

**OS 5 PROTOLOCOS DA  
LIDERANÇA HUMANIZADA**

Amostra

Amostra

SERGIO LOPES

OS 5 PROTOCOLOS DA  
LIDERANÇA HUMANIZADA

*Tudo o que você precisa  
saber para liderar com  
empatia em tempos de  
mudanças aceleradas*



ACTUAL

# Os 5 Protocolos da Liderança Humanizada

Copyright © 2026 Actual

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books.

(STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.)

Copyright © 2026 Sergio Lopes

ISBN: 978-65-83400-93-2

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

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L864P

1. ed. Lopes, Sergio

Os 5 protocolos da liderança humanizada: Tudo o que você precisa saber para liderar com empatia em tempos de mudanças aceleradas / Sergio Lopes. 1. ed. Rio de Janeiro : Actual, 2026.

180 p.; 16 x 23 cm

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-83400-93-2

1. Liderança humanizada. 2. Gestão de pessoas. 3. Cultura organizacional. 4. Desenvolvimento humano. I. Título.

CDD 658.4092

## Índice para catálogo sistemático :

- |                         |          |
|-------------------------|----------|
| 1. Liderança humanizada | 658.4092 |
| 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](http://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 Mutüs

**Produtor Editorial:**

Fonte Editorial



Rua Viúva Cláudia, 291 – Bairro Industrial do Jacaré CEP:  
20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)  
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) – [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)



Editora  
afiliada à:

## Prefácio

Se você quer mobilizar a sua equipe para superar adversidades, sendo capaz de se autoliderar e inspirar seu time por meio dos seus valores e técnica, esta obra terá conexão com você!

Não há liderança que se sustente no vácuo e Sergio Lopes soube explorar muito bem este tema nesta obra. Tratou de forma “sniper” quando se refere à consistência e posicionamento de um líder, assim como da necessidade de ter conhecimento sobre a missão da empresa e de si próprio na busca pelo impacto positivo e construção de um legado.

### **Afinal, o que é legado?**

Nada mais é do que a nossa obra, a qual pode ser realizada por meio de líderes que guiam profissionais para um patamar superior de consciência e atitudes. E são esses que mudam o mundo, por terem assumido o protagonismo de suas marcas pessoais.

São estes, inclusive, que entendem que o mundo só lembrará do que fizeram, e que combatem frequentemente as vaidades e faltas de controle para que possam dedicar-se ao todo. Não terceirizam responsabilidades, pois escolheram uma vida de entrega, para si e pelos outros.

Isso me gerou ainda mais conexão com este livro, principalmente em virtude do último protocolo o qual é “matador”, pois é o princípio da geração de valor. A gentileza

demonstra a sua capacidade de racionalizar na emoção, e de possibilitar que quem mais cresce, hoje em dia, é quem mais compartilha. E Sergio soube fazer isso (compartilhar) muito bem em sua carreira e nos presenteia com esta atitude por meio da obra.

Mas será que liderar é uma arte? Aprender a “protocolar” por meio dos ensinamentos aqui expostos lhe possibilitarão a aprender também de forma sistemática sobre como liderar. Afinal, se a arte imita a vida, a liderança imita quem você realmente é, assim como irrita os invejosos que não querem ver o seu crescimento.

Se não bastasse tais ensinamentos, me encanta quando vejo livros trazendo a questão da comunicação e liderança entre gerações, uma das minhas paixões de estudos, formações e palestras nos últimos anos, onde podemos, todos, aprender com as potencialidades e fragilidades multigeracionais que habitam as corporações neste mundo VUCA e BANI, onde cada vez mais a certeza vale menos.

Já quando me deparo com o capítulo de construção de relacionamentos, me lembrei de uma missão (e lição) que carrego há anos: “Procure ambientes intencionais!”. Ou seja, será que o local que você está inserido possui profissionais que possuem objetivos comuns ou complementares para lhe fortalecer no seu crescimento? Os erros do seu passado e presente não lhe garantirão um futuro promissor, mas liderar a si mesmo, na atitude da busca de conhecimento para geração de novas ações, é um dos grandes presentes que você pode se dar.

Por isso, parabéns pela decisão! Chegou a sua hora de buscar conhecimentos e a sua verdade para que possa reconhecer falhas na construção do seu saber, assim como identificar pontos fortes a explorar. Afinal, só haverá um ecossistema colaborativo em

sua carreira a partir da consciência da sua educação, sendo que a partir de agora você caminhará nessa jornada.

Avante!

