

• MENTE NO TRABALHO • 1ª TEMPORADA

Cultura humanizada: o que fica quando a live acaba

O e-book das 8 edições. O mapa da temporada, o manifesto e os quatro guias práticos — para o líder, para o RH e para a mesa do orçamento.

Kiko Campos & Esabela Cruz

AGOSTO DE 2026

MENTE.KIKOCAMPOS.COM



Oito sextas depois

Começamos esta série sem saber se alguém apareceria. Oito edições depois, o que ficou não foi a audiência — foi um método.

A tese que atravessou as oito conversas é simples e desconfortável: **o adoecimento no trabalho raramente começa na pessoa.** Ele começa numa escala, numa meta, num turno, numa cobrança sem clareza. E, por isso, quase nunca se resolve com uma iniciativa dirigida só ao indivíduo.

Isso não torna a empresa culpada. Torna a empresa *capaz*. Porque o que está no desenho do trabalho é exatamente aquilo que um gestor pode mudar sem pedir orçamento novo — e sem esperar a próxima rodada de planejamento.

Este e-book existe porque nada disso serve se ficar só na live. Ele reúne os quatro materiais da temporada num arquivo só, na ordem em que a mudança realmente acontece: primeiro a conversa que o líder precisa saber ter, depois o sistema que sustenta essa conversa, e por último a conta que compra tempo e orçamento para o sistema existir.

Uma observação sobre o que você *não* vai encontrar aqui: promessa de programa, plataforma ou campanha. Nenhuma das oito edições tratou disso, porque a evidência que abriu a série é justamente a de que iniciativa dirigida ao indivíduo, sozinha, não move a curva. O que move é mais barato e mais difícil: mexer em como o trabalho é desenhado.

Também não vai encontrar prescrição única. As quatro partes deste arquivo foram escritas para cadeiras diferentes — quem lidera um time, quem responde por RH e SST, e quem precisa fazer a conta caber no orçamento. Elas se somam, mas cada uma funciona sozinha.

Não é um material de leitura. É um material de uso. Se depois de percorrê-lo você mudar **uma linha de escala, uma meta ou um horário** — a série terá valido mais do que qualquer número de audiência.

“**Olhando para a pessoa, o líder não controla quase nada. Olhando para o desenho do trabalho, controla quase tudo.**”

Kiko Campos & Esabela Cruz

SÉRIE MENTE NO TRABALHO · PROJETO CULTURA 2.0

Cultura é o cuidado que continua funcionando

Seis frases para colar na parede. Foi nelas que a temporada inteira insistiu.

01 **Cuidar não pode depender de herói.**

Cuidado que depende de uma pessoa acaba quando essa pessoa cansa, sai ou é promovida. Cultura é o que sobrevive à troca do gestor.

02 **É o trabalho que adocece.**

Antes de perguntar o que há de errado com a pessoa, pergunte o que há de errado com a escala, a meta, a pausa e a clareza do papel.

03 **O líder não precisa ser terapeuta. Precisa ser humano com método.**

Ninguém está pedindo diagnóstico. Está pedindo que ele enxergue a mudança de padrão, escute sem resolver e encaminhe.

04 **Bem-estar não é custo de RH. É uma linha de resultado que ninguém está lendo.**

O custo do adoecimento já está no resultado da sua empresa — só que na linha errada, com outro nome.

05 **Plano aprovado não é virada.**

Virada é o que sobrevive ao primeiro “não cabe na minha meta”. Sem dono, sem número e sem mudar o trabalho, todo plano morre em silêncio.

06 **Não peça uma reunião nova. Peça um slide na reunião que já existe.**

O tema só vira gestão quando entra no ritual que a empresa já respeita.

As 8 edições numa página

Do indivíduo ao sistema, do sistema à cultura. Cada edição deixou uma ideia — e um movimento prático.

1

A mente no trabalho: por que virou pauta de gestão

Saúde mental deixou de ser tema de bem-estar e virou tema de risco, de custo e de conformidade. **Pare de tratar como campanha; trate como risco a ser gerido.**

2

A conversa que ninguém ensinou o líder a ter

O método dos 4 E's: Enxergue, Escolha o espaço, Escute, Encaminhe. **Treine a conversa antes de precisar dela — Parte 1.**

3

Sinais precoces de burnout

Procure mudança de padrão, não diagnóstico. **Olhe para quem mudou de padrão nas últimas semanas.**

4

Além do líder herói

Tangível × intangível: o líder não controla a vida da pessoa, mas controla o desenho do trabalho. **Escolha um botão tangível seu e mexa nele — Parte 1.**

5

NR-1 sem pânico: o mapa do RH

Inventário, avaliação, plano de ação e ciclo — gestão contínua e compartilhada. **Rode o checklist de 4 etapas — Parte 2.**

6

O caso de negócio do bem-estar

O board não aprova um programa; aprova a redução de uma perda que já acontece. **Faça as três contas com o dado que você já tem — Parte 3.**

7

A virada na prática: histórias reais

Nenhuma virada começou com orçamento. Começou com uma linha de escala e um slide. **Comece por dentro do que já existe.**

8

Cultura humanizada: o que fica quando a live acaba

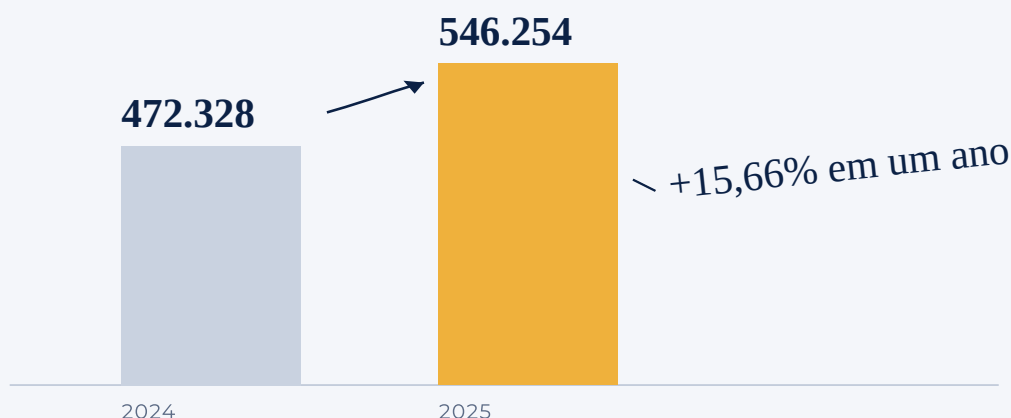
O que sustenta a mudança quando o holofote sai e a agenda volta ao normal. **Dono, número e uma mudança real no trabalho.**

Quatro dados — com fonte

Use estes quatro e só estes. Número sem fonte não sobrevive a uma pergunta do board.

Figura 1

O adoecimento mental bateu novo recorde no Brasil



Benefícios por incapacidade temporária · transtornos mentais e comportamentais · INSS

Fonte: Ministério da Previdência Social / Dataprev — divulgação de janeiro de 2026.

46 mil

A EVIDÊNCIA INCÔMODA

trabalhadores em **233 organizações**: participantes de programas individuais de bem-estar não apresentaram bem-estar maior que os não participantes. A recomendação do autor é intervir na organização do trabalho.

Fonte: William Fleming, Universidade de Oxford, Industrial Relations Journal, 2024.

Maio/2026

A OBRIGAÇÃO

desde então os **FRPRT — Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho** precisam estar no GRO/PGR com a mesma seriedade de um risco físico ou químico. A NR-1 é ampla; os FRPRT são uma parte dela.

Fonte: NR-1 / gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO).

ADPF 1.316

O QUE ESTÁ SUSPENSO — E O QUE NÃO ESTÁ

liminar do STF (relator ministro André Mendonça, 26/06/2026) **suspendeu as multas** por 90 dias. **A obrigação continua valendo** — suspensão ficou a penalidade, não o dever. Nunca diga "a norma foi suspensa".

