

LIDERANÇA SE APRENDE



Amostra

MARCELO SIMONATO

LIDERANÇA SE APRENDE

Entenda como SER e não apenas ESTAR
em um cargo de liderança



Liderança se aprende

Copyright © 2026 Actual

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books.
(STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.)

Copyright © 2026 Marcelo Simonato

ISBN: 978-65-83400-60-4

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

SI596l

1. ed. Simonato, Marcelo

Liderança se aprende : entenda como ser e não apenas estar
em um cargo de liderança / Marcelo Simonato. – 1. ed. Rio de
Janeiro : Actual, 2026.

168 p.; 16 x 23 cm

ISBN 978-65-83400-60-4

1. Liderança. 2. Desenvolvimento de líderes. 3. Gestão de
pessoas. 4. Aprendizagem organizacional. 1. Título.

CDD 658.4092

Índice para catálogo sistemático :

- | | |
|---------------------------------|---------|
| 1. Desenvolvimento profissional | 658.409 |
| 2. Gestão de pessoas | 658.3 |

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal. O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books
Diretor Editorial: Anderson Vieira
Editor da Obra: Rodrigo Mentz
Vendas Governamentais: Cristiane Mutûs

Produtor Editorial:
Fonte Editorial



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



**Editora
afiliada à:**

ASSOCIADO



Sumário

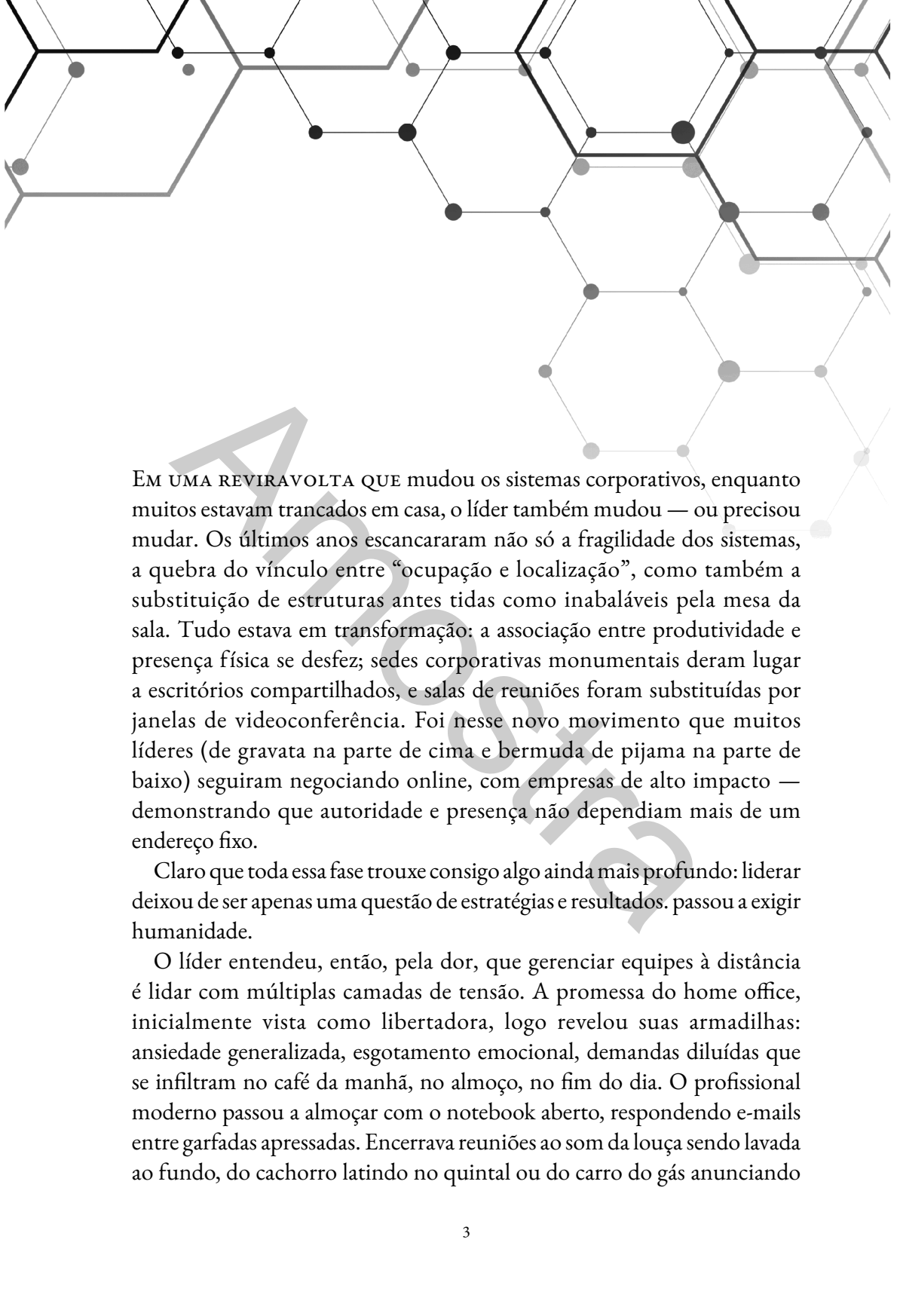
Prefácio	3
Introdução	11
1. Grandes Líderes e Suas Origens	17
2. O DNA da Liderança	39
3. A Jornada do Líder	71
4. Diferenças Comportamentais Entre Gerações	97
5. Conceitos e Suas Aplicações Para Líderes	119
Conclusão	147
Apêndice	151
Sobre o Autor	161