**Ricardo Dalbosco**

*Palestrante em Comunicação entre gerações, Escritor best-seller e Mentor de Marcas Pessoais*

Amostra

Amostra

## Sumário

Introdução	1
Parte I – O Contexto Atual	7
1. As 5 Gerações no ambiente organizacional - um momento único	9
2. Ampliar as soft skills	17
3. Construir Relacionamentos	25
4. Construir Ambiente e Clima Saudáveis e Produtivos	29
5. Protagonismo: Líder de Você Mesmo, para Liderar Outros	33
6. Propósito: por que eu faço o que eu faço?	37
7. Positividade e Felicidade	41
8. A Coexistência de Dois Mundos: VUCA e BANI	45
Parte II – Os 5 Protocolos da Liderança Humanizada	57
9. Protocolo da Consideração	59
10. Protocolo da Esperança	79
11. Protocolo da Compaixão	91
12. Protocolo da Vulnerabilidade	109

13. Protocolo da Gentileza	129
Conclusão	153
Agradecimentos	159
Referências	165

Amostra

## Introdução

Em um mundo em constante transformação, a arte da liderança evoluiu além dos métodos tradicionais para abraçar uma abordagem mais empática, inclusiva e genuinamente humana. No âmago dessa transformação, emergem os “5 Protocolos da Liderança Humanizada”, um guia essencial para líderes que buscam transcender as fronteiras convencionais do comando e controle e se comprometer com um estilo de liderança autêntico e impactante.

Muito se fala hoje em “liderança humanizada”. Mas, sempre me pergunto: desde quando a liderança deixou de ter foco principal no ser humano? Ainda que ao longo da história da humanidade a liderança tenha sido autocrática e cruel, ao final sempre foi o ser humano – seu bem-estar ou a sua dominação – o principal elemento de atenção. Essa minha inquietação com o recente movimento da “liderança humanizada” me remete ao pensamento do filósofo grego Protágoras de Abdera (sec. V a.C): **O homem é a medida de todas as coisas**. Então, desde há muito que o ser humano é central!

Este livro é um convite para explorar e dominar esses Protocolos que não apenas promovem a eficiência e a produtividade, mas também cultivam conexões profundas, geram confiança e inspiram equipes a alcançarem resultados extraordinários.

Muito embora você possa ler e refletir sobre os conteúdos e ferramentas de gestão propostos para cada Protocolo

separadamente, eles estão intrincados como uma teia. Um Protocolo só vai fazer total sentido se acompanhado dos demais. Você vai perceber ao longo da leitura que diversos conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários para a aplicação de todos os Protocolos, com especial destaque para empatia, escuta ativa, dar e receber feedback, comunicação não-violenta, cooperação e colaboração, confiança entre outros.

O ponto de partida da nossa jornada pelos 5 Protocolos é uma breve viagem pelo contexto que nos cerca, para compreender o cenário em constante mudança que desafia os líderes contemporâneos. Exploraremos as dinâmicas atuais que transformam de forma permanente o ambiente de trabalho e como a liderança pode se adaptar, aproveitando as oportunidades abertas pelos cenários sociais e organizacionais.

Com esse contexto apresentado, vamos conhecer os Protocolos.

Antes, porém, de onde surgiu a ideia de escrever sobre Protocolos da Liderança? Ao final do ano de 2020, por volta de outubro, estávamos iniciando a retomada da economia em diversos setores duramente atingidos pela Pandemia do Coronavírus. Um desses setores era a hotelaria e você pode imaginar a preocupação do setor com a abertura dos hotéis, no que se referia a segurança sanitária de hóspedes, funcionários e toda a rede de apoio da atividade. Os protocolos de segurança eram imensos e intensos, tornando a experiência do cliente algo extremamente difícil de ser aplicado, sobretudo pela responsabilidade dos funcionários na execução das medidas de segurança. Nesse sentido, o papel da liderança dessas equipes internas seria fundamental para a reabertura das atividades, com a preocupação genuína também com a saúde física e mental das equipes de trabalho.

Nesse contexto fui convidado por um amigo de longa data, Leonardo Ortega, então CEO de uma rede de hotéis na paradisíaca Rio Quente, local muito conhecido pelas águas termais e pela imensa infraestrutura de hospedagem e lazer, a realizar uma palestra para a equipe de liderança sobre os cuidados que líderes e gestores precisavam adotar com suas equipes no sentido de criar e manter um ambiente não só seguro do ponto de vista sanitário, mas também um ambiente de segurança psicológica e com um clima organizacional sadio e desafiador.

Ao desenvolver os conteúdos para essa palestra, onde falei sobre empatia, escuta ativa, vulnerabilidade, gentileza, esperança e compaixão, escolhi como chamada Os Protocolos da Liderança na Retomada.

