

Como chegar ao cargo mais alto de uma empresa

Habilidades que encurtam essa trajetória

DESCRIÇÃO / RESUMO

No mercado de trabalho atual, a busca por cargos de liderança, como o de CEO, exige um conjunto de habilidades técnicas e socioemocionais que podem acelerar essa jornada. Este Recurso Educacional Aberto (REA) explora competências essenciais, como liderança, inteligência emocional, adaptabilidade e comunicação eficaz, indispensáveis para quem busca alcançar o cargo mais alto de uma organização. Além disso, aborda mudanças no perfil dos líderes contemporâneos, destacando o aumento da representatividade feminina em posições de alta gestão, um marco importante para a diversidade, e a necessidade crescente de dominar tecnologias avançadas, como inteligência artificial. Essas mudanças refletem as novas demandas do mercado e a importância de uma liderança adaptada aos desafios de um mundo em constante transformação. Com base no episódio "Quais habilidades encurtam o caminho para virar CEO" do podcast CBN Profissional, este material analisa exemplos de CEOs renomados, mostrando como experiências diversas e estratégias personalizadas contribuíram para o sucesso. Essas histórias destacam o papel central das habilidades socioemocionais em lideranças modernas, especialmente para superar desafios complexos e promover a inovação. O REA conclui com uma reflexão sobre como o desenvolvimento contínuo dessas competências acelera o crescimento profissional e molda uma liderança mais humana e inclusiva. Seu objetivo é preparar profissionais para posições de destaque, promovendo uma gestão que equilibre resultados financeiros com impacto positivo e sustentabilidade organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Inteligência Emocional, Adaptabilidade, Representatividade, Inovação.

AUTOR

Isabela Alves dos Santos (isabelaalves@ufpr.br) – Graduando em Engenharia Química

Ana Alice Fantini Cunha (anafantini@ufpr.br) – Graduando em Engenharia Química

Davi Dullius Forni (davi.forni@ufpr.br) – Graduando em Fisioterapia

André Bellin Mariano¹ (andrebmariano@ufpr.br) - Doutor em Ciência-Bioquímica pela UFPR

¹Orientador: Professor do Departamento de Engenharia Elétrica, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Ciência dos Materiais, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica e Coordenador do Grupo de Pesquisa do CNPq: i9UFPR – Ecossistema de Inovação da Universidade Federal do Paraná.

DATA DA CRIAÇÃO

20/08/2025

DATA DA REEDIÇÃO

Versão 1.0.

LICENÇA

Atribuição - Compartilhamento pela mesma Licença
Attribution Share Alike (CC - BY - SA)

FORMATO DO ARQUIVO DIGITAL

Portable Document Format (.pdf)

PÚBLICO ALVO

Estudantes de graduação de diversos cursos e professores universitários envolvidos no desenvolvimento de *soft skills* e capacitação empreendedora, bem como indivíduos interessados em aprimoramento profissional.

IDIOMA

Português (Brasil)

CONTEXTO PEDAGÓGICO

Material produzido no Projeto de Extensão Talento sem Fronteiras e Programa de Extensão Iniciativa Startup Experience (MARIANO et al., 2023), vinculado ao i9UFPR – Ecossistema de Inovação e ao Departamento de Engenharia Elétrica da UFPR, voltado para estudantes de graduação de várias disciplinas a partir de uma abordagem prática e colaborativa para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais essenciais para o mercado de trabalho contemporâneo.

REVISÃO POR PARES / REVISÃO DE PLÁGIO / REVISÃO e GRAMÁTICA

O presente documento foi revisado pelo Dr. Dhyogo Miléo Taher. Nenhum plágio foi constatado pelo uso de ferramentas gratuitas. O texto foi revisado e corrigido do ponto de vista gramatical e semântico pelo uso do CHATGPT-4o da OPENAI.

Como chegar ao cargo mais alto de uma empresa

Habilidades que encurtam essa trajetória

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, onde o mercado de trabalho busca cada vez mais pessoas capacitadas, as habilidades requeridas para atingir posições mais altas são inúmeras. Este Recurso Educacional Aberto (REA) aborda algumas dessas habilidades que encurtam a trajetória até a posição mais alta dentro de uma organização que, atualmente, é muito almejada e admirada. Apesar disso, a denominada geração Z tem a fama de se preocupar mais com a qualidade de vida e deixar de lado os aspectos relacionados à carreira e ao crescimento profissional.

De acordo com uma pesquisa realizada pela United Minds, 38% dos membros da geração Z querem ser CEO um dia. Ela também menciona que entre os entrevistados que gostariam de ocupar as mais altas posições em uma empresa, a sua grande maioria gostaria de fazer isso de maneira híbrida, equilibrando a vida pessoal e profissional. No entanto, apenas o desejo de ser CEO não é suficiente para alcançar essa posição. As habilidades exigidas hoje são diferentes das de anos atrás. Os futuros líderes encontrarão um mercado de negócios altamente complexo e interligado. Será fundamental compreender determinados tópicos que até então não eram considerados atribuições típicas de um CEO, um exemplo disso é a inteligência artificial.

Outra mudança em relação ao passado se refere a liderança feminina, há alguns anos apenas homens ocupavam cargos de liderança. Apesar de ainda existirem muitas barreiras a serem superadas, atualmente, esse número vem crescendo cada vez mais. De acordo com uma pesquisa da Deloitte, empresa global de consultoria, apenas 6% dos CEOs são mulheres no mundo o qual, mesmo sendo um número relativamente baixo, em 2023 houve um aumento de 1% em relação ao ano anterior. Assim, nota-se uma tendência e uma mudança de que mais mulheres passem a ocupar essas posições.

