

LOPES & BORGHI

2026

Liderança e Talentos de
Alta Performance no
Setor de TI Brasileiro
para 2026



www.lopesborghi.com

A Bússola Humana na Era Digital

Uma Visão da Lopes & Borghi

Convido o leitor a uma breve viagem no tempo. Voltemos a 1995. Em um modesto escritório na Rua Augusta, em São Paulo, nascia a **Lopes & Borghi Consultores**. Naquela época, o setor de Tecnologia da Informação era um caldeirão de efervescência; a internet discada começava a conectar o país, e a demanda por profissionais que pudessem construir as fundações dessa nova era digital era imensa.

Foi nesse cenário que iniciamos nossa jornada, movidos por uma paixão que ia muito além de simplesmente preencher vagas. Compreendemos que nosso ofício era sobre conectar destinos, alinhar propósitos e, em última instância, ajudar a construir o futuro, tanto das empresas quanto dos profissionais que nelas depositavam suas aspirações.



Liderança e Talentos de Alta Performance no Setor de TI Brasileiro para 2026

Autor: Benedito Borghi, Fundador da Lopes & Borghi Consultores

A Bússola Humana na Era Digital — Uma Visão da Lopes & Borghi

Ao longo de quase três décadas, testemunhamos incontáveis ciclos de inovação. Vimos linguagens de programação nascerem e se tornarem obsoletas, assistimos à ascensão da nuvem, à explosão dos dados e, agora, ao advento da inteligência artificial generativa. Em meio a essa vertiginosa evolução tecnológica, mantivemo-nos fiéis a um princípio que consideramos imutável: a centralidade do fator humano.

Enquanto o mundo se apressava em digitalizar processos, insistimos em humanizar nossas interações. Sempre fiz questão de conduzir entrevistas não como interrogatórios, mas como conversas francas, buscando a essência por trás do currículo, o brilho no olhar que revela a paixão, a resiliência forjada nas adversidades e o caráter que sustenta a competência. Essa filosofia de "conexões genuínas" tornou-se a bússola que guiou a Lopes & Borghi, permitindo-nos construir uma reputação sólida, baseada em confiança, ética e em uma taxa de sucesso e retenção de talentos que nos enche de orgulho.

Hoje, ao olharmos para o horizonte de 2026, percebemos que essa bússola humana é mais necessária do que nunca. O setor de TI brasileiro vive um momento de aceleração sem precedentes, mas também de desafios complexos. A mesma tecnologia que impulsiona o crescimento exponencial cria um campo de batalha global por talentos, onde as fronteiras geográficas se tornaram irrelevantes. É neste contexto que apresentamos este relatório. Ele é o fruto de 30 anos de experiência vivida, de milhares de conversas com líderes e liderados, e de uma profunda análise do cenário que se desenha.

Nosso objetivo não é apenas apresentar dados, mas oferecer uma perspectiva, um mapa para navegar na complexidade de atrair, desenvolver e reter a liderança que definirá o sucesso das organizações brasileiras na próxima década. Acreditamos que, em uma era definida por algoritmos, a capacidade de identificar, cultivar e inspirar o verdadeiro talento humano não é apenas uma vantagem competitiva; **é a vantagem competitiva final.**

O Novo Tabuleiro: Cenário e Desafios na Conquista de Líderes de TI

O setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no Brasil não está apenas crescendo; está em um estado de aceleração exponencial, consolidando-se como o motor da transformação digital do país. Projeções da International Data Corporation (IDC) indicam que o mercado B2B de TI brasileiro deve expandir-se em 13% em 2025, um ritmo que supera o de mercados maduros como a América Latina (11%) e os Estados Unidos (12%). Este crescimento robusto é impulsionado por uma demanda insaciável por infraestrutura, produtividade, otimização de custos e, principalmente, por inovação em áreas que se tornaram o novo alicerce da economia digital: Inteligência Artificial (IA), Cibersegurança e Análise de Dados. Essas não são mais tendências emergentes; são realidades operacionais que definem a competitividade de qualquer negócio.

