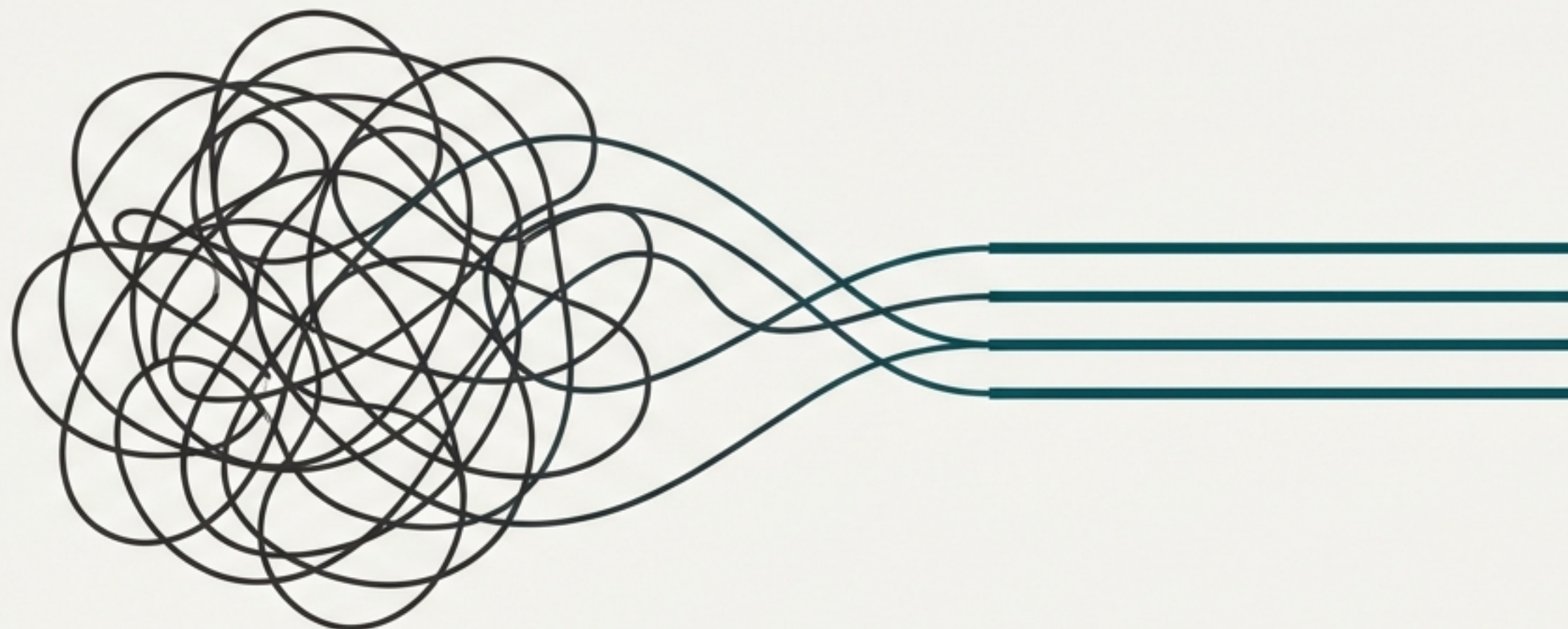




Decodificando a Carreira Pós-Sênior

O Manual 'Mais que Sênior': Insights de Líderes de Tecnologia do Brasil

Uma síntese de 15 entrevistas com Staff/Principal Engineers, Diretores e CTOs para criar um guia prático para a próxima etapa da sua carreira.

A Pergunta Central: E Depois do Sênior?

A carreira de um desenvolvedor não termina no nível sênior. Mas o que vem a seguir?

