

# AS SOFT SKILLS OBRIGATÓRIAS AO CMO

As soft skills que sustentam quem  
chega (e permanece) na cadeira de CMO.





## INTRODUÇÃO

Quem ocupa a cadeira de um CMO (Chief Marketing Officer), Vice-Presidente de Marketing ou Diretor de Marketing percorre um longo caminho até chegar a um posto que, muitas vezes, pode se assemelhar a uma cadeira elétrica. Isso porque **a média de permanência de um executivo nessas posições é de apenas dois a três anos por empresa**. Para chegar lá – e, sobretudo, para se manter – são necessárias muita habilidade técnica e experiência acumulada ao longo da carreira. No entanto, é inegável que **o fator que realmente diferencia os grandes líderes é o comportamento**.

É a forma como cada profissional lida com os desafios do negócio que determina se ele terá uma trajetória de sucesso para contar.

Diante dos desafios recorrentes e avassaladores do mercado, **o profissional de Marketing precisa estar preparado desde cedo** – ainda como estagiário, analista ou gerente.

E essa preparação passa, necessariamente, pelo desenvolvimento de soft skills essenciais ao seu trabalho. Foi nesse contexto que o Mundo do Marketing realizou um mapeamento inédito das soft skills essenciais ao CMO, analisando dezenas de anúncios de vagas para essa posição e conduzindo entrevistas com formadores de opinião e executivos que ocupam essa cadeira.

Dessa investigação emergiu uma lista de **10 soft skills** consideradas obrigatórias.

Identificar essas habilidades, no entanto, foi apenas o primeiro passo. O desafio seguinte foi transformar esse mapeamento inicial de natureza qualitativa em uma ferramenta prática, capaz de orientar o desenvolvimento do profissional de marketing ao longo de sua carreira. Essa ideia abriu espaço para uma colaboração estratégica entre o Mundo do Marketing e o curso de Administração da ESPM-SP, unindo visão de mercado e excelência acadêmica.



A partir dessa parceria, estruturou-se um projeto dedicado à criação de um instrumento que ajudasse profissionais de marketing a compreenderem suas próprias habilidades comportamentais – um aspecto ainda pouco explorado e de grande valor para o desenvolvimento de carreira na área.

O estudo contou, então, com uma etapa quantitativa rigorosa, liderada pelos professores de métodos quantitativos do curso de Administração da ESPM-SP, na qual as 10 soft skills iniciais foram testadas por meio de uma abordagem quantitativa. Esse processo resultou

na validação de quatro habilidades centrais – aquelas que se mostraram mensuráveis e capazes de diferenciar líderes de marketing dos demais profissionais. São elas: liderança, orientado a resultados, analítico data-driven e relacionamento e influência. Além de constituírem o núcleo das soft skills obrigatórias ao CMO apresentadas neste e-book, essas quatro habilidades formam também a base de um framework comportamental de quatro quadrantes, desenvolvido a partir dos dados do estudo, que organiza diferentes estilos de atuação observados entre líderes de marketing.



Este e-book está organizado da seguinte maneira: inicialmente, apresentamos como as 10 soft skills foram mapeadas, bem como suas definições. Em seguida, mostramos como elas foram transformadas em um modelo

quantitativo, quais quatro habilidades foram validadas e introduzimos o framework resultante. Por fim, disponibilizamos o questionário para você responder, acompanhado das considerações finais que sintetizam os principais aprendizados do projeto.

**Boa leitura!**

# AS 10 **SOFT SKILLS** OBRIGATÓRIAS AO CMO

A identificação das 10 soft skills foi realizada a partir de 2 frentes complementares. A primeira consistiu em um levantamento sistemático de anúncios de vagas para Diretores, CMOs e Vice-Presidentes de Marketing no LinkedIn e em empresas de recrutamento, o que permitiu mapear as competências comportamentais exigidas com mais frequência.

Em paralelo, foram conduzidas entrevistas em profundidade com líderes de marketing – Diretores, CMOs, Vice-Presidentes e executivos que ocupam

ou já ocuparam essa cadeira – trazendo à tona questões práticas que não costumam aparecer nos anúncios, como dilemas recorrentes, padrões de decisão e comportamentos que diferenciam profissionais de alta performance.

Todo esse material foi posteriormente analisado por meio de um processo interpretativo, no qual as evidências foram organizadas em categorias temáticas. Esse processo consolidou os padrões identificados e resultou na definição das 10 soft skills obrigatórias ao CMO, apresentadas na tabela abaixo.



**As 10 soft skills descrevem o repertório comportamental dos líderes de marketing de sucesso.**



**Elas combinam capacidades individuais, interpessoais e organizacionais exigidas ao longo da carreira.**



**O conjunto de 10 soft skills funciona como o referencial conceitual que sustenta a análise do perfil do líder de Marketing.**



