PESQUISA

MELHORES PRÁTICAS PARA LIDAR COM O LUTO NO AMBIENTE PROFISSIONAL

Realização

EXPEDIENTE:

REALIZAÇÃO:
Best Homenagens CNPJ 07.456.348/0001-37

DIREÇÃO EXECUTIVA:
Leonardo Lopes

DIREÇÃO JURÍDICA:
Allan Lopes OAB/SP 285.237

RESPONSÁVEL TÉCNICO:
Bernardo Leite Moreira CRP 1176-8

COLABORAÇÃO:
Mariana Clark, Psicóloga especialista em Luto
Sandra Assali, Advogada, presidente da Associação Brasileira de Parentes e Amigos de Vítimas de Acidentes Aéreos (ABRAPAVAA) e especialista em Gestão de Crises.

EDIÇÃO/REVISÃO:
Vanderlei Abreu MTb. 27.672

São Paulo
Novembro de 2019

SUMÁRIO

1. ATENDIMENTO ÀS SITUAÇÕES DE LUTO NAS EMPRESAS 5

2. ARTIGO: LUTO NO AMBIENTE PROFISSIONAL: COMO AS EMPRESAS TÊM LIDADO COM A MORTE 8

3. CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA 10

4. BOAS PRÁTICAS PARA O ATENDIMENTO AO LUTO NAS EMPRESAS 32

5. DICAS PARA CONTATO COM PESSOAS EM SITUAÇÃO DE LUTO 34

6. SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS ABERTOS E SUGESTÕES DOS RESPONDENTES DA PESQUISA 34

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 36

8. CHECK-LIST DE GERENCIAMENTO DE CRISE 38

RELATÓRIO DA PESQUISA

1, ATENDIMENTO ÀS SITUAÇÕES DE LUTO NAS EMPRESAS

Este estudo objetiva entender o comportamento de atendimento às situações de luto por morte nas empresas e suas consequências em termos de ambiente organizacional e equilíbrio emocional da população.

Nossa expectativa é conhecer o comportamento padrão e as melhores práticas que conduzem à mais efetiva administração dessas situações, possibilitando adequação no equilíbrio e nas condições adequadas de trabalho.

Luto é um conjunto de emoções e reações comportamentais à perda impactante. Na nossa vida enfrentamos perdas com relativa frequência como nas situações de doença em que experimentamos limitações e perda de autonomia, nas questões profissionais com demissões e perda de status, nos relacionamentos em formas de divórcios e outras separações, etc. Apenas para reforçar o cotidiano das situações de perda, a fase de retirada da chupeta de uma criança é um exemplo.

Mas, algumas perdas, mesmo que dolorosas, são positivas como a transição etária da infância para a adolescência e desta para a idade adulta que fazem parte do processo de desenvolvimento natural. Outras perdas podem parecer negativas a princípio, mas nos movem a novas direções e objetivos transformando-se em grandes oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Todas essas perdas geram um conjunto de emoções e reações comportamentais aos fatos, isto é, gera a sensação de luto que, por sua vez, provoca ansiedade, tristeza, busca de solidão, depressão, entre outras reações emocionais.

Uma pesquisa do SINCEP (Sindicato dos Cemitérios e Crematórios Particulares do Brasil), realizada com mais de 1000 pessoas, em amostra representativa da população brasileira, constatou que 68% não se sentem preparadas para a morte. E, apesar da sua inevitabilidade, poucos se dispõem a falar sobre ela. A pesquisa reforçou que 74% não fala sobre o tema no seu cotidiano.

O foco da nossa pesquisa se dirige para a análise da reação da estrutura da empresa sobre o luto ocorrido e o seu tratamento por morte de colaborador ou pessoas próximas.

Para o ambiente empresarial este é um fator extremamente importante, tanto no que se refere à manutenção da estabilidade do ambiente empresarial quanto reflete diretamente na imagem da empresa perante os seus funcionários. A forma como a empresa faz o atendimento às situações de luto ocorridas geram forte reflexo na imagem que os funcionários têm dela.

Evidentemente, as consequências esperadas devem se converter em maior engajamento e produtividade no clima organizacional.

O impacto nas pessoas e no clima em geral é de extrema relevância nos aspectos de imagem, valor de cultura e atenção e cuidado com as pessoas e seus sentimentos, com reflexos até na produtividade geral. Afinal, em um ambiente no qual o poder é voz corrente e prática diária, a morte é uma das maiores constatações da impotência do ser humano.

E, além de estar sempre relacionada a questões negativas e penosas, a reação à perdas, como a morte, gera fortes comprometimentos à saúde.

A psicóloga belga e professora da Universidade de Louvain, Emmanuelle Zech, em seu livro “A Psicologia do Luto”, mostra comprovações de aumento de depressão com desenvolvimento de estresses pós-traumáticos e ansiedade com perspectivas, até, de incremento de mortalidade. São comuns os casos de morte de viúvos(as) recentes. O aumento do nível de cortisol afeta as funções digestivas, o sono e o sistema imunológico das pessoas, como aponta um estudo publicado na revista “Brain Behavior and Immunity” provocando diminuição da cognição e da massa cinzenta em certas áreas cerebrais.

A psicóloga Mariana Clark enfatiza que todas as dimensões do indivíduo ficam afetadas. As cognitivas, físicas, emocionais, psicológicas e comportamentais. Ou seja, o ser humano é afetado como um todo após uma perda.

Sem dúvida, estamos falando de um evento que provoca um forte comprometimento no equilíbrio das pessoas envolvidas direta e indiretamente no sentimento do luto, comprometendo sua capacidade de retornar ao trabalho nas mesmas condições de antes da perda. Por isso, algumas vezes, se faz necessário um tempo maior de adaptação ao ambiente.

Essa é a razão de realizarmos este estudo e de seus reflexos e tratamento nos ambientes organizacionais em geral.

Este assunto já foi abordado em 2009 por Leonardo Lopes, Diretor Executivo da Best Homenagens, realizadora da pesquisa, em artigo veiculado no site da Revista Exame e intitulado “Luto no ambiente profissional: como as empresas têm lidado com a morte”. Nele, o empresário aborda as mudanças na gestão empresarial no contexto de lidar com o luto no ambiente de trabalho.

2. LUTO NO AMBIENTE PROFISSIONAL: COMO AS EMPRESAS TÊM LIDADO COM A MORTE

Durante décadas, prevaleceu nos escritórios a máxima “deixe seus problemas pessoais fora da empresa”. Apesar de ir contra a natureza humana, o esforço para cumprir tal regra era visto como sinal de profissionalismo, competência e autocontrole. Mas os tempos mudaram.

Se, de um lado, a evolução tecnológica e a “frieza” das máquinas passou a fazer parte do dia a dia empresarial, de outro, a valorização da empatia e a atenção à influência emocional no ambiente corporativo tornaram-se parte do trabalho rotineiro das equipes de Recursos Humanos. Compreender os impactos do luto, seja de uma pessoa querida pelo colaborador, seja do próprio funcionário, agora é diferencial de um ambiente profissional saudável.

Quando um colega de trabalho se vai

A experiência de lidar com a morte de um membro da equipe é individual e depende de fatores como graus de proximidade e intimidade, histórico de vida em relação a perdas, saúde mental e rede de apoio. Além disso, considera-se que a perda para os que ficam não é apenas física, mas também simbólica: perde-se a representação que o falecido desempenhava na rotina de seus colegas, em tarefas desempenhadas em conjunto ou, até, nos momentos de relaxamento, como happy hours.

Quando o funcionário perde uma pessoa querida

Neste caso, o impacto no ambiente profissional pode ter início antes do luto propriamente, quando, por exemplo, o colaborador tem que lidar com a doença grave de uma pessoa querida ao mesmo tempo em que busca manter a normalidade de sua rotina. Para situações como essa, o recomendável é que o RH e a chefia sejam informados, já que existe, inclusive, a possibilidade de o funcionário precisar se ausentar. Outro tipo de luto é o que vem da morte súbita, causada, por exemplo, por um acidente. Ao turbilhão de emoções inerente à perda, junta-se o estado de choque.

É preciso dizer que, independentemente da maneira como o óbito se dá, o trabalho é parte da condição humana e, como tal, está suscetível aos acontecimentos da vida pessoal. Isso significa que o luto pode alterar as funções, causando desânimo pelas atividades ocupacionais, dificuldade da manutenção da vida laborativa e, como consequência, a baixa da autoestima.

Abertura para o tema nas empresas

É impossível prever totalmente a reação de alguém à perda de uma pessoa querida. Embora os sintomas de frustração, depressão e isolamento sejam frequentes, há outros extremos, como o colaborador que busca se ocupar ao máximo, tentando permanecer ativo para afastar a lembrança dolorosa. O essencial é que, quando notificada, a empresa demonstre empatia e atue pelo bem-estar do time. Gestores e colegas têm papel fundamental na superação desse momento.

Pensar apenas na dor não é saudável, mas fugir do luto também não é. Quando uma empresa se convence disso, colabora para ressignificar o cotidiano dos funcionários afetados, que, pouco a pouco, voltarão à organização habitual de seu dia a dia corporativo.

Ainda que nem toda companhia dê abertura ao tema, o total das que o veem, inclusive, como parte de um negócio de sucesso, tem crescido. Estima-se que hoje, no Brasil, cerca de um terço das grandes organizações ofereçam serviços de apoio psicológico, jurídico e financeiro, aspectos que se relacionam ao luto. Compreender — e aceitar — as nuances do ser humano também é sinal de evolução.

3. CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Nossa expectativa sobre o retorno no preenchimento desta pesquisa chegou a nos surpreender em termos de participação. Obtivemos a participação de 315 empresas respondentes no período de 25 a 30 de setembro de 2019, sendo o público composto por profissionais dessas empresas, em especial da área de Recursos Humanos e Gestores de Pessoas. As empresas e os profissionais não foram identificados para garantir confidencialidade.

O questionário composto por 10 questões foi respondido digitalmente.

Apresentaremos os dados quantitativos da pesquisa com algumas análises para cada questão e, ao final, algumas conclusões globais com sugestão de melhores práticas de atendimento à situação de luto nas organizações.

