

A SAÚDE MENTAL FRENTE ÀS PERDAS E LUTOS NO TRABALHO

Paulo Eduardo Benzoni
Lilian Cláudia Ulian Junqueira

MESTRADO PROFISSIONAL
em PRÁTICAS
INSTITUCIONAIS EM
SAÚDE MENTAL
 UNIP





Esta cartilha é uma produção do Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental (PPG-PISM), da Universidade Paulista – UNIP / Campus Ribeirão Preto – SP. A cartilha foi desenvolvida pelos docentes permanentes do PPG-PISM, como parte integrante do Projeto de Inserção com a Rede Ideal.

Projeto gráfico e diagramação: Felipe Denuzzo
Capa: Felipe Denuzzo
Imagens: seleção, adaptação e tratamento visual por Felipe Denuzzo

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Setorial da UNIP
Campus Ribeirão Preto**

Benzoni, Paulo Eduardo; Junqueira, Lilian Cláudia Ulian
B479s A saúde mental frente às perdas e lutos no trabalho. (Preprint). /
Paulo Eduardo Benzoni; Lilian Cláudia Ulian Junqueira --Ribeirão Preto:
Universidade Paulista, 2026.
18 f.il.: (Material Didático Instrucional / cartilha)

Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais
em Saúde Mental da Universidade Paulista – UNIP

1. Trabalho. 2. Luto. 3. Saúde Mental.

CDU 159.942:331.1

Bibliotecária: Tatiane Rosa de Paula. CRB: 8/8919

AUTORES

PAULO EDUARDO BENZONI

Psicólogo (USP); Doutor em Psicologia (PUC-Camp), Mestre em Promoção de Saúde (UNIFRAN) e Especialista em Administração (FEARP-USP). Docente e Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental da Universidade Paulista - UNIP, onde também é Líder de Grupo de Pesquisas (CNPq). Atua como Psicoterapeuta Construtivista em consultório particular e desenvolveu trabalhos voltados ao Estresse e Saúde Mental no Trabalho para grandes organizações nacionais, multinacionais, públicas e privadas. Foi professor visitante na Zagreb Business School em Zagreb (Croácia) e é Professor Colaborador na Universidade do Chile em Santiago (Chile). Autor de diversos artigos, livros, capítulos e materiais sobre estresse. Docente permanente do Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental da Universidade Paulista – UNIP na temática de pesquisa: Saúde mental e estresse no trabalho.

Contato: [**paulo.benzoni@docente.unip.br**](mailto:paulo.benzoni@docente.unip.br)



LILIAN CLÁUDIA ULIAN JUNQUEIRA

Psicóloga clínica desde 2004 e supervisora com grupos de estudos em psicoterapia clínica, literatura, arte e luto. Mestre e Doutora pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto - USP. Psico-oncologista. Docente permanente do Programa de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental da Universidade Paulista – UNIP na temática de pesquisa: Envelhecimento, Luto e Saúde Mental.

Possui experiência como docente nas áreas Psicologia Clínica - Abordagem Fenomenológico-Existencial e supervisão de estágio em psicoterapia individual e grupos, hospitalar, plantão psicológico e saúde mental. Experiência profissional em clínica: psicoterapia individual e grupo, adolescentes e adultos, gerontologia, lutos e cuidados paliativos e saúde mental dos profissionais de saúde.

Contato: [**lilian.junqueira@docente.unip.br**](mailto:lilian.junqueira@docente.unip.br)



SUMÁRIO



- A SAÚDE MENTAL FRENTE ÀS PERDAS E LUTOS NO TRABALHO
- VAMOS FALAR, PRIMEIRO, DO LUTO POR MORTE
- SERÁ A MORTE O ÚNICO GERADOR DE LUTOS?
- ENTÃO, COMO PODEMOS ENTENDER O LUTO NO AMBIENTE DE TRABALHO?
- A DINÂMICA DO VIVER
- AS PERDAS E LUTOS NO TRABALHO
- COMO LIDAMOS COM OS LUTOS NAS EMPRESAS
- MENSAGEM FINAL
- REFERÊNCIAS

6

7

8

9

10

12

14

16

17

A SAÚDE MENTAL FRENTE ÀS PERDAS E LUTOS NO TRABALHO

Em espanhol, quando se está demonstrando o sentimento pela perda de alguém, utiliza-se a palavra “duelo”. Sim, a mesma palavra para duelo em português. Isso nos faz pensar que o sentimento que temos com relação a algo que nos foi retirado, leva a travar um duelo, uma luta, um LUTO.

