

O caso de negócio do bem-estar

As três contas que qualquer RH consegue fazer com o que já tem, os cinco números que o board respeita — com fonte — 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 guia não começa pelo que você quer comprar — começa pelo que a sua empresa já está pagando.

As três contas — o que você já tem em casa

Nenhuma delas 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, retribuição

✗ 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.

A CONTA

nº 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 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.”

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.”

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**.

OS SINTOMAS QUE SUA OPERAÇÃO JÁ MEDE

- › Erro e retrabalho · quebra e avaria
- › Acidente e quase-acidente
- › Tempo médio de atendimento · reclamação de cliente
- › Índice de qualidade · horas extras

A CONTA

Compare a **área crítica** apontada pelo inventário com uma **área gêmea saudável**
diferença de retrabalho / erro / avaria × custo unitário

× a parcela que você atribui ao adoecimento (seja conservador)

= a sua estimativa — apresentada com essa palavra

× 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× mais retrabalho que a área comparável. Se metade disso for adoecimento, são R\$ 600 mil. Proponho medir junto com a mudança.”

Os cinco 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.

546.254

BRASIL · 2025

O adoecimento mental bateu novo recorde no Brasil

Foram 546.254 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; 63,5% dos benefícios foram concedidos a mulheres.

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

US\$ 8,8 tri

POR ANO · GLOBAL

O custo do baixo engajamento já está no mundo — e no seu balanço

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 — ou seja, boa parte do problema está em algo que a empresa controla.

Fonte: Gallup — State of the Global Workplace.

4 : 1

RETORNO

Cada US\$ 1 investido em tratamento volta como US\$ 4

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.

Use com a ressalva certa: este 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.

US\$ 1 tri

PRODUTIVIDADE/ANO

A produtividade perdida tem preço

Depressão e ansiedade custam à economia global cerca de US\$ 1 trilhão por ano só em produtividade perdida. Não aparece como “gasto com saúde mental” em relatório nenhum — aparece diluída em meta não batida e entrega atrasada.

Fonte: Organização Mundial da Saúde (OMS).

£51 bi

REINO UNIDO · ANO

Presenteísmo custa mais que absenteísmo

A má saúde mental custa cerca de £51 bilhões por ano aos empregadores britânicos — e o maior componente desse custo 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

Programa individual não move o ponteiro — desenho do trabalho move

Estudo de William Fleming (Universidade de Oxford) 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: meta, escala, jornada, autonomia e preparo do gestor.

Fonte: Industrial Relations Journal, 2024.

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 nexos causal em ação trabalhista não dependem de multa nenhuma para doer.
- › Nunca diga “a norma foi suspensa”. Não foi.

E 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.**

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

Se você só tiver uma reunião, leve isto. Nesta ordem. Imprima e preencha à mão antes de entrar na sala.

MODELO PARA O BOARD

Caso de negócio — saúde mental e desenho do trabalho

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

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.

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.

Isto é parte de uma conversa maior

“Mente no Trabalho” é uma série semanal sobre cultura humanizada e gestão — e a base de um livro que estamos escrevendo com casos reais de chão de operação. Se você já levou uma conta dessas ao seu board, queremos saber se passou ou não passou.

TODA SEXTA, 11H30

LinkedIn Live · Kiko Campos & Esabela Cruz

ACERVO E MATERIAIS

mente.kikocampos.com

CONTE SEU CASO

linkedin.com/in/kikocampos