

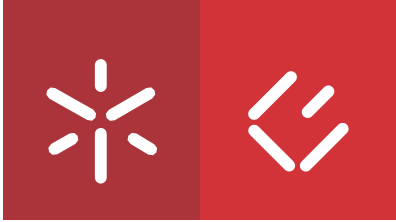


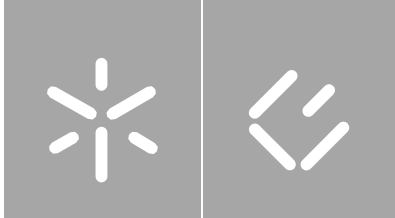
A experiência da perda e luto
vivenciado por colaboradores:
Estudo Exploratório

Jéssica Santos Azevedo

Escola de Economia e Gestão

Universidade do Minho





Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Jéssica Santos Azevedo

**A experiência da perda e luto vivenciado por
colaboradores: Estudo Exploratório**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da:

Professora Doutora Gina Gaio Santos

outubro 2024

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Agradecimentos

A realização desta dissertação só foi possível graças ao apoio e à colaboração de diversas pessoas e instituições, às quais expresso minha mais profunda gratidão.

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha orientadora, pela oportunidade, dedicação e disponibilidade que sempre demonstrou ao longo do meu percurso. Os seus contributos foram deveras importantes para a elaboração desta dissertação.

Aos meus colegas e amigos, em especial Sara Pereira, agradeço pela colaboração, troca de ideias e apoio moral. A bondade e o espírito de cooperação tornaram este percurso mais leve e enriquecedor.

Um agradecimento especial à minha família, que esteve ao meu lado em todos os momentos. Aos meus pais, por todo o amor incondicional e suporte emocional, e ao Carlos, pela compreensão e incentivos diários. Sem vocês, esta conquista não seria possível.

Por fim, agradeço a todos os participantes do meu estudo, cuja disposição em contribuir com este trabalho foi fundamental para o desenvolvimento das minhas análises.

A todos, meu sincero obrigada.

A experiência da perda e luto vivenciado pelos colaboradores: Estudo de Caso

Resumo

O tema da experiência da perda e do luto é de extrema importância devido ao seu impacto significativo na vida pessoal e profissional de cada indivíduo. Nos dias de hoje, há uma crescente conscientização sobre a importância de reconhecer e apoiar as pessoas que enfrentam um processo de perda e luto. Apesar de existir uma maior abertura para discutir o tema do luto no local de trabalho, apenas são satisfeitos os direitos burocráticos dos colaboradores. Ainda há muito a ser feito para melhorar o suporte ao luto no ambiente profissional. Desta forma, é fundamental promover uma cultura de compaixão e empatia, assim como programas de apoio onde os funcionários se sintam à vontade para compartilhar as suas experiências de luto e recebam o apoio necessário para lidar com elas de maneira saudável.

Neste estudo, foi implementada uma entrevista com um conjunto de 18 perguntas a um grupo de 8 pessoas, de forma a perceber como vivenciaram o processo de perda e luto e como isso impactou a sua relação com o trabalho e a vida em geral. Para a análise das respostas, foi utilizada o método de análise de conteúdo.

As entrevistas revelaram que o luto é um processo complexo e contínuo, que afeta profundamente o bem-estar emocional e a produtividade no trabalho. Embora alguns funcionários vejam o retorno ao trabalho como um refúgio, outros enfrentam desafios emocionais significativos. O estudo ainda apontou uma lacuna nas políticas organizacionais de suporte ao luto, com a maioria das empresas oferecendo apenas o mínimo exigido por lei.

Palavras-chaves: Experiências de Luto, Bem-estar do colaborador, Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

The topic of loss and grief is crucial due to its significant impact on individuals' personal and professional lives. There is a growing awareness of the need to recognize and support those going through the grieving process. Despite the increasing openness to discussing grief in the workplace, most companies still only fulfil the fundamental legal rights of employees, leaving much to be done to improve support for grieving individuals in a professional setting. Therefore, it is essential to foster a culture of compassion and empathy alongside support programs that allow employees to feel comfortable sharing their experiences of grief and receiving the necessary support to cope with them healthily.

In this study, we conducted semi-structured interviews with eight individuals, asking 18 questions. The purpose was to gain insight into the process of loss and grief within the workplace and in life in general. We used content analysis to evaluate the responses.

The interviews' analysis showed that grieving is a complex and continuous process that deeply impacts emotional well-being and work productivity. Some employees view returning to work as a source of comfort, while others encounter significant emotional hurdles. The study also highlighted a lack of comprehensive grief support policies in organizations, as most companies only offer the minimum support mandated by law.

Keywords: Experiencing Grief, Employee well-being, Policies and Practices of Human Resource Management

Índice de Tabelas

Tabela 1- Características dos entrevistados

Tabela 2- Temas a analisar das entrevistas

Lista de Abreviaturas

RH- Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

BES- Bem-estar subjetivo

CTF- Conflito Trabalho Família

Índice Geral

Índice

Introdução	9
Parte I: Revisão da Literatura.....	11
1- A complexidade da perda e luto	11
1.1- Definição de luto e perda.....	11
1.2- O processo de luto e o seu impacto no indivíduo.....	12
1.3- Implicações para a organização do sentimento de perda e luto no local de trabalho.....	14
2- A importância do contexto trabalho para o indivíduo	15
2.1- A satisfação e bem-estar emocional no trabalho	15
2.2 - A complexidade da dualidade Trabalho-família influencia o processo de bem-estar no colaborador.	18
3- Desafios para a GRH no processo de luto dos seus colaboradores.....	21
3.1- Luto no trabalho e paradoxo da empatia-eficiência	21
3.2- Enquadramento legal do Luto em Portugal	23
Parte II: Metodologia	
4. Metodologia	25
4.1- Posicionamento Metodológico	25
4.2- Técnica de Amostragem.....	26
4.2.1. Caracterização dos Participantes e Procedimentos de Análise dos Dados	26
5. Discussão e Análise de resultados.....	29
5.1- Significados atribuídos ao Luto e a Experiência da Perda.....	29
5.2- A Experiência de Retomar o Trabalho.....	34
5.3- A perceção sobre o apoio organizacional na experiência de luto.....	40
Conclusão	45
Bibliografia	50

Introdução

A presente dissertação, com o tema " As experiências da perda e do luto vivenciado por colaboradores: Estudo exploratório.", foi desenvolvida no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

O luto é um processo multifacetado que pode envolver várias fases e sentimentos, conforme descrito pelo modelo de Elisabeth Kübler-Ross & Kessler (2005): negação, raiva, negociação, depressão e aceitação. Contudo, é importante ressaltar que estas fases não são lineares e podem variar amplamente de uma pessoa para outra. Além das fases de Kübler-Ross (2005), é fundamental considerar que o luto é uma experiência profundamente pessoal e subjetiva. Fatores como a cultura, crenças religiosas, rede de apoio, e a natureza da perda influenciam como cada indivíduo vivencia e processa o luto. O suporte emocional e social é crucial durante este processo. Conversar com amigos, familiares ou procurar ajuda de profissionais, como psicólogos ou grupos de apoio, pode ser extremamente benéfico para enfrentar a dor e encontrar um caminho para a recuperação.

O departamento de Recursos Humanos tem um papel fundamental para o êxito da organização. Este departamento direciona, estimula, traça estratégias de negócio e é o principal responsável pela gestão de pessoas. Assim sendo, um dos principais objetivos da organização é unir cada vez mais os empregadores com os empregados, garantindo que ambos tenham os seus interesses, deveres e direitos representados. Desta maneira, a forma direta como estabelecem as decisões com os colaboradores é fundamental na medida de valorização dos mesmos estabelecendo, deste modo, uma importância para com o capital humano (Ameixinha, 2017).

Neste seguimento, é de fácil entendimento que os processos de luto, suscitados por ocorrências na vida privada dos colaboradores, na sua maioria, são consideravelmente significativos, espoletando sentimentos conflitantes e dolorosos. Desde cedo, somos confrontados, por meio de vivências de perdas, que existe uma noção de finalidade, através da vulnerabilidade humana como o adoecimento e outras fragilidades. Todavia quando se experimenta a perda, o processo pode tornar-se psicologicamente traumático, assim como sofrer uma queimadura pode tornar-se fisiologicamente grave. Noutra visão, a morte pode ser encarada como um acontecimento natural da vida que, de certa maneira, consiste num momento esperado por todos nós. Todavia, esta ainda é evidenciada como algo surpreendente sendo que não existe uma preparação para vivenciá-la (Rêgo, 2013).

A escolha do tema da perda e do luto foi motivada pela valorização da humanização nas boas práticas de gestão de RH dentro das empresas. Isto reflete o reconhecimento da importância dos recursos humanos em promover um ambiente de trabalho que reconheça e apoie as necessidades emocionais dos colaboradores, inclusive durante momentos difíceis como o luto. O local de trabalho faz parte do dia a dia de todos os indivíduos e, como tal, perder algum ente querido pode influenciar a satisfação e o bem-estar no trabalho. Neste sentido, esta proposta de dissertação passa por compreender como é vivenciado o luto e perda de familiares de colaboradores, assim como o papel dos recursos humanos na atuação quando um colaborador atravessa esse processo.

Considerando o trabalho um contexto de importância para muitos indivíduos, para a sua inserção e continuidade na esfera social, perdê-lo ou interrompê-lo devido à morte de alguém, pode levantar consequências negativas tanto físicas como psicológicas. Tendo por base esta perspectiva, o papel da gestão de recursos humanos será de ajudar o colaborador a enfrentar situações geradoras de luto, considerando métodos e ferramentas para que sejam eficazes. Para além do mencionado anteriormente, será ainda fundamental explorar num estudo exploratório, colaboradores que tenham experienciado o sentimento de perda, e consequentemente, processos de luto e perceber de que modo a ação da Gestão de Recursos Humanos atua perante licenças, apoios psicológicos e aconselhamento profissional.

De forma a compreendermos objetivo geral do presente estudo, foram colocadas 2 questões de partida. Como 1ª pergunta de partida apoia-se em: “Como a experiência de perda e luto influencia o desempenho e bem-estar dos colaboradores?”. Neste sentido, este objetivo compreende 3 específicos:

- Compreender a definição de luto bem como o seu impacto no indivíduo;
- Entender de que forma essa experiência de perda e luto pode influenciar os colaboradores em termos de satisfação e bem-estar no trabalho;
- Entender a dualidade Trabalho-Família no processo de bem-estar.

Já a 2ª questão compreende: “Como a ação da Gestão de Recursos Humanos pode impactar no bem-estar e a produtividade dos colaboradores durante o período de luto?”. Neste seguimento, o objetivo específico que se pretende estudar passa por:

- Identificar as estratégias e políticas mais eficazes da Gestão de Recursos Humanos para apoiar colaboradores em período de luto.

Parte I: Revisão da Literatura

1- A complexidade da perda e luto

1.1-Definição de luto e perda

Apesar de a morte ser considerada um acontecimento natural, abordar o tema nem sempre é uma tarefa fácil, pois cada indivíduo vive o sentimento de perda e luto de forma diferente. De acordo com a *American Psychological Association* (APA, 2020), a definição de luto passa pela experiência de sentimento de angústia depois de uma perda significativa, sendo usualmente sentida pela morte de alguma pessoa próxima. Normalmente, a perda inclui sentimentos psicológicos de stress, ansiedade e apreensão em relação ao futuro. Neste sentido, um luto experienciado de forma intensa, poderá afetar em aspetos físicos, levando o indivíduo a ter uma grande perturbação do seu sistema imunológico, autonegligência ou, até mesmo, pensamentos suicidas.

Alguns autores estudaram esta temática do luto, nomeadamente, Freud (1915 citado por Boutteiller 2017) que explica que o luto consiste numa reação à perda, sendo o período de sentimento de luto o tempo em que o indivíduo se encontra em sofrimento pela perda. Nesta linha de pensamento, segundo o autor, o luto pode não se apresentar com a perda de um ente querido, mas em diversas situações que possa experienciar esse sentimento nas mesmas proporções. Neste caso, poderá consistir num processo natural e constante durante o desenvolvimento humano.

Conforme Kovács (1992), o medo da morte é compreendido como uma reação comum, sendo considerado como uma resposta psicológica universal. A mesma observa que, na sua generalidade, a estrutura psíquica humana reage ao fenómeno da morte com o sentimento de medo. Nesta medida, o medo está associado à perda de controlo, ao temor de ficar sozinho, ao medo de ser julgado por ações passadas e ao receio de não realizar certos sonhos. Quando enfrentamos a perda pela morte, as perdas são incalculáveis, sendo difícil determinar exatamente o que se perde ao perder alguém. A forma como o processo de luto é vivenciado é diferente de pessoa para pessoa, estando relacionados com diversos fatores intrínsecos, nomeadamente a satisfação, personalidade e reconhecimento interno (Kubler-Ross, 1992).

De acordo com os autores Cavalcanti, Samczuk & Bonfim (2013), o luto é descrito como a perda de uma conexão significativa entre uma pessoa e um objeto querido, sendo um fenómeno mental natural e constante ao longo do desenvolvimento humano.

1.2- O processo de luto e o seu impacto no indivíduo

É de fácil compreensão que a morte está diretamente ligada à perda e luto, sendo que estes se relacionam fortemente com o sentimento de apego, implicando uma procura e aproximação constante do objeto afetivo afetando todo o ciclo de vida (Meireles & Lima, 2016). A Psicologia identifica o luto como um processo saudável, onde cada indivíduo pode extrair a sua dor e sofrimento e, principalmente, procurar apoio familiar, de amigos, para além do suporte psicoterapêutico, de modo a superar essa fase dolorosa e temida por qualquer ser humano. Apesar de o tema da morte continuar a ser um assunto tabu na sociedade, evitado em muitas conversas, é experienciado em algum momento do ciclo de vida. Dessa forma, torna-se crucial enfrentar essas emoções, procurar apoio e compreender que o processo de luto é uma parte natural da vivência humana.