Fonte: STF, ADPF 1.316, decisão liminar de 26/06/2026.

"A NR-1 não pede terapia de graça. Pede gestão de risco."

Três trilhas, conforme a sua cadeira

O e-book está montado na ordem em que a mudança acontece. Mas você não precisa lê-lo em ordem — comece pela cadeira que você ocupa.

SE VOCÊ LIDERA UM TIME

Comece pela Parte 1

O workbook dos 4 E's treina a conversa que você vai precisar ter — com práticas para preencher — e o Guia do Líder traz quatro casos reais com o que dizer e o que não dizer. Em cada caso há um "botão tangível": a alavanca que está dentro do seu controle.

SE VOCÊ RESPONDE POR RH OU SST

Comece pela Parte 2

O checklist da NR-1 organiza as quatro etapas — inventário, avaliação, plano e ciclo — e o plano de 90 dias. Lembrando: não é plano do RH. É gestão contínua e compartilhada entre RH, Jurídico/compliance, SST e liderança.

SE VOCÊ PRECISA APROVAR ORÇAMENTO

Comece pela Parte 3

As três contas saem de dado que a sua empresa já tem: folha, medicina do trabalho e turnover. Seja conservador — uma conta defensável vale mais que uma estimativa espetacular. Você só precisa ganhar essa reunião uma vez.

As oito edições completas, os cliques e o Diagnóstico de Maturidade NR-1 estão em mente.kikocampos.com.



01

O líder

A conversa que ninguém ensinou o líder a ter — e os quatro casos em que ela acontece de verdade.

NESTA PARTE

- Workbook: os 4 E's da Conversa (Live 2)
- Guia do Líder: 4 casos reais (Live 4)

“Cuidar não pode depender de herói. Cultura é o cuidado que continua funcionando — mesmo sem você.”

Os 4 E's da Conversa

A conversa que ninguém ensinou o líder a ter — saúde mental no time, com método.

Este é um material de prática, não de leitura. Ele foi desenhado para ser percorrido com caneta na mão, em cerca de 45 a 60 minutos — de uma vez ou em quatro blocos de 12 a 15 minutos, um por E.

- ☐ Pense em uma pessoa real do seu time enquanto responde. Repertório se constrói sobre situações concretas, não abstratas.
- ☐ Escreva as frases por extenso. O objetivo é sair daqui com as suas palavras prontas — não com conceitos.
- ☐ Volte ao material antes de cada conversa difícil. O checklist de bolso, no fim do capítulo, relê-se em 2 minutos.

O QUE ESTE WORKBOOK É

Um método prático para o líder abordar mudanças de comportamento e sofrimento emocional no time, com segurança e respeito.

O QUE ELE NÃO É

Um manual de diagnóstico. Líder não diagnostica, não rotula e não faz terapia. Quem cuida é o profissional de saúde; o líder observa, acolhe e encaminha.

"O líder não precisa ser terapeuta. Precisa ser humano com método."

POR QUE ESSA CONVERSA IMPORTA AGORA

DADO

O QUE SIGNIFICA PARA VOCÊ, LÍDER

546.254 benefícios por incapacidade temporária por transtornos mentais no INSS em 2025 — recorde

O tema já está dentro do seu time, com ou sem a sua participação. A questão é se a primeira conversa acontece com você ou com o médico perito.

~70% da variação do engajamento de um time se explica pelo gestor direto (Gallup)

Ninguém tem mais impacto sobre a experiência emocional do trabalho do que você. Isso é responsabilidade — e alavanca.

Autoavaliação de partida

Circule de 1 (nunca faço) a 4 (faço com consistência). Sem julgamento — é só o seu ponto de partida. Você vai reencontrar estas perguntas no fim do capítulo, para comparar.

Percebo mudanças de padrão de comportamento nas pessoas do meu time antes que virem crise. 1 2 3 4

Abordo o tema em conversas privadas, partindo de fatos observáveis — e não de rótulos. 1 2 3 4

Consigo escutar sem interromper, sem minimizar e sem sair resolvendo. 1 2 3 4

Sei exatamente para onde encaminhar (PAE, RH, SST) e faço follow-up depois. 1 2 3 4

Some os quatro números. 4 a 8: o método é novo para você — percorra os quatro E's na ordem. 9 a 12: você já faz parte disso por intuição; o ganho está em transformar em rotina. 13 a 16: use o workbook para preparar as conversas difíceis e para treinar o seu time de líderes.

SEU TOTAL



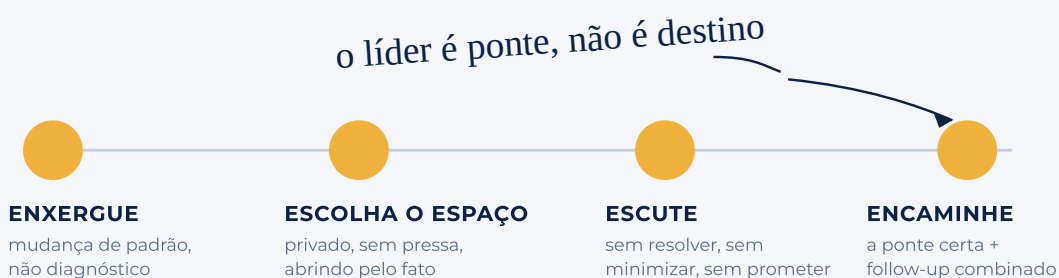
ONDE VOCÊ SE DEU 1 OU 2? ESSA É A SUA PRIORIDADE NAS PRÓXIMAS PÁGINAS

O método em uma página

Quatro movimentos, em sequência. Cada um tem um verbo, uma pergunta-guia e um risco a evitar.

Figura 2

Os 4 E's da conversa, em sequência



Método da Live 2 · Mente no Trabalho.

E	PERGUNTA-GUIA	RISCO A EVITAR
E1	"O que mudou nessa pessoa nas últimas semanas?"	Rotular ("acho que ela está deprimida").
E2	"Onde e quando essa pessoa se sentiria segura para falar?"	Abordar no corredor, na frente do time ou por mensagem.
E3	"Eu entendi o que essa pessoa está vivendo — ou só o que eu supus?"	Virar consultor ("você devia...") ou prometer sigilo absoluto.
E4	"Qual é a ponte certa — e quando eu volto para saber como está?"	Encerrar a conversa sem próximo passo.

"O líder é ponte, não é destino." Guarde essa imagem: você não é o lugar onde a pessoa vai ser cuidada — você é o caminho seguro até lá. Os 4 E's são a engenharia dessa ponte.

**E1**

Enxergue

Mudança de padrão, não diagnóstico.

A IDEIA EM 30 SEGUNDOS

Você não precisa saber o que a pessoa tem — e não deve tentar saber. Você precisa notar **o que mudou**. O sinal relevante nunca é um comportamento isolado; é um desvio do padrão habitual daquela pessoa, sustentado por duas ou três semanas.

A pessoa falante que ficou calada. A pontual que passou a se atrasar. A caprichosa que começou a entregar com erros. **O sinal é o contraste, não o comportamento em si.**

SINAIS DE MUDANÇA DE PADRÃO — EXEMPLOS PARA CALIBRAR O OLHAR

DIMENSÃO	EXEMPLOS DE MUDANÇA DE PADRÃO
Engajamento	Deixou de ligar a câmera; parou de opinar em reuniões em que sempre contribuía; sumiu das conversas informais do time.
Entrega	Qualidade caiu sem causa aparente; prazos que nunca estouravam começaram a estourar; retrabalho frequente em quem era referência.
Ritmo e presença	Atrasos ou ausências novas; mensagens de madrugada de quem tinha horários regulares; "esticar" o expediente sem produzir mais.
Relações	Irritabilidade com colegas; respostas secas ou defensivas; conflitos novos em quem era conciliador.
Sinais físicos e de humor	Aparência de cansaço constante; oscilações visíveis de humor; comentários repetidos de esgotamento ("não aguento mais", "tanto faz").