Contudo, essa expansão vigorosa nos coloca diante de um profundo paradoxo: um mercado de oportunidades abundantes que enfrenta uma escassez crítica de talentos estratégicos para capitalizá-las. A dificuldade em preencher posições de liderança, como Chief Technology Officers (CTOs) e Chief Information Officers (CIOs), tornou-se um dos maiores entraves para o crescimento sustentado. Uma pesquisa recente da Robert Half revela um dado alarmante: 84% das empresas no Brasil relatam dificuldades para contratar profissionais qualificados. Esse desafio é ainda mais agudo no topo da pirâmide. Um estudo da Brasscom aponta que, entre 2019 e 2024, o mercado necessitou de 665 mil novos profissionais, mas o sistema educacional formou apenas 464 mil, resultando em um déficit de 30,2%. Esse vácuo de liderança surge no exato momento em que a visão estratégica e a capacidade de execução em tecnologia são mais vitais do que nunca.

A complexidade deste cenário é amplificada por uma transformação fundamental na natureza do trabalho. A consolidação dos modelos remoto e híbrido, acelerada pela pandemia, dissolveu as fronteiras geográficas do mercado de talentos. Um líder de TI de alta performance em São Paulo ou no Recife não compete mais apenas com seus pares locais; ele está no radar de empresas do Vale do Silício, Berlim ou de Singapura. Essa globalização da força de trabalho intensificou a concorrência a um nível sem precedentes, forçando as empresas brasileiras a repensarem radicalmente suas propostas de valor. A flexibilidade deixou de ser um benefício para se tornar uma expectativa padrão, e a capacidade de competir em escala global por esses executivos tornou-se uma questão de sobrevivência estratégica.

Dentro deste tabuleiro complexo, uma peça ganhou proeminência absoluta: a Cibersegurança. O Brasil, ao mesmo tempo que inova com sistemas como o PIX, figura entre os principais alvos de ciberataques no mundo. A crescente sofisticação das ameaças digitais elevou a segurança da informação de uma preocupação técnica para uma prioridade do conselho de administração. A resposta a essa ameaça existencial se reflete nos investimentos projetados: espera-se que o Brasil invista R\$104,6 bilhões em cibersegurança entre 2025 e 2028, um aumento de 43,8% em relação ao ciclo anterior. Consequentemente, a busca por líderes de segurança (CISOs, Gerentes de Segurança) capazes de navegar neste cenário de risco e conformidade é uma das mais acirradas e desafiadoras do mercado. A confluência de um crescimento de mercado acelerado, uma escassez crônica de talentos de liderança e a competição globalizada não configura apenas um desafio de recrutamento. Ela representa uma vulnerabilidade estratégica fundamental para o tecido empresarial brasileiro. A ausência de liderança qualificada em áreas críticas como IA e Cibersegurança pode impedir diretamente a capacidade de uma empresa inovar, competir e se proteger, transformando o que deveria ser uma função de RH em um risco de negócio que exige atenção e gestão no mais alto nível da organização.

O Líder de TI como Arquiteto do Futuro: As Competências Essenciais para 2026

Estamos testemunhando uma metamorfose fundamental no papel da liderança de TI. O arquétipo do **CIO** ou **CTO** como um gestor de infraestrutura, focado em manter os sistemas funcionando e otimizar custos, está sendo rapidamente substituído por uma nova figura: o arquétipo do arquiteto de negócios digitais. Pesquisas e análises de tendências, como as conduzidas pela CIO.com e pelo Gartner, indicam que, até 2026, a principal missão desses executivos não será mais gerenciar a tecnologia, mas sim impulsionar a inovação e a estratégia de negócios. Eles estão migrando da sala de servidores para a sala do conselho, não como provedores de serviços, mas como parceiros estratégicos na criação de valor, no aumento da receita e na definição do futuro da organização.

Essa evolução exige um novo e sofisticado equilíbrio de competências, uma fusão entre o domínio técnico profundo e uma inteligência interpessoal aguçada.