Os dados de melhores práticas serão apresentados em dois níveis:

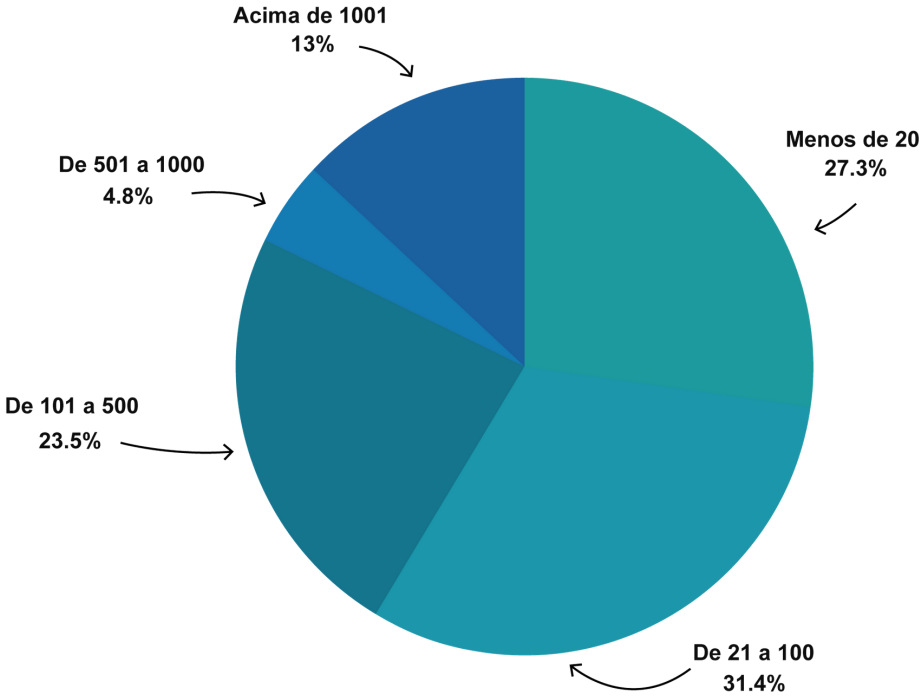
- O primeiro, de ações que tem sido aplicada com eficácia pelas empresas e o segundo, em ações que se configuram como tendências para esse atendimento.

Outro dado interessante que nos faz levantar hipóteses é a distância do tema na administração das pessoas nas organizações. Morte e luto ainda são encarados como um tabu. A porcentagem de respostas “Não sei” em algumas questões da nossa pesquisa podem demonstrar essa distância e, ainda, algumas vezes, a não percepção da sua importância para o clima organizacional e a própria imagem da empresa no que se refere a situações de engajamento e atenção às pessoas.

VAMOS AOS DADOS DAS QUESTÕES:

1. Quantos funcionários tem sua empresa?

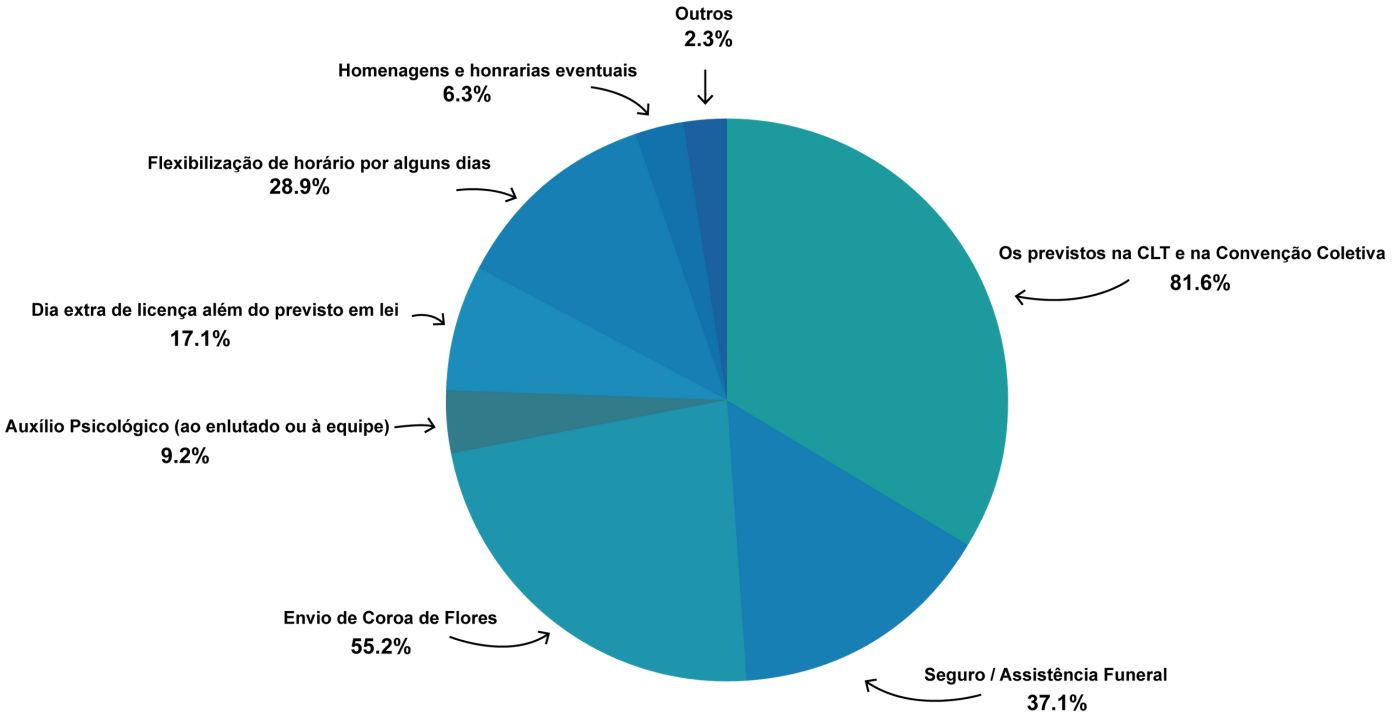
A pesquisa continua aberta e disponível para respostas, e este relatório refere-se às respostas de 315 empresas respondentes subdivididas por porte da seguinte forma:



Considerações:

Apesar da grande incidência de empresas respondentes na faixa de até 100 funcionários com 58,7% da amostragem, a pesquisa abrange empresas de médio e grande porte com boa participação (41,3%). Essa amostragem nos dá uma boa perspectiva de cenário.

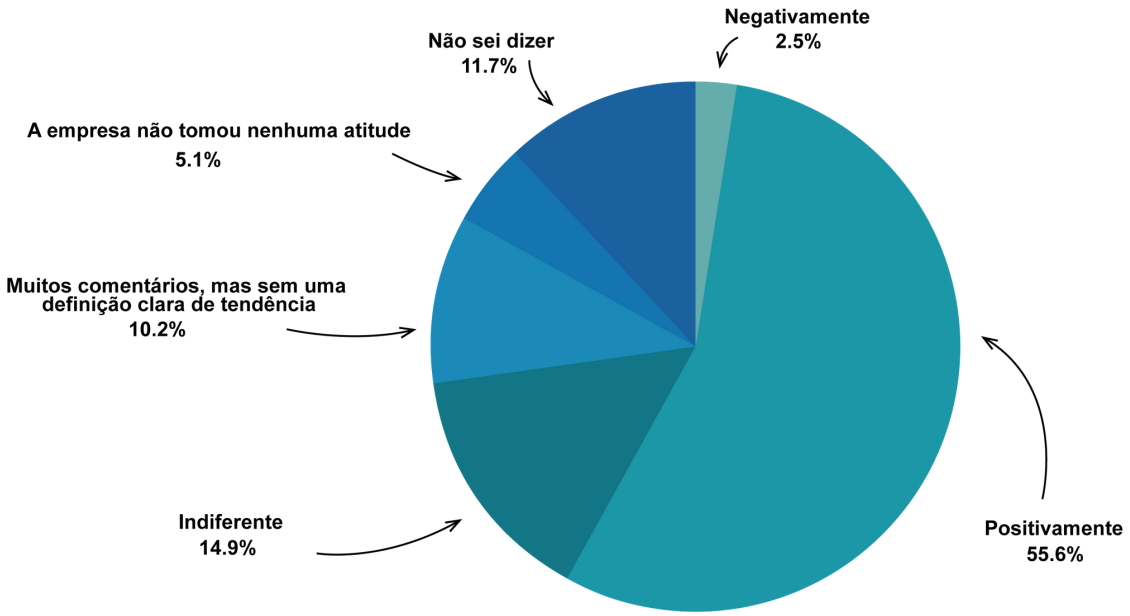
2. Que benefícios sua empresa oferece para o enfrentamento da situação de morte / luto?



Considerações:

- Em respostas múltiplas, tivemos a maior incidência nos benefícios previstos na CLT e em Convenções Coletivas com 81,6%, o que até surpreende porque esperávamos 100% de respostas por causa da imposição de lei. Seguro e assistência funeral em princípio estão inclusos em benefícios concedidos pela empresa e justifica o índice de 37,1% das respostas.
- Com destaque, temos a incidência de mais da metade dos respondentes (55,2%) consignando o envio de Coroa de Flores como um benefício da empresa para o enfrentamento das situações de luto. Esse é um número esperado já que essa ação tem se transformado em uma prática usual de atendimento às situações de luto nas empresas.
- A flexibilização de horários (28,9%) e o dia extra (17,1%) demonstram um desenvolvimento nas ações empresariais para esse atendimento. Novas pesquisas poderão nos mostrar a tendência dessas iniciativas.
- Destaque para as ações de homenagens e honrarias eventuais com 6,3%. Deveremos acompanhar a tendência assim como o expressivo índice de 9,2% para o Auxílio Psicológico (enlutado ou equipe). Em épocas de crescimento de casos de depressão esse é um sinal de alento.

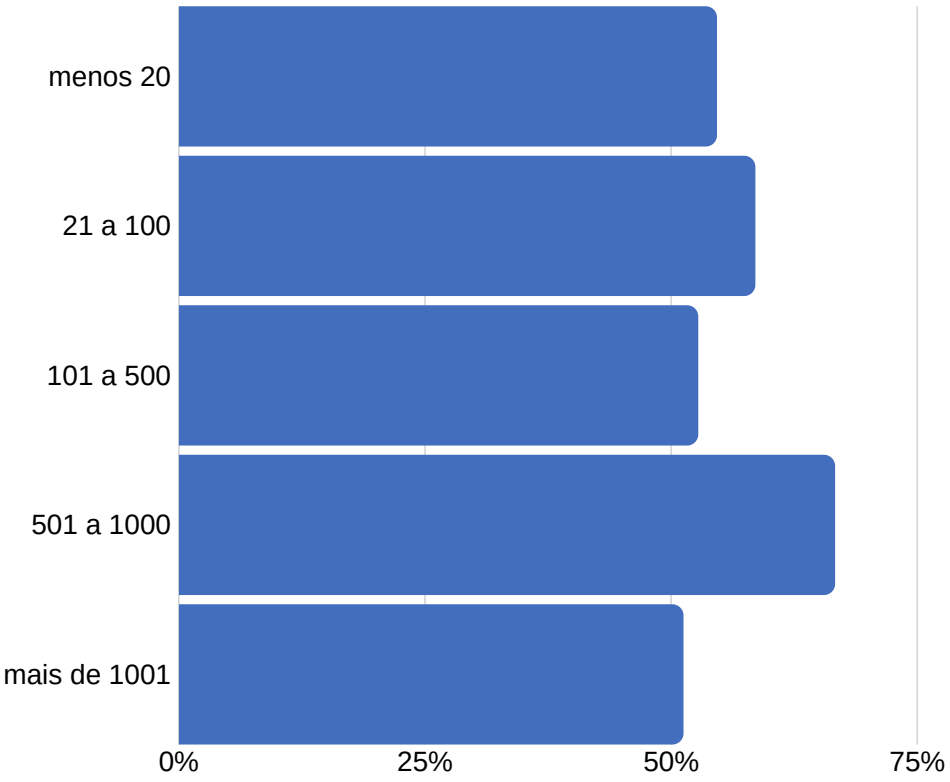
3. Baseado nos últimos eventos de luto na organização, como você avalia que as pessoas reagiram às ações tomadas pela empresa:



Considerações:

- Mais da metade dos respondentes (55,6%) classificaram a reação frente às ações tomadas pela empresa como positiva. É um bom índice já que sua contraposição de reação negativa foi de apenas 2,5%.
- Mas a junção das respostas: **Não sei** (11,7%) e **Muitos comentários, mas sem uma definição de tendência** (10,2%) evidenciam uma clara fraqueza no acompanhamento dessas reações.
- E se incluirmos os 14,9% da resposta **Indiferente** chegamos a preocupantes 36,8% de respostas sem uma clara posição quanto à reação às ações tomadas pela empresa.
- Mesmo a resposta: **A empresa não tomou nenhuma atitude**, com 5,1%, pode evidenciar uma posição de insatisfação e eventual omissão à questão.
- Isto é, apesar da forte dominância da resposta positiva como reação às ações tomadas pela empresa, podemos depreender que os 2,5% de resposta de reação negativa talvez possa abranger outros níveis de insatisfação embutidos nas outras respostas.
- Para melhor compreensão da importância da resposta positiva quanto à reação das ações da empresa, vamos buscar saber onde essa resposta positiva recebeu maior incidência na divisão por porte de número de funcionários.