De forma a compreender a clareza do impacto de uma perda e o comportamento humano associado a ela, isto requer uma compreensão profunda do significado do apego. Na visão do falecido psiquiatra britânico John Bowlby, uma figura importante na área de apego e perda, é vital explorar a natureza dos apegos, o que são e como se desenvolvem. Nesta linha de pensamento, a Teoria do Apego, desenvolvida por Bowlby (1990), oferece uma perspectiva valiosa para entender as repercussões psicológicas da perda. Segundo o mesmo, o vínculo corresponde a algo essencial para a preservação da vida, conferindo sentido e contornos à identidade de cada indivíduo. No que se refere a esta teoria, destaca-se a importância dos laços afetivos na formação e desenvolvimento emocional, especialmente durante a infância, sendo uma contribuição significativa do trabalho de Bowlby nas décadas de 1950 e 1960. Deste modo, os principais pontos da teoria delineiam o papel fundamental do "vínculo afeiçãoador". Bowlby argumentou que os seres humanos têm uma necessidade inata de formar laços emocionais fortes, geralmente com os pais ou figuras parentais, que servem como base para o desenvolvimento emocional futuro. Numa segunda instância, o autor destacou a fase de "apego seguro" como ideal para um desenvolvimento saudável, referindo a importância da proximidade emocional com o seu cuidador. Além disso, o autor enfatizou a continuidade do apego ao longo da vida. Numa terceira fase, esta teoria sugere que as influências do apego não se restringem à infância, mas permeiam toda a existência, impactando as relações interpessoais na vida adulta. Esta teoria, oferece uma lente valiosa para compreender como os vínculos emocionais moldam a nossa identidade e influenciam o modo como enfrentamos as perdas ao longo da vida,

destacando a importância fundamental dos relacionamentos afetivos desde os primeiros momentos da existência até a maturidade.

No que diz respeito às complexas fases que permeiam a experiência de perda, Bowlby (1998) delineou quatro etapas de reação diante da partida de um ente querido ou de alguém próximo. Contudo, é crucial compreender que essas fases não obedecem a um padrão uniforme em cada indivíduo, refletindo a singularidade do processo de luto. A primeira fase é caracterizada pelo entorpecimento ou choque, manifestando-se num conjunto de sentimentos, com destaque para a raiva e para os sentimentos de aflição em resposta ao evento impactante. Nessa fase inicial, a negação emerge como o sentimento dominante, uma defesa temporária contra a cruel e dolorosa realidade que o indivíduo enfrenta. Essa negação, longe de ser um aumento da tristeza, serve como uma adaptação temporária, cedendo espaço a uma aceitação parcial com o tempo (Kübler Ross, 1996). A segunda fase é marcada pela ansiedade e busca pela figura perdida, uma jornada emocional que pode perdurar por meses e, por vezes, anos. Identificar os próprios sentimentos torna-se uma tarefa desafiadora, enquanto o rompimento dos laços afetivos ressurgue com uma gama de emoções, como raiva, inconformismo, medo, angústia, tristeza e desalento. O processo de transitar por essas fases do luto exibe uma notável variabilidade em termos de velocidade e duração, sendo mais lento e demorado para algumas pessoas. A terceira fase apresenta-se como um período de desorganização e desespero, onde as emoções estão num estado de turbulência, refletindo a complexidade intrínseca ao enfrentar a perda. Por fim, a quarta fase traz consigo a reorganização, sugerindo que a adaptação e a reconstrução se tornam possíveis, embora em diferentes graus para cada indivíduo. Estas fases, entrelaçadas numa jornada única e pessoal, ressaltam a importância de reconhecer a individualidade do processo de luto. Compreender e aceitar a variedade de emoções vivenciadas ao longo dessas etapas é fundamental para uma navegação saudável através da complexidade da perda e para a eventual busca de uma reorganização que permita seguir em frente.

De acordo com Kübler-Ross (1998), *"a morte pode ser uma das maiores experiências que alguém pode ter. Se você vive bem cada dia da sua vida, não tem nada a temer"*. Através de diálogos íntimos e profundos com pacientes terminais, a autora formulou uma teoria que ajuda a entender os aspectos psicológicos, sociais e espirituais do processo de morrer. Segundo Kübler-Ross (1998), na fase que antecede a morte, pacientes com doenças graves e seus familiares passam por uma série de reações emocionais

naturais, que podem ser divididas em cinco etapas: negação ou isolamento, raiva, depressão ou interiorização, e aceitação. Segundo a autora, essas fases também podem ser experimentadas, antes e após a morte, pelos familiares dos pacientes e até mesmo pelos profissionais de saúde, humanizando também essas relações afetivas. Assim, a autora demonstrou que o luto deve ser visto por todos como um processo vital e humano.

1.3- Implicações para a organização do sentimento de perda e luto no local de trabalho

As repercussões do sentimento de perda e luto no local de trabalho são de grande importância e requerem uma atenção cuidadosa por parte das organizações. Quando existe um membro da equipa a enfrentar uma perda significativa, as dimensões emocionais não se focam apenas na pessoa, mas prolongam-se até ao seu ambiente de trabalho. Neste seguimento, estes sentimentos poderão influenciar a concentração e a respetiva capacidade de finalizar o trabalho nos prazos definidos, afetando deste modo o desempenho e a produtividade (Octavius & Timotius, 2022). Na visão dos autores Schut e Stroebe (2005), o processo de ajustamento ao luto pode estender-se por meses ou até anos, apresentando uma consideração importante que evidencia a tensão entre as necessidades individuais dos funcionários e os objetivos de produtividade da organização. Os efeitos notáveis dessa temática podem-se manifestar através de uma diminuição na concentração, prejudicando a capacidade de cumprir prazos e concluir tarefas pontualmente. Nesse contexto, Stein e Winokuer (1989, citado por Barclay e Kang, 2019) sugerem que as necessidades emocionais de um indivíduo enlutado podem entrar em conflito com as metas de eficiência do local de trabalho. Adicionalmente, Hazen (2008) argumenta que o luto pode acarretar perdas financeiras para a organização, uma vez que os funcionários podem enfrentar dificuldades para tomar decisões e manter o foco. Enquanto as organizações precisam manter uma consciência efetiva de seus processos de trabalho, impor limites de tempo rigorosos que obriguem os funcionários a trabalhar quando estão emocionalmente perturbados pode resultar em desafios a longo prazo, como alta rotatividade e desempenho insatisfatório.

Pode-se considerar que a morte e a perda têm o potencial de impactar significativamente o ambiente de trabalho e as relações interpessoais. Nesse sentido, compreender os sentimentos daqueles que estão enlutados é essencial para o bom funcionamento da organização (Davis, 2012). O clima organizacional representa as expectativas dos funcionários em relação à organização, evidenciando as influências motivacionais presentes nela, o que impacta positivamente na qualidade e na

produtividade do trabalho (Mousquer, Rodrigues, Silva & Schadeck 2015). Conforme a visão do autor Luz (2001, citado por Mousquer, Rodrigues, Silva e Schadeck 2015), o clima organizacional reflete o nível de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho. Nota-se que esse clima exerce uma profunda influência na produtividade individual e, por conseguinte, na eficiência da empresa. Portanto, é crucial que promover um ambiente que seja propício, incentivando motivação e interesse aos funcionários, além de potencializar uma relação saudável entre estes e a empresa. Assim, a gestão do clima organizacional torna-se de extrema importância para cultivar a motivação dos funcionários, resultando em maior produtividade na organização, visto que sentimentos positivos contribuem para ações mais eficazes.

Neste seguimento, é notório a presença de diversos sentimentos negativos quando associados à presença de perda, tais como tristeza e raiva, e que podem influenciar as relações interpessoais no trabalho. Dessa forma, torna-se importante estabelecer uma cultura e clima organizacionais que incentivem o apoio mútuo entre colegas, fornecendo recursos para os colaboradores que passem por esses sentimentos. Conforme Charles (2009), recomendou que todos os líderes, gestores de linha e colegas ou outros funcionários fossem capacitados para oferecer suporte às pessoas enlutadas, destacando que esse apoio deverá ser fornecido por pessoas comuns e não apenas por especialistas.

2- A importância do contexto trabalho para o indivíduo

2.1- A satisfação e bem-estar emocional no trabalho

O modelo multidimensional de Fisher (2014) sugere que o bem-estar no trabalho é composto por três dimensões: subjetivo, eudemônico e social. O bem-estar subjetivo inclui satisfação, atitudes como o comprometimento organizacional, afetos positivos e negativos. O bem-estar eudemônico envolve conceitos como envolvimento, prosperidade e significado no trabalho. Já o bem-estar social refere-se à satisfação nas relações sociais com colegas e líderes, suporte social, e sentimentos de pertence dentro da organização.

O bem-estar subjetivo envolve tanto julgamentos positivos de atitude quanto a experiência de afetos, sejam eles positivos ou negativos. No contexto do trabalho, cada um desses elementos pode ser abordado de maneira distinta, considerando tanto a satisfação e o comprometimento como as emoções positivas e negativas que os indivíduos experimentam no ambiente laboral (Fisher, 2014). É amplamente reconhecido que o bem-estar subjetivo (BES) consiste em três componentes principais, conforme indicado por

Diener (1984), a experiência frequente de emoções positivas, a experiência pouco frequente de emoções negativas e avaliações cognitivas positivas relacionadas à satisfação com a vida. Fisher (2014), também enfatiza que intervenções para melhorar o bem-estar subjetivo devem focar tanto na redução das emoções negativas quanto no aumento das emoções positivas e na melhoria da satisfação com a vida. Já o bem-estar eudemônico, os filósofos defendem que é essencial, enfatizando uma vida com propósito, além do prazer imediato. As abordagens eudemônicas estão associadas à satisfação de necessidades humanas fundamentais, como competência, autonomia, relacionamentos e autoaceitação. Elas se concentram no crescimento pessoal, na busca de um propósito, no significado da vida, na realização de objetivos alinhados com os próprios valores, na autoatualização e no desenvolvimento da virtude (Sheldon & Elliot, 1999; Warr, 2007 citado por Fisher). Na visão dos autores Baumeister e Leary (1995) evidenciam a importância crucial das relações sociais para o bem-estar humano. Eles concluíram que as pessoas precisam de interações frequentes dentro de relacionamentos estáveis, nos quais haja reciprocidade de cuidados, ou seja, dar e receber apoio emocional. O suporte social é fundamental para o bem-estar social, pois cria uma rede de segurança emocional, prática e informativa. Essa rede ajuda as pessoas a enfrentarem os stresses e desafios da vida cotidiana (Uchino, 2004). Em outras palavras, contar com amigos, familiares e comunidades que nos apoiam torna mais fácil lidar com as dificuldades, porque sabemos que não estamos sozinhos ou isolados. Essas conexões oferecem-nos conforto emocional, conselhos úteis e assistência prática quando mais precisamos, fortalecendo nossa capacidade de superar obstáculos e melhorando nossa qualidade de vida.

De acordo com a visão de Silva (1998, citado por Cunha et al., 2016), a satisfação no trabalho consiste numa emoção positiva de bem-estar, sendo que esta influência tanto o indivíduo como a organização. Assim, o que é vivenciado num contexto de trabalho pode condicionar o indivíduo fora ou dentro do mesmo, e vice-versa (Pires, 2020). Nesta linha de pensamento, para a maioria das pessoas, não existe um intervalo grande de tempo durante o qual possam ficar afastadas do seu trabalho, pois não podem abdicar deste para sofrerem uma perda. Desta forma, o regresso ao trabalho pode ser marcado maioritariamente pelo silêncio dos outros, ou exigências próprias para recuperar o atraso no trabalho, não existindo ajudas necessárias para tal. O próprio trabalho pode impactar a capacidade de envolver e interessar um indivíduo que esteja em processo de luto, sendo que o luto pode passar despercebido ou ser mal interpretado pelos outros (Hazen, 2008).

No contexto laboral, um gestor deve possuir a capacidade de criar um ambiente favorável, de maneira que o mesmo possibilite o reconhecimento e aproveitamento das capacidades emocionais dos seus colaboradores, de forma a tirar proveito para a organização (Goleman, 2002). Apesar do mencionado anteriormente, existe um conjunto de fatores que podem influenciar a relação entre colaboradores e o seu gestor, apelidado de ambiente emocional, ou seja, o sentimento partilhado por todos num contexto laboral. Neste seguimento, este fator pode induzir os planos e processos da organização, dos estilos de liderança, do nível de confiança, assim como, da integridade e motivação dos seus colaboradores. Nesta perspetiva, a relação entre gestor e colaborador é fundamental para desenvolver um vínculo estável e saudável. Nesta visão, o desenvolvimento de líderes eficazes, com as competências necessárias para enfrentar adequadamente os desafios organizacionais, tem sido um desafio para as organizações, de acordo com Amagoh (2009). Desta forma, um líder deverá conseguir alinhar os interesses individuais com os interesses gerais e estratégicos da empresa (Minello, 2015). Num estudo desenvolvido por Charles-Edward (2009), Louise, gerente de um departamento de sinistros, solicitou ajuda ao departamento de RH, após a trágica morte do bebê de seis meses de Darren, um membro da sua equipa. O departamento de RH, intimidado pela situação, pediu ajuda ao autor. Durante a ausência de Darren em licença, o autor ajudou Louise a controlar a sua ansiedade e a lidar com a carga emocional sentida pela tragédia entre os membros da equipa, fornecendo-lhe *feedback's* positivos. Eles concordaram em realizar um plano de ação, incluindo reuniões em pequenos grupos com os colegas de Darren para expressarem suas preocupações e prepararem-se para seu retorno. Nas reuniões, os colegas de Darren compartilharam suas emoções e perceberam que muitos sentiam o mesmo, apesar de não terem conversado sobre isso antes, de certa forma, encontraram alívio em poder partilhar as suas preocupações. Este estudo refletiu a frequência com que colegas de trabalho, que até então se comunicavam de maneira relativamente fácil e aberta, subitamente descobrem que não têm certeza se devem, ou como, falar uns com os outros quando um deles é sujeito a uma perda significativa. De forma a evitar este tipo de silêncio das emoções, os gestores necessitam de ser suficientemente instruídos a nível emocional para compreender que um colega enlutado pode passar por fases mais deprimentes e retraídas. Por vezes, os sentimentos podem borbulhar de forma esmagadora (Charles-Edward, 2009). O papel da liderança pode ser assim muito importante na forma como são geridos os processos de luto dentro da organização, enquanto elemento fundamental de apoio.