**Em conjunto, essas soft skills traduzem a complexidade e a amplitude do papel do CMO.**

## Definições e comportamentos típicos das 10 soft skills obrigatórias ao CMO

SOFT SKILL	DEFINIÇÃO	COMO APARECE NA PRÁTICA
<b>#1</b> Resiliência	Capacidade do indivíduo de lidar com problemas, adaptar-se a mudanças, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas, como choque, estresse, algum tipo de evento traumático, entre outros.	Enxerga-se como uma pessoa forte e dá o seu melhor, independentemente das dificuldades.
<b>#2</b> Gerenciar riscos	Capacidade de adotar melhores práticas de infraestrutura, políticas e metodologias para gerenciar limites de risco aceitáveis, capital, precificação e carteira de decisões.	Antes de avançar, levanta os “e se...?” e recalibra o plano quando surgem novas informações.
<b>#3</b> Liderança	Habilidade de motivar, influenciar, inspirar e conduzir um grupo de pessoas a fim de atingir objetivos.	Quando o time trava, assume a frente sem hesitar e define o caminho.
<b>#4</b> Orientado a resultados	Capacidade de manter o foco na concretização dos objetivos, garantindo que os resultados sejam alcançados conforme o esperado.	Mantém o olhar na meta e estimula o time a ir além do “bom o suficiente”.
<b>#5</b> Analítico data-driven	Capacidade de gerar insights e identificar tendências a partir de dados sobre consumidores e como eles se comportam – o que compram, a eficácia dos anúncios e como navegam.	Analisa dados, checa premissas e sustenta decisões com base em fatos e números.
<b>#6</b> Relacionamento e influência	Envolve a capacidade de construir e manter relações interpessoais por meio de conexões, associações e afiliações entre duas ou mais pessoas. Essas relações variam em aspectos como grau de intimidade ou autorrevelação, duração, reciprocidade e distribuição de poder. A influência refere-se à capacidade de impactar decisões, comportamentos ou percepções de outras pessoas, promovendo mudanças a partir da interação social.	Transita com facilidade entre pessoas e grupos, tornando conversas e alinhamentos mais fluidos.
<b>#7</b> Gerenciamento de projetos e de equipes multidisciplinares	Processo de liderar equipes diversas para atingir todos os objetivos de um projeto dentro das restrições de escopo, prazo e recursos. Essas informações são, em geral, descritas na documentação do projeto, criada no início do seu desenvolvimento.	Mantém todos informados, antecipa travas e move o projeto ao perceber sinais de paralisação.
<b>#8</b> Senso crítico	Capacidade de analisar fatos de forma crítica para formar um julgamento. Trata-se de um conceito complexo, com várias definições, que geralmente envolve a análise racional, cética, imparcial de evidências factuais.	Faz perguntas diretas para testar a lógica e só valida uma decisão após avaliar os argumentos.
<b>#9</b> Habilidade de criar e desenvolver	Criar envolve dar origem a algo novo; desenvolver refere-se a fazer crescer, fortalecer e ampliar capacidades ou possibilidades, promovendo o progresso contínuo.	Diante de bloqueios, muda o ângulo de análise e destrava o problema a partir de outra perspectiva.
<b>#10</b> Ampla repertório cultural	Conjunto de conhecimentos adquiridos a partir de experiências culturais, educacionais e sociais.	Ajusta a comunicação conforme o contexto e enxerga nuances culturais que outros não percebem.

Como essas soft skills se manifestam no dia a dia do CMO? E que vivências, desafios e situações reais ajudam a compreender sua importância? A seguir, aprofundamos cada uma delas a partir dos aprendizados da etapa inicial deste projeto, destacando nuances e contextos que revelam sua importância no exercício da liderança em marketing.

**#1**

## **Resiliência**

Uma carreira de sucesso não se constrói da noite para o dia. Assim como acontece com um piloto de avião, são necessárias muitas horas de voo para chegar ao destino pretendido. E, também como um comandante em uma aeronave, você está sujeito a muitas turbulências ao longo do caminho. Os pilotos não têm outra opção a não ser enfrentar essas turbulências. Em alguns casos, eles conseguem evitá-las ajustando a rota, o que pode aumentar o consumo de combustível e o tempo de voo.

Ainda assim, não podem desistir. Não podem largar o manche, abandonar a tripulação ou os passageiros – precisam seguir em frente rumo ao destino.

Da mesma forma, você mesmo é o passageiro da própria carreira e só chegará longe se tiver resiliência para encarar e vencer todas as pressões e turbulências do percurso. Todas as 10 soft skills são essenciais, mas a resiliência é a base para todas as demais.



## #2

## Gerenciar riscos

Se o desafio é pequeno, o resultado tende a ser pequeno. Se é mediano, o resultado costuma ser medíocre. Mas quando o desafio é grande, o resultado pode ser exponencial. As empresas buscam constantemente ampliar seus resultados e, no contexto atual, isso implica assumir riscos. Não é possível alcançar resultados diferentes fazendo sempre as mesmas coisas. É preciso buscar o novo e, ao mesmo tempo, gerenciar os riscos externos e inerentes às inovações que precisam ser implementadas. Segundo uma enquete realizada pelo Mundo do Marketing no LinkedIn, com 779 respondentes, 34% dos profissionais de Marketing apontaram a inovação como seu principal foco.

## #3

# Liderança

Vivemos uma nova fase da liderança mundial, que se reflete também no Marketing. Historicamente, já vimos CMOs difíceis de trabalhar – um tema quase tabu. Características como o egocentrismo, antes toleradas, vêm dando lugar a um modelo de liderança mais empático. Quando o líder se coloca ao lado da equipe, consegue engajar as pessoas e extrair o melhor de cada uma. A liderança de Marketing deve ser um exemplo inspirador: alguém que motiva, incentiva e orienta, mas que também participa e se envolve. O CMO deve ser um exímio gestor de pessoas, pois lidera equipes grandes e diversas. Além disso, deve ter credibilidade para gerar confiança – tanto dentro do time quanto junto ao CEO e à alta liderança – e orientar a organização em direção aos seus objetivos estratégicos.