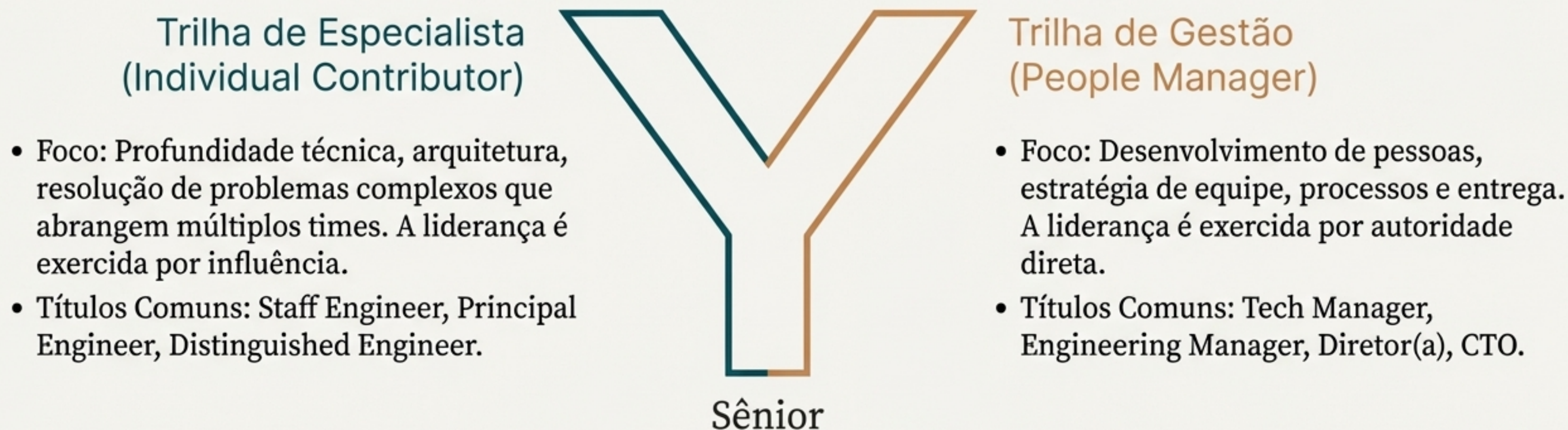
Para responder a essa pergunta, mergulhamos em **15 conversas profundas** com quem já trilhou esse caminho.

Este deck destila a sabedoria coletiva de líderes técnicos de empresas como **PicPay, Red Hat, iFood, Stack Overflow, Santander e Nubank**, entrevistados pela newsletter 'maisquesenior.dev'.



A Encruzilhada da Carreira em Y

Após o nível sênior, a carreira se bifurca em duas trilhas principais, cada uma com seu próprio foco e conjunto de responsabilidades. Embora distintas, as habilidades de liderança e influência são cruciais em ambas.



“Quando a oportunidade de ir para gestão me foi oferecida pela primeira vez, eu escolhi continuar como desenvolvedora... Alguns anos depois percebi que estava ficando confortável demais e sentia falta de aprender habilidades novas.”

— Roberta Arcoverde, Diretora de Engenharia, Stack Overflow

A Grande Virada I: De Executor de Código a Arquiteto de Soluções

A primeira e mais notável mudança na transição para um papel pós-sênior é a redefinição do seu dia a dia. A programação deixa de ser a atividade principal e se torna uma ferramenta estratégica.

