

**LÍDERES HUMANIZADOS
NO MUNDO DIGITAL**

Amostra

Amostra

GUSTAVO G. BOOG

LÍDERES HUMANIZADOS
NO MUNDO DIGITAL

A transformação necessária



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL

Líderes humanizados no mundo digital

Copyright © 2026 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é um selo do Grupo Editorial Alta Books.

Copyright © 2026 Gustavo G. Boog

ISBN: 978-85-508-2669-1

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B724l

1. ed. Boog, Gustavo G.

Líderes humanizados no mundo digital : a transformação necessária / Gustavo G. Boog. – 1. ed. Rio de Janeiro : Alta Books, 2026.

156 p. : il.; 16 x 23 cm

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-508-2669-1

1. Liderança. 2. Humanização do trabalho. 3. Cultura organizacional. 4. Transformação digital. 5. Gestão de pessoas.

I. Título.

CDD 658.4092

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: J. A. Ruggeri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutús

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



À Madá, amor da minha vida e companheira em todos os momentos felizes e desafiadores. Coautora de muitos livros, sócia na consultoria, pioneira no uso de florais nas empresas e em atendimentos terapêuticos, foi um alicerce durante a elaboração deste livro.

Amostra

Gratidão

Ao meu pai, Gustavo Henrique Boog, professor, pioneiro e apaixonado instrutor do Método TWI — *Training Within Industry* —, que com o seu exemplo, me mostrou caminhos para apoiar o desenvolvimento de pessoas, equipes e organizações.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por me dar vida e motivação para compartilhar o que aprendi ao longo da vida.

Agradeço a Marcos A. Vasconcellos, com quem escrevi um artigo sobre o tema da humanização, e assim estabelecemos uma parceria para um livro em conjunto. Posteriormente, decidimos que o melhor para o leitor são abordagens que se complementam em livros diferentes. O convívio próximo entre nós foi extremamente frutífero para este projeto.

Agradeço o apoio e incentivo dos colegas do GEAPE Tech (Grupo de Excelência em Gestão de Pessoas e Tecnologia), do CRA-SP — Conselho Regional de Administração de São Paulo —, que geraram o estímulo necessário para a escrita deste livro.

Agradeço a Marcelo Boog, sócio da Boog Consultoria, pelas suas contribuições nos processos de diagnóstico organizacional, em especial no tema de “Cultura e clima organizacional”.

Agradeço aos três prefaciadores que muito me honram: Luiz Carlos Lazarini, CEO (*Chief Executive Officer*) do Grupo CEMA, Hugo Bethlem, cofundador e presidente do Instituto Capitalismo Consciente

Brasil, e Roberto Zardo, cidadão brasileiro e voluntário em causas sociais justas.

Tivemos executivos que se dispuseram a relatar os casos de humanização de suas organizações. Sou muito grato a José Luiz Lira, diretor corporativo do Núcleo de Gestão de Pessoas (NGP), que faz parte do Complexo do Hospital das Clínicas, da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP), e ao Dr. Jaelson Guilhem Gomes, diretor-geral do IHS —Instituto de Hemodiálise de Sorocaba.

Agradeço a J.A. Ruggeri, *Executive Publisher* do Grupo Editorial Alta Books, cujo empenho na publicação deste livro foi decisivo.

Agradeço o apoio e as contribuições de diversos líderes que “abriram seus corações” em projetos de consultoria, na mentoria e no *coaching*, e me presentearam com relatos de suas experiências em processos de transformação organizacional e pessoal.

Sumário

Prefácio	XI
Introdução	3
1. A evolução histórica da humanização no trabalho	5
2. Processos de mudança e transformação	21
3. Humanização e espiritualidade	23
4. A cultura da humanização	33
5. A transformação da cultura	41
6. Conceitos e práticas de humanização	63
7. Liderar a humanização	97
8. A construção de um novo futuro	129
Referências bibliográficas	137
Sobre o autor	141

Amostra

Prefácio

Sou da geração *baby boomer*, nascido no final da década de 1950, portanto, deveria estar obsoleto, mas na verdade estou vintage. Qual a diferença? A nossa capacidade de evoluir e de se adaptar (nunca Darwin esteve tão certo), às mudanças do mundo.

Nasci analógico e tive que evoluir para digital. A necessidade, mas também a resiliência, me fez assim. E não apenas eu, mas todas as empresas tiveram que passar por essa transformação para conseguirem acompanhar e competir com os chamados nativos digitais, tanto nas gerações humanas como nas gerações corporativas. Estamos vivendo algumas novas definições de mundo corporativo, como o VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity* – Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade, em tradução livre) e o BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible* – Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível, em português), não importa qual problema o negócio estiver enfrentando.