2.2 - A complexidade da dualidade Trabalho-família influencia o processo de bem-estar no colaborador.

O conceito de bem-estar pode ser compreendido através da variedade de contentamentos ou discontentamentos em diferentes áreas da vida, incluindo aspetos não relacionados ao trabalho, como vida social, familiar, lazer e crenças; além das várias dimensões de satisfação no trabalho, como a equidade de salário, oportunidades de progressão na carreira, a própria natureza do trabalho, relacionamentos com colegas de trabalho e saúde geral (Danna & Griffin, 1999). O bem-estar no ambiente de trabalho pode ser composto por três elementos fundamentais: satisfação no trabalho, envolvimento com as tarefas e comprometimento organizacional afetivo (Siqueira & Padovam, 2008; Siqueira, Orengo, & Peiró, 2014). Este bem-estar pode ser compreendido através de uma perspectiva psicológica, que engloba um estado mental positivo caracterizado pela interação dos três elementos mencionados anteriormente, resultando numa ligação emocional positiva (Siqueira, Orengo, & Peiró, 2014). Esse estado mental possibilita que o colaborador experimente momentos nos quais vivencia sentimentos positivos originados por aspetos do ambiente de trabalho (satisfação), pela sensação de harmonia entre as exigências da organização e as suas competências profissionais (envolvimento com o trabalho) e pelos sentimentos positivos em relação à organização onde trabalha (comprometimento organizacional afetivo) (Siqueira, Orengo, & Peiró, 2014).

As primeiras formulações basearam-se na teoria da segmentação (Edwards & Rothbard, 2000; Frone, 2003), que via o trabalho e a família como esferas relativamente separadas e independentes. Segundo esta perspectiva, seria possível que os indivíduos mantivessem essas duas áreas de suas vidas apartadas, sem que uma influenciasse a outra significativamente. Nas últimas décadas, ocorreram mudanças econômicas e sociais significativas, como: globalização e diversificação do mercado de trabalho, com novos tipos de contratos e mobilidade geográfica; aumento da participação feminina no mercado de trabalho; surgimento de novas estruturas familiares, como famílias monoparentais e reestruturadas; envelhecimento populacional crescente e por fim, mudanças nos valores individuais, com maior ênfase na qualidade de vida e no bem-estar (Amorim, 2013).

Há muitas abordagens do conceito de interface trabalho-família e vários autores explicam-no de diferentes maneiras. Edwards e Rothbard (2000) propuseram cinco mecanismos de conexão entre essas esferas; sendo elas: a segmentação (manutenção de

uma separação entre trabalho e família), congruência (similaridade entre as duas áreas influenciada por fatores externos), spillover (transbordamento de experiências entre esferas), escassez de recursos (limitações de tempo e energia) e conflito trabalho-família (dificuldades em equilibrar as exigências de ambos os domínios). Estudos posteriores sugeriram que a relação entre trabalho e família tem uma dimensão negativa, positiva e integrativa (Carlson & Grzywacz, 2008).. A visão negativa destaca os conflitos e tensões entre essas esferas, a positiva enfoca os benefícios e sinergias que podem surgir, enquanto a perspectiva integrativa considera que essas áreas podem coexistir de forma equilibrada, com interações tanto positivas quanto negativas. A perspectiva mais analisada na literatura sobre a relação trabalho-família é a negativa, cujo conceito central é o conflito trabalho-família (CTF). Inicialmente, o CTF era visto como unidirecional, focado na influência do trabalho sobre a família (Greenhaus & Beutell, 1985). Hoje, entende-se que o conflito é bidirecional, envolvendo tanto a interferência do trabalho na família quanto da família no trabalho (Fiksenbaum, 2014). Isso permite uma visão mais ampla da forma como as responsabilidades em uma área podem prejudicar o desempenho na outra.

Greenhaus e Beutell (1985) identificam três formas de conflito trabalho-família:

1. *Conflito baseado no tempo*: Ocorre quando o tempo gasto em um contexto (trabalho ou família) interfere no outro, como longas horas de trabalho dificultando a participação familiar.
2. *Conflito baseado na tensão*: Surge quando o stresse de um contexto prejudica o desempenho no outro, como stresse no trabalho afeta o ambiente familiar.
3. *Conflito baseado no comportamento*: Acontece quando os comportamentos necessários em um contexto são inadequados ou incompatíveis no outro.

Greenhaus & Powell (2006) definem a facilitação trabalho-família como o grau em que um papel melhora o desempenho no outro. Nesse contexto, surgem os conceitos de enriquecimento, transferência positiva e potenciação. A transferência positiva refere-se à passagem de competências, valores e comportamentos de um domínio para outro, tornando-os mais semelhantes. Já a potenciação envolve a utilização de recursos e experiências adquiridos em um domínio para lidar com as exigências do outro, permitindo que habilidades e conhecimentos desenvolvidos no trabalho ou na família sejam aplicados em ambas as áreas. Assim como no conflito trabalho-família, o impacto positivo dessa relação também pode ser bidirecional (Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006). Isso

significa que o desempenho nos papéis familiares pode beneficiar os papéis profissionais (família-facilita-trabalho) e, da mesma forma, as experiências e recursos adquiridos no ambiente de trabalho podem influenciar positivamente o ambiente familiar (trabalho-facilita-família).

As organizações também beneficiam na medida em que podem obter colaboradores mais satisfeitos e comprometidos, que realizam o seu trabalho de forma mais produtiva, acrescentando valor à organização (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012). De igual forma, o comprometimento organizacional é uma atitude de trabalho frequentemente avaliada, sendo dividido em dois tipos como o comprometimento normativo, que reflete a identificação pessoal com os objetivos e valores da organização, e o comprometimento afetivo, que envolve o sentimento de pertence à "família" organizacional. Esses tipos de comprometimento têm nuances afetivas, que podem ser componentes importantes para o bem-estar no trabalho, uma vez que influenciam diretamente a satisfação e o envolvimento do funcionário com a organização. Logo, a percepção que o indivíduo e a equipa possuem sobre a forma como a organização promove o bem-estar, assim como as experiências de bem-estar no ambiente laboral, favorecem que os trabalhadores percebam positivamente o seu desempenho na organização (Fogaça, 2018).

Há indícios que as políticas e práticas direcionadas à melhoria do bem-estar subjetivo dos funcionários podem aumentar o desempenho no local de trabalho e promover o crescimento económico, embora existam poucas evidências empíricas para sustentar essa ideia (Bryson, Forth, & Stokes, 2017). O apoio familiar dos colaboradores é crucial para lidar com os desafios no trabalho, e é importante que a organização compreenda as suas questões familiares, proporcionando-lhes a tranquilidade e apoio necessários para lidar com problemas pessoais (Feijó et al., 2017). Conforme Feijó (2017), o ambiente de laboral atual pede uma visão mais humana trabalhador. Este não é apenas uma peça do processo produtivo, mas uma pessoa com vida, sentimentos, desafios e conquistas que vão além do escritório. Esses aspetos pessoais refletem diretamente no seu envolvimento com o trabalho e na sua dedicação à empresa. Reconhecer essas esferas da vida do trabalhador, como suas dificuldades e triunfos, é fundamental para entender seu verdadeiro comprometimento e promover um ambiente mais empático e colaborativo

O processo de cuidar consiste numa responsabilidade intransmissível, particularmente no que se refere ao papel dos líderes e gestores de Recursos Humanos de uma empresa. Deste modo, torna-se fundamental, para a gestão de recursos humanos não

banalizar os processos luto vivenciados pelos colaboradores, de forma a tratar todos os indivíduos com a dignidade que este processo precisa.

3- Desafios para a GRH no processo de luto dos seus colaboradores

Torna-se de fácil entendimento que todos os colaboradores são essenciais para o sucesso de uma organização, e assim, todos devem estar comprometidos e envolvidos na promoção do bem-estar organizacional. O processo de cuidar consiste numa responsabilidade intransmissível, particularmente no que se refere ao papel dos líderes e gestores de Recursos Humanos de uma empresa. Deste modo, torna-se fundamental, para a gestão de recursos humanos não banalizar dos processos luto vivenciados pelos colaboradores, de forma a tratar todos os indivíduos com a dignidade que este processo precisa.

3.1- Luto no trabalho e paradoxo da empatia-eficiência

De acordo com a visão de Parkes (2009), o luto pode ser designado por uma expressão de descontentamento pela perda de alguém ou de algo, conceituado como essencial. Nesta medida, é possível destacar a presença de duas personagens, sendo uma delas a que é perdida, e a outra, a que lamenta a perda. Por sua vez, as organizações possuem um valor fundamental na vida dos indivíduos, como referido anteriormente, sendo que estes passam a maior parte do tempo da sua vida em contexto laboral. Considerando este fator e a importância dada pelas pessoas ao trabalho, as relações pessoais estabelecidas podem consistir em fatores facilitadores no processo de luto (Marras, 2016). Em consonância, Hazen (2009) aborda a relevância que o local de trabalho tem na cura no processo de luto. No entanto, é possível referir que as organizações e os seus líderes não se encontram devidamente formados para lidar com um processo de luto dos seus colaboradores, sendo por vezes pouco empáticos no que se refere à dor causadas pelo luto. Mazorra (2009, citado por Cíbele Marras, 2016), menciona a importância de reconhecermos o tipo de relação estabelecida entre o enlutado e a vida perdida. Nesta mesma visão, aponta que pode existir mais do que uma relação que impacte de forma negativa a vida de um enlutado, considerando que este processo envolve mais do que uma perda, às quais se designa por perdas secundárias. Estas perdas podem afetar de forma negativa os outros processos sociais do indivíduo enlutado, seja pela perda de papéis sociais, da condição financeira, seja pela falta de produtividade e eficiência na organização, entre outros.

No que se refere à visão de Kanov (2004), o processo de empatia e compaixão pode ser refletido através de três subprocessos, sendo o primeiro considerado o processo individual do sofrimento do colaborador, o segundo representa a expressão e partilha da preocupação empática pela organização, e por fim, as respostas ao sofrimento de forma coletiva, por meio de práticas que promovam a remoção e minimização do sofrimento. Nomeadamente, através de formações de inteligência emocional, de suporte psicológico na empresa através de médicos certificados para tal. Pesquisas anteriores destacam que a capacidade de se conectar com outras pessoas enlutadas e receber empatia são dois dos meios de apoio mais valiosos (Dyregrov, 2004). O período pós-luto, que envolve a vida, o trabalho e as habilidades de enfrentamento, enfatiza a importância de uma abordagem de apoio individualizada para ajudar os enlutados em suas tarefas diárias, no autocuidado e na capacidade de desempenhar suas funções (Caserta, Lund & Obray 2004). Considera-se particularmente importante que as pessoas na organização responsáveis por fornecer apoio tenham uma compreensão básica das questões de luto e saibam onde encontrar outros recursos úteis fora da empresa. Faz sentido identificar alguém, interna ou externamente, que tenha conhecimento e consciência suficientes para ajudar a garantir que a competência da empresa nessa área seja adequada. Existem vários tipos de apoios que podem auxiliar um trabalhador neste processo, nomeadamente:

- Coaching ou formação de indivíduos em pequenos grupos chaves na empresa, como RH e gestores;
- Mentoria de curto prazo para gestores e especialistas de RH;
- Aconselhamento e apoio ao pessoal e ao seu gestor, individualmente ou em pequenos grupos.

Entender o tipo de apoio considerado benéfico por um funcionário em luto, assim como o impacto do luto nas exigências do ambiente de trabalho, pode ajudar os líderes a desenvolver processos que auxiliem no planeamento e na orientação de um suporte positivo para funcionários com sofrimento mental (Flux, Hasset & Callanan, 2020). Um estudo desenvolvido pelos autores Flux, Hasset e Callanan (2020), contemplando com quarenta e cinco indivíduos de todo o Reino Unido, revelou que os participantes desejavam que seus gestores reconhecessem seu luto e suas reações ao luto. Alguns participantes notaram que a política padrão de licença médica foi aplicada sem reconhecer os desafios que enfrentavam. Nesse sentido, os indivíduos sentiram que houve pouca compaixão demonstrada e pouco esforço por parte de seus gestores para entender

pessoalmente o que estavam a passar. A compaixão, definida aqui como um comportamento altruísta que inclui o desejo de reduzir o sofrimento (Blum 1980), pode ser expressa de várias maneiras diferentes, como oferecer apoio verbal e físico ou reconhecer uma perda.