Dessa forma, existem muitas habilidades, tanto técnicas quanto socioemocionais, que devem ser dominadas por quem almeja o cargo de CEO. Isso se deve ao fato de que à medida que subimos na pirâmide hierárquica de uma empresa, os degraus vão ficando cada vez mais estreitos, ou seja, apenas poucas pessoas ocupam as posições de destaque. Para quem deseja se tornar um excelente CEO, geralmente é essencial ter uma base educacional sólida, combinada com uma vasta e diversificada experiência no mundo dos negócios, além de um histórico consistente de conquistas. CEOs costumam ser profissionais que acumulam conhecimento, discernimento e maturidade ao longo do tempo. Muitas vezes, eles crescem dentro da própria empresa. Para isso, é fundamental desenvolver qualidades pessoais como a comunicação eficaz, saber liderar e estar aberto a conselhos especializados. Também é fundamental que tenha energia, mantenha a calma em situações desafiadoras e adote uma postura objetiva, além de ser criativo o suficiente para encontrar maneiras de destacar a empresa frente à concorrência.

Neste contexto, o presente REA visa explorar e discutir as habilidades essenciais que podem facilitar e até encurtar o caminho para se tornar um CEO bem-sucedido. Ao longo deste material, serão abordadas competências estratégicas, de liderança e de tomada de decisão que ajudam a moldar um perfil executivo robusto, apto a enfrentar os desafios e exigências desse cargo de alta responsabilidade.

No material, são destacados exemplos concretos de CEOs renomados e examina como suas trajetórias pessoais e profissionais, muitas vezes marcadas por desafios e momentos decisivos, contribuíram para seu sucesso nas posições que ocupam atualmente. Os exemplos práticos visam ilustrar como diferentes estratégias, experiências e características pessoais podem influenciar o desempenho no cargo de CEO, oferecendo um panorama enriquecedor para quem almeja seguir esse caminho. Assim, o conteúdo busca não só apresentar um mapa das competências necessárias, mas também inspirar por meio de casos reais que demonstram como esses líderes impactaram diretamente a cultura e o sucesso de suas empresas.

1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema é relevante porque destaca a importância da formação em liderança e valoriza o papel da mulher em cargos de gestão, como o de CEO. Além disso, esta abordagem reforça a necessidade de ampliar a representatividade feminina em posição estratégica, trazendo exemplos inspiradores para quem deseja seguir carreira corporativa.

O tema também foi escolhido pensando nas necessidades do público-alvo: estudantes e profissionais que buscam acelerar sua trajetória rumo à liderança ou se preparar para os desafios que enfrentarão ao assumir esse tipo de posição. Compreender esses processos é essencial para quem deseja se destacar em um mercado competitivo e chegar ao cargo de CEO com confiança e preparação.

Com uma abordagem prática e conectada ao mundo real, o conteúdo serve como um guia para aqueles que almejam desenvolver as competências para liderar com propósito e eficiência. Ele não apenas oferece ferramentas para quem deseja crescer rapidamente na carreira, mas também orienta sobre como agir de forma estratégica ao alcançar o cargo de liderança desejado e merecido.

Além de cultivar a adaptabilidade e a inovação, este REA busca preencher uma lacuna significativa nas práticas profissionais atuais, onde a experiência técnica frequentemente recebe mais atenção do que habilidades humanas essenciais. Aspectos como visão sistêmica, inteligência, emocional e liderança orientada por propósito são fundamentais, mas muitas vezes subestimados. O desenvolvimento dessas competências é essencial para que líderes inspirem suas equipes e enfrentem os desafios de um mercado em constante

Com exemplos reais e inspiradores, como a trajetória de Patricia Frossard, que superou desafios e fez transições estratégicas ao longo de sua carreira, o conteúdo se torna mais próximo e aplicável à realidade dos usuários. Histórias como essa ajudam a contextualizar o aprendizado, trazendo insights importantes sobre como desenvolver uma carreira alinhada com propósito e resultados.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste Recurso Educacional Aberto é discutir as habilidades socioemocionais, como liderança, inteligência emocional, comunicação eficaz e adaptabilidade, que podem encurtar o caminho para se alcançar o cargo de CEO em uma organização. Este REA também pretende explorar como essas competências, combinadas com uma sólida base técnica e estratégica, são fundamentais para navegar pelos desafios do ambiente corporativo atual.

Através do estudo de caso detalhado do episódio "Quais habilidades encurtam o caminho para virar CEO", do podcast CBN Profissional, este recurso visa proporcionar uma compreensão aprofundada sobre como essas habilidades transformam a trajetória profissional e pessoal de líderes, permitindo que eles enfrentem os desafios e demandas de altos cargos executivos. Além disso, destaca a relevância dessas habilidades no ambiente corporativo contemporâneo, que é marcado por inovações tecnológicas e pela crescente necessidade de diversidade e inclusão nas lideranças.

Este REA busca também ilustrar, com exemplos práticos, como as competências socioemocionais podem não só acelerar o crescimento profissional, mas também contribuir para um estilo de liderança mais humano e eficaz, capaz de engajar equipes e promover o desenvolvimento sustentável de organizações. Por meio dessas reflexões, o material visa inspirar e preparar futuros líderes para que possam tomar decisões estratégicas, criar ambientes inclusivos e fomentar a inovação dentro de suas áreas de atuação.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais habilidades socioemocionais necessárias para atingir posições de liderança, como CEO, em empresas de diferentes setores.
- b) Analisar as transformações do mercado de trabalho que exigem novas competências, como o uso de tecnologias e a gestão da diversidade.
- c) Demonstrar, por meio de exemplos concretos, como CEOs renomados utilizaram habilidades socioemocionais para superar desafios e acelerar seu crescimento profissional.
- d) Explorar a importância da representatividade feminina em cargos de liderança e o impacto dessas mudanças no ambiente corporativo global.

