

FIAP

# DA EXPERTISE TÉCNICA AO C-LEVEL

---

COMO LIDERAR A  
TRANSFORMAÇÃO COM  
TECNOLOGIA E ESTRATÉGIA



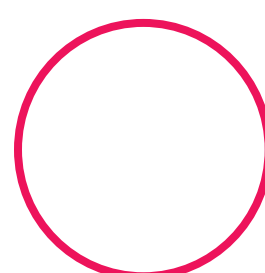
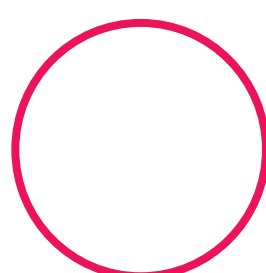
# INTRODUÇÃO

Evoluir na carreira é o desejo profissional de todas as pessoas. Seja em uma carreira em Y, seguindo o papel de especialista, ou almejando cargos altos de diretoria, ainda é bastante comum encontrar profissionais que acreditam que saber a parte técnica do trabalho é o suficiente para crescer.

No entanto, a era digital elevou o papel de todos os profissionais de tecnologia a um novo patamar. Não basta dominar, por exemplo, linguagens, sistemas e arquiteturas: o mercado exige que a liderança atual seja capaz de traduzir conhecimento técnico em visão estratégica, gestão de pessoas e inovação.

Este guia é um mapa para profissionais que desejam fazer essa transição, caminhando da excelência técnica para posições de liderança com impacto real.

Vamos explorar desafios, competências-chave e ferramentas que apoiam essa jornada rumo ao C-Level.



## 04 O NOVO PARADIGMA DAS LIDERANÇAS

O que mudou: da liderança técnica à liderança estratégica.

## 07 CHEGANDO LÁ: COMO DESENVOLVER SOFT SKILLS IMPORTANTES PARA UM CARGO DE LIDERANÇA

Como empresas têm aplicado o conceito das quatro dimensões de liderança?

## 16 VOCÊ QUER SER UM LÍDER TÉCNICO OU UM TÉCNICO LÍDER?

Próximos passos para acelerar sua transição para o C-Level.

## 18 RECURSOS PARA APROFUNDAR O APRENDIZADO

Recursos e indicações de livros sobre liderança.

## 20 SOBRE O AUTOR

Tiago Lara, coordenador acadêmico e professor de MBA na FIAP.

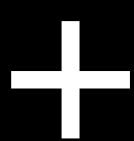
## 22 SOBRE O GRUPO ALUN

O maior ecossistema de ensino tech do Brasil.



# O NOVO PARADIGMA DAS LIDERANÇAS

DA LIDERANÇA TÉCNICA  
À LIDERANÇA ESTRATÉGICA.