## #4

# Orientado a resultados

Em um passado não muito distante, o Marketing carregava o estigma de ser o departamento das festas e dos brindes. Felizmente, essa fase ficou para trás. Hoje, o cenário é igualmente radical: ou se entrega resultado, ou se perde espaço. Não há como escapar: é fundamental ser orientado a resultados. É quase que uma hard skill, embora nem todos a dominem. Essa soft skill “esconde” outros atributos, pois para perseguir o resultado é preciso priorizar e focar – e aqui estão outras softs. Outro ponto igualmente relevante é a capacidade de demonstrar resultados. Não basta você fazer mil coisas, lidar com múltiplas demandas e atividades; é preciso evidenciar, de forma consistente, os resultados alcançados. E isso deve acontecer no dia a dia.

**#5**

## **Analítico data-driven**

Desde 2006, ano de lançamento do Mundo do Marketing, já se falava em matemarketing. O Mundo do Marketing evoluiu e é hoje uma ciência orientada a dados. Por isso, 9 em cada 10 vagas exigem um perfil analítico. A leitura e interpretação de dados são essenciais não apenas para conduzir campanhas, mas principalmente para definir estratégias. Olhar o passado para projetar o futuro e analisar o presente para indicar mudanças e ações tornou-se indispensável. Literalmente, é muito arriscado tomar decisões no universo do marketing sem uma base de dados confiável e tirar dela o que é importante para o negócio. “O gestor tem a opção de deixar de ser reativo e começar a ser proativo. Para isso, há itens-chave”, afirmou Diogo Gouvêa em seu artigo publicado no Mundo do Marketing. É preciso ter uma visão integrada dos dados de Marketing; uma abordagem mais ousada para otimização de campanhas; e uma segmentação mais precisa dos clientes existentes.

**#6**

## **Relacionamento e influência**

O profissional de Marketing é um vendedor: vende ideias, produtos, serviços, marcas, atitudes, posicionamentos e propósitos. Por isso, precisa se relacionar muito bem com as pessoas, compreender suas necessidades, desejos e aspirações. Precisa ser gente como a gente, sabe? A capacidade de se relacionar bem e influenciar é importante também no ambiente interno, quando o CMO precisa defender suas ideias perante o conselho, o CEO e sua própria equipe. Boa parte do tempo de um profissional de Marketing deve ser dedicada ao desenvolvimento das pessoas. A sua capacidade de influência e de relacionamento está diretamente ligada à performance do time. Trata-se de uma soft skill complementar à liderança e essencial ao sucesso do líder, especialmente no relacionamento com diferentes stakeholders, estando intimamente conectada à sétima soft skill.



**#7**

## **Gerenciamento de projetos e de equipes multidisciplinares**

A complexidade do Marketing exige um CMO capaz de gerenciar múltiplas demandas, oportunidades e riscos simultaneamente. Por isso, a experiência prévia em gestão é fundamental, e um bom gerente de projetos hoje é uma demanda rara de preencher. Com tantas iniciativas obrigatórias ao Marketing, manter tudo na palma da mão não é tarefa fácil, especialmente em organizações maiores, quando temos muitas equipes envolvidas – não apenas dentro do próprio departamento de Marketing, mas também entre áreas parceiras que dependem diretamente de sua atuação. As interdisciplinaridades, assim como as prioridades, precisam ser muito bem gerenciadas. É muito fácil você perder o foco nos dias de hoje. Por isso, como já destacamos, é necessário priorizar. E isso só é possível se você estiver gerenciando bem todas as suas iniciativas e equipes.

## #8

## Senso crítico

Para ser um Vice-Presidente de Marketing, você certamente já passou por muitas experiências e deve ter uma certa maturidade. Essas características são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas. Um CMO tem muitas decisões importantes e, por isso, não pode errar. Sempre falo que precisamos olhar para além do nosso umbigo e não trazer para a mesa nossas próprias visões e realidade para definir as estratégias de uma empresa. É preciso analisar os números, inúmeros fatores, tendências e ter uma boa dose de bom senso para tomar decisões que podem impactar a vida de dezenas ou milhões de pessoas. Você está, também, exposto a inúmeras oportunidades, muitos caminhos, soluções e ideias. Saber fazer a distinção entre o certo e o errado, o melhor e o pior caminho, a aposta arriscada da mais arriscada fará toda a diferença para que você seja mais assertivo.

**#9**

## Habilidade de criar e desenvolver

Um CMO não fica isolado em sua sala ou em uma torre, só direcionando estratégias e iniciativas.

Ele precisa fazer as coisas acontecerem. Deve liderar novas iniciativas e projetos para fazer a empresa crescer, apostar em novas oportunidades e, feito isso, é necessário ter acabativa. É fundamental focar no crescimento, sempre pensar em fazer mais.

Se você, a sua equipe e a sua empresa não estiverem crescendo constantemente, ela morrerá lentamente. Não existe meio-termo. Não existe ficar parado ou manter a sua posição, pois você perderá em pouco tempo. O Marketing precisa fazer acontecer. Deve ser o motor da companhia, e você é o grande piloto. É preciso saber criar novos caminhos e acelerar bastante para vencer corrida após corrida e, no fim, o campeonato.



**#10**

## **Amplo repertório cultural**

O contrassenso aqui é interessante: cada vez mais, teremos que enfrentar problemas para os quais não há histórico, como aconteceu recentemente com a pandemia. Por isso, quanto maior for a sua diversidade cultural, melhor. Afinal, estamos sempre lidando com o novo. Por isso, você precisa aprender algo novo todos os dias. Não se pode, em hipótese nenhuma, ficar parado, sob o risco de ser atropelado pelas tendências. Você deve reconhecer que não há histórico suficiente para encarar diversas situações novas que surgirão à sua frente. Ampliar o seu repertório é fundamental para olhar os desafios por ângulos diferentes, especialmente em um país tão diverso como o Brasil, onde é possível vender um mesmo produto para pessoas tão diferentes.