Não temos opção: ou evoluímos ou perecemos.

Mas, independentemente da transformação tecnológica, ou da velocidade da inovação, as pessoas sempre continuarão sendo pessoas. A tecnologia deve estar a nosso serviço, e não contra nós. E as regras da humanização prevalecem acima de quaisquer outras.

Esse é o fundamento de *Líderes humanizados no mundo digital*: cuide das pessoas para elas continuarem cuidando do negócio de maneira mais “tecno-humana”.

Hugo Bethlem

Cofundador e presidente do
Instituto Capitalismo Consciente Brasil

Se está cansado de ler e ouvir que “as pessoas são o ativo mais importante da nossa organização”, recomendo fortemente a leitura de *Líderes humanizados no mundo digital*. Obra recheada de casos compartilhados com maestria por Gustavo G. Boog, embora sem “receitas prontas”.

Desejo uma excelente leitura, reflexões, transformações e ações.

Roberto Zardo

Cidadão brasileiro e voluntário
em causas sociais justas

Mudanças sempre foram importantes nas histórias das empresas, representando um grande desafio para os seus executivos, desde o Conselho de Administração, o CEO e a diretoria, passando por todas as lideranças. Minha experiência pessoal liderando equipes corporativas há mais de 40 anos é que a maioria das pessoas não gosta de mudar, seja pelo trabalho que dá, seja pela insegurança, ou mesmo pelo despreparo em enfrentar tais situações.

Exatamente por essas razões, muito bem destacadas neste livro, *Líderes humanizados no mundo digital*, é que, sem o envolvimento das principais lideranças, é impossível realizar mudanças significativas, quanto mais aquelas que trouxeram transformações digitais para este novo contexto, que tem afetado praticamente todo o mundo dos negócios.

Entendo que, além da importância de se considerar a cultura organizacional e o papel dos líderes, a questão da espiritualidade, sem dúvida, pode ajudar bastante nesse processo. Afinal, a felicidade é o objetivo de todos e sem espiritualidade não é possível atingi-la. O desafio colocado nesta obra será compatibilizar esta dimensão com os objetivos organizacionais de crescimento e rentabilidade necessários para cada negócio.

Luiz Carlos Lazarini
CEO do Grupo CEMA

Amostra

Introdução

O tema da humanização e da liderança sempre esteve presente em minha mente e em meus projetos —, na consultoria, mentoria e *coaching* —, em minhas leituras e em meus estudos. Inicialmente, Marcos Vasconcellos e eu decidimos escrever, em conjunto, um livro sobre esses aspectos em um mundo cada vez mais digital. Diferentes abordagens e formas de redação nos fizeram ver que, para o leitor, o melhor seria dois livros que se complementam.

Tenho experiência de décadas como consultor, *coach* e mentor, escritor e pesquisador, trabalhando com pessoas, com ambientes corporativos e acadêmicos. Sou integrante da Célula de Transformação Organizacional do GEAPE Tech Grupo de Excelência de Gestão de Pessoas e Tecnologia), do CRA-SP (Conselho Regional de Administração de São Paulo), onde encontrei um ambiente estimulante para o tema do livro.

A partir de 2014, iniciei um trabalho voluntário com idosos, no Instituto Práxis. Foram criados quatro projetos: Mais velhos, mais sábios – palestras mensais com especialistas em temas de interesse dos idosos; Partilha de Sabedoria – reuniões semanais com grupos pequenos, para troca de vivências; Clube do Bolinha Sênior – reuniões quinzenais com homens idosos, também para troca de vivências; *workshop* Anos grisalhos: vida nova, cujo primeiro grupo foi conduzido em 2023. Essas experiências me levaram a ser convidado para palestras em muitas instituições brasileiras e para um Congresso nos Estados Unidos, bem como me incentivaram a escrever um livro e diversos *e-books* sobre

temas da longevidade. Com os idosos e com esses projetos, aprendi muito sobre a humanização.

O tema da humanização sempre foi fascinante para mim. E é o grande desafio para as organizações, nesta época de intensas e profundas transformações, afetando os comportamentos de todos. *Líderes humanizados no mundo digital* traz conceitos, técnicas e apoios para as lideranças humanizarem suas formas de pensar, sentir e agir: somos seres individuais e coletivos, sempre em construção.

Tenho a expectativa de que este livro seja um referencial e um roteiro para que a transformação seja positiva e traga bons resultados a todos.

Um grande abraço,

Gustavo G. Boog.

1. A evolução histórica da humanização no trabalho

A verdadeira descoberta não consiste em procurar novas paisagens, mas em possuir novos olhos.