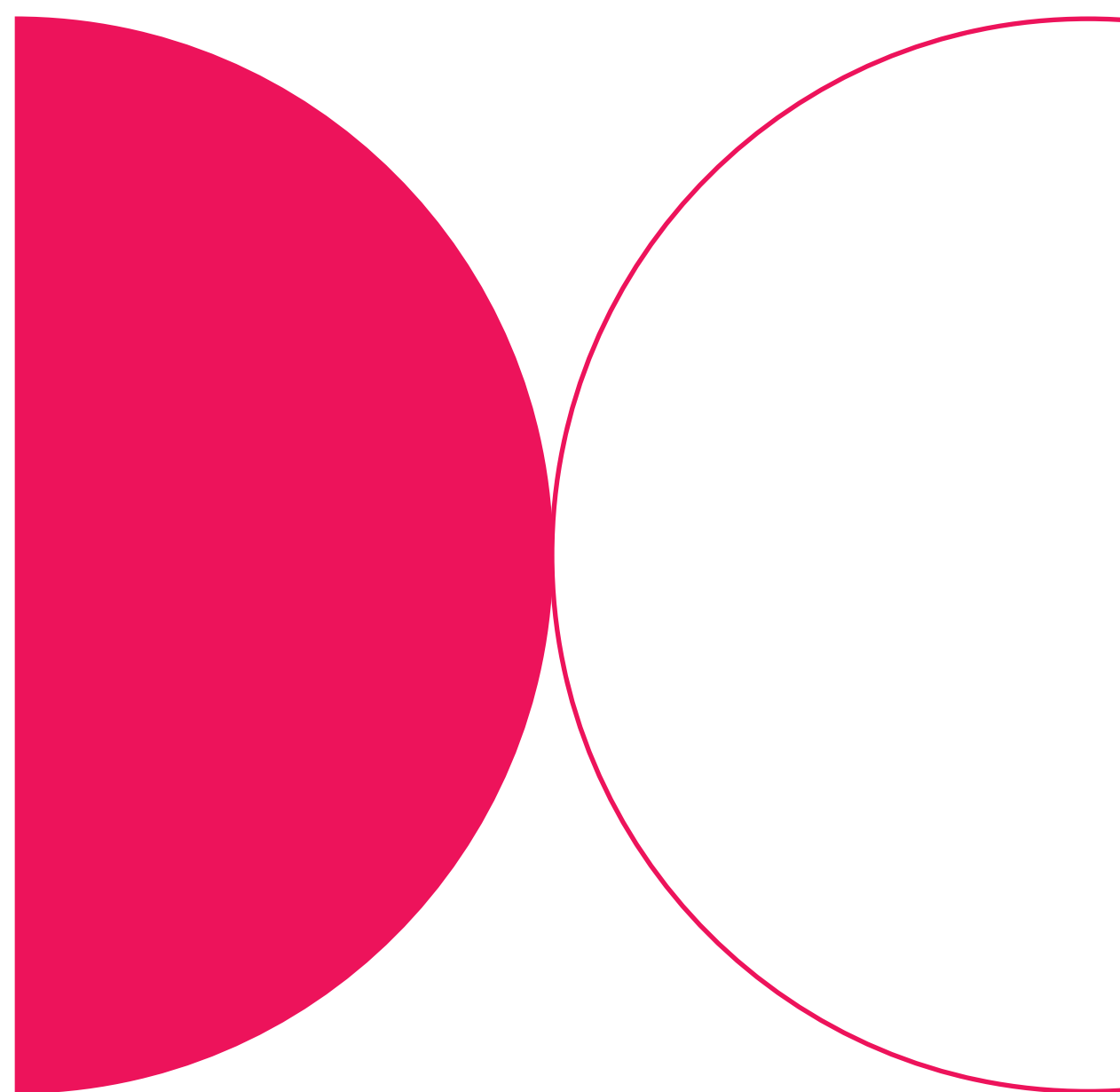


# O NOVO PARADIGMA DAS LIDERANÇAS



Mudanças tecnológicas e comportamentais estão ocorrendo a uma velocidade sem precedentes. O mercado de trabalho está em transformação, com novas profissões e ferramentas inovadoras. Muito além de ferramentas e de conhecimento técnico, a busca hoje é por profissionais que queiram ser reais agentes de mudança.

Apenas ter um perfil técnico de excelência não é mais suficiente para quem deseja escalar na carreira. Afinal, aceitar o desafio de gerenciar equipes tem a ver com lidar com as transformações do mercado, o que demanda a integração do conhecimento técnico com habilidades de inovação, adaptabilidade e colaboração.



## O QUE MUDOU: DA LIDERANÇA TÉCNICA À LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Durante muito tempo, o caminho natural era o aprofundamento técnico. No caso de profissionais de tecnologia, muitas vezes era necessário dominar linguagens, frameworks, arquiteturas e processos. Líderes técnicos eram reconhecidos, sobretudo, pelo domínio profundo de sua especialidade.

**As regras de negócio mudaram:** se antes, tecnologia era uma parte da empresa, a famosa “área do TI”, o avanço da transformação digital fez com que ela se tornasse parte central da estratégia, pois a tecnologia está em todas as áreas dos negócios. Hoje, o profissional que almeja posições de liderança precisa enxergar além do código e das plataformas – e, muitas vezes, não precisa nem saber desenvolver, a depender do setor de trabalho ou do negócio. É necessário compreender o impacto da tecnologia nos resultados organizacionais, articular estratégias de inovação e traduzir complexidade técnica para diferentes públicos, do time operacional ao board executivo.