Ao pensar em luto, diretamente nos remetemos à “perda de alguém”, em especial a perda por morte de algum ente querido. Mas, será que somente nestas circunstâncias vivemos um “luto”?

As Ciências Sociais, em especial a Psicologia, demonstram como o luto, enquanto o conjunto de sentimentos que se manifestam após uma “perda”, se estabelecem em nós, nos perturba, levando a um “duelo” entre quem éramos e quem precisamos ser após uma perda, perda essa que provoca dor emocional, nos desestrutura, nos faz perder o sentido.

Vivemos muitas perdas todos os dias e tais perdas podem levar a diferentes intensidades do sentimento de luto. Em especial no mundo do trabalho, no mundo corporativo, vivemos diversas “perdas” que nos desestruturam.

Esta cartilha, desenvolvida como parte integrante do Programa Ideal Acolhe da Rede Ideal, foi desenvolvida de modo a trazer informações, cientificamente embasadas, para que você possa compreender melhor as perdas que temos no nosso cotidiano de trabalho e os lutos que essas perdas geram.



VAMOS FALAR, PRIMEIRO, DO LUTO POR MORTE

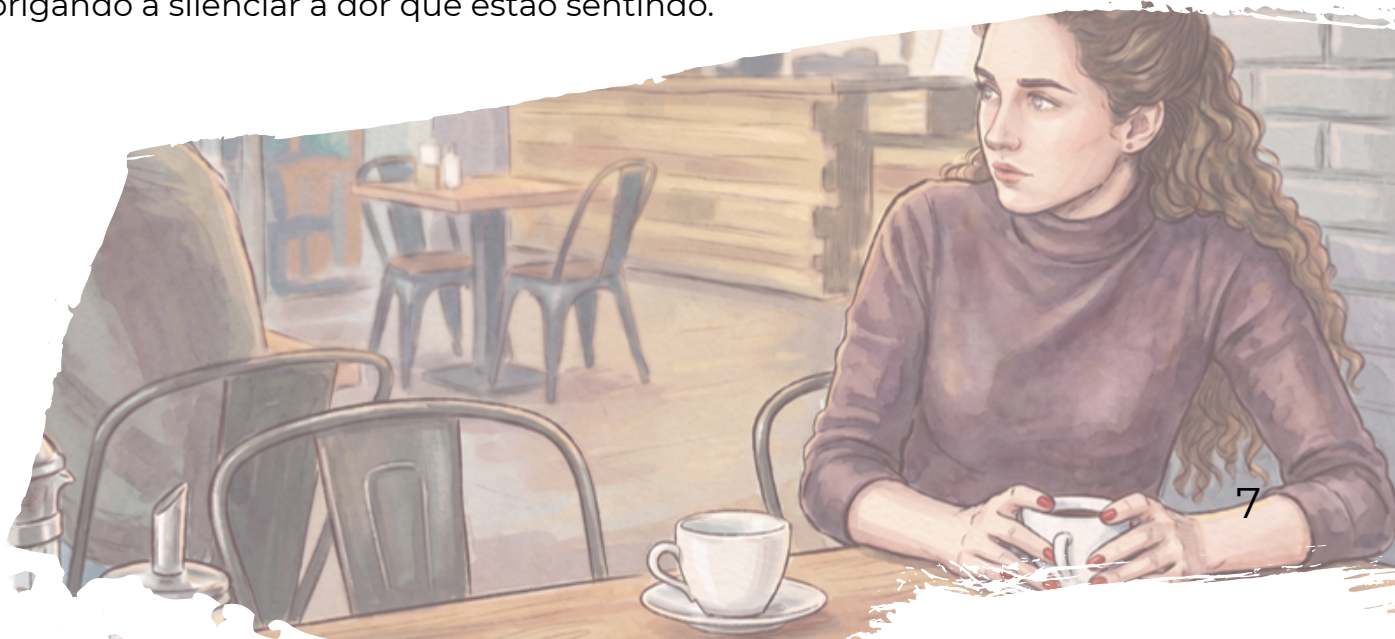
Um colega de trabalho, um membro da equipe falece... A empresa, ou um conjunto de colegas de trabalho se reúnem e cotizam uma coroa de flores para enviar ao velório... Alguns colegas comparecem ao velório e sepultamento, representantes, líderes da empresa também comparecem, faz parte das atitudes sociais necessárias ao momento... muitas vezes isso tudo é protocolar.