1.3 CONTEXTO PEDAGÓGICO

Este documento é uma ferramenta importante para alunos de graduação, pós-graduação e profissionais de mercado que buscam entender e aprimorar suas habilidades socioemocionais (*soft skills*). Em um ambiente competitivo e em constante mudança, essas competências são fundamentais para elevar sua atuação profissional, social e, assim, amplificar o impacto de sua carreira e a geração de valor na sociedade. Ao dominar *soft skills* como comunicação eficaz, liderança, resolução de problemas e

inteligência emocional, você não apenas se destaca em seu campo, mas também se torna um agente de transformação positiva em sua comunidade. Este documento é seu guia para desenvolver essas habilidades de maneira prática e integrada, preparando você para enfrentar desafios complexos e se destacar como um líder inovador e resiliente. Vamos juntos transformar o potencial em realidade, impulsionando suas capacidades para criar um futuro onde excelência e responsabilidade social andam de mãos dadas.

1.4 ESTUDO DE CASO

O presente Recurso Educacional Aberto é baseado no relato de caso do episódio de podcast “Quais habilidades encurtam o caminho para virar CEO” publicado no dia 15 de janeiro de 2024 (PRADO & CAMPOS, 2024). Neste episódio, a apresentadora entrevista a profissional Patricia Frossard, CEO da Philips no Brasil. Esse episódio faz parte do programa CBN Profissional apresentado por Juliana Prado e Stela Campos. O programa tem por finalidade ajudar o desenvolvimento profissional dos ouvintes e trata-se de uma importante fonte de relatos e exemplos de grandes empresas e especialistas para estudantes e profissionais que buscam aprender um pouco mais sobre a área de negócios.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS DE UM CEO

No mundo corporativo contemporâneo, o papel de um CEO de uma multinacional vai muito além da simples gestão de operações e finanças. As habilidades socioemocionais emergem como competências fundamentais para o sucesso de um líder nesse nível, permitindo que ele navegue pelas complexidades de um ambiente global dinâmico e em constante mudança. Em um cenário onde a competição é acirrada e as demandas dos stakeholders são variadas, habilidades como empatia, comunicação, adaptabilidade, inteligência emocional e capacidade de colaboração se tornam essenciais para guiar a empresa e inspirar sua equipe. No entanto, esses líderes também enfrentam desafios significativos, que vão desde a diversidade cultural até a necessidade de inovação constante e a pressão por resultados financeiros.

A inteligência emocional é, sem dúvida, uma das habilidades mais críticas que um CEO deve cultivar. Ela envolve a capacidade de reconhecer e entender as próprias emoções, assim como as emoções dos outros. Um CEO emocionalmente inteligente consegue criar um ambiente de trabalho positivo, em que os colaboradores se sentem valorizados e motivados. Por exemplo, ao lidar com uma equipe desmotivada, um líder que compreende as causas das frustrações pode implementar mudanças significativas, oferecendo suporte e recursos que melhoram o moral e a produtividade. A empatia, que é um componente-chave da inteligência emocional, permite que o CEO compreenda as preocupações e as necessidades de sua equipe, o que é particularmente essencial em uma multinacional, em que os colaboradores vêm de diferentes culturas e contextos. Um CEO que demonstra empatia pode construir relacionamentos mais fortes e engajados, facilitando a comunicação e a colaboração entre as equipes.

A comunicação clara e eficaz é outra habilidade socioemocional indispensável para um CEO. Em uma multinacional, em que a equipe pode estar distribuída em diferentes regiões do mundo, a comunicação é vital para garantir que todos estejam alinhados com os objetivos da empresa. Um CEO deve ser capaz de articular sua visão de forma que ressoe com funcionários de diversas origens e níveis hierárquicos. A habilidade de adaptar a comunicação ao contexto cultural é crucial; por exemplo, em algumas culturas, um estilo de comunicação mais direto pode ser valorizado, enquanto em outras, a sutileza e o respeito pela hierarquia são mais importantes. A capacidade de ouvir ativamente também é fundamental, pois permite que o líder receba feedback valioso e compreenda as preocupações da equipe. A comunicação eficaz não é apenas sobre transmitir informações; trata-se de criar um diálogo aberto e transparente que encoraje a participação e o envolvimento de todos.

Além da comunicação e da inteligência emocional, a adaptabilidade é uma habilidade essencial para um CEO de multinacional. Em um ambiente de negócios global, mudanças podem ocorrer rapidamente, seja devido a flutuações econômicas, mudanças nas regulamentações ou avanços tecnológicos. Um CEO deve ser capaz de se adaptar a essas mudanças e guiar a empresa por meio de incertezas. Isso exige não apenas uma visão estratégica, mas também a habilidade de implementar mudanças de forma eficaz, mobilizando a equipe para que se sinta confiante durante períodos de transição. Um líder adaptável é capaz de pensar de forma crítica e estratégica, tomando decisões informadas que atendam às necessidades em evolução do mercado, muitas vezes em tempo real.

A capacidade de colaboração é outra habilidade socioemocional fundamental para um CEO que lidera uma equipe global. Em uma multinacional, o trabalho em equipe é frequentemente desafiador devido às diferenças culturais, fusos horários e até mesmo estilos de trabalho. Um CEO deve ser capaz de promover um ambiente colaborativo, onde as equipes se sintam confortáveis para compartilhar ideias e trabalhar juntas em projetos. Isso pode envolver a promoção de uma cultura de respeito e inclusão, onde a diversidade é celebrada como uma força que pode impulsionar a inovação e a criatividade. A colaboração eficaz não apenas fortalece as relações entre as equipes, mas também contribui para a resolução de problemas complexos que podem surgir em uma organização global. Por exemplo, ao lidar com um projeto que envolve equipes de diferentes países, um CEO que promove um espírito de colaboração pode ajudar a unir diversas perspectivas, resultando em soluções inovadoras e eficazes.

