconhecer o que sentimos e compreender o que os outros sentem, usando essa consciência para agir de forma mais equilibrada, empática e construtiva nas diferentes situações da vida (Mayer & Salovey, 1990). Através dessa interpretação, a inteligência emocional emergiu como uma área distinta e significativa no estudo das emoções e do comportamento humano.

Apesar do conceito ter sido introduzido por Mayer e Salovey, foi Daniel Goleman que, em 1995, popularizou a inteligência emocional através do seu livro “Inteligência Emocional”. Goleman argumentou que a inteligência emocional é tão crucial quanto o quociente de inteligência (QI) para determinar o sucesso na vida e destacou cinco competências essenciais da IE: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais (Goleman, 1995).

O livro teve um impacto imenso, catalisando o interesse por este tema nas áreas da psicologia, educação e desenvolvimento organizacional. A partir da obra de Goleman, as empresas começaram a incorporar a inteligência emocional nas suas práticas de gestão de Recursos Humanos. A IE passou a ser vista como um ativo valioso para o desenvolvimento de líderes e equipas eficazes, com ênfase na importância de entender e gerir as emoções para promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

A inteligência emocional é frequentemente dividida em componentes principais, que ajudam a compreender melhor como as emoções influenciam as interações sociais e a tomada de decisões. Os principais elementos da IE incluem:

- **Autoconsciência:** A capacidade de reconhecer as próprias emoções e compreender como estas afetam o comportamento e o desempenho.
- **Autorregulamentação:** A habilidade de controlar impulsos e emoções, permitindo uma gestão adequada das reações emocionais em diferentes contextos, respondendo de forma equilibrada mesmo em situações de maior pressão ou conflito.
- **Motivação:** A capacidade de utilizar emoções para impulsionar a realização de objetivos, mantendo uma atitude positiva e resiliente diante de desafios.

- **Empatia:** É a capacidade de se colocar no lugar do outro, compreender as suas emoções e responder com sensibilidade - uma competência essencial para criar relações interpessoais genuínas e construtivas.
- **Habilidades sociais:** Dizem respeito à forma como interagimos e colaboramos com os outros, promovendo relações de confiança, comunicação eficaz e cooperação dentro e fora do contexto de trabalho (Goleman, 1995).

Estes componentes estão fortemente relacionados, formando a base da inteligência emocional e possibilitando que os indivíduos lidem de maneira eficaz com as complexidades das relações humanas.

A inteligência emocional é relevante em vários contextos, incluindo a educação, o ambiente de trabalho e a saúde mental. Nas escolas, a IE tem vindo a ser integrada em programas educativos, promovendo competências socioemocionais que beneficiam o desenvolvimento integral dos alunos, como é o exemplo da disciplina “formação cívica”, que aborda e explora temas relacionados à IE. Estudos mostram que a educação emocional pode contribuir para a melhoria do desempenho académico e redução de comportamentos problemáticos (Durlak et al., 2011).

No contexto profissional, a IE é reconhecida como um fator chave para a eficácia da liderança e para o desempenho de equipas. Líderes que desenvolvem a sua inteligência emocional conseguem conectar-se genuinamente com as suas equipas, inspirando confiança e motivação. Essa proximidade emocional reflete-se num ambiente de trabalho mais saudável, onde as pessoas se sentem valorizadas e comprometidas com os resultados (Goleman, 1998). Quando as organizações incentivam o desenvolvimento da inteligência emocional, criam condições para que as equipas colaborem com mais empatia, encontrem soluções criativas e lidem melhor com as diferenças e os desafios diários.

Além disso, a IE tem sido utilizada em processos de recrutamento e seleção, uma vez que as competências emocionais são cada vez mais valorizadas nas posições de liderança. Os profissionais que demonstram uma elevada inteligência emocional são

frequentemente considerados mais aptos para lidar com as dinâmicas complexas do ambiente de trabalho moderno.

Do mesmo modo, a IE desempenha um papel crucial no processo de luto, tanto na ótica do colaborador que sofreu a perda, como do profissional de RH responsável por estabelecer um plano de ação em situações delicadas como esta. De facto, reconhecer e aceitar as próprias emoções é um passo essencial para atravessar o luto de forma mais saudável, permitindo que cada pessoa encontre o seu próprio ritmo de recuperação e sentido de equilíbrio. E, de acordo com Goleman (1995), pessoas com um nível de inteligência emocional alto estão mais aptas para lidar com situações de stress o que se aplica diretamente ao processo de luto, já que conseguem identificar as emoções que sentem e procurar apoio social, que é fundamental para o processo.

Para os profissionais de RH, a inteligência emocional é igualmente importante na implementação de práticas de bem-estar. Estes devem ser sensíveis às necessidades dos colaboradores em luto, criando um ambiente de trabalho que favoreça a expressão emocional e apoio. Isso pode incluir a oferta de recursos como aconselhamento psicológico, flexibilidade de horário e grupos de apoio. Segundo um estudo de Sussman e Liem (2016), ambientes de trabalho que demonstram empatia e compreensão para com os colaboradores em luto não só ajudam na recuperação emocional, mas também fortalecem o sentimento de pertença e o compromisso com a empresa. Aqui chegados, torna-se claro que o futuro da inteligência emocional é promissor, sobretudo à medida que as organizações valorizam cada vez mais o seu papel na criação de ambientes de trabalho inclusivos e cooperativos. Com a crescente importância da saúde mental e do bem-estar no local de trabalho, a IE será uma competência central a ser desenvolvida em todas as esferas da sociedade.

Mikolajczak et al. (2007) destacam que a inteligência emocional está fortemente associada à capacidade de resiliência emocional, permitindo que os indivíduos enfrentem situações de stress ou perda com maior equilíbrio psicológico. Colaboradores com elevada inteligência emocional conseguem lidar de forma mais eficaz com as suas emoções em momentos críticos, como o luto, mantendo o desempenho profissional e diminuindo a probabilidade de esgotamento.

Ainda, Grewal e Salovey (2005) apontam que a IE influencia a capacidade de regulação emocional coletiva, ou seja, a forma como as equipas gerem coletivamente emoções em contextos de pressão ou conflito, ou desafios interpessoais. Este fenómeno é particularmente relevante em organizações que precisam de criar ambientes de apoio e empatia, nomeadamente quando um colaborador enfrenta situações de perda ou trauma.

Por fim, Lopes et al. (2006) evidenciam que a inteligência emocional contribui diretamente para a qualidade das relações interpessoais no trabalho, promovendo uma comunicação mais eficaz através de uma comunicação mais aberta, resolução de conflitos mais construtiva e um clima organizacional mais solidário e assente na confiança. A presença de líderes e colegas emocionalmente competentes cria um efeito de contágio positivo, onde a empatia se multiplica, fortalecendo a coesão da equipa e a capacidade de apoio mútuo em momentos críticos, como o luto.

Deste modo, é possível compreender que a inteligência emocional vai muito além do desempenho individual, sendo determinante para fortalecer a resiliência coletiva, promover a empatia e criar ambientes de trabalho emocionalmente saudáveis. Este contributo é particularmente relevante para profissionais de RH e líderes, que podem utilizar a IE como ferramenta estratégica para apoiar colaboradores em situações emocionalmente exigentes.

#### **2.4.1. Tipologias de inteligência emocional**

A inteligência emocional (IE) é um conceito vasto que abrange diferentes capacidades e competências relacionadas com a gestão e compreensão das emoções, tanto as próprias quanto as dos outros. Diversos modelos teóricos têm sido desenvolvidos ao longo do tempo para descrever as tipologias da IE, cada um destacando dimensões específicas que explicam como as emoções influenciam o comportamento humano.

Efetivamente, este conceito tem-se revelado fundamental, especialmente no contexto organizacional, onde a capacidade de gerir emoções e lidar com situações complexas,

como o processo de luto de um colaborador, pode ser decisiva para a manutenção do bem-estar individual e coletivo no ambiente de trabalho.

Entre as diversas abordagens existentes, sobressai o modelo proposto por Peter Salovey e John Mayer (1990), que descreve a inteligência emocional através de quatro capacidades fundamentais. Mais tarde, Daniel Goleman (1995) viria a popularizar o conceito, adotando uma perspectiva mais prática, amplamente aplicada nas organizações. Outros autores, como Reuven Bar-On (1997), contribuíram também com modelos que ampliam a compreensão da IE, destacando outras dimensões da experiência emocional humana.

Salovey e Mayer são frequentemente considerados pioneiros quando se fala do conceito de inteligência emocional como o conhecemos hoje. No seu modelo, a IE é caracterizada por quatro capacidades interrelacionadas:

- **Percepção emocional:** Refere-se à capacidade de reconhecer as próprias emoções e as dos outros. Esta percepção pode manifestar-se através de sinais subtis, como expressões faciais, gestos ou o tom de voz, permitindo uma leitura mais empática das situações interpessoais.
- **Facilitação emocional:** Refere-se à aptidão para usar as emoções de forma construtiva, recorrendo a elas para orientar o pensamento, tomar decisões e encontrar soluções criativas para os desafios. As emoções, neste caso, funcionam como uma bússola que orienta a reflexão e a ação, ou seja, as emoções funcionam como estímulos cognitivos.
- **Compreensão emocional:** Relaciona-se com a habilidade de compreender emoções complexas e como elas podem evoluir e transformar-se ao longo do tempo. Por exemplo, perceber como o processo de luto pode variar entre sentimentos de tristeza profunda e momentos de aceitação.
- **Regulação emocional:** A habilidade de gerir e controlar emoções, tanto as próprias quanto as dos outros, canalizando-as de forma a promover o bem-estar emocional.

Este modelo é fundamental para entender a aplicação da inteligência emocional em diversos contextos, particularmente em situações que envolvem stress emocional, como o luto. No caso de um colaborador que tenha perdido alguém próximo, a percepção e a compreensão das suas emoções por parte dos profissionais de RH podem ser fundamentais para oferecer apoio eficaz.

Daniel Goleman contribuiu para a difusão do conceito de inteligência emocional ao criar um modelo prático, especialmente orientado para a sua aplicação no ambiente empresarial:

1. **Autoconsciência:** capacidade de reconhecer as próprias emoções e de entender o impacto que estas têm no modo como pensamos, decidimos e nos relacionamos.
2. **Autorregulação:** Implica a aptidão de gerir emoções e impulsos de forma apropriada e equilibrada, especialmente em situações de tensão ou conflito. Esta habilidade é crucial e permite manter a serenidade em ambientes de trabalho, onde é necessário lidar com circunstâncias desafiantes, como situações de conflito ou stress.
3. **Motivação:** faculdade de usar emoções positivas para manter o foco nos objetivos e lidar com adversidades de forma resiliente, ultrapassando os obstáculos, mantendo o entusiasmo e a perseverança.
4. **Empatia:** O dom de reconhecer e entender as emoções dos outros. Esta competência é essencial para líderes e profissionais de RH, especialmente em momentos críticos como o luto de um colaborador, onde é necessário proporcionar apoio emocional adequado.
5. **Habilidades sociais:** Incluem a habilidade de gerir relacionamentos interpessoais de forma eficaz. No contexto do luto, a criação de um ambiente de apoio e compreensão é uma manifestação clara de boas habilidades sociais e de liderança e estas habilidades refletem-se na forma como se promove o diálogo, o respeito mútuo e o sentido de pertença.



Este modelo é particularmente útil no ambiente de trabalho, onde os líderes e gestores precisam de competências emocionais para apoiar as equipes, especialmente em situações delicadas como a perda de um ente querido. A empatia e a autorregulação desempenham um papel central na capacidade de um profissional de RH em lidar com colaboradores em luto.

Reuven Bar-On desenvolveu um modelo de inteligência emocional que se foca mais nas competências e habilidades relacionadas com o bem-estar psicológico e social. Bar-On define a inteligência emocional em termos de inteligência emocional e social (IES), que engloba cinco principais domínios:

1. **Competências intrapessoais:** Refere-se à habilidade de compreender as próprias emoções, traduzindo-as em comportamentos autênticos e coerentes, expressando-se de forma eficaz.
2. **Competências interpessoais:** Envolve a capacidade de desenvolver e manter relações positivas com os outros e de demonstrar empatia, escuta ativa e respeito mútuo.
3. **Gestão do stress:** Aptidão para lidar com pressões e adversidades, mantendo o equilíbrio emocional.
4. **Adaptação:** Relaciona-se com a capacidade de se adaptar a novas realidades, incluindo a resolução de problemas emocionais e sociais.
5. **Humor geral:** Implica manter uma visão positiva e otimista da vida, apesar das adversidades, mesmo em contextos desafiadores.

Este modelo é particularmente útil para entender como os profissionais de RH podem gerir o impacto emocional de eventos difíceis, como o luto de um colaborador, ao promover a resiliência e a adaptação dentro das equipes.

Quando um colaborador enfrenta o luto, o seu bem-estar emocional e o seu desempenho no trabalho podem ser profundamente afetados. A capacidade do profissional de RH em gerir esta situação com sensibilidade emocional é um reflexo

direto da sua inteligência emocional, já que é uma peça fundamental que deve reconhecer a vulnerabilidade do outro e agir com empatia, respeito e presença. Neste contexto, a IE torna-se uma ferramenta valiosa para cuidar das pessoas, ao lidar com as complexidades emocionais associadas ao processo de luto, tanto para o colaborador afetado quanto para a equipa que pode ser impactada pela situação por partilhar o mesmo espaço de trabalho e de convivência.

A empatia, uma das principais dimensões da inteligência emocional descritas por Goleman, desempenha um papel crucial na forma como os profissionais de RH abordam o processo de luto. É essencial que os responsáveis pela gestão de pessoas sejam capazes de reconhecer os sinais de dor e oferecer apoio emocional adequado. Ser empático significa mais do que apenas compreender a dor do outro: implica escutar com atenção, reconhecer sinais de sofrimento e oferecer apoio de forma genuína e respeitosa.

Tal como mencionado por Bar-On, as competências interpessoais são fundamentais para criar um ambiente de apoio verdadeiramente solidário. Por exemplo, um colaborador em luto pode necessitar de certa flexibilidade no seu horário de trabalho ou de uma abordagem mais acessível por parte da empresa. O papel do profissional de RH inclui perceber essas necessidades e oferecer soluções que ajudem a pessoa a processar o luto, mantendo o seu bem-estar emocional. Em situações de perda, pequenos gestos podem fazer uma grande diferença.

A regulação emocional, descrita por Mayer e Salovey como um dos principais pilares da IE, é igualmente importante. O profissional de RH precisa de gerir as suas próprias emoções ao lidar com colaboradores em situações delicadas, evitando julgamentos precipitados ou respostas inadequadas. De acordo com Mayer e Salovey, o autocontrolo emocional representa uma dimensão central da inteligência emocional, assumindo uma importância particular em contextos sensíveis. Espera-se que o gestor de Recursos Humanos mantenha a calma e saiba gerir as suas próprias emoções ao comunicar com os colaboradores em situações sensíveis, evitando tomar decisões precipitadas ou reagir de forma inadequada. É igualmente importante que o restante da equipa que lide com o colaborador enlutado receba o apoio necessário para tratar a situação, dado o impacto

emocional que estas situações geram. A regulação emocional contribui para a identificação das necessidades emocionais e para a manutenção de um clima de harmonia interpessoal no local de trabalho, o que permite responder adequadamente às necessidades do colaborador enlutado e, ao mesmo tempo, preservar o equilíbrio emocional dos restantes membros da equipa.

Num contexto organizacional, a inteligência emocional não é apenas uma competência desejável, mas uma necessidade, especialmente em tempos de crise pessoal, como o luto. A gestão de pessoas em situações de vulnerabilidade emocional exige não só conhecimento técnico, mas também sensibilidade emocional. Ao aplicar os princípios da IE, o profissional de RH torna-se alguém que acolhe, compreende e orienta, e que pode ajudar a criar um ambiente de trabalho onde o bem-estar emocional é uma prioridade, e onde os colaboradores sentem que têm o apoio necessário para lidar com os desafios pessoais e profissionais.

## **2.5. Gestão de competências**

A gestão de competências tornou-se uma prática central na gestão estratégica de RH, permitindo às organizações identificar, desenvolver e otimizar as capacidades dos colaboradores de modo a enfrentar os desafios do mercado. Esta abordagem não se limita ao desenvolvimento de habilidades técnicas, mas, sim, abrange uma visão mais ampla, integrando conhecimentos, atitudes e comportamentos necessários para que os colaboradores atinjam elevados níveis de desempenho. A gestão de competências, assim, emerge como um dos principais pilares para a competitividade e inovação organizacional.

O termo "competências" é utilizado de diversas formas na literatura, refletindo a sua abrangência e complexidade. Para Le Boterf (2003), a competência vai além do simples "saber fazer": consiste na aptidão para mobilizar e articular diferentes recursos de modo eficaz em contextos específicos. Esta definição engloba não só as habilidades técnicas, mas também o conhecimento tácito e as atitudes que um colaborador deve demonstrar para realizar determinadas tarefas de forma eficaz.

De forma mais detalhada, uma competência pode ser entendida como o conjunto de:

- **Conhecimentos:** Saber teórico ou prático que o colaborador possui, relacionado diretamente com a sua área de atuação.
- **Habilidades:** A capacidade prática de executar tarefas específicas.
- **Atitudes:** Comportamentos e predisposições que influenciam a forma como o colaborador utiliza os seus conhecimentos e habilidades no contexto laboral.

Para Chiavenato (2009), a competência envolve a conjugação de três fatores essenciais: o *saber*, o *saber fazer* e o *saber ser*. Esta visão holística destaca que o sucesso de um colaborador não se esgota nem depende apenas das suas competências técnicas, mas também da sua capacidade de se adaptar às exigências do ambiente de trabalho, de se relacionar com os colegas e de manter uma atitude positiva e proativa.

A literatura especializada divide frequentemente as competências em dois grandes grupos: competências técnicas e competências comportamentais (ou transversais). Esta categorização ajuda as organizações a estruturar a gestão das capacidades dos seus colaboradores de forma mais sistemática:

- **Competências Técnicas:** Relacionam-se diretamente com o conhecimento e a habilidade necessária para desempenhar uma função específica. São competências mensuráveis e, geralmente, adquiridas através de formação ou experiência profissional. Por exemplo, um engenheiro precisa de competências técnicas específicas relacionadas com cálculos matemáticos e o uso de software de design assistido por computador (CAD).
- **Competências Comportamentais:** Estas referem-se a habilidades interpessoais e intrapessoais que determinam como um indivíduo interage no ambiente de trabalho. Incluem competências como a comunicação eficaz, a capacidade de trabalhar em equipa, a resolução de conflitos, a empatia e a liderança. Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional, que integra dimensões como a empatia e a autoconsciência, é um elemento-chave nas competências

comportamentais, pois influencia diretamente a forma como as pessoas comunicam e colaboram.

A gestão eficaz de competências requer que as empresas identifiquem as necessidades específicas de cada função e alinhem essas necessidades com as capacidades dos seus colaboradores, garantindo, assim, que as pessoas certas ocupam as funções certas.

O processo de gestão de competências pode ser estruturado em diferentes etapas que orientam as organizações na melhoria contínua do desempenho individual e coletivo. Segundo Dutra (2001), estas etapas incluem:

- **Identificação das Competências:** O primeiro passo consiste em definir as competências essenciais para o sucesso da organização e dos seus colaboradores. Esta etapa exige uma análise detalhada das exigências de cada função, bem como, das necessidades futuras da empresa, especialmente no que diz respeito à sua estratégia de crescimento.
- **Avaliação das Competências:** Uma vez identificadas, é necessário avaliar as competências dos colaboradores. Para isso, recorrem-se frequentemente a ferramentas como avaliações de desempenho, autoavaliações e feedback 360º, que permitem identificar lacunas e oportunidades de desenvolvimento.
- **Desenvolvimento de Competências:** Após a avaliação, o próximo passo é o desenvolvimento das competências que precisam ser melhoradas ou adquiridas. Isto pode ser concretizado através de programas de formação, sessões de *coaching*, iniciativas de *mentoring* ou aprendizagem no próprio local de trabalho. Esta fase é fundamental para garantir que os colaboradores se mantêm atualizados e preparados para enfrentar os desafios emergentes no seu campo de atuação.
- **Acompanhamento e Revisão:** O processo de gestão de competências deve ser entendido como um processo contínuo e sistemático. As organizações devem acompanhar o progresso dos colaboradores e rever periodicamente as suas

competências à medida que as condições de mercado e as exigências tecnológicas evoluem.

Através da gestão de competências, as organizações fortalecem-se e as pessoas evoluem, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e gratificante, nos quais os talentos são reconhecidos e desenvolvidos. Com isto, as empresas conseguem alinhar melhor as capacidades das suas equipas com os seus objetivos estratégicos, o que se traduz numa maior eficiência, melhor desempenho e numa redução de custos associados à rotatividade e ao recrutamento.

A gestão de competências não se limita a ser uma simples ferramenta estratégica: ela representa um compromisso genuíno com o desenvolvimento das pessoas e da própria organização. Ao promover um ambiente em que aprender e evoluir se tornam parte do quotidiano, a empresa cultiva uma cultura de crescimento contínuo. Quando os colaboradores sentem que o seu empenho e as suas capacidades são reconhecidos e valorizados, tornam-se mais motivados, envolvidos e conectados com a missão organizacional. Esse sentimento de pertença reforça os laços interpessoais e contribui para que as pessoas queiram não apenas permanecer, mas também crescer e construir a sua trajetória dentro da instituição (Chiavenato, 2010).

Além disso, na ótica dos colaboradores, a gestão de competências oferece uma oportunidade verdadeiramente clara de crescimento pessoal e profissional. O desenvolvimento contínuo de competências permite-lhes não só aumentar a sua capacidade de desempenhar melhor as suas funções atuais, mas também abrir portas para progressões de carreira dentro ou fora da organização, em futuras experiências profissionais.

Autores como Boyatzis (1982) foram pioneiros ao defender que as competências vão muito além de um conjunto de conhecimentos ou habilidades técnicas. Para ele, são sobretudo padrões de comportamento que permitem alcançar desempenhos superiores em diferentes contextos e funções. Essa visão ajudou a reforçar a ideia de que o verdadeiro valor das pessoas nas organizações não está apenas no que sabem, mas na forma como aplicam esse saber no dia a dia com atitudes, decisões e

comportamentos que geram resultados e fortalecem a cultura organizacional, criando valor para a organização.

Posteriormente, Spencer e Spencer (1993) aprofundaram esta visão ao desenvolverem o modelo de competências, onde identificaram dimensões como motivação, características pessoais, autoconceito e capacidades sociais como determinantes para o desempenho eficaz. Este enquadramento evidenciou que as competências não são apenas observáveis, já que elas também refletem aspetos internos, mais profundos, que explicam por que razão algumas pessoas se destacam e alcançam resultados superiores.

Já Prahalad e Hamel (1990) introduziram o conceito de “*core competencies*”, defendendo que a vantagem competitiva sustentável das organizações reside na capacidade de identificar e desenvolver competências nucleares que as distinguem e tornam únicas no mercado. O seu contributo foi fundamental para que a gestão de competências passasse a ser vista como algo muito mais do que um processo administrativo, como uma estratégia viva e dinâmica, capaz de orientar o futuro das organizações. Ao mostrar que investir nas pessoas e no desenvolvimento das suas capacidades é, em última análise, investir na inovação, na diferenciação e na sustentabilidade da própria empresa, Prahalad e Hamel ajudaram a evidenciar que o verdadeiro motor do sucesso organizacional está no potencial humano.

Mais recentemente, Ulrich e Brockbank (2005) destacam que o papel do profissional de RH deve ser repensado e evoluir de uma função administrativa para uma função estratégica, atuando como arquiteto de competências organizacionais, ou seja, alguém que ajuda a desenhar e a fortalecer as estruturas que sustentam o desempenho, o crescimento e a vantagem competitiva da empresa. Para estes autores, a gestão de competências deve estar alinhada não só com os objetivos internos da empresa, mas também com as expectativas externas, incluindo as dos clientes e outros stakeholders.

Assim, a literatura internacional tem vindo a mostrar que a gestão de competências ultrapassa largamente a esfera do desenvolvimento individual. Mais do que promover o crescimento das pessoas, ela afirma-se como uma alavanca estratégica para a criação de valor dentro das organizações. Quando bem aplicada, transforma-se num elemento

diferenciador capaz de fortalecer a identidade da empresa, impulsionar a inovação e garantir a sua relevância num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

### **2.5.1 A evolução da gestão de competências**

Ao longo das últimas décadas, a gestão de competências tem evoluído de forma significativa, acompanhando as transformações do mundo do trabalho e a valorização crescente das pessoas como o verdadeiro motor das organizações. O que antes (início do século XX) era encarado de forma mais mecânica, centrado apenas na execução técnica das tarefas, foi dando lugar a uma visão mais humana e estratégica. Hoje, reconhece-se que o desempenho profissional não depende apenas do saber fazer, mas também das atitudes, das emoções e da capacidade de cada pessoa se adaptar, aprender e crescer dentro de contextos em constante mudança. A análise da evolução da gestão de competências permite entender como o foco nas capacidades e no desenvolvimento contínuo se tornou essencial para a competitividade organizacional e para a valorização dos colaboradores no ambiente de trabalho.