Percentual de positivo por porte



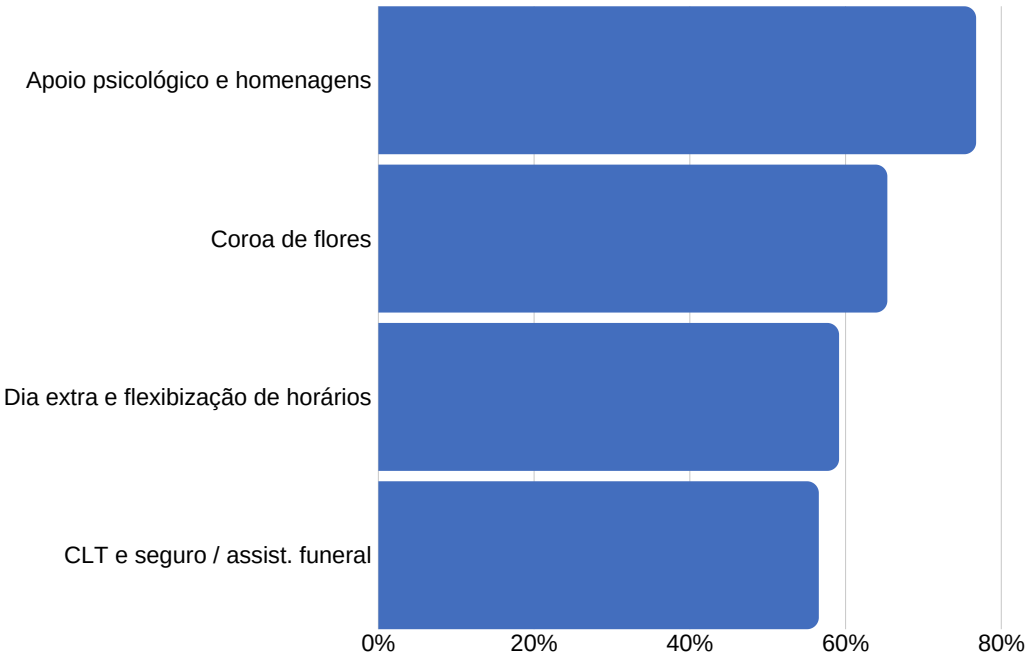
O gráfico demonstra que não há dominância de um tipo de porte de empresa que tenha optado com mais frequência para a resposta de reação positiva às ações da empresa no enfrentamento do luto. Mais da metade das empresas de todos os portes tiveram resposta de avaliação positiva de suas ações no atendimento ao luto.

O gráfico a seguir analisa a participação dos benefícios oferecidos pela empresa para o enfrentamento do luto (questão 2) no índice de avaliação positiva às ações da empresa.

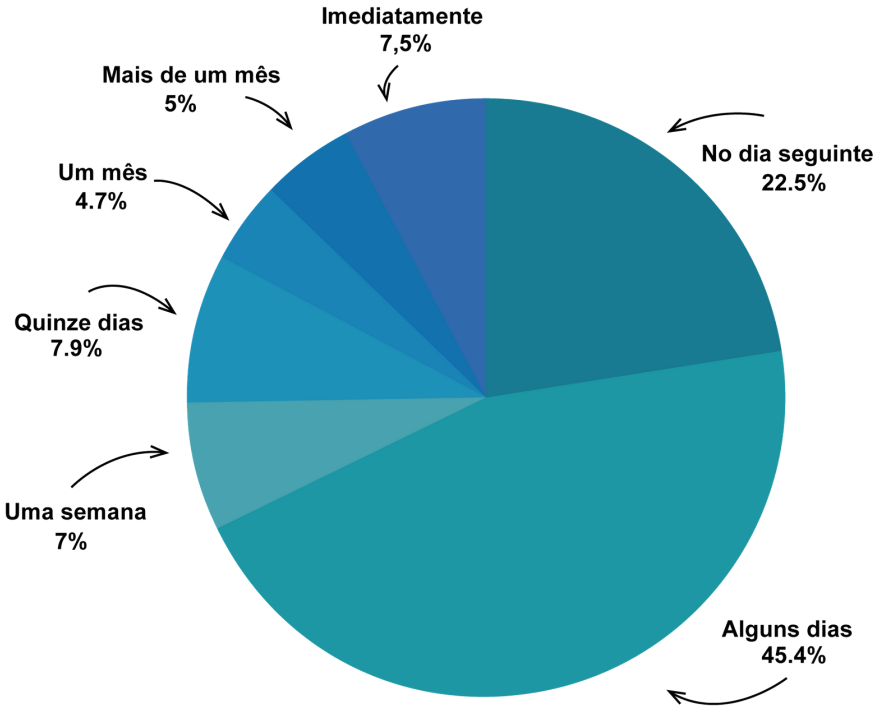
- Conjugamos os itens apoio psicológico e homenagens que apesar de serem os de menor presença na oferta de benefícios (índices de 9,2% e 6,3% respectivamente na questão 2), são os que apresentaram a maior participação na definição do índice de avaliação positiva com 76% de participação. Isto é, os benefícios apoio psicológico e homenagens esteve, em 76% das avaliações, presente na definição de avaliação positiva da empresa.
- O envio de Coroa de Flores mantém sua importância se posicionando com o índice de 65,3% de participação na definição da avaliação positiva às ações da empresa. Este é um procedimento que tem a importância de ser percebido pela estrutura da empresa e tem sido adotado por 55,2% das empresas no corpo de benefícios para o atendimento às situações de luto.
- Dia extra e flexibilização de horários ocupam a terceira posição com 59,1% de participação na definição do índice de avaliação positiva enquanto obtiveram índices de 17,1% e 28,9% como benefícios concedidos pela empresa. Isto é, ainda não se configuram como benefícios / ações tradicionais que as empresas oferecem para o atendimento do luto, porém, têm forte influência na aceitação do público interno. Deve ser considerado como uma tendência a ser explorada.
- Finalmente os benefícios tradicionais e exigentes pela impositividade da lei como os previstos na CLT e Convenções Coletivas e os decorrentes de seguros são os menos percebidos como participantes na formação do índice de avaliação positiva com 56,5% de participação.

De certa forma, pudemos perceber uma inversão nos índices de adoção das ações, com exceção do envio de Coroa de Flores que se manteve estável, conforme os dados do gráfico da questão 2 e a participação dessas ações na formação do índice de avaliação positiva da empresa, reforçando a necessidade de revisão dessas ações e atraindo maior atenção para essas ações.

Participação no índice de avaliação positiva:

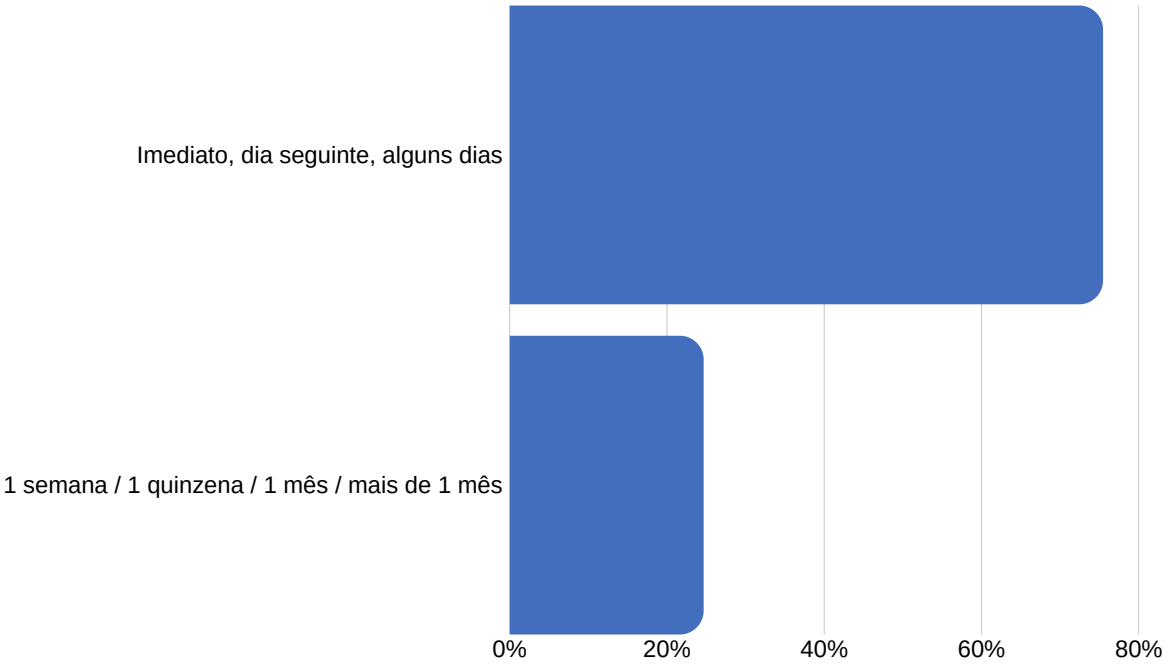


4. O ambiente empresarial demorou quanto tempo para voltar ao normal (comentários, reações, conversas etc.). Evidentemente há casos e casos. Procure encontrar uma média da situação.



