

Divulgação



Todo gestor precisa se importar. Importar-se com seus clientes, com seus colaboradores e com a sociedade. Quando você se importa de verdade, busca fazer o melhor dentro das suas possibilidades. E, ao longo do tempo, isso gera um efeito acumulativo muito positivo para o negócio, para as pessoas e para o país"

Isabela Fornari Muller,
vice-diretora no Conselho
Federal de Administração (CFA)

ARTIGO

» **POR:** LEONARDO MACEDO, PRESIDENTE DO CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA)

Capital humano é ativo estratégico

Durante muito tempo, criou-se uma falsa dicotomia entre resultado econômico e valorização das pessoas. A experiência prática da administração moderna demonstra exatamente o contrário: organizações que investem em pessoas tendem a construir resultados mais consistentes, resilientes e sustentáveis ao longo do tempo. O profissional de administração contemporâneo precisa compreender que o capital humano não representa um custo a ser reduzido, mas um ativo estratégico a ser desenvolvido.

Hoje, já existem evidências concretas de que indicadores como rotatividade, absenteísmo, engajamento, clima organizacional e produtividade possuem relação direta com a competitividade e com a capacidade de inovação das organizações. Eu, como administrador, defendo uma gestão baseada em evidências, capaz de transformar percepções em indicadores mensuráveis. Não se trata apenas de promover qualidade de vida ou bem-estar por razões humanitárias — o que já seria legítimo por si só —, mas de reconhecer que ambientes saudáveis geram maior comprometimento, melhor desempenho e mais capacidade de adaptação diante das transformações do mercado.

O profissional de administração do século 21 deve liderar essa mudança cultural, demonstrando que pessoas valorizadas e resultados consistentes não são objetivos conflitantes, mas elementos complementares de uma mesma estratégia de desenvolvimento organizacional.

filosofia que a empresa prefere chamar de Enriquecimento Humano, substituindo a visão tradicional de Recursos Humanos por uma abordagem voltada ao desenvolvimento integral das pessoas. A proposta parte do entendimento de que o colaborador não chega ao trabalho apenas como profissional, mas como um indivíduo que carrega necessidades físicas, emocionais, mentais e financeiras. E isso levou a rede de fast-foods a ser uma das pioneiras a extinguir a escala de trabalho 6x1.

“Durante anos, construímos práticas que, à primeira vista, poderiam parecer idealistas ou até pouco convencionais para uma empresa. Em alguns momentos, nós mesmos nos questionamos sobre determinadas escolhas. A certificação teve justamente o papel de validar que é possível construir um negócio financeiramente saudável, sem abrir mão do desenvolvimento humano”, afirma Ricardo Sechis, sócio e diretor de pessoas e operações da Ricco Burger.

A lógica adotada pela empresa dialoga diretamente com os estudos citados que apontam a valorização das pessoas como um diferencial competitivo. Segundo Sechis, o desenvolvimento humano não é visto como um custo adicional, mas como um investimento capaz de gerar uma cadeia positiva de resultados: “Quando as pessoas se desenvolvem, a equipe fica mais satisfeita. Quando a equipe está mais satisfeita, a experiência do cliente melhora.

E quando isso acontece de forma consistente, os resultados financeiros aparecem como consequência”.

Para transformar esse princípio em prática, a Ricco estruturou seu programa em três pilares. O primeiro é o autodesenvolvimento, que contempla iniciativas ligadas a saúde física, emocional, mental e financeira dos colaboradores, incluindo acompanhamento nutricional, auxílio-academia, plano de saúde e apoio terapêutico. O segundo é o pertencimento, construído a partir de uma cultura baseada em transparência, diversidade e participação. O terceiro pilar é a remuneração, que prevê a participação dos colaboradores nos resultados da empresa por meio de metas e indicadores compartilhados.

Discurso e prática

Mais do que oferecer benefícios, a organização busca criar coerência entre discurso e prática. Para Sechis, um dos maiores desafios da gestão contemporânea é evitar que valores corporativos se transformem apenas em peças de comunicação institucional. “É fácil afirmar que valorizamos bem-estar ou desenvolvimento humano. O desafio é transformar essas ideias em práticas concretas. É essa coerência entre o que se fala e o que se faz que gera confiança”, defende o gestor de 28 anos, listado como destaque na categoria Gastronomia da *Forbes Under 30* em 2024.

A preocupação se torna ainda

mais relevante em um cenário de expansão acelerada. Com novas unidades e equipes cada vez maiores, a manutenção da cultura organizacional passa a ser um desafio estratégico. Na avaliação do executivo, crescimento e qualidade não são forças opostas, desde que a empresa esteja disposta a adaptar seus processos e investir continuamente na formação de lideranças capazes de reproduzir seus valores no dia a dia das operações.

Essa visão também se reflete nas iniciativas de inclusão social desenvolvidas pela rede. Um dos exemplos é a contratação de mulheres egressas do sistema prisional. Segundo Sechis, o diferencial não está em criar tratamentos especiais, mas em garantir algo que muitas vezes lhes foi negado: normalidade, respeito, oportunidade e pertencimento. A prática demonstra como uma política de gestão de pessoas pode extrapolar os limites da empresa e gerar impactos concretos na sociedade.

O resultado desse conjunto de ações aparece não apenas nos indicadores internos, mas também na experiência dos consumidores. Para a Ricco Burger, existe uma diferença entre atender, satisfazer e encantar um cliente. O encantamento surge quando a empresa consegue oferecer algo além do esperado, demonstrando atenção genuína às necessidades de quem está do outro lado do balcão. E, na visão da marca, esse tipo de experiência nasce inevitavelmente de equipes

que também se sentem valorizadas.

Ao olhar para o futuro da administração, Ricardo Sechis acredita que a tendência é de que as organizações abandonem definitivamente a ideia de que pessoas são peças substituíveis dentro de uma engrenagem produtiva. “O futuro da liderança está na personalização do desenvolvimento humano e na compreensão das necessidades individuais de cada colaborador”, afirma. Uma visão que encontra respaldo nas pesquisas mais recentes e que ajuda a explicar por que empresas que investem nas pessoas estão, cada vez mais, entre as que alcançam os melhores resultados.

Para Isabela Fornari Muller, vice-diretora da Câmara de Formação e Educação do Conselho Federal de Administração (CFA), essa é uma tendência relevante na gestão contemporânea: a substituição de discursos sobre valorização das pessoas por mecanismos concretos de desenvolvimento humano. Na avaliação da especialista, iniciativas voltadas a saúde física, mental, emocional e financeira dos colaboradores podem e devem ser medidas por indicadores objetivos. “Quando observamos que equipes mais saudáveis, motivadas e seguras financeiramente apresentam melhor desempenho, menor rotatividade e maior capacidade de inovação, fica evidente que o investimento nas pessoas não é consequência do lucro, mas um dos principais fatores que o tornam sustentável”, afirma.