Ao longo dos anos seguintes fui me aprofundando nos temas e associando os Protocolos à Liderança Humanizada, tão falada nos dias de hoje, mas que ainda precisa de um enorme processo de mudança de mentalidade e de comportamento de líderes em todos os níveis e das organizações em todos os setores.

Em algum momento que não me recordo ao certo, já estava ministrando palestras e treinamentos com o tema Os 5 Protocolos da Liderança Humanizada, que dá origem a este livro.

De forma breve, os 5 Protocolos compreendem:

### **Consideração**

A base essencial para a liderança humanizada começa com a Consideração por você e pelos outros. Este protocolo examina a importância de reconhecer, respeitar e valorizar as suas perspectivas e necessidades e das pessoas que estão no campo de influência do Líder.

## **Esperança**

Neste capítulo, mergulharemos na poderosa influência da Esperança na liderança, mostrando como a inspiração e a visão positiva do futuro, aliadas às ações assertivas e consistentes no presente podem criar um ambiente positivo para o crescimento e a superação de desafios.

## **Compaixão**

A Compaixão não é apenas um sentimento, mas uma força motriz para líderes verdadeiramente impactantes. Vamos explorar como a empatia genuína e o cuidado com a pessoa — essências da compaixão — podem transformar a cultura organizacional e fortalecer o vínculo entre líderes e suas equipes.

## **Vulnerabilidade**

Não há mais espaço para super-heróis. A Vulnerabilidade é a chave para a autenticidade na liderança. Descobrir como a coragem de ser vulnerável pode criar conexões mais profundas, construir confiança e inspirar um ambiente de trabalho baseado na confiança mútua e no crescimento pessoal.

## **Gentileza**

A Gentileza, muitas vezes tida como um elemento meio esquecido nas relações digitais e em um mundo líquido, traz em sua simplicidade e humildade também uma força transformadora que gera um ativo incrível: a reciprocidade. Vamos explorar como atos simples de bondade podem criar um ambiente de trabalho positivo, encorajar a colaboração e fortalecer os laços entre pessoas.

Este livro é instrumento para ajudá-lo a percorrer uma jornada, com reflexões e informações que podem ser aplicadas na sua prática de liderança. Vamos explorar casos reais de líderes e organizações, estratégias testadas e ferramentas aplicáveis que permitirão que você incorpore esses Protocolos em sua própria prática de liderança, além de uma bibliografia completa que podem ajudá-lo nessa jornada de descoberta e transformação.

Prepare-se para ser desafiado a repensar esse significado mais atual da liderança e a abraçar uma abordagem mais humana, autêntica e impactante. Junte-se a mim nesta jornada rumo a uma liderança que não apenas transforma negócios, mas também enriquece vidas.

Amostra

## Parte I - O Contexto Atual

**Mentor:** Então, você está assumindo seu primeiro cargo de liderança? Parabéns! Mas devo dizer que nunca tivemos um momento tão único e desafiador para liderar.

**Novo Líder:** Obrigado! Estou animado, mas confesso que também estou um pouco ansioso. Ouvi falar sobre como o ambiente de trabalho está mais complexo hoje, com tantas gerações diferentes trabalhando juntas...

**Mentor:** Exatamente! Estamos vivendo um momento histórico onde cinco gerações coexistem no mesmo ambiente organizacional — dos Baby Boomers à Geração Alpha. Cada uma delas com valores, expectativas e formas de trabalhar completamente diferentes.

**Novo Líder:** E como gerenciar essas diferenças? Parece um desafio e tanto!

**Mentor:** O segredo está na liderança humanizada. Precisamos colocar as pessoas no centro das decisões. E para isso, as habilidades técnicas já não são suficientes — são as soft skills que farão toda a diferença.

**Novo Líder:** Soft skills como...?

**Mentor:** Inteligência emocional, comunicação eficaz, capacidade de resolver conflitos, pensamento crítico... Essas são apenas algumas das dez principais *soft skills* que os líderes precisam desenvolver hoje. E tudo isso em um contexto onde vivemos simultaneamente em dois mundos desafiadores.

**Novo Líder:** Dois mundos?

**Mentor:** Sim! O mundo VUCA — Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo — e o mundo BANI — Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível. Esses contextos exigem de nós uma nova abordagem para liderar, uma que seja mais adaptável e humanizada.

**Novo Líder:** Parece que precisamos de uma verdadeira transformação na forma como lideramos...

**Mentor:** É preciso entender que liderar com foco no ser humano, é o melhor caminho! Tratar da felicidade, do propósito, da construção de confiança e de relacionamentos produtivos são também habilidades que os líderes precisam enfrentar neste novo contexto! Juntos, esses elementos formam o alicerce para uma nova compreensão do papel do líder no século XXI — um líder que não apenas alcança resultados, mas que transforma organizações através do desenvolvimento humano.