Do lado das *hard skills*, a fluência em tecnologias emergentes é um pré-requisito inegociável. Um líder de TI para 2026 deve possuir um entendimento estratégico de arquiteturas de dados

modernas, uma compreensão profunda das aplicações práticas de Inteligência Artificial e *Machine Learning* para resolver problemas de negócio, e uma visão holística sobre cibersegurança e governança de dados, não como disciplinas de controle, mas como habilitadoras da inovação segura.

Contudo, o verdadeiro diferencial, o que de fato separa os bons gestores dos grandes líderes transformadores, reside nas *soft skills*. Em um ambiente de trabalho cada vez mais distribuído e diversificado, a **liderança adaptativa**, a capacidade de guiar equipes através da incerteza e da mudança constante, é primordial. A **inteligência emocional** torna-se a ferramenta essencial para gerir equipes remotas, fomentar a colaboração e manter a cultura organizacional coesa, mesmo à distância.

A **comunicação eficaz** supera a habilidade de falar; trata-se da capacidade de traduzir a complexidade técnica em uma linguagem de negócios clara e convincente para o conselho de administração, justificando investimentos e alinhando a tecnologia à estratégia corporativa.

Por fim, uma **visão de negócios** aguçada é o que permite ao líder de TI identificar oportunidades onde outros veem apenas desafios tecnológicos, utilizando a tecnologia para abrir novos mercados, criar produtos inovadores e gerar novas fontes de receita.

A dinâmica de poder dentro das organizações também está mudando. A democratização da tecnologia, impulsionada por plataformas *low-code/no-code* e pela proliferação de soluções *Software as a Service* (SaaS), significa que a tecnologia não é mais monopólio do departamento de TI. O Gartner prevê que, até 2025, 55% de todas as novas soluções tecnológicas serão entregues a "compradores não tradicionais", ou seja, a áreas de negócio fora da TI.

Nesse novo paradigma, o CIO do futuro liderará menos por autoridade direta e mais por influência. Seu papel evolui para o de um curador e um governador, estabelecendo o que um executivo descreveu como "trilhos de proteção, orientação e governança". O objetivo não é mais controlar, mas capacitar toda a organização a inovar com velocidade, autonomia e, acima de tudo, segurança.

A tabela a seguir ilustra a magnitude dessa transformação, contrastando o paradigma do líder de TI do passado recente com o perfil exigido para o futuro próximo.

Tabela 1: A Evolução das Competências do Líder de TI (2020 vs. 2026)

Domínio	Paradigma 2020 (O Gerente Técnico)	Paradigma 2026 (O Arquiteto de Negócios)
Foco Estratégico	Otimização de custos e eficiência operacional da TI.	Geração de receita, inovação de produtos e expansão de mercado.
Gestão de Equipe	Gerenciamento de uma equipe centralizada e local.	Liderança de ecossistemas distribuídos, internos e externos.
Relação com o Negócio	Provedor de serviços interno, reativo às demandas.	Parceiro estratégico, influenciador e co-criador de valor.
Habilidades Técnicas	Especialista em infraestrutura, redes e sistemas legados.	Fluência em IA, Dados e Cibersegurança como vetores de negócio.
Métrica de Sucesso	Uptime dos sistemas e redução do orçamento de TI.	Crescimento da receita digital e <i>time-to-market</i> de novas soluções.

Essa transição não é sutil; é uma reinvenção completa da função. As empresas que buscam prosperar no cenário de 2026 devem, portanto, procurar e cultivar líderes que não apenas entendam de tecnologia, mas que compreendam profundamente como a tecnologia pode ser a alavanca para a transformação e o crescimento do negócio como um todo.