Engenheiro Sênior

Engenheiro Sênior

Código: ~80%

Outros: ~20%

Engenheiro Staff+

Engenheiro Staff+

Código: ~20-30%

Outros (Estratégia, Comunicação, Liderança): ~70-80%

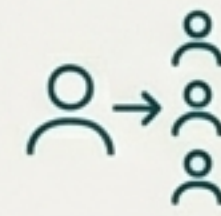
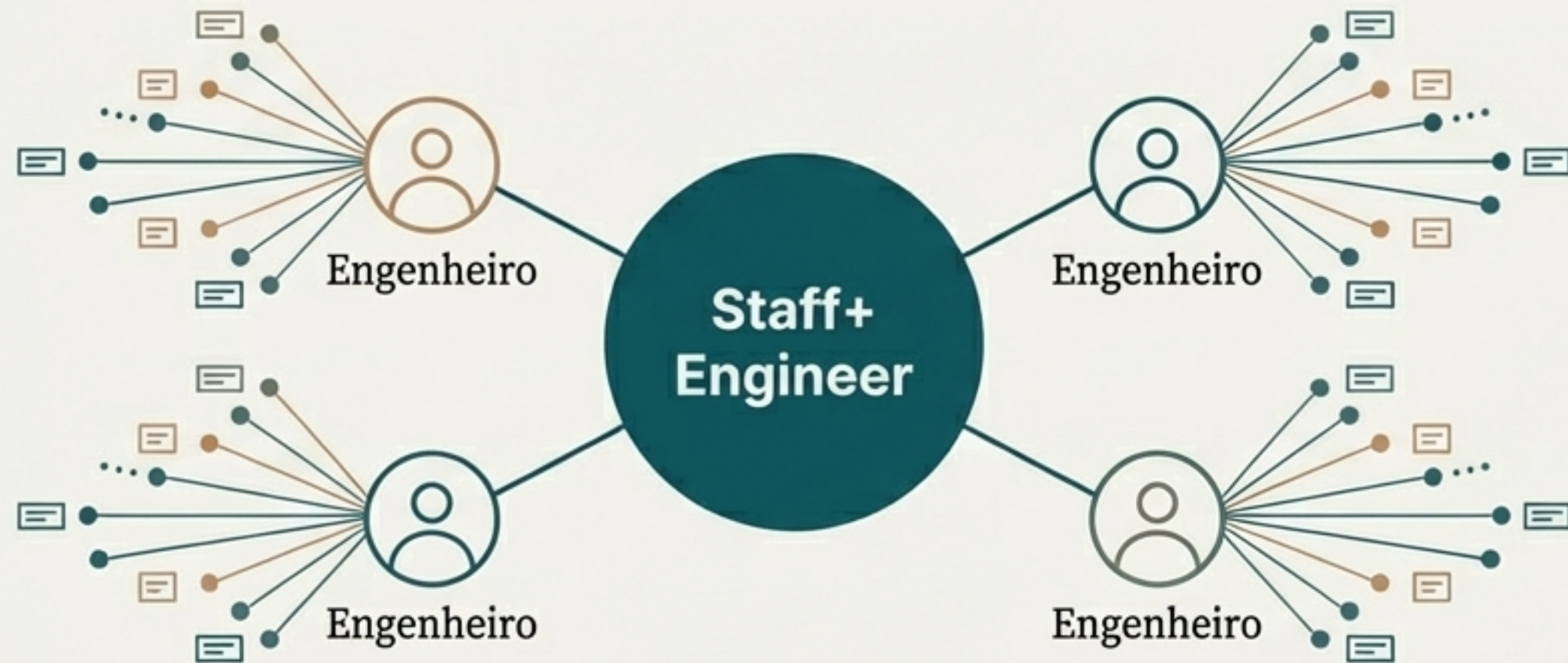
“Hoje eu codo bem menos do que eu gostaria. Cerca de 20% a 30%.” –
Damiana Costa, Staff Engineer, PicPay.

“Hoje eu dedico apenas uns 30% do meu tempo a escrever código, a maioria do meu tempo é dedicado em articular conexões e conversas...” –
Bruno Rocha, Principal Software Engineer, Red Hat.

“Hoje minha posição é puramente de liderança técnica... Eu não entrego código diretamente.” – **Alvaro Camillo Neto**, Engineer Expert, Santander.

A Grande Virada II: De Herói Individual a Multiplicador de Impacto

Seu valor não é mais medido pela sua produtividade individual, mas pela sua capacidade de elevar a performance e o impacto de todo o time e da organização. Você deixa de ser o melhor jogador para se tornar o técnico que faz o time campeão.



Escalar a si mesmo: Ensinar, mentorar e criar sistemas para que outros possam executar.



Elevar a régua técnica: Garantir que as melhores práticas sejam adotadas por todos.



Remover impedimentos: Atuar em problemas complexos que travam múltiplos times.

“Heroísmo individual não escala. Construir sistemas e pessoas que entregam sem você escala.” – **Thiago Ghisi**, (Former) Director of Engineering, Nubank

“Subindo de senior, staff ate principal a grande mudança que vejo é do impacto se afastar do ‘código de produção’, e focar mais em ajudar times a ter este impacto direto no código.” – **Rafael Dohms**, Principal Engineer, SurveyMonkey

A Grande Virada II: De Métricas de Vaidade a Sucesso Sistêmico

Como o trabalho muda, as métricas de sucesso também precisam evoluir. O foco sai das entregas individuais e passa a ser a saúde e a eficácia do ecossistema de engenharia como um todo.