As origens da gestão de competências remontam à revolução industrial, um período marcado pela procura constante de eficiência e pela necessidade de uniformizar os processos de trabalho. Nessa época, o trabalho era encarado de forma sobretudo técnica, repetitiva e padronizada, e o principal objetivo das empresas era garantir que cada pessoa executasse as suas tarefas com o máximo de produtividade - uma realidade que refletia a chamada “gestão de pessoal”, como descreve Chiavenato (2009), centrada mais na execução das funções do que no desenvolvimento das pessoas.

Nessa fase inicial, a gestão de competências apresentava ainda um âmbito bastante limitado, centrando-se quase exclusivamente na eficiência técnica e na capacidade de executar tarefas de forma padronizada. Esta lógica fazia sentido num mundo industrial em que o sucesso se media pela produtividade e pela repetição precisa dos processos. No entanto, à medida que o tempo foi passando, as organizações começaram a tornar-se mais complexas e as relações de trabalho mais dinâmicas, e esta visão revelou-se insuficiente. Faltava-lhe espaço para compreender o lado humano do desempenho, com



tópicos como as motivações, as atitudes e as interações que realmente fazem a diferença no quotidiano profissional.

Foi neste contexto que McClelland (1973) se destacou como uma voz inovadora, ao questionar abertamente os limites dessa abordagem tradicional. O autor defendeu que o verdadeiro sucesso profissional não depende apenas do domínio técnico, mas também está profundamente ligado a qualidades humanas, como a iniciativa, a empatia, a capacidade de comunicar e de cooperar com os outros, elementos que refletem o verdadeiro potencial de cada indivíduo dentro da organização. A sua perspetiva abriu caminho para uma mudança de paradigma, com uma nova forma de entender o trabalho, mais centrada nas pessoas e no potencial que cada uma traz para a organização.

Foi a partir da década de 1970 que a gestão de competências começou a evoluir significativamente, ganhando uma nova dimensão, ao acompanhar as mudanças sociais e organizacionais que valorizavam cada vez mais o papel das pessoas no sucesso das empresas e impulsionada, em grande parte, pelos contributos de David McClelland. Este autor introduziu o conceito de “competências diferenciadoras”, ou seja, traços e capacidades específicas que distinguem os profissionais de elevado desempenho dos demais. McClelland (1973) defendia que o desempenho de sucesso dependia não só de habilidades técnicas, mas também de competências humanas e comportamentais como a iniciativa, a resiliência e a capacidade de comunicação.

Essa mudança no paradigma da gestão de competências com uma nova forma de encarar o trabalho trouxe uma maior valorização das *soft skills* (competências sociais, emocionais e comunicativas) e transformou profundamente a maneira como as organizações passaram a olhar para o desenvolvimento das pessoas. Em vez de apenas formar os colaboradores em habilidades específicas, as empresas passaram a considerar competências como a liderança, o trabalho em equipa e a capacidade de resolução de problemas como essenciais para o sucesso organizacional. Com este movimento, tornou-se cada vez mais evidente que as competências comportamentais são a base da adaptabilidade e da inovação nas organizações. Num contexto de mudanças rápidas e desafios constantes, são estas capacidades que permitem às pessoas responder com

criatividade, equilíbrio e sentido de propósito aos novos cenários que surgem (Dutra, 2001).

Com a globalização e o rápido avanço das tecnologias na década de 1990, o conceito de competências ganhou novo significado e passou a ser visto como um elemento indispensável das estratégias de desenvolvimento organizacional. As empresas começaram a compreender que, num mundo cada vez mais interligado e imprevisível, o sucesso dependia não apenas do domínio técnico ou do comportamento individual, mas também da capacidade de pensar estrategicamente, aprender continuamente e inovar com propósito. A adaptabilidade à mudança tornou-se um verdadeiro sinal de maturidade profissional, e a aprendizagem passou a ser vista como um processo constante, quase orgânico, que alimenta a criatividade e sustenta a evolução das organizações num cenário em permanente transformação.

Segundo Ulrich (1997), nesta fase, a gestão de competências passa a ser vista como um ativo estratégico, que tem como objetivo preparar os colaboradores para enfrentar as incertezas e imprevisibilidade do mercado e o ritmo acelerado da transformação tecnológica. As competências deixaram de ser percebidas como algo estático e passaram a ser entendidas como capacidades dinâmicas, que devem ser constantemente desenvolvidas, ajustadas, cultivadas e renovadas, de modo a acompanharem as mudanças e a sustentarem o crescimento num contexto cada vez mais exigente e incerto.

Ulrich também defende que o papel dos profissionais de RH deve ir muito além da gestão administrativa tradicional, passando a incluir o desenvolvimento de competências organizacionais que ofereçam vantagens competitivas sustentáveis e duradouras. Esta visão alargada enfatiza a importância de formar profissionais capazes de contribuir não só para as tarefas operacionais, mas também para a inovação e para o crescimento estratégico da organização.

No início do século XXI, com a consolidação da era digital, a gestão de competências assumiu um papel decisivo na adaptação das organizações às novas tecnologias e às exigências crescentes do mercado global. O domínio de competências digitais passou a

ser não apenas um diferencial, mas uma condição essencial para acompanhar o ritmo das transformações. Saber trabalhar em ambientes virtuais, utilizar ferramentas tecnológicas com agilidade e aprender continuamente tornaram-se competências indispensáveis para qualquer profissional, independentemente do setor em que atua. Como observa Chiavenato (2010), a tecnologia e a automação introduziram uma nova dinâmica no mundo do trabalho, onde as exigências se renovam constantemente e o desenvolvimento de competências passou a ser um processo contínuo e inevitável.

Com o avanço da inteligência artificial e a crescente automatização de processos, tornou-se evidente que certas competências humanas continuam a ser insubstituíveis. A criatividade, o pensamento crítico e a inteligência emocional assumem um papel central, pois refletem dimensões profundamente humanas que as máquinas ainda não conseguem reproduzir, como a imaginação, a empatia e a sensibilidade para lidar com a complexidade. Neste novo contexto, as organizações passaram a valorizar a aprendizagem contínua, promovendo a capacidade dos colaboradores para renovar os seus conhecimentos e desenvolver novas competências ao longo do tempo. Dutra (2001) destaca que, nesta fase, a empregabilidade depende da aptidão para evoluir e se adaptar de forma constante, integrando não apenas as competências técnicas, mas também as emocionais e estratégicas, essenciais para o crescimento profissional e organizacional.

Adicionalmente, Boyatzis (2008) aprofundou a compreensão de que as competências vão muito além de um simples conjunto de conhecimentos e habilidades. Na sua perspectiva, tratam-se de padrões de comportamento observáveis que permitem aos profissionais atingir níveis de desempenho superiores em diferentes contextos. Esta visão reforçou a relação entre a gestão de competências e uma liderança verdadeiramente eficaz, salientando a importância de desenvolver gestores e executivos capazes de unir conhecimento técnico, sensibilidade humana e capacidade de inspirar as suas equipas.

Mais recentemente, Sparrow e Makram (2015) destacam que a gestão de competências está intimamente associada ao *talent management*, defendendo que as empresas que integram estas duas dimensões conseguem não apenas reter os melhores profissionais,

mas também alinhar a estratégia de pessoas com as exigências de mercados altamente competitivos e globalizados. Ao alinhar a estratégia de pessoas com os objetivos do negócio, estas empresas não apenas atraem e retêm os melhores profissionais, mas também potenciam o desenvolvimento das suas equipas, criando um ambiente propício à inovação, ao compromisso e ao crescimento sustentável.

A gestão de competências tem acompanhado, de forma dinâmica, as profundas transformações do mundo do trabalho. Num contexto marcado pela velocidade da transformação digital e pela presença cada vez mais forte da inteligência artificial, torna-se evidente que as organizações e os profissionais precisam de se reinventar continuamente. Já não basta dominar um conjunto de conhecimentos técnicos: é fundamental desenvolver a capacidade de aprender, adaptar-se e colaborar em ambientes em constante mutação. O futuro da gestão de competências parece caminhar nesse sentido, valorizando a criatividade, a empatia e a inovação como forças motrizes do progresso humano e organizacional. Mais do que uma ferramenta de gestão, ela assume-se como um verdadeiro guia para construir culturas de trabalho mais flexíveis, humanas e preparadas para os desafios imprevisíveis que o futuro trará.

## **2.6. Gestão da dor: breve contextualização conceptual como base do contributo da gestão de pessoas**

A gestão da dor, especialmente quando ligada ao luto, apresenta-se como um desafio complexo, que exige uma combinação de habilidades emocionais e sociais, sobretudo no ambiente de trabalho. A perda de um ente querido, seja familiar ou amigo, gera um processo de luto com uma gama de reações emocionais e físicas que podem impactar o colaborador e o seu desempenho.

Este fenómeno, que afeta diretamente a saúde mental do colaborador, deve ser compreendido também pelo ambiente organizacional, onde as relações interpessoais e a produtividade são componentes sensíveis ao estado emocional dos seus membros. Nessa perspetiva, promover um ambiente sensível e acolhedor, que valorize a empatia e o respeito pelos diferentes tempos e formas de viver o luto, é um passo fundamental

para facilitar a adaptação a este processo. Desta forma, a organização contribui não só para o bem-estar dos seus membros, mas também para a construção de uma cultura mais humana, solidária e emocionalmente saudável.

O luto é um processo natural, inevitável e profundamente pessoal, que se manifesta de forma única em cada indivíduo. A sua duração e intensidade variam conforme as circunstâncias da perda, podendo estender-se por semanas, meses ou até mesmo anos. De acordo com o modelo clássico proposto por Elizabeth Kübler-Ross (1969), este percurso emocional pode incluir cinco fases distintas: negação, raiva, negociação, depressão e aceitação. Embora não ocorram necessariamente de forma linear, estas etapas ajudam a compreender as diferentes reações que acompanham a experiência do luto e a reconhecer que o processo de aceitação é gradual e profundamente humano.

No contexto laboral, as diferentes fases do luto podem refletir-se de múltiplas formas, manifestando-se em dificuldades de concentração, maior absentismo ou diminuição do desempenho profissional. A dor emocional tende a surgir acompanhada de sentimentos intensos de tristeza, ansiedade ou culpa, que interferem não apenas na produtividade, mas também no bem-estar geral do trabalhador. Perante esta realidade, torna-se essencial desenvolver a capacidade de regulação emocional, permitindo ao colaborador encontrar um equilíbrio saudável entre a sua vida pessoal e profissional, sem que o sofrimento impeça a recuperação gradual do seu ritmo e da sua estabilidade emocional.

Adaptar-se à perda implica um processo profundo de resignificação e uma aceitação que se constrói de forma gradual. Este percurso exige da pessoa um conjunto de competências emocionais que lhe permitam tolerar a dor e, com o tempo, reencontrar o equilíbrio necessário para se reintegrar e retomar as suas atividades no contexto laboral (Worden, 2018). Trata-se de um desafio que não recai apenas sobre o colaborador, mas também sobre a própria organização, que deve criar condições adequadas e humanas, respeitando o tempo de luto e evitando práticas que possam intensificar o sofrimento.

Ao reconhecer e aceitar a sua própria dor, a pessoa torna-se mais consciente dos seus limites e necessidades ao longo do processo, prevenindo o desgaste emocional e

promovendo uma recuperação mais saudável. A autoconsciência desempenha aqui um papel essencial, pois permite identificar os momentos em que é necessário procurar apoio, seja junto de colegas compreensivos ou através de acompanhamento especializado, como o de um psicólogo ou assistente social. Este apoio contribui não apenas para o bem-estar individual, mas também para a criação de um ambiente de trabalho mais empático e solidário.

O trabalhador que passa por um processo de luto beneficia de um conjunto de competências e habilidades que o ajudem a gerir a sua dor no ambiente de trabalho. Algumas das habilidades mais importantes incluem:

#### **a) Resiliência**

A resiliência pode ser entendida como uma força interior que permite à pessoa enfrentar a dor, adaptar-se à mudança e reconstruir-se depois de uma perda significativa. No contexto do luto, esta competência torna-se especialmente valiosa, pois ajuda o colaborador a encontrar equilíbrio entre o sofrimento emocional e as exigências do quotidiano profissional. Ser resiliente não significa ignorar a dor ou fingir que nada aconteceu, mas sim aceitar a realidade e aprender a viver com ela de forma mais serena e consciente. Segundo Bonanno (2004), a verdadeira resiliência manifesta-se na capacidade de acolher a dor, compreender o seu significado e, pouco a pouco, reencontrar o caminho da estabilidade e do sentido. No ambiente de trabalho, esta força emocional permite ao colaborador criar uma nova normalidade, retomando as suas funções com delicadeza e respeito pelo próprio ritmo. A resiliência traduz-se, assim, num processo de reconstrução gradual, que preserva a dignidade e promove o bem-estar, permitindo que a dor se transforme, com o tempo, em crescimento e maturidade emocional.

#### **b) Autocuidado**

A prática do autocuidado assume um papel essencial no processo de adaptação ao luto, ajudando o colaborador a gerir a dor de forma sustentada e saudável. Cuidar de si próprio é um gesto de responsabilidade emocional que permite preservar o equilíbrio e recuperar, aos poucos, a serenidade necessária para enfrentar o dia a dia. Este cuidado

pode traduzir-se em ações simples, como manter uma rotina de sono regular, alimentar-se de forma equilibrada e reservar momentos de descanso, mas também em práticas mais intencionais, como a meditação, o exercício físico ou atividades que promovam bem-estar e reflexão. De acordo com McEwen (2007), o autocuidado contribui diretamente para a estabilidade emocional e física do indivíduo, reforçando a sua capacidade de lidar com o desgaste e o stress que acompanham o luto. Ao cultivar hábitos de cuidado e escuta interior, o colaborador aprende a reconhecer as suas necessidades e limites, criando espaço para a recuperação emocional e para um regresso mais consciente e equilibrado às suas atividades profissionais e pessoais.

### **c) Comunicação Assertiva**

A comunicação assertiva desempenha um papel fundamental no processo de adaptação ao luto, pois permite ao colaborador expressar as suas necessidades, emoções e limites de forma clara e respeitosa. Ao comunicar-se de modo honesto e equilibrado, o trabalhador reduz a pressão sobre si próprio e cria espaço para uma relação mais empática e compreensiva com colegas e gestores. Esta abertura favorece a confiança mútua e contribui para que o ambiente de trabalho se torne mais humano e solidário. Partilhar o que se está a viver não significa expor-se em excesso, mas sim reconhecer que a vulnerabilidade também faz parte da experiência humana. Quando o colaborador se sente ouvido e respeitado, é mais fácil ajustar temporariamente as suas responsabilidades e encontrar um ritmo de trabalho que respeite o seu estado emocional. A comunicação aberta e assertiva transforma-se, assim, numa ponte de empatia e apoio, promovendo um clima organizacional que valoriza o cuidado, a escuta e a compreensão mútua.

Para além das competências individuais, a literatura evidencia que o apoio organizacional tem um papel decisivo na forma como o colaborador vivencia e supera o luto. O modelo do *Dual Process Model of Coping with Bereavement*, proposto por Stroebe e Schut (1999), destaca que uma adaptação saudável exige um movimento constante entre dois focos: a orientação para a perda, que envolve o confronto direto com a dor e as emoções associadas, e a orientação para a restauração, que diz respeito à retomada gradual dos papéis sociais e profissionais. No contexto laboral, este

equilíbrio pode ser significativamente favorecido por políticas e práticas organizacionais sensíveis à realidade emocional dos colaboradores. A flexibilidade de horários, a compreensão das flutuações de desempenho e o incentivo à comunicação aberta são exemplos de medidas que podem ajudar o trabalhador a atravessar o processo de luto com maior serenidade. Um ambiente de trabalho empático e solidário não apenas facilita a recuperação emocional, como também reforça o sentido de pertença e confiança na organização.

Adicionalmente, Parkes (2001) defende que a experiência da perda provoca uma rutura profunda no sentido de continuidade da vida, abalando as estruturas emocionais e cognitivas que sustentam o quotidiano. Neste contexto, o ambiente de trabalho pode assumir um papel especialmente importante, funcionando como um espaço de estabilidade e de reencontro com a normalidade, onde o colaborador encontra apoio e uma certa previsibilidade, fatores que o ajudam a reconstruir o seu “mundo assumido” após a morte de alguém próximo. Promover uma cultura organizacional empática, que reconheça a dimensão emocional do luto e se adapte às necessidades de cada trabalhador, torna-se essencial para facilitar este processo de reconstrução. Um ambiente sensível e acolhedor pode acelerar o ajustamento, fortalecer o sentimento de pertença e contribuir para que o colaborador reencontre, gradualmente, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, transformando a dor em aprendizagem e crescimento.

Neimeyer (2012) acrescenta a perspetiva da reconstrução de significado (*meaning reconstruction*), sublinhando que o luto não se resume à dor pela perda, mas envolve também a necessidade de reinterpretar o acontecimento e integrá-lo na própria narrativa de vida. Este processo implica dar novo sentido à experiência, reformulando crenças, valores e prioridades pessoais, de forma a restaurar um sentimento de continuidade e propósito. No contexto organizacional, quando a empresa oferece um espaço seguro e empático para que o colaborador possa partilhar a sua vivência e redefinir o seu papel dentro da equipa, está a contribuir ativamente para esse processo de ressignificação. Essa abertura favorece a expressão emocional, reforça os laços de



pertença e transforma o local de trabalho num ambiente de apoio e reconstrução, onde a dor encontra lugar para ser compreendida e integrada de forma saudável.

## **2.7. A GRH e a gestão da dor**

A gestão de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam genuinamente cuidados, respeitados e apoiados, especialmente em momentos de maior fragilidade emocional, como o luto. Ao reconhecer que a saúde emocional influencia diretamente o desempenho e a motivação, os profissionais de RH procuram desenvolver políticas e práticas que acolham a dor humana, oferecendo condições que permitam ao trabalhador atravessar este período com dignidade e compreensão.

Gerir a dor no contexto organizacional exige sensibilidade, empatia e uma visão integrada do bem-estar. Trata-se de criar estratégias que não apenas minimizem os impactos do luto na produtividade, mas que também promovam a recuperação emocional e o equilíbrio dos colaboradores. Assim, a gestão de RH torna-se um agente de cuidado e de transformação, capaz de contribuir para organizações mais humanas, solidárias e emocionalmente conscientes.

Ao longo das últimas décadas, o papel dos RH evoluiu profundamente, deixando de se limitar à mera gestão administrativa de pessoal para assumir uma função estratégica centrada no desenvolvimento e no bem-estar das pessoas. Mais do que gerir tarefas ou processos, a gestão de RH passou a preocupar-se com o que realmente sustenta o desempenho organizacional: a saúde emocional, a motivação e o sentido de pertença dos colaboradores. Como defende Chiavenato (2014), uma GRH moderna deve ir além das metas de produtividade e assumir a responsabilidade de promover um ambiente de trabalho equilibrado, humano e solidário. Reconhecer a importância do apoio emocional no espaço laboral é compreender que o sucesso de uma organização depende também da sua capacidade de cuidar das pessoas que a constroem todos os dias.

Dessa forma, a GRH tem uma função essencial na gestão da dor e do luto ao desenvolver práticas organizacionais que apoiem os trabalhadores em momentos de crise. Estudos

demonstram que, ao criar um ambiente de compreensão e respeito pelas necessidades emocionais dos colaboradores, a GRH ajuda a reduzir o impacto da dor no desempenho individual e coletivo (Dutton & Workman, 2016). Este apoio pode manifestar-se através de políticas de licença para luto, flexibilidade de horários e serviços de apoio emocional, como a disponibilização de consultas psicológicas, entre outros.

Há diversas estratégias que a gestão de Recursos Humanos pode adotar para apoiar colaboradores que enfrentam a dor da perda. Entre as práticas recomendadas destacam-se as seguintes:

#### **a) Políticas de Licença por Luto**

A licença por luto é uma medida essencial de cuidado e respeito, que permite ao colaborador viver a dor da perda sem a pressão imediata do trabalho. Ao conceder este tempo, as organizações reconhecem a dimensão humana do sofrimento e oferecem espaço para que o colaborador possa reorganizar-se emocionalmente. Como refere Chiavenato (2014), este período é fundamental para prevenir o desgaste físico e mental, ajudando a pessoa a enfrentar o luto de forma mais saudável e equilibrada.

#### **b) Flexibilidade de Horários**

Quando o colaborador regressa ao trabalho, a gestão de Recursos Humanos pode desempenhar um papel crucial ao oferecer flexibilidade nos horários e nas responsabilidades, permitindo uma readaptação gradual à rotina. Esta abordagem revela-se particularmente benéfica, pois ajuda a aliviar o peso emocional do regresso e dá ao trabalhador o tempo necessário para recuperar o seu equilíbrio. McKee e Massimilian (2006) destacam que políticas de flexibilidade reforçam o sentimento de valorização e respeito, aumentando a satisfação e o compromisso dos colaboradores, que passam a perceber a organização como um espaço de apoio e compreensão.

#### **c) Programas de Apoio Psicológico**

A criação de programas de apoio psicológico no local de trabalho tornou-se uma prática cada vez mais valorizada pelas organizações. Estes programas oferecem ao colaborador a possibilidade de recorrer a psicólogos ou terapeutas especializados,

capazes de o acompanhar em momentos de maior fragilidade emocional. Para quem atravessa um processo de luto, este tipo de apoio pode ser determinante, ajudando a compreender a dor, a desenvolver estratégias de adaptação e a reencontrar gradualmente o equilíbrio. Como refere Worden (2018), o acompanhamento psicológico contribui não só para o bem-estar emocional, mas também para a manutenção da produtividade e da motivação no regresso ao trabalho.

Para apoiar eficazmente os colaboradores em luto, é essencial que os profissionais de RH possuam determinadas competências emocionais e sociais que lhes permitam compreender e responder às necessidades dos trabalhadores. Entre essas competências, a inteligência emocional assume um papel central, pois traduz-se na capacidade de reconhecer, interpretar e acolher as emoções dos outros com empatia e respeito. Goleman (1995) afirma que profissionais com elevada inteligência emocional são mais eficazes na comunicação e na resolução de conflitos, além de serem mais capacitados para oferecer o apoio necessário em momentos de dor, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais humano e solidário.

Na sequência do referido anteriormente, a empatia é uma competência-chave na gestão de colaboradores em luto. Quando o profissional de RH é capaz de se colocar no lugar do colaborador, criando um espaço de acolhimento e compreensão, o ambiente organizacional torna-se mais propício para o ajustamento do trabalhador ao contexto de perda. Outro aspeto fundamental é a capacidade para uma comunicação assertiva. Profissionais de RH com competências comunicativas eficazes conseguem transmitir aos colaboradores informações claras sobre os apoios disponíveis, orientando-os na adaptação às suas novas necessidades emocionais e profissionais.

Adotar uma gestão de Recursos Humanos verdadeiramente humana, que acolhe a dor e o luto como parte da experiência de ser pessoa, transforma profundamente o ambiente de trabalho. Quando o colaborador sente que a empresa se preocupa genuinamente com o seu bem-estar, mesmo nos momentos mais difíceis, nasce um laço de confiança e gratidão que vai muito além da relação profissional. Como referem Dutton e Workman (2016), o apoio emocional genuíno desperta um maior sentido de pertença e compromisso, fortalecendo a ligação entre o indivíduo e a organização.

Mais do que uma estratégia de retenção ou produtividade, trata-se de cultivar um espaço de empatia, respeito e humanidade, onde cada pessoa sabe que pode ser quem é, mesmo nas fases mais frágeis da vida. É nesse ambiente de cuidado mútuo que ganham força equipes mais coesas, motivadas e capazes de crescer juntas, transformando o local de trabalho num verdadeiro espaço de partilha e reconstrução.

Para além disso, promover um ambiente que acolha a dor do colaborador e ofereça apoio eficaz é também essencial para a saúde mental de toda a equipa. Um ambiente onde se valoriza o bem-estar emocional promove uma cultura mais saudável e colaborativa, onde todos se sentem valorizados e apoiados. De acordo com um estudo de Bonanno (2004), o apoio adequado em momentos de luto pode reduzir o risco de *burnout* e aumentar a resiliência emocional dos colaboradores, o que se traduz em equipes mais fortes e em organizações mais preparadas para enfrentar adversidades.

Um estudo recente conduzido por Levesque et al. (2023) evidenciou que o luto, quando não é devidamente reconhecido e acolhido, pode traduzir-se em absentismo, dificuldades de concentração e uma notável queda na produtividade - consequências que afetam tanto o colaborador como o equilíbrio da própria organização. Os autores reforçam a importância de implementar políticas de apoio mais humanas, que vão além da simples concessão de licenças, promovendo uma cultura organizacional baseada na empatia, no respeito e na compreensão genuína das necessidades emocionais de quem sofre uma perda.