(Marcel Proust)

1.1 Uma breve evolução histórica da humanização

Quando os seres humanos se humanizaram? Temos poucas informações dos períodos pré-históricos, período em que as necessidades de sobrevivência superavam as demais. Com a transição de caçador para agricultor, gradativamente, começou o patriarcado, gerando um papel secundário para as mulheres. O lado sombrio e desumano sempre existiu nas relações entre reis cruéis e seus súditos, entre senhores desalmados e escravos, entre chefes ditatoriais e empregados.

Na Idade Média, por volta dos séculos V a XV, foi a época do teocentrismo, em que predominava a visão de Deus como explicação dos comportamentos humanos. Porém ocorreram eventos que abalaram essa visão divina:

- Nicolau Copérnico (1473–1543) – mostrou que a Terra não era o centro do Universo.

- René Descartes (1596-1650) – teorizou sobre a cisão entre o corpo e a mente, base para o método científico.
- Charles Darwin (1809-1882) – provou que somos o resultado de uma evolução que se desenvolveu ao longo dos tempos.
- Sigmund Freud (1856-1939) – mostrou o papel do inconsciente e que nem todas as ações humanas podem ser controladas.

Esses eventos criaram novos paradigmas, eram “feridas” que começaram a moldar a visão antropocêntrica e a ciência, com ênfase em uma abordagem mecanicista. Essa visão tem algumas frases ilustrativas, que perduram até hoje no âmbito de diversas lideranças organizacionais:

Trabalho é castigo de Deus

É preciso sofrer, pois o trabalho não pode gerar nenhum prazer. As recompensas virão depois, então é preciso ter conformidade com as normas e regras sociais.

Estamos em guerra

Intensa competição entre organizações, lutando por clientes. Os executivos planejam (tem cabeça) e operacionais executam (tem mãos e pés, força muscular, mas não tem cabeça). A vida é uma luta, os clientes são alvos e é preciso viver de sacrifícios. Sem dores, não há ganhos (*No pain, no gain*).

Executivo dominador

“Manda quem pode, obedece quem tem juízo.” Muita centralização decisória, áreas de produção e vendas são valorizadas, e as áreas de apoio são um “mal necessário”.

Executivo técnico

O conhecimento técnico vale muito mais que o conhecimento humano. “Eu sei mais que você.” A organização é uma máquina; as pessoas, as engrenagens.

Empresa não é instituição de caridade

Deixe seus problemas pessoais fora da empresa.

Não se mexe em time que está ganhando

Sempre fizemos deste jeito e agora não é hora de mudar.

Com a Revolução Industrial, criou-se um novo tipo de relação: empregador e empregado. Ao retornar para essa época, as condições de trabalho, geralmente, eram cruéis e desumanas, com longas jornadas de trabalho, condições inseguras, remuneração insuficiente e uso de trabalho infantil. Com a evolução da civilização, aos poucos, as condições de trabalho e o relacionamento entre empregadores e empregados foram sendo humanizadas. Hoje, no Brasil, há a legislação trabalhista, que de alguma forma protege o trabalhador, assim como leis que tratam dos assédios morais, sexuais e participação dos resultados. A saúde mental também vem sendo incorporada nas estratégias empresariais.

A humanização ingressa rapidamente na sociedade, ou seja, tratar as pessoas como seres humanos integrais, e não como recursos, clientes, usuários, alunos ou pacientes. Existe um conflito aparente entre a busca de resultados organizacionais (lucratividade, fatia de mercado e retorno aos acionistas) com a humanização, a proteção ao meio ambiente e a sustentabilidade. Veremos, ao longo deste livro, que são fatores que se complementam, são interdependentes e, se forem integrados, gerarão resultados sustentáveis para todas as partes.

1.2 Liderança humanizada

A cultura começa com líderes que impõem seus próprios valores e suposições a um grupo, e quem define a cultura é a liderança. Dessa maneira, liderar é a habilidade de sair da cultura que o líder criou e começar um processo de mudança evolucionária que seja mais adaptativo. Ao examinarmos de perto a cultura e a liderança, vemos que são dois lados da mesma moeda; o papel real e mais importante de um líder é criar e gerenciar a cultura de um grupo. O único talento dos líderes é a sua habilidade de entender e trabalhar com a cultura, já o seu último ato é destruir a cultura que é vista como disfuncional em um grupo (Schein, 2004).

As lideranças têm um papel decisivo na transformação organizacional: humanização e mundo digital. São dois processos que precisam ser harmonizados e caminhar juntos, e se ligam diretamente à cultura organizacional. Assim, cabe aos líderes:

- Construir e implantar a nova cultura, recompensando ações e atitudes alinhadas com ela e buscando estimular a aceitação de quem age contra à cultura estabelecida.
- Atuar na manutenção da cultura estabelecida, alinhando suas ações a ela e assegurando que seus liderados também atuem da mesma forma.