“A forma como as lideranças anteriores a você atuavam provavelmente não é a mesma que vai levá-lo(a) adiante, e reconhecer isso é uma das decisões mais estratégicas que você pode ter na sua carreira.”



## POR QUE SÓ HARD SKILLS NÃO GARANTEM SUCESSO NO TOPO?

Apesar de as habilidades técnicas serem base para a carreira profissional, não são suficientes para a liderança. Até porque, a forma como as lideranças anteriores a você atuavam provavelmente não é a mesma que vai levá-lo(a) adiante, e reconhecer isso é uma das decisões mais estratégicas que você pode ter na sua carreira.

Para ser um bom líder, atualmente, é necessário saber construir confiança, tomar decisões estratégicas sob pressão, gerir conflitos e promover um ambiente de inovação. As empresas buscam gestores que combinem conhecimento técnico com habilidades humanas capazes de mobilizar times e gerar resultados sustentáveis.

A importância das soft skills tem sido demonstrada em diversos estudos, como o Future of Jobs Report, do Fórum Econômico, que identifica as competências mais demandadas nos próximos anos e os impactos da requalificação profissional na empregabilidade.

Líderes com inteligência emocional são capazes de entender e gerenciar suas próprias emoções, bem como as dos outros, facilitando a comunicação, resolução de conflitos e construção de relacionamentos saudáveis.

# CHEGANDO LÁ: COMO DESENVOLVER SOFT SKILLS IMPORTANTES PARA UM CARGO DE LIDERANÇA

---

COMO EMPRESAS TÊM APLICADO  
O CONCEITO DAS QUADRO  
DIMENSÕES DE LIDERANÇA?

+

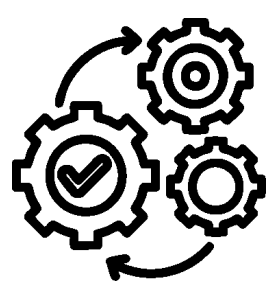


# CHEGANDO LÁ: COMO DESENVOLVER SOFT SKILLS IMPORTANTES PARA UM CARGO DE LIDERANÇA



A liderança de hoje não pode ser vista de forma linear. O ambiente digital e as organizações inovadoras exigem líderes capazes de atuar simultaneamente em diferentes frentes. Um exemplo disso é o conceito de **liderança multidimensional**, que compreende quatro grandes áreas de competência: **tecnológica, estratégica, operacional e cultural**.

Na **dimensão tecnológica**, o líder precisa entender o impacto da tecnologia no negócio. Isso não significa ser especialista em cada detalhe, mas ter visão suficiente para tomar decisões informadas sobre dados, IA, automação e ferramentas digitais.



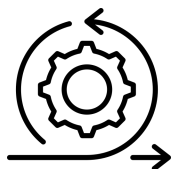
**Exemplo prático:** um líder que, mesmo não sendo desenvolvedor, compreende o potencial da IA para otimizar processos e propõe projetos de automação alinhados aos objetivos da empresa.

Já na **dimensão estratégica**, é necessário conectar as ações da equipe aos objetivos maiores da organização, entender o mercado, antecipar tendências e promover inovação com foco em resultado.



**Exemplo prático:** em uma empresa de tecnologia, o líder alinha projetos de desenvolvimento ao plano de crescimento, priorizando entregas que geram maior impacto competitivo.

Gestão do dia a dia, com processos eficientes e equipes bem estruturadas, é uma característica da **dimensão operacional**, que exige uma liderança com capacidade de organizar, acompanhar indicadores e garantir que resultados sejam alcançados.



**Exemplo prático:** implementação de metodologias ágeis para otimizar o fluxo de trabalho, reduzindo gargalos e aumentando a produtividade.

Por último, a **dimensão cultural** promove a construção de um ambiente de confiança, colaboração e diversidade. A cultura organizacional sustenta o engajamento e o alto desempenho das equipes.



**Exemplo prático:** um líder que promove inclusão, incentiva a escuta ativa e garante que a equipe se sinta parte do propósito da empresa.