Complementarmente, Gilbert et al. (2021) apresentaram o modelo C.A.R.E., que identifica quatro dimensões essenciais no apoio ao luto em contexto laboral: comunicação, acomodação, reconhecimento da perda e apoio emocional. Estas dimensões oferecem um enquadramento prático e sensível para orientar as organizações na criação de políticas de apoio mais humanas e eficazes. De forma convergente, Pletneva (2024) introduz o conceito de *job crafting* como uma ferramenta de adaptação, mostrando que colaboradores em luto podem ajustar as suas tarefas e responsabilidades de modo a encontrar um equilíbrio entre as exigências profissionais e as suas necessidades emocionais, preservando assim o bem-estar e a ligação ao trabalho.

Mais recentemente, em 2024, um artigo divulgado na Reuters evidenciou boas práticas implementadas por algumas empresas nos EUA, tais como a oferta de licenças por luto mais alargadas (até 15 dias distribuíveis ao longo de seis meses), apoio financeiro para procedimentos fúnebres, e definição mais inclusiva de "entidade querida" (que abrange amigos ou animais de estimação). Estas medidas, conforme referiu uma empregada da New York Life, geraram maior lealdade e sentimento de orgulho entre os colaboradores, fortalecendo a relação de confiança com a empresa.

## **2.8. Inteligência emocional e gestão de competências: um gestor de Recursos Humanos como um gestor multifuncional**

Na gestão moderna de Recursos Humanos, o gestor multifuncional é o profissional capaz de integrar inteligência emocional e competências técnicas para criar um ambiente de trabalho equilibrado, inclusivo e produtivo.

No contexto atual, onde o bem-estar emocional dos colaboradores se revela fundamental para a performance organizacional, o gestor multifuncional emerge como uma figura central. Este profissional não apenas administra tarefas e competências, mas também reconhece e responde às necessidades emocionais dos trabalhadores, ajudando a moldar uma cultura organizacional baseada no respeito e na empatia. Esta abordagem torna-se ainda mais crucial em situações de luto ou outras crises emocionais, em que o apoio de um gestor preparado é decisivo para o colaborador.

A inteligência emocional (IE), explorada por Daniel Goleman (1995), representa muito mais do que a simples capacidade de gerir emoções: é a arte de compreender o que se passa dentro de si e à sua volta, com sensibilidade e empatia. No universo da gestão de RH, esta competência torna-se quase um alicerce invisível, já que é o que permite ao gestor escutar para além das palavras, reconhecer sinais de cansaço, dor ou desmotivação, e responder com humanidade. Um profissional emocionalmente inteligente não apenas coordena equipas, mas cria laços de confiança e apoio, tornando o ambiente de trabalho um espaço mais acolhedor, especialmente em momentos delicados, como o luto ou o stress.

Num contexto de luto, por exemplo, o gestor com IE elevada consegue perceber a dor e as limitações momentâneas do colaborador, promovendo uma comunicação aberta e oferecendo as condições necessárias para que este enfrente o período de adaptação sem se sentir pressionado. A IE torna-se assim uma competência estratégica, que melhora a eficiência do gestor multifuncional na identificação das necessidades do colaborador e no apoio à sua resiliência.

Gilbert et al. (2021) reforçam esta visão, propondo o modelo C.A.R.E., que enfatiza a importância da comunicação eficaz, do reconhecimento emocional e do apoio contínuo e atento - competências que exigem elevados níveis de inteligência emocional, sensibilidade e humanidade por parte dos gestores de RH, tornando-se verdadeiros mediadores entre a dor individual e o equilíbrio coletivo da organização.

A gestão de competências tem como propósito acompanhar e valorizar o talento das pessoas, ajudando-as a crescer de forma alinhada com a missão e os objetivos da organização. Mais do que um processo técnico, trata-se de uma prática que reconhece o potencial único de cada colaborador, procurando compreender não só as suas forças, mas também as áreas onde pode evoluir. Por meio de um mapeamento cuidadoso, o gestor multifuncional transforma essa informação em oportunidades de desenvolvimento e crescimento. Chiavenato (2014) destaca que uma gestão de competências bem estruturada é essencial para aproveitar plenamente o capital humano, tornando a empresa mais dinâmica, competitiva e preparada para enfrentar as constantes transformações do mundo do trabalho.

Quando aplicado ao contexto emocional, o gestor de RH multifuncional utiliza a gestão de competências para garantir que os colaboradores tenham o apoio necessário para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Em casos de luto ou outros momentos de crise, o gestor pode adaptar o mapeamento de competências para atender às necessidades emocionais dos colaboradores, oferecendo, por exemplo, programas de apoio emocional e ajustando tarefas de acordo com o estado psicológico do trabalhador. Esta flexibilidade ajuda a promover um ambiente de compreensão e apoio, onde o colaborador se sente respeitado e acolhido no seu processo de adaptação.

O gestor multifuncional distingue-se pela sua capacidade de integrar competências emocionais e técnicas, mantendo uma visão holística sobre as necessidades organizacionais e individuais. A sua função é muito mais do que supervisionar tarefas e avaliar desempenhos; ele atua como facilitador de desenvolvimento e equilíbrio entre as exigências da empresa e o bem-estar do colaborador. Segundo Boyatzis (2008), a eficácia de um líder está profundamente ligada à sua capacidade de equilibrar as competências emocionais e cognitivas. Um líder que compreende as suas próprias emoções e as dos outros consegue criar um ambiente de confiança, inspiração e crescimento. É essa sensibilidade que o torna capaz de motivar a sua equipa, promover o bem-estar coletivo e impulsionar o desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador.

Ao trabalhar diretamente com colaboradores que enfrentam momentos de luto, o gestor multifuncional aplica a IE para criar um ambiente empático, permitindo ao colaborador comunicar as suas necessidades sem receio de julgamentos. Além disso, ao combinar esta IE com competências técnicas de gestão de desempenho, o gestor consegue monitorizar as condições de trabalho do colaborador em luto, garantindo que este recebe apoio contínuo até estar emocionalmente preparado para retomar as suas atividades normais.

A abordagem multifuncional na gestão de RH traz benefícios evidentes tanto para o colaborador quanto para a organização, promovendo uma relação mais equilibrada, colaborativa e orientada para o crescimento mútuo.

Para o colaborador, esta abordagem retrata um ambiente de trabalho mais humano, inclusivo e compreensivo, onde existe espaço para a vulnerabilidade, no qual as suas necessidades emocionais são respeitadas e atendidas. Quando a organização demonstra empatia e oferece apoio genuíno em momentos difíceis, o trabalhador sente-se valorizado não apenas pelo que faz, mas também por quem é. Segundo estudos recentes, colaboradores que sentem que a sua dor e dificuldades pessoais são respeitadas e apoiadas no trabalho tendem a desenvolver um vínculo mais forte com a empresa, demonstrando maior lealdade e comprometimento (Dutton & Workman,

2016). Este tipo de apoio emocional fortalece a relação entre o trabalhador e a empresa, promovendo uma cultura organizacional pautada pela empatia e pelo respeito.

Para a organização, o gestor multifuncional configura uma ponte entre os objetivos estratégicos e o bem-estar dos colaboradores. Esta integração contribui para a retenção de talentos e para a construção de equipes resilientes, que se mostram mais preparadas para lidar com adversidades e momentos de crise, como o luto, com empatia e maturidade emocional. Além disso, quando a gestão alia inteligência emocional à gestão de competências, tal permite que a organização se adapte a mudanças de forma mais ágil e eficiente, dado que os colaboradores se sentem genuinamente valorizados e motivados a contribuir para o sucesso coletivo.

## **2.9. A gestão do luto: administrativa e psicológica - duas faces da mesma moeda?**

Tradicionalmente, a resposta das empresas ao luto limita-se a aspetos burocráticos: concessão dos dias previstos por lei, eventual envio de flores ou mensagens institucionais, e a expectativa de um regresso célere à “normalidade”. No entanto, esta abordagem revela-se frequentemente insuficiente já que a dor humana não cabe em prazos formais. O luto é um processo íntimo, profundo e imprevisível que não termina com o regresso ao trabalho já que, pelo contrário, pode prolongar-se, afetar o desempenho, as relações interpessoais e o bem-estar global do colaborador. Ignorar essa realidade é negligenciar uma dimensão essencial do ser humano que trabalha: a sua vulnerabilidade.

É neste ponto que a gestão emocional se cruza com a gestão administrativa. Daniel Goleman (1998) sublinha que a inteligência emocional nos líderes é determinante para lidar com situações como o luto, pois permite reconhecer sinais de sofrimento, responder com empatia e sensibilidade e oferecer o apoio adequado a cada colaborador. Esta competência é particularmente importante num momento em que o colaborador pode sentir-se fragilizado, vulnerável, isolado ou pressionado a “voltar ao normal” sem o devido tempo de recuperação emocional.



É aqui que entra a inteligência emocional na liderança, conceito amplamente desenvolvido por Daniel Goleman (1998). O autor sustenta que líderes com elevada inteligência emocional conseguem identificar e gerir não só as suas próprias emoções, como também as dos indivíduos à sua volta. Perante o luto de um colaborador, essa sensibilidade traduz-se em escuta ativa, empatia genuína, respeito pelo tempo de cada um e de uma presença genuína que transmite segurança. Um líder que respeita o tempo e o silêncio de quem sofre ajuda a restaurar o equilíbrio emocional e a confiança dentro da equipa. Pelo contrário, quando o foco recai apenas na produtividade imediata, o resultado tende a ser o enfraquecimento dos laços humanos e a perda do sentido de pertença no grupo, afetando deste modo a coesão da equipa.

A empatia, neste contexto, não é um gesto ocasional, mas uma competência essencial que pode, e deve, ser desenvolvida e cultivada de forma intencional dentro das organizações. Ser empático significa reconhecer o ritmo emocional de cada pessoa e permitir que o colaborador viva o seu luto de modo autêntico, sem imposições nem julgamentos. Permitir que o colaborador fale, ou não fale, sobre a sua perda; respeitar o seu silêncio; ajustar temporariamente metas e prazos; oferecer alternativas como o trabalho remoto ou o apoio psicológico: tudo isto são formas concretas de demonstrar que a organização valoriza as pessoas para além do seu contributo produtivo.

Neste enquadramento, os contributos de Jane Dutton (2006) são particularmente relevantes. Através do conceito de compaixão organizacional, a autora propõe que as organizações criem estruturas e rotinas que permitam responder de forma sistemática ao sofrimento humano. Esta compaixão vai muito além da boa vontade individual dos líderes; deve estar integrada na cultura organizacional, refletindo-se nos valores, nas políticas e nas ações do dia a dia. De acordo com Dutton, a compaixão nas organizações assenta em três pilares fundamentais: reconhecer o sofrimento, interpretar esse sofrimento como algo importante e agir de forma concreta para o aliviar.

Num contexto de luto, aplicar estes princípios implica estar atento ao que não é verbalizado, validar o sofrimento do colaborador como legítimo e intervir proactivamente para lhe prestar apoio. Esta ação pode assumir múltiplas formas: desde gestos simbólicos (como o envio de uma carta personalizada ou flores), até à

mobilização de colegas para redistribuir tarefas temporariamente, sem que isso implique penalizar o colaborador enlutado.

Mais ainda, a forma como o luto é gerido numa organização diz muito sobre a sua cultura interna. Uma cultura que acolhe a dor, que respeita o tempo e o espaço de cada colaborador sem pressioná-lo a “voltar à normalidade” de forma forçada, e que valoriza a construção de relações humanas genuínas e cuidadosas, é uma cultura mais forte, mais solidária e mais capaz de enfrentar os desafios inevitáveis que a vida nos traz.

Em suma, gerir o luto no contexto organizacional exige um equilíbrio delicado entre a necessidade de estrutura e a sensibilidade humana. Reduzir o luto a uma questão de folhas de ponto é perder uma oportunidade de reforçar a confiança, o respeito e a coesão interna. Quando bem gerido e tratado com cuidado, o luto não desorganiza nem destabiliza - humaniza.

### 3. Estudo empírico

#### 3.1. Pressupostos teórico-metodológicos

A base teórica deste estudo assenta em diferentes modelos de luto e teorias de apoio organizacional, que oferecem enquadramentos relevantes para compreender de que forma as organizações e, em particular, os profissionais de Recursos Humanos (RH) podem intervir em situações de perda. Entre estes, destaca-se o modelo de Kübler-Ross (1969), apresentado num livro clássico da psicologia clínica, que descreve as cinco fases do luto. Esta obra, profundamente humanista, abriu caminho para uma compreensão mais empática das reações emocionais perante a perda. O modelo de Worden (2009), igualmente desenvolvido em livro de referência na área da psicologia do luto, explora as tarefas fundamentais do processo de luto: aceitar a realidade da perda, processar a dor, ajustar-se a um mundo sem a pessoa perdida e encontrar uma forma de manter uma ligação emocional duradoura. Este modelo destaca o carácter ativo e contínuo do luto, que não é apenas algo que se “sofre”, mas também algo que se “trabalha” - um processo de reconstrução emocional e de adaptação à nova realidade. Estes contributos permitiram interpretar como o luto se manifesta no contexto laboral e as necessidades emocionais que daí podem emergir. Já a teoria do suporte organizacional, proposta por Eisenberger et al. (1986) em artigo seminal da psicologia organizacional, oferece uma perspetiva complementar, vinda da psicologia organizacional, sublinhando a importância do apoio percebido no ambiente de trabalho. Esta teoria sublinha a importância do apoio percebido pelos colaboradores no contexto de trabalho, demonstrando que sentir-se valorizado e compreendido pela organização tem efeitos diretos sobre o bem-estar emocional e o desempenho profissional.

A gestão de pessoas, entendida como um modelo que ultrapassa a mera administração de tarefas, enfatiza o desenvolvimento e a valorização dos indivíduos dentro das organizações, reconhecendo os colaboradores como o maior recurso de uma empresa. Segundo Chiavenato (2010), em obra de referência na área da gestão de Recursos Humanos, esta abordagem coloca o colaborador no centro da estratégia organizacional, promovendo práticas de apoio e respeito pelas vivências pessoais. No caso do luto, esta

perspetiva sugere que o profissional de RH assuma um papel ativo no desenvolvimento de políticas e práticas que reconheçam e apoiem as necessidades emocionais dos colaboradores. Ruiz e Oliveira (2014), em artigo científico no domínio da gestão de competências, reforçam esta ideia, evidenciando que lidar com colaboradores em luto exige competências específicas de empatia, comunicação sensível e escuta ativa, essenciais para construir relações de trabalho verdadeiramente humanas.

A inteligência emocional representa outro pilar essencial neste contexto. Daniel Goleman (1995), em livro amplamente reconhecido pela sua influência na psicologia e na gestão, descreve-a como a capacidade de compreender e regular as próprias emoções, bem como de se relacionar de forma empática com as emoções dos outros. No âmbito dos Recursos Humanos, esta competência torna-se especialmente valiosa quando se lida com colaboradores em luto, pois permite construir relações baseadas na confiança, na escuta e na sensibilidade. Um gestor emocionalmente inteligente é capaz de reconhecer o sofrimento alheio e de oferecer apoio de forma humana e equilibrada, criando um ambiente onde o colaborador se sente compreendido e respeitado.

Do ponto de vista metodológico, este estudo segue uma abordagem qualitativa, por ser a que melhor permite compreender as nuances e significados das experiências humanas em profundidade. Tal opção encontra fundamento em obras de referência como as de Lüdke e André (1986) e Bogdan e Biklen (2010), que salientam o valor da investigação qualitativa na interpretação de realidades subjetivas e contextuais, bem como em trabalhos mais recentes, como o de Sousa e Costa (2014), igualmente publicados em livros dedicados à metodologia qualitativa em ciências sociais. A escolha pelas entrevistas semiestruturadas, conforme sugerem Bogdan e Biklen (2010), mostra-se particularmente adequada para captar as perceções e emoções dos participantes, oferecendo um espaço de diálogo flexível e empático, essencial para compreender experiências delicadas como o luto no contexto laboral.

Para além destes referenciais clássicos, o estudo foi também sustentado por literatura académica recente, que contribuiu para aprofundar a compreensão do papel dos profissionais de RH na gestão do luto em contexto organizacional. Entre os contributos mais relevantes destacam-se cinco estudos. O artigo científico de Levesque et al. (2023),

publicado na área da psicologia organizacional, oferece uma visão abrangente sobre os efeitos do luto no desempenho profissional, alertando para o impacto da dor emocional na produtividade e retenção de colaboradores. Já Gilbert et al. (2021), em artigo da área da gestão organizacional, propuseram o modelo C.A.R.E., que estrutura práticas de apoio em torno da comunicação, acomodação, reconhecimento e empatia. Pletneva (2024), em artigo de comportamento organizacional, introduziu o conceito de job crafting no contexto do luto, evidenciando estratégias individuais de adaptação. Por sua vez, Flux et al. (2019), em artigo científico da psicologia do trabalho, categorizaram as estratégias de apoio organizacional em dimensões instrumentais, informacionais e emocionais, sublinhando a necessidade de uma abordagem integrada. Finalmente, Azevedo (2025), numa tese de doutoramento em Psicologia Organizacional, destacou a dualidade do regresso ao trabalho após uma perda, concebendo-o simultaneamente como desafio e como refúgio, e reforçando a importância de políticas organizacionais humanizadas.

O conjunto destas contribuições não só apenas consolidou e enriqueceu o enquadramento teórico da presente dissertação, como também permitiu mapear o estado da arte no cruzamento entre luto e gestão de RH. Contudo, apesar destes avanços, verifica-se uma lacuna na literatura relativamente ao papel específico dos profissionais de RH no contexto português. É precisamente nesse espaço que se inscreve o presente estudo, com o propósito de contribuir para um olhar mais atento e humano sobre esta realidade, procurando oferecer recomendações práticas e cientificamente fundamentadas para a criação de políticas organizacionais mais sensíveis e humanizadas, alinhadas com as necessidades emocionais dos colaboradores.

### **3.2. Hipóteses (linhas orientadoras) e objetivos**

Após a elaboração de todo o contexto teórico abordado neste estudo, seguem-se os objetivos, questões e hipóteses (linhas orientadoras) desta investigação que pretendem integrar fundamentos teóricos com análises empíricas.

A **pergunta de partida** que motivou a elaboração deste estudo empírico foi a seguinte:

- Qual o papel do profissional de recursos humanos no processo de luto de um colaborador?

Com base nesta questão, foram definidos os seguintes **objetivos gerais** que ajudaram a responder à pergunta supracitada:

- Identificar as práticas de apoio ao luto possíveis de implementar numa organização e compreender o impacto das mesmas no bem-estar e reintegração do colaborador em luto;
- Analisar como o papel do profissional de Recursos Humanos pode contribuir para uma cultura organizacional sensível ao luto, promovendo empatia e apoio emocional no ambiente de trabalho.

Com isto, será possível analisar o tópico do luto no ambiente de trabalho num contexto geral e também os seus efeitos nos colaboradores.

Quanto aos **objetivos específicos**, almeja-se aferir se as empresas possuem práticas relacionadas com o apoio ao luto e se os colaboradores as entendem como benéficas e suficientes.

Embora em estudos qualitativos seja mais comum desenvolver questões e problemáticas em vez da formulação de hipóteses, uma vez que, estas funcionam como um referencial básico e estrutural, neste estudo foram consideradas as seguintes **hipóteses (linhas orientadoras, porque se trata de um estudo qualitativo)**:

- Empresas que apresentam uma linha de ação pensada e empática para os colaboradores em situações de luto, tendem a apresentar colaboradores mais resilientes, motivados e comprometidos;
- Empresas que consideram o impacto do luto na vida profissional de seus colaboradores apresentam menores índices de absentismo e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional durante o processo de luto;

- Uma abordagem assertiva do departamento de Recursos Humanos quanto ao processo de luto de um colaborador, com recurso a empatia, compreensão e comunicação, pode contribuir para um bom desempenho individual e organizacional;
- A comunicação aberta e sensível do profissional de Recursos Humanos para com o colaborador enlutado contribui para uma recuperação mais rápida e para o retorno gradual e bem-sucedido às suas funções na organização.

### **3.3. Amostra e universo**

O universo da pesquisa, segundo Gil (2008) refere-se a um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características relevantes para o estudo. Embora o termo "população" seja, no uso comum, associado ao total de habitantes de um determinado lugar, em contexto estatístico este é frequentemente qualificado como "amostra", assumindo uma aceção mais ampla, na qual se podem incluir diversos grupos, como por exemplo, o conjunto de alunos matriculados numa escola, os operários filiados a um sindicato, os integrantes de um rebanho de determinada localidade, o total de indústrias de uma cidade, ou a produção de televisores de uma fábrica em determinado período. (Gil, 2008, pp. 89-90).

Neste estudo exploratório, o universo escolhido foi o de trabalhadores da mesma empresa (do setor da distribuição) que tenham passado por um processo de luto enquanto se encontravam empregados e a desempenhar as suas funções. Por motivos de forte cumprimento de uma política de confidencialidade muito restritiva, subtraiu-se substancial informação, que poderia traduzir-se numa riqueza analítica significativa, em detrimento da observância das prerrogativas, de anonimato e não identificação da organização, aludidas.

Como amostra do presente estudo - a qual, de acordo com Lopes (2006, p. 33), refere-se à fração ou uma pequena parte de um estudo científico na qual, através de critérios determinados, faz-se a demonstração do universo do estudo científico para demonstrar um todo -, foram escolhidos 3 participantes, considerando o universo acima definido, com o objetivo de garantir que as pessoas selecionadas vivenciaram a situação

específica que se pretendia investigar. A seleção intencional dos participantes visou, assim, maximizar a validade e a relevância dos dados recolhidos, permitindo uma compreensão mais aprofundada das questões em estudo.

A amostragem utilizada é de natureza não probabilística, uma vez que, não se baseia em fundamentos matemáticos ou estatísticos. Apesar dos riscos associados à validação dos resultados, esta abordagem revelou-se a mais adequada para os objetivos do estudo, em termos de recolha de dados, praticidade e flexibilidade, bem como, na redução de custos e tempo (Gil, 2008).

### **3.3.1 Caracterização socio-demográfica da amostra**

Fruto desta investigação, foram entrevistados 3 participantes, identificados como “Entrevistado” e sendo-lhes atribuídos um número para a respetiva identificação, desde o 1 ao 3, conforme apresentado na tabela a seguir:

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Participante	Género	Idade	Nacionalidade	Habilitações Literárias	Antiguidade na Empresa	Função
Entrevistado 1	Masculino	46	Portuguesa	Licenciatura	2 anos e 4 meses	Líder de departamento de contabilidade
Entrevistado 2	Feminino	54	Portuguesa	Licenciatura	1 ano e 8 meses	Atendente de Balcão
Entrevistado 3	Feminino	32	Francesa	Mestrado	9 meses	Assistente ao Cliente

Nota: Elaboração própria

Foram ainda realizados gráficos para uma melhor leitura da caracterização sociodemográfica:



## O papel do profissional de Recursos Humanos no processo de luto de um colaborador – Um estudo exploratório

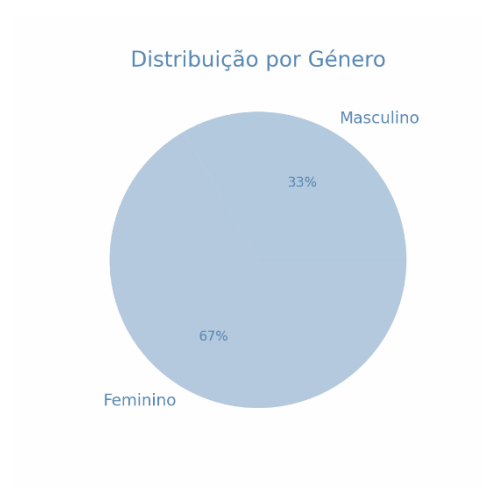


Gráfico 1- Distribuição por género

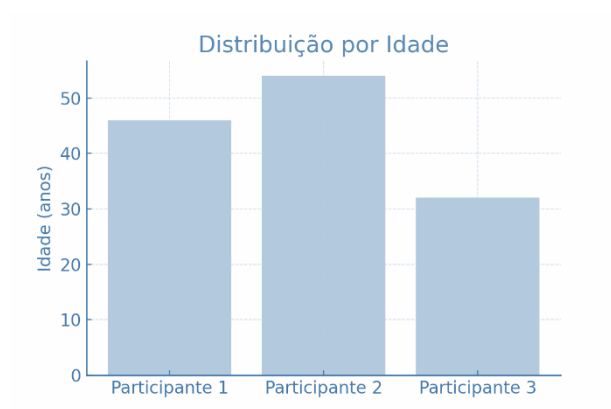


Gráfico 2- Distribuição por idade

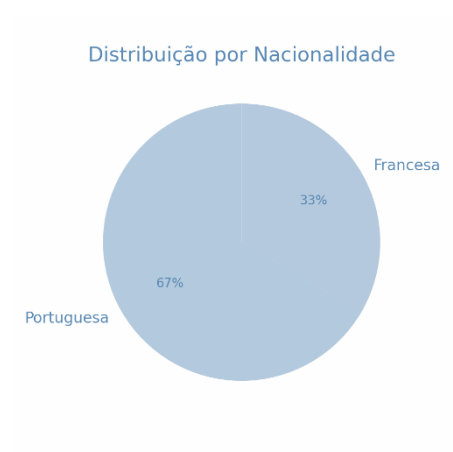


Gráfico 3- Distribuição por nacionalidade

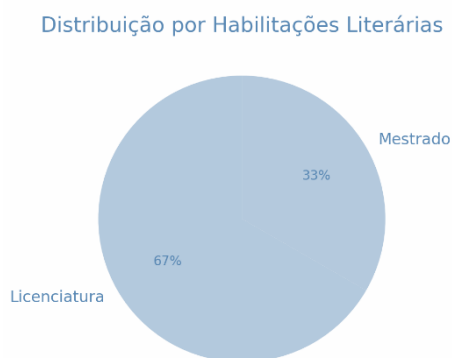


Gráfico 4- Distribuição por Habilitações Literárias

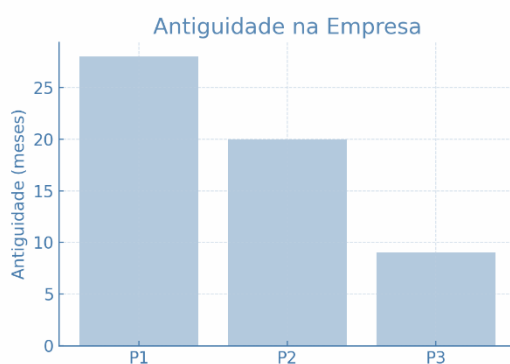


Gráfico 5- Antiguidade na empresa

O grupo de entrevistados é composto por 2 pessoas do sexo feminino e 1 pessoa do sexo masculino. Quanto à nacionalidade, 2 são portugueses e 1 é francesa. A faixa etária varia dos 26 aos 54 anos, sendo a média de idades 44 anos. No âmbito de habilitações literárias, temos 2 licenciados e 1 mestre. Por sua vez, as funções e áreas de formação são variadas, no intuito de recolher amostras de diferentes mercados de trabalho. O período de antiguidade nas respetivas empresas varia de 2 anos a 7 anos e 9 meses.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, tendo as gravações de áudio sido autorizadas pelos participantes através do preenchimento de uma “declaração de consentimento”, que garante o anonimato destes. A duração das entrevistas foi, em média, de uma hora e meia.

