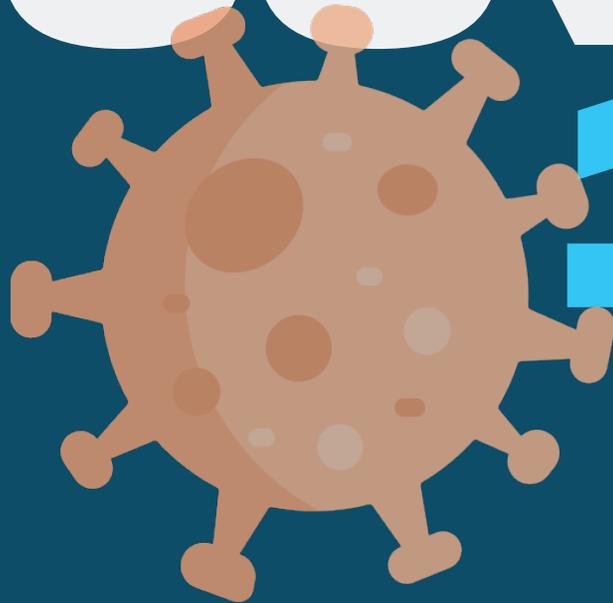
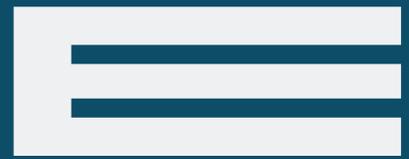


# COVID



# 19



# LUTO LUTO LUTO

**O QUE OS GESTORES  
PRECISAM SABER?**

Um guia prático sobre como enfrentar  
o luto nas empresas



**BEE TOUCH**  
INOVAÇÃO E GESTÃO EM SAÚDE

# TEMPOS DIFÍCEIS

A pandemia da COVID-19 e as mudanças nas rotinas de trabalho já trouxeram, até agora, inúmeros impactos na saúde mental dos trabalhadores. A falta de convívio com os colegas de trabalho, a necessidade de adequação de suas funções para o ambiente virtual, a sobrecarga advinda da sobreposição do trabalho doméstico com o trabalho da empresa, somado às incertezas políticas, sociais e econômicas vividas, podem trazer prejuízos importantes na saúde emocional da força produtiva.

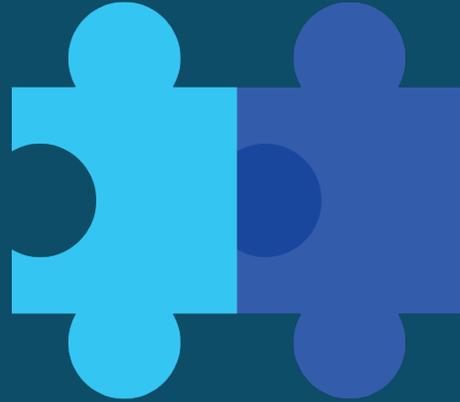
Ansiedade, irritabilidade, humor deprimido e desesperança são alguns dos sintomas que vêm sendo relatados por trabalhadores brasileiros através de pesquisas realizadas sobre as consequências da pandemia. Se já não bastassem todas as perdas enfrentadas no momento (de rotina, econômicas, sociais e laborais), a perda por morte tem assumido um inevitável protagonismo na vida de muitas pessoas, em virtude crise sanitária e hospitalar no país. Seja a perda de familiares, de cônjuges amigos e/ou de colegas de trabalho: é importante que os gestores possam se mostrar atentos e sensíveis ao luto - ou os lutos - que qualquer um dos trabalhadores pode vir a passar.

Sua empresa pode ter perdido funcionários para a COVID-19 e, alguns deles, inclusive você, podem ter perdido familiares e amigos. Quando a pandemia estiver sob controle - com a esperança trazida pela vacina - e os funcionários estiverem de volta ao escritório, haverá conversas sobre aqueles que se foram. Como você deve preparar seu time para lidar com essas conversas?

O impacto inesperado e intenso da morte de um colaborador ou de um ente querido pode trazer profundos sentimentos de luto. Como gestor, você precisará desempenhar um papel de apoio e, ao mesmo tempo, fornecer a estrutura necessária para que seus funcionários elaborem a dor, vivenciem o luto e consiga retornar ao trabalho com mais equilíbrio.