# **1. As 5 Gerações no ambiente organizacional - um momento único**

O ambiente de trabalho contemporâneo é um caldeirão efervescente de ideias, experiências e perspectivas, moldado pela presença simultânea de cinco gerações distintas. Cada grupo geracional traz consigo um conjunto único de valores, expectativas e estilos de trabalho que influenciam profundamente a dinâmica organizacional.

## **Baby Boomers: A Pedra Angular das Organizações**

Os Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964, representam uma geração que cresceu em um período de prosperidade econômica e desenvolvimento pós-guerra. Este grupo é frequentemente associado a uma forte ética de trabalho, lealdade organizacional e respeito pela hierarquia.

Tradicionalistas por natureza, os Baby Boomers valorizam a estabilidade e demonstram um comprometimento robusto com as missões corporativas. Eles tendem a preferir a comunicação face a face e a valorizar o tempo dedicado à construção de relacionamentos profissionais.

## **Impacto Organizacional**

Líderes Baby Boomers são conhecidos por sua abordagem sistemática e relacional ao gerenciamento. Eles cultivam um

ambiente de trabalho onde a experiência é uma commodity valiosa e o conhecimento institucional é passado através de canais hierárquicos bem estabelecidos. Em contrapartida, tendem a ser mais resistentes a inovações tecnológicas abruptas, preferindo a implementação gradual de mudanças e a validação por meio de processos bem definidos. Além disso, a experiência dos Baby Boomers em negociações e gestão de crises é um ativo inestimável para qualquer organização.

### **Exemplo Prático**

Grandes empresas de manufatura frequentemente têm Baby Boomers em cargos de liderança, onde sua experiência em gestão de operações, supervisão de processos complexos e conhecimento profundo das regulamentações industriais é inestimável. Eles podem, por exemplo, liderar projetos de otimização de processos com base em anos de experiência prática.

### **Geração X: Os Agentes de Transição**

A Geração X, nascida entre 1965 e 1980, ocupa um espaço crítico como uma ponte entre métodos tradicionais e modernidade tecnológica. Tendo crescido durante rápidos avanços tecnológicos e mudanças econômicas, estes indivíduos desenvolveram uma adaptabilidade intrínseca, tornando-os líderes ideais em tempos de mudança.

A Geração X é caracterizada pela sua independência, capacidade de resolução de problemas e um certo ceticismo em relação às grandes instituições.

## **Papel na Organização**

Esta geração valoriza a independência e a autossuficiência, frequentemente buscando um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional que gerações anteriores não priorizaram.

Eles se destacam em papéis de liderança que exigem habilidade para adaptar e implementar novas tecnologias, especialmente em processos empresariais. A Geração X tende a ser pragmática e orientada a resultados, focando na eficiência e na entrega de valor.

## **Exemplo Prático**

No setor de tecnologia da informação, a Geração X frequentemente lidera projetos de transformação digital, alavancando seu conhecimento para integrar sistemas tradicionais com modernas soluções de software, como a migração para a Computação em Nuvem ou a implementação de metodologias ágeis. Eles atuam como tradutores entre as necessidades de negócios e as capacidades tecnológicas.

## **Millennials: A Geração do Propósito**

Os Millennials, ou Geração Y, nascidos entre 1981 e 1996, são a primeira geração a amadurecer na era digital. Seu desejo por propósito, impacto social e balanço entre vida e carreira redefine os paradigmas organizacionais.

Envolvidos com tecnologia e inovação, eles almejam um ambiente de trabalho colaborativo e flexível. Os Millennials são conhecidos por sua busca por feedback constante, sua habilidade em multitarefas e sua forte presença nas redes sociais.

## **Busca por Propósito**

Millennials desafiam estruturas tradicionais ao priorizar trabalhos que não apenas oferecem remuneração, mas também satisfação pessoal e social. Valorizam culturas corporativas que promovem a inclusão, a diversidade e o desenvolvimento contínuo. Eles são atraídos por empresas que demonstram responsabilidade social corporativa e que oferecem oportunidades de voluntariado e engajamento comunitário.

## **Exemplo Prático**

Em startups, os Millennials ocupam frequentemente posições de liderança, favorecendo práticas de trabalho ágeis e projetadas para rápida adaptação e crescimento, refletindo seus valores de inovação e propósito coletivo. Eles podem implementar ferramentas de colaboração online, como Slack ou Microsoft Teams, para facilitar a comunicação e o trabalho em equipe.