Importa salientar que, devido à natureza delicada do tema, tomaram-se em conta diversas considerações éticas para garantir a privacidade e o bem-estar dos

participantes. Nomeadamente, as entrevistas foram realizadas de forma voluntária e confidencial, garantindo que nenhum participante fosse identificado no estudo final. Respeitou-se ainda o direito dos participantes de recusar ou abandonar a entrevista a qualquer momento, assegurando que estes se sentissem confortáveis para partilhar as suas perspetivas de forma livre e protegida. Estes cuidados éticos são essenciais para que o estudo se realize com o devido respeito pela sensibilidade do tema e pela integridade emocional dos participantes.

### **3.4. Instrumentos metodológicos: entrevista (semi-estruturada) e observação não participante**

A escolha da metodologia qualitativa, com recolha de dados através de entrevistas (semi-estruturadas), foi o método considerado mais apropriado neste estudo, uma vez que, através de perguntas semiestruturadas, os entrevistados possuem maior liberdade para se expressarem e exporem as suas experiências. Esta permite ao investigador aceder à forma como os indivíduos interpretam as suas vivências e atribuem significado às suas ações, sendo particularmente útil quando se pretende explorar fenómenos complexos e subjetivos, como é o caso do luto em contexto organizacional.

No presente estudo, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, cuja principal característica reside na flexibilidade do guião de perguntas. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2013), este tipo de entrevista baseia-se num conjunto pré-definido de tópicos e questões orientadoras, mas permite ao entrevistador adaptar a ordem e a formulação das perguntas, bem como aprofundar determinados temas à medida que surgem espontaneamente na conversa. Esta estrutura revelou-se particularmente adequada ao tema em análise, pois possibilitou uma abordagem mais sensível e empática, respeitando o ritmo e as emoções dos participantes ao relatarem experiências de perda pessoal - se necessário focar mais tempo em determinada partilha, tal ser possível. A entrevista semiestruturada favorece uma relação dialógica entre o investigador e o entrevistado, na qual a escuta ativa e a atenção às expressões não verbais são elementos fundamentais. Como referem Kvale e Brinkmann (2009), este formato visa explorar não apenas o conteúdo factual das respostas, mas também o

contexto emocional e simbólico em que essas respostas emergem. Tal enfoque é especialmente pertinente quando se abordam temas emocionalmente delicados, como o impacto do luto na vida profissional, permitindo captar nuances que dificilmente seriam recolhidas por outros métodos.

O guião de entrevista elaborado para esta investigação (ANEXO A) incluiu questões abertas organizadas em três blocos temáticos: (1) experiência pessoal de luto e contexto profissional à data da perda; (2) perceção do apoio recebido por parte da organização e do(s) superior(es) hierárquico(s); e (3) sugestões ou reflexões sobre possíveis melhorias nas práticas organizacionais face ao luto. Esta estrutura procurou articular as dimensões emocionais e profissionais da vivência dos entrevistados, alinhando-se com os objetivos gerais do estudo.

Segundo Yin (2016), a entrevista é um instrumento particularmente eficaz em estudos exploratórios, pois permite recolher dados ricos e contextualizados, que contribuem para a construção de inferências teóricas com base na realidade empírica. No entanto, é também importante reconhecer as limitações associadas a este método. A subjetividade tanto do entrevistador como do entrevistado pode influenciar o conteúdo das respostas e a sua interpretação. Para mitigar estes riscos, foram adotadas estratégias como a utilização de um guião de entrevista consistente e a gravação áudio das entrevistas (com consentimento informado), assegurando a posterior transcrição e análise fiel das declarações dos participantes.

Adicionalmente, a opção por entrevistas individuais, e não em grupo, foi intencional e ética, tendo em conta a natureza sensível do tema. Tal como defendem Fontana e Frey (2005), a entrevista individual oferece um espaço seguro e mais íntimo, no qual os participantes se sentem mais à vontade para partilhar aspetos pessoais e emocionais das suas experiências.

Antes de iniciar as entrevistas, foi explicado aos entrevistados o tema da investigação e o propósito da mesma, assim como, foram esclarecidos e apresentados os conceitos de processo de luto, inteligência emocional, gestão de pessoas e gestão de competências.

## O papel do profissional de Recursos Humanos no processo de luto de um colaborador – Um estudo exploratório

As questões que constam no guião da entrevista foram construídas de modo a abranger todas as temáticas indicadas acima e, ainda, obter o máximo de informações sobre as experiências profissionais e pessoais dos participantes. As perguntas foram abertas e, por vezes, não seguiam a ordem do guião, para uma melhor adaptação e conforto do participante. As categorias e dimensões que constituem o referido guião são as seguintes:

Tabela 2 - Categorias de análise

CATEGORIA	DIMENSÃO
Conceito de luto	Representações pessoais sobre o luto Influência da experiência individual na perceção do luto
Inteligência emocional e luto	Estratégias individuais de regulação emocional Impacto emocional do luto no desempenho profissional
Estratégias para lidar com o luto	Mecanismos de coping utilizados pelo colaborador Papel do contexto laboral na recuperação emocional
Gestão administrativa do processo de luto	Procedimentos formais (ex: dias de nojo, comunicação interna) Perceção da justiça organizacional
GRH e luto	Ações do departamento de RH durante e após o luto Políticas ou ausência de políticas sobre luto
O papel da GRH na gestão do luto	Intervenções dos profissionais de RH no apoio ao colaborador Impacto percebido da atuação dos RH na reintegração e bem-estar

Nota: elaboração própria

A análise de conteúdo constitui uma das técnicas mais relevantes na investigação qualitativa, permitindo tratar e interpretar a informação verbal recolhida junto dos participantes, de forma sistemática e estruturada. Trata-se de um método que visa identificar padrões, categorias e significados presentes nos discursos, a partir de critérios previamente definidos.

Segundo Moreira (2010), esta técnica assume-se como um instrumento auxiliar na exposição e interpretação das mensagens, cruzando o tratamento de dados com a análise discursiva de matriz semiótica. A linguagem e, em particular, o discurso, torna-se o elemento central da análise, funcionando como reflexo de construções sociais e da forma como os indivíduos atribuem sentido às suas vivências, relações e contextos profissionais.

A impossibilidade de realizar uma observação participante direta, especialmente em contextos de forte carga emocional como o luto, torna a análise de conteúdo particularmente pertinente, já que esta permite explorar os significados subjacentes aos testemunhos dos entrevistados, considerando simultaneamente o que é dito, como é

dito, e em que contexto. Como refere Andrade (2000, apud Moreira, 2010), o discurso produzido pelos colaboradores pode ser entendido como uma narrativa estruturada, na qual os sujeitos interpretam a realidade organizacional a partir da sua experiência individual, construindo representações que refletem identidades, valores e estratégias de atuação.

A entrevista transcrita passa, assim, a ser tratada como um texto: um conjunto organizado de significados que pode ser segmentado em unidades temáticas, agrupadas posteriormente em categorias de análise. Esta categorização, de base semântica, permite destacar semelhanças e divergências nos discursos dos participantes, facilitando a organização da informação e o estabelecimento de relações entre os diversos núcleos de sentido.

O processo de análise seguiu uma lógica de categorização a priori, isto é, as categorias principais foram definidas antes da análise empírica, com base no referencial teórico e nos objetivos da investigação. Esta matriz categorial manteve-se estável ao longo do tratamento dos dados, permitindo uma leitura comparativa entre os diferentes discursos.

De acordo com Moreira (2010), esta abordagem é especialmente eficaz na investigação qualitativa por possibilitar que, a partir da sistematização dos discursos, se retirem inferências teóricas com valor explicativo, contribuindo para uma melhor compreensão dos fenómenos sociais estudados - neste caso, a forma como os colaboradores vivenciam o luto no contexto laboral e percecionam o papel dos profissionais de RH nesse processo.

A análise de conteúdo não se limita à identificação de temas recorrentes. Ela permite compreender o quadro interpretativo que os entrevistados projetam sobre a organização (enquanto espaço físico e também simbólico) e de que forma constroem, no seu discurso, uma identidade enquanto profissionais em sofrimento, mas também enquanto membros de uma estrutura coletiva.

A análise de conteúdo realizada neste estudo foi organizada em torno de categorias previamente definidas, que emergiram tanto da revisão da literatura como da

pertinência para o objeto de investigação. Estas categorias - “conceito de luto”, “inteligência emocional e luto”, “estratégias para lidar com o luto”, “gestão administrativa do processo de luto”, “GRH e luto”, e “o papel da GRH na gestão do luto” - permitiram estruturar e sistematizar as diferentes dimensões observadas, facilitando uma compreensão mais aprofundada do fenómeno em análise.

O conceito de luto tem sido amplamente explorado na literatura e é compreendido como uma resposta natural perante uma perda significativa, geralmente associada à morte de alguém próximo (Bowlby, 1980; Worden, 2009). No entanto, o luto é também uma vivência profundamente pessoal, moldada por fatores culturais, sociais e psicológicos que influenciam a forma como cada indivíduo enfrenta a perda (Parkes, 2013). Mais recentemente, autores como Kessler (2019) sublinham que o processo de luto vai além das fases clássicas descritas por Kübler-Ross (1969), podendo incluir a busca de novos significados e formas de reconstrução após a perda. Assim, esta categoria revelou-se essencial para compreender de que modo os colaboradores percebem e experienciam o luto dentro do contexto organizacional.

A ligação entre inteligência emocional e luto assume particular relevância no contexto de trabalho, onde se cruzam dimensões pessoais e profissionais. Goleman (1995) define a inteligência emocional como a capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções, bem como as emoções dos outros, promovendo relações equilibradas e empáticas. No contexto do luto, estas competências revelam-se especialmente importantes, pois contribuem para lidar com a instabilidade emocional e para facilitar a adaptação a uma nova realidade. Estudos mais recentes (Mikolajczak et al., 2007; Cherniss, 2010) reforçam que a inteligência emocional funciona como um fator de proteção, favorecendo a resiliência e a capacidade de adaptação após perdas significativas. Esta categoria permite compreender de que forma colaboradores e gestores mobilizam os seus recursos emocionais para enfrentar o luto e reconstruir o equilíbrio no ambiente organizacional.

A forma como cada pessoa vive e gere o luto varia amplamente e depende de diversos fatores, como os recursos pessoais, o apoio social disponível e o contexto laboral em que a perda ocorre (Stroebe & Schut, 1999). A literatura indica que o recurso a

estratégias de coping adaptativas, como procurar apoio emocional ou atribuir novos significados à experiência, tende a favorecer uma adaptação mais saudável (Neimeyer, 2012; Bonanno, 2004). Em contrapartida, estratégias baseadas no evitamento tendem a prolongar o sofrimento e a dificultar a reintegração profissional (Shear, 2012). No contexto de trabalho, autores como Moss (2020) destacam que a existência de políticas e práticas organizacionais sensíveis e de apoio pode facilitar o uso de estratégias de coping positivas, ajudando a reduzir o impacto emocional do luto na produtividade e no bem-estar dos colaboradores.

A gestão administrativa constitui uma dimensão inevitável quando se trata do luto em contexto organizacional. Muitas empresas limitam a sua atuação ao cumprimento das exigências legais, como a atribuição de dias de licença (SHRM, 2016). Contudo, este enfoque estritamente burocrático pode revelar-se insuficiente, desconsiderando profundamente a complexidade emocional do fenómeno (Ruiz & Oliveira, 2014). A categoria da gestão administrativa do processo de luto permite compreender de que forma as organizações equilibram as obrigações legais com a necessidade de respostas mais humanizadas, que considerem a singularidade e vulnerabilidade de cada colaborador.

A relação entre a GRH e o luto tem ganho cada vez mais destaque, acompanhando a crescente consciência sobre a importância da saúde mental e do bem-estar no trabalho (Ulrich, 1997; Boxall & Purcell, 2016). O papel da gestão de pessoas vai muito além da dimensão operacional: envolve reconhecer a dimensão emocional do ser humano e criar condições que favoreçam o cuidado, o respeito e a escuta ativa. As organizações que acolhem o sofrimento com sensibilidade constroem espaços mais humanos, onde o colaborador se sente visto e apoiado nas suas fragilidades. Neste sentido, Gilbert, Levesque e Pletneva (2021) apresentam o modelo C.A.R.E., que valoriza a comunicação aberta, a compreensão mútua, o reconhecimento e o apoio emocional como eixos essenciais para amparar quem enfrenta uma perda. Esta categoria evidencia, assim, a urgência de uma GRH que vá além das políticas e procedimentos, incorporando o cuidado e a empatia como parte integrante da cultura organizacional e como expressão genuína de humanidade no trabalho.



Por fim, a categoria que trata o papel da GRH na gestão do luto, remete para a função central da GRH na mediação entre as necessidades dos colaboradores enlutados e os objetivos organizacionais. Tal como refere Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deve ser encarada como um processo dinâmico e integrador, orientado pelo respeito à dignidade humana e pela valorização das diferenças individuais. Quando ocorre uma perda, este papel adquire uma dimensão mais sensível, exigindo a criação de práticas ajustadas a cada situação e não meramente dependentes de políticas padronizadas. Investigações recentes, como as de Pletneva (2024) e Santos Azevedo (2025), indicam que os profissionais de RH podem atuar como facilitadores do processo de regresso ao trabalho, desenhando estratégias flexíveis que acompanhem o ritmo e as necessidades de cada colaborador. Deste modo, esta categoria evidencia que a gestão de Recursos Humanos deve transcender a sua dimensão técnica, afirmando-se como uma prática orientada pela empatia, pela escuta ativa e pelo compromisso com o bem-estar humano no contexto organizacional.

Para além das entrevistas, recorreu-se à técnica de observação não participante, utilizada como uma forma de compreender a realidade de modo mais direto e natural. Esta metodologia permite ao investigador observar um fenómeno social no seu contexto habitual, sem interferir nas interações, procurando captar as experiências tal como acontecem no dia a dia. O olhar do observador, embora discreto e distanciado, é atento e sensível às dinâmicas humanas que se revelam no ambiente estudado. Entre as principais características desta abordagem destaca-se a posição periférica do investigador, que acompanha o contexto de forma silenciosa e respeitosa, registando o que observa em notas de campo, grelhas ou outros suportes. A observação pode assumir um carácter mais estruturado, quando existe um guião prévio, ou ser conduzida de modo mais livre, permitindo que os acontecimentos fluam naturalmente e revelem, por si só, os significados que carregam.

Uma das principais virtudes deste método reside na possibilidade de recolher informação de forma mais autêntica e fiel à realidade, já que o distanciamento do investigador permite observar sem influenciar diretamente o que acontece. Esta posição mais reservada favorece também uma atenção redobrada aos pormenores, pois o olhar

do observador não está condicionado pela necessidade de participar nas interações. Para além disso, trata-se de uma técnica que, do ponto de vista ético, tende a ser mais simples e segura, uma vez que minimiza o risco de interferir nas dinâmicas sociais ou de alterar o comportamento natural dos participantes.

Apesar das suas potencialidades, a observação não participante tem também algumas limitações que importa reconhecer. A ausência de interação direta com os participantes pode dificultar a compreensão mais profunda dos significados que estes atribuem às suas próprias ações e experiências. Acresce ainda o risco de ocorrer o chamado “efeito Hawthorne”, situação em que as pessoas alteram o seu comportamento simplesmente por saberem que estão a ser observadas. Por fim, é importante considerar a dimensão subjetiva do olhar do investigador, que, mesmo de forma involuntária, pode selecionar ou interpretar os dados de maneira parcial, influenciando subtilmente a leitura da realidade observada.

A observação não participante é amplamente utilizada em estudos qualitativos, sobretudo em investigações de carácter etnográfico ou em estudos de caso, onde se procura compreender fenómenos sociais a partir do seu contexto real. Spradley (1980) compara este processo a um funil que se vai estreitando progressivamente, passando por diferentes fases: uma primeira etapa mais descritiva, em que se regista tudo o que acontece; uma fase intermédia, focada em aspetos específicos do fenómeno; e, por fim, uma fase seletiva, que aprofunda as relações entre os elementos considerados mais significativos. Este modelo mostra como a observação pode evoluir de uma perspetiva ampla e exploratória para uma análise mais direcionada, ajustada aos propósitos e às perguntas da investigação.

David McClelland (1973), ainda que centrado no estudo das competências, já reconhecia o valor de observar o comportamento humano no seu contexto real, sublinhando que compreender as pessoas exige ir além das descrições ou das autoavaliações. A observação direta, ao captar o que as pessoas fazem e não apenas o que dizem, permite um retrato mais genuíno das suas ações, motivações e interações. Esta visão reforça a relevância de métodos que procuram entender a experiência humana no seu ambiente natural. Anos mais tarde, Angrosino (2007) viria a destacar que a observação não

participante, quando realizada com sensibilidade, ética e atenção, oferece ao investigador uma janela única sobre o quotidiano das pessoas, revelando gestos, rotinas e significados que frequentemente passam despercebidos quando se intervém de forma mais direta.

Assim, a observação não participante assume-se como uma técnica valiosa para compreender fenómenos sociais no seu contexto real, proporcionando uma análise detalhada e, ao mesmo tempo, relativamente discreta e pouco intrusiva. A sua utilização, no entanto, exige uma reflexão crítica sobre as limitações e cuidados metodológicos a adotar, de modo a garantir a qualidade e a validade dos dados recolhidos.

### **3.5. Discussão e análise dos resultados da análise de conteúdo (estudo 1)**

A entrevista teve início com uma breve contextualização do percurso profissional de cada entrevistado, bem como as suas funções atuais. Pretendeu-se, por um lado, conhecer melhor o perfil de cada entrevistado, mas também, criar um ambiente de conforto e familiaridade entre a entrevistadora e os entrevistados, que facilitasse uma transição natural para o tema central da entrevista (i.e., o luto em contexto laboral), reconhecidamente mais sensível e emocionalmente exigente.

Comparando as três entrevistas, podemos verificar que todos os entrevistados têm curso superior, sendo que, um deles é líder de departamento, gerindo uma equipa de profissionais, e os restantes trabalham na área de atendimento ao público.

Os entrevistados começaram por apresentar a noção que tinham do que era o «luto», fazendo-o de forma espontânea, mas ponderada. Todos os entrevistados, ainda que por diferentes palavras, caracterizaram o luto como sendo a ocorrência de uma perda após o falecimento de alguém que nos é próximo, sendo que, dois destes descreveram-no como um facto gerador de sentimentos de tristeza e pesar. Todos, porém, reconheceram o luto como um processo emocional intenso e individual, com impacto direto na produtividade, concentração e motivação.

Questionados sobre se já teriam passado por alguma situação de luto em contexto de trabalho, estes disseram que sim. Excetuando o primeiro, o processo de luto dos restantes entrevistados ocorreram num espaço temporal recente, no espaço de 1-2 anos, muitos destes em contexto do emprego atual.

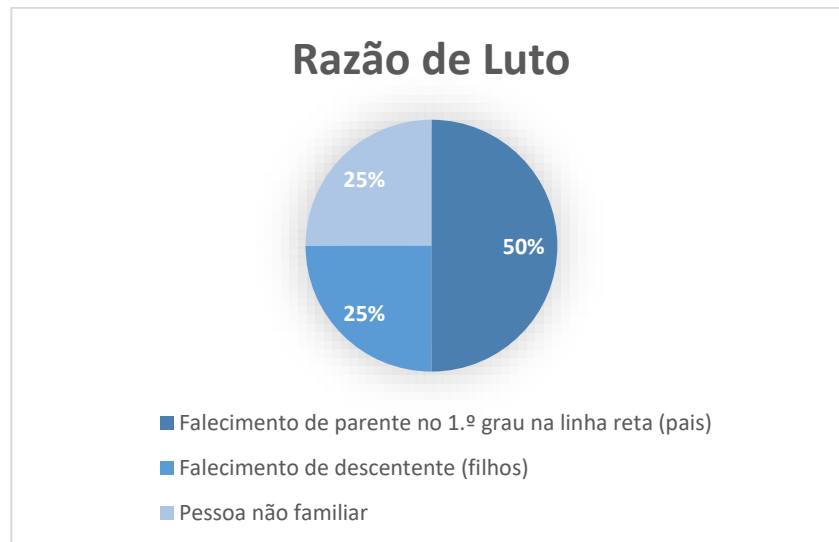


Gráfico 6- Razão de luto

Do mesmo modo, podemos constatar que a maior parte dos entrevistados experienciou a perda de progenitor (i.e., entrevistados 1 e 3), tendo sido ainda relatado, como motivo de luto, a perda de filhos (i.e., entrevistada 2) e de uma amiga próxima (i.e., entrevistada 3).

O entrevistado n.º 1 relatou a perda dos dois pais, um deles em contexto de doença prolongada. O seu testemunho foi bastante interessante no que toca à compreensão de como a perda se manifesta de forma diferente para cada indivíduo, mencionando ainda a figura do «luto antecipatório» (i.e., quando o processo de luto se inicia em momento prévio ao do falecimento do ente querido em questão, face à sua eminência, como sucede no caso de doenças oncológicas em cuidados paliativos, ou seja quando a pessoa enlutada já está a contar com a perda).

Por que se entende relevante, passaremos a citar um excerto da sua entrevista, na parte em que este afirma o seguinte:

*Honestamente, não sei como é que consegui trabalhar. Não sei se faz sentido dizer isto, mas **eu fiz o meu luto com o meu pai ainda vivo. Chorava sempre que não estava com ele. Tentava concentrar-me no trabalho, mas nem sempre conseguia** porque eu tinha de estar disponível 24 horas para os ajudar. A minha mãe não conseguia fazer tudo sozinha, e também não queria arranjar ninguém para a ajudar. Cheguei a trabalhar a partir de casa deles e tudo, por uns tempos.*

***Ele já não era a mesma pessoa. Quando ele faleceu, respirei de alívio. Só queria despachar o funeral e ir trabalhar. Sentia-me mais sufocado do que triste... (...)***

*Mas... **no espaço de seis meses, a minha mãe também faleceu.** De quê, exatamente, não sei bem. Foi algo súbito. Não estava à espera. **Acho que foi a morte dela que me quebrou.***

O entrevistado n.º 1 revelou uma forma diferente de lidar com o luto, em que considerou o trabalho como “escape” à sua realidade. Relatou este que, quando o pai faleceu, se refugiou no trabalho para não pensar no assunto e que, mais tarde, acabou por ter uma forte recaída e quebra de produtividade, a qual se agravou exponencialmente com o falecimento repentino da mãe, obrigando-o a entrar de baixa:

*O trabalho, para mim, foi um escape. Toda a gente foi muito simpática comigo e acho que estavam admirados por eu parecer tão bem. Acho que, nessa altura, bati o meu recorde de horas de trabalho. Tudo era uma desculpa para não ir para casa.*

*Uns meses depois, comecei a recair-me. Não tinha vontade para fazer nada, fazia tudo mal no trabalho, tinha pouquíssima energia sequer para me levantar da cama. Estava sempre exausto. Os meus colegas não compreendiam o que se passava comigo (honestamente, nem eu). E depois, quando a minha mãe faleceu, entrei de baixa. Foi um período muito difícil. (...)*

*Mais do que o luto, foi a ausência de luto que mais me afetou. Arrependo-me de não ter feito uma pausa quando o meu pai faleceu. Acho que teria sido menos traumatizante do que estar a fazer dois lutos de uma só vez.*

Parkes (2013) refere que o trabalho pode funcionar como um refúgio temporário para quem atravessa um processo de luto, oferecendo uma forma de distração que permite, por momentos, afastar-se da dor imediata da perda e encontrar algum equilíbrio na rotina diária. Manter a mente ocupada com tarefas conhecidas pode, assim, proporcionar uma sensação momentânea de controlo num período de instabilidade emocional. No entanto, quando o confronto com a realidade da perda é adiado por

demasiado tempo, esse alívio inicial tende a transformar-se em sobrecarga, o que pode intensificar o sofrimento e refletir-se numa diminuição acentuada da produtividade, como observa Talcott (2017).