## COMO EMPRESAS TÊM APLICADO O CONCEITO DAS QUATRO DIMENSÕES DE LIDERANÇA?

- Nubank:** Dimensões Tecnológica e Cultural - domina tecnologia para criar produtos financeiros escaláveis e investe em cultura organizacional voltada para diversidade e inovação.
- Magazine Luiza:** Dimensões Estratégica e Operacional - na transformação digital, decisões estratégicas de investir em plataformas digitais foram acompanhadas por mudanças operacionais profundas.
- iFood:** Integração das quatro dimensões - combina tecnologia de ponta, visão estratégica clara, excelência operacional e cultura forte de inovação.





A liderança multidimensional é uma das abordagens de gestão que valoriza e desenvolve diversas habilidades e competências em um líder. Ao analisar esse e outros métodos, percebe-se claramente a necessidade do desenvolvimento de soft skills. Especialmente ao transitar de um cargo técnico para a liderança, é necessário lembrar que a expertise técnica, sozinha, não basta.

O ***Future of Jobs Report***, do Fórum Econômico Mundial, projeta que até 2030, cerca de 85 milhões de postos de trabalho podem ser impactados pela redistribuição de tarefas entre pessoas e inteligências artificiais. Em muitos casos, a expertise técnica pode ser parcialmente substituída por algoritmos treinados. O que realmente diferencia os profissionais humanos são justamente as competências socioemocionais, que a IA ainda não é capaz de replicar com profundidade. Mais do que eliminar o trabalho, a automação e a inteligência artificial irão transformar profundamente as funções existentes.

## ENTRE OS BENEFÍCIOS DE TER SOFT SKILLS BEM DESENVOLVIDAS ESTÃO:

- **Decisões mais completas:** uma visão integrada permite decisões considerando impacto técnico, estratégico, operacional e cultural.
- **Times mais engajado:** equipes sentem-se parte do propósito com clareza dos objetivos.
- **Maior capacidade de inovação:** ambientes colaborativos potencializam ideias criativas.

Desenvolver soft skills é um processo contínuo que exige dedicação, autoconhecimento e abertura para aprender tanto com situações vividas quanto com as pessoas ao redor. Mais do que participar de cursos, treinamentos e buscar informações, é fundamental manter uma rotina de aprendizado e aprimoramento contínuo. A seguir, estão estratégias objetivas para fortalecer essas competências:



## A. AUTOCONSCIÊNCIA E AUTO CONHECIMENTO - ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO:

- **Autoavaliação regular:** reserve momentos para reflexão sobre suas reações, decisões e comportamentos em diferentes situações.
- **Feedback 360°:** busque avaliações de superiores, pares e subordinados para identificar pontos cegos.
- **Journaling:** mantenha um diário de liderança para registrar experiências, desafios e aprendizados.
- **Testes de personalidade:** utilize ferramentas como DISC, MBTI ou Big Five para compreender melhor seu perfil comportamental.

## B. COMUNICAÇÃO EFICAZ - PRÁTICAS ESSENCIAIS:

- **Escuta ativa:** pratique ouvir com atenção total, fazendo perguntas esclarecedoras e demonstrando interesse genuíno.
- **Comunicação clara e assertiva:** desenvolva a capacidade de transmitir ideias de forma objetiva e respeitosa.
- **Adaptação do discurso:** aprenda a ajustar sua comunicação conforme o público e contexto.
- **Feedback construtivo:** pratique dar e receber feedback de maneira produtiva e empática.





## C. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL - DESENVOLVIMENTO PRÁTICO:

- **Gestão do estresse:** aprenda técnicas de respiração, mindfulness e gestão do tempo para manter o equilíbrio emocional.
- **Controle de impulsos:** pratique a pausa antes de reagir em situações tensas ou conflituosas.
- **Empatia:** desenvolva a capacidade de se colocar no lugar da equipe, compreendendo diferentes perspectivas.
- **Motivação pessoal:** cultive propósito e significado no trabalho, mantendo-se resiliente diante de adversidades.

