

Guia do Líder

4 casos reais para transformar cuidado em cultura

Por Kiko Campos & Esabela Cruz · mente.kikocampos.com

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

Por que este guia existe: 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: pesquisa da Universidade de Oxford (William Fleming, Industrial Relations Journal, 2024), com ~46 mil trabalhadores em 233 organizações no Reino Unido, mostrou que participantes de programas individuais de bem-estar (apps de mindfulness, treinos de resiliência, gestão de estresse) **não apresentaram bem-estar maior** do que colegas que não participaram. A recomendação do autor: intervir na **organização do trabalho** — carga, escalas, metas, clareza, relações. No Brasil, é exatamente o que a **NR-1** passou a exigir com o gerenciamento de riscos psicossociais (GRO), e foram **546.254 afastamentos** por transtornos mentais no INSS em 2025.

A chave: tangível × intangível

😊 Olhando para a PESSOA (intangível)

O que ela traz para o trabalho — vida pessoal, saúde, família, luto, dívidas. **O líder não controla.** O papel aqui é acolher com respeito e encaminhar (PAE, RH, SST). O líder é ponte, não é destino.

🔧 Olhando para o TRABALHO (tangível)

Escala, metas, pausas, clareza de papel, processos, forma de cobrar e reconhecer. **O líder controla quase tudo.** É aqui que a prevenção acontece — e é disso que os 4 casos tratam.

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

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 2x 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 feito. 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 1 semana.

O método por trás dos 4 casos: a conversa dos 4 E's

1 · Enxergue

Mudança de padrão, não diagnóstico. Fatos observáveis: dobras, atestados, erros, isolamento.

2 · Escolha o espaço

Sempre em particular. Comece pelo fato, nunca pelo rótulo (“você anda estranho”).

3 · Escute

Sem resolver, sem minimizar, sem prometer sigilo absoluto. Pergunte do trabalho, não da vida íntima.

4 · Encaminhe

PAE / RH / SST — o líder é ponte, não é destino. Follow-up combinado em 1 semana.

Do caso à cultura: o PDCA do líder (1 vez por mês)

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/horas extras meu time fez este mês?
- ☐ Existe alguma regra de escala/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?

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

Assista às Lives 1–4 e assine a newsletter em mente.kikocampos.com

Série “Mente no Trabalho” · Kiko Campos (executivo de RH, passagens por Vale, Carrefour e Walmart) & Esabela Cruz (psicóloga do trabalho, especialista em saúde mental e NR-1)