

# **Liderança em Engenharia de Software**

**As Partes Difíceis**

**Juan Pablo Buriticá  
James Turnbull**

O'REILLY®  
Novatec

Authorized Portuguese translation of the English edition of Engineering Leadership: The Hard Parts ISBN 9781098175634 © 2026 Worthwhile Technology LLC and James Turnbull. This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

Tradução em português autorizada da edição em inglês da obra Engineering Leadership: The Hard Parts ISBN 9781098175634 © 2026 Worthwhile Technology LLC e James Turnbull. Esta tradução é publicada e vendida com a permissão da O'Reilly Media, Inc., detentora de todos os direitos para publicação e venda desta obra.

© Novatec Editora Ltda. [2026].

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998. É proibida a reprodução desta obra, mesmo parcial, por qualquer processo, sem prévia autorização, por escrito, do autor e da Editora.

Editor: Rubens Prates

Tradução: Aldir Coelho Corrêa da Silva

ISBN do impresso: 978-65-83913-00-5

ISBN do ebook: 978-65-83913-01-2

Novatec Editora Ltda.

Rua Luís Antônio dos Santos 110

02460-000 – São Paulo, SP – Brasil

Tel.: +55 11 2959-6529

Email: [novatec@novatec.com.br](mailto:novatec@novatec.com.br)

Site: <https://novatec.com.br>

Twitter: <https://twitter.com/novateceditora>

Facebook: <https://facebook.com/novatec>

LinkedIn: <https://linkedin.com/company/novatec-editora/>

RNV20260413

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Buriticá, Juan Pablo  
Liderança em engenharia de software : as partes difíceis / Juan Pablo Buriticá, James Turnbull ; tradução Aldir Coelho Corrêa da Silva ; editor Rubens Prates. -- São Paulo : Novatec Editora, 2026.

Título original: Engineering leadership: the hard parts  
ISBN 978-65-83913-00-5

1. Engenharia de software 2. Liderança  
3. Software - Desenvolvimento I. Turnbull, James.  
II. Prates, Rubens. III. Título.

26-351148.0

CDD-005.1

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Engenharia de software 005.1

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

# Sumário

<b>Prefácio .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 1: Abraçando o desconhecido .....</b>	<b>18</b>
Como é um ambiente caótico? .....	18
Falta de responsabilização .....	19
Ausência de estrutura .....	19
Responsabilidade desproporcional .....	20
Processo indefinido .....	20
Frac comunicação .....	20
Cultura de culpa, bodes expiatórios e recriminação .....	21
Alta rotatividade .....	22
Falta de estratégia e planejamento .....	22
Modo de crise frequente .....	22
Sem medições significativas .....	23
Caos ou oportunidade? .....	23
Bem, isso foi divertido .....	24
Parece assustador .....	25
O que faremos para ajudar? .....	26
Conclusão: do caos à clareza .....	27
<b>CAPÍTULO 2: Entendendo seu papel .....</b>	<b>29</b>
Qual exatamente é sua tarefa? .....	29
Os cinco pilares da liderança em engenharia .....	31
Chefe, onde está o roteiro? .....	31
Não se refugie no que é confortável .....	32
A liderança em engenharia abrange ser um “generalista com amplitude” .....	32
A ação sempre vence a inação .....	32
Descrição de cargo: um modelo para você mesmo construir .....	33

Pessoas: tudo começa pela equipe .....	34
Qual é o ponto de partida? .....	34
Qual é a sua missão?.....	34
De quais ferramentas você precisa para chegar lá? .....	35
Missão: você tem uma equipe; agora, precisa de um lugar para ir.....	37
Por onde começar .....	38
Engajando a equipe.....	38
Transforme a missão em ação .....	38
Plano: você sabe para onde ir; agora, descreva o caminho .....	40
Construa com seus parceiros .....	40
Saiba o que priorizar.....	41
Transforme a estratégia em ação.....	41
Ajuste, mas mantenha o foco.....	42
Processo: o sistema que mantém tudo em andamento.....	43
Mantenha simples, mas eficaz .....	44
Torne o processo um esforço de equipe.....	44
Ajuste ao avançar .....	44
Produto: o que estamos entregando realmente?.....	46
Saiba o que é o sucesso .....	46
Encontre um equilíbrio entre qualidade e velocidade .....	47
Nem sempre os resultados são recursos .....	47
Conclusão: juntando tudo .....	49
<b>CAPÍTULO 3: Navegando no caos .....</b>	<b>50</b>
Diagnosticar o contexto.....	52
Por que o diagnóstico importa mais do que o estilo .....	52
Quatro pontos de vista para a leitura do contexto .....	53
A verdade do poder e da identidade .....	55
Avaliação rápida quando somos novos.....	56
Quando o diagnóstico revela verdades difíceis.....	57
Conectando o diagnóstico à ação .....	58
Prosperar no caos.....	59
A armadilha do controle burocrático.....	59
A alternativa punk: o movimento cria clareza .....	59
Da energia à disciplina .....	60
Open Source: princípios punks em larga escala .....	60
O que isso significa para líderes veteranos .....	61
A realidade política.....	61
Quando o impulso importa mais.....	62
Concentrar-se nos resultados .....	62
A armadilha da sofisticação.....	62
Por que as estruturas de resultados não atendem.....	63
Quando os resultados são genuinamente pouco claros.....	63
A dimensão política.....	64