Amostra

Prefácio



Amostra



EM UMA REVIRAVOLTA QUE mudou os sistemas corporativos, enquanto muitos estavam trancados em casa, o líder também mudou — ou precisou mudar. Os últimos anos escancararam não só a fragilidade dos sistemas, a quebra do vínculo entre “ocupação e localização”, como também a substituição de estruturas antes tidas como inabaláveis pela mesa da sala. Tudo estava em transformação: a associação entre produtividade e presença física se desfez; sedes corporativas monumentais deram lugar a escritórios compartilhados, e salas de reuniões foram substituídas por janelas de videoconferência. Foi nesse novo movimento que muitos líderes (de gravata na parte de cima e bermuda de pijama na parte de baixo) seguiram negociando online, com empresas de alto impacto — demonstrando que autoridade e presença não dependiam mais de um endereço fixo.

Claro que toda essa fase trouxe consigo algo ainda mais profundo: liderar deixou de ser apenas uma questão de estratégias e resultados. passou a exigir humanidade.

O líder entendeu, então, pela dor, que gerenciar equipes à distância é lidar com múltiplas camadas de tensão. A promessa do home office, inicialmente vista como libertadora, logo revelou suas armadilhas: ansiedade generalizada, esgotamento emocional, demandas diluídas que se infiltram no café da manhã, no almoço, no fim do dia. O profissional moderno passou a almoçar com o notebook aberto, respondendo e-mails entre garfadas apressadas. Encerrava reuniões ao som da louça sendo lavada ao fundo, do cachorro latindo no quintal ou do carro do gás anunciando

seu jingle pela rua. O trabalho não apenas entrou em casa — ele ocupou a sala, a cozinha e até o tempo de descanso. Trouxe consigo a cobrança constante, a hiperconectividade exaustiva do líder e, consequentemente, de seu time.

Foi justamente aí que a ficha caiu! Para muitos líderes, o desafio deixou de ser apenas entregar resultados e passou a incluir cuidar de pessoas que nem sempre sabem nomear o que sentem — mas sentem. O líder passou a compreender mais profundamente o quanto a humanidade, antes apenas um termo bonito nos valores da empresa, tornou-se uma ferramenta importante de gestão.

Tudo bem, somos brasileiros — e brasileiros têm resiliência, não é mesmo? Sabem se virar, improvisar e transformar limões em boas limonadas. Apesar do impacto negativo do isolamento, nos adaptamos! E, curiosamente, o que era provisório tornou-se confortável. O que era dor virou hábito.

Aos poucos, aprendemos a gostar do formato remoto. O distanciamento, antes difícil de suportar, passou a oferecer certo alívio. Descobrimos o conforto de não precisar se relacionar todos os dias, de não ter que olhar nos olhos, dar bom dia no elevador ou administrar conversas de corredor. O que era exceção virou refúgio.

O líder podia, então, camuflar muito de suas imperfeições, mau humor e frustrações. Atrás das telas, tudo parecia estável, sob controle, quase natural. Mas, assim como a vida compartilhada é feita de ciclos e instabilidades, a liderança também tem seus picos de altos e baixos. Liderar de forma humanizada é reconhecer que até o líder tem seus dias nublados — e, ainda assim, continua a conduzir. O líder é ser humano, e pode sê-lo com liberdade.

Passamos a valorizar o fato de não precisar mais enfrentar o trajeto até o trabalho — as longas avenidas, o transporte público lotado, o trânsito imprevisível. O tempo antes considerado “perdido” no deslocamento foi, enfim, resgatado. Mas nem sempre foi devolvido ao descanso ou ao lazer. Na prática, ele foi muitas vezes absorvido pelo próprio trabalho. Porque, apesar de não parecer à primeira vista, começamos a trabalhar mais no formato remoto do que quando saíamos fisicamente do escritório.

E então nos tornamos mais introspectivos, e até mais isolados. O risco? Confundir produtividade com solidão confortável. Autonomia com afastamento. Eficiência com ausência de conexão.

E até aí, tudo bem. Como disse anteriormente, somos bons em nos adaptar às situações contrárias. Porém, entretanto e todavia... a liderança começou a notar a necessidade de desenvolver mais do que ferramentas de gestão. Ela precisou reaprender a se conectar, a se relacionar genuinamente e a reconstruir pontes. Porque, no fundo, mesmo apreciando o silêncio da própria companhia, seguimos sendo seres relacionais — e nenhuma revolução digital elimina o fato de que pertencimento e propósito continuam sendo os motores mais profundos do engajamento humano.