Armadilha nº 1 — o rótulo. "Acho que fulano está com burnout / depressão / ansiedade" é diagnóstico — e diagnóstico não é papel do líder. Troque o rótulo pela observação: "Fulano está entregando com atraso e ficou calado nas últimas três reuniões." Fato observável abre conversa; rótulo fecha.



PRÁTICA 1 — FATO OU INTERPRETAÇÃO?

Marque **F** para fato observável e **I** para interpretação ou rótulo.

- () "A Paula não entregou os três últimos relatórios no prazo."
- () "O Marcos está deprimido."
- () "A Júlia ficou em silêncio nas últimas quatro reuniões — ela sempre foi a primeira a falar."
- () "O Rafa anda desmotivado, dá pra ver."
- () "O Diego respondeu de forma ríspida ao cliente na quinta, algo que nunca tinha acontecido."
- () "A Camila perdeu o interesse pelo trabalho."

Gabarito: F, I, F, I, F, I — repare: os fatos citam comportamento, frequência e contraste com o padrão anterior.



PRÁTICA 2 — AGORA, O SEU TIME

Pense em uma pessoa do seu time cujo padrão mudou (ou use um caso passado).
Descreva apenas fatos observáveis — como se uma câmera tivesse registrado.

O padrão habitual dessa pessoa era:

O que mudou (comportamento + desde quando + com que frequência):

Releia o que escreveu: há algum rótulo ou suposição escondida? Se sim, reescreva como fato.



E2

Escolha o espaço

Privado, no momento certo, abrindo com um fato observável.

A IDEIA EM 30 SEGUNDOS

A mesma frase, dita no lugar errado, vira constrangimento. Essa conversa exige privacidade, tempo sem pressa e abertura pelo fato — nunca pelo rótulo, nunca de surpresa, nunca com plateia.

OS TRÊS ACERTOS DO ESPAÇO

Privado	1:1, porta fechada ou chamada de vídeo individual. Nunca no corredor, no open space, no grupo do time — e não por mensagem de texto.
Sem pressa	Reserve 30 minutos sem reunião na sequência. "Tenho 5 minutinhos?" comunica que o assunto não importa.
Anunciado com cuidado	"Quero conversar com você amanhã, coisa boa, sobre como você está" evita a angústia do convite vago — "precisamos conversar" dispara alarme de demissão.

A FRASE DE ABERTURA: FATO + CUIDADO + PERGUNTA ABERTA

"Notei que **[fato observável]**. Fiquei com vontade de saber como você está, porque me importo com você. **Como você está de verdade?**"

X EVITE

"Você está estranho ultimamente."

"Está tudo bem?" (esperando que diga sim)

"Precisamos conversar."

"Você está com algum problema psicológico?"

✓ PREFIRA

"Notei que você ficou em silêncio nas últimas reuniões — e sua opinião sempre faz falta quando não aparece."

"Como você está de verdade? Pode falar comigo com calma, temos tempo."

"Quero ter um tempo com você amanhã às 10h — é uma conversa de cuidado, não de cobrança."

"Percebi mudanças no seu jeito nas últimas semanas e queria entender como posso ajudar."



PRÁTICA 3 — ESCREVA A SUA ABERTURA

Use os fatos que você registrou na Prática 2 e monte a sua frase de abertura, por extenso, como você realmente falaria.

"Notei que...

Teste rápido: leia em voz alta. Soa como você? Tem rótulo escondido? Cabe em 20 segundos? Se falhou em algum, reescreva.



PRÁTICA 4 — PLANEJE O ESPAÇO

Onde será a conversa?

Quando (dia e horário sem pressa)?

Como vou convidar, sem gerar alarme?



E3 Escute

Sem resolver, sem minimizar — e sem prometer o que não pode cumprir.

A IDEIA EM 30 SEGUNDOS

Aberta a conversa, seu trabalho muda: agora é silêncio de qualidade. O impulso do líder é resolver — é assim que fomos treinados. Aqui, resolver rápido é falhar: a pessoa não veio buscar um plano de ação, veio verificar se é seguro falar. **Escutar é a entrega.**

AS TRÊS TENTAÇÕES DO LÍDER (E O ANTÍDOTO)

TENTAÇÃO	COMO SOA	ANTÍDOTO
Resolver	"Já sei — vamos tirar você desse projeto."	Pergunte antes de propor: "O que ajudaria você agora?"
Minimizar	"Isso passa." / "Todo mundo tá cansado." / "Já passei por pior."	Valide: "Faz sentido você estar sentindo isso. Obrigado por me contar."
Prometer demais	"Fica só entre nós, juro."	Seja honesto sobre o limite — veja o box abaixo.

Sobre sigilo — o limite dito com respeito. Não prometa sigilo absoluto: se houver risco à pessoa ou a terceiros, você terá que acionar ajuda. Diga assim: "O que você me contar fica entre nós. A única exceção é se eu entender que você está em risco — aí eu vou buscar ajuda junto com você, nunca pelas suas costas."

REPERTÓRIO DE ESCUTA — FRASES QUE MANTÊM A PORTA ABERTA

Para validar	"Obrigado pela confiança de me contar." · "Faz sentido se sentir assim." · "Deve ter sido difícil segurar isso sozinho."
Para aprofundar	"Me conta mais." · "Desde quando você vem se sentindo assim?" · "Como isso tem aparecido no seu dia a dia?"
Para sustentar o silêncio	Conte até 5 antes de responder. Se a pessoa chorar: "Fica à vontade, temos tempo." Silêncio não é vácuo a preencher — é espaço em que a verdade aparece.
Para checar entendimento	"Deixa eu ver se entendi: [resumo do que ouviu]. É isso?"

"E se a pessoa negar?"

É o cenário mais comum — e não é fracasso. Se a pessoa disser "está tudo bem", não insista e não encurrale. A conversa já cumpriu o papel: a pessoa agora sabe que você enxerga e que a porta está aberta. Feche assim:

"Entendi — e fico feliz se estiver tudo bem mesmo. Só quero que você saiba que eu notei essas mudanças, que me importo, e que minha porta está aberta quando você quiser. Vou voltar a falar com você em uma ou duas semanas, tá?"



PRÁTICA 5 — REESCREVA A RESPOSTA

Um membro do time desabafa: *"Não estou dando conta. Qualquer e-mail me dá um aperto no peito. Tenho medo de estar decepcionando todo mundo."* Três respostas ruins — reescreva cada uma.

Em vez de "Relaxa, você é ótimo, isso é fase." — **minimiza**

Em vez de "Então vamos redistribuir suas entregas ainda hoje." — **resolve antes de escutar**

Em vez de "Isso não sai daqui, juro." — **promete o que não pode**



E4 Encaminhe

Conecte ao apoio certo — e volte em uma semana.

A IDEIA EM 30 SEGUNDOS

Escutar acolhe; encaminhar cuida. O líder que só escuta vira, sem querer, o "terapeuta informal" do time — e isso adocece os dois. Seu papel é conectar a pessoa ao apoio profissional e permanecer por perto durante o percurso. **Ponte, não destino.**

O ENCAMINHAMENTO EM TRÊS MOVIMENTOS

- 1 Ofereça a ponte** "Você não precisa passar por isso sozinho. A empresa tem [PAE / convênio / RH-SST], é confidencial e eu posso te ajudar a acessar agora, se quiser." Encaminhar junto — abrir o canal na hora, com consentimento — funciona melhor que entregar um telefone.
- 2 Combine o follow-up** "Posso voltar a falar com você daqui a uma semana para saber como está?" Marque na agenda na frente da pessoa. Follow-up combinado é cuidado; follow-up surpresa é fiscalização.
- 3 Ajuste o contexto, se precisar** Com consentimento da pessoa, avalie ajustes temporários de carga ou prazo com o RH. Cuidado sem condescendência: ajuste combinado, com prazo para revisão — não "aliviar por baixo dos panos".