Os investigadores clínicos indicam que, quando as emoções negativas do luto são reconhecidas e permitidas de serem expressas no início do processo de luto, os resultados mostram uma redução no impacto a longo prazo das reações de luto (Bonanno, 2001). Esse ponto é corroborado por um estudo realizado por Choi et al. (2016), que demonstra que a compaixão pode aliviar a ansiedade, aumentando a perceção de ser um membro valioso e importante da equipa, em vez de se sentir apenas um número dentro da organização. No mesmo estudo dos autores Flux, Hasset e Callanan (2020), os indivíduos destacaram a demora na adaptação ao seu novo normal e que ainda estavam enfrentando o processo de luto há mais de dois anos. Além disso, os resultados indicam que, quando uma experiência traumática não é reconhecida no local de trabalho, muitos participantes parecem ultrapassar sua capacidade mental ao tentar atender às expectativas percebidas pelos líderes, esforçando-se para satisfazer as procuras do trabalho. Bento (1994) argumenta que o indivíduo pode compreender as mensagens de que não é bom no seu trabalho, em vez de entender que está apenas a passar por um momento difícil. Não é surpreendente que isso possa causar danos incalculáveis à sua confiança, motivação e autoestima, contribuindo para um declínio contínuo no seu desempenho. Alternativamente, o indivíduo pode rejeitar essas mensagens negativas, mas ainda assim se sentir progressivamente isolado.

3.2- Enquadramento legal do Luto em Portugal

Os aspetos burocráticos e emocionais estão presentes na hora da perda, e esses aspetos influenciam o colaborador em termos de motivação e produtividade na sua atividade laboral. Anteriormente à nova atualização de abril de 2023, os trabalhadores só possuíam o direito dos 20 dias de luto quando perdessem algum “*descendente ou afim no 1º grau da linha reta*”, ou seja, filhos ou enteados. De igual forma, só era permitido usufruir de 5 dias os trabalhadores que perdessem “*cônjuge não separado de pessoas e bens ou de parente ou afim ascendente no 1º grau de linha reta, sendo eles pais, padrastos, cônjuge, sogros, genros e noras*”. Com o surgimento da nova atualização, o artigo 251º do Código do Trabalho, atualizado no ano de 2023, refere que os trabalhadores passam a ter o direito de usufruir de 20 dias de luto consecutivos na morte do cônjuge, em vez de

5 dias como era anteriormente mencionado. Além disso, é permitido usufruir de até 5 dias consecutivos por falecimento de parente ou afim no 1.º grau na linha reta. Neste seguimento, o trabalhador possui o direito de até 2 dias consecutivos, por falecimento de outro parente ou no 2.º grau da linha.

Para além das licenças legais que cada indivíduo pode usufruir, a satisfação dos fatores emocionais é, da mesma forma, essencial para a continuação do bem-estar no local laboral. Neste sentido, torna-se imprescindível preparar gestores e colaboradores para lidar com o fator da morte. É notório que ainda não é um assunto muito abordado nas organizações, e para isso é necessário desmitificar o luto, através, por exemplo, de formações. Um dos pontos a focar, poderá consistir em formações ou práticas voltadas para o cuidado com as relações humanas. A demonstração de empatia de um gestor de Recursos Humanos, irá contribuir muito para o conforto do trabalhador, da mesma perspetiva que a promoção de palestras de grupo de apoio ao luto funcionará como um momento de suporte emocional.

Parte II: Metodologia

4. Metodologia

A metodologia adotada para este trabalho foi cuidadosamente planeada para garantir a obtenção de dados relevantes e confiáveis, de modo a responder às questões evidenciadas na pesquisa. A presente secção descreve detalhadamente as etapas e os procedimentos empregados durante o desenvolvimento do presente tema, incluindo a seleção dos participantes, os instrumentos de recolha de dados, o processo de recolha propriamente dito, bem como os métodos de análise utilizados.

4.1- Posicionamento Metodológico

De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), a metodologia consiste na ciência que estuda o método de investigação e análise, juntamente com os resultados científicos. Neste sentido, o tipo de investigação presente nesta dissertação é a pesquisa exploratória, dado que o tema conhece poucos desenvolvimentos no contexto português. Inicialmente, definiu-se a abordagem metodológica mais adequada para o estudo, considerando-se a natureza das questões de pesquisa e os objetivos específicos delineados. Assim, optou-se por uma abordagem qualitativa dado o carácter exploratório da pesquisa. Esta requer um maior contributo por parte do pesquisador relativamente ao campo de estudo, pois tem como finalidade descobrir informações sobre o tema (Marion, Dias & Traldi, 2002). As pesquisas exploratórias possuem como objetivo contribuir para uma maior compreensão do problema, de forma a torná-lo mais explícito, isto é, estas pesquisas proporcionam um aprofundamento e geração de ideias sobre um fenómeno.

O estudo exploratório terá uma base fenomenológica, inserido num paradigma interpretativo, com recurso à utilização de entrevistas em profundidade a indivíduos que passaram por experiências de luto. De acordo com este paradigma, torna-se fundamental compreender o comportamento humano a partir do próprio quadro de experiências e vivências subjetivas do participante. A pesquisa fenomenológica procura desenvolver uma compreensão sobre o fenómeno estudado ao captar a intencionalidade (a experiência intencional e vivida) presente nos relatos das entrevistas (Cardoso, 2007).

No que toca à pesquisa qualitativa, nesta predomina a importância de dados qualitativos, sendo estes a informação que é recebida pelo investigador que não é traduzida em números, mas na interpretação de discurso e narrativas (Silveira, Dalfovo & Lana, 2008). Neste caso, irão ser utilizadas as experiências de trabalhadores que terão

experienciado o processo de luto. Deste modo, através das entrevistas procurar-se-á perceber como a experiência de luto afetou a satisfação profissional e o bem-estar individual da pessoa enlutada, assim como compreender o que foi desenvolvido pela GRH e pelos responsáveis organizacionais no sentido de ajudar o colaborador a lidar com a experiência de luto. Ainda, é possível verificar no ponto da apêndice deste estudo, o conjunto de perguntas que foi implementado nos processos de entrevistas.

4.2- Técnica de Amostragem

O próximo passa por detalhar o processo de recolha de dados e a técnica de amostragem utilizada, de modo a assegurar resultados mais fidedignos e alinhados com os objetivos deste estudo. Neste caso, temos uma amostra não probabilística que obedeceu ao critério teórico de conseguir participantes que tivessem passado por um processo de luto. Utilizou-se, assim, como canais de recrutamento as redes sociais (e.g. *LinkedIn*) e contactos pessoais através de email. Estes meios de comunicação ajudaram de igual maneira no aumento de contactos de indivíduos dispostos a contribuir com a sua visão, relativamente ao tema presente. Estas plataformas foram essenciais para alcançar um público mais amplo e diversificado, facilitando o contacto com potenciais entrevistados.

4.2.1. Caracterização dos Participantes e Procedimentos de Análise dos Dados

A seleção dos participantes foi realizada de acordo com o procedimento de amostragem intencional, conforme proposto por Thiollent (2000). Este método implicou escolher indivíduos dispostos a abordar o tema de interesse, seja por meio de contactos prévios com o pesquisador ou por indicação de terceiros. Este estudo foi desenvolvido tendo em consideração um universo de indivíduos que integram várias instituições laborais. O conjunto destes entrevistados demonstrou disponibilidade imediata para descreverem as suas experiências. O que possuíam em comum reportava-se ao facto de todos terem vivenciado alguma situação de perda e luto.

No cenário atual do mundo corporativo, a compreensão das experiências, desafios e perspetivas dos trabalhadores é fundamental para uma visão abrangente das práticas organizacionais e das tendências do mercado de trabalho. Neste estudo, mergulhamos no universo laboral ao entrevistar oito trabalhadores, de diferentes organizações, com o objetivo de capturar uma gama variada de experiências sobre a questão do luto e o contexto organizacional. Para a recolha de dados, utilizou-se a entrevista individual semiestruturada como método de recolha de dados, esta técnica permitiu que os entrevistados descrevessem as suas experiências e abordassem os temas e as questões de

maneira que lhes fosse mais conveniente. Foi elaborado um guião de entrevista tendo por base a literatura e que pode ser consultado em apêndice.

Os entrevistados trabalham numa ampla gama de setores e de empresas de diferente dimensão, refletindo a diversidade do mercado de trabalho. Desde *startups* até corporações multinacionais consolidadas, cada empresa possui sua própria cultura, valores e desafios únicos. Entre elas, incluem-se empresas de tecnologia, vendas, manufatura e serviços, proporcionando uma visão panorâmica das dinâmicas organizacionais contemporâneas. Para proporcionar uma visão mais abrangente do panorama empresarial, foi possível elencar os setores onde trabalhavam/trabalham os indivíduos que participaram neste estudo.

Após a transcrição, cada entrevista passou individualmente pelos seguintes procedimentos de análise fenomenológica (Cardoso, 2007):

- Leitura Geral: As entrevistas foram lidas na íntegra para captar o sentido geral, destacando os significados mais importantes e os temas presentes. O objetivo era compreender profundamente a vivência da pessoa para poder expressá-la conforme o indivíduo tinha experienciado.
- Segmentação em Unidades de Significado: Os depoimentos foram divididos com base nos elementos significativos mencionados pelo entrevistador. Procurou-se identificar os principais eixos de significado que permitissem entender a estrutura ou os componentes essenciais da experiência da perda e do luto.
- Interpretação dos Dados: Esta etapa envolveu a interpretação da pesquisadora sobre cada unidade de significado. Cada unidade foi traduzida para uma linguagem compreensível.

Para a realização deste estudo, foram entrevistadas oito pessoas, distribuindo-se por quatro homens e quatro mulheres. As idades dos entrevistados estavam compreendidas entre os 22-34 anos. Os entrevistados pertencem a várias áreas de atuação, refletindo a diversidade do mercado de trabalho, sendo elas:

1. **Recursos Humanos**: Três dos entrevistados trabalham na área de Recursos Humanos. Esses profissionais têm experiências variadas em gestão de pessoal,

recrutamento e seleção, desenvolvimento organizacional e políticas de retenção de talentos;

2. **Software:** Um entrevistado é especialista na área de software, com foco em desenvolvimento de sistemas, gestão de projetos tecnológicos e inovação digital;
3. **Segurança:** Outro entrevistado atua no setor de segurança, abrangendo segurança física num tribunal;
4. **Fábrica:** Dois entrevistados trabalham na área fabril, envolvendo-se com processos de produção, controlo de qualidade e eficiência operacional;
5. **Automóvel:** Outro entrevistado é do ramo automotivo, com experiência na apresentação e venda de automóveis.

Os participantes situam-se em diversas áreas profissionais, o que nos permite garantir uma diversidade de perspetivas e experiências em termos profissionais. A seguir, apresenta-se um resumo das características dos entrevistados:

Entrevistado	Idade	Sexo	Categoria Profissional
E1	23	Feminino	HR <i>Consultant</i>
E2	23	Masculino	Informático
E3	34	Masculino	Operário Fabril
E4	26	Masculino	Segurança
E5	22	Feminino	Técnica de RH
E6	26	Feminino	HR <i>Consultant</i>
E7	24	Masculino	Vendedor Automóveis
E8	23	Feminino	Operária Fabril

Tabela 1- Características dos entrevistados (desenvolvido pela autora)

5. Discussão e Análise de resultados

Neste capítulo, são analisados e interpretados os resultados obtidos durante o processo de entrevistas, relacionando-os com a literatura existente e avaliando as suas implicações teóricas e práticas. Em seguida, discute-se as possíveis explicações para esses resultados, considerando variáveis intervenientes, limitações do estudo e potenciais vieses. Por fim, exploram-se as implicações dos resultados para a prática, a teoria e futuras pesquisas.

Nesta etapa, os temas das entrevistas foram divididos em subtítulos para apresentar uma estrutura mais organizada e de fácil compreensão:

Temas a analisar das entrevistas

Significados atribuídos ao Luto e a Experiência da Perda

A Experiência de Retomar o Trabalho

A percepção sobre o apoio organizacional na experiência de luto

Tabela 2: Temas a analisar das entrevistas (desenvolvido pela autora)

5.1- Significados atribuídos ao Luto e a Experiência da Perda

Compreender como cada entrevistado definia o luto foi o primeiro passo. Este passo inicial foi fundamental para compreender como cada participante interpreta e experiência o conceito de luto, permitindo uma análise mais aprofundada e contextualizada das respostas subsequentes. Desta forma, após análise detalhada das respostas de cada participante, foi possível destacar que a palavra “luto” corresponde, segundo o E2: *“significa ultrapassar um momento menos positivo na nossa de vida...uma dor difícil”*. O luto corresponde a um sentimento de dor pela perda alguém.

Já o E1 refere que o “luto” corresponde a uma *“dor constante”*. De igual forma, o E8 afirma que para ele o luto *“...representa uma dor constante, um vazio duradouro”*. As frases refletem uma percepção pessoal do luto como um estado contínuo de introspeção e valorização da vida. Os entrevistados sugerem que o luto não tem um tempo determinado e que, embora a dor inicial possa ser mais intensa, ela persiste de forma menos aguda ao longo do tempo. Este comentário enfatiza a natureza duradoura do luto, como indicaram anteriormente os autores Cavalcanti, Samczuk & Bonfim (2013), e a mudança na percepção de valores e prioridades que pode acompanhar a experiência da perda. Ele

mostra como o luto pode influenciar profundamente o pensamento e os sentimentos de alguém sobre a vida e o que é importante.

No que se refere ao E6, mencionou que *“É um momento que ninguém está preparado e não se tem noção que poderá acontecer. Ao acontecer, uma pessoa “congela” e não tem uma reação de imediato. Com a ajuda da sua rede de suporte e a ausência do ente querido, acaba por se dar início ao processo de luto.”* Nesta afirmação, foi possível verificar que o entrevistado se sentiu de forma imediata paralisada emocionalmente. Esse "congelamento" inicial é comum, pois a mente muitas vezes tem dificuldade em processar uma perda tão significativa de imediato. Isso está de acordo com o que muitos teóricos do luto afirmam, como Elisabeth Kübler-Ross (1998) que identificou fases de negação, choque e dúvida como reações iniciais ao luto.