O mesmo ocorre quando um parente próximo de algum colega de trabalho morre. Os colegas se organizam para prestar seus sentimentos a este colega e, em especial nesse caso, organizam seu horário de trabalho porque o trabalho acaba falando mais alto... temos que "levar nossos sentimentos" sem que os afazeres profissionais fiquem para trás.

MAS, E DEPOIS?

Voltamos ao trabalho e a pessoa que trabalhava com a gente não está mais lá no seu espaço de trabalho, nestas horas, particularmente eu lembro dos versos de um clássico samba: "naquela mesa está faltando ele... e a saudade dele está doendo em mim..." Ele, não está, e nem estará, mais lá. O que ficou? Como ficamos?

Na grande maioria das empresas, dos locais de trabalho, a vida vai seguindo como se o curso da vida fosse normal. Se a perda foi de um parente de primeiro grau, o trabalhador tem direito a alguns dias de "licença nojo" previstas por lei e, caso o falecimento tenha sido de algum membro da equipe, a equipe tem que continuar a trabalhar, seguir o curso, muitas vezes se obrigando a silenciar a dor que estão sentindo.



SERÁ A MORTE O ÚNICO GERADOR DE LUTOS?

O luto se estabelece em função de perdas, perdas de pessoas, perda de colegas que saíram da equipe, perdas de chefes e líderes, perda de emprego, perda de benefícios e tantas outras perdas.



O período da pandemia, por exemplo, foi quando mais experimentamos lutos... Sim, morreram muitas pessoas, muitas que eram próximas de nós, mas, ao mesmo tempo, tivemos que vivenciar o luto pela perda das relações com os colegas de trabalho, perda de empregos, perda de liberdade, perda do formato com o qual estávamos acostumados a trabalhar... Tivemos que lutar, travar um duelo com a perda das conversas informais com os colegas enquanto tomávamos um cafezinho na copa da empresa.

ENTÃO, COMO PODEMOS ENTENDER O LUTO NO AMBIENTE DE TRABALHO?

Se o luto se manifesta a partir de todas as perdas significativas e se o mundo do trabalho hoje em dia consiste em uma constante mudança,

alterações de cargos,

trocas de pessoal,

mudanças em processos de trabalho,

mudanças de lideranças,

mudanças de emprego...

tudo isso se constitui em perdas que acabam gerando dores e sofrimento, nos levando a necessidade de uma readaptação constante.



ENTÃO, COMO É ESTE PROCESSO?

A DINÂMICA DO VIVER

Nós, seres humanos, somos “sistemas em constante equilíbrio instável”, isso já dizia Humberto Maturana e Francisco Varela, biólogos chilenos que desenvolveram a teoria da autopoiese.

A teoria da autopoiese consiste na compreensão de que todos nós, o EU de cada um de nós, é constituído por um conjunto de pensamentos, emoções, conhecimentos sobre nós mesmos e valores pessoais que se organizam de uma forma equilibrada. Porém esse equilíbrio não é constante, diversas circunstâncias das nossas vidas provocam desequilíbrios nesse sistema. Pela autopoiese, todo sistema tende a se manter em equilíbrio e, uma vez que este é provocado e perturbado, o sistema se desequilibra, mas, por uma força da natureza da vida, tende a se reequilibrar novamente, só que, ao se reequilibrar, atinge um estado diferente, constitui um novo EU.