Situação de risco. Se a pessoa mencionar desesperança profunda, desejo de sumir ou de se machucar, isso muda de nível: não fica para amanhã e não fica só com você. Acione no mesmo dia o protocolo da empresa (RH/SST/PAE) e, se houver risco imediato, o CVV (188, 24h) ou a emergência (192/193). Diga à pessoa: "Isso é sério e eu vou buscar ajuda com você agora."

O QUE O LÍDER NÃO FAZ NESTA ETAPA

- ☐ Não diagnostica nem sugere diagnóstico ("acho que você tem ansiedade, procura um psiquiatra").
- ☐ Não vira o terapeuta do caso: acompanhamento é presença e follow-up, não sessões semanais de desabafo.
- ☐ Não comenta o caso com o time, nem "em código". Confidencialidade é inegociável.
- ☐ Não transforma cuidado em complacência eterna: ajustes têm prazo e revisão combinada.



🔍 PRÁTICA 6 — MAPEIE OS SEUS RECURSOS (ANTES DE PRECISAR DELES)

A pior hora para descobrir se a sua empresa tem PAE é no meio da conversa. Preencha agora — e corra atrás do que não souber.

PAE / apoio psicológico do convênio

Contato de RH para casos sensíveis

SST / medicina do trabalho

Política de ajuste temporário (carga, prazos, home office)

Protocolo para situação de risco



🔍 PRÁTICA 7 — SUA FRASE DE PONTE

Escreva como você ofereceria o encaminhamento, com as suas palavras e os recursos reais da sua empresa.

Simulação integrada — o caso Mariana

Agora os 4 E's juntos. Leia o caso e escreva as suas falas — por extenso, como diria de verdade.

Mariana, analista sênior, 6 anos de casa, sempre foi a referência técnica do time — a primeira a falar nas reuniões, entregas impecáveis. Nas últimas três semanas: ficou em silêncio nas reuniões, entregou dois relatórios com erros que nunca cometia, cancelou duas 1:1s e tem respondido mensagens de madrugada. Ontem, um colega comentou com você, em tom de piada: "A Mari anda com um pavio curto, hein."



E1 • ENXERGUE — OS FATOS OBSERVÁVEIS (SEM RÓTULOS) QUE JUSTIFICAM A CONVERSA



E2 • ESCOLHA O ESPAÇO — ONDE, QUANDO E COMO VOCÊ CONVIDA; E A SUA FRASE DE ABERTURA



E3 • ESCUTE — MARIANA DESABA: "ESTOU CUIDANDO DA MINHA MÃE DOENTE E NÃO QUERIA QUE NINGUÉM SOUBESSE. NÃO POSSO FALHAR AQUI TAMBÉM."



E4 • ENCAMINHE — A OFERTA DE PONTE + O FOLLOW-UP COMBINADO

Para comparar, depois de escrever — E1: silêncio nas reuniões (3 semanas), 2 relatórios com erros, 2 1:1s canceladas, mensagens de madrugada. E2: 1:1 privada, 30 min, convite acolhedor e específico. E3: "Obrigado por confiar em mim. Faz sentido você estar exausta. Me conta mais." E4: PAE/apoio do convênio + ajuste com consentimento + "volto a falar com você na sexta?"

Repertório rápido — 5 situações difíceis

Para consultar antes (ou no meio) das conversas que fogem do roteiro.

SITUAÇÃO	O QUE FAZER E DIZER
"Está tudo bem." (nega)	Não insista. Nomeie o cuidado, deixe a porta aberta e combine retorno: "Combinado. Só saiba que eu notei, me importo, e vou voltar a te perguntar daqui a umas duas semanas." Registre para si os fatos e mantenha a observação.
A pessoa chora	Não apresse, não mude de assunto, não saia buscando água como fuga. "Fica à vontade. Temos tempo." Ofereça pausa se ela quiser — e retome com suavidade.
"Promete que não conta pra ninguém?"	"O que você me contar fica entre nós — a única exceção é se você estiver em risco. Nesse caso, eu busco ajuda junto com você, nunca pelas suas costas."
Menciona desesperança ou risco	Leve a sério sempre. Não fica para amanhã, não fica só com você: protocolo interno no mesmo dia + CVV 188 se houver risco imediato. Permaneça com a pessoa até a ponte estar feita.
É o seu melhor performer	A tentação é "não mexer em time que ganha". Alto desempenho convive com sofrimento silencioso — e o custo de esperar é o afastamento. Mesma régua, mesmo método: fato, espaço, escuta, ponte.

Plano de ação — próximos 7 dias

Repertório sem compromisso evapora. Três movimentos, com data.

COMPROMISSO	COM QUEM	ATÉ QUANDO
Vou completar meu mapa de recursos (Prática 6) e confirmar como aciono o PAE/RH.		
Vou observar padrões do meu time por uma semana e registrar fatos (não rótulos).		
Vou ter a primeira conversa usando os 4 E's.		

Releia sua autoavaliação de partida daqui a 30 dias. O que mudou de 1–2 para 3–4?

CHECKLIST DE BOLSO

Releia 2 minutos antes da conversa

E1 · ENXERGUE

Tenho fatos observáveis (comportamento + tempo + contraste com o padrão), não rótulos.

E2 · ESCOLHA O ESPAÇO

Privado, 30 min sem pressa, convite sem alarme.

Abertura pronta: "Notei que [fato]... me importo... como você está de verdade?"

E3 · ESCUTE

Não resolver, não minimizar, não prometer sigilo absoluto.

Validar ("obrigado por me contar"), aprofundar ("me conta mais"), sustentar o silêncio.

Se negar: porta aberta + retorno combinado. Sem encurralar.

E4 · ENCAMINHE

Oferecer a ponte (PAE/RH/SST) e, se possível, acessar junto.

Follow-up combinado em ~1 semana, marcado na agenda.

Risco mencionado = mesmo dia, nunca sozinho. CVV 188 se imediato.

**"O líder não precisa ser terapeuta.
Precisa ser humano com método."**

Guia do Líder:

4 casos reais

Como transformar cuidado em cultura — o que não dizer, o que dizer, e qual botão o líder tem na mão.

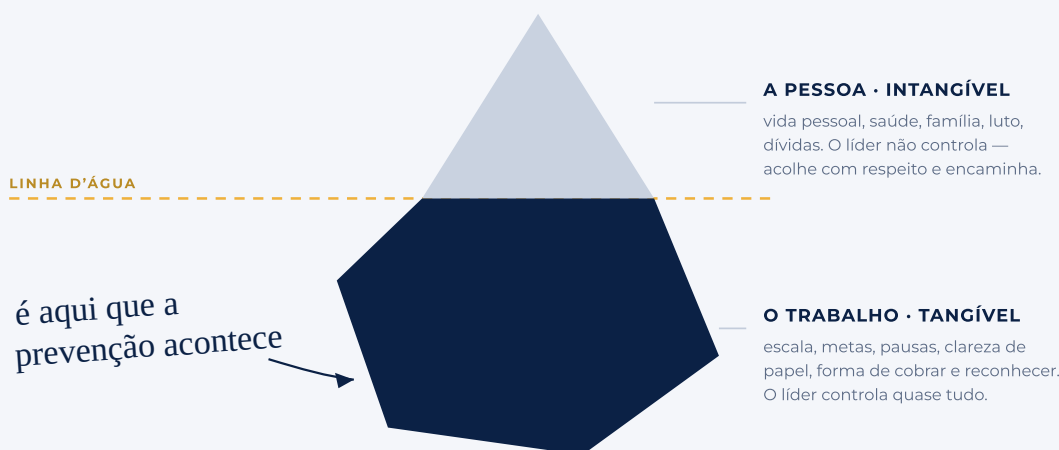
“Cuidado que depende de herói acaba quando o herói cansa. Cultura é o cuidado que continua funcionando — mesmo sem você.