Relativamente à pergunta “O que recorda mais desta experiência?”, os entrevistados apresentaram pontos de vista variados, no entanto, evidenciaram características semelhantes. Todos os entrevistados mencionaram ter passado por perdas de diferentes pessoas, como familiares e amigos, mas destacaram que a lembrança mais marcante foi o momento em que receberam a notícia da perda. O E5 mencionou que recebeu a notícia do falecimento da sua tia quando se preparava para sair para o seu local de trabalho. Ele mencionou que o que mais recorda foi a reação da sua mãe, que entrou em pânico.

Num estudo desenvolvido relativamente às mortes por Covid-19 em cuidados paliativos (Fernandes, Fonseca, Franco & Soares, 2021) o número de mortes gerou sentimentos de medo, pânico, tristeza e desolação, levando a um crescimento na prevalência de doenças mentais. Desta forma, a partir deste acontecimento, perder um familiar vai muito além de um dado estatístico, tornando-se essencial estabelecer estratégias de apoio adaptadas às necessidades individuais de cada família enlutada. O pânico é uma reação emocional intensa que pode ocorrer quando a mente e o corpo são subitamente confrontados com uma situação de stresse extremo, como a perda de um ente querido. O pânico pode manifestar-se através de sintomas físicos, como aumento da frequência cardíaca, respiração acelerada, e sensação de desorientação, e sintomas mentais como pensamentos confusos e sensação de perda de controlo.

Já na visão do E2, referiu que ficou *“incrédulo...tendo em conta que o caso em si, era de uma pessoa que era bastante nova...”* A frase expressa surpresa e incredulidade diante

da morte de uma pessoa jovem, destacando a dificuldade em aceitar a perda devido à expectativa de uma vida longa pela frente. A juventude do falecido torna o impacto emocional mais profundo, pois contraria a ordem natural da vida biológica, onde se espera que os jovens vivam por muitos anos. De igual forma, o E6 afirmou que “...*não acreditava no que estava a acontecer, estando descontrolada com as minhas emoções.*” A frase “*não acreditava no que estava a acontecer*” sugere uma reação inicial de negação, uma defesa psicológica comum descrita por Elisabeth Kübler-Ross (1998) na sua teoria das cinco fases do luto. Esta fase é marcada por um choque ou incapacidade de aceitar a realidade da perda, o que gera confusão e desorientação emocional. Neste sentido, descontrolo das suas emoções é típico do impacto emocional que o luto traz, com reações intensas como tristeza, raiva, ou até apatia.

A variação nas respostas dos entrevistados sobre as suas experiências de perda pode ser entendida à luz da Teoria do Apego de John Bowlby (1998). Segundo Bowlby, a forma como uma pessoa lida com a perda está intimamente ligada aos padrões de apego desenvolvidos na infância. A surpresa e incredulidade mencionadas pelo E2 refletem a dificuldade em aceitar a morte prematura, que contradiz as expectativas normais de vida. Esta reação pode ser particularmente desafiadora para aqueles com padrão de apego, pois a morte de uma pessoa jovem intensifica o sentimento de vulnerabilidade.

Já no que se refere à questão “Considera que a questão do apego influencia o processo de luto?”, o E2 menciona que “...*era uma pessoa por quem nutria um grande apego, pois cresci com ela, desenvolvi um vínculo e um carinho muito grande...*”. Em consonância, o E8 referiu que “*Era a minha pessoa favorita, cresci com ela e custou-me muito a sua perda.*”. Tal como é evidenciado na teoria de John Bowlby (1998), existe uma relação entre os laços afetivos na formação e o seu desenvolvimento emocional, especialmente durante a infância. Os entrevistados mencionam terem nutrido um grande apego pela pessoa perdida, sugerindo um relacionamento próximo e duradouro. O fato de ter crescido com a pessoa implica que essa relação se desenvolveu ao longo de muitos anos, reforçando o vínculo emocional para com a mesma. Destaca-se ainda que a utilização da palavra “*desenvolvi*” indica que o vínculo não foi instantâneo, mas construído ao longo do tempo. Isso sugere que houve muitas experiências compartilhadas que contribuíram mais ainda para fortalecer essa relação. De igual forma, o E6 indica que “*Sim, o apego influencia o processo de luto. Quanto mais próxima for da pessoa, mais difícil é o*

processo de luto”. É notório, uma vez mais, a teoria de Bowlby (1998), que afirma que o grau de apego que temos a uma pessoa influencia diretamente a intensidade do luto. Quanto mais forte e íntima for a relação com o ente querido, mais difícil tende a ser o processo de luto. A proximidade emocional e o vínculo afetivo tornam a perda mais dolorosa, já que a pessoa lida não só com a ausência física, mas também com a ruptura de laços profundos de segurança e suporte emocional.

Quando questionados sobre como reagiram à notícia da perda, vários pontos de vista foram referidos. No que se refere ao E1, disse que numa primeira fase *“a ficha não tinha caído...”*, mas que posteriormente *“devido ao ambiente que se vivia, dá por ti a pensar mais sobre o assunto...”*. Para este entrevistado, inicialmente experimentou uma dificuldade em processar e aceitar a notícia da perda. Este é um mecanismo de defesa comum em situações de choque e trauma, onde a mente precisa de tempo para compreender a realidade dolorosa. Como indicado na parte da revisão da literatura, a autora Kübler Ross (1996) menciona que a fase da negação, em vez de intensificar a tristeza, atua como uma adaptação temporária, gradualmente permitindo uma aceitação parcial ao longo do tempo.

Da mesma forma, o E4 indicou que o seu estado emocional foi de choque: *“Eu fiquei incrédulo apenas ...tendo em conta que o caso em si é de uma pessoa que era nova, por isso achei extremamente chocante.”*. Nesta reação, o fator idade possuiu uma grande relevância no estado de espírito do entrevistado. O fato de a pessoa ser jovem adiciona outra camada de impacto, pois a morte em questão pode parecer ainda mais perturbadora devido à idade da pessoa envolvida. A reação de incredulidade sugere uma mistura de emoções, como choque, perplexidade e até indignação diante da injustiça percebida.

Relativamente ao E3, referiu que entrou *“...em modo de aceitação. Como a minha avó já estava doente, mentalmente já estava a preparar-me para esse acontecimento...”*. Como é evidenciado pela autora Kübler Ross (1998), existem fases que antecedem a morte, tal como é mostrada por este entrevistado, a fase de interiorização e aceitação. Aceitar a realidade da doença de um ente querido e preparar-se emocionalmente para o inevitável pode ser uma forma de lidar com a situação da melhor maneira possível. Embora seja um momento de grande sensibilidade, essa disposição para enfrentar a situação de frente pode trazer uma sensação de controle e paz interior, ajudando a reduzir o impacto emocional quando a perda ocorre.

No caso do entrevistado E7, indicou que *“Quando efetivamente compreendi o que tinha acontecido, a minha reação foi logo chorar na altura”*. Ao compreender o que realmente aconteceu, E7 experimenta uma reação emocional intensa, manifestada pelo choro imediato. Essa resposta é comum e esperada no luto, pois a tomada de consciência da perda provoca um confronto direto com a realidade, desencadeando emoções profundas como tristeza, dor e até desespero. O choro, neste contexto, serve como uma forma de expressão e libertação dessas emoções contidas. É um sinal de que o indivíduo está a começar a processar a perda, mesmo que de forma inicial e muitas vezes caótica. Kübler-Ross (1996) argumenta que a expressão dessas emoções, incluindo o choro, é uma parte natural e necessária do processo de luto, permitindo que o indivíduo comece a processar a perda e, eventualmente, a encontrar um caminho para a aceitação.

Os entrevistados destacaram que o luto é um processo contínuo, tal como referido pelo E4: *“É assim...nunca te vais habituar. Cada dia que passa pensas na perda em si...acho que te vais apenas mentalizando e vais arranjando formas diferentes de ultrapassar.”* A mesma visão foi partilhada pelo E5: *“Para mim, durante o processo de luto vai diminuindo a dor, vais-te abstraindo com outras coisas...vai melhorando, mas nunca esquecemos.”* À medida que o tempo passa, a intensidade da dor diminui e estes entrevistados conseguem gradualmente distanciar-se dos pensamentos dolorosos, mas nunca esquecem completamente. Ainda, o E8 indicou que *“o sentimento de luto pode ser comparado como um vazio constante...vais vivendo a vida aos poucos e tentas, de certa forma, reconstruir-te.”*

O E1 também mencionou que atualmente dá mais valor às coisas que possui. O comentário do E1 sugere uma mudança de perspetiva após passar por um período de luto. Valorizar mais as coisas que possui pode refletir um reconhecimento renovado da importância dos relacionamentos e das experiências. Essa reflexão pode ser uma resposta natural ao processo de luto, onde a perda pode fazer com que as pessoas reavaliem as suas prioridades e apreciem mais profundamente o que têm. De igual forma, o E7 relatou que *“A partir desse momento comecei a valorizar cada vez mais os meus amigos...as amizades que faço para mim valem ouro”*.

A perda de alguém querido afeta a realidade como a conhecemos e como nos vemos nela, de maneira tal que não será possível continuar da mesma forma depois da morte da pessoa (Dias, Caixeta, Zubicueta & Freitas, 2022). O processo de luto não é linear e pode

variar muito de pessoa para pessoa, mas há padrões comuns de mudanças que ocorrem ao longo do tempo:

E5: *“A nível pessoal ficamos sempre com uma visão diferente do que é a vida e a importância da nossa realidade e do agora.”*

E4: *“A nível pessoal, acho que comecei a tentar aproveitar um pouco mais a vida...a tentar aproveitar o dia a dia.”*

E3: *“Em termos pessoais, relativizo mais as coisas...valorizo mais o momento de agora.”*

E6: *“Consigo também neste momento dar mais valor à vida pessoal do que profissional.”*

5.2- A Experiência de Retomar o Trabalho

Quando questionados sobre o que sentiram ao retornar ao local de trabalho, o E4 mencionou que estava *“mais afetada, estava de cabiz baixo...”* pois o seu avô tinha falecido a um domingo, e o entrevistado iria retomar logo funções. No entanto, a sua entidade laboral soube da notícia pela mesma e indicou que poderia ficar em casa na segunda-feira. Sentir-se *“mais afetada”* e *“de cabeça baixa”* é indicativo de tristeza e luto, emoções naturais e esperadas após a morte de um familiar próximo. A prontidão do retorno ao trabalho após uma perda significativa pode ser extremamente difícil. A proximidade temporal entre a morte do avô e o retorno ao trabalho não oferece ao indivíduo tempo suficiente para processar a perda e começar a ajustar-se emocionalmente às funções laborais. A reação da entidade laboral, permitindo que o entrevistado ficasse em casa na segunda-feira, demonstra um nível de empatia e compreensão. Esta resposta é crucial, pois como indica Charles-Edward (2009), é muito pouco provável que o luto seja uma temática no topo da agenda do departamento de gestão de RH, face às exigências que outras vertentes possuem como vital para uma empresa.

Este entrevistado descreve o retorno ao trabalho do seguinte modo:

“Nos primeiros dias, andei assim um bocado em modo automático e fazia o trabalho muito de forma automática.... no meu caso, por muita pouca vontade que tinha de voltar à rotina, senti que me fez bem pois foi um refúgio para mim...”

De igual forma, o E6 mencionou que *“Senti que não voltava ao trabalho há muito tempo, senti que teria de me habituar novamente à rotina. Por outro lado, senti como uma escapatória ao que estava a sentir...”*

A sugestão de Stein e Winokuer (1989), de que as necessidades emocionais de um indivíduo enlutado podem entrar em conflito com as metas de eficiência do local de trabalho, merece uma análise cuidadosa. Os entrevistados descrevem um período inicial de entorpecimento emocional, funcionando de forma desligada da realidade. Isso é comum após um evento traumático ou stressante, onde a pessoa realiza tarefas diárias sem muito envolvimento emocional ou mental, como uma forma de proteção psicológica. Neste período, e segundo o descrito por alguns entrevistados, existiu uma resistência inicial ao retorno à rotina, o que é esperado após uma grande perda. A falta de vontade demonstra a dificuldade em voltar à normalidade após um período de luto. Apesar da resistência inicial, o retorno à rotina é percebido como benéfico. A rotina do trabalho serve como um refúgio, proporcionando uma sensação de normalidade e distração das emoções intensas.

E3: *“Exerces o teu trabalho muito de forma automático... de certa forma, comesças a tentar focar-te mais no trabalho de forma a distrair. No entanto, foi possível verificar que se tornou um refúgio para mim.”*

Relativamente ao E5 *“nos primeiros tempos andei de uma forma instável...”*, nesta frase é demonstrada uma reação comum após uma perda significativa, onde a pessoa experimenta um período de instabilidade emocional. Isso pode incluir dificuldades de concentração, alterações de humor e uma sensação geral de desorientação. É uma resposta natural ao luto ou trauma, refletindo a dificuldade em manter a rotina habitual. Tal como é descrito no estudo de Kübler-Ross (1998), algumas das fases de reação ao luto passam pela negação e a raiva. Estas reações sugerem que a negação é uma reação de choque e descrença. As pessoas podem recusar-se a aceitar a realidade da perda, o que funciona como um mecanismo de defesa. A raiva surge quando a realidade da perda começa a estabelecer-se. É uma expressão da dor e da frustração de se sentir impotente diante da situação.

Quando questionados sobre como a sua produtividade tinha sido afetada, o E1 respondeu que: *“nesse dia, obviamente fui em mau estado..., mas pensei, bem vou*

trabalhar para tentar abstrair-me..., no entanto, não resultou, tentei trabalhar na parte da manhã e na parte da tarde já não consegui voltar...” A concentração e a capacidade de realizar tarefas foram prejudicadas, evidenciando que a dor emocional e o impacto mental do luto podem ser tão intensos que dificultam o funcionamento diário. Stroebe e Schut (2016), sugerem que em circunstâncias normais um trabalho exigente pode ser facilmente administrável, no entanto, quando se mistura sentimentos de dor e luto, este pode tornar-se avassalador para o indivíduo:

E8: *“Regressei ao trabalho, mas a minha mente não estava ali, tinha ficado em casa...”*

Da mesma maneira, o E5 indicou que: *“o meu desempenho de certa forma foi afetado, comecei a ficar com muita pouca paciência... talvez, deixei de estar tão disponível para elas [as pessoas no trabalho].”* A redução da paciência pode ter levado a interações menos positivas com colegas e clientes, afetando o ambiente de trabalho e a colaboração. Menor disponibilidade para os outros pode ter prejudicado a comunicação e o suporte mútuo no ambiente de trabalho.