No entanto, além das habilidades socioemocionais, os CEOs de multinacionais enfrentam uma série de desafios significativos que podem impactar sua capacidade de liderar de forma eficaz. Um dos principais desafios é a diversidade cultural. Em uma multinacional, os colaboradores podem ter diferentes estilos de comunicação, valores e expectativas em relação ao trabalho. O CEO deve ser capaz de navegar por essas diferenças culturais de maneira sensível e respeitosa, garantindo que todos os colaboradores se sintam incluídos e valorizados. Isso pode exigir a adaptação de práticas de gestão e comunicação para atender às necessidades de uma equipe diversificada. Além disso, promover uma cultura de inclusão não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia inteligente de negócios, pois equipes diversificadas tendem a ser mais criativas e inovadoras.

Outro desafio enfrentado por CEOs de multinacionais é a necessidade de inovação constante. Em um mercado global competitivo, a capacidade de inovar é essencial para manter a relevância e o crescimento da empresa. No entanto, promover uma cultura de inovação pode ser desafiador, especialmente em grandes organizações onde as estruturas hierárquicas podem inibir a criatividade. Um CEO deve ser capaz de incentivar a inovação, criando um ambiente que permita que as ideias sejam exploradas e experimentadas. Isso pode envolver a implementação de práticas de gestão que incentivem a tomada de riscos calculados e a aprendizagem contínua. Por exemplo, um CEO pode estabelecer "laboratórios de inovação" dentro da empresa, onde as equipes possam experimentar novas ideias sem o medo de falhar, promovendo assim um ambiente onde a criatividade é valorizada.

A pressão por resultados financeiros é um desafio constante para os CEOs de multinacionais. A necessidade de atender às expectativas dos acionistas e garantir a lucratividade pode criar um ambiente de alta pressão. Um CEO deve ser capaz de equilibrar a busca por resultados financeiros com a necessidade de cuidar do bem-estar de sua equipe e da cultura organizacional. Isso requer habilidades de gestão eficazes, além da capacidade de comunicar claramente as metas e os objetivos da empresa, garantindo que todos estejam alinhados e motivados para alcançá-los. Em tempos de crise financeira, um líder deve ter a coragem de tomar decisões difíceis, mas também a sensibilidade para comunicar essas decisões de forma que mantenha a moral da equipe alta.

Outro desafio importante é a crescente pressão por responsabilidade social e sustentabilidade. Hoje, os consumidores e os investidores estão cada vez mais atentos às práticas de negócios das empresas e exigem transparência e responsabilidade em relação ao impacto social e ambiental. Um CEO deve ser capaz de liderar a empresa na adoção de práticas sustentáveis, equilibrando a necessidade de rentabilidade com a responsabilidade social. Isso pode exigir uma reavaliação completa da estratégia de negócios, a fim de integrar a sustentabilidade nas operações da empresa e atender às expectativas dos stakeholders.

Em resumo, as habilidades socioemocionais são essenciais para o sucesso de um CEO de uma multinacional. A inteligência emocional, a comunicação eficaz, a adaptabilidade e a colaboração são fundamentais para liderar equipes diversificadas e enfrentar os desafios complexos do ambiente de negócios global. Contudo, esses líderes também enfrentam desafios significativos, desde a diversidade cultural até a pressão por resultados financeiros e a necessidade de inovação constante. Para ter sucesso, um CEO deve não apenas desenvolver suas habilidades socioemocionais, mas também estar disposto a aprender e se adaptar continuamente em um mundo em constante mudança. Essa combinação de habilidades e resiliência é o que permite que os CEOs guiem suas organizações rumo a um futuro sustentável e bem-sucedido, contribuindo para um impacto positivo na sociedade e no planeta como um todo. No final, um CEO que se destaca não é apenas aquele que alcança resultados financeiros excepcionais, mas também aquele que inspira sua equipe, promove uma cultura inclusiva e inovadora e se compromete com práticas empresariais responsáveis.

2.2 DESAFIOS ENFRENTADOS PELA MULHER NO PAPEL DE CEO

O papel de uma mulher no mercado de trabalho, especialmente ao assumir uma posição de liderança como CEO, é repleto de desafios, muitos dos quais estão enraizados em estereótipos de gênero, pressões sociais e a difícil tarefa de conciliar vida profissional e pessoal. Quando essa mulher, além de CEO, também é mãe e dona de casa, os desafios se multiplicam, envolvendo uma série de demandas e expectativas tanto externas quanto internas. A trajetória de uma mulher nessa posição frequentemente exige uma constante adaptação, superação de barreiras e uma administração extraordinária de tempo e energia.

Primeiramente, é importante destacar que, em muitas culturas, persiste uma visão tradicional que associa o papel de cuidadora, responsável pelo bem-estar da família e das tarefas domésticas, exclusivamente à mulher. Ao mesmo tempo, espera-se que uma CEO seja implacável, focada no crescimento da empresa, na tomada de decisões estratégicas e na gestão de crises. A combinação desses dois universos pode se tornar exaustiva. Para uma mulher que ocupa o mais alto cargo em uma empresa, a necessidade de se provar constantemente é um dos maiores desafios. Muitas vezes, ela tem que lidar com a pressão de ser vista como competente o suficiente para estar naquela posição, em um ambiente corporativo ainda dominado por homens, ao mesmo tempo que é questionada se está conseguindo cumprir com suas obrigações familiares e pessoais.