Para além das perspetivas já referidas, diversos autores de origem anglo-saxónica aprofundam a compreensão da relação entre o luto e a forma como os colaboradores lidam com o trabalho. David Kessler (2019), reconhecido especialista no estudo do luto, observa que o chamado “luto antecipatório” pode gerar um estado de constante vigilância emocional, em que a pessoa sente a necessidade de se manter ocupada como forma de afastar o contacto direto com a dor. Essa tentativa de controlo através da atividade é frequentemente relatada por quem enfrenta a ameaça de uma perda iminente, tal como aconteceu com o entrevistado n.º 1. No entanto, Kessler alerta que este tipo de estratégia, embora poder revelar-se inicialmente protetora, tende a ser insustentável a longo prazo, podendo conduzir à exaustão emocional e a uma quebra acentuada na produtividade quando a perda efetivamente se concretiza.

No caso do entrevistado n.º 1, a estratégia de usar o trabalho como “escape” foi inicialmente uma forma de gerir a dor, mas acabou por não ser sustentável, levando a uma recaída e, posteriormente, a uma incapacidade de manter o desempenho laboral positivo que se verificava anteriormente à perda.

Quando questionados sobre como lidar com o luto, todos os entrevistados reconheceram que cada pessoa vivencia esse processo de maneira distinta, alguns realizando o luto de imediato (tal como afirma a entrevistada n.º 2, “(...) ultrapassar a situação, recuperar, e voltar a reorganizar-se”), e outros entrando em negação e/ou refugiando-se no trabalho para não lidar com a situação, o que pode, posteriormente, resultar em situações de esgotamento emocional (como sucedeu, aliás, com o entrevistado n.º 1).

A este respeito, consulte-se a resposta da entrevistada n.º 3, que se revela pertinente para análise:

***Para mim, lidar com o luto passou muito por ter tempo para mim. Nunca fui de desabafar muito com colegas, até porque percebi que nem sempre há abertura. Mas só o facto de me***

*deixarem respirar, de respeitarem o meu silêncio, fez muita diferença. Nesses momentos, às vezes o que ajuda é só ouvir um “que bom ver-te de volta, sentimos a tua falta” - algo simples, mas solidário.*

***Acho que não há uma regra base, todos lidamos com o luto de forma diferente. Para mim, é com silêncio. É ter espaço para respirar, interiorizar, é respeitar o nosso estado de espírito. (...)***

Goleman (1995) destaca que a inteligência emocional implica reconhecer e respeitar as diferentes formas como cada indivíduo lida com as suas emoções, incluindo no luto. O depoimento da entrevistada, que valoriza o silêncio e o espaço pessoal para “respirar” e interiorizar a dor, exemplifica a importância de uma abordagem empática que respeite os ritmos individuais. Esta perspetiva reforça a necessidade das organizações adotarem uma postura flexível e compreensiva, que permita aos colaboradores viver o luto de acordo com as suas próprias formas de lidar com a perda.

Além de Goleman (1995), J. William Worden (2009) destaca que o luto é um processo altamente individualizado e que não existe uma “forma certa” de vivenciá-lo. Worden enfatiza que cada pessoa lida com o luto de maneiras diferentes, seja expressando-se emocionalmente de forma imediata, isolando-se ou negando temporariamente o ocorrido, e que a adaptação saudável depende da capacidade de respeitar o próprio ritmo emocional. No contexto laboral, isso implica que gestores e colegas devem permitir espaço e flexibilidade, reconhecendo que a produtividade poderá ser afetada de formas distintas, sem impor expectativas sobre como o colaborador deve vivenciar a perda.

De forma complementar, Robert A. Neimeyer (2001) sublinha a importância do significado pessoal e da reconstrução de sentido no processo de luto, evidenciando que ambientes que respeitam o espaço individual e oferecem apoio empático, como o descrito pela entrevistada n.º 3, favorecem a adaptação emocional e a reintegração gradual no trabalho.

Por outro lado, a entrevistada n.º 2, que no espaço de 2 anos perdeu os dois filhos (i.e., um por doença prolongada, e outro num acidente de mota), demonstrou um sentimento de profunda mágoa e desgosto pelas perdas que sofreu, mas sobretudo pela ausência de respostas quanto às circunstâncias da morte do segundo filho. Num relato

que se achou por bem destacar, afirma mesmo que só conseguirá iniciar um processo de recuperação após saber exatamente o porquê de o filho ter falecido:

*Recuperar emocionalmente? Não consigo. Nem sei se uma pessoa recupera disso. Enquanto não souber o que se passou com ele, como foi o acidente, como morreu... eu não vou conseguir deixar para trás. Não há dia em que não pense nisso. As noites são horríveis. Estou completamente sozinha.*

Este excerto está de acordo com o que Worden (2009) destaca, referindo que o processo de luto envolve tarefas que incluem aceitar a realidade da perda e lidar com a dor emocional. O relato da entrevistada n.º 2 ilustra claramente a dificuldade em avançar no processo de luto enquanto persistir a ausência de respostas que permitam aceitar a morte do seu filho. Esta impossibilidade de aceitar o ocorrido bloqueia a recuperação emocional, como referido na sua declaração de sofrimento e isolamento. Este exemplo realça a importância de um acompanhamento que não se limite apenas ao tempo de ausência laboral, mas que integre também o apoio emocional contínuo, para ajudar o colaborador a enfrentar as dimensões complexas e individuais do luto.

Esta fase inicial da entrevista, para além de se focar nas experiências pessoais de luto dos entrevistados, também salientou a complexidade e diversidade das reações humanas perante a perda.

A experiência do entrevistado n.º 1 ilustra bem o conceito de “*luto antecipatório*”, isto é, o sentimento de sofrimento e desespero próprio de alguém que perdeu um ente querido, porém, enquanto este ainda está vivo, que sucede frequentemente em casos de doença prolongada. Estamos perante uma forma de lidar com uma situação de vulnerabilidade, no qual a pessoa se mentaliza de que o falecimento irá ocorrer e recorre a estratégias de *coping*<sup>1</sup> para enfrentar o problema antes de este acontecer. Esta forma

---

<sup>1</sup> O conceito de “coping” pode definir-se como “(...) um conjunto de esforços cognitivos e comportamentais voltados para a forma como se lida com as circunstâncias adversas, ou seja, perante um evento stressor (Folkman et al., 1986). Snyder e Dinoff (1999), descrevem o coping como um mecanismo de sobrevivência que ocorre entre um indivíduo e o ambiente em que uma resposta é dirigida de forma a reduzir o impacto psicológico, emocional e físico associado a uma situação stressante.” – Cfr. CLARO, Patrícia da Costa, & MOTA, Catarina Pinheiro, “O papel da personalidade e das estratégias de coping no investimento na aparência em jovens adultos” in *Revista da Associação Portuguesa de Psicologia*, 2020, Vol. 34 (2), 143-158. Disponível no seguinte link: <https://revista.appsicologia.org/index.php/rpsicologia/article/download/1516/1006/6361> (consultado em 13.04.2025).



de luto envolve uma mistura complexa de emoções, já que coexistem a esperança de recuperação e a consciência da iminência da perda. Assim, torna-se fundamental que os profissionais de RH reconheçam esta realidade e estejam preparados para proporcionar apoio emocional adequado, mesmo antes da ocorrência da perda, criando condições que respeitem o ritmo e as necessidades do colaborador nesta fase delicada.

Este tipo de luto pode, como vimos, proporcionar um certo alívio após a morte, do mesmo jeito que, pode mascarar um sofrimento profundo que se manifesta muito mais tarde, como se observou após a morte súbita da mãe do primeiro entrevistado - um evento que gerou uma quebra significativa na saúde e produtividade laboral.

Já a experiência da entrevistada n.º 2 remete-nos para a noção de “luto traumático”, caracterizado por uma dor intensa e prolongada, muitas vezes súbita, que sucede frequentemente em mortes derivadas de circunstâncias trágicas. A ausência de encerramento emocional pode impedir a reorganização da vida pessoal e profissional de uma pessoa, mantendo-a num estado de sofrimento crónico. No contexto organizacional, o luto traumático coloca desafios acrescidos para GRH, que deve reconhecer que as reações emocionais do colaborador podem ser mais complexas e prolongadas. A simples concessão de dias de licença por luto nem sempre é suficiente para garantir a recuperação adequada e o regresso produtivo ao trabalho. É fundamental que os profissionais de RH adotem estratégias de apoio contínuo, que incluam acompanhamento psicológico e flexibilização das tarefas e horários.

Por sua vez, a entrevistada n.º 3 oferece uma perspetiva distinta, mais introspetiva, reforçando a importância do respeito pela individualidade de cada trabalhador e da inteligência emocional empregue por parte de colegas e superiores ao respeitarem o silêncio e demonstrarem-se solidários para com esta. Esta perspetiva está alinhada com Goleman (1995), que destaca a inteligência emocional como uma competência fundamental para gerir relações interpessoais no local de trabalho, especialmente em situações emocionalmente delicadas como o luto. Reconhecer e respeitar o silêncio e as necessidades individuais promove um ambiente de trabalho mais humano e solidário. De forma semelhante, Ruiz e Oliveira (2014) salientam que os profissionais de Recursos

Humanos devem praticar a empatia e a escuta ativa, adaptando a sua abordagem às diferentes maneiras como cada colaborador enfrenta o processo de perda.

A partir dos testemunhos recolhidos, percebemos que o processo de luto é profundamente individual, influenciado por fatores pessoais e contextuais, no seguimento do modelo suprarreferido de Elizabeth Kübler-Ross (1969), referente às cinco fases do luto (negação, raiva, negociação, depressão e aceitação).

Quando questionados sobre a reintegração após o luto e seu impacto no trabalho desempenhado, as respostas variaram. Destaca-se, contudo, um dado particularmente interessante: mesmo no seio da mesma organização, a forma como foram geridas algumas situações de luto do mesmo colaborador apresentou diferenças significativas. Ora vejamos:

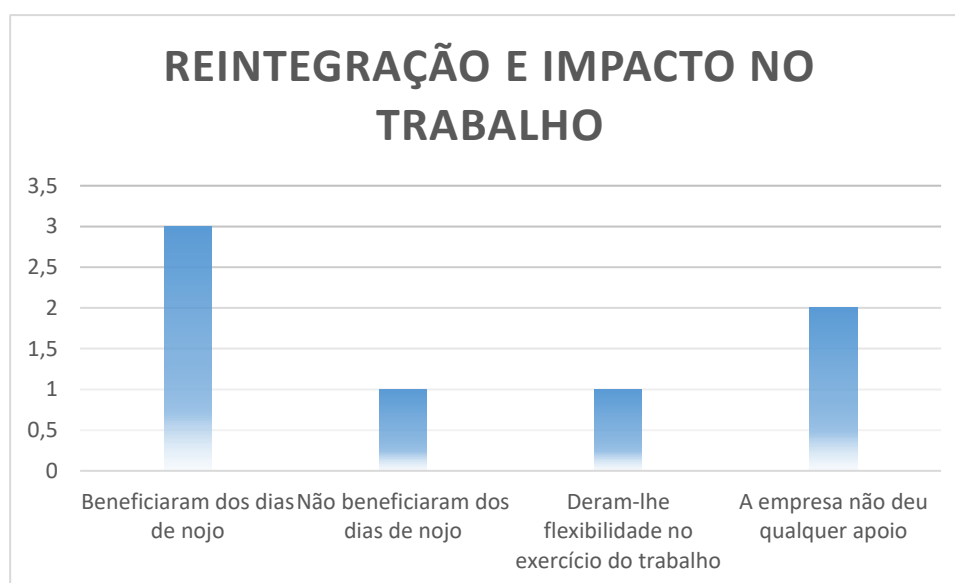


Gráfico 7- Reintegração de impacto no trabalho

Comparando as entrevistas, verificamos que todos usufruíram dos dias de licença por falecimento previstos na lei, excepcionando apenas a segunda situação de luto mencionada pela terceira entrevistada, relacionada com o falecimento de uma amiga próxima, por não se enquadrar nas relações familiares legalmente abrangidas. A maior parte dos entrevistados considerou, porém, que os dias previstos por lei não eram suficientes.

Por outro lado, constata-se que nenhuma empresa, com exceção da empresa do primeiro entrevistado, empregou qualquer outro esforço no apoio à reintegração do trabalhador após luto. Em contrapartida, foi permitido ao primeiro entrevistado gerir o seu trabalho com flexibilidade, realizando pausas se assim entendesse, num ato de solidariedade e compreensão pela situação em causa.

Questionado sobre o apoio que recebeu na altura do luto, o primeiro entrevistado confirmou que o tinha recebido, e que este tinha sido muito importante para a sua recuperação:

*(...) Foi graças à compreensão e amizade dos meus colegas e dos meus diretores que eu consegui ajudar a minha mãe quando o meu pai ficou doente. Nenhum deles me questionou sobre eu nem sempre ir à empresa (trabalhar presencialmente, isto é), ou ter de sair de rompante. Sempre me puseram à vontade. Isso não é muito normal de acontecer.*

*Quando o meu pai faleceu, o meu chefe disse para ter calma. **Deu-me liberdade para fazer as pausas que entendesse a meio do trabalho.** Nunca o fiz, na minha cabeça, não precisava. Mas depois de a minha mãe falecer, sim.*

*(...) **Puseram-me à vontade para gerir o meu trabalho da melhor forma, mesmo antes de o meu pai falecer.** Nunca se impuseram e confiaram em mim, **deram-me flexibilidade.** (...)*

Esta experiência confirma a relevância do apoio percebido no ambiente de trabalho, conceito central na teoria do suporte organizacional de Eisenberger et al. (1986). Segundo estes autores, quando os colaboradores sentem que a organização se preocupa genuinamente com o seu bem-estar, são mais capazes de lidar com situações adversas, como o luto, com maior resiliência. Além disso, Breen e O'Connor (2007) destacam que uma resposta empática e flexível por parte da gestão pode influenciar positivamente o processo de recuperação emocional do colaborador, facilitando a sua reintegração profissional e fortalecendo o vínculo de confiança entre trabalhador e empresa. Esta abordagem humanizada traduz-se, assim, numa prática fundamental para criar ambientes de trabalho mais inclusivos e sensíveis às necessidades individuais.

Além disso, Michael J. Poulin et al. (2012) mostraram que políticas organizacionais mais humanas, que permitem aos colaboradores gerir os seus próprios horários e retomar as tarefas de forma gradual, podem ser decisivas para preservar o equilíbrio emocional durante o luto. Estas práticas ajudam a manter um nível mínimo de desempenho sem colocar em causa a saúde mental. De modo semelhante, Bonanno e Kaltman (2001) salientam que a resiliência não depende apenas da força individual, mas também do ambiente que envolve a pessoa. Quando o local de trabalho oferece compreensão, flexibilidade e apoio genuíno, o impacto emocional da perda tende a ser menos devastador, permitindo uma recuperação mais saudável e sustentável, tanto a nível pessoal como profissional.

Por último, Lawler e Griffin (2017) salientam que os programas de bem-estar organizacional que acolhem e apoiam os colaboradores em luto, através de uma comunicação genuinamente empática e de um acompanhamento psicológico atento, desempenham um papel essencial na recuperação emocional. Estas iniciativas ajudam a pessoa a sentir-se compreendida e amparada num momento de fragilidade, ao mesmo tempo que fortalecem a relação de confiança, o sentimento de pertença e o compromisso do colaborador com a organização.

Assim, torna-se evidente que o apoio percebido, expresso por meio de flexibilidade no trabalho, empatia e acompanhamento constante, é fundamental para promover ambientes laborais inclusivos e sensíveis, favorecendo tanto a recuperação emocional do colaborador quanto a continuidade da produtividade organizacional.

Identicamente, apenas o primeiro entrevistado confirmou ter sido contactado pelos RH, sendo que, as restantes negaram, reclamando a importância desse apoio.

Pela entrevistada n.º 2, por exemplo, foi dito:

*(...) [N]unca recebi qualquer contacto. (...) Nenhuma solidariedade. (...) [O apoio] Não foi suficiente, de todo. Não custava nada perguntar se eu precisava de alguma coisa. Ter um gesto simpático. Ou, no mínimo, serem pacientes comigo. Parecia que [os colegas] tinham medo, como se achassem que, se fossem gentis, eu ia colar-me a eles. Criar expectativas. Sei lá.*

Por sua vez, estas também confessaram a ausência de apoio e solidariedade entre colegas e superiores hierárquicos aquando dos lutos por estas vivenciados, salientando, inclusive, discrepâncias na forma como diferentes situações de luto foram tratadas no seio da mesma organização.

A segunda entrevistada, por exemplo, relatou que, quando faleceu o seu filho mais novo, sentiu algum apoio por parte da equipa, destacando a presença da coordenadora e de colegas no funeral, bem como, manifestações de empatia e disponibilidade em ajudá-la a ultrapassar a sua perda, permitindo-lhe retomar as atividades laborais de forma gradual. Porém, um ano depois, quando perdeu também o seu filho mais velho, em circunstâncias trágicas, num acidente, esta confessou que não teve qualquer apoio da parte destes, apesar de a equipa ser a mesma:

*(...) Eu estava completamente sozinha naquela cidade, e mesmo sabendo disso, ninguém se ofereceu para me acompanhar, para me ajudar com nada. Só queriam saber o que tinha acontecido. Vinham perguntar, não por empatia, mas por curiosidade. Às vezes eu chegava e elas paravam de falar. Senti-me exposta, invadida.*

*Quando viram que eu não lhes dizia nada, a atitude delas mudou. Foram zero tolerantes comigo. Irritavam-se se eu fazia algum erro. Comiam juntas, mas nem me convidavam. Olhavam para mim com aquele olhar de “então, já passou?”. Mesmo a minha chefe, não dizia nada quando vinha à loja. Fiquei mesmo chocada. Senti-me invisível.*

Eisenberger et al. (1986) sublinham que sentir o apoio da organização pode fazer toda a diferença na forma como um colaborador atravessa situações difíceis. Quando a pessoa percebe que a empresa se preocupa genuinamente com o seu bem-estar, é mais provável que encontre forças para recuperar e readaptar-se emocionalmente. Pelo contrário, a ausência de empatia e de compreensão, tal como experienciado no caso da entrevistada, tende a agravar o sofrimento e a criar um clima de isolamento. Nesses contextos, o local de trabalho pode transformar-se num espaço de tensão e desconforto, onde o regresso se torna mais difícil e o desempenho profissional acaba por ser inevitavelmente afetado (Breen & O'Connor, 2007).

A experiência vivida pela entrevistada n.º 2 ilustra ainda como a ausência de apoio consistente pode afetar o processo de coping individual e prolongar o sofrimento emocional. Bonanno (2004) defende que a capacidade de resiliência perante a perda depende não apenas dos recursos internos de cada pessoa, mas também do apoio e das relações sociais que a envolvem. Quando esse apoio está ausente, o risco de desregulação emocional aumenta e torna-se mais difícil retomar as rotinas diárias com equilíbrio. De forma semelhante, Stroebe e Schut (1999) explicam que a forma como o indivíduo consegue integrar a perda na sua vida quotidiana depende do delicado equilíbrio entre enfrentar a dor e manter-se envolvido em atividades que lhe devolvem alguma normalidade e sentido. A falta de compreensão e de amparo pode, por isso, prolongar o sofrimento e aumentar a vulnerabilidade a problemas de saúde mental. Worden (2009) acrescenta que os colaboradores em luto beneficiam de estratégias de acompanhamento estruturadas, assentes numa comunicação clara, numa liderança empática e na possibilidade de regressar ao trabalho de forma gradual. Estas práticas ajudam a restaurar o sentimento de controlo e a promover uma recuperação emocional e funcional mais serena.

Por sua vez, na terceira entrevista, temos o depoimento de alguém que perdeu o pai enquanto trabalhava em França e que, mais recentemente, veio para Portugal, altura em que perdeu também a melhor amiga:

*Não, não senti acolhimento. Com o meu pai sim, houve muita empatia. Toda a gente falava comigo, perguntava, estavam presentes. Isso ajudou muito, mesmo que a dor estivesse lá. Com a minha amiga foi diferente... foi como se nada tivesse acontecido. Davam-me aqueles olhares do género “estás bem?”, mas dava para ver que estavam todos cheios de trabalho e queriam que eu os ajudasse, que fosse produtiva. Não compreendiam a minha dor. Foi como se não fosse importante. Mas era. Era família para mim. E é como se os outros não entendessem que o luto pode ser por amigos, também. Claro, a empresa não era a mesma, as pessoas eram diferentes. Mas acho que o resultado seria o mesmo em qualquer uma delas.*

Com base nos testemunhos recolhidos, é possível concluir que, salvo raras exceções, o apoio efetivo à reintegração laboral após uma situação de luto de um colaborador varia

de caso para caso (mesmo no seio da mesma organização e para com o mesmo colaborador). E, na maioria das situações, esse apoio limita-se à concessão dos dias de licença legalmente previstos, não refletindo, por norma, uma estratégia organizacional estruturada ou sensível às necessidades emocionais do trabalhador enlutado. Tal ausência pode mesmo agravar o impacto psicológico do luto, interferindo no desempenho e bem-estar do colaborador (Attig, 2004). Esta constatação revela a ausência de políticas formais de apoio ao luto e confirma a importância de um papel mais ativo dos profissionais de RH neste processo.

Os relatos dos entrevistados evidenciam que, na ausência de apoio organizacional estruturado, a reintegração laboral após uma situação de luto pode gerar alterações comportamentais e emocionais significativas. A segunda entrevistada, por exemplo, descreveu um aumento da retração social, desmotivação e percepção de hostilidade por parte da equipa quando o apoio não foi consistente, o que refletiu diretamente na sua produtividade e na qualidade das interações laborais. Bonanno e Kaltman (2001) referem que, quando o apoio é escasso, o luto tende a prolongar-se e a adaptação às exigências do quotidiano torna-se mais penosa. Esta dificuldade pode fragilizar o equilíbrio emocional e refletir-se negativamente no desempenho profissional. Stroebe, Schut e Stroebe (2007) acrescentam que, quando não existem estratégias organizacionais claras de acompanhamento, o colaborador tende a adotar mecanismos de coping individuais, como distanciamento ou hiper-comprometimento com tarefas, que podem agravar o esgotamento emocional. Estes autores sublinham que políticas que incluam orientação contínua, flexibilidade na atribuição de tarefas e supervisão sensível são fundamentais para evitar efeitos negativos prolongados no desempenho e na integração social do trabalhador enlutado.

Identicamente, todos os entrevistados revelam que regressar ao trabalho foi doloroso, alguns com crises de choro a meio do trabalho, dificuldades de concentração, raiva, impaciência, o que resultava em erros frequentes e uma evidente quebra no respetivo desempenho profissional.

A literatura contemporânea sublinha que os gestores devem adotar uma abordagem mais ampla e sensível, que una a gestão de competências à inteligência emocional,

criando assim um ambiente de trabalho acolhedor e verdadeiramente humano. Esta forma de liderança permite reconhecer que o luto não é apenas uma vivência individual, mas uma experiência que ecoa em toda a equipa. Quando a organização valoriza a empatia, o respeito e a solidariedade, abre espaço para que cada colaborador se sinta visto e apoiado, mesmo nos momentos de maior fragilidade (Goleman, 1995; Ruiz & Oliveira, 2014).