## D. HABILIDADES DE RELACIONAMENTO - COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS:

- **Construção de confiança:** seja consistente em suas ações, cumpra compromissos e demonstre transparência.
- **Resolução de conflitos:** aprenda técnicas de mediação e negociação para lidar com divergências.
- **Colaboração:** promova trabalho em equipe, valorizando contribuições individuais e coletivas.
- **Networking:** desenvolva e mantenha relacionamentos profissionais sólidos dentro e fora da organização.





## E. PENSAMENTO ESTRATÉGICO E TOMADA DE DECISÃO - DESENVOLVIMENTO COGNITIVO:

- **Visão sistêmica:** pratique enxergar o todo, compreendendo como diferentes áreas se conectam.
- **Análise crítica:** desenvolva a capacidade de questionar, avaliar informações e considerar múltiplas perspectivas.
- **Tomada de decisão:** pratique decidir com base em dados, mas também considerando intuição e experiência.
- **Planejamento:** aprimore habilidades de definição de metas, priorização e gestão de recursos.

## F. ADAPTABILIDADE E FLEXIBILIDADE - COMPETÊNCIAS PARA MUDANÇA:

- **Mentalidade de crescimento:** cultive a crença de que habilidades podem ser desenvolvidas através do esforço.
- **Aprendizado contínuo:** mantenha-se atualizado com tendências, tecnologias e melhores práticas.
- **Gestão da mudança:** desenvolva habilidades para liderar transformações e apoiar a equipe em transições.
- **Inovação:** estimule a criatividade e busque soluções inovadoras para desafios complexos.

## PARA ACOMPANHAR SUA EVOLUÇÃO, ESTABELEÇA INDICADORES COMO:

- Avaliações de desempenho focadas em competências comportamentais
- Feedback da equipe sobre seu estilo de liderança
- Resultados de projetos que dependem de habilidades interpessoais
- Autoavaliação periódica usando ferramentas estruturadas

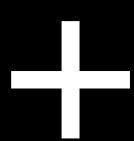
O desenvolvimento de soft skills para liderança é um investimento contínuo que impacta diretamente na eficácia profissional e no sucesso da equipe. Combine diferentes estratégias e métodos para criar um plano de desenvolvimento personalizado e sustentável.



# VOCÊ QUER SER UM LÍDER TÉCNICO OU UM TÉCNICO LÍDER?

---

PRÓXIMO PASSO PARA ACELERAR  
SUA TRANSIÇÃO PARA O C-LEVEL.





# VOCÊ QUER SER UM LÍDER TÉCNICO OU UM TÉCNICO LÍDER?



A diferença entre os dois termos pode ser sutil, mas existe e tem nuances importantes. A distinção está principalmente no foco das responsabilidades e na influência exercida dentro da equipe. O técnico líder é um especialista que lidera pelo conhecimento. Ele tem domínio técnico profundo, resolve problemas complexos com rapidez e, muitas vezes, torna-se referência no time por sua capacidade de execução. Sua influência vem mais da competência técnica do que de habilidades de gestão.

Já o líder técnico é um profissional que integra **domínio técnico com visão de liderança**. Ele entende profundamente os aspectos técnicos, mas seu papel principal é estratégico: **inspirar, orientar, alinhar o time ao negócio** e garantir que a tecnologia gere impacto.

É o líder técnico que está em busca da transição da carreira técnica para a liderança, um movimento igualmente desafiador e recompensador. E, em um mercado digital, altamente tecnológico e competitivo, as empresas buscam líderes completos: capazes de conectar tecnologia, estratégia, pessoas e cultura.

## PRÓXIMOS PASSOS PARA ACELERAR SUA TRANSIÇÃO PARA O C-LEVEL

- **Mapeie suas competências:** identifique pontos de destaque e pontos que precisa evoluir.
- **Invista em soft skills:** comunicação, inteligência emocional e pensamento estratégico.
- **Busque experiências de liderança:** lidere projetos, squads ou iniciativas internas.
- **Construa networking estratégico:** conexões ampliam a visão e criam oportunidades.
- **Mantenha-se atualizado:** acompanhe tendências e pratique aprendizado contínuo.