Era necessário “voltar às primeiras obras”. Reaprender a ouvir, oferecer pausas, criar segurança psicológica, reconhecer vulnerabilidades e, sobretudo, manter junções — esse é o novo kit de sobrevivência da liderança contemporânea, mas, acima de tudo, voltar à humanização.

Agora, diante dessa nova mentalidade moldada pelo distanciamento, nós, líderes, temos a urgência de reeducar a própria mente — e a da equipe — para reaprender a estar juntos. Conviver, interagir com leveza, cultivar o bom humor. Porque não basta retomar metas: é preciso retomar relações.

O desafio de voltar ao presencial — de sentar-se novamente frente a frente com o time, de marcar presença física e emocional — torna-se cada vez mais evidente. Liderar agora vai muito além de gerenciar processos e cobrar entregas. Trata-se de conduzir equipes compostas, em grande parte, por jovens ou por pessoas da Geração Z — uma geração que prefere câmeras desligadas, respostas curtas e certa distância emocional, mas que também carrega o desejo de pertencer.

E é exatamente aí que a liderança Humanizada e Inspiracional encontra espaço. Porque liderar não é apenas orientar com palavras, mas influenciar com postura, tom de voz, vestimenta, valores — e, sobretudo, com a capacidade de manter-se genuinamente humano em tempos de inteligência artificial.

Dias atrás, conversando com um gerente de vendas, ele me confidenciou algo marcante:

— Quando assumi o cargo nessa nova empresa, passei a viajar com frequência para negociar grandes contratos. Nunca tive experiência com

valores tão altos. Na verdade, venho de uma origem simples. E, de repente, me vi em um novo mundo: viajando de avião, sendo recebido em carros de luxo, almoçando em restaurantes refinados.

Ele fez uma pausa e então continuou:

— A primeira vez que embarquei em um avião, fiquei atento a cada movimento do meu chefe. Observei como ele se comportava no aeroporto, como organizava seus pertences na esteira de raio-X, a postura ao falar ao telefone com um cliente, a forma como escolheu alugar um carro em vez de pegar um táxi — buscando conforto e agilidade. Notei até o restaurante que ele preferiu e o tom de voz que usava ao negociar.

— Ele nem imaginava que, enquanto isso, eu estava aprendendo quieto. Tudo era novo para mim, e ele me ensinava sem dizer uma palavra. Eu jamais teria conseguido lidar com isso tudo sozinho. Eu só soube me mover nesse novo ambiente porque meu líder estava ao meu lado. Ele não me deu um manual, mas me deu presença.

O gerente concluiu com um sorriso:

— Agora, pela primeira vez, comprei um pacote de férias para viajar com minha família. E, quando o dia chegar, saberei exatamente como conduzi-los pelo aeroporto. Sei que preciso remover objetos metálicos antes de passar pela segurança, separar os eletrônicos na esteira, ter uma quantia em espécie para emergências. Aprendi porque estive lá. Aprendi porque meu líder estava presente. Além disso, eu nunca contei para ele o quanto era inexperiente e que aquela viagem se tratava da minha primeira vez.

Pode parecer inofensivo — mas liderar, hoje, é ser presença humana. É oferecer conexão em um tempo marcado pela dispersão, é atrair pessoas não pela autoridade do cargo, mas pela coerência entre o que se diz, o que se vive e como se vive.

É compreender que estamos sendo observados mesmo quando não percebemos. Que pequenos gestos, atitudes rotineiras e escolhas estão formando — ou transformando — alguém ao nosso redor.

Liderar é iluminar caminhos, às vezes, sem saber. É ser referência. É cumprir, acima de tudo, um chamado maior: o chamado de se relacionar.

O líder atual não pode mais se esconder atrás de planilhas ou discursos. Precisa sair debaixo da cama — onde é confortável manter-se

seguro/escondido/discreto — e assumir seu lugar como luzeiro: aquele que ilumina sem ofuscar, que orienta sem oprimir, que se mostra humano antes de exigir humanidade.

Medo, angústia, insegurança... são sentimentos que o líder sente. A diferença está em como ele escolhe reagir a eles: com coragem e força ou com covardia e isolamento. Porque, hoje, liderar é um ato de ousadia cotidiana. É resistir ao impulso de fugir e escolher, dia após dia, o caminho do encontro. De afiar a vida do colaborador, do fornecedor e de quem cruzar o nosso caminho pelo que somos, compreendendo que isso é uma missão. E ser afiado também, como um ferro que afia outro ferro.

Claro que é mais fácil gerenciar à distância. Assim, ninguém percebe os dias em que estamos angustiados, irritados ou simplesmente esgotados. Ninguém nota o quanto podemos ser difíceis, impacientes ou o quanto preferiríamos o silêncio em vez da troca. Sim, o líder também tem seus dias conflituosos. E tudo bem — o líder é, antes de tudo, humano.

Topa retomar essa origem da liderança humanizada?

Amostra

Introdução



Amostra