A maioria das empresas responde ao adoecimento com ações voltadas ao indivíduo — terapia, aplicativos, mindfulness, ginástica laboral. São iniciativas bem-intencionadas, mas a ciência mostra que, sozinhas, elas não movem a curva.

O dado que muda a conversa: Oxford (Fleming, Industrial Relations Journal, 2024) acompanhou cerca de 46 mil trabalhadores em 233 organizações: quem participou de programas individuais de bem-estar não ficou melhor do que quem não participou. A recomendação do autor é intervir na organização do trabalho — carga, escalas, metas, clareza, relações.

Figura 3

A chave: o que o líder não controla — e o que ele controla



Tangível × intangível · Live 4 · Mente no Trabalho.

Caso 1 • Jorge, operador de empilhadeira

A situação: com o quadro reduzido, Jorge dobrou o turno 8 vezes em 2 meses. Esta semana, quase bateu a empilhadeira na prateleira. O supervisor viu.

✗ O QUE NÃO FAZER

"Tá dormindo pouco? Problema de casa fica em casa. Preciso de você 100% focado — na próxima é advertência." Resultado: Jorge passa a esconder o cansaço. Fadiga escondida vira acidente.

✓ FALE ASSIM

"Jorge, me dá 2 minutos? Você dobrou turno 8 vezes em 2 meses — eu contei — e ontem foi por pouco. Não estou cobrando, estou preocupado. Esta semana você sai da escala de dobra, e eu vou rever essa conta de quadro. O problema não é você, é a escala."



BOTÃO TANGÍVEL DO LÍDER

Escala e dobras. Registre o quase-acidente como evento de fadiga no GRO — é assim que o caso individual vira prevenção sistêmica.

Caso 2 • Vanessa, atendente de call center

A situação: monitorada por tempo médio de atendimento, pausas cronometradas. A supervisora notou choro no banheiro duas vezes na semana e 3 atestados em segundas-feiras no último mês e meio.

✗ O QUE NÃO FAZER

Chamar na frente do time ("gente, vamos dar uma força pra Vanessa!"), perguntar da vida pessoal em público e terceirizar: "baixa o app de meditação". Expõe a pessoa, vira terapeuta de auditório e ignora o padrão das segundas.

✓ FALE ASSIM

"Vanessa, no fim do turno, 5 minutos só nós duas? Notei 3 atestados em segundas e te vi abalada. Não vou perguntar da sua vida pessoal — quero entender o que no trabalho está pesando. A meta subiu? Vou olhar a distribuição das filas e garantir pausa após chamada crítica. E o PAE é confidencial — te passo o contato. Semana que vem a gente se fala de novo."



BOTÕES TANGÍVEIS

Meta de TMA, pausa pós-chamada crítica, distribuição de filas. Conversa sempre em particular, partindo de fatos observáveis.

Caso 3 • Cida, operadora de caixa

A situação: mãe solo, 10 anos de casa exemplares. A creche do filho mudou de horário; pediu troca de turno 2 vezes — negada ("a escala já fechou"). Passou a atrasar e ontem respondeu grosso a um cliente. Chegou reclamação formal.

✗ O QUE NÃO FAZER

"Reclamação de cliente é inadmissível! Problema de creche todo mundo tem. Se organiza, porque na próxima é advertência por escrito." Pune o sintoma e ignora o padrão: a pessoa não mudou — o contexto mudou.

✓ FALE ASSIM

"Cida, preciso falar da reclamação — e você sabe que isso não é do seu feitio. O que mudou?... A creche, e a troca negada 2 vezes. A escala travada é um problema meu de gestão. Vou refazer o rodízio e montar um quadro de trocas com regra clara. Sobre o cliente: não pode se repetir — e eu vou te dar condições para isso."



BOTÃO TANGÍVEL

Regra de troca de turno clara e publicada — flexibilidade com critério, não favor. Negar a troca duas vezes foi uma decisão de design que criou o risco.

Caso 4 • Roberto, auxiliar de produção

A situação: desde que o filho entrou na faculdade, faz entregas de aplicativo à noite. Na fábrica: 3 erros de apontamento no mês (ele nunca errava), almoço sozinho, respostas curtas. O líder percebeu — e pensou: "não é da minha conta".

✗ O QUE NÃO FAZER

Nada. O silêncio parece neutro, parece respeito — mas é o erro mais comum e mais caro. O custo aparece depois: no acidente, no atestado, no afastamento. Não fazer nada também é uma escolha.

✓ FALE ASSIM

"Roberto, bora um café? Notei 3 erros de apontamento — e você é o cara que nunca erra. Não quero invadir sua vida, mas me importo com você. Tem algo do trabalho pesando?... Existe o programa de apoio, é confidencial — te passo o contato. E se o cansaço bate no fim do turno, deixa eu ver a rotação e te tirar da prensa nesse horário. Semana que vem repetimos esse café."



BOTÕES TANGÍVEIS

Rotação de tarefas (tarefa crítica × horário de fadiga) + encaminhamento confidencial + follow-up marcado em uma semana.

Do caso à cultura: o PDCA do líder

Uma vez por mês. É o que impede que o cuidado dependa da memória de uma pessoa.

ETAPA	O QUE FAZER
PLAN · Olhe os dados	Horas extras, dobras, atestados, trocas negadas, quase-acidentes. É o radar de padrão do seu time.
DO · Uma medida tangível	Uma regra de troca publicada, uma pausa protegida, uma meta revisada. Uma por mês basta.
CHECK · Pergunte ao time	10 minutos na reunião: "o que no nosso jeito de trabalhar mais pesou este mês?"
ACT · Vire regra	O que funcionou vira regra escrita, não favor. Assim a cultura fica — mesmo quando você sai de férias.

O poder das escolhas — checklist final

- ☐ Eu sei quantas dobras e horas extras meu time fez este mês?
- ☐ Existe alguma regra de escala ou troca que hoje depende de "favor"?
- ☐ Há alguém com mudança de padrão que eu estou fingindo não ver?
- ☐ Minha última medida de bem-estar mexeu no trabalho — ou só ofereceu algo para a pessoa "aguentar"?
- ☐ O que eu decidi não fazer este mês — e qual o custo dessa escolha?



A MEDIDA TANGÍVEL QUE EU VOU MEXER ESTE MÊS

Qual é (escala, meta, pausa, regra de troca, rotação)

Como eu vou saber se funcionou — e em que data

"Não fazer nada também é uma escolha — e é a mais cara delas."



02

O sistema

O que a NR-1 passou a exigir, em quatro etapas — sem pânico e sem terceirizar a responsabilidade.

NESTA PARTE

- Checklist NR-1: os primeiros passos do RH (Live 5)
- Inventário, avaliação, plano de ação e ciclo + o plano de 90 dias

“A NR-1 não pede terapia de graça. Pede gestão de risco.

Checklist NR-1: os primeiros passos do RH

Do susto ao plano. Um roteiro de 4 etapas + plano de 90 dias para colocar os fatores de risco psicossocial dentro do seu PGR.

A NR-1 deixou de ser papelada. Desde maio de 2026, os **FRPRT — Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho** precisam entrar no seu GRO/PGR com a mesma seriedade de um risco físico ou químico — lembrando que a NR-1 é ampla e os FRPRT são uma parte dela. E não é "plano do RH": é **gestão contínua e compartilhada — RH, Jurídico/compliance, SST e liderança**. Use este checklist para não deixar buraco antes do auditor — ou antes do adoecimento.

"A NR-1 não pede terapia de graça. Pede gestão de risco."

1 Inventário dos FRPRT

Mapear o que, na organização do trabalho, adocece — não as pessoas, o sistema.

- ☐ Defina o escopo: liste setores, funções e turnos a avaliar (comece pelas áreas de maior exposição).
- ☐ Escolha um instrumento técnico validado (questionário com base científica) — não uma pesquisa de clima genérica.
- ☐ Combine dados quantitativos (indicadores) com qualitativos (escuta e grupos focais).
- ☐ Para cada risco, registre: fator organizacional → consequência à saúde → grupo exposto.