Ainda, o E6 afirmou que *“Inicialmente afetou as vendas, pois durante os primeiros dias não tive a mesma performance.* O comentário reflete como o luto pode impactar diretamente o desempenho profissional, especialmente em trabalhos que exigem alta performance, como vendas. Nos primeiros dias após a perda, é comum que a pessoa tenha dificuldades em manter o foco e a motivação, devido à carga emocional e ao stress que acompanham o luto. De acordo com a visão dos autores Gonçalves, Pinto, Santos & Sousa (2021), tanto o trabalho quanto a família têm a capacidade de se influenciar mutuamente. Nesse sentido, foi possível identificar a ocorrência de um conflito trabalho-família, como descrito por Edwards e Rothbard (2000), que se refere às dificuldades de equilibrar ambos os domínios. Esse conflito pode surgir quando as exigências familiares afetam a capacidade de cumprir as obrigações profissionais, resultando em tensão e stress em ambas as áreas.

No caso do E4, este evidenciou um ponto de vista diferente, referindo que: *“A nível de produtividade, sinto que não influenciou... não abalou a produtividade, pois tentei focar-me mais naquilo que estava a fazer no momento.”* Demonstrar que, apesar do impacto emocional do luto, a produtividade pode ser mantida, indica um alto nível de resiliência.

De igual forma, o E7 descreveu que *“Enquanto performance não sinto que afetou porque também utilizei o trabalho um bocadinho como escape. Afetou-me mais nos momentos de pausa ou fora do trabalho. A narrativa de E7 sugere que, apesar das dificuldades enfrentadas, o impacto emocional ou psicológico não interferiu significativamente no desempenho no trabalho. Pelo contrário, o trabalho foi utilizado como uma forma de escape, ajudando a lidar com as situações difíceis.*

De acordo com Charles-Edward (2009), o apoio necessário pode depender das circunstâncias individuais das pessoas afetadas, isto é, para alguns o trabalho pode ser uma fonte de distração do domínio do luto em casa. Na entrevista com o E1, este indicou que: *“dos outros colegas, o que recebi foi simplesmente uma palavra amiga...como por exemplo “força” e não se alongaram muito...”*. Aqui foi possível observar que os colegas de equipa do indivíduo evidenciaram compaixão pelo enlutado. A demonstração de compaixão conforme mencionado anteriormente por Choi et al. (2016), pode ser importante neste processo. Para o enlutado, essas interações podem ser vistas como insensíveis ou insuficientes, apesar das boas intenções dos colegas. A dor da perda pode fazer com que o enlutado deseje um tipo de apoio mais empático e compreensivo, que vá além de palavras de encorajamento. A forma como os colegas e a organização abordam o luto pode refletir a cultura organizacional em relação ao bem-estar dos funcionários (Charles-Edward, 2009). As empresas que promovem uma cultura de apoio emocional e compreensão podem ajudar os funcionários a lidar melhor com o luto e a recuperação emocional.

De igual forma, o E6 mencionou que *“ Sim, senti-me apoiada. Liguei à minha chefia fora de horas a mencionar o que tinha acontecido e deu-me muita força. Recebi uma mensagem dela muito querida. Com os colegas, tudo correu bem”*. O comentário reflete a importância de uma rede de suporte durante o processo de luto, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. O apoio recebido da chefia e dos colegas de trabalho foi fundamental para ajudar a pessoa a lidar com o impacto emocional da perda. Ao sentir-se apoiada, a pessoa pode ter uma recuperação emocional mais rápida e uma melhor adaptação ao luto. A reciprocidade de cuidados, ou seja, a troca de apoio entre as pessoas, fortalece esses laços e promove um maior equilíbrio emocional. Esse conceito está intimamente ligado às teorias de apoio social, tal como indicaram os autores Baumeister e Leary (1995). Relativamente à atitude da chefia direta, foi considerada como bastante

positiva, especialmente ao oferecer palavras de conforto fora do horário de trabalho, demonstrando empatia e cuidado, o que fortalece o vínculo e confiança entre ambos.

Já o E2 destacou que: *“Não senti grande diferença pelo seguinte motivo, nós trabalhamos mais de forma online e por isso não senti grande apoio por parte da chefia direta fisicamente. No entanto, falávamos quase todos os dias de forma virtual...e pelos meus colegas de equipa senti-me apoiado”*. A comunicação frequente, mesmo que virtual, é essencial. Ela mostra que a chefia e os colegas estão cientes da situação do enlutado e estão dispostos a oferecer suporte. Isso pode ajudar a construir um ambiente de trabalho mais inclusivo e compreensivo, mesmo à distância. Contrariamente ao observado no estudo nos Estados Unidos de Charles-Edward (2009), nesta situação, o E2 indicou que, mesmo de forma virtual, sentiu-se apoiado pelos colegas de equipa através de mensagens e chamadas de apoio durante um período. Não existiu um ambiente silencioso, mas sim um ambiente que podemos apelidar de emocional e compassivo.

De igual forma, o E5 destacou o acompanhamento *“de muitos colegas...os mais próximos”* e que os mesmos forneceram um ombro amigo apesar de ao mesmo tempo saberem respeitar o espaço do entrevistado. A mesma perspetiva foi partilhada pelo E8: *“Senti-me apoiada pelos mais próximos, as suas palavras, de certa foram reconfortantes”*. O bem-estar é uma experiência subjetiva, como referido pelos autores Tehrani et al. (2007). O apoio prestado pode variar significativamente com base em diversas circunstâncias individuais e nas personalidades das pessoas envolvidas (Charles-Edward, 2009). Durante o luto, as necessidades emocionais podem variar amplamente de um momento para o outro. Saber quando oferecer conforto e quando dar espaço é crucial para proporcionar um ambiente de apoio eficaz. O respeito pelo espaço do entrevistado demonstra, neste caso, uma sensibilidade às necessidades individuais de cada pessoa em luto. Nem todos precisam do mesmo tipo ou quantidade de suporte, e a capacidade dos colegas de perceberem e responderem a essas necessidades individuais é um componente vital do apoio eficaz.

O trabalho desempenha um papel crucial na formação da identidade pessoal de muitas pessoas e, consequentemente, na manutenção do seu bem-estar e saúde mental. Segundo Goleman (2003), é impossível ignorar as emoções no ambiente de trabalho, e reprimir essas emoções não torna os trabalhadores mais produtivos. Para esse autor, o que realmente importa é reconhecer as próprias emoções e saber controlá-las. Além disso,

quando as pessoas no trabalho são vulneráveis por qualquer razão, a forma como são tratadas poderá afetar não só a sua atitude, mas também a dos seus colegas. No caso do E7 indicou que *“Deram-me palavras de força e sim senti-me apoiado”*. Por exemplo, Barsade (2002) examinou como as emoções podem ser transmitidas entre os membros de um grupo, afetando a interação e a dinâmica do grupo. Para uma pessoa enlutada, recuperar a motivação no trabalho é mais fácil num ambiente que oferece apoio em vez de isolamento. Um gestor com inteligência emocional sabe dar críticas de forma construtiva, enfrentar desafios de maneira positiva e melhorar significativamente a eficácia do trabalho em equipa (Goleman, 2003).

Quando questionados sobre o apoio recebido da sua chefia direta, foi possível observar tanto o lado de apoio quanto o lado de desconhecimento por parte das chefias. No que toca ao E1, este evidenciou que para ele a sua chefia *“foi a pessoa mais carinhosa”* fornecendo *“um abraço”* e demonstrando *“bastante compreensão pelo momento”* que o mesmo estava a passar.

No caso do E3, também foi notório o apoio positivo, *“por acaso notei que ele ficou mais paciente, mais calmo, tinha mais atenção à forma como falava comigo e também me dava mais espaço e não me pressionava tanto...”*. Para uma resposta eficaz por parte da chefia, é essencial possuir um alto nível de inteligência emocional, empatia e capacidade de aconselhamento (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

A experiência do E1 destaca a importância do apoio emocional tangível, como gestos de carinho e demonstrações de compreensão. Isso sugere que ações simples, como oferecer um abraço e expressar empatia, podem ter um impacto significativo no bem-estar emocional de um funcionário em luto. Relativamente ao E7 *“A minha chefia deu-me apoio moral e sendo uma pessoa mais velha, relatou-me um pouco da sua perspetiva tendo um bocado mais de experiência de vida que eu. Ainda me atribuiu palavras de conforto que na altura fizeram sentido.”* A chefia, sendo mais experiente, compartilhou sua perspetiva de vida, oferecendo não apenas conselhos baseados na sua maior experiência, mas também palavras de conforto que foram particularmente significativas naquele momento. Este apoio foi importante para E7, ajudando a enfrentar as dificuldades com uma orientação e compreensão mais profundas.

A experiência de E3 mostra como ajustes comportamentais, como maior paciência, calma e atenção à comunicação, podem criar um ambiente de trabalho mais compreensivo e menos stressante para alguém em luto. Dar mais espaço e não pressionar o funcionário são formas de apoio que demonstram sensibilidade às suas necessidades emocionais. No que se refere ao E5, este mencionou que:

“Eu trabalho com pessoas de outras áreas e não diretamente com as pessoas da minha empresa... é diferente. A nível da minha empresa, a mesma não teve conhecimento de nada, para eles nada se passou.”

Nestas situações, a falta de contato direto pode dificultar o reconhecimento e a resposta adequada às necessidades emocionais do funcionário. Esta observação evidencia uma lacuna significativa na comunicação interna e no suporte organizacional. Quando a empresa não está ciente das circunstâncias pessoais de seus funcionários, fica impossibilitada de oferecer o apoio necessário durante momentos de luto. Neste sentido, verifica-se o conflito Trabalho-Família evidenciado pelo autor Stein e Winokuer (1989, citado por Barclay e Kang, 2019), sendo que a produtividade do E5 poderia ser afetada sem a empresa possuir conhecimento do motivo para tal. Em consonância, foi possível verificar o conflito baseado no comportamento e na tensão (Greenhaus e Beutell, 1985).

5.3- A percepção sobre o apoio organizacional na experiência de luto

As políticas organizacionais durante períodos de luto são essenciais para apoiar os funcionários e manter um ambiente de trabalho empático e produtivo. Quando perguntados sobre as políticas e suporte organizacional oferecido durante o luto, todos afirmaram não ter recebido nenhum tipo de apoio adicional além do que é exigido por lei para parentes diretos. Eis os testemunhos:

E2: *“Em termos de políticas, não existiu nenhuma... apenas a parte burocrática foi cumprida. Apenas palavras amigas.”*

E1: *“Não desenvolveram nada. Apenas o que está na lei foi o que eu usufruí, os dois dias que tinha direito por ser meu avô.”*

E3: *“Ora bem... não existe propriamente uma política... não existe ali muito conhecimento nem interesse de conhecimento da tua vida pessoal... não existe nada definido”.*

E5: *“Sinceramente, penso que não. Nunca fui informada de qualquer tipo de apoio, mesmo a nível psicológico.”*

E6: *“A empresa cumpriu apenas a lei e respeitou os horários dos trabalhadores, pelo que a ausência ao trabalho nunca foi tema. Como tinha uma equipa muito grande, rapidamente me substituíram.”*

E7: *“Não, e penso que não se trata de empresa e sim da área que eu estou a trabalhar. Dessa forma, presumo que não seja sequer da responsabilidade da empresa”.*

E8: *“Sinto que me deram o meu espaço e que respeitaram os meus direitos por lei, nada para além de isto.”*

Também o estudo de Flux, Hasset e Callanan (2020) destacou que apenas os aspetos burocráticos foram atendidos pelas empresas. Esta mesma observação foi feita pelos entrevistados desta pesquisa, que relataram ter recebido apenas o apoio estipulado pela legislação portuguesa. Estes testemunhos revelaram que o suporte fornecido pelas organizações apenas se limitou ao cumprimento das exigências burocráticas, sem qualquer política formal de apoio emocional ou psicológico. As *"palavras amigas"* mencionadas refletem um apoio informal, insuficiente para muitos que necessitam de um suporte estruturado.

Para além disso, foi possível verificar uma falha de comunicação por parte das organizações sobre qualquer tipo de suporte disponível. A ausência de informações sobre apoio psicológico é particularmente preocupante, pois este tipo de suporte é crucial para muitos em período de luto.

E7: *“A nível de apoio o que forneceram foi o dia do funeral e poder sair na segunda-feira. Que eu tenha conhecimento, não existe qualquer tipo de apoio psicológico na empresa.”*

Em seguida, foi perguntado aos entrevistados se teriam apreciado algum tipo de apoio adicional, para além do que seria expectável. Na sua maioria, estes responderam que não. Eis alguns testemunhos:

E1: *“Sinceramente, como sou uma pessoa mais reservada, preferi assim, pois se a atenção ficasse muito centrada em mim...ia-me sentir muito sufocada.”*

E5: *“No meu caso, prefiro que nem sequer falem no assunto, ter que enfrentar o mesmo tema quando trabalho, sinto que ia estar a massacrar-me e seria pior.”*

Estas respostas revelam que falar sobre o luto no ambiente de trabalho pode tornar-se algo angustiante e exaustivo para os entrevistados. Para eles, o trabalho serve como um espaço de distração e enfrentamento do dia a dia, e revisitar o tema do luto constantemente poderia intensificar o seu sofrimento.