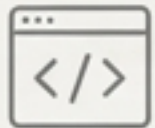
DE: Métricas Anteriores



Número de commits/PRs



Tasks fechadas



Linhas de código

PARA: Novas Métricas



Velocidade e autonomia dos times



Resiliência e escalabilidade da arquitetura



Alinhamento entre tecnologia e objetivos de negócio



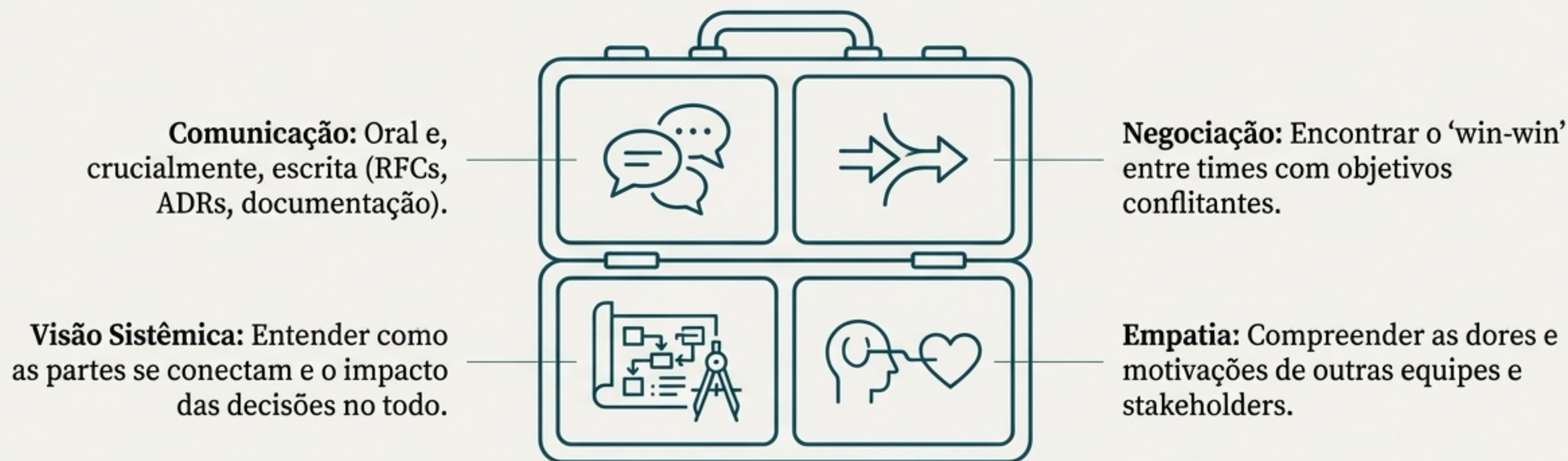
Qualidade da experiência de desenvolvimento

“Se ninguém se preocupa com a arquitetura... julgo que estou fazendo um bom trabalho. Se ninguém usa o termo ‘legado’ para nada, significa que a arquitetura está sob controle.” – Augusto Pascutti, Engenheiro Principal, Kobold

“Como líder técnico a minha meta é coletiva... São metas qualitativas e indiretas.” – Alvaro Camillo Neto, Engineer Expert, Santander

O Novo Arsenal: Liderança por Influência, Não por Hierarquia

Em um papel Staff+, sua principal ferramenta de trabalho não é o código, mas a sua capacidade de **alinhar, convencer e guiar** pessoas sobre as quais você não tem autoridade direta.



“Eu não tenho poder direto como os gerentes ou executivos, a minha ferramenta de trabalho é a influência e a comunicação.”

— **Alvaro Camillo Neto**, Engineer Expert, Santander

“Acredito que a principal soft-skill é a influência. As pessoas precisam acreditar que eu estou guiando o projeto para o melhor caminho...”

— **Rosicléia Frasson**, Staff Software Engineer II, Banco Neon

A Liderança na Prática: Guiar, Não Ditar

A influência se manifesta em ações que capacitam o time a tomar as melhores decisões, em vez de simplesmente impor uma solução. O objetivo é criar consenso e autonomia.



Fazer as perguntas certas

Em vez de dar a resposta, estimular o time a explorar o problema.



Escrever para escalar

Criar RFCs e ADRs para documentar e alinhar decisões importantes.



Facilitar discussões

Mediar debates de arquitetura para que a melhor ideia vença, não a pessoa com o cargo mais alto.



Mentoria ativa

Dedicar tempo para desenvolver tecnicamente outros engenheiros.

“O que eu tento fazer é levantar perguntas e cenários relevantes para levar o time a chegar as melhores conclusões ao invés de apresentar minha visão logo no começo...” – [Elton Minetto, Principal Software Engineer, PicPay](#).

“Eu não tomo mais decisões sozinho... a equipe vai refletindo mais profundamente sobre o problema... e construindo uma solução colegiada.” – [Osvaldo Santana Neto, Principal Software Engineer, Luizalabs](#).

O Desafio da Ambiguidade e dos Horizontes Longos

A jornada pós-sênior exige uma mudança de perspectiva temporal. O trabalho é focado em problemas complexos, mal definidos e com ciclos de feedback que podem durar meses ou anos. É preciso conforto com a incerteza e paciência estratégica.