É importante que a empresa defina ações e protocolos de enfrentamento. As diretrizes a seguir, baseadas em evidências científicas, ajudarão neste sentido. Este material é um guia prático direcionado a gestores. Nele, estão contidas informações relevantes e estratégias de manejo do luto no ambiente de trabalho. Por meio destas orientações, que expressam apoio e solidariedade, as pessoas em luto retomarão suas atividades, sentindo-se mais seguras e ainda mais comprometidas.

Boa leitura!



# OUÇA E SE APROXIME

Se você não sabe por onde começar, ouça ativamente as necessidades de sua equipe. Demonstre interesse em saber o tipo de suporte que eles precisam para sentirem-se mais acolhidos e seguros nesse momento. Ajude a implementar uma cultura de diálogo e segurança psicológica na equipe para que seus membros possam se sentir à vontade para acionar a sua ajuda, de seus pares ou recursos certos quando precisarem. Esse clima de acolhimento e solidariedade pode proteger, inclusive, de danos psicológicos adicionais que possam vir a afetar seus colaboradores - como por exemplo, o estresse pós traumático. Aproxime-se das suas demandas e ouça sugestões, implementando tudo aquilo que for possível e apropriado dentro do seu contexto de trabalho.

# AJUDE SEM INVADIR. RESPEITE A DOR!

Esse é um momento sensível que o trabalhador está passando. É importante se mostrar disponível a ajudar em alguma necessidade nesse momento, mas é igualmente relevante respeitar a sua privacidade, sua dor e a forma como a pessoa atravessará esse episódio em sua vida. Nos primeiros quinze dias após a morte, é possível que o colaborador apresente sinais como: tristeza, apatia, insônia, falta de ânimo, de apetite e perda da produtividade.

Crie pequenas flexibilizações na rotina do trabalho para que o trabalhador possa sentir-se amparado e compreendido pela empresa. Com o suporte adequado, as coisas tendem a se ajustar com o tempo.



# " SEJA, FLEXÍVEL "

A morte é uma perda sem precedentes, além de ser um evento inesperado e chocante. Em especial, num contexto de crise como o que estamos vivendo. As repercussões do luto podem permanecer por mais ou menos tempo na vida de cada pessoa, sendo que cada uma delas também pode vivenciar a morte em diferentes intensidades. Cada pessoa tem a sua própria forma de elaborar uma perda e senti-la. Não compare a experiência de cada colaborador e crie, dentro do possível, respostas flexíveis nos processos de trabalho de cada um. Lembre-se: não há um modo certo ou um modo errado de se sentir enlutado.

Algumas pessoas podem se engajar ainda mais no trabalho, como uma forma de não entrar em contato com seus sentimentos; outras podem perder completamente sua força vital. De ambos os modos, sempre é importante oferecer oportunidades para a elaboração da dor da perda, bem como ajustes na rotina de trabalho (ex. troca de setor). Para algumas pessoas pode ser muito difícil permanecer na mesma sala na qual trabalha o(a) colega(a) falecido, isso exigirá o manejo prático, como a mudança de ambiente.

Outra opção pode ser o trabalho remoto ou um horário mais flexível, no qual o trabalho ainda é feito - mas realizado em um horário que dá ao colaborador a chance de visitar mais a pessoa que está perdendo ou estar em contato com a sua família, ou no caso de um ente querido que já se perdeu, para que ele reserve um tempo para si mesmo, além da semana de licença por luto.

# PRINCIPAIS SINTOMAS

O luto é um processo esperado quando perdemos alguém ou algo importante em nossas vidas. É normal que reações emocionais e comportamentais possam ocorrer nesse período. No ambiente de trabalho, por exemplo, algumas reações comuns podem ser: tristeza, isolamento, erros, atrasos, dificuldade de concentração, esquecimentos, baixa produtividade, falta de motivação, choros inesperados e irritabilidade. Entretanto, em alguns casos o luto pode se tornar patológico, impedindo a pessoa enlutada de viver como antes (mesmo após um longo período da perda).

Alguns sinais podem ser:

- Ruminação excessiva sobre a perda
- Aumento do uso de álcool e/ou outras substâncias, incluindo remédios
- Incapacidade de se concentrar em outros assuntos além da perda
- Evitar, excessivamente, lembranças da pessoa que se foi ou desejo intenso que ela volte
- Raiva ou amargura extrema pela perda
- Sentir que a vida não tem mais sentido ou propósito





# CRENÇAS VITAIS DESAFIADAS

As pessoas precisam de tempo para processar notícias, eventos traumáticos e angustiantes. Perdas, especialmente repentinas e inesperadas (ex. pessoas jovens, mortes rápidas provocadas pela pandemia), podem desafiar as crenças que a pessoa mantém sobre a vida. Uma perda abrupta pode mudar algumas crenças básicas, gerando impacto negativo na saúde mental e provocando desequilíbrio psicológico. A COVID-19 potencializou esse impacto.