Entendo, e tenho defendido que as diversas situações de estresse que vivemos no nosso dia a dia, são geradoras de processos autopoieticos. O estresse, nada mais é do que uma resposta de nosso organismo, que tem por objetivo nos deixar em alerta, em condições biológicas e psicológicas para lidar com as exigências da vida de forma adequada e saudável.



Situações estressantes são aquelas que exigem de nós uma resposta. Primeiro a situação nos desequilibra, nos perturba e, naturalmente pelo processo da autopoiese, temos que nos reorganizar para lidar com a situação estressante e continuar a viver... temos que aprender um jeito novo de SER, construir um novo EU...



Assim, vivemos um processo constante renovação do nosso viver... Um processo que não se faz sem perdas, não se faz sem sofrimentos, sem dores, mas, para que essa renovação seja saudável, a dor das perdas e o sofrimento que dela advém, precisam ser sentidas, ouvidas, cuidadas, para que as perdas encontrem um novo lugar no nosso EU.



AS PERDAS E LUTOS NO TRABALHO

Para viver com bem-estar, precisamos de um estado de equilíbrio, é isso que buscamos o tempo todo. Então estamos lá, de certa forma equilibrados, acostumados com uma situação, quando, de repente, nosso chefe sai da empresa... Afff! Era tão bom trabalhar com ele... Aí entra outro, com um jeito de liderar muito diferente do anterior, afinal, ninguém é igual a ninguém... Temos que abandonar o jeito do antigo chefe e nos ajustar ao jeito do novo chefe... Muitas vezes esse duelo, que estabelecemos entre o que sentíamos pelo chefe antigo e que passamos a sentir pelo chefe novo, consiste em uma LUTA dentro de nós mesmos.

Então, se LUTO se estabelece nesta situação, em tantas outras também se estabelecerá, ousar dizer que até quando trocam o sistema do computador, travamos um pequeno duelo em nós mesmos, vivemos uma luta entre padrões habituais, pelo LUTO do que se foi.

Mas, afinal, se se foi agora temos que nos habituar com o que ficou... É aí que se estabelece um processo autopoiético de reconstrução de um novo EU.



Vamos tentar elencar algumas situações da vida profissional, as perdas geradas por elas e a consequente necessidade de readaptação:

Situação	Luto	Readaptação
Perda do emprego.	Luto pela identificação com o local de trabalho.	Se reconstruir como membro de uma nova equipe de trabalho.
Substituição de lideranças.	Luto pelo estilo de liderança do chefe que se foi.	Adequação com o estilo de liderança do novo chefe.
Saída de um colega de trabalho, da equipe.	Luto pela presença e significado daquele colega no funcionamento da equipe.	Readequação do ritmo e dinâmica de trabalho sem o colega.
Troca do sistema de trabalho, muitas vezes por atualização de software.	Luto pelo sistema anterior, ao qual já estávamos acostumados.	Readequação ao novo sistema e suas particularidades.
Reestruturação da equipe.	Luto pela perda da convivência com os colegas.	Readequação à quantidade de colegas de trabalho, ou mesmo aos colegas novos.
Morte de um colega de trabalho.	Impacto emocional e significado da perda do colega.	Readequação ao viver o trabalho, sem a presença do colega que se foi.

Essas são algumas das situações geradoras de luto, porém, como entendemos que TODA PERDA GERA UM PROCESSO DE LUTO, essa lista é imensa.



COMO LIDAMOS COM OS LUTOS NAS EMPRESAS

Falamos e conversamos sobre todas as perdas, todo os lutos que vivemos no dia a dia de trabalho, na maioria das vezes informalmente, mas falamos sobre os colegas que se foram, sobre o sistema de trabalho que mudou, sobre o chefe novo que chegou e como era o antigo, falamos isso na copinha do café, na hora do almoço, pelo grupo de WhatsApp... sim, muitas vezes em tom de fofoca ou reclamação.