As 10 soft skills, apresentadas aqui com suas definições, tensões e nuances da liderança em marketing, formam um entendimento profundo das atitudes e comportamentos dos CMOs. Esse conjunto serviu como base teórica para estruturar a ferramenta quantitativa que permite mensurar com clareza as soft skills obrigatórias ao CMO. É esse processo que apresentamos na próxima seção.

# AS QUATRO SOFT SKILLS MENSURÁVEIS OBRIGATÓRIAS AO CMO

Após a identificação qualitativa das 10 soft skills obrigatórias ao CMO, surgiu a seguinte questão: como validar quais delas, de fato, permitem comparar esses profissionais, acompanhar sua evolução e orientá-los no desenvolvimento de tais habilidades?

A etapa qualitativa revelou o mapa completo das habilidades. Para comparar perfis de forma justa e interpretar diferenças reais entre profissionais, é necessária uma ferramenta de mensuração. É exatamente aqui que entra o modelo quantitativo.

Ele não substitui o mapeamento inicial; ao contrário, complementa-o ao testar quais das 10 soft skills apresentam uma estrutura consistente para mensuração, isto é, quais podem gerar pontuações confiáveis e comparáveis, capazes de diferenciar profissionais que já dominam essas habilidades daqueles que ainda precisam desenvolvê-las. Para chegar a esse resultado, seguimos um processo em etapas sucessivas, alinhado às melhores práticas de ciência de dados e de desenvolvimento de escalas. De forma resumida, o caminho foi o seguinte:

1

Buscamos, na literatura internacional, escalas já validadas para medir cada uma das 10 soft skills, criando um conjunto inicial de opções disponíveis.

2

Selecionamos uma escala para cada soft skill, combinando análise técnica com curadoria, para garantir alinhamento com o conteúdo da etapa qualitativa. Dessa combinação surgiu a primeira versão do questionário. Todos os itens das escalas foram organizados em um formato Likert de 7 pontos, permitindo avaliar o grau de concordância dos respondentes.

3

Aplicamos um estudo piloto a um mailing do Mundo do Marketing e obtivemos 102 respostas, das quais 66% se declararam líderes de Marketing.

4

Analizamos o estudo piloto com técnicas multivariadas para verificar se as escalas operavam conforme o esperado e identificar oportunidades de otimização. Esse processo evidenciou quais itens efetivamente contribuíam para medir cada soft skill, permitindo refinar o instrumento e reduzir o questionário sem perdas significativas. A versão reduzida ficou composta por 40 itens, com cada skill sendo mensurada por 4 itens.

5

Conduzimos o estudo principal aplicando o questionário reduzido a uma amostra cuidadosamente selecionada de 234 profissionais de Marketing, dos quais 47% se declararam líderes de Marketing. A coleta combinou três fontes de coleta de dados: outro mailing do Mundo do Marketing, um mailing de ex-estudantes da ESPM e participantes recrutados por um painel online comercial, garantindo maior diversidade e representatividade do mercado de Marketing.

6

Realizamos análises multivariadas no estudo principal para verificar se a estrutura teórica se confirmava nos dados. Como resultado, chegamos à estrutura final composta por quatro das 10 soft skills iniciais, medidas por 16 itens, com quatro questões para cada habilidade. Esse é o modelo quantitativo final.

7

Com as quatro soft skills definidas, calculamos os respectivos scores de desempenho para líderes de Marketing e para não líderes. Em seguida, comparamos os dois grupos para verificar se as habilidades diferenciavam seus perfis comportamentais. Os resultados confirmaram essa distinção, revelando os gaps existentes entre líderes de marketing e liderados nessas quatro dimensões.





A partir daqui, detalhamos as etapas 5, 6, 7 e 8, que representam o coração do estudo quantitativo. Apresentamos o perfil dos respondentes, as análises realizadas e os principais aprendizados que permitiram chegar às quatro skills mensuráveis do modelo. Todas as análises foram conduzidas na linguagem de programação R, amplamente utilizada em ciência de dados.

Dessa forma, com o objetivo de tornar transparente o processo utilizado, iniciamos com a preparação e a testagem de integridade dos dados, verificando a consistência das respostas e possíveis comportamentos atípicos, como casos de straightlining (respondentes que marcam a mesma opção em muitas perguntas). Além disso, aplicamos um procedimento de detecção de outliers<sup>1</sup>, reduzindo a base de 247 para 234 casos válidos.

Todos os participantes da pesquisa atuavam na área de Marketing. Desse total, 11% ocupavam cargos de CMO ou VP de Marketing, 36% eram gestores

ou coordenadores de Marketing, e os restantes atuavam como profissionais da área (analistas, especialistas e funções equivalentes).

Entre os líderes de marketing, 47% tinham entre 5 e 10 anos de experiência em posições de liderança, e 53% possuíam 11 anos ou mais. Além disso, o tamanho das equipes de marketing que comandavam variava: 35% lideravam até 10 pessoas, 32% gerenciavam equipes entre 11 e 20 pessoas, e 33% eram responsáveis por times de 21 profissionais ou mais.

Quando perguntamos há quanto tempo estavam na organização atual, apenas 11% dos líderes de Marketing indicaram mais de 10 anos na empresa. A média estimada de tempo de casa foi de 5,4 anos, compatível com o observado no mercado, onde a permanência em posições de liderança de Marketing tende a ser relativamente curta, especialmente no nível C-Level, para o qual estudos anteriores indicam um período entre 2 e 3 anos.

<sup>1</sup> Os outliers foram removidos com base na distância de Mahalanobis, usando um critério estatístico bastante rígido ( $\alpha = 0,001$ , ou seja, apenas casos extremamente improváveis foram excluídos).