Considerações:

Para melhor análise, consideramos adequado agrupar alguns períodos, como demonstra este 2º Gráfico:



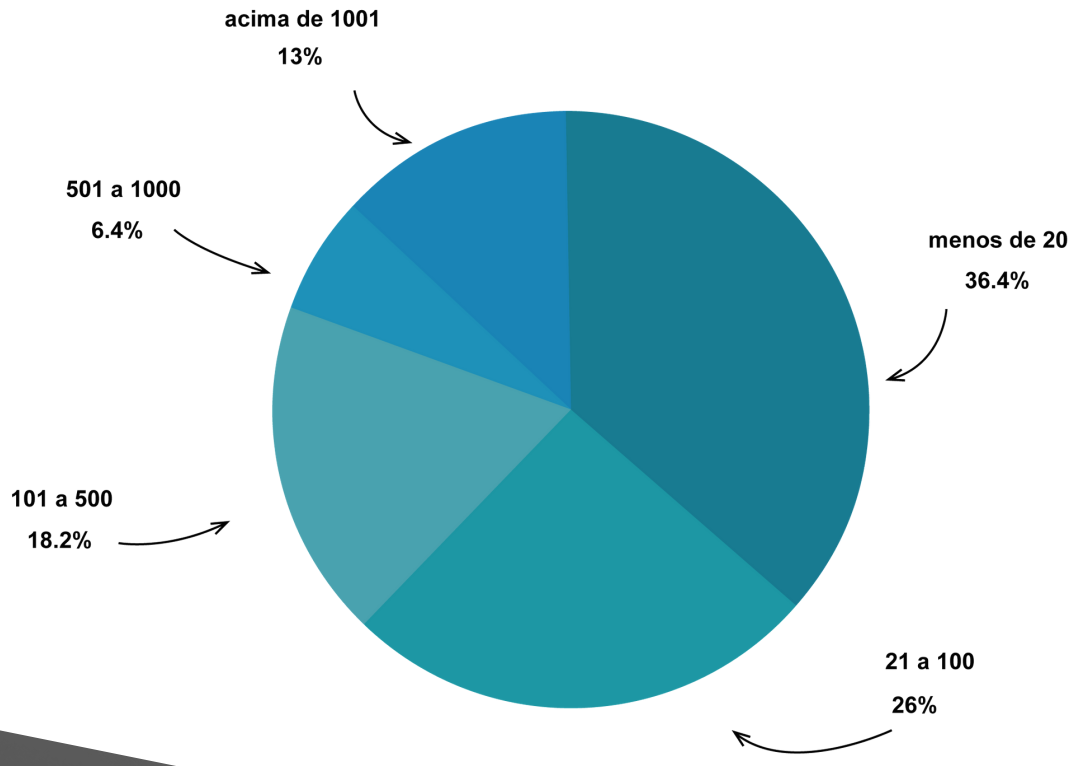
Consideramos que os períodos de: imediato, dia seguinte e alguns dias menos do que uma semana são períodos curtos e administráveis para equilíbrio do ambiente organizacional. Evidentemente solicitamos, para a resposta, uma média na avaliação já que situações mais impactantes de luto fogem à normalidade e são "pontos fora da curva".

Enquanto períodos maiores (uma semana, quinzena, mês ou mais) podem significar dificuldades na administração da tensão provocada por uma situação de luto.

O gráfico demonstra que o retorno à normalidade no curto prazo foi escolhido por 75,4% dos respondentes podendo significar uma situação natural e até normal e esperada.

No entanto, tivemos uma resposta para períodos mais longos de retorno à normalidade com 24,6%. Esse índice pode significar dificuldades para administrar a situação de luto ou alguma inadequação no tratamento da situação. Esse índice significa quase uma a cada cinco empresas com essas dificuldades. É significativo.

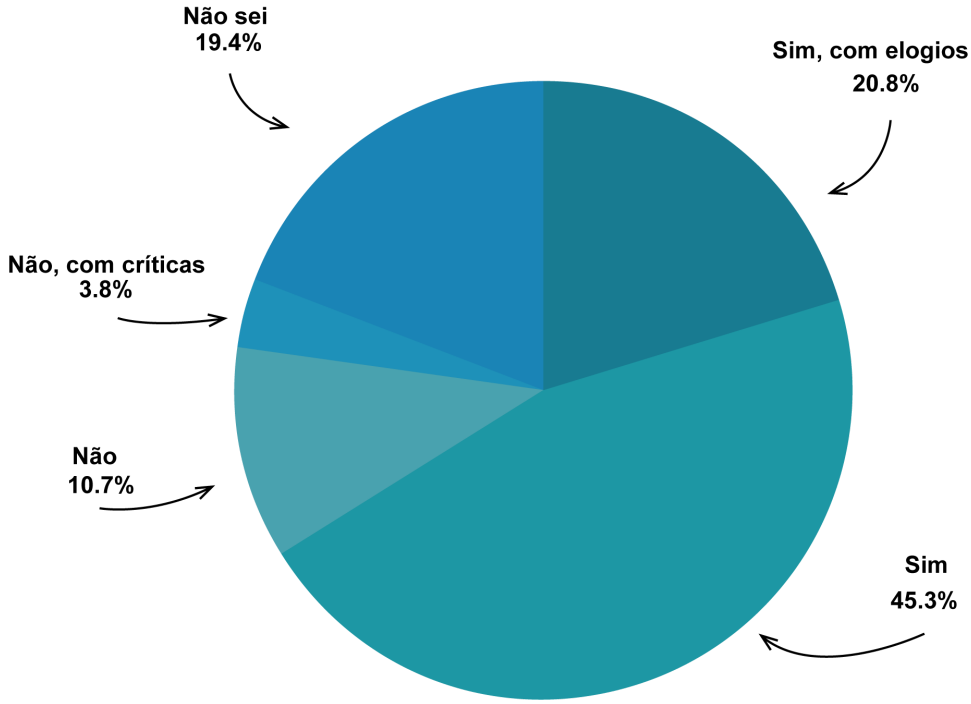
O gráfico a seguir demonstra em que empresas, por quantidade de funcionários, ocorreram o maior período para retorno à normalidade no ambiente da empresa. Isto é, como se divide os 24,6% nas empresas respondentes por quantidade de funcionários.



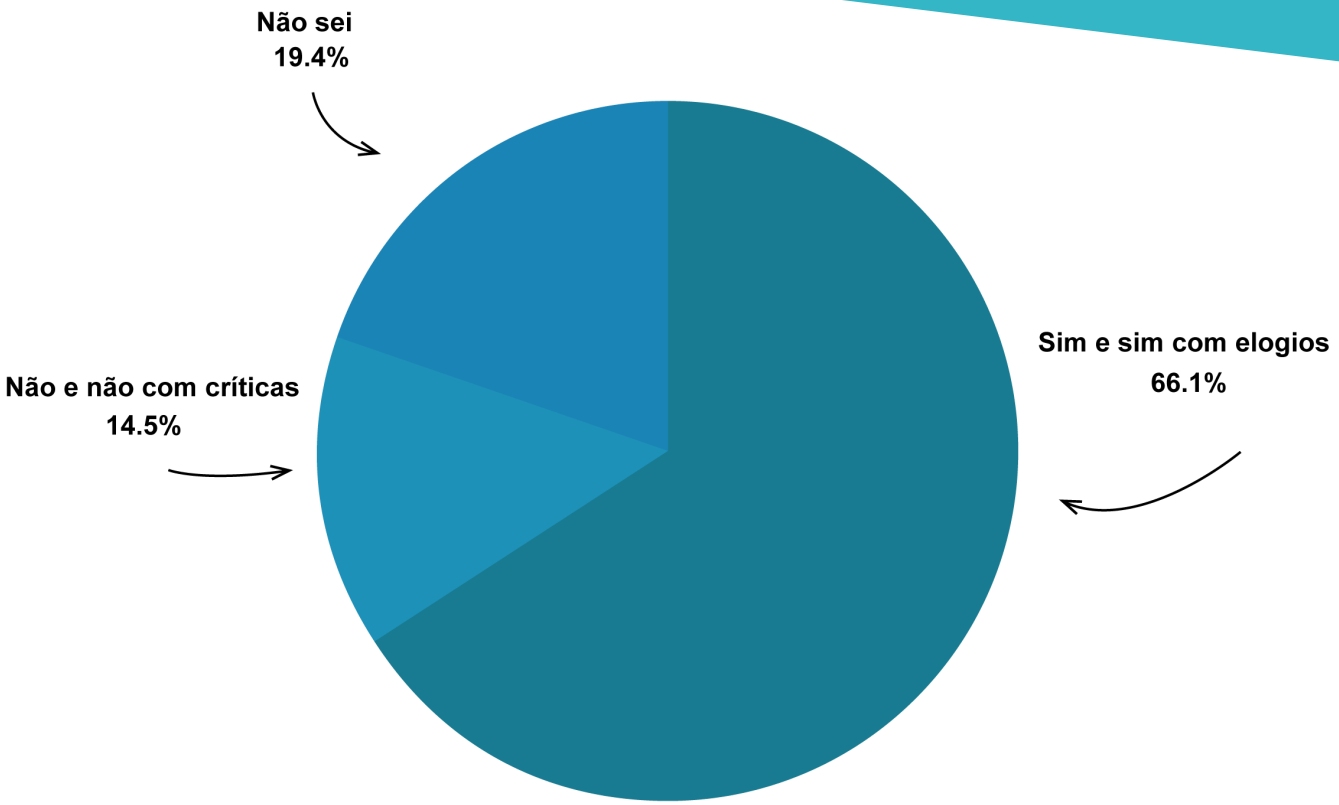
Os dados demonstram que a ocorrência de maiores períodos para retorno à normalidade no ambiente empresarial ocorreu, em 62,4% dos casos em empresas com até 100 funcionários, **isto é, os 36,40% de ocorrência nas empresas com menos de 20 funcionários somados aos 26% das ocorrências nas empresas com efetivo de 21 a 100 funcionários.**

Pode-se depreender que a maior proximidade entre as pessoas em estruturas mais enxutas provoque maior sensibilização nas situações de luto (praticamente todos se conhecem). Em empresas com estruturas maiores essa sensibilização pode se diluir, além de que, dependendo do porte, algumas áreas podem nem receber a notícia.

5. Na sua avaliação, você diria que a imagem da sua empresa saiu fortalecida com as ações de atendimento ao luto dos casos ocorridos?



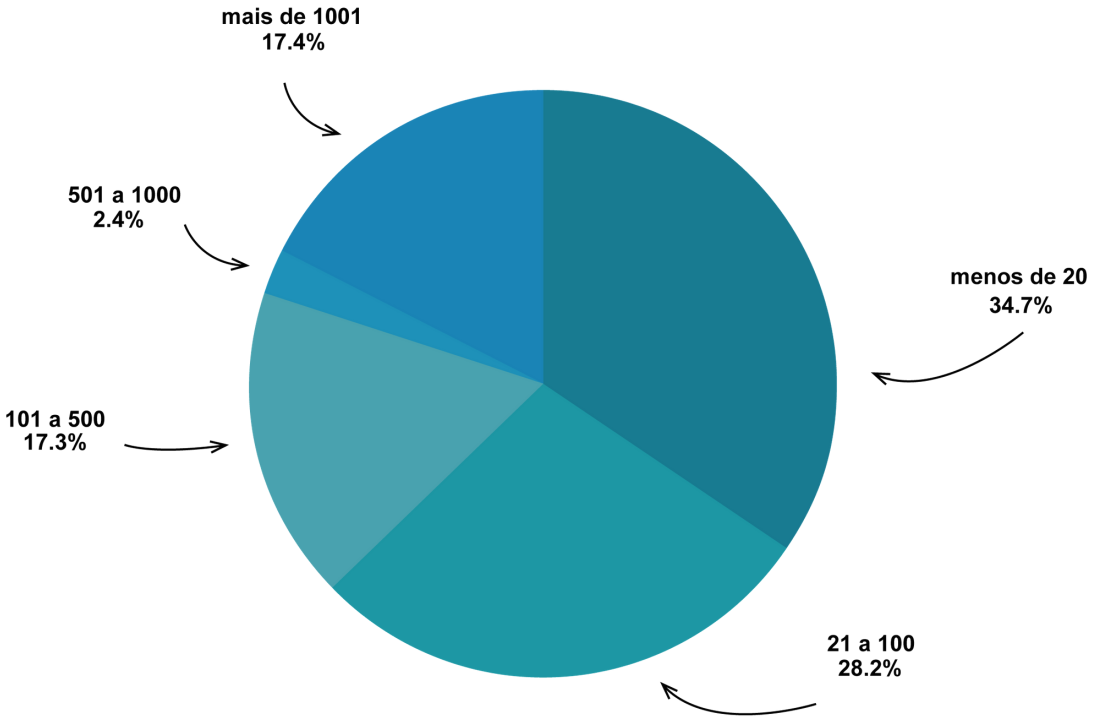
Para buscar uma visão mais global demonstramos neste próximo gráfico, as posições de fortalecimento da imagem da empresa unificando as duas posições.