No caso do E4, este mencionou: *“Que nessas alturas, acho que sim, que devíamos ser ajudados e guiados e aconselhados por alguém com conhecimento na área, como um psicólogo”*. Este entrevistado expressa a opinião de que, durante o luto, seria benéfico receber orientação e aconselhamento de um profissional qualificado, como um psicólogo. Isso sugere uma preferência por apoio especializado para lidar com as complexas emoções e desafios associados ao luto. Relativamente ao E7, o mesmo indicou que no seu caso não considerou que fosse necessário, no entanto, se fosse algum familiar próximo acharia pertinente esse acompanhamento: *“Eu naquele momento tive bastante apoio familiar, e senti-me bem assim, mas para casos de morte de pessoas mais próximas, penso sim que faça sentido esse tipo de apoio”*.

No caso do E6 evidencia: *“Teria apreciado apoio psicológico pois como psicóloga iria ajudar no processo de luto e a ultrapassá-lo. Ninguém perde amigos e familiares todos os dias, então as consultas num psicólogo poderiam ajudar a lidar melhor com a dor.”*

Outros entrevistados também concordam com a necessidade de apoio psicológico no local de trabalho:

E4: *“Sim, eu acho que era importante... até porque considero que já no nosso dia-a-dia todos nós precisamos de certas ajudas, nomeadamente de um serviço de psicologia.”*

E5: *“No geral penso que deveriam oferecer esses apoios [psicológicos] pois não somos todos iguais e temos todas formas diferentes de gerir os problemas.”*

Estes depoimentos mostram como é importante que as empresas ofereçam suporte psicológico aos funcionários, de forma apaziguar as tensões do conflito Trabalho-Família

(Greenhaus e Beutell, 1985). No caso do E4 menciona que, mesmo no dia a dia, todos nós precisamos de algum tipo de ajuda emocional, sugerindo que um serviço de psicologia seria essencial. Já o E5 mencionou que cada pessoa lida com os problemas de forma diferente e, por isso, é importante que as empresas ofereçam apoio personalizado, reconhecendo as diferentes maneiras com que cada um enfrenta os seus desafios. Ambos os excertos ressaltam a necessidade de um ambiente de trabalho mais empático e acolhedor.

E6: “Penso que o processo de luto ainda é um tabu para as empresas e quem trabalha nelas não tem a experiência de lidar com o luto dos seus funcionários. Sugeria workshops, palestras, ações de sensibilização para este tema.”

A reflexão do E6 levanta um ponto muito importante: o luto ainda é um assunto difícil de se falar dentro das empresas. Assim, a falta de preparação para lidar com o sofrimento de um funcionário que perdeu alguém, acaba por criar um ambiente onde o luto é ignorado ou tratado de forma superficial. Ao sugerir workshops, palestras e ações de sensibilização, E6 propõe algo essencial para que as pessoas, especialmente os gestores de RH, aprendam a oferecer apoio de forma mais humana e acolhedora. Essas iniciativas podem ajudar todos no ambiente de trabalho a entender melhor o que a pessoa enlutada está a passar e, com isso, criar um espaço onde ela se sinta amparada. Quando o luto é negligenciado, o funcionário pode sentir-se isolado ou pressionado a retomar a produtividade rapidamente, o que prejudica tanto o seu bem-estar quanto o próprio clima da empresa. Este testemunho destaca a importância de uma abordagem personalizada para apoiar os enlutados nas suas atividades diárias, autocuidado e desempenho no trabalho (Caserta, Lund & Obray, 2004).

Para finalizar, a nível profissional foi possível constatar as seguintes afirmações:

E5: “Profissionalmente, as coisas voltaram ao normal e tudo permaneceu como antes.”

E6: “No trabalho, tudo voltou ao que era e ficou tudo igual, sem grandes mudanças.”

Estas afirmações refletem a ideia de que, mesmo após algum evento ou situação, a rotina e as condições no trabalho retornaram ao estado habitual, sem grandes transformações.

E5: *“Sinto que a organização não dispunha de meios para nos sentirmos apoiados, sem ser com palavras amigas. Sinto que a maioria das empresas ainda não valorizam estas experiências e que ainda há muita coisa a fazer na questão deste tema.”*

Pelo excerto anterior, percebe-se que muitas empresas ainda não estão preparadas para lidar com o lado emocional dos funcionários. Quando oferecem algum tipo de apoio, seja através de palavras de conforto ou gestos de carinho, isso acaba sendo algo passageiro, sem um acompanhamento mais profundo ou contínuo.

Conclusão

Baseado no que foi evidenciado ao longo desta pesquisa, o propósito foi procurar uma solução para as duas questões iniciais previamente estabelecidas. Nesse contexto, este capítulo aborda os principais resultados da análise das entrevistas, visando responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos deste estudo. Durante esta pesquisa, explorou-se a experiência de perda e luto entre os colaboradores, com foco na Gestão de Recursos Humanos.

Para responder à Questão de Partida 1 "Como a experiência de perda e luto influencia o desempenho e bem-estar dos colaboradores?", um dos objetivos específicos era explorar a percepção dos participantes sobre o conceito de luto. Foi observado que o luto é visto como um processo prolongado e multifacetado, envolvendo não apenas a dor inicial da perda, mas também um ajuste contínuo às mudanças emocionais e às novas realidades sem a presença do ente querido. De acordo com os resultados obtidos, os participantes definiram o luto como:

- Constante;
- Um momento menos positivo;
- Um sentimento de perda de alguém que nos é importante.

Além disso, os participantes destacaram os momentos mais marcantes das suas experiências de luto, especialmente a impactante notícia da perda e as reações imediatas que isso desencadeou. A incredulidade diante da morte precoce de uma pessoa jovem foi particularmente ressaltada, sublinhando como tais eventos podem desafiar as expectativas normais de vida e intensificar o impacto emocional do luto. Quanto às reações individuais à perda, os entrevistados descreveram uma variedade de respostas emocionais, incluindo choque, negação inicial, e um período de entorpecimento emocional. Essas reações foram contextualizadas à luz de teorias como a Teoria do Apego de Bowlby (1998), que destaca como os padrões de apego desenvolvidos na infância influenciam a forma como lidamos com a perda na vida adulta.

No que se refere ao segundo objetivo específico “Entender de que forma essa experiência de perda e luto pode influenciar o colaborador em termos de satisfação e bem-estar no trabalho”, importa realçar que a análise das entrevistas revela uma variedade de experiências e percepções sobre o luto entre os participantes. Cada entrevistado trouxe uma

visão única sobre como a perda de entes queridos afetou as suas vidas pessoais e profissionais. No ambiente de trabalho, os entrevistados compartilharam as suas experiências sobre como o luto afetou a sua produtividade e as suas relações com colegas e chefia. Foi observado que o retorno ao trabalho pode servir tanto como um refúgio quanto um desafio emocional, dependendo da capacidade individual de lidar com o luto enquanto mantêm o desempenho profissional. A importância do apoio empático dos colegas e da chefia foi destacada, mostrando como a resposta organizacional ao luto pode afetar significativamente o bem-estar emocional dos funcionários. O ambiente de trabalho pode desempenhar um papel crucial na estabilidade emocional durante o luto, mas, para isso, é essencial que as empresas desenvolvam e implementem políticas de suporte adequadas. O reconhecimento da importância do bem-estar emocional dos funcionários e a criação de um ambiente de trabalho empático podem não apenas beneficiar os indivíduos enlutados, mas também melhorar a cultura organizacional e a produtividade geral (Ballard, 2019).

Relativamente ao terceiro objetivo específico “Entender a dualidade Trabalho-Família no processo de bem-estar.”, foi possível constatar que ao longo da análise das entrevistas, o conflito Trabalho-Família esteve presente. Foi notável, a presença de algo mais pessoal (família), envolvida no contexto social (trabalho). O conflito entre trabalho e família é uma questão delicada que impacta profundamente tanto a produtividade quanto o bem-estar emocional dos funcionários. Quando as empresas não mantêm um contato direto e não reconhecem as necessidades emocionais dos seus trabalhadores, essa situação pode se agravar ainda mais. Sugere-se a criação de um ambiente de trabalho que reconheça e responda adequadamente às necessidades emocionais dos. As empresas devem estar atentas às circunstâncias pessoais dos seus trabalhadores e fornecer o suporte necessário para ajudar a gerir o conflito entre trabalho e família. Ao fazer isso, não só melhoram a saúde mental e o bem-estar dos funcionários, mas também potencialmente aumentam a produtividade e a satisfação no trabalho.

No que se refere à 2ª Questão de Partida “Como a ação da Gestão de Recursos Humanos pode impactar o bem-estar e a produtividade dos colaboradores durante o período de luto?”, os entrevistados mencionaram que gestos simples de empatia, paciência e respeito pelo espaço pessoal foram valorizados. A eficácia desse suporte demonstrou ser um fator determinante para ajudar os colaboradores a retomarem a motivação e a produtividade. Relativamente ao objetivo específico: “Identificar as

estratégias e políticas mais eficazes da Gestão de Recursos Humanos para apoiar colaboradores em período de luto”, a pesquisa revelou uma lacuna nas políticas organizacionais de suporte ao luto. Em relação às políticas organizacionais de suporte ao luto, os participantes expressaram uma falta geral de estruturas formais além das exigências mínimas legais. Essa lacuna evidenciou a necessidade de políticas mais abrangentes e sensíveis, capazes de oferecer suporte emocional e psicológico adequado aos funcionários enlutados.

A ação da GRH, portanto, pode ter um impacto substancial no bem-estar e na produtividade dos colaboradores durante o período de luto. A implementação de políticas de apoio emocional e psicológico, bem como a promoção de uma cultura organizacional empática, são essenciais para atender às necessidades dos funcionários enlutados. Oferecer recursos como acesso a aconselhamento psicológico, maior flexibilidade de horários e suporte contínuo pode ajudar a minimizar o impacto negativo do luto na vida profissional dos colaboradores.

Em suma, as entrevistas forneceram uma visão profunda das complexidades do luto e das diversas maneiras pelas quais ele pode influenciar a vida pessoal e profissional dos indivíduos. Alguns entrevistados sublinharam a importância de políticas organizacionais sensíveis, do apoio empático dos colegas e da chefia, e da personalização das estratégias de suporte para melhor atender às necessidades individuais dos funcionários enlutados.

3.1. Limitações ao estudo desenvolvido e pistas futuras de investigação

A realização deste estudo exigiu uma gestão cuidadosa do tempo, pois conciliar as responsabilidades profissionais com o desenvolvimento da dissertação apresentou desafios significativos. Esta limitação pode ter influenciado o ritmo da pesquisa e a profundidade das análises realizadas. O luto é um tema sensível e muitas vezes evitado nas discussões, tanto no ambiente de trabalho quanto na sociedade em geral. Esta percepção pode ter dificultado a obtenção de respostas mais abertas e detalhadas dos participantes, bem como a disposição de algumas pessoas em participar do estudo. O luto é uma experiência altamente subjetiva e pessoal, variando amplamente de indivíduo para indivíduo. Esta variação pode tornar difícil a criação de estratégias de apoio que sejam universalmente eficazes. A subjetividade do tema também pode ter influenciado as

respostas dos entrevistados, refletindo as suas experiências e percepções individuais, o que limita a capacidade de obter conclusões amplamente aplicáveis.

Com base no estudo sobre a experiência de perda e luto entre colaboradores e a atuação da Gestão de Recursos Humanos, há várias direções significativas que podem ser exploradas em futuras investigações, focadas em trazer mais compreensão e sensibilidade para o tema.

1. *Reconhecimento do Luto Invisível*: Muitas perdas não são reconhecidas formalmente pela sociedade ou pelas políticas de RH, como o luto pela perda de um amigo próximo, um animal de estimação ou até mesmo a perda de uma relação significativa. Explorar como as empresas podem reconhecer e apoiar esses tipos de luto invisível pode ajudar a criar um ambiente mais inclusivo e compreensivo. É possível apoiar-se em autores como Doka (1989) para explorar melhor a temática. Segundo o mesmo, o conceito de "luto não reconhecido" refere-se àquelas perdas que, por diversas razões, não são plenamente admitidas ou aceitas, seja pela própria pessoa que está vivendo o luto ou pela sociedade ao seu redor.
2. *Luto e Saúde Mental*: O luto pode trazer desafios de saúde mental que afetam profundamente o dia a dia no trabalho. Explorar essa conexão e como a GRH pode intervir com apoio adequado pode fazer toda a diferença na vida dos colaboradores, ajudando-os a navegar por momentos tão difíceis. Após a crítica pandemia que nos atingiu nos últimos tempos, a saúde mental ganhou um maior impacto e foi considerado um tema mais relevante. Segundo uma notícia do Carla Aguiar (2024), Portugal é o 5º país da União Europeia com a maior prevalência dessas doenças, com 12% da população diagnosticada com depressão crônica, em comparação com 7,2% na média da UE. Desta forma, considera-se importante refletir como é que as organizações, nomeadamente a GRH, podem auxiliar na diminuição do impacto desta doença nos colaboradores.
3. *Apoio Virtual ao Luto*: Com o avanço do trabalho remoto, é vital entender como a tecnologia pode ser usada para oferecer suporte ao luto, seja através de plataformas de apoio online ou comunidades virtuais. Isso garantiria que, mesmo à distância, os colaboradores se sintam acompanhados e amparados.
4. *Diversidade Cultural no Luto*: Cada cultura tem formas únicas de lidar com a perda. Explorar como essas diferenças culturais afetam a vivência do luto no

trabalho pode ajudar a desenvolver práticas de apoio que respeitem e acolham essas diversas perspectivas. Isso permitiria que as empresas fossem mais inclusivas e compassivas em suas abordagens. De igual forma, cada cultura tem uma visão única sobre o processo de morrer, atribuindo significados específicos que ajudam o grupo a interpretar e lidar com esse momento. Muitas vezes, isso inclui o uso de símbolos e rituais que são integrados como parte do entendimento e aceitação da morte (Cemin & Einsfeld, 2021).