A cobrança externa, por sua vez, é uma realidade constante. Ela vem não apenas do ambiente de trabalho, mas também da sociedade em geral, que julga o desempenho das mulheres em múltiplas frentes. Como CEO, uma mulher precisa lidar com a expectativa de ser a líder perfeita, inovadora, que gere resultados financeiros expressivos e que mantenha um clima organizacional saudável. Paralelamente, no âmbito familiar, é esperada como a mãe sempre presente, que acompanha cada passo do desenvolvimento dos filhos, que administra a casa e ainda encontra tempo para ser uma esposa atenciosa e disponível. Essa pressão, que muitas vezes não é imposta da mesma maneira aos homens em cargos de liderança, se traduz em uma sobrecarga emocional e física significativa.

Exemplos de cobranças podem ser observados em situações comuns do cotidiano. Em reuniões corporativas, por exemplo, é possível que a mulher CEO sinta que precisa demonstrar mais autoridade e conhecimento do que os homens presentes, enfrentando preconceitos velados ou explícitos sobre sua capacidade de liderança. Em casa, a cobrança pode vir na forma de questionamentos sobre a qualidade de tempo que passa com seus filhos ou sobre sua ausência em momentos importantes da vida familiar. Mesmo com uma rede de apoio, como babás ou familiares que ajudam, a mulher frequentemente carrega a culpa por não conseguir estar presente em todas as esferas.

Essa cobrança externa muitas vezes se traduz em uma cobrança interna ainda mais cruel. A mulher, sendo CEO, mãe e dona de casa, tende a se exigir a perfeição em todos os papéis que desempenha. Ela sente que precisa ser exemplar no trabalho, ao mesmo tempo que não pode deixar de ser uma mãe presente, uma esposa carinhosa e uma dona de casa eficiente. Esse sentimento de insuficiência, de que nunca está cumprindo plenamente nenhum desses papéis, pode levar ao desgaste emocional e até ao

esgotamento mental, conhecido como "burnout". A autocobrança excessiva é um fator que agrava a carga psicológica enfrentada por mulheres em posições de liderança.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é uma luta constante para uma mulher CEO. A gestão do tempo se torna uma habilidade crítica, pois ela precisa encontrar formas de equilibrar uma agenda repleta de compromissos corporativos, viagens de negócios, prazos apertados e reuniões, com as atividades familiares, como ajudar os filhos com a lição de casa, estar presente em reuniões escolares e gerenciar as atividades domésticas. Isso tudo é feito enquanto lida com a sensação de culpa por, muitas vezes, não estar tão disponível para os entes queridos quanto gostaria.

Outro desafio importante enfrentado por mulheres em cargos de CEO é a dificuldade de acesso a redes de apoio e mentoria. Homens em cargos de liderança geralmente têm mais facilidade em acessar essas redes, que incluem conselhos corporativos e grupos de networking, muitas vezes predominados por figuras masculinas. Para as mulheres, esses espaços podem ser mais difíceis de acessar e, por consequência, elas acabam enfrentando um caminho mais solitário rumo ao topo. A falta de modelos femininos em cargos de liderança também pode gerar uma sensação de isolamento e a ideia de que não há muitas referências com quem compartilhar experiências ou aprender.

Esses desafios são exacerbados pelo fato de que, muitas vezes, o ambiente corporativo não está totalmente adaptado para apoiar mães ou mulheres em posições de liderança. A licença-maternidade ainda é vista como uma pausa na carreira, e a ausência de políticas que promovam a igualdade de gênero no local de trabalho faz com que a mulher precise lutar duplamente para manter-se competitiva. Há casos em que a mulher precisa escolher entre seu avanço profissional e sua vida familiar, uma escolha que raramente é imposta a seus colegas homens.

Além disso, muitas mulheres enfrentam o chamado "teto de vidro", uma barreira invisível que impede a ascensão a posições de poder, mesmo quando são extremamente qualificadas. Este obstáculo é especialmente desafiador porque, muitas vezes, ele não é explicitamente reconhecido dentro da organização. O preconceito de gênero pode se manifestar de maneiras sutis, como a falta de oportunidades de promoção ou a falta de confiança na capacidade de uma mulher de liderar grandes projetos. Para uma mulher CEO, ultrapassar essas barreiras e provar que é tão capaz quanto seus colegas homens pode ser um dos maiores desafios da carreira.

Apesar desses desafios, mulheres que ocupam cargos de liderança continuam a demonstrar uma resiliência e uma capacidade notáveis para superar as barreiras impostas. Muitas delas conseguem transformar essas dificuldades em força, utilizando suas experiências pessoais para se tornarem líderes mais empáticas e capazes de criar um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor. Elas sabem da importância de promover políticas que favoreçam a equidade de gênero e que ofereçam suporte para outras mulheres que estão trilhando o mesmo caminho.

Em resumo, ser uma mulher CEO, mãe e dona de casa envolve navegar por um campo minado de cobranças externas e internas. São exigências que, em muitos casos, não são impostas da mesma maneira aos homens em posições semelhantes. A pressão para ser perfeita em todas as esferas da vida pode gerar um nível significativo de estresse e exaustão. No entanto, as mulheres que assumem essa jornada trazem consigo uma série de qualidades que as tornam líderes notáveis: resiliência, empatia, visão estratégica e a capacidade de conciliar múltiplas responsabilidades. Elas desafiam normas sociais e corporativas, abrindo caminho para que as futuras gerações de mulheres líderes encontrem um ambiente mais acolhedor e equitativo.