PRINCIPAIS FRPRT A MAPEAR — EXEMPLOS, NÃO UMA LISTA FECHADA

- | | |
|---|---|
| ☐ Sobrecarga e ritmo de trabalho | ☐ Jornada, pausas e trabalho em turnos |
| ☐ Autonomia e controle sobre o trabalho | ☐ Clareza de papel (ambiguidade e conflito) |
| ☐ Apoio da liderança e da gestão | ☐ Relações interpessoais e apoio dos colegas |
| ☐ Assédio moral/sexual e violência | ☐ Reconhecimento e recompensa |
| ☐ Justiça e transparência organizacional | ☐ Insegurança e instabilidade no emprego |
| ☐ Equilíbrio trabalho-vida | ☐ Comunicação e gestão de mudanças |
| ☐ Metas e pressão por resultados | ☐ Ambiente físico que afeta o psicológico |



INDICADORES QUE JÁ ESTÃO NA SUA MÃO

Absenteísmo, atestados (picos às segundas), rotatividade, afastamentos INSS, horas extras e turnover por gestor. Cruze-os.

2 Avaliação e priorização

Transformar percepção em decisão: o que é urgente e o que pode esperar.

- ☐ Avalie e priorize com um método de matriz de risco. Severidade × probabilidade é um exemplo comum — cada empresa adota o modelo que fizer sentido, com fundamentação técnica.
- ☐ Atribua nível (baixo / médio / alto) e defina o que exige ação imediata.
- ☐ Garanta rastreabilidade: a avaliação tem que bater com o inventário, sem inconsistência.

Figura 4

Da percepção à decisão: o que exige ação imediata

SEVERIDADE ↓ / PROBABILIDADE →

	RARA	POSSÍVEL	FREQUENTE
Grave	Alto	Crítico	Crítico
Moderada	Médio	Alto	Crítico
Leve	Baixo	Médio	Alto

■ ação imediata ■ prioridade alta ■ monitoramento contínuo

comece
por aqui

Exemplo de matriz severidade × probabilidade. Adapte ao modelo da sua empresa.

Como ler. Comece pelos Críticos e Altos — é o que exige ação imediata e o que o auditor cobra primeiro. Os baixos entram no monitoramento contínuo, não na gaveta. E a matriz é um exemplo: o modelo e a fundamentação técnica são escolha da sua empresa.

3 Plano de ação

Todo risco avaliado vira uma linha com dono, prazo e prova. Sem isso, não existe.

- ☐ Para cada risco: defina medida de controle, responsável, prazo e evidência de execução.
- ☐ Priorize controle na fonte (organização do trabalho) — não só no indivíduo. Programa de app não substitui mudança de escala.
- ☐ Vincule cada ação ao risco correspondente e mantenha o histórico atualizado.

RISCO (DO INVENTÁRIO)	MEDIDA DE CONTROLE	RESPONSÁVEL	PRAZO	EVIDÊNCIA
ex.: sobrecarga no SAC (picos)	redesenho de escala / pausas reais	Gestor + RH	__/__/__	nova escala + ata



O QUE TRANSFORMA A LINHA EM PROVA

A coluna de evidência é a que sobrevive à auditoria e à ação trabalhista. "Nova escala publicada + ata da reunião" é evidência; "sensibilização realizada" não é. Se a linha não tem como ser provada em 48 horas, ela ainda não existe.

4 Integração e ciclo

Cuidar não pode depender de herói: o que fica é a rotina que continua funcionando.

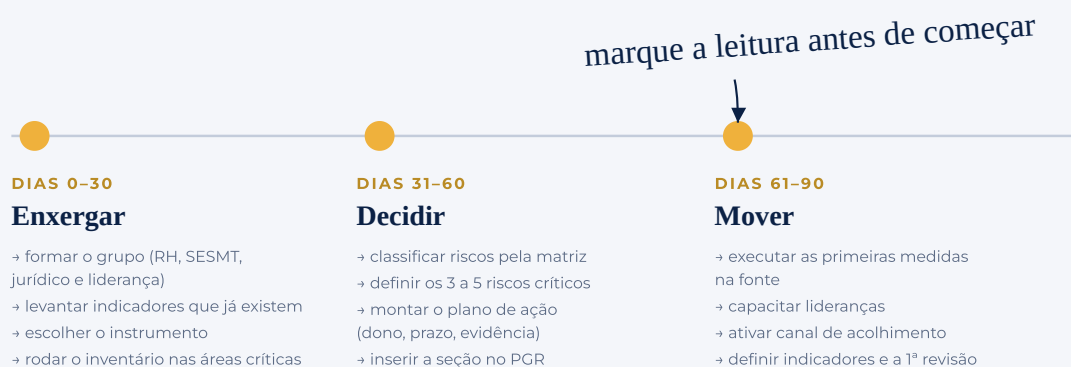
- ☐ Formalize tudo dentro do PGR (seção de FRPRT) — documento vivo, não anexo esquecido. Responsabilidade compartilhada: RH, Jurídico/compliance, SST e liderança.
- ☐ Capacite lideranças: o gestor responde por cerca de 70% da variação do engajamento do time (Gallup). Ele é controle de risco, não RH paralelo.
- ☐ Defina indicadores e revise em ciclo PDCA (planejar–fazer–chechar–agir); reavalie ao menos uma vez por ano ou a cada mudança relevante.
- ☐ Registre canal de acolhimento e fluxo de encaminhamento — com confidencialidade.

🕒 O plano de 90 dias

Por onde começar na segunda de manhã.

Figura 5

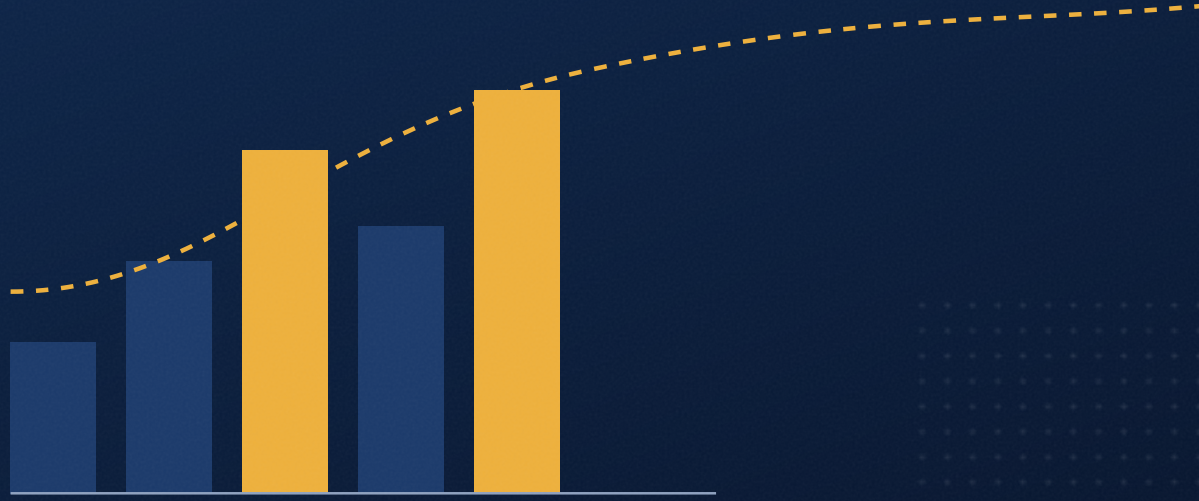
Por onde começar na segunda de manhã



Plano de 90 dias · Live 5 · Mente no Trabalho.

"Cuidar não pode depender de herói. Cultura é o cuidado que continua funcionando."