A Alquimia da Retenção: Estratégias para Cultivar e Manter Talentos de Elite

No mercado de talentos de TI, a remuneração competitiva deixou de ser um diferencial para se tornar o ponto de partida, a base sobre a qual todas as outras estratégias devem ser construídas. Em um cenário de alta demanda e escassez de profissionais, um pacote salarial e

de benefícios robustos é essencial, mas já não é suficiente para garantir a permanência dos talentos mais cobiçados. A verdadeira alquimia da retenção, a fórmula que transforma um bom profissional em um colaborador leal e engajado, é composta por elementos muito mais intangíveis e profundamente ligados à experiência humana no trabalho. A nova proposta de valor que realmente atrai e retém a elite da tecnologia se alicerça em quatro pilares fundamentais: cultura, desenvolvimento, flexibilidade e propósito.

O primeiro pilar é a criação de uma **cultura de inovação e segurança psicológica**.

Ambientes de alta performance em tecnologia não são aqueles que evitam o erro a todo custo, mas sim aqueles que o encaram como uma parte inevitável e valiosa do processo de aprendizado e inovação. É fundamental fomentar um clima onde os profissionais se sintam seguros para experimentar, propor ideias disruptivas e até mesmo falhar, sem o receio de punições. Essa segurança psicológica é o solo fértil onde a criatividade e a colaboração florescem.

O segundo pilar é o **desenvolvimento contínuo**. Profissionais de tecnologia são movidos pela curiosidade e pelo desejo de se manterem relevantes em um campo que evolui diariamente. As empresas que reconhecem essa característica e investem ativamente no crescimento de seus colaboradores criam um poderoso vínculo de lealdade. Isso se traduz em oferecer trilhas de carreira claras e personalizadas, com oportunidades de avanço bem definidas, e em patrocinar o desenvolvimento tanto de *hard skills* (novas tecnologias, certificações) quanto de *soft skills* (liderança, comunicação, gestão de projetos). Quando um profissional percebe que a empresa está investindo em seu futuro, ele se sente mais inclinado a construir esse futuro dentro da organização.

A **flexibilidade como cultura** constitui o terceiro pilar. A pandemia não inventou o desejo por flexibilidade, mas o tornou uma exigência inegociável para a maioria dos talentos de tecnologia. Uma pesquisa da Robert Half indicou que 86% desses profissionais priorizam essa característica ao avaliar uma oportunidade. A questão vai além de permitir o trabalho remoto alguns dias por semana. Trata-se de integrar a flexibilidade ao DNA da cultura organizacional, confiando nos profissionais para gerenciarem seu tempo e entregarem resultados, independentemente de onde estejam fisicamente. Essa abordagem baseada na confiança e na autonomia é um forte sinal de uma cultura moderna e madura.

Finalmente, o quarto e talvez mais poderoso pilar é o **propósito e o impacto**. A nova geração de talentos anseia por entender como suas linhas de código, seus algoritmos e suas arquiteturas de sistema contribuem para algo maior. Um estudo da PwC revelou que 75% dos profissionais brasileiros consideram o propósito organizacional um fator decisivo para permanecerem em um emprego. É responsabilidade da liderança conectar o trabalho técnico do dia a dia ao impacto real que a empresa gera para seus clientes, para a comunidade e para a sociedade.

Estudos de Caso — Aprendendo com os Melhores

Para ilustrar como esses pilares se manifestam na prática, analisemos duas empresas que são referências em gestão de talentos no Brasil, cada uma em sua esfera de influência.

Caso 1: TOTVS (A Força Nacional)

A TOTVS, maior empresa de tecnologia do Brasil, é um exemplo notável de como uma organização nacional pode construir uma cultura robusta para competir no cenário global de talentos. A empresa posiciona a inovação não como um projeto isolado, mas como um valor cultural que permeia toda a organização, incentivando a colaboração e a geração de novas ideias em todos os níveis. Um dos pilares de sua estratégia de retenção é um forte investimento no desenvolvimento de carreira dos colaboradores. A TOTVS entende que oferecer oportunidades de crescimento é essencial, pois profissionais estagnados são profissionais em risco de deixar a empresa. Por meio de plataformas e programas internos, a empresa estrutura planos de carreira que permitem aos talentos visualizar uma trajetória de longo prazo, alinhando seus objetivos pessoais aos do negócio. Além disso, a TOTVS utiliza seu pacote de benefícios de forma estratégica, compreendendo que ele é uma ferramenta poderosa para valorizar seu capital humano e se diferenciar no mercado. Ao combinar uma cultura de inovação com um compromisso visível com o crescimento de seus profissionais, a TOTVS cria um ambiente onde os talentos não apenas trabalham, mas prosperam.