2.3 COMO A HABILIDADE DE SER DIPLOMÁTICA AUXILIA NA LIDERANÇA

A diplomacia, tradicionalmente associada ao campo das relações internacionais, é uma habilidade crucial no exercício da liderança em qualquer contexto, seja em ambientes corporativos, acadêmicos ou em projetos sociais. Um líder diplomático equilibra interesses divergentes, medeia soluções e constrói alianças que beneficiam a todos. Essa abordagem não apenas conduz a equipe ao sucesso, mas também fortalece laços de confiança e respeito, criando um ambiente no qual as pessoas se sentem valorizadas e motivadas. Ser diplomático vai além de simplesmente evitar conflitos: envolve a capacidade de conectar pessoas, mediar soluções e construir relações de longo prazo baseadas na confiança.

Em sua essência, a diplomacia é a arte de lidar com as pessoas de maneira sensível e eficaz. Ela envolve escuta ativa, empatia e uma abordagem estratégica na resolução de conflitos. Para líderes, essas habilidades são indispensáveis, especialmente em ambientes diversos, onde diferentes perspectivas e interesses entram em jogo. A liderança diplomática reconhece o valor de cada indivíduo dentro de uma equipe, promovendo um equilíbrio entre os objetivos pessoais e coletivos. Um líder diplomático é, acima de tudo, um conector de pessoas. Em vez de impor sua visão ou desconsiderar as opiniões divergentes, ele constrói pontes entre as partes interessadas, buscando soluções que beneficiem todos.

Um exemplo disso foi citado pela CEO da Philips durante o episódio do podcast, em que ela enfrentou um desafio delicado ao tentar persuadir os idosos aposentados da empresa a alterarem o banco de suas aposentadorias. Muitos desses aposentados, leais ao sistema antigo, se mostraram resistentes à mudança. No entanto, com uma abordagem diplomática, ela conseguiu apresentar os benefícios da nova mudança com empatia, respeitando as preocupações dos aposentados e garantindo que o processo ocorresse de maneira tranquila. Em vez de impor a mudança de maneira autoritária, a CEO optou por ouvir as preocupações dos aposentados e engajá-los em conversas abertas, explicando de forma clara e empática as vantagens do novo banco e como ele traria mais segurança financeira a longo prazo. Essa abordagem de escuta e diálogo foi fundamental para persuadir os aposentados de forma amigável, evitando conflitos e criando um ambiente de cooperação.

A resolução de conflitos é um dos maiores desafios enfrentados por líderes, e a diplomacia desempenha um papel central nesse processo. Em vez de agravar disputas ou tomar lados, um líder diplomático busca entender as causas subjacentes do conflito e trabalha para encontrar uma solução que reduza as tensões. A neutralidade e a imparcialidade são fundamentais para garantir que

todos se sintam ouvidos e respeitados. Por exemplo, em um ambiente corporativo, imagine que dois departamentos estejam disputando a alocação de recursos em um projeto. Um líder diplomático não apenas media a situação, mas também busca soluções em que ambos os lados se beneficiem. Ele evita tomar decisões precipitadas ou parciais, preferindo, em vez disso, promover um diálogo que explore as necessidades de cada departamento e que busque um consenso.

A diplomacia também influencia fortemente o processo de tomada de decisão. Um líder diplomático sabe que nem todas as decisões serão populares, mas ele busca comunicar suas escolhas de maneira transparente e inclusiva. Ao explicar as razões por trás de suas decisões e ouvir feedback, ele minimiza o impacto negativo e garante que as pessoas compreendam o contexto por completo. Um exemplo clássico disso pode ser encontrado em situações de cortes orçamentários. Um líder diplomático evita simplesmente impor os cortes de cima para baixo. Em vez disso, ele busca envolver as partes afetadas na discussão, explicando a necessidade de ajustes e buscando sugestões sobre como minimizar os impactos. Essa abordagem participativa ajuda a suavizar o impacto de decisões difíceis, transformando um momento de crise em uma oportunidade de engajamento e colaboração.

Alguns dos líderes mais eficazes da história usaram a diplomacia como uma ferramenta central em sua abordagem à liderança. Eles demonstram que a diplomacia não apenas evita conflitos, mas também fortalece a coesão e a confiança dentro das organizações, garantindo que os objetivos sejam alcançados de forma sustentável e colaborativa. Nelson Mandela é um exemplo notável de liderança diplomática. Após 27 anos de prisão, ele emergiu como um líder que buscou reconciliar uma nação profundamente dividida. Sua habilidade de construir pontes entre negros e brancos na África do Sul foi central para evitar um conflito civil e para guiar o país em uma transição pacífica do apartheid para uma democracia multirracial. Mandela escolheu a diplomacia em vez da vingança, promovendo o diálogo e criando a Comissão de Verdade e Reconciliação, onde os crimes do apartheid foram confessados em troca de anistia.

A liderança diplomática de Mandela também foi evidenciada na maneira como ele lidou com seu próprio partido, o Congresso Nacional Africano (CNA), equilibrando as expectativas de mudança com a necessidade de manter a estabilidade. Ele demonstrou que, mesmo em contextos de extrema tensão, a diplomacia pode ser a chave para alcançar a paz e a justiça de forma duradoura. Angela Merkel, ex-chanceler da Alemanha, é outro exemplo de liderança diplomática durante momentos críticos. Merkel foi conhecida por seu estilo calmo e ponderado, adotando uma abordagem diplomática para enfrentar crises tanto internas quanto externas. Durante a crise financeira de 2008, Merkel foi uma mediadora habilidosa entre os interesses dos países da zona do euro e as preocupações dos contribuintes alemães.