- **Problemas Ambíguos:** Lidar com desafios que não têm uma “resposta certa” clara.
- **Feedback Lento:** Construir sistemas cujo valor só será totalmente percebido em 12-18 meses.
- **Impacto Indireto:** A dificuldade de conectar diretamente sua ação a um resultado, exigindo confiança no processo.



“O desafio da paciência: Staff+ trabalham em escalas de tempo mais longas... Eles estão construindo sistemas que vão dar retorno em 12-18 meses.” – Thiago Ghisi, (Former) Director of Engineering, Nubank

O Mapa para Chegar Lá: 4 Conselhos Práticos

A transição para um papel Staff+ não acontece por acaso. É resultado de uma atuação intencional e estratégica.



1. Amplie seu Raio de Atuação

Não se limite ao seu squad. Ofereça-se para resolver problemas que impactam múltiplos serviços e times. Foi assim que **Vinicius Dacal** (Staff Engineer, VoiceFlow) começou a assumir um papel de Staff, ganhando contexto em outros serviços.



2. Conecte Tecnologia ao Negócio

O conselho mais importante que **Luis Takahashi** (Senior Staff, iFood) recebeu foi: "Foco no negócio". Entenda quais KPIs sua tecnologia move e traduza seu impacto técnico em resultados de negócio.



3. Participe Ativamente da Comunidade

Contribuições em open source e participação em eventos, como destacam **Fernando Ike** e **Bruno Rocha**, desenvolvem habilidades de comunicação assíncrona, expõem a novas soluções e constroem sua reputação.



4. Seja Explícito Sobre Seus Objetivos

Não espere ser notado. "Eu fiquei bastante tempo como dev sênior, e a preparação para o próximo step só aconteceu foi quando eu falei: eu quero ir para o próximo nível", aconselha **Rosicléia Frasson** (Staff Engineer, Neon).

O Ciclo da Liderança: Pagar Adiante Através da Mentoria



Uma responsabilidade unânime entre todos os entrevistados é a mentoria. Ajudar a desenvolver a próxima geração de engenheiros e líderes não é uma tarefa secundária, mas uma parte central do trabalho. É a forma mais direta de escalar seu conhecimento e cultura.

“Hoje, mentorar é, de longe, a melhor parte do meu dia, é onde mais aprendo.”

– **Matheus Fidelis**, Principal Engineer, Itaú Unibanco

Damiana Costa (Staff Engineer, PicPay) destaca sua atuação na mentoria com mulheres em toda a empresa, ajudando a melhorar não só hard-skills, mas também soft-skills.

“Desenvolvedores que desejam crescer precisam também gerar demanda pra que quem está nos seus arredores cresçam também e fazem isso delegando trabalho importante”.

– **Mauricio Linhares**, Technical Lead, Digital Ocean

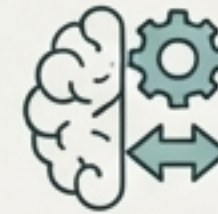
A Visão da Liderança: O Que Gestores Esperam de um Profissional Staff+?

Entender as expectativas de quem está na cadeira de gestão é crucial. Líderes de engenharia buscam parceiros estratégicos que elevem o nível da discussão e operem com autonomia.



Navegue a Ambiguidade, Não a Crie

“Traga opções ranqueadas, não perguntas abertas.”
Seu gestor não quer a pergunta “o que fazemos?”, mas sim “identifiquei 3 opções com estes trade-offs. Recomendo a opção 2 por este motivo.” – **Thiago Ghisi.**



Desafie seu Gosto Pessoal

“Ser abnegado com seu gosto pessoal técnico, Staff+ deve ser capaz de conversar sobre problemas e soluções com menor viés de confirmação possível.” - **Fernando Ike.**



Pense como Generalista

Um desafio para gestores é ajudar Staffs+ a adquirir novas habilidades como generalistas, para que possam navegar em contextos mais amplos.