Material de apoio educativo, produzido pela série Mente no Trabalho. Não substitui parecer jurídico ou de SST, nem a NR-1 na íntegra e as normas correlatas. A matriz apresentada é um exemplo ilustrativo; a escolha do modelo e sua fundamentação técnica são de cada organização. Fontes técnicas: NR-1 / Portaria MTE sobre gestão de riscos psicossociais (vigência maio/2026); referências de mercado e evidência científica (Fleming/Oxford 2024; Ferreira/UnB; Gallup).



03

O board

O board não aprova um programa. Aprova a redução de uma perda que já está acontecendo.

NESTA PARTE

- O caso de negócio do bem-estar (Live 6)
- As três contas, os números com fonte e o pitch de uma página

“O board não aprova um programa. Aprova a redução de uma perda que já está acontecendo.”

O caso de negócio do bem-estar

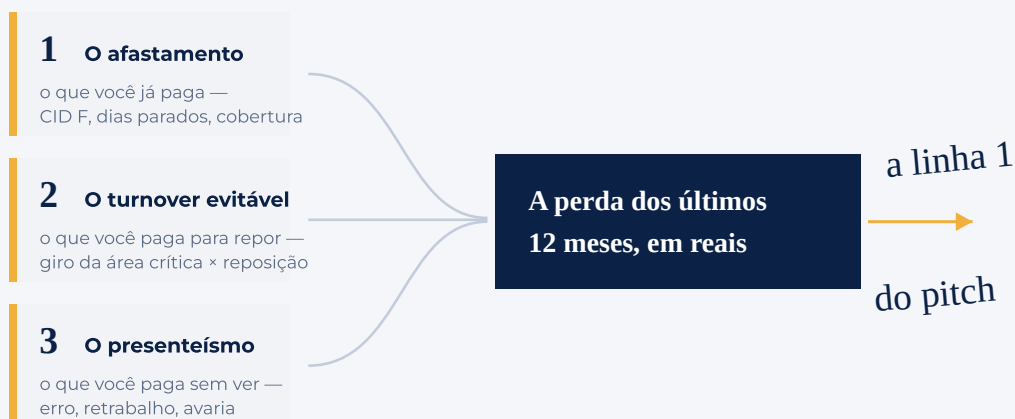
As três contas que qualquer RH consegue fazer com o que já tem — e o modelo de uma página para levar à mesa do orçamento.

“Bem-estar não é custo de RH. É uma linha de resultado que ninguém está lendo.

A regra de ouro. O board não aprova um programa. Ele aprova a redução de uma perda que já está acontecendo. Por isso este capítulo não começa pelo que você quer comprar — começa pelo que a sua empresa já está pagando.

Figura 6

As três contas que somam a perda que já existe



Caso de negócio do bem-estar · Live 6 · Mente no Trabalho.

Nenhuma das três contas exige consultoria, BI ou dado que você não possui. As três saem de informação que já existe na folha, na medicina do trabalho e no seu controle de turnover. Seja conservador: **uma conta defensável vale mais que uma estimativa espetacular** — você só precisa ganhar essa reunião uma vez.

1 O QUE VOCÊ JÁ PAGA

O afastamento

ONDE ESTÁ O DADO

- › Afastamentos com CID do grupo F (transtornos mentais e comportamentais) dos últimos 12 meses
- › Quantidade e dias parados por caso — SESMT, medicina do trabalho, folha
- › Salário + encargos da posição afastada
- › Custo de cobertura: hora extra, temporário, retrabalho

A CONTA

n° de afastamentos × dias parados × custo-dia da posição

(custo-dia = salário + encargos ÷ 30)

+ custo de cobrir a ausência

= o que você pagou por pessoas que não estavam trabalhando



O ERRO MAIS COMUM NESTA CONTA

Contar só o salário de quem se afastou e esquecer o custo de cobrir a ausência — hora extra, temporário e retrabalho. Em operação, essa parte costuma ser metade da conta. E abra sempre por área: risco tem endereço.

× O PEDIDO QUE MORRE

"Precisamos investir em saúde mental, é urgente e as pessoas estão sofrendo." Verdadeiro, humano — e inaprovável. Não tem número, não tem lugar, não tem dono.

✓ O PEDIDO QUE PASSA

"Perdemos R\$ 1,4 milhão em afastamentos por saúde mental em 12 meses. 61% vieram da expedição e do call center. Trago o plano dessas duas áreas."



FAÇA A SUA CONTA — CONTA 1 · AFASTAMENTO

Área analisada e período

Memória de cálculo (seja conservador)

Resultado em R\$

2 O QUE VOCÊ PAGA PARA REPOR

O turnover evitável

ONDE ESTÁ O DADO

- › Turnover por área dos últimos 12 meses, comparado com a média da empresa
- › Mapa de risco psicossocial do inventário da NR-1
- › Custo de reposição de uma posição típica da área crítica
- › Verbas rescisórias, recrutamento, treinamento e rampa de produtividade

A CONTA

desligamentos da área crítica × custo de reposição

(recrutamento + treinamento + curva de aprendizagem + buraco de produtividade — não é o custo do anúncio de vaga)

× a parcela atribuível ao risco psicossocial

= o que você paga para repor gente que o desenho do trabalho expulsou



SOBREPONHA DOIS MAPAS

O do risco psicossocial e o do turnover. Na esmagadora maioria das operações eles se encaixam — sobrecarga crônica, meta impossível e chefia despreparada giram gente o ano inteiro. Isso não é coincidência, é causa.

× O PEDIDO QUE MORRE

"O turnover está alto porque o mercado está aquecido e a geração de hoje não quer ficar." Terceiriza a causa — e mata a sua própria solução junto.

✓ O PEDIDO QUE PASSA

"A expedição gira 62% ao ano contra 24% da empresa. São R\$ 900 mil de reposição. A causa nº 1 do inventário é escala. Mexer na escala custa R\$ 180 mil."



FAÇA A SUA CONTA — CONTA 2 · TURNOVER EVITÁVEL

Área analisada e período

Memória de cálculo (seja conservador)

Resultado em R\$

3 O QUE VOCÊ PAGA SEM VER

O presenteísmo

É a maior e a mais ignorada: a pessoa comparece adoecida, bate ponto e entrega uma fração do que entregaria. Você não precisa de instrumento para estimá-la — precisa dos sintomas operacionais que a sua área já mede: erro e retrabalho, quebra e avaria, acidente e quase-acidente, tempo médio de atendimento, reclamação de cliente, índice de qualidade, horas extras.

Compare a área crítica apontada pelo inventário com uma área gêmea saudável: diferença de retrabalho / erro / avaria $\times$ custo unitário $\times$ a parcela que você atribui ao adoecimento (seja conservador) = a sua *estimativa* — apresentada com essa palavra. É o que separa credibilidade de exposição: estimativa assumida como tal sobrevive à pergunta do CFO; número apresentado como certeza, não.

✗ O PEDIDO QUE MORRE

Levar um índice de presenteísmo da literatura internacional como se fosse a realidade da sua empresa. O CFO derruba em uma pergunta — e leva as outras duas contas junto.

✓ O PEDIDO QUE PASSA

"Estimativa conservadora: a expedição tem 3,2 $\times$ mais retrabalho que a área comparável. Se metade disso for adoecimento, são R\$ 600 mil. Proponho medir junto com a mudança."



FAÇA A SUA CONTA — CONTA 3 · PRESENTEÍSMO

Área analisada e período

Memória de cálculo (seja conservador)

Resultado em R\$

Os números que o board respeita

Use-os para legitimar o tema — nunca para substituir a sua conta. Estatística global abre a porta; o número da sua operação é o que aprova o orçamento.