- Sem dúvida, o fortalecimento da imagem da empresa com as ações realizadas foram dominantes pela grande maioria dos respondentes fazendo crer que a maior parte das empresas consegue administrar com propriedade essas situações
- Mas o índice de 14,5% de respostas negativas e críticas pode fazer presumir uma inadequação no tratamento dessas questões em praticamente duas em cada dez empresas. Esse fator pode estar contaminando o clima organizacional e a imagem da empresa para seu público interno.
- Mais uma vez, precisamos destacar a dimensão superlativa da resposta "Não sei" para o acompanhamento dessa situação. Evidentemente, são muitas as razões para essa resposta, mas independentemente do motivo, essa indefinição pode ser perigosa para a administração do clima da organização.

E se procurarmos desdobrar a resposta "Não sei", por porte de empresa, temos a seguinte configuração:

Percentual de resposta "Não sei" á imagem fortalecida por porte

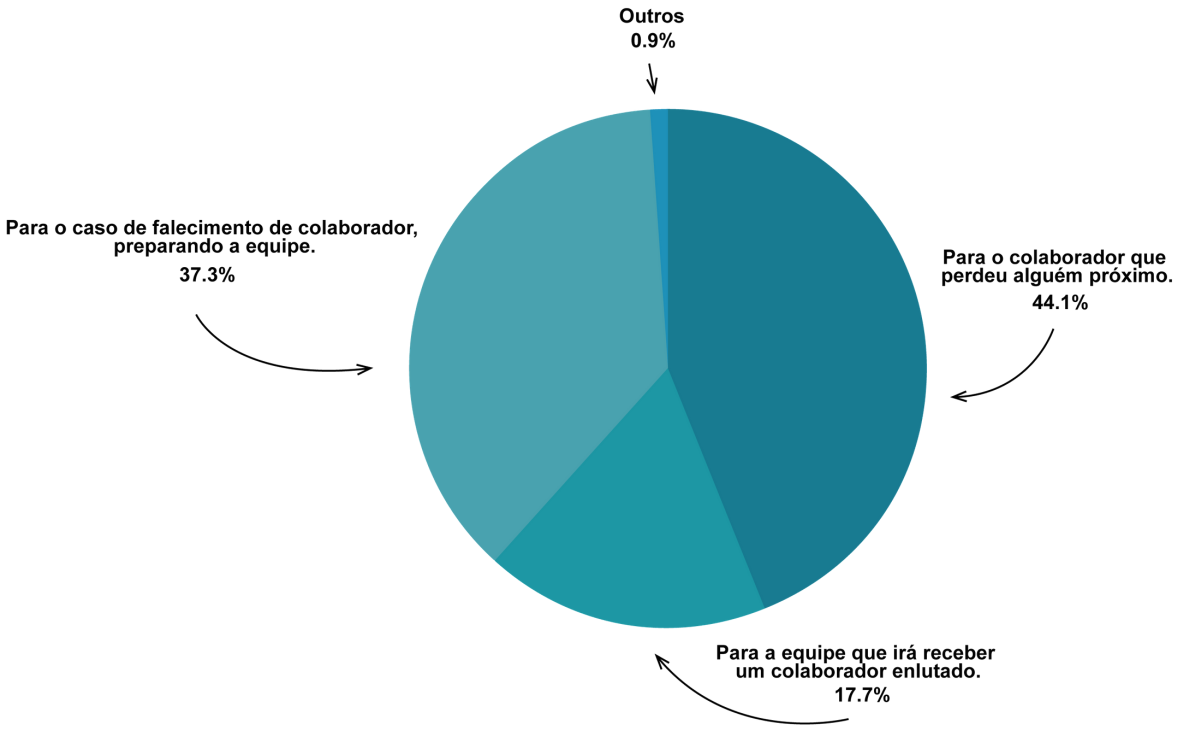


Como podemos ver, à exceção das empresas de porte 501 a 1000 funcionários, há um relativo equilíbrio nas empresas de outros portes quanto à dificuldade de acompanhar e controlar a ações da empresa para entender o comportamento da organização.

Interessante constar que as empresas de menor porte conquistaram o maior índice de respostas "Não sei" (34,7% para menos de 20 funcionários e 28,2% para as de 21 a 100 funcionários). Pode ser por indefinição de uma estrutura mais completa para essa administração ou até indefinição de responsabilidades.

A pesquisa tem confirmado que o tema Luto é normalmente evitado pelas pessoas. A pesquisa da SINCEP reforça que 74% da população evita falar sobre o tema no seu cotidiano. Nas empresas esse índice parece encontrar ainda maior rejeição.

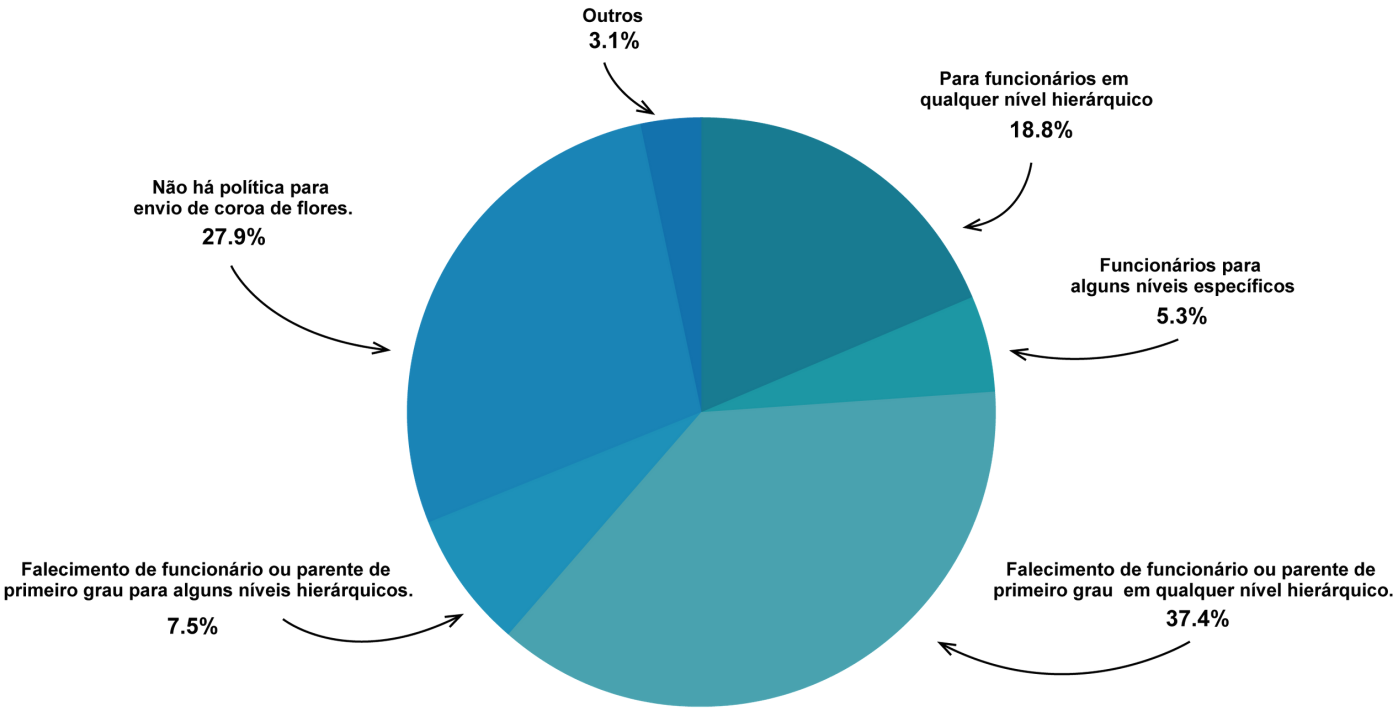
6. Em quais destas situações você considera que seria adequado um auxílio psicológico?



Os dados desta questão reforçam a percepção da necessidade de um apoio psicológico em algumas situações. Evidentemente não é possível antever nível de impacto porque estamos falando de pessoas e, portanto, reações diferentes para cada caso. No entanto, manter uma política para essa situação parece ser bastante adequado.

Percebam que o índice de preparação das equipes também foi considerado um fato importante (índice de 37,3% das escolhas), praticamente dividindo a preferência com o atendimento ao colaborador que perdeu alguém próximo.

7. Qual a política da empresa para o envio de Coroa de Flores?

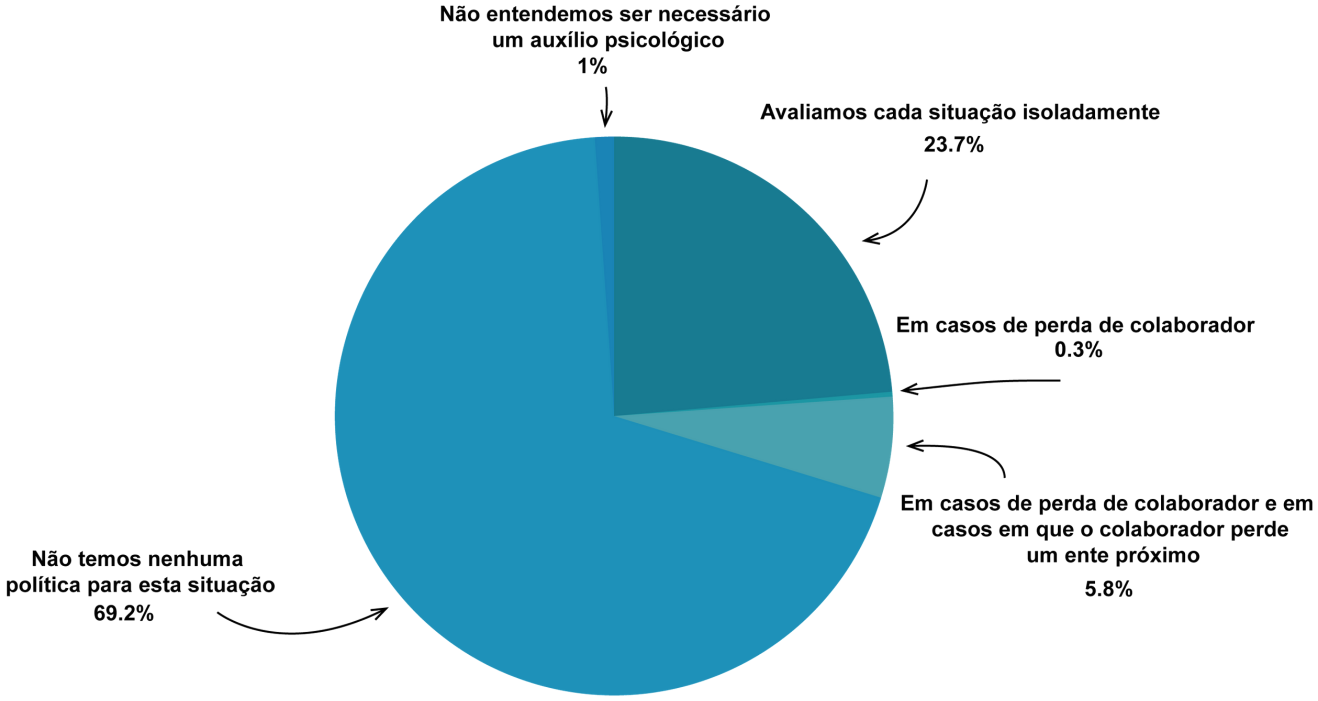


As opções "funcionários ou parentes de 1º grau e funcionários de qualquer nível hierárquico" respondem pela prática de mais da metade das empresas (56,2%) denotando ser uma prática convencional. No entanto o índice de 27,9% das empresas que não têm uma política para o envio de coroa de flores contrasta com a prática.