Entende-se, nesta fase, relevante citar a resposta da terceira entrevistada sobre este tema, na parte em que relata que:

*Antigamente, eu era aquela pessoa que achava que uma pessoa devia dedicar-se ao trabalho e não deixar que problemas pessoais a afetassem lá. E mesmo isso nem sempre é possível, porque os outros têm tendência a perguntar, e isso às vezes é avivar uma dor que a pessoa tem dormente dentro de si. Nem todas as pessoas querem falar sobre isso. Agora, tenho outra opinião. A morte da Ana afetou muito o meu desempenho. **Tinha dificuldade em reter informação, errava em tarefas simples, estava completamente desligada. Sentia-me emocionalmente esgotada.***

Do mesmo modo, tanto a segunda como a terceira entrevistada confirmaram a existência de uma mudança no seu comportamento em contexto laboral, tornando-se mais reservadas e menos preocupadas com o trabalho, em consequência da falta de apoio recebido pela empregadora. A título de exemplo, veja-se o testemunho da segunda entrevistada à décima-segunda pergunta:

*Fiquei mais dura. Mais fria, talvez. (...) Comecei a ver tudo como “trabalho é trabalho, mais nada”. Deixei de acreditar que somos uma equipa. Agora vou lá pelos clientes e pelo dinheiro. Tenho clientes que gostam e perguntam sempre por mim quando lá vão. Muitos clientes foram mais simpáticos com a minha situação do que os meus colegas. (...)*

O fenómeno da mudança comportamental em contexto laboral, descrito pelas entrevistadas, reflete precisamente o que Goleman (1995) aponta sobre a influência da inteligência emocional e o impacto das emoções não geridas no desempenho profissional. Chiavenato (2010) acrescenta que o luto pode fragilizar a motivação e o



compromisso do colaborador, uma vez que grande parte das suas energias emocionais e cognitivas se concentra no processo de adaptação à perda. Como consequência, a capacidade de foco e o interesse pelas tarefas diárias tendem a diminuir. Quando não existe um apoio emocional adequado, é comum surgirem sentimentos de desmotivação e retraimento, o que compromete não apenas a produtividade, mas também as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Ruiz e Oliveira (2014) reforçam esta perspectiva, sublinhando que a ausência de políticas específicas de apoio a colaboradores enlutados pode fazer com que estes se sintam desamparados e desconectados do grupo. Esse afastamento emocional intensifica o sentimento de isolamento e pode, com o tempo, enfraquecer o vínculo com a organização. Eisenberger et al. (1986), através da Teoria do Apoio Organizacional Percebido, explicam que, quando os colaboradores sentem que a empresa não reconhece ou não se preocupa genuinamente com o seu bem-estar, tendem a distanciar-se emocionalmente. O investimento afetivo no trabalho diminui, porque percebem que a organização também não investe neles enquanto pessoas. A ausência de empatia e de cuidado num momento de luto não afeta apenas o equilíbrio psicológico do trabalhador. Ela transforma a relação com o trabalho, tornando-a mais fria e funcional, desprovida de sentido humano e de pertença, enfraquecendo o elo que liga o colaborador à própria organização.

A investigação de Parkes e Weiss (1983) revela que a ausência de um apoio consistente no local de trabalho pode tornar o processo de luto muito mais difícil, prolongando o sofrimento e dificultando o reencontro com a normalidade das rotinas. Quando o ambiente profissional não oferece um espaço seguro e compreensivo, o risco de desgaste emocional aumenta, podendo evoluir para estados de cansaço profundo e burnout. Shear (2012) acrescenta que, perante a falta de empatia e flexibilidade por parte da organização, muitas pessoas acabam por se isolar emocionalmente, sentindo-se desmotivadas e desconectadas da própria instituição. Esta distância não só fragiliza o desempenho individual, como também perturba o equilíbrio coletivo, afetando a coesão das equipas e a qualidade das relações no trabalho. Assim, é fundamental que as organizações adotem práticas mais sensíveis e humanas, que reconheçam o luto como uma experiência profundamente transformadora. Medidas como o acompanhamento

personalizado, a escuta ativa e uma comunicação empática podem ajudar o colaborador a recuperar gradualmente o seu bem-estar e a reencontrar sentido na vida profissional.

Por outro lado, a terceira entrevistada destacou um ambiente mais empático em França, onde sentiu maior cuidado por parte da organização e dos colegas: "Em França, o ambiente era mais empático, havia outro cuidado. Aqui, sinto que se respeita menos o espaço emocional das pessoas".

Ora, as diferenças culturais na forma como se vivencia e se gere o luto em diferentes países, tanto a nível pessoal como organizacional, são profundas e refletem os valores sociais, históricos e institucionais de cada país. O testemunho da terceira entrevistada permite ilustrar claramente esta realidade.

Isto pode ser facilmente compreendido à luz da teoria dos valores culturais de Hofstede, na qual se distinguem culturas mais coletivistas e orientadas para o bem-estar social, como muitas da Europa Central e do Norte (incluindo França), de culturas mais individualistas, como se verifica em contextos latinos, nas quais o foco é frequentemente colocado no desempenho e na produtividade individuais. Em Portugal, por exemplo, essa orientação pode traduzir-se numa menor predisposição institucional para lidar com questões emocionais em contexto laboral, como o luto, por se considerarem assuntos da esfera privada.

Assim, quando questionada se as empresas francesas estão mais preparadas do que as portuguesas para lidar com colaboradores em lutos, a entrevistada respondeu que "Sim, talvez, mas culturas diferentes têm formas de resposta diferentes. Pode ter uma maior ou então uma menor aderência. (...) [E]u acredito que, em França, as empresas, de um modo geral, estão mais preparadas para lidar com situações de luto."

Esta perceção da entrevistada encontra eco em estudos internacionais que analisam a influência da cultura organizacional na resposta ao luto. Hofstede et al. (2010) destacam que culturas coletivistas tendem a valorizar mais o apoio social e emocional no local de trabalho, promovendo práticas de cuidado mútuo entre colegas e superiores. De forma complementar, Triandis (1995) sublinha que em sociedades individualistas, como a portuguesa, as normas organizacionais frequentemente privilegiam o desempenho e a

eficiência, relegando questões emocionais para a esfera privada do colaborador. Esses fatores culturais podem explicar por que, apesar de experiências semelhantes de perda, o nível de empatia e apoio recebido varia significativamente entre contextos nacionais. Além disso, Rosenblatt (2001) sublinha que o grau de apoio percebido pelo colaborador durante períodos de luto influencia diretamente a sua capacidade de adaptação emocional e o sucesso da sua reintegração no trabalho, salientando a necessidade de políticas organizacionais que sejam culturalmente conscientes e que atendam às distintas expectativas e necessidades emocionais dos trabalhadores.

Adicionalmente, segundo a teoria do apoio organizacional percebido (Eisenberger et al., 1986), os trabalhadores desenvolvem um vínculo mais forte com a organização quando percebem que esta se preocupa com o seu bem-estar. A entrevistada sentiu essa diferença: enquanto que, em França, se sentiu acolhida e respeitada após a morte do pai, em Portugal, aquando do falecimento de uma amiga próxima, sentiu-se ignorada, como se a sua dor não tivesse legitimidade, uma vez que não se tratava de um familiar direto, o que revela também um certo juízo pré-concebido da sociedade portuguesa sobre “quem merece luto”.

Entretanto, os entrevistados foram questionados sobre a importância de uma cultura organizacional solidária e empática face a colaboradores em situação de luto, e como esta pode impactar positivamente a empresa e o desempenho profissional do colaborador.

Todos estes responderam em sentido afirmativo, dando sugestões de políticas que poderiam ser levadas a cabo pelas empresas nestes casos. Por exemplo:

Inquirido a este respeito, o entrevistado n.º 1 teceu algumas considerações e conselhos que se consideram pertinentes para efeitos do presente trabalho, nomeadamente:

*O luto é uma fase complicada na vida de uma pessoa. Se ela se sentir apoiada, consegue mais facilmente passar por ele. Não podemos esperar que uma pessoa que se encontre de luto tenha o mesmo rendimento que um trabalhador que não esteja. Há que lhe dar ferramentas para ele poder passar por ele. Às vezes isso passa por lhe dar mais dias de descanso, ou por lhe dar algum espaço para respirar.*

*(...) Na minha empresa atual, a política também é muito positiva. Ajudamo-nos mutuamente. Na minha equipa, pelo menos, as pessoas têm flexibilidade para gerir o seu trabalho nestes casos. E podem sempre pedir ajuda a colegas, é comum, por exemplo, alguém ajudar ou mesmo fazer determinada tarefa pela pessoa que está a passar uma fase complicada e não consegue gerir tudo em simultâneo.*

De acordo com este, o impacto de uma cultura organizacional solidária para com a situação permite ao colaborador retomar as suas funções de forma gradual, mas consistente, criando um sentimento de lealdade para com a sua empresa e tornando-se mais produtivo.<sup>2</sup>

Além do testemunho do entrevistado n.º 1, a literatura reforça que culturas organizacionais que promovem empatia e apoio emocional contribuem não apenas para o bem-estar do colaborador, bem como para a fidelização dos colaboradores e para a preservação de um ambiente de trabalho positivo e equilibrado. Por exemplo, Wright e Cropanzano (2000) evidenciam que o apoio percebido no local de trabalho está positivamente correlacionado com o comprometimento organizacional e a satisfação laboral, indicando que colaboradores que se sentem apoiados em momentos de vulnerabilidade tendem a desenvolver maior lealdade e motivação. Neste sentido, políticas claras e ações concretas de acompanhamento durante o luto podem transformar uma fase delicada da vida do trabalhador em oportunidade de fortalecimento da relação entre indivíduo e organização, promovendo simultaneamente produtividade e compromisso.

O entrevistado n.º 1 é o exemplo claro de alguém que, sentindo-se apoiado e valorizado pela empresa onde trabalhava, possui um grande sentimento de lealdade e de consideração para com a sua empresa e colegas, levando-o a procurar melhorar o seu desempenho profissional e a atingir os objetivos de trabalho da sua empresa, ao mesmo tempo que, replica o apoio recebido a todos os seus colegas e colaboradores em situação idêntica:

---

<sup>2</sup> Nomeadamente, em resposta à pergunta 19 que lhe foi colocada, o entrevistado disse o seguinte: «O trabalhador sente-se melhor, vai recuperando aos poucos a sua capacidade de trabalho, ao seu ritmo e de acordo com a sua personalidade. Torna-se mais feliz, mais produtivo, sente uma ligação maior à empresa onde trabalha. Trabalha mais. Foi o que eu fiz, quando me aconteceu a mim.».

*Com o meu pai, eu fui trabalhar de imediato. Por um lado, tinha muito trabalho atrasado e sentia-me mal porque tinha desleixado o meu emprego durante muito tempo. Nunca ninguém me disse nada, e todos foram compreensivos, mas eu sabia que estava a entrar numa situação insustentável. Sentia que tinha uma dívida para com a empresa (de certa forma, até tinha).*

Breen e O'Connor (2007) reforçam esta ideia, ao destacarem que uma resposta organizacional sensível ao luto não só facilita a recuperação emocional do colaborador, como também fortalece os laços de confiança entre este e a organização, criando um ciclo positivo de apoio e desempenho.

Kahn (1990) sublinha que a sensação de segurança psicológica no trabalho, isto é, a perceção de que se pode ser autêntico e expressar fragilidade sem medo de julgamentos ou repercussões negativas, está intimamente ligada ao envolvimento e à proatividade do colaborador. Quando uma pessoa sente que pode mostrar-se tal como é, sem precisar de disfarçar o que sente ou pensa, ganha espaço para criar, colaborar e participar com verdadeira motivação. Essa liberdade emocional traduz-se num vínculo mais forte e genuíno com o trabalho e com a equipa. No caso do entrevistado n.º 1, o apoio sentido da organização funcionou como um fator motivador intrínseco, permitindo-lhe não apenas recuperar emocionalmente, mas também replicar comportamentos de solidariedade junto de outros colegas em luto, reforçando a confiança e o compromisso mútuo dentro da equipa.

Ryan e Deci (2000), na Teoria da Autodeterminação, salientam que a perceção de apoio e reconhecimento das necessidades psicológicas fundamentais (autonomia, competência e relação) contribui para um maior bem-estar e desempenho sustentável. No contexto do luto, políticas organizacionais sensíveis permitem que o colaborador mantenha ou recupere a motivação intrínseca, criando impactos positivos não só no seu próprio rendimento, mas também no clima e na coesão organizacional. Deste modo, fica evidente que respostas empáticas e flexíveis por parte da organização não só auxiliam na recuperação emocional, como também promovem uma cultura de confiança, lealdade e resiliência, em linha com as perspetivas de autores anglo-saxónicos sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional.

Questionado, aliás, sobre a forma como lidar com um membro de equipa enlutado, o entrevistado constata que:

*Sim, infelizmente é normal, é uma fase da vida humana. O que tentamos é minimizar os danos e garantir que, com tempo e ajuda, a pessoa se encontra capaz para desempenhar as suas funções.*

*(...) Quando um familiar falece, falam comigo e eu faço a ponte entre estes e os nossos superiores. Normalmente, o que costumo fazer (...) é perguntar como é que o trabalhador se está a sentir e se quer que digamos alguma coisa aos outros sobre a ausência dele.*

*Parece difícil de compreender, por vezes, mas as pessoas são diferentes umas das outras. Algumas querem sentir-se apoiadas pelos colegas, querem que lhes deem os pêsames, querem conversar, sair, não querem estar sozinhas. Outras não querem falar sobre isso. (...)*

Na mesma linha, a entrevistada n.º 3 foi bastante clara no seu depoimento, afirmando o seguinte:

*O modo como a empresa reage ao luto de um trabalhador tem impacto direto no que ele entrega depois.*

*A empresa pode ajudar a que trabalhador tenha desempenho mais elevado. Não falando diretamente à frente dessa pessoa, falando com as outras pessoas, preparando a outra pessoa para o efeito. Dizendo que “pessoa tal teve um problema, faleceu-lhe x, ela está um bocadinho sentida, na forma como lidam com ela tenham algum cuidado e atenção porque isso pode afetar o seu trabalho e desempenho. Não falem diretamente com ela porque ela não quer”. Algo deste género. **A empresa tem papel muito importante nesse aspeto, pode sensibilizar os colegas e preparar a receção do trabalhador na altura do seu regresso.***

*A empresa deve reconhecer que, durante o luto, o colaborador não está nas mesmas condições emocionais de sempre. O grau de exigência das suas tarefas não deve ser igual, nem se pode exigir o mesmo nível de desempenho, porque a pessoa está mentalmente afetada. É essencial que haja sensibilidade e uma avaliação ponderada das tarefas atribuídas e da forma como estão a ser executadas.*

Podemos, desta forma, concluir que, uma empresa que procura auxiliar o trabalhador enlutado não só contribui para o bem-estar emocional do colaborador, como potencia a sua motivação e produtividade no regresso ao trabalho. Agora a questão que se coloca: como?

Nessa linha, pelos entrevistados foram apresentadas algumas recomendações para promover uma cultura organizacional sensível ao luto:

- i. Contactar o colaborador, dando-lhe os pêsames e disponibilizando ajuda, estabelecendo uma cultura de entreaajuda na empresa para este tipo de situações;
- ii. Definir, com o colaborador, qual a melhor abordagem quando se dá o falecimento (i.e., se este quer falar sobre o mesmo e como é que a empresa pode ajudá-lo, se está recetivo a eventos conjuntos, entre outros) e preparar a receção deste aquando do término da licença por falecimento de familiar;
- iii. Fazer uma avaliação ponderada das tarefas atribuídas e da forma como estão a ser executadas (concedendo-lhe tarefas mais simples e nomeando alguém responsável por ajudá-lo e coordenar o seu trabalho);
- iv. Conceder espaço e flexibilidade no trabalho ao colaborador, dando-lhe alguma liberdade para gerir o seu horário, fazer pausas mais prolongadas e retomar a sua atividade de forma progressiva;
- v. Possuir um programa para trabalhadores em situação de luto, bem como, uma campanha de sensibilização para os restantes (incluindo chefias), orientados por psicólogo especialista;
- vi. Oferecer sessões de aconselhamento psicológico para os colaboradores que assim o pretenderem;
- vii. Realizar ações de formação;

Efetivamente, a criação de medidas, como flexibilidade em contexto laboral, escuta ativa das necessidades do trabalhador, aconselhamento psicológico, entre outras, auxiliam o trabalhador a recuperar-se mais facilmente, criando um vínculo mais forte entre o colaborador e a empresa.

Apenas não podemos esquecer que, a forma como cada pessoa processa a sua perda e gere a sua atividade profissional apesar desta encontra-se intrinsecamente relacionada com a sua personalidade, situação de vida, resiliência, estratégias de coping e a existência (ou não) de apoio familiar e organizacional para ajudá-la nesse trajeto.

O papel do profissional de RH revela-se, assim, muito importante no desenvolvimento de um ambiente sensível a situações de luto. Cabe-lhe não apenas a tarefa de assegurar o cumprimento das obrigações legais, mas também a responsabilidade de fomentar uma cultura organizacional empática, onde o bem-estar emocional dos colaboradores seja reconhecido como parte integrante da estratégia da empresa. Profissionais de RH com competências em inteligência emocional, como destaca Goleman (1995), estão mais preparados para identificar sinais de sofrimento e atuar de forma preventiva ou reparadora, contribuindo para que o local de trabalho se torne um espaço seguro, de respeito e de apoio mútuo. Além disso, tal postura tem reflexos diretos na retenção de talento, no clima organizacional e na produtividade a longo prazo (Breen & O'Connor, 2007). Assim o é salientado pelos entrevistados, quando questionados qual é o papel ideal de um profissional de Recursos Humanos nestes casos e que características deveriam estes possuir, nomeadamente:

- a) Entrevistado n.º 1: «Ter competência para lidar com um trabalhador enquanto pessoa que tem emoções e que não está na melhor fase da sua vida, ao mesmo tempo que, responde perante o chefe da empresa e a sua necessidade de obter lucros. Um profissional de Recursos Humanos deve simpatizar com o trabalhador e levar o chefe da empresa a compreender a situação deste»;
- b) Entrevistada n.º 2: «(...) Ter sensibilidade, saber escutar, perceber que o luto não tem prazo. Tem de estar presente, nem que seja com um e-mail. Só isso já muda tudo (...). Há quem se preocupe com o facto de ir trabalhar, de não conseguir realizar as suas tarefas, de poder ser despedido... o facto de sentir que a empresa o compreende, ajuda muito na motivação de ir trabalhar.»;
- c) Entrevistada n.º 3: «O profissional de RH, nestes casos, devia ser uma ponte. Alguém que sabe estar, que sabe ouvir, e que comunica com a chefia para adaptar aquilo que for necessário. (...) [O]s profissionais de Recursos Humanos são os que estão mais próximos das pessoas [nas empresas]. Um pouco como os assistentes sociais na sociedade em si. São estes que criam condições para uma pessoa ter um ambiente de trabalho normal. Têm estudos que permitem analisar situação de pessoa individualmente e a podem ajudar. Têm competências técnicas e emocionais para isso.».

Quando questionados sobre o papel ideal que os profissionais de Recursos Humanos deveriam assumir perante situações de luto, todos os entrevistados destacaram a importância de características humanas, como a empatia, a escuta ativa, a sensibilidade emocional e a capacidade de mediação. Referiram, por exemplo, que estes profissionais



deveriam ser capazes de compreender o colaborador como pessoa, respeitar os seus tempos, estar disponíveis, comunicar com a chefia de forma a flexibilizar o regresso ao trabalho e, sobretudo, garantir que o trabalhador não se sentisse sozinho ou pressionado num momento de fragilidade emocional. A presença simbólica (como um simples e-mail) ou efetiva (como um acompanhamento mais próximo) foi também apontada como elemento diferenciador entre sentir-se apoiado ou completamente abandonado no processo de luto.

Ora, na amostra recolhida, apenas um de três entrevistados, e respetivas empresas, revelou possuir um departamento de Recursos Humanos capaz e apto a lidar com situações de trabalhadores enlutados (i.e., a empresa do primeiro entrevistado). Efetivamente, se um profissional de RH não souber lidar com este tipo de situações, não podemos esperar que uma empresa se encontre sensibilizada e a aplicar medidas positivas para o efeito. Existe, pois, muito trabalho ainda por executar neste aspeto.

Estes testemunhos vão ao encontro do que é defendido por vários autores da literatura especializada. Goleman (1995) sublinha a importância da inteligência emocional na liderança e na gestão de pessoas, referindo que a capacidade de reconhecer e gerir as emoções próprias e alheias é fundamental para a criação de ambientes de trabalho saudáveis e humanizados. Por sua vez, Eisenberger et al. (1986), através da Teoria do Suporte Organizacional Percebido, sustentam que o colaborador tende a desenvolver maior lealdade e compromisso quando sente que a organização valoriza o seu bem-estar e o apoia nas suas necessidades emocionais. No mesmo sentido, Worden (2009) destaca que o luto não obedece a prazos fixos, pelo que o papel das organizações e, em particular, dos profissionais de RH, deve assentar numa lógica de acompanhamento contínuo, onde o respeito pelo ritmo e pela dor do outro seja uma prioridade. Assim, a gestão do luto nas organizações exige mais do que cumprimento legal: exige uma resposta ética, humana e personalizada, para a qual o RH deve estar devidamente preparado.

Adicionalmente, autores como Kossek et al. (2014) salientam que políticas organizacionais assentes no cuidado emocional têm um impacto que vai muito além do cumprimento de uma obrigação institucional. Quando as empresas criam espaços de

escuta e acolhimento genuíno, os colaboradores sentem-se mais valorizados e seguros, o que se reflete numa maior motivação, presença e dedicação ao trabalho. A investigação destes autores mostra que, quando os profissionais de RH assumem um papel ativo na mediação entre as necessidades humanas e as exigências da organização, constrói-se uma relação de confiança mútua. Essa relação permite que o trabalhador atravessasse momentos de fragilidade emocional sem medo de julgamento, sentindo que a sua dor é reconhecida e respeitada.

Neste sentido, o desenvolvimento de programas de formação específicos para gestores e equipas de RH em torno da gestão do luto revela-se uma estratégia estratégica para organizações que pretendem cultivar ambientes de trabalho empáticos e resilientes, capazes de conciliar objetivos de desempenho com cuidado genuíno pelo capital humano.

Em suma, o presente estudo empírico vem reforçar que o luto, sendo uma experiência universal, é vivido de forma diferente por cada pessoa. O papel do profissional de Recursos Humanos emerge como central neste processo, funcionando como elo entre as necessidades humanas do trabalhador e as exigências de uma organização.

### **3.5.1 Discussão e análise de resultados - Observação não participante (estudo 2): complementar ao estudo 1**

O luto é uma experiência intrínseca à condição humana, caracterizada por uma resposta emocional intensa à perda de um ente querido ou de um elemento significativo da vida do indivíduo. Tradicionalmente associado ao âmbito pessoal e familiar, o luto tem vindo a ser cada vez mais reconhecido como um fator que influencia o desempenho, a produtividade e as relações interpessoais em contexto laboral. Este fenómeno torna-se particularmente relevante quando se considera que o ambiente de trabalho representa não apenas uma fonte de sustento, mas também um espaço de interação social significativa, de construção de identidade profissional e de afirmação pessoal.

A presente observação não participante surge no contexto de um estudo que visa compreender como o luto é experienciado, percebido e gerido pelos colaboradores, bem como qual o impacto da ausência ou presença de apoio organizacional durante este processo. A opção metodológica pela observação não participante justifica-se pelo objetivo de recolher dados sobre comportamentos e atitudes sem interferir diretamente na dinâmica natural do ambiente de trabalho, permitindo, assim, uma análise fidedigna das estratégias de coping, das interações sociais e das respostas emocionais observadas.

A observação não participante oferece, ainda, a vantagem de captar nuances subtis no comportamento dos colaboradores enlutados, incluindo expressões não verbais, padrões de comunicação, retração social, variações na produtividade e estratégias de gestão emocional. Ao integrar estas observações com entrevistas semiestruturadas, foi possível criar uma imagem mais completa do impacto do luto na experiência laboral, assim como do papel das organizações e dos profissionais de Recursos Humanos na facilitação ou obstaculização do processo de recuperação do colaborador.

Segundo Neimeyer (2001), a construção de sentido é central na experiência de luto. A observação não participante permitiu identificar não apenas os comportamentos visíveis, mas também os processos internos que moldam a forma como cada indivíduo lida com a perda, evidenciando a interdependência entre contexto emocional, apoio social e cultura organizacional.

A observação começou com a recolha de informações sobre o percurso profissional e funções atuais de cada entrevistado, permitindo criar um ambiente de confiança e familiaridade, fundamental para abordar um tema sensível como o luto. Todos os entrevistados possuíam formação superior, sendo um deles líder de departamento, enquanto os restantes desempenhavam funções na área de atendimento ao público. Esta diversidade de funções contribuiu para a identificação de diferenças na experiência do luto em termos de responsabilidades, visibilidade e impacto na produtividade.

Durante a fase inicial, os entrevistados foram convidados a partilhar a sua compreensão sobre o conceito de luto. Todos o caracterizaram como a experiência de perda de

alguém próximo, associando-o a sentimentos intensos de tristeza e pesar. Estes relatos confirmam que o luto é reconhecido como um processo emocional profundo, que interfere diretamente na motivação, concentração e produtividade, em linha com o defendido por Worden (2009), que destaca a natureza individualizada do luto e a diversidade de formas como este se manifesta.

Os entrevistados apresentavam idades entre 28 e 45 anos, todos com formação superior e experiência profissional consolidada. A diversidade de funções (desde funções administrativas a lideranças de departamento) proporcionou uma visão abrangente do impacto do luto em diferentes níveis organizacionais.

Todos os entrevistados experienciaram situações de luto no trabalho, ocorrendo a maioria dessas perdas no contexto do emprego atual, nos últimos 1-2 anos. As perdas mais comuns referidas incluíram progenitores, filhos e amigos próximos. Cada relato evidencia nuances distintas sobre o impacto emocional e comportamental do luto.