## Antes

“A vida é previsível”; “Posso fazer planos”;  
“Meu mundo está seguro”;  
“Estou no controle”;  
“Coisas boas acontecem a pessoas boas”.

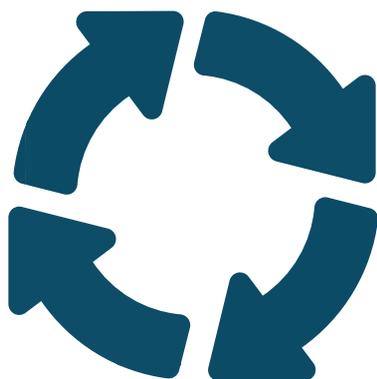
## Depois

“Coisas imprevisíveis acontecem”;  
“Sinto medo e sou vulnerável”;  
“Não posso controlar tudo”;  
“Coisas ruins podem acontecer para pessoas boas”.

# ENTENDA AS FASES DO LUTO

As fases do luto são um importante instrumento para que o gestor compreenda o processo vivenciado de elaboração, aceitação e retomada de atividades diárias pelo trabalhador após uma perda. Não há um tempo definido para cada estágio, nem mesmo uma ordem ou a necessidade que todas as fases ocorram. Isso pode variar, conforme cada caso. São eles:

1) **Negação:** evitar tocar no assunto, agir como se a situação não tivesse acontecido e se “defender” dos sentimentos ameaçadores, relacionados com a morte;

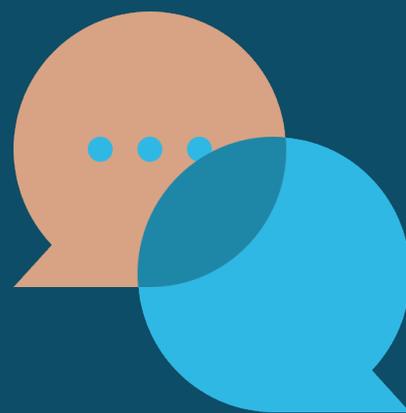


2) **Raiva:** momento de ira, questionamentos e indignação com a morte.

3) **Barganha:** nessa fase, a pessoa pode criar “negociações” com Deus, fazendo promessas em troca do alívio da sua dor. Também é comum pensar em formas de ter evitado a morte e se culpar por isso.

4) **Depressão:** não é mais possível negar a morte e a dor da perda e o fim são assumidos e encarados;

5) **Aceitação:** a dor começa a dar espaço para um processo de enfrentamento e superação. A pessoa poderá voltar a pensar em fazer planos e seguir em frente, enquanto ainda lida com sua dor.



# INFORMAÇÕES CONFIÁVEIS

Organize uma rede de recursos e divulgue os contatos de serviços úteis para enfrentamento deste momento, como serviços funerários, informações sobre seguro, atendimento psicológico, grupos de apoio ao luto, Disque Saúde (informações e atendimento pelo número 136), e Centro de Valorização da Vida (informações e atendimento pelo número 188), no caso a perda tenha também disparado um sofrimento mental mais intenso, com risco de suicídio).

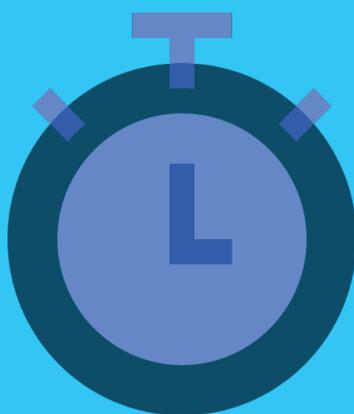
Além disso, a morte de pessoa sempre é permeada de informações desencontradas e versões diferentes do mesmo evento. É importante averiguar os fatos, buscar informação e eleger um "porta voz". Alguém que poderá fornecer informações confiáveis sobre o ocorrido, além de sanar dúvidas e dirimir rumores que possam estar surgindo na equipe.

Busque auxílio profissional para capacitar as equipes, gerenciais e operacionais, para identificar sintomas psicológicos e oferecer apoio adequado aos que necessitam.