Todos os líderes de Marketing da amostra tinham ensino superior completo, e 42% já haviam concluído uma Pós-Graduação, indicando um nível de formação alinhado às exigências típicas das posições de liderança na área. Quanto ao background acadêmico e profissional, a maioria apresentava trajetória predominantemente em áreas humanas: 56% se declararam “mais humanas” e 18% “muito mais humanas”. Já 22% tinham perfil “mais exatas”, e apenas 4% “muito mais exatas”, reforçando que, mesmo diante da crescente demanda por decisões orientadas por dados, a liderança de Marketing continua majoritariamente formada por profissionais de base humanista.

Quando analisamos os liderados, esse padrão se intensifica: cerca de 87% têm formação de base humanista, enquanto apenas 13% vêm de áreas exatas. Ou seja, embora líderes e liderados sejam majoritariamente humanistas, observa-se uma presença proporcionalmente maior de profissionais de exatas entre os líderes (26%) do que entre os liderados (13%).

Esse contraste sugere que, à medida que as responsabilidades aumentam – especialmente nas camadas estratégicas do Marketing –, perfis com maior afinidade quantitativa passam a aparecer com mais frequência. A tabela abaixo sintetiza esse resultado.



## Comparação do background acadêmico: líderes vs. liderados<sup>2</sup>

GRUPO	QUANTIDADE	% HUMANAS	% EXATAS
Líderes de Marketing	111	74%	26%
Liderados	123	87%	13%
Total	234	81%	19%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A seguir, mostramos, de forma resumida, o processo que levou às quatro soft skills validadas pelo estudo principal. Nessa fase, o questionário continha 40 perguntas – quatro itens para cada uma das 10 habilidades originais. Aplicamos uma Análise Fatorial Exploratória, técnica utilizada para verificar se os itens realmente se agrupavam conforme a skill que deveriam medir. Os resultados foram claros: apenas 4 das 10 soft skills apresentaram seus quatro itens agrupados da forma esperada, indicando coerência interna e estrutura estável. São elas: liderança, orientado a resultados, analítico data-driven e relacionamento e influência. As demais não exibiram padrões suficientemente robustos que permitiriam mensuração confiável<sup>3</sup>. Análises complementares<sup>4</sup>

reforçaram esse conjunto final de quatro habilidades mensuráveis. Essas análises incluíram todo o conjunto de verificações de uma Análise Fatorial Confirmatória com quatro dimensões, a fim de avaliar a validade convergente e discriminante dos itens que as compõem.

Abaixo, apresentamos a tabela com as medidas de confiabilidade (alfa  $\geq 0,70$ ), além das médias e desvios-padrão das escalas das quatro soft skills validadas. A confiabilidade indica se os itens de cada skill realmente caminham juntos e medem o mesmo tipo de habilidade; valores acima de 0,70 são considerados adequados. As médias e os desvios-padrão foram calculados a partir de um indicador composto, obtido pela média simples dos quatro itens de cada skill.

<sup>2</sup> Um teste qui-quadrado indicou que a distribuição de background entre líderes de Marketing e liderados é estatisticamente diferente ( $\chi^2 = 5,60$ ; valor-p = 0,02). Em outras palavras, essa diferença não ocorre por acaso: líderes têm uma probabilidade significativamente maior de vir de áreas exatas do que os liderados.

<sup>3</sup> É difícil afirmar o porquê das outras seis skills não apresentarem consistência interna. No entanto, é provável que esse resultado decorra de uma combinação de fatores substantivos, como o fato de essas habilidades não apresentarem um “sinal” suficientemente forte ou coeso para serem capturadas por uma ferramenta quantitativa de alta precisão, e fatores metodológicos, como a relação entre o tamanho da amostra e o número de parâmetros que seriam necessários para estimar adequadamente um modelo com 10 soft skills simultâneas, além das escalas, embora validadas, terem sido utilizadas em outros contextos.

<sup>4</sup> A Análise Fatorial Confirmatória apresentou indicadores de ajuste adequados (RMSEA = 0,055; SRMR = 0,055; CFI = 0,951; TLI = 0,940), com todas as cargas fatoriais padronizadas acima de 0,60. Além disso, os índices de validade discriminante (HTMT < 0,85 entre todas as habilidades) confirmam que as quatro soft skills são estatisticamente distintas entre si.





## Média, desvio-padrão e confiabilidade das quatro soft skills mensuráveis

SOFT SKILL	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	CONFIABILIDADE ( $\alpha \geq 0,70$ )
Liderança	6,07	0,71	✓
Orientado a resultados	5,88	0,82	✓
Analítico data-driven	5,75	0,92	✓
Relacionamento e influência	5,38	1,16	✓