## **Geração Z: A Força da Fluidez Digital**

A Geração Z, nascida entre 1997 e 2012, é o primeiro grupo verdadeiramente nativo digital. Crescendo em um mundo saturado por informação imediata e redes sociais, eles trazem para o ambiente de trabalho uma perspectiva moderna sobre comunicação e colaboração.

A Geração Z é caracterizada por sua fluência digital, sua capacidade de aprender rapidamente e sua preferência por comunicação visual e concisa.

## **Abordagem Inovadora ao Trabalho**

Esta geração valoriza a transparência e a autenticidade, preferindo líderes que sejam acessíveis e dispostos a interagir de maneira igualitária. Sua proficiência em ferramentas digitais possibilita a introdução de novas soluções tecnológicas para antigos problemas empresariais. Eles são adeptos de plataformas como TikTok, Instagram e YouTube, e esperam que as empresas utilizem essas ferramentas para se comunicar com eles.

### **Exemplo Prático**

Empresas de e-commerce e mídias sociais são campos onde a Geração Z lidera a implementação de estratégias inovadoras para maximizar engajamento e eficiência através de plataformas digitais. Eles podem criar conteúdo de marketing viral, gerenciar campanhas de mídia social e analisar dados para otimizar o desempenho online.

### **Geração Alpha: Expectativas Futuras e Tendências Emergentes**

A Geração Alpha, nascida a partir de 2013, começa a se preparar para sua entrada no mercado de trabalho. Embora ainda em sua infância, essa geração está crescendo em um ambiente de tecnologia avançada e constante evolução, o que moldará suas expectativas e capacidades futuras.

A Geração Alpha está sendo exposta a inteligência artificial, realidade aumentada e outras tecnologias emergentes desde cedo, o que influenciará sua forma de pensar e trabalhar.

## **Perspectivas Futuras**

Espera-se que a Geração Alpha traga inovações disruptivas, aplicando inteligência artificial e automação com facilidade. Eles buscarão carreiras que ofereçam personalização e velocidade, integrando aspectos de realidade virtual e aumentada em suas práticas cotidianas. A Geração Alpha provavelmente valorizará a aprendizagem contínua e a adaptabilidade, buscando carreiras que permitam o desenvolvimento de novas habilidades ao longo do tempo.

## **Potencial Futuro**

As Organizações devem antecipar a necessidade de formação contínua e arranjos de trabalho únicos, preparados para acomodar um grupo que cresce familiarizado com interação instantânea e contínua acessibilidade à informação e educação digital. As empresas podem precisar investir em plataformas de aprendizagem online, programas de mentoria e outras iniciativas para atrair e reter talentos da Geração Alpha.

## **Harmonizando a Diversidade Geracional**

O atual cenário organizacional, enriquecido pela sobreposição de cinco gerações, desafia e inspira líderes a cultivarem culturas corporativas inclusivas e inovadoras. Integrar as distintas formas de ver o mundo e trabalhar não só melhora a resiliência organizacional, como também estimula a criatividade e competitividade no mercado global. A chave para o sucesso reside na capacidade de criar um ambiente onde todas as gerações se sintam valorizadas, respeitadas e capacitadas a contribuir com o seu melhor.

## Insights para Líderes

Para maximizar o potencial intergeracional, líderes devem adotar uma abordagem empática e adaptável, priorizando:

- **Formação continuada:** implementando programas que promovam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos entre gerações. Isso pode incluir programas de mentoria reversa, onde os membros mais jovens da equipe ensinam os mais velhos sobre novas tecnologias, enquanto os mais velhos compartilham sua experiência e conhecimento institucional.
- **Flexibilidade organizacional:** criando políticas de trabalho que acomodem diversas expectativas em termos de horários, locais e modalidades de trabalho. Isso pode incluir opções de trabalho remoto, horários flexíveis e programas de bem-estar que atendam às necessidades de diferentes gerações.
- **Comunicação aberta:** fomentando um ambiente onde a transparência e a comunicação fluída são incentivadas. Isso pode incluir a utilização de ferramentas de comunicação online, como Slack ou Microsoft Teams, para facilitar a comunicação entre diferentes gerações, bem como a realização de reuniões regulares para compartilhar informações e feedback.

Ao compreender e valorizar as singularidades de cada geração, as organizações estarão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios emergentes e acionar uma estratégia de liderança que aproveita plenamente a riqueza da diversidade geracional. Isso não apenas melhorará o desempenho da organização, mas também criará um ambiente de trabalho mais inclusivo e gratificante para todos.