Caso 2: Microsoft (O Benchmark Global)

Consistentemente classificada no topo das listas de melhores lugares para trabalhar, incluindo a primeira posição no Brasil em 2025, a Microsoft estabelece um padrão global de excelência em gestão de pessoas. Embora detalhes específicos de suas estratégias internas sejam confidenciais, suas práticas publicamente conhecidas validam a importância dos pilares que discutimos. A empresa é mundialmente famosa por sua cultura de "growth mindset" (mentalidade de crescimento), que incentiva o aprendizado contínuo e a resiliência. O investimento em capacitação é massivo, com acesso a plataformas de treinamento de ponta e oportunidades de mobilidade interna. A Microsoft também é uma líder em promover a

diversidade e a inclusão, criando um ambiente de trabalho onde diferentes perspectivas são valorizadas. Seus benefícios são conhecidos por abordarem o bem-estar do funcionário de forma completa, indo muito além do básico para incluir saúde mental, apoio à família e flexibilidade. O sucesso da Microsoft em atrair e reter os melhores talentos do mundo envia uma mensagem clara: o investimento mais estratégico que uma empresa pode fazer é em suas pessoas.

Esses casos demonstram que a retenção de talentos de elite deixou de ser uma atividade passiva, focada em evitar que as pessoas saiam, para se tornar uma atividade proativa, focada em criar um ambiente que as pessoas ativamente desejam integrar e no qual desejam permanecer. A moeda de troca não são mais apenas as "algemas de ouro" de bônus e ações, mas as "experiências de ouro" de um trabalho com propósito, oportunidades de crescimento e uma cultura que valoriza o ser humano em sua integralidade.

O Futuro do Trabalho e a Liderança Sob Demanda

O futuro do trabalho no setor de tecnologia não será uma mera continuação do presente. As estruturas organizacionais tradicionais, com suas hierarquias rígidas e silos funcionais, estão se mostrando cada vez mais inadequadas para o ritmo da inovação digital. O horizonte aponta para equipes mais ágeis, distribuídas globalmente e organizadas de forma multifuncional, em torno de missões e projetos específicos, em vez de departamentos fixos. A rigidez dará lugar a uma fluidez organizacional, onde o talento é alocado dinamicamente para onde pode gerar mais valor. Essa transformação exige um novo modelo não apenas de trabalho, mas também de liderança.

Em resposta direta à escassez crônica de líderes executivos e à necessidade imperativa de agilidade, um novo conceito está ganhando força e se mostrando uma solução estratégica e flexível: o **C-Level as a Service (CLaaS)**. A lógica é simples e poderosa: assim como as empresas consomem software (SaaS) e infraestrutura (IaaS) como um serviço, elas agora podem consumir liderança executiva da mesma forma. O **CLaaS** consiste na contratação de um executivo de alto nível — um **CTO**, **CIO** ou **CISO**, por exemplo — em um regime *part-time* ou *on-demand*. Este líder experiente é trazido para a organização com um mandato claro: liderar um projeto crítico, como uma transformação digital; gerir uma mudança organizacional complexa; ou preencher uma lacuna de liderança temporária durante um período de transição ou de busca por um executivo permanente.

Na Lopes & Borghi, desenvolvemos e implementamos um modelo de **CLaaS** que vai além da consultoria tradicional. Um consultor tipicamente diagnostica um problema, elabora um plano

e entrega recomendações. Nosso executivo CLaaS, por outro lado, arregança as mangas e se envolve diretamente na execução. Ele atua como um membro integrado da equipe de liderança do cliente, trabalhando lado a lado com os times internos para implementar as estratégias, tomar decisões e garantir que os resultados sejam alcançados. Essa abordagem prática oferece benefícios tangíveis e imediatos.