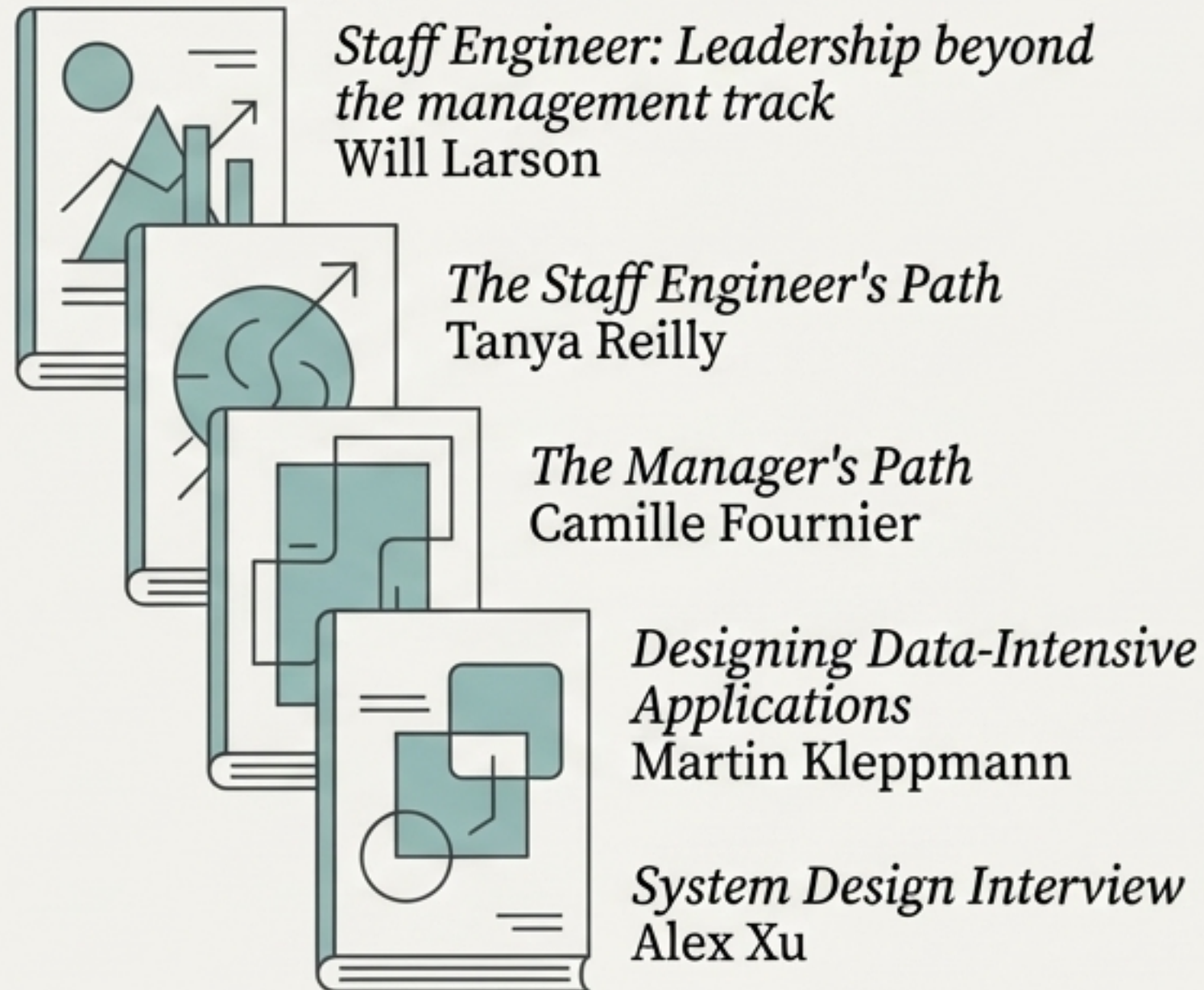
Dê Visibilidade Constante

“Nada destrói confiança mais rápido que seu manager descobrir algo crítico através de outra pessoa. [...] Radiate intent.” – **Thiago Ghisi.**

Ferramentas para a Jornada: Fontes e Recursos Recomendados

O aprendizado contínuo é essencial. Aqui estão os livros, blogs e comunidades mais citados pelos líderes entrevistados.

Seção de Livros



Seção de Blogs & Newsletters



The Pragmatic Engineer (Gergely Orosz)



leaddev.com



ByteByteGo (Alex Xu)



Blogs de engenharia de Big Techs
(Netflix, Meta, Dropbox, etc.)

Síntese: Os 4 Pilares do Profissional "Mais que Sênior"



No Fim, Tudo é Sobre Pessoas

“Independente do caminho técnico que você queira fazer, lembre-se sempre que você vai entregar valor para pessoas, mesmo em uma posição técnica você deverá falar, negociar e influenciar pessoas.”

— **Alvaro Camillo Neto**, Engineer Expert, Santander

A jornada 'Mais que Sênior' é uma conversa contínua.

MQS Continue a conversa em maisquesenior.dev