Nesse sentido, precisamos enfatizar o índice de aceitação em 64% (questão 10) da característica de flexibilidade de 64% nas opções forte e muito forte de presença na empresa. Esse fato faz reforçar que o envio de Coroa de Flores poderia ocorrer por iniciativa individual das equipes para o atendimento às situações específicas de luto.

Essa descentralização retira a iniciativa e prerrogativa da empresa em assumir a responsabilidade pelo atendimento à situação de luto fazendo com que, muitas vezes, o público interno não reconheça a iniciativa e preocupação da empresa com o fato, mesmo que ela se comprometa com os ônus financeiros do envio.

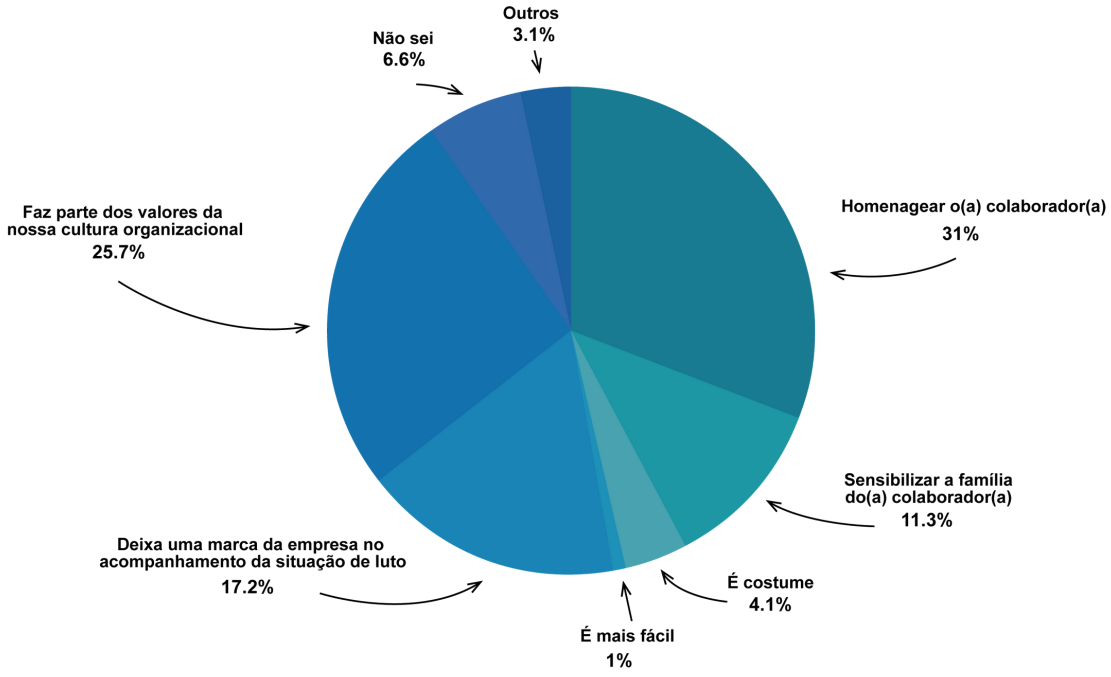
8. Qual a política da empresa para o auxílio psicológico?



Complementando os dados da questão 6, reforçamos a necessidade de atenção para essa ação.Há dois pontos de expressivo destaque nos dados deste gráfico.

- O primeiro destaque é a insignificante porcentagem de 1% de respostas que não entendem ser necessário o auxílio psicológico. Dessa forma 99% entendem que o auxílio psicológico é importante.
- Outro destaque é que praticamente 70% das empresas não têm política definida para esse tipo de atuação.
- Esses são pontos extremamente importantes para o atendimento à estrutura funcional da empresa. Pode revelar uma tendência na preocupação com as pessoas e com a administração de tensões e com o ambiente organizacional, principalmente nestas épocas de atenção com o relacionamento e a depressão.
- Percebam que na questão 6 (quando seria adequado o apoio psicológico) mais de um terço das empresas (37,3%) considerou importante para o atendimento das equipes. A continuidade da nossa pesquisa irá acompanhar a tendência dessa ação e sua eventual consolidação como uma realidade organizacional.

9. Qual você acredita ser a principal razão para o envio de Coroa de Flores por parte da empresa?



Três itens se destacam com 73,9% das escolhas reforçando pontos importantes no atendimento às situações de luto nas empresas:

- Homenagear o colaborador
- Faz parte dos valores da cultura organizacional
- Deixar uma marca da empresa no acompanhamento do fato

A resposta a esta questão deixa muito clara a opção da empresa e dos objetivos da ação. E poderia ainda fazer constar a opção “sensibilizar a família do colaborador” com índice de 11,3%, que também participa dos objetivos de atendimento elevando o índice geral para 85,2%.

10. Preencha os dados da régua de acordo com sua sensibilidade sobre o posicionamento da sua empresa sobre o evento de atendimento ao luto (1- muito pouco / 4- muito forte).

Trabalho como "laborterapia" (Há um forte consenso de que, em situações de luto, voltar ao trabalho o mais rápido possível é o melhor a se fazer, mesmo que isso exerça forte repressão às questões emocionais)
Receio pela perda de produtividade (As pessoas podem se sentir "culpadas" por estarem passando por uma situação emocional estressante e colocando em risco sua melhor produtividade).
Suporte Social (O cuidado com as pessoas e para o atendimento social às necessidades de atendimento à saúde e ao respeito ao luto são valores fortes da organização)
Flexibilidade (O quanto as áreas específicas têm autonomia para exercer algumas ações para atendimento. Quanto a chefia tem de autonomia para conceder algumas liberalidades para os envolvidos)
Desatenção aos efeitos do evento no ambiente. (É senso comum que situações como essa são muito normais e não devem merecer maior atenção. Afinal faz parte da vida e precisamos reforçar nosso profissionalismo).

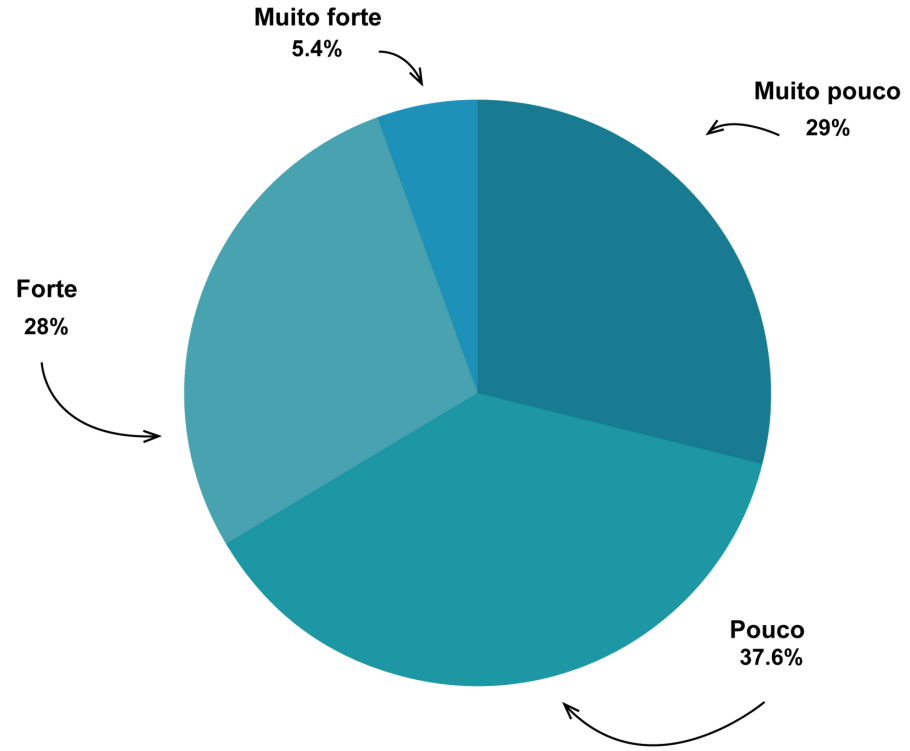
Considerações:
Para esses cinco fatores de avaliação tivemos alguns resultados bem interessantes:

- As avaliações dos temas **Laborterapia e Receio pela perda de produtividade** receberam dois terços (2/3) de pouca ou muito pouca adesão por parte das suas empresas. Isso quer dizer que tanto a questão da Laborterapia quanto a preocupação com a queda de produtividade do enlutado não são, para esses 2/3 de empresas, uma questão importante e, portanto, também não são incentivados e relevantes. Isso pode denotar um respeito por parte da empresa em permitir um período de restabelecimento emocional (paciência) por parte dos envolvidos diretamente na situação de luto.

- Ressaltamos que tanto a Laborterapia quanto a eventual queda de produtividade como reação à situação de luto não são, em si, fatores inadequados. Ao contrário, a Laborterapia pode ser uma atenuante positiva para as questões de restabelecimento da normalidade, desde que respeitados os momentos iniciais do luto (ver os 5 estágios do processo de luto de Elizabeth Kubler-Ross).
- A questão da eventual queda de produtividade por luto também é algo natural e esperado e precisa merecer atenção por parte da organização. É fundamental permitir-se um período de retorno à normalidade por parte dos envolvidos (tanto enlutado quanto equipe).
- Os dois pontos são positivos na questão de atendimento ao luto nas empresas.