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

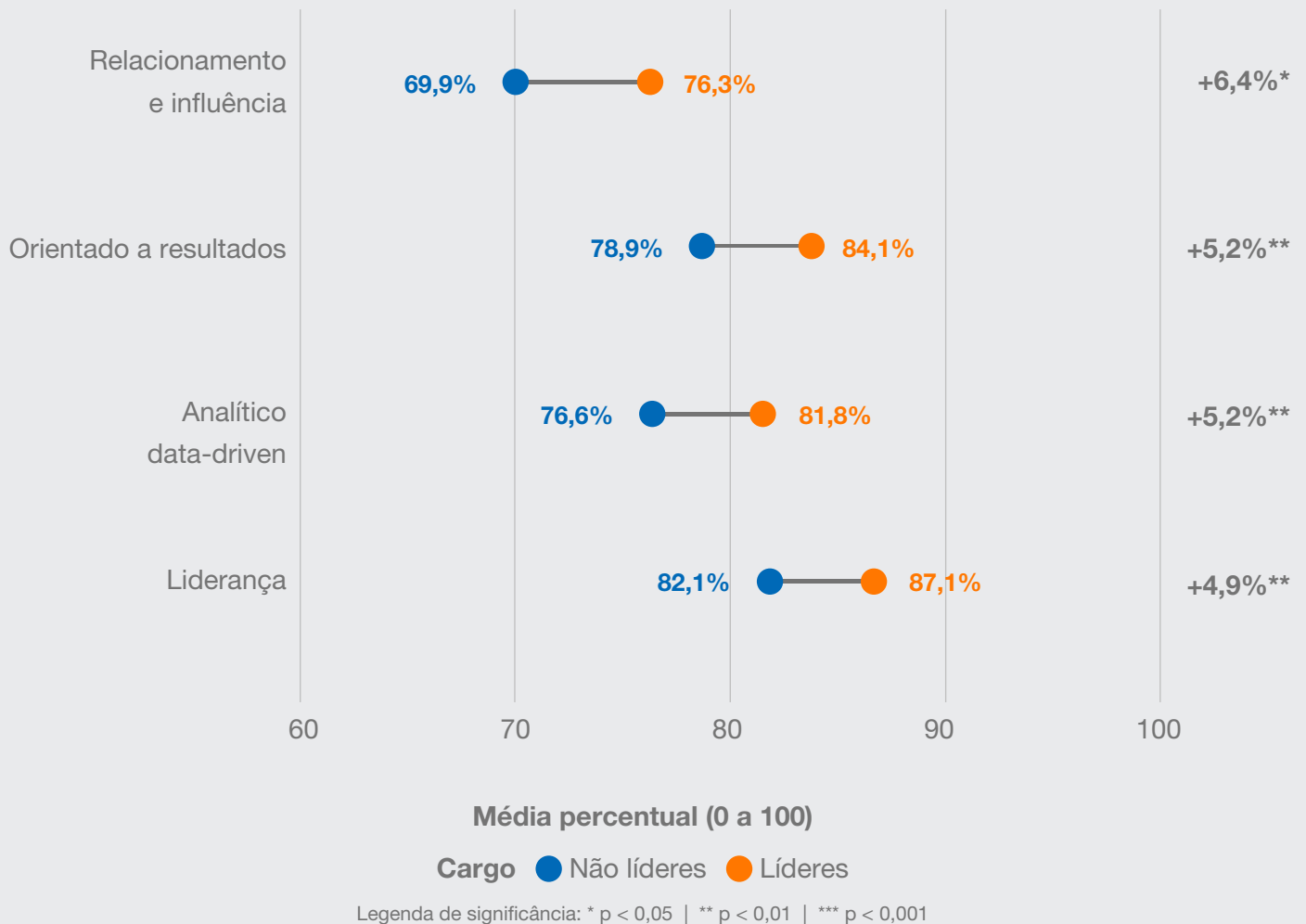
Para comparar líderes e não líderes nas quatro soft skills validadas, transformamos a escala original de 1 a 7 pontos em uma escala percentual de 0 a 100, facilitando a visualização dos resultados. Em seguida, calculamos um indicador composto para cada soft skill (a média simples dos quatro itens que a compõem) e utilizamos esses valores para estimar as diferenças entre líderes de marketing e profissionais sem função de liderança. As análises mostraram que líderes possuem níveis mais altos em todas as quatro habilidades mensuráveis. Os maiores gaps aparecem em relacionamento e influência

(diferença de 6,4 %), seguidos de analítico data-driven (diferença de 5,2 %), orientado a resultados (diferença de 5,2 %) e liderança (diferença de 4,9 %), todos estatisticamente significantes.

Em outras palavras, além de caracterizarem perfis distintos de atuação, as quatro soft skills também funcionam como marcadores comportamentais capazes de discriminar líderes de Marketing de liderados. Isso indica que influenciar pessoas, orientar esforços para resultados e decidir com base em dados são habilidades mais prevalentes em líderes de Marketing do que em liderados.

## Gaps entre Líderes de Marketing e Liderados

Diferenças percentuais e significância estatística



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Quando examinamos o conteúdo conceitual dessas quatro soft skills, é possível perceber que elas não aparecem apenas como dimensões independentes, mas tendem a se agrupar em duas forças que ajudam a descrever o comportamento do líder de Marketing.

De um lado, há um contínuo relacionado à forma como o profissional decide – variando entre uma base analítica, sustentada por dados e evidências, e uma base pragmática, orientada a resultados. De outro, observa-se

um eixo que descreve como ele se relaciona com as pessoas no dia a dia, oscilando entre uma abordagem mais relacional e influenciadora e outra mais direta e ativa. A combinação desses dois eixos gera um framework que sintetiza quatro estilos de atuação possíveis, ilustrados na figura a seguir.

Esse arranjo ajuda a compreender não apenas quais habilidades distinguem os líderes de Marketing, mas como elas se combinam para moldar diferentes estilos de atuação no cotidiano profissional.

## Framework das Soft Skills Obrigatórias ao CMO



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)







Para entender como esse framework se manifesta na prática, cada líder de Marketing foi classificado em um dos quatro quadrantes. Para tanto, foi criado um indicador composto que sintetiza as quatro habilidades, calculado pela média das escalas de liderança, orientado a resultados, analítico data-driven e relacionamento e influência.