A habilidade diplomática dela foi novamente demonstrada durante a crise dos refugiados em 2015, quando Merkel abriu as portas da Alemanha para mais de um milhão de refugiados. Embora a decisão tenha sido controversa, sua liderança diplomática garantiu que acordos fossem negociados com outros países europeus, minimizando tensões e promovendo uma abordagem mais colaborativa para lidar com a crise. A liderança diplomática oferece uma série de benefícios tangíveis para organizações e equipes.

Primeiramente, ela promove coesão e engajamento, uma vez que as pessoas se sentem ouvidas e respeitadas. A diplomacia também reduz conflitos, transformando potenciais crises em oportunidades de aprendizado e crescimento. Além disso, líderes diplomáticos são capazes de tomar decisões difíceis de maneira mais eficaz, porque eles comunicam essas decisões de forma justa e transparente.

Por exemplo, líderes que adotam uma postura diplomática costumam ter maior sucesso em lidar com mudanças organizacionais, como reestruturações ou fusões. Ao explicar o contexto e os motivos por trás dessas mudanças, e ao dar voz aos colaboradores, eles criam um ambiente de confiança, onde a resistência às mudanças é minimizada. A diplomacia é uma habilidade essencial para qualquer líder que deseja guiar sua equipe com eficácia, construindo um ambiente de confiança, respeito e cooperação. Através da escuta ativa, da empatia e da mediação estratégica, líderes diplomáticos são capazes de navegar por situações complexas, resolver conflitos e tomar decisões difíceis de maneira justa e inclusiva. Exemplos como a CEO da Philips, Nelson Mandela e Angela Merkel mostram que a diplomacia não apenas evita conflitos, mas também promove a coesão, fortalece as relações e guia equipes e organizações para o sucesso. A liderança diplomática é, em última análise, uma ferramenta poderosa para garantir o equilíbrio entre os interesses de todos os envolvidos, criando resultados sustentáveis e positivos.

3. SUGESTÕES DE LEITURA E MICROAPRENDIZADO

3.1 SUGESTÃO DE LEITURA

Para complementar os temas discutidos neste REA, selecionamos três literaturas que expandem o debate sobre as habilidades necessárias para se tornar um CEO e como essas competências podem ser desenvolvidas.

1. **O Monge e o Executivo: Uma História Sobre a Essência da Liderança** - James C. Hunter, 2004.

- **Principais Informações:** Este livro é um clássico sobre liderança servidora. Hunter explora a importância da empatia, da comunicação eficaz e da habilidade de influenciar positivamente os outros, destacando que a liderança se baseia em servir aos membros da equipe para alcançar resultados coletivos.
- **Relação com o REA:** O conceito de liderança servidora abordado no livro está diretamente ligado à necessidade de CEOs desenvolverem habilidades socioemocionais, como a comunicação e a escuta ativa, ambas discutidas no REA. Essas competências são essenciais para criar um ambiente de trabalho produtivo e positivo.
- **Sugestão de Uso:** Os leitores podem aplicar os princípios de liderança discutidos no livro ao seu dia a dia profissional, seja liderando pequenas equipes ou participando de projetos colaborativos. Isso ajudará a construir uma base sólida de habilidades que são cruciais para cargos de liderança.

2. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o Que é Ser Inteligente** - Daniel Goleman, 1995.

- **Principais Informações:** Goleman introduz o conceito de inteligência emocional, detalhando como a autoconsciência, a empatia e a capacidade de gerenciar relacionamentos são fundamentais para o sucesso, especialmente em cargos de liderança.
- **Relação com o REA:** A inteligência emocional é uma habilidade-chave para quem deseja encurtar o caminho para se tornar CEO, conforme discutido no REA. O livro reforça a importância de entender e gerenciar as emoções, tanto as próprias quanto as de colegas, como um diferencial em ambientes corporativos.
- **Sugestão de Uso:** Os leitores podem utilizar o livro para desenvolver suas habilidades emocionais, aplicando técnicas para melhorar a gestão de conflitos, a tomada de decisões e o relacionamento com colegas e superiores em situações de pressão.

3. **Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso** - Carol S. Dweck, 2006.

- **Principais Informações:** Dweck apresenta a teoria do “mindset de crescimento” e como essa mentalidade permite que as pessoas vejam desafios como oportunidades de aprendizado e desenvolvimento. O livro mostra que a forma como enfrentamos dificuldades influencia diretamente nosso sucesso.
- **Relação com o REA:** A ideia de mindset de crescimento discutida por Dweck é relevante para o desenvolvimento de CEOs e líderes. No REA, discutimos como a adaptabilidade e a capacidade de aprender com erros são fundamentais para crescer rapidamente em uma carreira.
- **Sugestão de Uso:** Este livro pode ser usado pelos leitores para identificar áreas em que precisam adotar uma mentalidade mais aberta e de crescimento. Isso pode ser aplicado tanto em desafios profissionais quanto em situações de aprendizado contínuo ao longo da carreira.

3.2 ROTEIRO PARA MICROAPRENDIZADO

O **microaprendizado** é uma abordagem de ensino e aprendizado que se concentra em fornecer conteúdo de maneira concisa e focada, geralmente em pequenos módulos ou segmentos. Essa técnica é eficaz para o aprendizado contínuo, permitindo que os indivíduos adquiram conhecimentos e habilidades de forma rápida e acessível. Recomenda-se que os alunos utilizem o microaprendizado como complemento ao conteúdo principal do REA, acessando episódios de *podcasts*, vídeos curtos ou leituras rápidas que reforcem ou expandam os tópicos discutidos. Essa abordagem pode ser especialmente útil para adaptar-se aos horários limitados dos profissionais, permitindo a integração de novas informações no ritmo de cada um.