Primeiramente, ela democratiza o acesso à expertise de ponta. Muitas empresas de médio porte ou startups em rápido crescimento necessitam da visão estratégica de um CTO experiente, mas podem não ter o orçamento ou a estrutura para arcar com o custo de uma contratação integral. O CLaaS oferece uma solução financeiramente viável para ter acesso a esse calibre de talento. Em segundo lugar, promove uma agilidade incomparável. O processo de recrutamento de um executivo C-level pode levar meses. Com o CLaaS, uma empresa pode ter um líder experiente e atuante em questão de semanas, acelerando drasticamente a tomada de decisões e a execução de iniciativas estratégicas. Por fim, o executivo CLaaS injeta na organização uma visão externa, imparcial e enriquecida por experiências em diversos setores e desafios. Essa perspectiva "de fora" é inestimável para quebrar paradigmas internos, identificar pontos cegos e introduzir novas formas de pensar e trabalhar.

O modelo "as a service", que revolucionou a forma como consumimos tecnologia, está agora revolucionando a forma como acessamos e utilizamos o talento de liderança. O CLaaS é o próximo passo lógico em um mundo de negócios que exige especialização, flexibilidade e velocidade. Ele representa uma dissociação fundamental entre a expertise estratégica de alto nível e o modelo tradicional de emprego em tempo integral, criando uma maneira mais eficiente e adaptável de construir as equipes de liderança necessárias para vencer no futuro.

O Fator Humano como Vantagem Competitiva Final

Ao longo desta análise, navegamos pelas correntes que moldam o presente e o futuro do setor de Tecnologia da Informação no Brasil. Vimos um mercado em aceleração vertiginosa, impulsionado pela inovação, mas simultaneamente contido por uma escassez crítica de liderança estratégica. Mapeamos a profunda metamorfose do líder de TI, que evoluiu de um guardião técnico para um arquiteto de negócios, exigindo um novo calibre de competências que unem a profundidade técnica à inteligência emocional e à visão estratégica. E exploramos a alquimia da retenção, descobrindo que a lealdade dos talentos de elite não se compra com salários, mas se cultiva com propósito, desenvolvimento, flexibilidade e uma cultura centrada no ser humano.

Ao final desta jornada, uma verdade se torna cristalina e ressoa com a experiência que acumulamos em três décadas de atuação. Em uma era onde a tecnologia pode ser rapidamente replicada, os modelos de negócio podem ser imitados e os algoritmos podem ser comoditizados, a única vantagem competitiva verdadeiramente sustentável, a única que é genuinamente inimitável, reside na qualidade, no caráter e na visão de suas pessoas e de seus líderes. São eles a fonte da inovação disruptiva, da resiliência em tempos de crise e da cultura que atrai e inspira outros grandes talentos. O fator humano não é apenas uma variável na equação do sucesso; ele é a própria equação.

É com essa convicção que a Lopes & Borghi se posiciona não apenas como uma consultoria de recrutamento, mas como uma parceira estratégica para as empresas que compreendem essa verdade fundamental. Nossa missão, tem sido a de olhar além das competências listadas em um currículo para encontrar a essência da liderança. Não buscamos apenas preencher posições; buscamos identificar os líderes que possuem a bússola humana necessária para navegar na complexidade da era digital. Aqueles que não apenas gerenciam a mudança, mas que a inspiram. Aqueles que não apenas constroem sistemas, mas que constroem futuros. Para as organizações prontas para investir em sua vantagem competitiva mais valiosa, estamos aqui para ajudar a encontrar os líderes que farão toda a diferença.

Este relatório foi elaborado com base na análise de 30 anos de experiência da Lopes & Borghi no mercado de talentos e em dados de fontes públicas renomadas do setor.

Conectando Talentos e Impulsionando Negócios



www.lopesborghi.com