O entrevistado n.º 1 experienciou um luto antecipatório, ao lidar com a doença prolongada do pai, e posteriormente com a morte súbita da mãe. Este caso ilustra a complexidade do luto antecipatório, em que o trabalho é utilizado como mecanismo de coping temporário, permitindo evitar a dor imediata, mas provocando exaustão emocional e quebra de produtividade a longo prazo. A sua experiência está em consonância com as observações de Parkes (2013) e Kessler (2019), que indicam que estratégias de fuga para o trabalho podem funcionar temporariamente, mas frequentemente resultam em recaídas emocionais. Talcott (2017) também reforça que adiar o enfrentamento do luto pode intensificar o sofrimento, afetando a capacidade de reintegração profissional.

Por outro lado, a entrevistada n.º 2 enfrentou um luto traumático, decorrente da perda de dois filhos em circunstâncias distintas, uma por doença prolongada e outra por acidente súbito. Esta experiência evidencia a intensidade emocional e a necessidade de respostas organizacionais sensíveis. De acordo com Worden (2009), aceitar a realidade da perda é um dos passos mais delicados e essenciais do luto. Quando essa aceitação é dificultada pela ausência de apoio emocional, a dor tende a prolongar-se e a tornar-se

mais difícil de suportar. No caso da entrevistada, a falta de sensibilidade e de acompanhamento por parte da equipa intensificou o sofrimento, deixando-a emocionalmente isolada num momento em que mais precisava de compreensão. Esta vivência confirma as reflexões de Bonanno (2004), que destaca como o apoio social e organizacional pode ser decisivo para fortalecer a resiliência e ajudar a pessoa a reencontrar algum equilíbrio após a perda.

A entrevistada n.º 3, por sua vez, enfatizou a necessidade de respeito pelo espaço emocional e pelo silêncio individual, destacando que a empatia dos colegas e superiores contribuiu significativamente para o seu processo de adaptação. Este relato reflete de forma clara as ideias de Goleman (1995), que realça a importância de compreender e gerir as próprias emoções e as dos outros com sensibilidade, e de Neimeyer (2001), que defende que o processo de luto passa também por reconstruir o sentido e o significado da vida após a perda. A observação mostra que, quando a organização acolhe o colaborador com empatia genuína e lhe permite avançar ao seu próprio ritmo, o regresso ao trabalho torna-se mais leve e humano. Esse cuidado ajuda a restaurar o equilíbrio entre o bem-estar emocional e a produtividade, permitindo que a dor se transforme, aos poucos, em força e capacidade de recomeço.

Os comportamentos observados variaram conforme a intensidade da perda e a disponibilidade de apoio. O entrevistado n.º 1 manteve uma postura mais funcional, utilizando estratégias de coping como concentração no trabalho e procura de orientação junto de superiores, enquanto a entrevistada n.º 2 apresentou retração e dificuldade em assumir responsabilidades, ilustrando que o efeito do luto é mediado por fatores emocionais e organizacionais.

A análise revelou ainda que o apoio organizacional durante o luto varia significativamente. O entrevistado n.º 1 recebeu apoio consistente, incluindo flexibilidade na gestão de horários, acompanhamento dos superiores e compreensão dos colegas. Este tipo de apoio encontra fundamento na Teoria do Suporte Organizacional Percebido, proposta por Eisenberger et al. (1986), que defende que quando os colaboradores sentem que a organização realmente se preocupa com o seu bem-estar, tendem a demonstrar maior resiliência e envolvimento no trabalho. De

forma complementar, Breen e O'Connor (2007) salientam que atitudes pautadas pela empatia e pela escuta genuína não só ajudam na recuperação emocional após uma perda, como também reforçam a confiança e o sentimento de estar integrado num ambiente que acolhe e respeita.

Em contraste, a entrevistada n.º 2 experienciou ausência de apoio durante a segunda perda, sentindo-se isolada e exposta, o que resultou em retração social e desmotivação, evidenciando os efeitos negativos da falta de empatia e acompanhamento. Este cenário é consistente com Bonanno e Kaltman (2001), que destacam a importância do contexto social no desenvolvimento da resiliência, e com Stroebe, Schut e Stroebe (2007), que assinalam que a ausência de estratégias organizacionais claras leva os colaboradores a adotar mecanismos de coping individual que podem agravar o esgotamento emocional.

A entrevistada n.º 3 destacou a diferença cultural entre França e Portugal, percecionando maior empatia e cuidado nas organizações francesas. Isto alinha-se com as teorias de Hofstede (2010) e Triandis (1995), evidenciando que culturas coletivistas valorizam o apoio social e emocional, enquanto culturas mais individualistas tendem a priorizar desempenho e eficiência, relegando questões emocionais para a esfera privada do colaborador. Esta diferença reforça a necessidade de políticas organizacionais culturalmente sensíveis, que considerem o contexto social e cultural ao definir estratégias de apoio a colaboradores enlutados.

A integração do luto na rotina laboral revela-se um desafio complexo, pois envolve conciliar necessidades emocionais com exigências profissionais. Os testemunhos demonstram que o luto afeta atenção, memória e capacidade de tomada de decisão. O entrevistado n.º 1 utilizou o trabalho como mecanismo de coping, conseguindo focar-se em tarefas rotineiras, mas apresentando dificuldades em atividades que exigiam planeamento ou criatividade. Este comportamento está de acordo com as ideias apresentadas por Worden (2009), que afirma que o luto pode gerar desorganização cognitiva temporária, interferindo na execução de tarefas complexas.

A entrevistada n.º 2 evidenciou retração social, evitando reuniões e atividades que exigissem interação intensa, o que provocou atrasos na entrega de projetos e

necessidade de redistribuição de responsabilidades. Bonanno (2004) explica que este tipo de retração é um mecanismo de autoproteção, comum em lutos traumáticos, permitindo ao indivíduo lidar com a dor emocional sem comprometer completamente a performance.

Por outro lado, a entrevistada n.º 3 procurou gerir o luto através de pequenas pausas programadas, conversas com colegas de confiança e reorganização de prioridades, alinhando-se com Parkes (2013), que destaca a importância de micro-rotinas e da delimitação de momentos de trabalho e reflexão pessoal para manutenção da produtividade e da saúde mental.

Estes casos demonstram que a integração do luto no trabalho não se limita à recuperação emocional, mas exige que a organização permita ajustes temporários, respeitando o ritmo individual e evitando penalizar o colaborador, enquanto favorece a continuidade adaptativa da performance.

Os Recursos Humanos assumem um papel central na gestão do luto, funcionando como mediadores entre as necessidades emocionais do colaborador e as exigências da organização. Um RH proativo identifica sinais de sofrimento, disponibiliza recursos adequados e promove políticas de acompanhamento individualizado.

O entrevistado n.º 1 destacou a importância do contacto inicial e do acompanhamento próximo, que incluíram reuniões de escuta ativa e flexibilização de horários. Eisenberger et al. (1986) defendem que o apoio organizacional percebido aumenta a motivação, o compromisso e a resiliência, sendo essencial para a reintegração do colaborador enlutado.

Em contraste, a entrevistada n.º 2 experienciou lacunas significativas, com respostas reativas e pouco estruturadas, evidenciando como a ausência de intervenção de RH compromete a recuperação e pode gerar isolamento social e desmotivação. Stroebe, Schut e Stroebe (2007) salientam que políticas inadequadas aumentam a vulnerabilidade emocional, podendo afetar o desempenho e a saúde mental a longo prazo.

É possível, deste modo, concluir que o profissional de RH estratégico deve:

- Criar protocolos claros de acompanhamento do luto, definindo etapas de contacto e reintegração gradual;
- Promover comunicação empática, assegurando que a equipa compreenda a situação sem expor ou estigmatizar o colaborador;
- Facilitar acesso a recursos psicológicos, incluindo aconselhamento clínico ou sessões especializadas;
- Sensibilizar líderes e gestores, desenvolvendo competências de inteligência emocional (Goleman, 1995) para lidar com colaboradores enlutados.

Assim, o profissional de RH não se limita a funções operacionais, assumindo um papel decisivo na manutenção do bem-estar emocional, da produtividade e da retenção de talento.

A partir das experiências relatadas e da literatura especializada, é possível delinear recomendações para a gestão do luto no ambiente de trabalho:

- Protocolos estruturados de acompanhamento: Estabelecer procedimentos claros para identificar colaboradores afetados, realizar contacto inicial, acompanhar a evolução emocional e planear a reintegração gradual. Worden (2009) enfatiza que o apoio estruturado facilita a construção de sentido e a adaptação emocional;
- Flexibilidade temporária: Permitir ajustes de horários, redistribuição de tarefas e adaptação das responsabilidades. Parkes (2013) afirma que essas medidas reduzem o stress e promovem a retomada progressiva da produtividade;
- Formação de líderes e gestores: Capacitar líderes para comunicação empática, identificação de sinais de sofrimento e implementação de estratégias de apoio adaptadas a cada colaborador. Goleman (1995) sublinha que a inteligência emocional é determinante na gestão das emoções próprias e alheias, fortalecendo ambientes de trabalho saudáveis;



- Apoio psicológico acessível: Disponibilizar acompanhamento clínico ou aconselhamento, de forma contínua ou pontual, garantindo que os colaboradores possam gerir a dor emocional sem prejuízo do desempenho;
- Sensibilização da equipa: Promover uma cultura de empatia, orientando colegas sobre como oferecer apoio sem invadir o espaço pessoal ou criar expectativas sobre o ritmo de recuperação;
- Revisão de políticas internas: Integrar estratégias de apoio emocional nas políticas organizacionais, incluindo licença adicional quando necessária, acompanhamento pós-luto e avaliação ponderada das tarefas atribuídas;

Estas recomendações evidenciam que o luto no trabalho não pode ser tratado apenas como uma questão legal ou temporária. A sua gestão exige sensibilidade, flexibilidade e comunicação empática, promovendo recuperação emocional, manutenção de produtividade e fortalecimento do vínculo entre colaborador e organização.

### **3.5.2 Considerações finais (síntese dos estudos 1 e 2): discussão e análise final**

O estudo realizado permitiu concluir que o processo de luto vivido no contexto profissional é uma experiência profundamente pessoal e variável, influenciada por diversos fatores individuais, sociais e culturais. Através das entrevistas, verificou-se que as reações ao luto não se limitam ao impacto imediato da perda, mas podem manifestar-se de formas distintas, como no caso do luto antecipatório ou do luto traumático, o que exige das organizações uma resposta sensível e flexível que respeite o ritmo e as necessidades de cada colaborador.

Observou-se que, na generalidade das empresas portuguesas, o apoio concedido aos trabalhadores enlutados restringe-se frequentemente à concessão dos dias de licença legalmente previstos, sem que existam estratégias claras ou estruturadas que abordem as dimensões emocionais subjacentes. Esta limitação pode agravar o sofrimento do

colaborador, afetando não só a sua saúde mental como o seu desempenho profissional. Por contraste, experiências vividas em contextos culturais diferentes, como o francês, revelam que ambientes de trabalho com maior empatia e solidariedade tendem a favorecer uma recuperação mais eficaz e uma reintegração mais harmoniosa do trabalhador.

É também relevante destacar o papel determinante que o profissional de Recursos Humanos desempenha nestas situações. Este deve atuar como uma ponte entre o colaborador e a organização, promovendo um ambiente onde as emoções são legitimadas e respeitadas, sem descuidar as necessidades da empresa. Para tal, é essencial que estes profissionais desenvolvam competências técnicas e emocionais que lhes permitam implementar políticas internas que apoiem verdadeiramente os trabalhadores em luto.

No sentido de melhorar a resposta organizacional face ao luto, é fundamental que as empresas adotem uma postura proativa, iniciando desde logo um contacto pessoal e empático com o colaborador enlutado, expressando condolências e disponibilizando-se para apoiar conforme as suas necessidades. O diálogo aberto com o trabalhador permite definir em conjunto a melhor forma de acompanhamento, incluindo o modo como este prefere gerir a sua ausência e a sua eventual participação em atividades da empresa durante o período de luto. Ajustar temporariamente as tarefas e responsabilidades, atribuindo funções mais leves e assegurando apoio direto, ajuda a facilitar a reintegração gradual do colaborador. Além disso, a flexibilidade horária, incluindo pausas alargadas e a possibilidade de gerir o trabalho de forma progressiva, é crucial para que o trabalhador possa adaptar-se às suas condições emocionais sem sentir pressão excessiva.

A promoção de uma cultura organizacional sensibilizada para o tema do luto pode também ser reforçada por programas de formação e sensibilização que envolvam todos os membros da empresa, desde gestores até colegas, fomentando a empatia e a compreensão mútua. Disponibilizar apoio psicológico especializado, acessível e confidencial, constitui outro pilar fundamental para o bem-estar do trabalhador. Finalmente, a qualificação dos profissionais de Recursos Humanos em competências

emocionais e sociais é imprescindível para que possam gerir estas situações com eficácia e humanidade, contribuindo para um ambiente de trabalho mais acolhedor e saudável.

Na minha perspetiva, o modo como o luto é tratado nas organizações portuguesas revela ainda uma certa resistência em reconhecer e integrar as necessidades emocionais dos colaboradores. Tal cenário evidencia uma visão predominantemente centrada na produtividade imediata, que acaba por desvalorizar o impacto profundo que a perda pessoal tem na vida profissional. Considero que as empresas têm a obrigação ética e estratégica de cultivar ambientes mais humanos, onde o apoio a colaboradores enlutados seja encarado como um investimento no capital humano, que fortalece a ligação e o compromisso entre trabalhador e organização.

Por isso, creio que a transformação da cultura organizacional passa necessariamente pela valorização do papel dos Recursos Humanos como mediadores sensíveis e competentes, pela criação de políticas internas adaptadas à realidade emocional dos trabalhadores e pela promoção de uma atitude empática que legitime o espaço para o luto no trabalho. Só assim será possível construir organizações verdadeiramente sustentáveis, onde o bem-estar e a produtividade caminhem lado a lado.

## **Conclusão**

A presente dissertação procurou aprofundar a compreensão da relação entre o luto e a gestão de recursos humanos, explorando como as organizações podem reconhecer e responder às necessidades dos colaboradores que atravessam este processo difícil. O estudo permitiu confirmar que o luto é uma experiência complexa, individual e multifacetada, que afeta diretamente o desempenho, o bem-estar e a integração do trabalhador no ambiente laboral.

No cumprimento do objetivo geral, constatou-se que a gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial no acompanhamento dos colaboradores enlutados, não apenas pela aplicação das políticas existentes, mas sobretudo pelo desenvolvimento de uma cultura organizacional empática e sensível às questões emocionais. A análise dos testemunhos e da literatura reforçou a necessidade de as empresas irem além do cumprimento das licenças legais, promovendo estratégias que respeitem a singularidade de cada processo de luto.

Ao nível prático, o estudo fornece pistas relevantes para o desenvolvimento de políticas mais humanas e adaptadas às realidades contemporâneas do mundo do trabalho, sugerindo que o investimento no bem-estar emocional dos trabalhadores não deve ser visto apenas como um gesto de empatia, mas como uma estratégia de retenção e de valorização do capital humano. Em particular, o estudo realça o papel estratégico dos profissionais de RH como agentes de mudança, capazes de influenciar positivamente a cultura organizacional e de promover um ambiente mais acolhedor e emocionalmente inteligente.

Em termos dos objetivos específicos, destacam-se várias práticas que se revelam essenciais para apoiar efetivamente o colaborador em luto. A implementação de políticas de licença por luto que concedam tempo suficiente para o trabalhador processar a perda é fundamental, como referenciado por Chiavenato (2014), permitindo-lhe enfrentar os desafios emocionais e logísticos inerentes a esta fase. Para além disso, a flexibilidade de horários, salientada por McKee e Massimilian (2006),

mostra-se eficaz para facilitar uma adaptação gradual, criando espaço para o equilíbrio emocional e reduzindo o impacto negativo do regresso ao trabalho. Ainda, a disponibilização de programas de apoio psicológico no local de trabalho constitui um apoio valioso para a recuperação emocional e a manutenção da produtividade, como defendido por Worden (2018).

Por último, mas não menos importante, o papel do profissional de Recursos Humanos emerge como central para garantir que estas práticas sejam aplicadas com sensibilidade e eficácia. A empatia, enquanto competência chave, contribui para a criação de um ambiente acolhedor, onde o colaborador sente que a sua dor é reconhecida e respeitada, o que facilita o processo de ajustamento e reforça o vínculo com a organização.

A questão do luto no trabalho permanece ainda envolta num certo tabu, muitas vezes remetida para a esfera privada do colaborador, sem que se reconheça o seu impacto real no funcionamento das equipas e da própria organização. Esta investigação sublinha que ignorar o sofrimento emocional dos trabalhadores não o elimina: apenas o empurra para o silêncio e para formas indiretas de manifestação, como a quebra de produtividade, o aumento do absentismo ou o distanciamento emocional da função.

Apesar dos **contributos** alcançados, importa reconhecer as **limitações** da presente investigação. Em primeiro lugar, o número reduzido de participantes (três entrevistados) e o recurso a uma amostragem intencional e não probabilística limitam a possibilidade de generalização dos resultados. O estudo procurou aprofundar as experiências individuais, mas não pretendeu apresentar conclusões universais, sendo os dados representativos apenas do universo restrito abordado.

Para além disso, o facto de os participantes pertencerem a setores distintos e de as suas experiências de luto se terem dado em momentos e contextos muito diversos introduz variabilidade que, embora enriqueça a análise, também dificulta a criação de padrões fixos de resposta organizacional. Acresce ainda o potencial viés de memória ou de perceção pessoal, inevitável em estudos que envolvem vivências fortemente emocionais.

Outra limitação prende-se com o facto de o estudo ter sido conduzido exclusivamente a partir da perspectiva dos colaboradores enlutados. A ausência da visão dos próprios profissionais de recursos humanos ou das lideranças impede uma compreensão mais ampla das dinâmicas institucionais, das estratégias formais adotadas e das dificuldades enfrentadas na gestão do luto em contexto laboral.

A investigação está centrada no contexto português, cujas práticas laborais, legislação e cultura organizacional são específicas. Assim, os resultados podem não ser diretamente aplicáveis a outros contextos nacionais com abordagens diferentes ao luto.

Para além destes fatores, o carácter emocional e delicado do tema pode ter levado alguns participantes a não partilharem todos os aspetos da sua experiência ou a suavizarem certos relatos, o que pode limitar a profundidade ou autenticidade dos dados obtidos.

Sublinhe-se ainda que a recolha de dados foi realizada num único momento, não permitindo observar a evolução do luto e das estratégias de apoio ao longo do tempo. Também não foram analisados documentos formais das organizações (como regulamentos internos ou políticas escritas), o que teria permitido triangular a perspectiva dos colaboradores com a dimensão institucional.

Tendo em conta estas limitações, **futuras investigações** poderão beneficiar da ampliação da amostra, tanto em número como em diversidade geográfica e setorial, permitindo observar possíveis variações no tratamento do luto consoante o tipo de organização, a cultura empresarial ou o grau de formalização das práticas de recursos humanos.

Seria igualmente relevante incluir a perspectiva dos profissionais de RH, gestores ou líderes de equipas, de modo a captar não apenas as vivências de quem experienciou o luto, mas também os desafios, dilemas éticos e estratégias utilizadas por quem acompanha e gere esses processos dentro da organização.

A adoção de metodologias mistas (quantitativas e qualitativas) poderá também permitir uma análise mais abrangente, combinando o detalhe das experiências pessoais com dados estatísticos que ajudem a identificar tendências mais generalizadas.

Além destas, poderá ser relevante comparar organizações que implementam políticas estruturadas de apoio ao luto com outras que não o fazem, avaliando o impacto concreto dessas medidas no bem-estar, na produtividade e na retenção de talento. Outra possibilidade seria investigar as perspetivas dos próprios profissionais de recursos humanos, compreendendo até que ponto se sentem preparados e apoiados para lidar com estas situações.

Estudos longitudinais que acompanhassem colaboradores enlutados ao longo de meses ou anos, permitindo observar de que forma o apoio recebido influencia a reintegração profissional e o vínculo organizacional a médio e longo prazo, poderão mostrar-se enriquecedores quanto a este tema. Da mesma forma, estudos comparativos entre países poderiam ajudar a perceber o papel das diferenças culturais e legais na forma como o luto é tratado no trabalho. Para além disso, uma linha promissora passaria também por se analisar o impacto económico das políticas de apoio ao luto, avaliando custos e benefícios em termos de absentismo, rotatividade e produtividade.

Seria de igual forma pertinente explorar a forma como o luto é tratado em diferentes gerações de trabalhadores ou em contextos de trabalho remoto e híbrido, realidades cada vez mais comuns e que levantam novos desafios à criação de laços de apoio emocional entre colegas e chefias.

Por fim, futuras investigações poderão explorar o impacto a longo prazo das práticas de apoio ao luto na retenção, produtividade e satisfação dos colaboradores, bem como o papel da formação dos profissionais de RH na construção de culturas organizacionais mais sensíveis e empáticas.

Relativamente ao tópico em questão, diversos aspetos permanecem pouco abordados na literatura, abrindo espaço para novas investigações. Como sugestões de temas que podem ser explorados, tem-se os seguintes:

- Dias de nojo: suficientes ou insuficientes?;
- Formação e capacitação específica do profissional de RH para gerir situações de luto;
- A influência do tipo de perda (familiar, amigo, outro);
- O impacto da formação em inteligência emocional dos profissionais de RH na forma como gerem o luto.

Em suma, a presente dissertação abre portas para mais conhecimento e não esgota o tema, contribuindo para o avanço da área, assim como confirma que uma gestão de recursos humanos que compreenda o impacto do luto e que implemente medidas concretas de apoio não só promove o bem-estar do colaborador, como também beneficia a própria organização, através do fortalecimento do capital humano e da melhoria do clima laboral. A reflexão e a ação conjunta em torno deste tema são, por isso, essenciais para o desenvolvimento de organizações mais humanas, resilientes e sustentáveis.

O luto no local de trabalho não deve ser encarado como um problema a evitar, mas como uma realidade a ser acolhida com sensibilidade, preparação e coragem institucional. O papel dos profissionais de recursos humanos, como mediadores entre a direção e os trabalhadores, é crucial para garantir que o sofrimento não se transforma num fator adicional de exclusão, mas antes numa oportunidade para praticar solidariedade e responsabilidade social dentro da empresa.

Como ficou claro pelos testemunhos analisados, o apoio ou a sua ausência, marca de forma duradoura a relação do colaborador com a empresa. A falta de respostas adequadas pode não só comprometer o processo de recuperação individual, mas também gerar sentimentos de desvalorização, injustiça e afastamento emocional. Por outro lado, quando existe empatia, flexibilidade e respeito pela dor, cria-se um vínculo organizacional mais forte, baseado na confiança e na reciprocidade.

Mais do que um desafio interno das organizações, a gestão do luto reflete uma mudança cultural necessária na forma como a sociedade encara o sofrimento e a vulnerabilidade no trabalho. A promoção de ambientes laborais que acolham esta dimensão humana



contribui para redefinir o papel do trabalho na vida das pessoas, afirmando valores de solidariedade, respeito e cuidado mútuo que ultrapassam as fronteiras empresariais.

A humanização da gestão de pessoas não é um luxo nem uma tendência, mas uma exigência ética e estratégica, especialmente em momentos de fragilidade como o luto. Ao cuidar dos seus, a organização cuida de si própria.

## Referências e Bibliografia

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452.

Attig, T. (2004). *How we grieve: Relearning the world*. Oxford University Press.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28.

Bonanno, G. A., & Kaltman, S. (2001). The varieties of grief experience. *Clinical Psychology Review*, 21(5), 705–734.

Bowlby, J. (1980). *Attachment and loss: Vol. 3. Loss, sadness, and depression*. Basic Books.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Breen, L., & O'Connor, M. (2007). Bereavement in the workplace: Support and strategies for coping. London: Routledge.

Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª ed.). Elsevier.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.

Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28.

Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. Harvard Business Review Press.

Doka, K. J. (2014). Grief is a journey: Finding your path through loss. Atria Books.

Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1), 405–432.

Dutton, J. E. (2006). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 263–278). Berrett-Koehler.

Dutton, J., & Workman, K. (2016). Compassionate organizations and the workplace. *Organizational Dynamics*, 45(3), 183–191.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Gilbert, C., Levesque, C., & Pletneva, D. (2021). The C.A.R.E. model for bereavement support at work: Communication, Accommodation, Recognition, and Emotional support. *Journal of Organizational Psychology*, 21(4), 45–60.

Grewal, D., & Salovey, P. (2005). Feeling smart: The science of emotional intelligence. *American Scientist*, 93(4), 330–339.

Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Kabat-Zinn, J. (2013). Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness. Bantam Dell.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kessler, D. (2019). Finding meaning: The sixth stage of grief. Scribner.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2014). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 67(2), 259–313.

Kübler-Ross, E. (1969). On death and dying. Macmillan.

Lawler, E., & Griffin, R. W. (2017). Managing human resources (10th ed.). Cengage Learning.

Leite, B., Clark, M., & colaboradores. (2019). Reações de colaboradores ao luto no contexto laboral português: Um estudo empírico. Universidade de Lisboa.

Lopes, C., Salovey, P., & Straus, R. (2006). Emotional intelligence and the quality of social interactions. *Personality and Individual Differences*, 41(8), 1351–1362.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.