Em seguida, foram organizados dois eixos<sup>5</sup>: um eixo horizontal, que estima o quanto a tomada de decisão tende a se apoiar em evidências analíticas ou em pragmatismo orientado a resultados, e um eixo vertical, que distingue entre uma abordagem de atuação mais relacional e uma mais direta. A combinação dessas duas dimensões posiciona cada líder em um dos quatro quadrantes comportamentais (por exemplo, perfil mais de influência e de orientação a resultados), revelando padrões de atuação predominantes no grupo.

Entre os líderes de Marketing da amostra, a distribuição entre os quadrantes foi relativamente equilibrada.

Aproximadamente 29,7% concentram-se no perfil “influencia para gerar resultados”, enquanto 27,0% aparecem em “influencia a partir de evidências”. Já 25,2% ocupam “mobiliza para gerar resultados”, e 18,0% se enquadram em “mobiliza a partir de evidências”. Observa-se uma leve predominância de perfis que operam pela influência em comparação à atuação direta (56,7% no polo de relacionamento e influência), indicando que a capacidade de construir relações e exercer influência é um elemento de destaque entre líderes de marketing. Da mesma forma, há uma tendência moderada a orientado a resultados em relação ao perfil de analítico data-driven (54,9% no polo de orientação a resultados), sugerindo que, na prática, a busca por impacto tende a prevalecer sobre a adesão estrita a evidências na forma de atuação desses profissionais.

---

<sup>5</sup> Os quatro escores médios das skills foram padronizados (z-scores) e usados para derivar dois eixos: o eixo horizontal foi calculado pela diferença entre os z-scores de orientado a resultados e analítico data-driven (eixo\_x = base da decisão), enquanto o eixo vertical foi obtido pela diferença entre os z-scores de relacionamento e influência e liderança (eixo\_y = abordagem interpessoal). Cada líder foi classificado em um dos quatro quadrantes conforme o sinal desses dois valores: ambos positivos, ambos negativos etc.



## Distribuição dos Líderes de Marketing nos Quatro Quadrantes do Framework

QUADRANTE	% DE LÍDERES
Influencia para gerar resultados	29,7%
Influencia a partir de evidências	27,0%
Mobiliza para gerar resultados	25,2%
Mobiliza a partir de evidências	18,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Em suma, os resultados mostram que, embora a área de Marketing seja majoritariamente composta por profissionais de formação humanista, os líderes se diferenciam por uma presença proporcionalmente maior de pessoas com trajetória em exatas, sinalizando que o domínio de números e análises tende a ganhar peso nas posições de maior responsabilidade.

**Entre as 10 soft skills inicialmente mapeadas, apenas quatro apresentaram estrutura suficientemente consistente para mensuração quantitativa (liderança, orientado a resultados, analítico data-driven e relacionamento e influência),** delineando um perfil de liderança capaz de tomar iniciativa, entregar resultados, sustentar decisões em evidências e influenciar pessoas. As maiores diferenças entre líderes e liderados emergiram justamente em relacionamento e influência e em

analítico data-driven, reforçando que a liderança de Marketing hoje depende de uma combinação decisiva entre rigor analítico e capacidade de construir conexões estratégicas.

O framework dos quatro quadrantes aprofundou essa leitura ao mostrar que essas habilidades se articulam em estilos distintos de decidir e atuar, revelando que, apesar de os maiores gaps estarem nos polos analítico e relacional, **o quadrante mais prevalente entre líderes é o de Influencia para gerar resultados – uma combinação que equilibra influência interpessoal com foco em performance.**

No conjunto, esses achados indicam que evoluir rumo à cadeira de CMO exige tanto competência analítica quanto maturidade relacional, além da capacidade de converter essas forças em impacto concreto por meio de influência para gerar resultados.

# AVALIE SEU PERFIL

## Agora é a sua vez!

Acesse o questionário pelo QR code abaixo e responda às perguntas que avaliam as quatro soft skills destacadas no estudo. Assim, você poderá ver como seu perfil se distribui entre liderança, orientado a resultados, analítico data-driven e relacionamento e influência.



Ao finalizar a avaliação, você receberá automaticamente uma tabela com suas pontuações individuais em cada soft skill, no mesmo formato do exemplo apresentado abaixo. Este resultado oferece um retrato direto e objetivo do seu perfil comportamental.

### Exemplo de Resultado Individual

<b>Influência e Relacionamento</b> 5,25	Envolve associações sociais, conexões ou afiliações entre duas ou mais pessoas. As relações interpessoais variam no grau de intimidade ou autorrevelação, bem como na duração, na reciprocidade e na distribuição de poder, para citar apenas algumas dimensões. Influência: refere-se à ação de um agente físico sobre alguém ou alguma coisa, suscitando-lhe modificações.
<b>Liderança</b> 4,50	É a habilidade de motivar, influenciar, inspirar e conduzir um grupo de pessoas a fim de atingir objetivos.
<b>Orientação a resultados</b> 4,75	É a capacidade que um profissional tem de focar na concretização dos objetivos e, assim, garantir que os resultados sejam alcançados conforme o esperado.
<b>Orientação baseada em dados</b> 5,50	É a obtenção de insights e identificação de tendências sobre os consumidores e como eles se comportam – o que compram, a eficácia dos anúncios e como navegam.

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).



Para facilitar a leitura dos seus resultados, disponibilizamos abaixo uma tabela de referência construída a partir das pontuações dos líderes de Marketing da nossa amostra. Cada skill apresenta uma faixa típica de desempenho.

O primeiro valor da faixa representa o limite superior do grupo com pontuações mais baixas entre os líderes;

o segundo valor representa o limite superior do grupo com pontuações intermediárias. Esses números funcionam como uma “zona de referência” para você compreender onde se posiciona: abaixo do primeiro valor, há espaço para desenvolvimento; acima do segundo valor, a habilidade está altamente desenvolvida.