# NÃO ESPERE UMA VOLTA BREVE DA NORMALIDADE

Especialmente se a morte tiver sido de um dos membros da equipe, é esperado que os trabalhadores precisem de um tempo para se recuperar da perda. Isso significa que, durante todo esse período de ajustamento, pode haver uma queda no desempenho individual e coletivo, bem como situações em que eles se vejam mais fragilizados durante o dia-a-dia do trabalho.

Seja claro ao dizer que você não espera que tudo volte ao normal no dia seguinte – ou talvez também na semana seguinte. Converse individual ou coletivamente, mas é importante tornar explícito que a empresa está disposta a abrir esse espaço para um autocuidado dos funcionários ou para o cuidado de colegas mais próximos que estejam precisando de ajuda. Esse é um momento importante para fomentar a união da equipe e o apoio mútuo entre os pares.





# INFORME-SE SOBRE AS LEIS DE LUTO

Mais do que nunca, é importante estar atento às leis existentes que possam ajudar o trabalhador nesse momento tão difícil. Além do suporte emocional, saber que a empresa está garantindo e executando seus direitos em meio a tantas fragilidades pode significar um grande alívio.

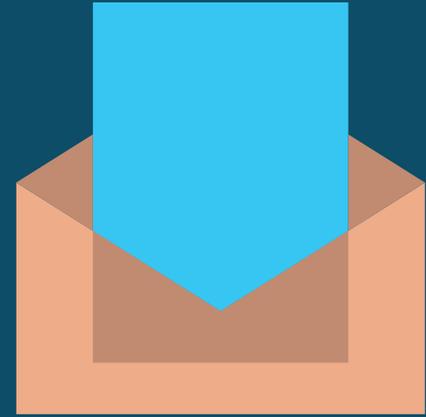
No artigo 473 da CLT, é previsto que o colaborador possa se ausentar do trabalho por 2 dias consecutivos após a perda de pai, mãe, avós, filho, neto, cônjuge e irmãos. Além disso, a lei também irá se aplicar no caso de falecimento de pessoa que, conforme declarado em carteira de trabalho e previdência social, viva sob dependência financeira do trabalhador. Ainda que tenham tempo de afastamento e tipo de familiar previstos em lei, nessas horas o bom senso é sempre bem-vindo! É possível avaliar cada caso e tomar as decisões de afastamento conforme o contexto de cada trabalhador.

# VALORIZE A EXPERIÊNCIA DO LUTO

iante da morte, o choro, a tristeza, questionamentos, raiva ou inconformidade são reações absolutamente esperadas. Não diminua os sentimentos da equipe ao dizer que "foi melhor assim" ou que "poderia ter sido pior". O pior é a morte, o resto é o significado que isso terá para cada um. Por isso, não atenuie o valor da perda, ainda mais quando for a morte de um colega de trabalho, de alguém por quem a pessoa nutria afeto e possuía um vínculo.

Pelo contrário: mostre para seus colaboradores que eles não são substituíveis e que são os bens mais importantes da empresa. Fortalecer a rede de apoio no ambiente de trabalho nessas situações é a peça-chave para o melhor enfrentamento do luto, protegendo a todos dos impactos advindos de perdas mal elaboradas.





# AJUDE NO RITUAL DE DESPEDIDA

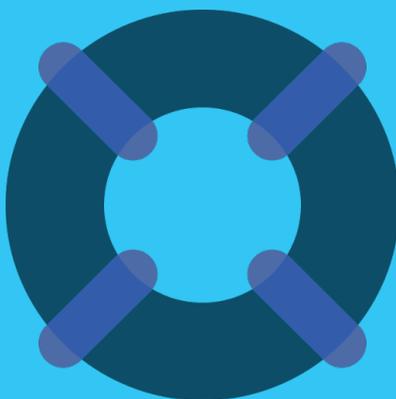
Nesse momento de pandemia muitas pessoas não estão tendo a chance de se despedirem adequadamente dos seus entes queridos e sequer podem fazer seus rituais culturais como os velórios e funerais.

Assim, pensar em formas, caso os trabalhadores considerem importante, de construir algo que simbolize a memória da pessoa que partiu. Uma foto, manter um objeto ou uma plantinha em sua memória são algumas das formas que ajudam a, de alguma forma, representar essa despedida. Além disso, o reconhecimento público dessa perda, através de nota oficial ou publicações em mídia digitais (com as devidas autorizações), incluindo a história de vida da pessoa falecida, ajudam a valorizar e reconhecer a importância daquela pessoa para os demais que ficaram.