Para aproveitar ao máximo este Recurso Educacional Aberto, selecionamos episódios e podcasts relevantes que abordam os temas discutidos e apresentados neste documento. Na Tabela 01 estão listadas essas recomendações.

Tabela 01 – Recomendações de Episódios de Podcasts complementares ao REA

Título do Episódio	Nome do Podcast	Resumo
Belmiro Gomes, CEO do	CBN Profissional	Belmiro Gomes compartilha sua trajetória de vida e carreira, desde a

Assaí Atacadista		infância simples até alcançar o comando de uma das maiores redes de atacado do Brasil. Ele destaca a importância de habilidades fundamentais para quem deseja crescer profissionalmente, como escuta ativa, empatia e comunicação eficaz.
What It Takes to Become CEO	HBR on Leadership	O episódio explora as habilidades essenciais e experiências necessárias para alcançar o cargo de CEO. Os convidados discutem a importância de uma visão estratégica clara, o poder do networking e a habilidade de liderar equipes diversas em um ambiente corporativo em constante evolução.
Flávio Augusto: Respondendo perguntas sobre a recompra da Wise Up	GVCAST	Este episódio traz a visão prática de um empreendedor que começou do zero e alcançou o topo como CEO e fundador de grandes empresas. Flávio compartilha habilidades essenciais como liderança, comunicação, tomada de decisão, visão estratégica e autoconhecimento.

3.3 RECOMENDAÇÕES DE USO

- **Notas e Reflexões:** Mantenha uma rotina de anotações em todos os podcasts ouvidos, isso pode ser feito por meio de agendas, ou até mesmo, o bloco de notas do celular.
- **Mentoria Profissional:** Usar os insights compartilhados no episódio como ponto de partida para discutir com mentores e colegas as melhores estratégias para avançar em suas respectivas carreiras.
- **Tomada de decisões estratégicas:** Utilize as dicas do episódio para auxiliar em decisões pessoais e profissionais a fim de desenvolver uma mentalidade estratégica.
- **Desenvolvimento de soft skills:** Filtre e identifique as habilidades mencionadas e discutidas no episódio para aplicá-las no dia a dia.
- **Organização e equilíbrio:** Utilize as dicas do episódio para equilibrar a vida pessoal e profissional de maneira eficaz. Defina o que é importante e inclua sua família em sua agenda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELMIRO GOMES, CEO do Assaí Atacadista – O poder de saber escutar o funcionário. [Locução de]: Juliana Prado e Stela Campos. CBN Professional. Spotify, 2 set. 2024. *Podcast*. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/6UEFZbu9W7SmGPuVILcbmK?si=34e64f5a59814385>

BLOOMBERG LÍNEA. A geração Z também quer ser CEO; a diferença é o caminho para chegar lá. Disponível em: <https://www.bloomberglinea.com.br/2023/06/25/a-geracao-z-tambem-quer-ser-ceo-a-diferenca-e-o-caminho-para-chegar-la/> Acesso em: 13 out. 2024.

CONSULTING HOUSE. O que faz um CEO? Disponível em: <https://www.consultinghouse.com.br/o-que-faz-um-ceo/>. Acesso em: 13 out. 2024.

MARKS, A; EDELMAN, K.; TRACEY, K. Women in the boardroom: A global perspective. Relatório 2023. Deloitte. Disponível em: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/women-in-the-boardroom.html>

DORNELAS, J. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

DWECK, C. S. Mindset: A nova psicologia do sucesso. Tradução de Sibeles Menegazzi. São Paulo: Objetiva, 2006.

EXAME. Apenas 6% de CEOs são mulheres no mundo, aponta pesquisa da Deloitte. Disponível em: <https://exame.com/carreira/apenas-6-de-ceos-sao-mulheres-no-mundo-aponta-pesquisa-da-deloitte/>. Acesso em: 13 out. 2024.

FLÁVIO AUGUSTO: Respondendo perguntas sobre a recompra da Wise Up. [Locução de]: Flávio Augusto. GVCAST. Spotify, 18 dez. 2015. *Podcast*. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/4HbVuP4XVlBa2fz1UP9rFZ?si=fZ-C9XF6SlaqBTcvrYnYow>

GOLEMAN, D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Tradução de Marcos Santarrita. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GRACIETTI, L. Como ser um CEO de sucesso? FEEDZ. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/ceo-de-sucesso/>. Acesso em: 13 out. 2024

HUNTER, J. C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MARIANO, A. B.; SANTIAGO SILVA, F. J.; AGUIAR SEVERO, I.; CORDEIRO KOLLROSS, E.; COELHO VARGAS, J. V. Startup Experience Initiative: A Modern Approach to Integrating Education, Research, Entrepreneurship, and Soft Skills Training. In: 27th Brazilian Congress of Thermal Sciences and Engineering, 2023. Proceedings of the 27th International Congress of Mechanical Engineering, v. 1. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.26678/ABCM.COBEM2023.COB2023-1488>. Acesso em: 02 de ago. 2024.

QUAIS HABILIDADES encurtam o caminho para virar CEO. [Locução de]: Juliana Prado e Stela Campos. CBN Professional. Spotify, 15 jan. 2024. *Podcast*. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/06zZqaopc4NFNJan8L80Si?si=LcqcFPSkTDifGA5b0hJ0jQ>. Acesso em: 13 de out. 2024.

UNITED MINDS; KRC RESEARCH. Workforce or Workforced? United Minds, 2022. Disponível em: <https://unitedmindsglobal.com/workforce-or-workforced/>

WHAT IT TAKES TO BECOME CEO. HBR On Leadership. Spotify, 3 mai. 2023. *Podcast*. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/3yugbrlyGMEyLfdzQO7Lfe?si=8a9b61b2261947f5>