Bibliografia

Aguiar, C. (2024) Saúde mental afeta 20% dos portugueses e custa 15 mil milhões a seguradoras. Diário de Notícias.

Amagoh, F. (2009) Leadership Development and Leadership Effectiveness. Management Decision. London.

Ameixinha, H. (2017) Gestão Internacional de Recursos Humanos: De Expatriado Valorizado a Repatriado Indesejado. Instituto Universitário do Porto.

American Psychological Association. (2020). Psychology Topics. <https://www.apa.org/topics>

Amorim, S. (2013). Práticas Organizacionais de conciliação entre o trabalho e a família: estudo de caso. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.

Ballard, D. (2019) Speaking of Psychology: The psychologically healthy workplace, with David Ballard, PsyD, and Bryce Veon. Episode 77: The Psychologically Healthy Workplace. American Psychological Association.

Barsade, S. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behaviour. Administrative Science Quarterly, 47, pp. 644-675.

Baumeister, F. & Leary, R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. Psychological Bulletin, 117, 497–529.

Bento, R. (1994). When the show must go on: Disenfranchised grief in organizations. Journal of Managerial Psychology, 9(6), 35–44.

Bomfim, T; Cavalcanti, A. & Samczuk, M. (2013). O conceito psicanalítico do luto: uma perspetiva a partir de Freud e Klein. Instituto Metodista de Ensino Superior CNPJ 44.351.146/0001-57.

Bonanno, G.A. (2001). Grief and emotion: A social-functional perspective. In M. Stroebe. (Eds.), Handbook of bereavement: Consequences, coping, and care. Washington DC: American Psychological Association.

Bouteiller, B. (2017) Luto e melancolia – Variações com o texto de Freud. Belo Horizonte.

Bowlby, J. (1990). Apego e perda. A natureza do vínculo (Álvaro Cabral, Trad.). São Paulo: Martins Fontes. (Original publicado em 1969).

Bowlby, J. (1998). Apego e Perda: separação, angústia e raiva, v. 2. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes.

Blum, L. (1980). Compassion. In A.O. Rorty (Ed.), *Explaining emoticons*. Berkeley, CA: University of California Press, p. 507–517.

Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, 70(8), 1017–1037.

Caixeta, H., Dias, F., Freitas, S & Zubicueta, F. (2022) A contribuição da logoterapia no atravessamento do luto. Faculdade Facsete. Belo Horizonte.

Cardoso, C. (2007) Um estudo fenomenológico sobre a vivência de família: com a palavra, a comunidade. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Carlson, D. S., & Grzywacz, J. G. (2008). Reflections and future directions on measurement in work-family research. In K. Korabik, D. Lero, & D. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: Research, theory and best practices* (pp. 37-65).

Caserta, M.S., Lund, D.A., & O'Bray, S.J., (2004). Promoting self-care and daily living skills among older widows and widowers: Evidence from the pathfinders demonstration project. *OMEGA – Journal of Death and Dying*, 49(3), 217–236.

Charles, E. (2009). Empowering People at Work in the Face of Death and Bereavement. *Death Studies*, 33:5, 420-436.

Cemin, T. & Einsfeld, P. (2021). Luto antecipatório: implicações e percepções culturais. *Rev. Psicol. Divers. Saúde*, Salvador, 2022;11:4074 <http://dx.doi.org/10.17267/2317-3394rpsd.2022.e4074> ISSN: 2317-3394

Choi, H.J., Lee, S., No, S.R., & Kim, E.I., (2016). Effects of compassion on employees' self-regulation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(7), 1173–1190.

Chuizi, R. Siqueira, M. & Martins, M. (2012). As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores, *Mudanças – Psicologia da Saúde*.

Dalfovo, M., Lana, R. & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

Davis, C. (2012). The Effects of Personal Grief on Organizational Outcomes: A Qualitative Investigation. University of Memphis. Electronic Theses and Dissertations.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542–575.

Doka, K.J. (1989). *Disenfranchised grief: recognizing hidden sorrow*. Lexington.

Dyregrov, K. (2004). Micro-sociological analysis of social support following traumatic bereavement: Unhelpful and avoidant responses from the community. *OMEGA - Journal of Death and Dying*, 48(1), 23–44.

Edwards, J., & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationships between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.

Feijó, M. R., et al. (2017) Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. *Pensando fam.vol.21no.1*, Porto Alegrejul.

Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work-family environments: Implications for work-family conflict and well-being, *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (5), 653- 672. doi:10.1080/09585192.2013.796314

Fisher, C (2014) Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. Bond University. <https://www.researchgate.net/publication/300889874>

Fogaça, N. (2018). Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional. Universidade de Brasília – UNB Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documento – FACE. Brasília.

Flux, L., Hassett, A., & Callanan, M., (2020). How do employers respond to employees who return to the workplace after experiencing the death of a loved one? A review of the literature. *Policy and Practice in Health and Safety*, 17(2), 98–15.

Frone, M. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.

Fernandes, R., Fonseca, T., Franco, H. & Soares, A. (2021). Implicações da pandemia por Covid-19 em Cuidados Paliativos. *Percursos. Publicação Periódica Semestral*, Nº 50 ISSN 1646-5067.

Goleman, D., Boyazis, R. & McKee, A. (2002). O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro, Campus.

Goleman, D. (2003). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.

Gonçalves, C. A. & Meirelles, A. M. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo, Atlas.

Gonçalves, C., Pinto, E., Santos, J., Sousa, C. (2021). Effects of work-family and family-work conflict and guilt on job and life satisfaction. *Polish Psychological Bulletin*. <https://www.researchgate.net/publication/349734481>

Greenhaus, J., & Beutell, G. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 1(10), 76-88.

Greenhaus, J.H. & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*. 31, 1, 72-92.

Hazen, M. A. (2008). Grief and the workplace. *Academy of Management Perspectives*, v. 22, n. 3, p. 78—86.

Hazen, M. A. (2009). Recognizing and Responding to Workplace Grief. [Volume 38, Issue 4](#), October–December 2009, Pages 290-296.

Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47, 808-827.

Kovács, M. J. (1992) *Morte e desenvolvimento humano*. Casa do Psicólogo. São Paulo.

Kubler-Ross, E. (1992) *On death and dying*. Tradução Paulo Menezes. 5ª edição brasileira. Livraria Martins Fontes Editora LTD. São Paulo.

Kübler-Ross, E. (1998). Sobre a morte e o morrer (P. Menezes, Trad.). Martins Fontes. (Obra originalmente publicada em 1969).

Kübler-Ross E & Kessler, D. (2005). On Grief and Grievining: Finding The Meaning of Grief Through The Five Stages of Loss. 1ª ed. Nova Iorque: Scribner.

Kubler Ross, E (1996). Sobre a morte e o morrer: o que os doentes têm para ensinar a médicos, enfermeiras, religiosos e aos seus próprios parentes. São Paulo: Martins Fontes.

Marras, C. (2016). Vivências do luto no ambiente de trabalho por profissionais da região metropolitana de São Paulo. Mestrado em Psicologia Clínica. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP. São Paulo.

Marion, J. C.; Dias, R. & Traldi, M. C. (2002). Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia. São Paulo: Atlas.

Meireles, I. & Lima, F. (2016). O Luto na Fase Adulta: Um Estudo Sobre a Relação Apego e Perda na Teoria de John Bowlby. UNITAU, Taubaté/SP - Brasil, v. 9, n 1, edição 16.

Minello, I. & Schaefer, R. (2025). Novos contextos demandam novos líderes: Uma revisão histórica das pesquisas sobre a liderança. Business and Management Review 4(10):332-343.

Mousquer, L., Rodrigues, L., Schadeck, M. & Silva, L. (2015). A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. RAIMED - Revista de Administração IMED, 5(3): 241-249, ISSN 2237-7956.

Octavius, G. & Timotius, E. (2022). Stress at the worplace and its impacts on Productivity: A Systematic review from industrial engineering, management and medical perspective. Industrial Engineering & Management Systems. <https://www.researchgate.net/publication/361943444>

Parkes, C. M. (2009). Amor e perda: as raízes do luto e suas complicações. (M. H. P. Franco, Trad.). Summus.

Rêgo, L. (2013). A vivência do luto nas organizações. UNIFACS. Universidade Salvador. Programa de pós-graduação. Mestrado em Administração. Salvador.

Santos, R. C. S., Yamamoto, Y. M. & Custódio, L. M. G. (2017). Aspectos teóricos sobre o processo de luto e a vivência do luto antecipatório. *Psicologia.pt – o portal dos psicólogos*.

Silva, R. B. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*. CIES-ISCTE/ CELTA. Lisboa, 26, pp. 149-178

Siqueira, M. & Padovam, V. A. R. (2008) Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 24 n. 2, p. 201-209.

Siqueira, M. M. M., Orengo, V. & Peiró, J. M. Bem-estar no trabalho. Em: SIQUIERA, M. M. M. (Org). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Stroebe, M., & ri, H. (2005). To continue or relinquish bonds: A review of consequences for the bereaved. *Death Studies*, 29, 477–494.

Stroebe, M., & Schut, H., (2016). Overload. *OMEGA – Journal of Death and Dying*, 74(1), 96–109. doi:10.1177/ 0030222816666540

Stein, A. J., & Winokuer, H. R. (1989). Monday mourning: Managing employee grief. In K. J. Doka (Ed.), *Disenfranchised Grief* (pp. 91–102). New York.: Lexington Books.

Thiollent, M. (2000). *Metodologia da Pesquisa-Ação*. 10ª ed. São Paulo: Cortez.

Uchino, B. N. (2004). *Social Support and Physical Health: Understanding the Health Consequences of Relationships*. Yale University Press.

Apêndice

Guião de entrevista.

Bom dia, eu sou a Jéssica Azevedo, aluna do mestrado de gestão de Recursos Humanos. No âmbito da minha dissertação, estou a desenvolver um estudo relacionado com temática forma como as pessoas, dentro das organizações, vivenciam experiências de perda e luto. O objetivo é perceber se essas experiências de luto afetam o desempenho organizacional e se a organização e a gestão de RH oferecem algumas medidas no sentido de ajudar os seus colaboradores a gerirem as suas experiências de luto. Como tal, estas questões irão ser apenas direcionadas para o estudo de caso. O anonimato desta entrevista será assegurado, bem como a total confidencialidade da informação obtida. É livre de a qualquer momento poder abandonar a entrevista, se assim o desejar.

Parte 1. Vivência pessoal do Luto e Perda

1. O que significa para si “fazer o luto” quando se perde alguém de quem se é próximo e se possui um laço afetivo forte?
2. O que recorda mais desta experiência?
 - 2.1- De que forma essa perda o(a) afetou a nível pessoal? Era alguém por quem sentia um grande apego?
 - 2.2- Considera que a questão do apego influencia o processo de luto?
3. O que recorda como tendo sido mais difícil de enfrentar nesse período? E porquê?
 - 3.1- Qual foi a sua primeira reação após ser noticiado(a) pela perda?
4. Considera que experiências de perda e luto podem afetar o ambiente de trabalho? Se sim, de que modo? Ou porquê já alguma vez passou por uma experiência de perda ou luto (de um ente querido, que pode ser um familiar ou não, por exemplo)? [se sim] O que mais recorda dessa experiência?
5. E ao nível de trabalho? Sente que essa perda afetou o seu trabalho? Porquê?
 - 5.1 Por exemplo, como se sentiu ao retomar o trabalho após enfrentar uma perda significativa ou um período de luto?

5.2 O que recorda como tendo sido mais difícil de enfrentar nesse período? E porquê?

5.3 Em que medida, esse processo o(a) afetou, por exemplo, o seu desempenho profissional? E, por exemplo, a sua relação com outros colegas foi afetada ou não? E com os clientes ou outras pessoas com quem tivesse que interagir no trabalho?

5.4 Sentiu-se apoiado(a) pela equipa e pelos seus colegas nessa fase de luto por que passou? Se sim, de que modo? Se não, porque é que acha que não existiu esse apoio ou compreensão por parte dos colegas?

5.5 E relativamente à sua chefia direta? Existiu apoio e compreensão da sua parte ou não? Porquê?

Parte 2 – Questões de política organizacional e GRH

6. Como caracterizaria as políticas da sua organização em termos de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e extralaboral? É uma organização preocupada com essas questões ou não?

6.1 Falando especificamente da experiência de luto que vivenciou, sente que a empresa respeitou o período de luto por que passou? Porquê? Ou como?

7. Por exemplo, a organização ofereceu-lhe algum tipo de apoio específico?

7.1 A organização disponibiliza serviços de apoio psicológico para os colaboradores lidarem com o luto?

8. Como é que as políticas de licença da empresa abordam estas situações de luto? Por exemplo, existe alguma licença ou benefícios específicos que sejam dados ao trabalhador no sentido de o apoiarem nesse momento mais difícil?

9. Sentiu que a organização lhe deu tempo para lidar com a experiência de perda e de luto? Porquê?

10. O que gostaria que tivesse sido facultado pela sua organização durante o período de luto que vivenciou? Porquê?

11. Na sua opinião, as organizações deveriam apoiar os seus colaboradores quando passam por uma perda e luto de alguém próximo? Se sim, em que deveria consistir esse apoio?

Questões Finais

Na sua opinião, o que muda ao longo do tempo nessa experiência de luto e perda?

Podemos dizer, que há um período específico no tempo para fazer o luto ou isso não existe e cada um vive o luto à sua maneira?

O que mudou para si, quer em termos pessoais, quer em termos profissionais, após essa experiência de perda?

Há algo que gostasse de acrescentar a esta conversa e sobre o qual não tenhamos ainda falado?

Obrigada pela colaboração.