**Tabela de referência: zona típica dos líderes<sup>6</sup>**

SOFT SKILL	ZONA DE REFERÊNCIA (LÍDERES)
Liderança	Entre 6,0 e 6,75
Orientado a resultados	Entre 5,5 e 6,75
Analítico data-driven	Entre 5,25 e 6,5
Influência e relacionamento	Entre 5,0 e 6,35

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

<sup>6</sup> O primeiro valor corresponde ao primeiro quartil (Q1) e o segundo valor ao terceiro quartil (Q3) das pontuações dos líderes em cada habilidade. Isso significa que 25% dos líderes apresentaram pontuações até o valor de Q1, enquanto 75% deles apresentaram pontuações até o valor de Q3.



**Comparando suas próprias pontuações com essas faixas, você poderá identificar rapidamente onde já atua no nível dos líderes de Marketing e onde há maior oportunidade de desenvolvimento.**

As zonas de referência ajudam a visualizar quais habilidades já estão consolidadas e em quais ainda existe espaço para aprimoramento. Suponha, por exemplo, que os seus resultados sejam aqueles apresentados na tabela anterior: 4,50 em liderança, 4,75 em orientado a resultados, 5,50 em analítico data-driven e 5,25 em relacionamento e influência.

Ao contrastar esses valores com as faixas observadas entre líderes, fica claro que o seu perfil já operaria no intervalo típico de líderes em competências como relacionamento e influência e analítico data-driven, enquanto ainda apresentaria espaço de desenvolvimento em liderança e orientado a resultados.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerramos este estudo com a convicção de que **compreender o comportamento do líder de Marketing deixou de ser um diferencial e tornou-se uma necessidade estratégica.**

O trabalho conjunto entre o Mundo do Marketing e a ESPM-SP mostrou que, embora a área viva sob intensa transformação tecnológica, são os atributos humanos e a forma como eles se manifestam nas decisões, nas relações e nos resultados que realmente diferenciam quem ocupa a cadeira do CMO.

Ao longo deste relatório, avançamos por três camadas que, quando conectadas, revelam a essência contemporânea da liderança em Marketing. A primeira camada é qualitativa, rica em narrativas e na leitura sensível da trajetória desses profissionais. A segunda é quantitativa, trazendo rigor metodológico e clareza estatística. A terceira, que emerge dessas duas frentes, oferece um olhar prático, aplicável e profundamente útil para o desenvolvimento de carreira.

Os achados mostram que, entre as 10 soft skills inicialmente mapeadas, quatro se destacam de maneira inequívoca por sua consistência, previsibilidade e poder explicativo: liderança, orientado a resultados, analítico data-driven e relacionamento e influência.

Esse conjunto não apenas representa o núcleo comportamental do líder de Marketing, mas traduz a complexidade da função em quatro forças centrais que sustentam o desempenho no curto, médio e longo prazo.

Também ficou evidente que **o líder de Marketing contemporâneo opera em uma fronteira rara: precisa ser analítico sem perder humanidade; influente sem perder coerência; orientado a resultados sem comprometer a inovação;** e capaz de atuar sob pressão sem abrir mão da ética e do senso crítico.

Em outras palavras, não estamos mais falando apenas de entregar campanhas, gerir marcas ou organizar equipes. Estamos falando de um profissional que traduz a ambiguidade do mundo atual e que, justamente por isso, precisa desenvolver repertório, adaptabilidade e consciência de impacto.

Outro ponto fundamental revelado pelos dados é que, embora a área permaneça majoritariamente humanista, os líderes apresentam uma proporção maior de profissionais com trajetória em exatas. Isso reforça que a liderança em Marketing deixou de ser intuitiva e passou a demandar profundidade analítica – não para substituir a sensibilidade,

mas para fortalecê-la. A combinação entre visão humana e rigor numérico é, hoje, o que separa o profissional preparado do profissional pronto.

O framework dos quatro quadrantes, derivado das análises estatísticas, amplia esse entendimento. Ele demonstra que **não existe “um único tipo ideal de líder”, mas, sim, diferentes formas de integrar evidências, performance e relações humanas.** A predominância do quadrante Influência para gerar resultados entre os líderes analisados indica que a força da liderança em Marketing reside na capacidade de mobilizar pessoas ao mesmo tempo em que se avança com clareza estratégica – e isso reflete um movimento que já vínhamos observando no mercado: o líder que conversa, que negocia, que inspira e que entrega.

Por fim, este estudo nasce para provocar uma mudança profunda: ajudar profissionais de Marketing a enxergarem, com precisão, quais habilidades comportamentais sustentam suas trajetórias – e quais precisam ser desenvolvidas para chegar mais longe.

#### **Autores:**

Rafael Laitano Lionello  
Cléber da Costa Figueiredo  
Bruno Mello  
Erika Camila Buzo Martins

O instrumento apresentado aqui é um passo importante nessa direção, pois devolve ao profissional um espelho honesto, técnico e aplicável.

Ele permite tanto o autoconhecimento quanto a preparação estratégica para posições de liderança.

Acreditamos que este material representa uma contribuição valiosa para um mercado que exige, cada vez mais, líderes completos. Líderes capazes de equilibrar racionalidade e sensibilidade, dados e intuição, influência e execução.

Líderes que compreendam que **a cadeira do CMO é, sim, desafiadora – mas também é um espaço de transformação profunda, desde que ocupado com consciência, preparação e coragem.**

Que este estudo inspire o desenvolvimento de novas competências, novas reflexões e, sobretudo, novos líderes prontos para construir o futuro do Marketing no Brasil.

**mun**do *do* marketing®

| ADMINISTRAÇÃO **ESPM**