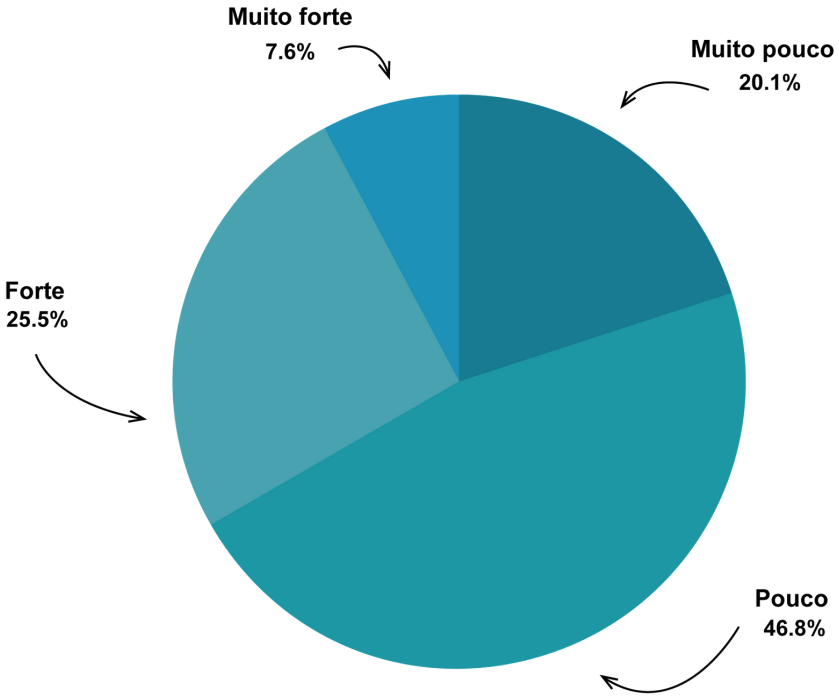
TRABALHO COMO "LABORTERAPIA"

(Há um forte consenso de que, em situações de luto, voltar ao trabalho o mais rápido possível é o melhor a se fazer, mesmo que isso exerça forte repressão às questões emocionais)



RECEIO PELA PERDA DE PRODUTIVIDADE

(As pessoas podem se sentir "culpadas" por estarem passando por uma situação emocional estressante e colocando em risco sua melhor produtividade).

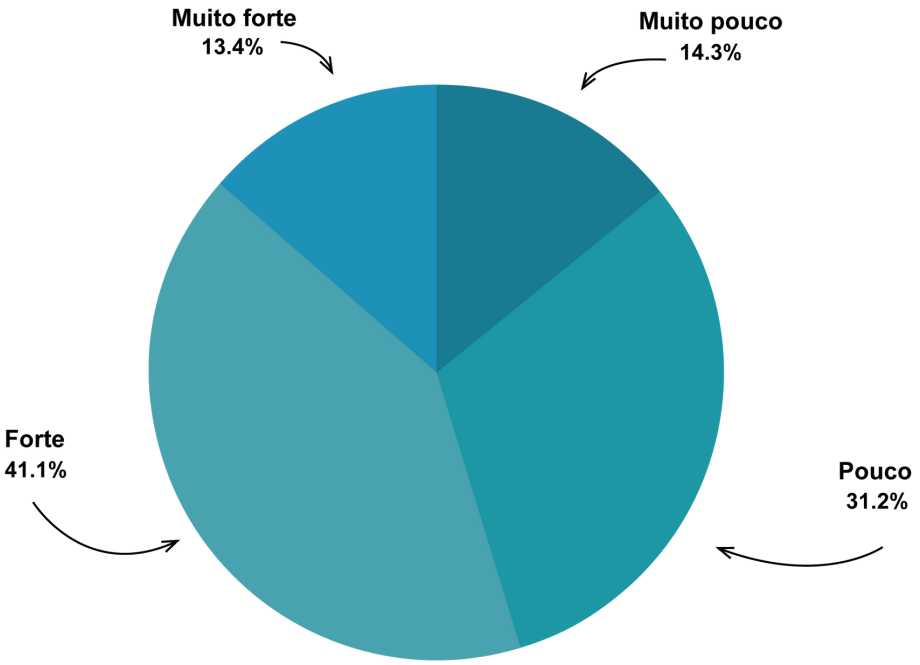


- Já o gráfico sobre o Suporte Social apresenta dados que confrontam, um pouco, a avaliação dos fatores Laborterapia e Queda de produtividade já que a avaliação de pouca ou muito pouca preocupação com os valores da empresa obteve alto índice (quase metade das avaliações com índice de 45,5%).

Isso pode significar que quase metade não reforça o enunciado do tema: *O cuidado com as pessoas e para o atendimento social às necessidades de atendimento à saúde e ao respeito ao luto são valores fortes da organização.*

SUPORTE SOCIAL

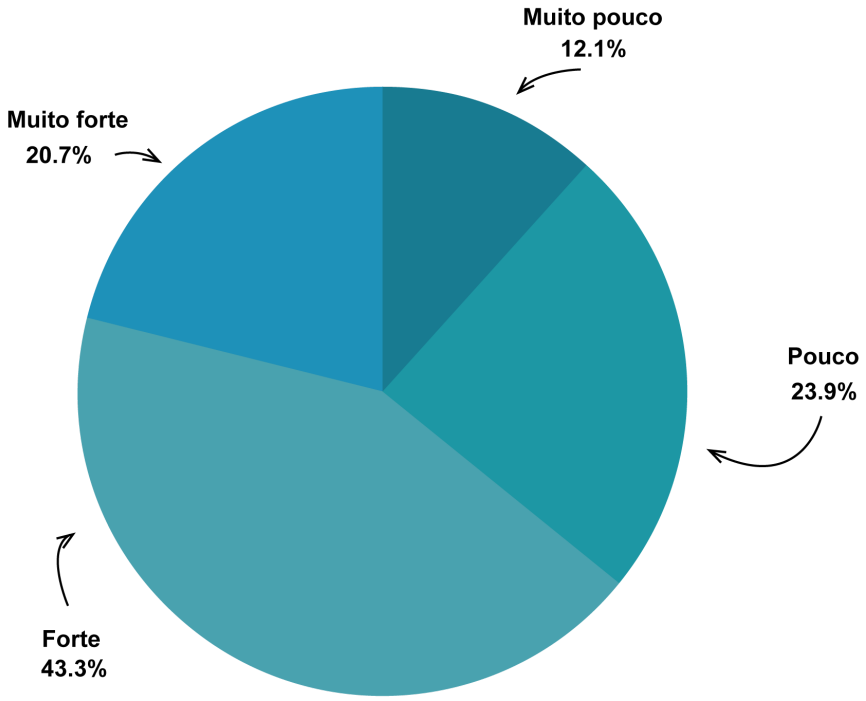
(O cuidado com as pessoas e para o atendimento social às necessidades de atendimento à saúde e ao respeito ao luto são valores fortes da organização.)



- Em seguida, vamos analisar o fator Flexibilidade que recebeu 64% da avaliação de forte e muito forte, constituindo-se em fator importante para permitir ações individuais por parte das equipes no atendimento às situações de luto. Essa situação tem um contraponto extremamente importante e negativo. Pode significar que essa alternativa ocorre por falta de uma política empresarial de atendimento às situações de luto na empresa. Portanto, permitem-se as ações regionais, mas não se percebe a preocupação da empresa com essa questão. Atende-se a necessidade, mas a empresa pode ser avaliada negativamente por parte da sua estrutura funcional que não se perceber o seu maior envolvimento.

FLEXIBILIDADE

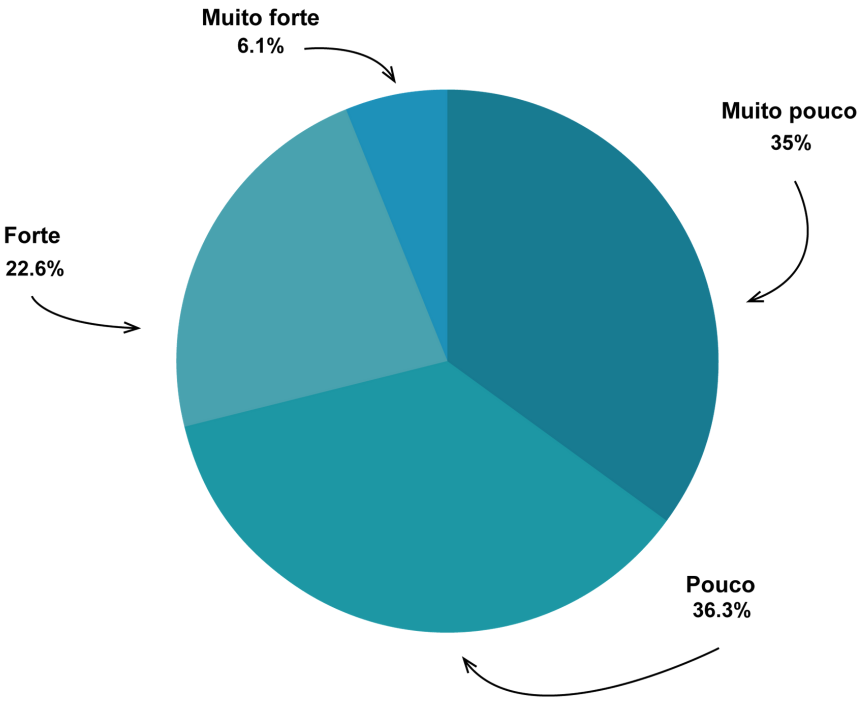
(O quanto as áreas específicas têm autonomia para exercer algumas ações para atendimento. Quanto a chefia tem de autonomia para conceder algumas liberalidades para os envolvidos)



Finalmente, os resultados com o tema **Desatenção com a questão do Luto** foi descartada por 71,3% das empresas que avaliaram **com pouca ou muito pouco ocorrência.** Esse dado também é utilizado como uma forma de cross check das demais respostas e procura entender a lógica e consistência. Apesar disso, ressaltamos o índice 28,7% das empresas que admitem que essa desatenção ainda ocorra em índices: forte (22,6%) e muito forte (6,1%).

DESATENÇÃO COM A QUESTÃO DO LUTO

(O quanto as áreas específicas têm autonomia para exercer algumas ações para atendimento. Quanto a chefia tem de autonomia para conceder algumas liberalidades para os envolvidos)



CONCLUSÃO

A situação de luto nas organizações por morte de colaboradores ou familiares impacta fortemente no clima e na própria imagem da empresa junto ao seu público interno. Afinal, seus colaboradores estão a serviço do desenvolvimento dos negócios e alguns dão até a própria vida para isso. Essa é uma sensação que pode ser percebida de forma abrangente no ambiente interno.

Por isso, podemos entender que as ações e iniciativas da empresa para o atendimento às situações de luto ocorridas influenciam, fortemente, na imagem que é formada pelos funcionários. Dessa imagem se desenvolvem fatores de integração e engajamento dos profissionais. Remonta à questão de valores e de respeito mútuo.

4. BOAS PRÁTICAS PARA O ATENDIMENTO AO LUTO NAS EMPRESAS

Os dados apresentados neste material estão fundamentados na pesquisa realizada e em vasto material bibliográfico sobre tema, apesar de que o enfoque é mais generalista, sem muita referência ao atendimento do luto nas empresas.

Complementarmente, apresentamos uma parte referente a dicas de comportamento em situações de luto por falecimento.