# BUSQUE AJUDA EXTERNA

É importante constituir uma rede de apoio profissional com a qual a empresa poderá contar com para desenvolver estratégias assertivas para enfrentar as situações de perda e luto. Tais profissionais podem manter contato com as famílias afetadas e promover um apoio especializado aos colaboradores que estiverem necessitando. Há serviços que sua empresa pode fornecer, ou tornar mais acessível (ex. recursos digitais ou remotos), para pessoas que estão passando por perdas pessoais ou outras dificuldades que afetam sua vida?

O luto pode afetar gravemente a saúde física e mental dos colaboradores, impactando na produtividade e no clima organizacional. O modo como os empregadores apoiam as pessoas que perderam entes queridos e colegas revela seu nível de compreensão e empatia. Quando há humanidade, demonstra-se o verdadeiro compromisso e atitude em relação ao bem-estar dos seus funcionários.



# RESUMINDO: RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

-  Comunique a morte, com permissão do colaborador enlutado e/ou familiares do colega que faleceu, para os mais próximos, informando horário e local de velório e enterro (se ocorrer cerimônia);
  -  Avalie a possibilidade de envio de uma coroa de flores para a cerimônia de despedida;
-  Respeite a privacidade. Há circunstâncias nas quais o(a) colaborador(a) e/ou sua família, preferem não fornecer detalhes. Não insista em obter informações adicionais;
  -  Reorganize as atividades do time, transferindo tarefas para outros colaboradores menos afetados. Se preciso, reveja as tarefas e reorganize o trabalho da pessoa enlutada;
-  Ao identificar o agravamento dos sintomas psicológicos do luto, ofereça ajuda especializada de grupos de apoio, psicólogos e/ou psiquiatras (financiada integralmente ou em parte pela empresa);
  -  Verifique a possibilidade de horários mais flexíveis, jornadas diferenciadas, home office e negocie prazos para as entregas ou delegue para a equipe.

# REFERÊNCIAS

Organização Panamericana de Saúde. (2015). *Primeiros cuidados psicológicos: guia para trabalhadores de campo* (M. Gagliato, Trad.). Brasília: Autor. Recuperado de [https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=prevencao-e-cont-doencas-e-desenv-sustentavel-071&alias=1517-primeiros-cuidados-psicologicos-um-guia-para-trabalhadores-campo-7&Itemid=965](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=prevencao-e-cont-doencas-e-desenv-sustentavel-071&alias=1517-primeiros-cuidados-psicologicos-um-guia-para-trabalhadores-campo-7&Itemid=965)

Chartered Institute of Personnel and Development (2021). *A guide to compassionate bereavement support*. Recuperado de <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/bereavement-support#gref>

Healthcare Resilience Task Force. (2020). *Death of a Colleague During the COVID-19 Pandemic*. Recuperado de <https://asprtracie.hhs.gov/technical-resources/resource/8122/death-of-a-colle-during-the-covid-19-pandemic>

Autora: **Dra. Ana Carolina Peuker**, psicóloga. CEO da Bee Touch, startup de saúde mental, especializada na avaliação, rastreamento e predição do risco de saúde mental, através de software. Co-criadora da AVAX PSI, a 1ª plataforma digital de avaliação psicológica do Brasil. Realizou mestrado, doutorado e Pós Doutorado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no Laboratório de Psicologia Experimental, Neurociências e Comportamento. Foi professora do Instituto de Psicologia da UFRGS. Realizou Pós Doutorado no Grupo de Estudos Avançados em Psicologia da Saúde (UNISINOS). Integra a Comissão de Avaliação Psicológica (CAP) e o Grupo de Trabalho de Avaliação dos riscos psicossociais do Conselho de Psicologia do RS (CRP/07). Membro do grupo de trabalho de enfrentamento à COVID-19 da Sociedade Brasileira de Psicologia (SBP).

# COVID 19 E LUTO

---

Um guia prático sobre como enfrentar  
o luto nas empresas



**BEE TOUCH**  
INOVAÇÃO E GESTÃO EM SAÚDE



[contato@beetouch.com.br](mailto:contato@beetouch.com.br)



[@somosbeetouch](https://www.instagram.com/somosbeetouch)



[www.beetouch.com.br](http://www.beetouch.com.br)