McEwen, B. S. (2007). Physiology and neurobiology of stress and adaptation: Central role of the brain. *Physiological Reviews*, 87(3), 873–904.

McKee, R., & Massimilian, A. (2006). *The human side of change: Leadership, engagement, and organizational culture*. Harvard Business School Press.

Mikolajczak, M., Menil, C., & Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*, 41(5), 1107–1117.

Moss, D. (2020). Supporting employees through grief: A human resource perspective. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(3), 173–189.

Neimeyer, R. A. (2001). Meaning reconstruction and the experience of loss. *American Psychological Association*.

Neimeyer, R. A. (2012). *Techniques of grief therapy: Assessment and intervention*. Routledge.

Parkes, C. M. (2001). *Bereavement: Studies of grief in adult life* (3rd ed.). Routledge.

Parkes, C. M. (2013). *Bereavement: Studies of grief in adult life* (4th ed.). Routledge.

Pletneva, D. (2024). Job crafting and workplace adaptation during bereavement. *Journal of Workplace Psychology*, 39(2), 102–118.

Poulin, M. J., Brown, S. L., Dillard, A. J., & Smith, D. M. (2012). Giving to others and the association between stress and mortality. *American Journal of Public Health*, 102(12), 2327–2333.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Ricardo Moreira. (2010). Poder e gestão de recursos humanos em Portugal: Análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental.

Rosenblatt, P. C. (2001). *Parent loss: Strategies for helping children and families*. Routledge.

Ruiz, C., & Oliveira, M. (2014). Empathy and human resources management: Approaches to the workplace. *Journal of Management Development*, 33(6), 550–561.

Santos Azevedo, J. (2025). A experiência da perda e luto vivenciado por colaboradores: Estudo exploratório.

SHRM. (2016). Bereavement leave policies in U.S. organizations. Society for Human Resource Management.

Sparrow, P., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a strategic human resource management framework. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263.

Sussman, S., & Liem, G. A. D. (2016). Workplace empathy and grief: Impacts on employee engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 123–134.

Stroebe, M., & Schut, H. (1999). The dual process model of coping with bereavement: Rationale and description. *Death Studies*, 23(3), 197–224.

Stroebe, M., Schut, H., & Stroebe, W. (2007). Health outcomes of bereavement. *The Lancet*, 370(9603), 1960–1973.

Talcott, J. (2017). *The work and grief connection: Navigating loss in the workplace*. Palgrave Macmillan.



Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its measurement: A symposium. *Journal of Educational Psychology*, 11(4), 299–301.

Triandis, H. C. (1995). Individualism and collectivism. Westview Press.

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition: Building the HR architecture. Harvard Business School Press.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

Worden, J. W. (2018). Grief counseling and grief therapy: A handbook for the mental health practitioner (5th ed.). Springer.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.

## ANEXO A: Guião (semi-estruturado) das entrevistas

### A. Elementos de Identificação

Nome: \_\_\_\_\_  
Género: M      F      Data de nascimento: \_\_/\_\_/\_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_  
Habilitações Literárias: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_  
Trabalhador por conta própria (recibos verdes):      Trabalhador por conta de outrem (CT):  
Desde quando? \_\_/\_\_/\_\_\_\_

### B. Introdução ao Tema

Apresentação do trabalho que está a ser realizado – tema, linhas gerais e objetivos.  
Importância da entrevista em questão e seus objetivos gerais e específicos.

Breve nota sobre como é que a entrevista irá funcionar:

- Entrevista efetuada oralmente, com recurso a perguntas abertas e respostas livres (podendo o entrevistado recusar-se a responder) e possibilidade de interrupção a qualquer momento.
- Direito a confidencialidade e anonimato, necessidade de consentimento escrito prévio para a respetiva gravação áudio.

*Nota: Sendo apenas um guião de entrevista, este contém as perguntas gerais que foram sendo colocadas a cada entrevistado. Dependendo do caso concreto e das respostas de cada entrevistado, as perguntas poderão variar, acrescentando-se questões e/ou alterando a ordem das perguntas.*

### C. Entrevista

#### **Bloco 1: Elementos de Identificação e Contextualização da Atividade Profissional**

1. Pergunta sobre os elementos de identificação + percurso profissional até ao momento;
2. Em que consistem as suas funções atuais na empresa? Há quanto tempo trabalha lá?

#### **Bloco 2 – Compreensão e Experiência do Luto de cada Entrevistado**

0. Como definir o conceito de luto?
0. Já passou por alguma situação de luto em contexto de trabalho? Qual o laço com o falecido? Poderia falar-me um pouco sobre a sua experiência pessoal durante esse período?
0. Quanto tempo sentiu que precisou para recuperar emocionalmente dessa perda?
0. Como lidar com o luto?

#### **Bloco 3 – Reintegração e Impacto no Trabalho**

0. Quando comunicou o falecimento de \_\_\_\_\_ à sua empresa, o que aconteceu? Teve direito a dias de nojo? Quantos?
0. Como foi o seu regresso ao trabalho após o luto?
0. Sentiu que o luto afetou o seu desempenho profissional? De que forma?
0. Sentiu que foi compreendido(a) e acolhido(a) pelos seus colegas e superiores?
0. Houve alguma mudança na sua forma de trabalhar ou de se relacionar com os outros após essa experiência?
0. Na sua opinião, o modo como a empresa lida com o luto de um colaborador pode influenciar o seu desempenho no trabalho? Se sim, como e porquê?

#### **Bloco 4 – Apoio Organizacional e Recursos Humanos**

0. O departamento de Recursos Humanos entrou em contacto consigo durante o seu período de luto? Se sim, como?
0. A sua empresa demonstrou solidariedade para consigo e/ou ofereceu-lhe algum tipo de apoio durante ou após o seu luto?
0. Considera que o apoio recebido foi suficiente e/ou ao encontro daquilo que era necessário para si? O que teria feito a diferença?
0. Que tipo de apoio acredita que as empresas deveriam oferecer a colaboradores em processo de luto?
0. Acredita que o apoio ao luto nas empresas contribui para o bem-estar e motivação dos trabalhadores?

#### **Bloco 5 – Reflexão e Cultura Organizacional**

0. Na sua opinião, qual é o papel ideal de um profissional de Recursos Humanos numa situação de luto de um colaborador? Que características deve este profissional possuir nestes casos?
  0. Acredita que uma cultura organizacional solidária e empática em situações como esta pode impactar positivamente a empresa? Porquê?
  0. Tem ideia de possíveis medidas de apoio ao luto que possam ser implementadas pelas empresas para auxiliar os trabalhadores neste período? De que forma é que acha que estas poderiam ajudar o trabalhador?

#### **Perguntas Adicionais Específicas (por entrevistado)**

##### Entrevistado 1 – Líder de departamento de contabilidade (Homem, 46 anos)

- Já teve de lidar com algum membro da sua equipa em processo de luto? Como foi essa experiência?
- Sentiu diferenças na forma como o trabalhador em causa orientava o trabalho antes de passar pelo luto, durante o luto e após o luto?
- Acha que os líderes de equipa devem ter formação em como apoiar emocionalmente os colaboradores?

##### Entrevistada 2 – Atendente de Balcão (Mulher, 54 anos)

- Trabalhando com o público, sentiu necessidade de esconder ou disfarçar os sentimentos durante o período de luto? Houve assim algum momento que se recorde em que se descontrolou?
- Sentiu-se apoiada pelos seus colegas ou superiores hierárquicos nessa altura?

Entrevistada 3 – Assistente ao Cliente (Mulher, 32 anos, Mestrado)

- Trabalhando com o público, sentiu necessidade de esconder ou disfarçar os sentimentos durante o período de luto? Houve assim algum momento que se recorde em que se descontrolou?
- Sentiu-se apoiada pelos seus colegas ou superiores hierárquicos nessa altura?
- Acha que, em comparação com Portugal, em França as empresas estão mais preparadas para lidar com estes temas? Seria possível implementar algumas praticas cá?

**D. Conclusão**

- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?
- Agradecimento pela disponibilidade demonstrada.

## ANEXO B: Tabela de análise de conteúdo

Conceito de luto	Representações pessoais sobre o luto	<p>"Luto é o sentimento de perda que temos quando falece alguém de quem gostamos." (e1, p3)</p> <p>"É o perder alguém. Estar com ar triste. Sensação de tristeza, perda..." (e2, p3)</p> <p>"Para mim o luto é a representação de que a pessoa tem um ente querido que faleceu. No fundo, estar de luto é apresentar-se perante as outras pessoas como tendo uma pessoa que faleceu, dizendo-o, vestindo-se de preto.... É um ato de transmissão de pesar e tristeza perante os outros. Por outro lado, também é uma atitude, é o facto de durante determinado tempo fazer <i>jus</i> à pessoa que faleceu e respeitá-la, dedicando um período de tempo a essa pessoa." (e3, p3)</p>
	Influência da experiência individual na percepção do luto	<p>"Passei por algumas, mas há duas que... Perdi o meu filho mais novo com 20 anos (...) Foi duro. Tinha acabado de entrar para a loja." (e1, p4)</p> <p>"Honestamente, não sei como é que consegui trabalhar. (...) Fiz o meu luto com o meu pai ainda vivo. Chorava sempre que não estava com ele." (e1, p8)</p> <p>"Recuperar emocionalmente? Não consigo. Nem sei se uma pessoa recupera disso." (e2, p5)</p> <p>"Passei por duas perdas muito marcantes." (e3, p4)</p> <p>No caso do meu pai foi difícil, mas tive apoio. Com a minha melhor amiga, ainda é uma ferida muito aberta." (e3, p5)</p>

Inteligência emocional e luto	Estratégias individuais de regulação emocional	<p>“Acho que cada pessoa encara o luto à sua maneira. Uns podem fazer o luto de imediato. Outros, como eu, refugiam-se noutras coisas e tentam não pensar nisso. Não há propriamente uma fórmula mágica.” (e1, p6)</p> <p>"O trabalho, para mim, foi um escape... Tudo era uma desculpa para não ir para casa. (...) Ainda hoje disfarço. Já me aconteceu ter de sair do balcão para ir chorar na casa de banho. E voltar, como se nada fosse.” (e1, p8)</p> <p>"Depende de pessoa para pessoa... ao fim ao cabo, é uma pessoa ter coragem de ir em frente." (e2, p6)</p> <p>"Para mim, lidar com o luto passou muito por ter tempo para mim. (...) Só o facto de me deixarem respirar, de respeitarem o meu silêncio, fez muita diferença. (...) Nesses momentos, às vezes o que ajuda é só ouvir um “que bom ver-te de volta, sentimos a tua falta”. (...) Para mim, é com silêncio. É ter espaço para respirar, interiorizar, é respeitar o nosso estado de espírito.” (e3, p6)</p>
	Impacto emocional do luto no desempenho profissional	<p>“Perdi o fio, a paciência, tudo. Fazia erros tontos. Enganava-me a passar códigos. Estava só em modo sobrevivência. (...) Depois da baixa médica, tinha alguns momentos em que o cérebro ficava em branco, esquecia-me de fazer coisas básicas.” (e1, p8)</p> <p>“Mais do que o luto, foi a ausência de luto que mais me afetou. Arrependo-me de não ter feito uma pausa quando o meu pai faleceu. Acho que teria sido menos traumatizante do que estar a fazer dois lutos de uma só vez. Depois da baixa médica, tinha alguns momentos em que o cérebro ficava em branco, esquecia-me de fazer coisas básicas.” (e1, p9)</p> <p>“Tinha dificuldade em reter informação, errava em tarefas simples, estava completamente desligada. Sentia-me emocionalmente esgotada.” (e2, p8)</p>

		<p>"Claro que afetou. Não conseguia sorrir, e sorrir faz parte do meu trabalho. Perdi o fio, a paciência, tudo." (e2, p9)</p> <p>"Agora, tenho outra opinião. A morte da Ana afetou muito o meu desempenho. (...) Sentia-me emocionalmente esgotada." (e3, p9)</p>
Estratégias para lidar com o luto	Mecanismos de coping utilizados pelo colaborador	<p>"Havia alturas em que me refugiava na casa de banho só para estar um bocadinho sozinho, porque a minha sala era aberta naquela altura." (e1,p8)</p> <p>"É ultrapassar a situação, recuperar, e voltar a reorganizar-se. (...) Acho que cada pessoa encara o luto à sua maneira. Uns podem fazer o luto de imediato. Outros, como eu, refugiam-se noutras coisas e tentam não pensar nisso." (...) Acho que não há uma regra base, todos lidamos com o luto de forma diferente. Para mim, é com silêncio. É ter espaço para respirar, interiorizar, é respeitar o nosso estado de espírito." (e2, p6)</p> <p>Havia alturas em que me refugiava na casa de banho só para estar um bocadinho sozinho, porque a minha sala era aberta naquela altura. (e1,p7)</p> <p>"Ainda hoje disfarço. Já me aconteceu ter de sair do balcão para ir chorar na casa de banho. E voltar, como se nada fosse." (e2, p8)</p> <p>"Fiquei mais dura. Mais fria, talvez. A empatia desapareceu. Comecei a ver tudo como "trabalho é trabalho, mais nada". Deixei de acreditar que somos uma equipa. Agora vou lá pelos clientes e pelo dinheiro." (e2, p12)</p> <p>"Sim, tive de esconder muito. Disfarçar." (e3, p9)</p> <p>"Tornei-me mais cautelosa. Percebi que não podia contar com o ambiente de trabalho para lidar com estas questões. Deixei de partilhar certas coisas. Fiquei mais reservada." (e3, p12)</p>

	<p>Papel do contexto laboral na recuperação emocional</p>	<p>“Os meus colegas não compreendiam o que se passava comigo. Honestamente, nem eu.” (e1, p5)</p> <p>"Foi graças à compreensão e amizade dos meus colegas e dos meus diretores que eu consegui ajudar a minha mãe quando o meu pai ficou doente. Nenhum deles me questionou sobre eu nem sempre ir à empresa (trabalhar presencialmente, isto é), ou ter de sair de rompante. Sempre me puseram à vontade. Isso não é muito normal de acontecer.” (e1, p10)</p> <p>“Parece difícil de compreender, por vezes, mas as pessoas são diferentes umas das outras. Algumas querem sentir-se apoiadas pelos colegas, querem que lhes deem os pêsames, querem conversar, sair, não querem estar sozinhas. Outras não querem falar sobre isso. O assunto vira uma espécie de tabu.” (e1, p20)</p> <p>“Regressar ao trabalho depois de a minha amiga morrer, foi estranho. Não conseguia concentrar-me, e ninguém perguntava se estava tudo bem comigo.” (e2, p3)</p> <p>“Voltar foi um pesadelo. A noite anterior nem dormi. Tive ataques de ansiedade o dia todo. Sentia-me um robô. Perguntava-me se valia mesmo a pena o que eu estava a fazer.” (e2, p8)</p> <p>"Completamente. Se a empresa não te dá apoio, a dor fica mais pesada. E nós levamos isso connosco para o trabalho." (e2, p9)</p> <p>“Não falava com ninguém. No dia antes de voltar ao trabalho, só pensava “e se alguém me pergunta como estou? E se digo a verdade e desato a chorar no meio do balcão?”. Mas ninguém perguntou. Só me olhavam de soslaio.” (e2, p10)</p>
--	---	--



		<p>“Quando perdi o meu filho mais novo, a equipa apoiou-me. A minha coordenadora de equipa ligou-me, foi ao funeral (foi a ambos os funerais). Os colegas foram impecáveis, perguntavam como é que eu estava e, quando regressei, tiveram o cuidado de me dar tempo. Introduziram-me devagar. No caso do meu filho mais velho... foi o oposto. Ninguém me ajudou. Eu estava completamente sozinha naquela cidade, e mesmo sabendo disso, ninguém se ofereceu para me acompanhar, para me ajudar com nada. Só queriam saber o que tinha acontecido. Vinham perguntar, não por empatia, mas por curiosidade. Às vezes eu chegava e elas paravam de falar. Senti-me exposta, invadida. Quando viram que eu não lhes dizia nada, a atitude delas mudou. Foram zero tolerantes comigo. Irritavam-se se eu fazia algum erro. Comiam juntas, mas nem me convidavam. Olhavam para mim com aquele olhar de “então, já passou?”. Mesmo a minha chefe, não dizia nada quando vinha à loja. Fiquei mesmo chocada. Senti-me invisível.” (e2, p11)</p> <p>“Em França, o ambiente era mais empático, havia outro cuidado. Aqui, sinto que se respeita menos o espaço emocional das pessoas. (...)Não conseguia concentrar-me, e ninguém perguntava se estava tudo bem comigo. Estranhavam eu estar assim por causa de uma pessoa que não era da minha família.” (e3, p8)</p> <p>“O modo como a empresa reage ao luto de um trabalhador tem impacto direto no que ele entrega depois.” (E3, p12)</p> <p>“Outra coisa que podem fazer é distrair a pessoa. Convidá-la para lanchar, fazer uma pausa. O ambiente pode ajudar muito.” (e3, p23)</p>
--	--	--

Gestão administrativa do processo de luto	Procedimentos formais (ex: dias de nojo, comunicação interna)	<p>"Quando o meu pai faleceu, tive direito aos dias que estão estipulados por lei. (...) E depois voltei a trabalhar. (...) Quando foi com a minha mãe, não cheguei a ir trabalhar sequer. A minha mulher obrigou-me a ir ao médico. Fiquei de baixa durante um mês e pouco." (e1, p7)</p> <p>"Uma pessoa que passa por um luto precisa de tempo e de espaço, o que nem sempre é fácil em contexto de trabalho. Alguns não têm possibilidade de tirar férias, outros entraram há pouco tempo e ainda não têm direito a usufruir delas. (...) " (e1, p16)</p> <p>"A empresa deu-me uns dias. Acho que 15 ou 20, não tenho bem a certeza. Mas a verdade é que esses dias não chegam para nada." (e2, p7)</p> <p>"Em França, quando perdi o meu pai, tive direito a cinco dias de luto - o que está previsto por lei lá. Quando a minha amiga faleceu, já cá, não tive direitos a dias." (e3, p7)</p>
	Perceção da justiça organizacional	<p>"Mas a verdade é que esses dias não chegam para nada. Não há estrutura, não há apoio. É só a formalidade." (e1, p7)</p> <p>"Todos os meus colegas foram aos funerais e ajudaram-me da melhor forma que puderam. Acho que foi um dos melhores sítios onde trabalhei." (e1, p10)</p> <p>"O luto é uma fase complicada na vida de uma pessoa. Se ela se sentir apoiada, consegue mais facilmente passar por ele. Não podemos esperar que uma pessoa que se encontre de luto tenha o mesmo rendimento que um trabalhador que não esteja. Há que lhe dar ferramentas para ele poder passar por ele. Às vezes isso passa por lhe dar mais dias de descanso, ou por lhe dar algum espaço para respirar." (e1,p12)</p>

		<p>"De todo. (...) No caso do meu filho mais velho... foi o oposto. Ninguém me ajudou. Eu estava completamente sozinha naquela cidade." (e2, p10)</p> <p>"Estranhavam eu estar assim por causa de uma pessoa que não era da minha família. (...) Foi como se não fosse importante. Mas era." (e2, p9)</p> <p>"Se a empresa não te dá suporte, a dor fica mais pesada. E nós levamos isso connosco para o trabalho." (e2, p13)</p> <p>"Nenhuma solidariedade. E o mais cruel é que sabiam que eu estava completamente sozinha." (e2, p15)</p> <p>"Não custava nada perguntar se eu precisava de alguma coisa. Ter um gesto simpático. Ou, no mínimo, serem pacientes comigo. Parecia que tinham medo, como se achassem que, se fossem gentis, eu ia colar-me a eles. Criar expectativas. Sei lá." (e2, p16)</p> <p>"Difícil. Aqui, sinto que se respeita menos o espaço emocional das pessoas." (e3, p8)</p> <p>"(...) foi como se nada tivesse acontecido. Davam-me aqueles olhares do género "estás bem?", mas dava para ver que estavam todos cheios de trabalho e queriam que eu os ajudasse, que fosse produtiva.</p> <p>Não compreendiam a minha dor. Foi como se não fosse importante. Mas era. Era família para mim. E é como se os outros não entendessem que o luto pode ser por amigos, também." (e3, p11)</p>
--	--	--

		<p>“Apoiar o luto é investir na saúde mental dos trabalhadores. E isso reflete-se no desempenho, na lealdade, e na forma como nos relacionamos com a empresa.” (e3, p18)</p>
GRH e luto	Ações do departamento de RH durante e após o luto	<p>"Sim. Ligaram-me a dar os pêsames, e alguns foram ao funeral." (e1, p13)</p> <p>"Não, nunca recebi qualquer contacto dos Recursos Humanos. Nem uma mensagem." (e2, p14)</p> <p>"Nunca fui contactada pelos Recursos Humanos. E sinceramente, fez falta. Nem que fosse uma mensagem automática, um gesto pequeno. Há empresas que têm apoio psicológico gratuito - não sei se a minha tem. Nunca ninguém me disse." (e3, p13)</p>
	Políticas ou ausência de políticas sobre luto	<p>"Puseram-me à vontade para gerir o meu trabalho da melhor forma, mesmo antes de o meu pai falecer. Nunca se impuseram e confiaram em mim, deram-me flexibilidade. Mesmo quando entrei de baixa, nunca recebi qualquer comentário negativo. Pelo contrário, quando regressei, disseram-me exatamente o mesmo que antes." (e1, p14)</p> <p>“Não houve apoio. Deveria haver.” (e2, p14)</p> <p>"Devia haver uma estrutura mínima de apoio. Apoio psicológico, flexibilidade, alguém que te acompanhe e alivie um pouco a tua carga no trabalho. É normal</p>

		<p>cometer erros nessa altura. E, acima de tudo, humanidade. Saber perguntar “como estás?” como deve ser. Não apenas para saber coisas. (e2, p17)</p> <p>“Devia haver um protocolo claro para casos de luto. Sensibilização de chefias, sessões com psicólogos, e espaços de escuta. Às vezes, o que ajuda mesmo é saber que há espaço para parar. Nem que seja por 10 minutos. Uma caminhada à hora de almoço, por exemplo.” (e2, p21)</p> <p>“A empresa pode ajudar a que trabalhador tenha desempenho mais elevado. Não falando diretamente à frente dessa pessoa, falando com as outras pessoas, preparando a outra pessoa para o efeito. Dizendo que “pessoa tal teve um problema, faleceu-lhe x, ela está um bocadinho sentida, na forma como lidam com ela tenham algum cuidado e atenção porque isso pode afetar o seu trabalho e desempenho. Não falem diretamente com ela porque ela não quer”. Algo deste género. A empresa tem papel muito importante nesse aspeto, pode sensibilizar os colegas e preparar a receção do trabalhador na altura do seu regresso.” (e3, p13)</p> <p>"Acho que devia haver mais informação sobre os recursos que existem. Apoio psicológico, dias extra caso necessário, acima de tudo, formação para as chefias sobre como lidar com estas situações humanas." (e3, p17)</p>
O papel da GRH na gestão do luto	Intervenções dos profissionais de RH no apoio ao colaborador	<p>"Ter competência para lidar com um trabalhador enquanto pessoa que tem emoções (...) Um profissional de recursos humanos deve simpatizar com o trabalhador e levar o chefe da empresa a compreender a situação deste." (e1, p18)</p> <p>"Ter sensibilidade, saber escutar, perceber que o luto não tem prazo. Tem de estar presente, nem que seja com um e-mail." (e2, p18)</p> <p>"O profissional de RH, nestes casos, devia ser uma ponte. Alguém que sabe</p>

		<p>estar, que sabe ouvir, e que comunica com a chefia para adaptar aquilo que for necessário. Do meu ponto de vista, por natureza, numa empresa, os profissionais de recursos humanos são os que estão mais próximos das pessoas. Um pouco como os assistentes sociais na sociedade em si. São estes que criam condições para uma pessoa ter um ambiente de trabalho normal. Têm estudos que permitem analisar situação de pessoa individualmente e a podem ajudar. Têm competências técnicas e emocionais para isso. É como ter uma máquina que avariou, mas não saber arranjar. Temos de chamar um técnico. Pessoas que de facto são especialistas nessa vertente, na parte interior, são as pessoas que estão mais próximas umas das outras, e na empresa são os recursos humanos." (e3, p18)</p>
	Impacto percebido da atuação dos RH na reintegração e bem-estar	<p>"Sim. O trabalhador sente-se melhor, vai recuperando aos poucos a sua capacidade de trabalho, ao seu ritmo e de acordo com a sua personalidade. Torna-se mais feliz, mais produtivo, sente uma ligação maior à empresa onde trabalha." (e1, p19)</p> <p>"Se sentimos que não valemos nada para a empresa, isso mata a motivação. Mata mesmo." (e2, p18)</p> <p>"O facto de sentir que a empresa o compreende, ajuda muito na motivação de ir trabalhar." (e2, p19)</p> <p>"Apoiar o luto é investir na saúde mental dos trabalhadores. E isso reflete-se no desempenho, na lealdade, e na forma como nos relacionamos com a empresa." (e3, p18)</p>

Legenda: e- entrevistado; p- pergunta