Mas, por que essa preocupação de acessar melhores práticas para o atendimento do luto nas empresas?A dinâmica das empresas, notadamente nos dias atuais em que a tecnologia conquista grande espaço nas atividades internas, ressalta a importância da questão do relacionamento e do processo de humanização das relações entre as pessoas. Nesse sentido, a questão da cultura, dos valores e do respeito pelos sentimentos responde fortemente pela imagem que a empresa tem diante de seus colaboradores. Este ponto é sinônimo de integração e envolvimento. E ENGAJAMENTO.

As exigências de produtividade e agregação de valor é medida pelo comprometimento e engajamento dos profissionais que podem ser entendidas como o “vestir a camisa” ou “dar o sangue” pelos resultados. Nesse sentido, a perda de profissionais por falecimento ou a perda de parentes dos profissionais remete à contrapartida da empresa ao esforço demonstrado.

Por isso, vamos analisar algumas das melhores práticas que a pesquisa nos permitiu identificar, iniciando por algumas ações básicas e de aplicação imediata:

- Uma política para o atendimento ao luto nas empresas é uma ação muito bem-vinda. No mínimo, demonstra a preocupação da empresa com o bem-estar de seus colaboradores, principalmente em momentos mais difíceis.
- De acordo com a psicóloga Mariana Clark é fundamental uma ação preventiva para esse atendimento. A situação de luto não é uma doença, mas pode se converter em um quadro clínico complexo. Ela recomenda que, sempre que possível, deveria se perguntar ao enlutado como ele gostaria de ser tratado nessa condição.
- A política deve definir alguns pontos básicos:
  a. Seguro de vida com suporte à assistência funeral e auxílio jurídico.
  b. Liberar alguns colegas para irem ao velório, preferencialmente as pessoas que eram mais próximas ao colaborador falecido. No caso do falecimento de um parente próximo de um colaborador, sempre que possível, disponibilizar alguém da empresa para estar presente representando a organização.
  c. Criar uma política para definir os casos em que será devido o envio de Coroa de Flores.
  d. Definição de uma área responsável pela centralização de informações e esclarecimentos sobre o tema e sua aplicação. Dessa forma, define-se um padrão para os casos apresentados.
  e. Flexibilização de horários e dias para recuperação, além dos dados de CLT e Convenções Coletivas devem ser aprovadas pelo nível gerencial.
  f. Nesse sentido, a abertura para uma comunicação mais aberta entre os diversos níveis de relacionamento como funcionários, gestores e Recursos Humanos deve se tornar uma prática.

Além dessas ações básicas, também merece atenção as ações que surgem como tendências e refletem muita influência no reconhecimento do bom atendimento por parte da empresa:

- **Apoio psicológico:** Esta ação deve ser prevista para casos em que haja solicitação por parte da liderança do caso (falecimento de colaborador ou família) e pode ser extensiva à equipe. Definir prazo de atendimento (com flexibilidade).

- **Homenagens:** Esta é uma ação ainda um pouco tímida por parte das empresas. No entanto é um dos pontos fortes no que se refere à influência na avaliação positiva das ações de atendimento ao luto.

5. DICAS PARA CONTATO COM PESSOAS EM SITUAÇÃO DE LUTO

Ao se dirigir a uma pessoa que sofreu a perda de um ente querido é interessante observar alguns detalhes:

- Não pergunte "como você está?". É de se imaginar que a pessoa não esteja muito bem. Prefira declarar o seu sentimento pelo fato e colocar-se à disposição para alguma necessidade.
- As expressões "seja forte", "reaja" e outras parecidas também podem ser identificadas como uma insensibilidade à magnitude da perda e parecer um menosprezo ao sentimento do outro. Prefira mostrar a continuidade da vida como uma perspectiva de solução natural.
- Se a pessoa for muito próxima tente procurá-la alguns dias após o falecimento, tanto para preencher o eventual isolamento como para ajudar de verdade, levando até algum tipo de alimento para que a pessoa possa se cuidar melhor.
- Tenha paciência para escutar a pessoa enlutada. Por vezes ela poderá ser repetitiva. Tenha calma. Todos precisamos de algum tempo para retomar o caminho. Alguns mais que outros.

6. SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS ABERTOS E SUGESTÕES DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Algumas questões da pesquisa permitiam comentários abertos e alternativas de ações que possam ser sugestivas de melhor atendimento à situação de luto.

Comparecimento ao velório: Este foi um dos pontos mais comentados pelos respondentes como que significando um sinal de reconhecimento e respeito pelo enlutado ou família do falecido. Algumas sugestões:

- Liberação dos colegas para comparecimento no velório.
- Vários comentários reforçam a necessidade da presença de profissional de alto nível da empresa (líderes). Evidentemente, em empresas de porte menor essa situação é possível e foi bastante comentada. Mas não é de fácil assimilação para as empresas de maior porte.
- A presença de profissionais da área de RH foi bastante solicitada e reforçada também

.

Comunicação: Também foi um dos pontos de grande incidência nos comentários.Algumas sugestões referem-se à informações por meio da intranet ou outro meio de divulgação massiva na empresa**.**

- Outras sugestões referem-se ao envio de carta ao enlutado ou à família do falecido reforçando um contato mais pessoal e particular. Principalmente se tiver como origem a Diretoria ou a área de RH ou Assistência Social.
- Evidentemente, a questão da comunicação foi levantada por empresas de maior porte. Algumas empresas, com unidades em vários locais, reforçaram que a comunicação é fundamental porque várias pessoas se comunicam por telefone ou e-mail e essa informação é fundamental para o relacionamento interno.
- Para as empresas de menor porte essa questão da comunicação e, até mesmo, da presença nos velórios é equacionada de maneira mais simples e direta.

Outros comentários:

- Em menor proporção são sugeridas algumas ações de casos específicos e não se aplicam como uma prática a ser adotada em geral. São extensões de benefícios como dias extras, salário ou assistência médica para a família por tempo determinado.
- Como esperado também tivemos diversos depoimentos de situações que causaram grande comoção e revolta pela desconsideração ou omissão.

O que pudemos perceber, pelos comentários abertos e sugestões é a posição pessoal nesses depoimentos atestando o caráter fortemente emocional do tema.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALMEIDA, Edilene Joceli. et al., **Dor e perda: Análise do processo do luto**. *Revista de Psicologia da IMED*, 2015. ISSN 2175-5027. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5155064.pdf> . Acessos em 27 nov. 2019.

CARNEIRO, Sarah Vieira; BORIS, Georges Daniel Janja Bloc. **O Luto como Categoria Diagnóstica: Considerações Sartreanas.** 2014. Disponível em : <https://www.researchgate.net/publication/320297780_O_LUTO_COMO_CATEGORIA_DIAGNOSTICA_CONSIDERACOES_SARTRIANAS>. Acessos em 27 nov. 2019.

CAVALCANTI, Andressa Katherine Santos; et al. **O conceito psicanalítico do luto: uma perspectiva a partir de Freud e Klein**. Psicol inf., São Paulo , v. 17, n. 17, p. 87-105, dez. 2013 . Disponível em : <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-88092013000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 27 nov. 2019.

GOULART, Adalberto. **Com a alma desabitada: reconsiderações sobre luto e melancolia.** Rev. bras. psicanállise, São Paulo , v. 42, n. 3, p. 103-114, set. 2008 . Disponível em : <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0486-641X2008000300011&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 27 nov. 2019.

KÜBLER-ROSS E., **Sobre a morte e o morrer.** 2ª ed. Tradução de Paulo Menezes. São Paulo: Martins Fontes; 1985.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ORIENTAÇÕES SOBRE LUTO, Laboratório de Estudos e Intervenções sobre o Luto – LELu, PUC-SP, 2015. Disponível em: <https://paliativo.org.br/Orientacoes_sobre_luto.pdf>. Acessos em 27 nov. 2019.

PARKES, Colin Murray. **Luto: Estudos Sobre A Perda Na Vida Adulta.** Ed. Summus. 1998.SOUZA, Airle Miranda de; CORREA, Victor Augusto Cavaleiro. Compreendendo o pesar do luto nas atividades ocupacionais. **Rev. NUFEN**, São Paulo , v. 1, n. 2, p. 131-148, nov. 2009 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-25912009000200009&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 27 nov. 2019.

RAMOS, Vera A. Barbosa. O processo do luto. Portal dos Psicólogos, 2016, ISSN 1646-6977. Disponível em : <https://www.psicologia.pt/> . Acesso em 27 nov. 2019.

SOUZA, Andressa Mayara Silva e PONTES, Suely Aires. **As diversas faces da perda: o luto para a psicanálise.** Analytica: Revista de Psicanálise. 2016, vol.5, n.9, pp. 69-85. ISSN 2316-5197. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2316-51972016000200007&lng=pt&nrm=iso> . Acessos em 27 nov. 2019.

8. CHECK-LIST DE GERENCIAMENTO DE CRISE ABRAPAVAA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PARENTES E AMIGOS DE VÍTIMAS DE ACIDENTES AÉREOS

Fundada após o acidente TAM-1996, a ABRAPAVAA - Associação Brasileira de Parentes e Amigos de Vítimas de Acidentes Aéreos tem apoiado e orientado quem viveu a difícil experiência da perda de um ente querido em um acidente aéreo.

A Associação elaborou um check-list indicado para as empresas utilizarem para a elaboração de uma política de gerenciamento de crise em casos de grandes catástrofes aéreas, mas que pode funcionar também para outros setores.

O check-list abaixo, embora seja direcionado para os casos de catástrofes aéreas, pode ser adaptado para outras situações como enchentes, deslizamentos, incêndios, afundamento de embarcações, enfim, todas situações em que há grande número de perdas de vidas humanas e que as organizações precisam dar respostas rápidas e assertivas para a sociedade. Também pode ser muito útil para nortear ações frente a situações de acidente de trabalho, independente do número de vítimas, ou de morte natural de colaboradores dentro da organização ou atuando sob sua responsabilidade, como durante a participação em eventos corporativos ou em viagens de negócios, para exemplificar.

Trata-se de uma forma responsável de lidar com a situação de luto das pessoas envolvidas e promover uma experiência positiva de trazer conforto a todos que perderam seus entes queridos.

Prioritário e Necessário: Informações ANAC/RAB – prevenção do risco antes do embarque em toda e qualquer aeronave
Acidentes Aéreos - A Importância do Gerenciamento de Crise – para a Empresa Aérea e Empresas que perdem profissionais:

Indispensável:

- Gabinete de Gerenciamento de Crise
- Familiares de vítimas – Prioridade
- Informação – Canal de Comunicação – Fontes Oficiais
- Presença do Presidente – da Empresa Aérea e da Empresa na qual a vítima era funcionária
- Religiosos
- Psicólogos
- Local reservado
- Ajuda financeira imediata
- Providências urgentes para identificação das vítimas e iniciativas para os funerais
- Presença/permanecer de forma constante até o término dos funerais
- Devolução dos Pertences
- Homenagens – funerais e demais datas (semana/mês/ano)
- Memorial
- Seguros – RETA e Responsabilidade Civil
- Assessoria jurídica para primeiras providências burocráticas
- Indenizações/ Processos Indenizatórios
- Investigação/ Processo investigação – CENIPA e Criminal