NÚMERO	O QUE DIZ — E A FONTE
546.254 BRASIL · 2025	Benefícios por incapacidade temporária concedidos por transtornos mentais e comportamentais em 2025 — alta de 15,66% sobre os 472.328 de 2024, que já era recorde. Transtornos de ansiedade e episódios depressivos lideram a fila. Fonte: Ministério da Previdência Social / Dataprev — divulgação de janeiro de 2026.
US\$ 8,8 tri POR ANO · GLOBAL	O desengajamento custa à economia global cerca de US\$ 8,8 trilhões por ano, algo em torno de 9% do PIB mundial. A mesma base mostra que aproximadamente 70% da variação do engajamento de uma equipe se explica pelo gestor direto — boa parte do problema está em algo que a empresa controla. Fonte: Gallup — State of the Global Workplace.
4:1 RETORNO	Ampliar o acesso ao tratamento de depressão e ansiedade retorna cerca de quatro para um em saúde e produtividade. Fonte: OMS / The Lancet Psychiatry, 2016.
£51 bi REINO UNIDO · ANO	A má saúde mental custa cerca de £51 bilhões por ano aos empregadores britânicos — e o maior componente não é quem falta, é quem comparece adoecido. É o custo que ninguém vê porque a cadeira está ocupada. Fonte: Deloitte UK — Mental health and employers, 2024.
46 mil A EVIDÊNCIA INCÔMODA	Estudo com cerca de 46 mil trabalhadores em 233 organizações: intervenções individuais de bem-estar — mindfulness, aplicativos, treinos de resiliência — praticamente não melhoram o bem-estar de quem participa. O que move é intervir na organização do trabalho. Fonte: William Fleming, Universidade de Oxford — Industrial Relations Journal, 2024.

A ressalva do 4:1. Esse retorno foi estimado para ampliação de acesso a cuidado — não para aplicativo de meditação, palestra ou plataforma de bem-estar. Citar o 4:1 para justificar a compra de um app distorce a fonte, e é exatamente onde um CFO atento derruba a sua apresentação.

O contexto regulatório — dito com precisão

Esta é a parte que mais circula distorcida. Se você errar aqui na frente do board, perde a autoridade para o resto da conversa.

NR-1 e ADPF 1.316 — o que está suspenso e o que não está

- › A NR-1 exige a gestão dos fatores de risco psicossocial dentro do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. **Isso continua valendo.**
- › Na ADPF 1.316, relatada pelo ministro André Mendonça, o STF concedeu em junho de 2026 liminar que suspendeu por 90 dias a aplicação de multas e demais sanções ligadas a esses dispositivos, e abriu câmara de conciliação. A medida foi submetida a referendo do Plenário em sessão virtual de agosto de 2026.
- › **O que ficou suspenso foi a penalidade — não a obrigação.** A empresa segue obrigada a gerir o risco, e a responsabilidade civil e o nexo causal em ação trabalhista não dependem de multa nenhuma para doer.
- › **Nunca diga "a norma foi suspensa". Não foi.**

O conselho de quem senta nessa mesa: não abra o seu pedido pelo risco jurídico. Se você abrir por multa, o board te manda falar com o jurídico e o assunto sai da pauta de gestão. Abra pela perda que já está no resultado. O risco jurídico é o seu terceiro argumento, nunca o primeiro.

✗ NUNCA DIGA

"A norma foi suspensa." · "Por enquanto não tem multa, dá para esperar." · Abrir a conversa pelo risco jurídico.

✓ DIGA ASSIM

"A obrigação de gerir o risco continua; o que ficou suspenso por 90 dias foi a penalidade." · E abra pela perda que já está no resultado.



POR QUE ISSO DECIDE A REUNIÃO

Precisão jurídica não convence ninguém sozinha — mas imprecisão jurídica destrói a autoridade de tudo o que vem depois. Se o board perceber que você exagerou na multa, ele vai duvidar também da sua conta de afastamento.

O pitch de uma página — cinco linhas, nenhuma a mais

Se você só tiver uma reunião, leve isto. Nesta ordem.

LINHA	O QUE ENTRA
1 · A perda	Quanto já estamos pagando, em reais, nos últimos 12 meses (soma das três contas).
2 · O CEP	Onde a perda está concentrada — risco tem endereço. Quais áreas e que % do total.
3 · A causa	O que no desenho do trabalho está produzindo isso, saindo do inventário da NR-1.
4 · A medida	O que muda, quem é o dono, qual o prazo e quanto custa.
5 · A leitura	Qual indicador, em qual data — e o compromisso de voltar com o resultado, tenha dado certo ou não.



ESCREVA O SEU, ANTES DE ENTRAR NA SALA

1 · A perda

2 · O CEP

3 · A causa

4 · A medida

5 · A leitura



A LINHA 5 É A MAIS SUBESTIMADA

Comprometer-se a voltar com o resultado, mesmo ruim, é o que constrói credibilidade para o pedido seguinte. RH que só volta quando deu certo é tratado como marketing interno. RH que volta sempre é tratado como gestão.

As três perguntas que derrubam o RH

Ensaie as respostas antes da reunião. Elas vêm nesta ordem — e a terceira é onde entra o argumento regulatório: no fim, nunca na abertura.

1 "Quanto isso está me custando hoje?"

Se a resposta começar com "as pessoas estão sofrendo", acabou. Comece pelo número: total dos últimos 12 meses, aberto nas três contas, e a concentração por área.

2 "O que exatamente você vai mudar, e como eu vou saber se funcionou?"

Medida no desenho do trabalho, com dono e prazo, dentro do plano de ação do PGR. Leitura em 90 dias, com indicador definido — e o compromisso de trocar a medida se não mover.

3 "E se eu não fizer nada?"

A curva sobe, o passivo cresce e a obrigação de gerir o risco continua de pé. Fazer nada também é uma decisão — e ela tem preço.



ENSAIE AS TRÊS RESPOSTAS — DUAS FRASES CADA

O que fazer na segunda-feira

PASSO 1 · PEÇA TRÊS PLANILHAS

Afastamentos com CID F dos últimos 12 meses, turnover por área e custo-dia das posições críticas. Você tem mais dado do que pensa: folha, ponto, SESMT, plano de saúde, horas extras.

PASSO 2 · ESCOLHA UMA ÁREA SÓ

Não meça a empresa inteira. Pegue a área que o inventário da NR-1 já apontou como crítica e faça o piloto ali — com uma área comparável saudável como referência.

PASSO 3 · MARQUE OS 90 DIAS

Defina a leitura antes de começar: qual indicador, qual data, quem apresenta. E volte com o resultado, tenha dado certo ou não.

Quatro movimentos para a próxima segunda

Não são quatro projetos. São quatro decisões que cabem numa semana comum, sem orçamento novo.

1 Descubra onde está travando

O Diagnóstico de Maturidade NR-1 são 15 perguntas em cerca de 3 minutos. Devolve um índice de 0 a 100, mostra em quais das cinco dimensões o seu plano trava e entrega três próximos movimentos. Em mente.kikocampos.com.

2 Dê um dono ao risco

Nome e sobrenome, não uma área. Se todo mundo é dono, ninguém acorda de madrugada pensando naquilo.

3 Escolha uma medida — uma só

E que ela mude a organização do trabalho: uma linha na escala, uma meta revista, uma pausa protegida, um horário combinado que é cumprido. Quem quer fazer tudo, muitas vezes, não faz nada.

4 Ponha o indicador na reunião que já existe

Um número, uma tendência e um dono. Não crie reunião nova: ninguém nega um slide numa reunião que já acontece.

Sua história pode virar capítulo

Estamos escrevendo um livro sobre cultura humanizada, e os melhores casos não vêm de manual — vêm de quem tentou. Se você fez uma virada dessas, conte para a gente: **o caso entra anonimizado**, com o nome da empresa preservado. Escreva para Kiko Campos ou Esabela Cruz no LinkedIn, ou responda o e-mail que trouxe este arquivo.

FIM DA PRIMEIRA TEMPORADA

Cuidar não pode depender de herói — nem de orçamento novo.



Esabela Cruz

Psicóloga do trabalho, especialista em riscos psicossociais e NR-1.



Kiko Campos

Executivo de RH, com passagens por Vale, Carrefour e Walmart.