# RECURSOS PARA APROFUNDAR O APRENDIZADO

RECURSOS E INDICAÇÕES  
DE LIVROS SOBRE LIDERANÇA



# RECURSOS PARA APROFUNDAR O APRENDIZADO



- **Fórum Econômico Mundial - Future of Jobs Report 2024:**  
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>
- **LinkedIn Global Talent Trends Report 2024:**  
<https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends>
- **McKinsey & Company - Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages:**  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>

## PERGUNTAMOS AOS PROFESSORES DO MBA FIAP ALGUMAS INDICAÇÕES DE LIVROS SOBRE LIDERANÇA, CLÁSSICOS E ATUAIS:

1. **Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas** — *Dale Carnegie*
2. **Inteligência Emocional** — *Daniel Goleman*
3. **Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso** — *Carol S. Dweck*
4. **Comunicação Não Violenta** — *Marshall B. Rosenberg*
5. **Radical Candor** — *Kim Scott*
6. **A Coragem de Ser Imperfeito** — *Brené Brown*



# SOBRE O AUTOR

---

TIAGO LARA, COORDENADOR  
E PROFESSOR MBA NA FIAP





# SOBRE O AUTOR



**Tiago Lara** é CEO e cofundador da **Itzon**, agência especializada em Brand Experience, onde lidera estratégias que integram criatividade, dados e tecnologia para a geração de valor tangível para grandes marcas. Com mais de 20 anos de atuação nas áreas de marketing, inovação e transformação digital, Tiago construiu uma trajetória sólida em empresas como Kia Motors, Audi, Volkswagen e agências como Africa, AlmapBBDO e Dentsu.

Atualmente, também atua como **Coordenador Acadêmico e Professor de MBA na FIAP**, responsável pelos cursos de CIO/CTO e Strategic IT Leadership, com foco no desenvolvimento de lideranças técnicas e estratégicas.

Sua carreira é marcada pela combinação de visão estratégica, execução criativa e orientação por dados, tendo liderado projetos de reposicionamento, lançamentos de produtos e experiências de marca em escala nacional. Além de sua atuação executiva e acadêmica, é reconhecido por sua capacidade de conectar tendências de mercado às demandas reais de negócios e educação.

**Conecte-se comigo no LinkedIn.**

**Conheça os MBAs FIAP:**

WWW.FIAP.COM.BR/MBA

# SOBRE O GRUPO ALUN

---

O MAIOR ECOSSISTEMA  
DE ENSINO TECH DO BRASIL



# SOBRE O GRUPO ALUN



O **Grupo Alun** é o maior e mais completo ecossistema de educação em tecnologia e negócios do Brasil, formado pela união da **Alura, FIAP, PM3 e StartSe**.

Mais do que um grupo de educação, somos um ecossistema que acredita no poder do conhecimento para transformar vidas, carreiras e organizações. Unimos quatro instituições com trajetórias complementares para oferecer uma experiência única de aprendizado, que vai da formação técnica à visão estratégica em negócios, produto, inovação e liderança.

O Grupo Alun está preparado para apoiar a sua jornada profissional com trilhas formativas, eventos, consultorias e uma comunidade pronta para trocar experiências.

**alura**

Mais de 200 cursos específicos sobre IA e tecnologias relacionadas, organizados em trilhas de conhecimento que acompanham a evolução do mercado.

**FIAP**

Cursos de graduação, pós-graduação e especialização MBA com foco em aplicações práticas e casos reais de negócio.

**PM3**

Programas de mentoria personalizada que conectam sua empresa a especialistas em IA, aceleram a curva de aprendizado e ajudam a evitar armadilhas comuns.

**.StartSe**

Plataforma global que conecta executivos, líderes e conselheiros, oferecendo mais de 4 mil conteúdos sobre inovação e negócios.

## Seus próximos passos

A FIAP construiu um ecossistema educacional completo para profissionais que buscam excelência em transformação digital. Explore o maior ecossistema de ensino tech do Brasil **FIAP + Alura + PM3 + StartSe**. Conheça os cursos, participe de eventos e conecte-se a uma comunidade que acelera a transformação digital da sua empresa.

QUERO CONHECER