Por que falamos?

Porque para nos reorganizarmos, para um adequado processo autopoietico de construção de um novo EU, temos que falar, conversar, dar voz ao que está nos perturbando. Então, se não existem espaços oficiais e autorizados para podermos falar, falamos com os colegas que mais confiamos, com nossos familiares, com nossos amigos... É falando, é dando voz aos sentimentos que podemos nos reorganizar, isso é um processo natural de nós humanos.

Em especial a MORTE é geradora de um conjunto de sentimentos, muito particulares a cada um de nós que, devido ao tabu cultural que temos, pouco é discutido, falado. Nós, seres humanos, uma vez que somos dotados de consciência, temos conhecimento da finitude, da morte... isso nos causa espanto e dificuldades de falar sobre ela.

Mas, se de tantas outras perdas, geradoras de lutos, falamos! Por que não falar da morte? Sim, quando ela ocorre no contexto de trabalho, falamos com os colegas na copinha do café, na hora do almoço, pelo grupo de WhatsApp, como falamos das outras perdas.

Falar, dar voz, conversar... É assim que nós, humanos, nos reorganizamos e nos construímos para uma vida emocionalmente saudável... Não podemos ocultar, sufocar, calar... Se a dor provocada pela perda, seja perda do que for, não for cuidada, ela busca outros caminhos que não são saudáveis.

No cotidiano empresarial estabelecer espaços institucionalizados para os trabalhadores poderem FALAR DO QUE LHEM AFLIGEM, não é uma tarefa fácil, não é, em nossa cultura empresarial, uma prática administrativa aceita pelas empresas brasileiras. Como não há este espaço estabelecido, a fala, a conversa, acontece por vias informais.

Estabelecer espaços adequados, profissionalmente gerenciados, para a fala, para os colaboradores poderem falar sobre os seus sentimentos frente às perdas, possibilita não só o gerenciamento adequado da dor e sofrimento de cada um, como a garantia de direcionamento adequado do trabalho e bem-estar da equipe.



Se há dores, se há sofrimentos, então você...

MENSAGEM FINAL

como trabalhador, busque espaços para falar, conversar...

como gestor de recursos humanos, organize espaços oficiais de fala dos colaboradores, tais como um mural para se colocarem, se expressarem...

como gestor geral de uma empresa, desenvolva e apoie a cultura do espaço de fala aos colaboradores.

Um importante pesquisador sobre lutos, Robert Neimeyer, nos alerta que é necessário darmos um novo significado às vidas depois de perdas, construindo um novo sentido e uma nova identidade, um novo EU.

Assim sendo, entendemos que o ser humano se constrói na relação com o outro e esta relação se dá por meio da fala, da interação e da conversa...

...por isso a necessidade de espaços de fala, espaços de conversa, necessidade de conversar sobre as perdas.



REFERÊNCIAS

Benzoni, P. E. (2024). Vencendo o estresse: crônicas mitológicas para uma vida mais saudável. Juruá.

Benzoni, P. E. (2023). Controle do estresse em 8 encontros: Guia para profissionais com protocolo cognitivo para aplicação. Sinopsys.

Maturana, H. R. (1991/2020). El sentido de lo humano. Paidós.

Maturana, H. R., & Varela, F. J. G. (1972). De máquinas y seres vivos. Editorial Universitaria.

Maturana, H. R., & Varela, F. J. G. (2009). El árbol del conocimiento humano. Editorial Universitaria.

Mahoney, M. J. (1988). Processos humanos de mudança: As bases científicas da psicoterapia. Artmed.

Mahoney, M. J. (2005). Psicoterapia constructiva: Una guía práctica. Paidós.

Neimeyer, R. A. (Org.). (2024). Novas técnicas de terapia do luto: Morte e outras perdas. Artmed.