O contexto molda o foco no resultado.....	64
Modos de falha da obsessão por resultados .....	65
Como ocorre na prática .....	66
Tornando sustentável.....	66
Alternar-se entre papéis.....	67
O custo da rigidez na liderança.....	67
Três modos essenciais.....	67
A habilidade da alternância.....	69
A realidade das restrições .....	70
Liderando com a ajuda dos outros .....	70
O que isso significa na prática.....	71
Conclusão: juntando tudo .....	73
<b>CAPÍTULO 4: Construindo equipes coesas .....</b>	<b>75</b>
Começa com a segurança.....	75
Tenha rapidamente uma equipe funcional .....	77
Entenda o trabalho .....	77
Renegocie compromissos.....	78
Remova obstáculos .....	79
Tenha a capacidade sob controle .....	80
Conheça as habilidades, a dinâmica e o desempenho.....	81
Capacidade não basta; construa competências .....	82
Competências como ferramenta de nível de equipe .....	83
O que boas equipes fazem .....	84
Crescendo sem se perder.....	87
De apoiador a apoiado .....	88
Torne-se substituível.....	88
Você também ampliará a cultura .....	88
Resumindo.....	89
Conclusão: do caos à coesão .....	89
<b>CAPÍTULO 5: Definindo a direção.....</b>	<b>91</b>
O que causa a deriva .....	92
Diagnóstico da deriva.....	93
O custo silencioso da deriva.....	94
O que é uma boa direção.....	96
Armadilhas que causam a deriva.....	97
Ausência de inputs claros.....	97
Inputs demais .....	98
Liderança hesitante .....	98
Roteiros reativos e armadilhas de consenso .....	99
Seja o farol .....	99
Criando alinhamento.....	101
Por que o alinhamento falha .....	101

Alinhamento não é unanimidade.....	102
Como os líderes criam alinhamento .....	102
Adaptando-se sem se perder.....	103
Se o plano muda, a história continua intacta .....	104
A clareza é o trabalho.....	105
Reflexão.....	107
Conclusão: juntando tudo.....	107

**CAPÍTULO 6: Entregando produtos e código em ambientes caóticos ..... 109**

Inspirar confiança.....	110
Ser focado na execução.....	111
Ser leve e adaptável.....	112
Promover o aprendizado contínuo .....	114
Focar na comunicação e colaboração .....	114
Celebre .....	115
Outras preocupações na priorização .....	115
O trabalho não é criado igualmente.....	115
Nem todo trabalho pode utilizar o mesmo processo.....	116
Nem todo trabalho é conhecido no início da priorização.....	116
Técnicas de priorização.....	117
Fatores-chave para a tomada de decisões .....	117
Utilize frameworks estabelecidos .....	118
Gerenciando os backlogs eficientemente .....	126
Uma boa cadência.....	128
Abordando estimativas com sabedoria.....	128
Equilibrando diferentes tipos de trabalho .....	129
Abordando a dívida técnica.....	130
Monitorando o progresso e ajustando prioridades .....	132
Comunicando prioridades transparentemente.....	132
Nem tudo é um produto.....	134
Quando o linear faz sentido .....	134
Criando uma estrutura apenas suficiente.....	135
Trabalhando no plano, e não servindo a ele.....	136
Conectando trabalho linear e iterativo .....	136
Conclusão: direcionando para a execução .....	137

**CAPÍTULO 7: Orçamento, custos e fornecedores ..... 138**

Por que o orçamento importa.....	139
Alinhamento estratégico.....	139
Gestão de custos.....	139
Mitigação de riscos .....	142
Monitoramento do desempenho .....	142
Otimização de recursos.....	142
Gestão de stakeholders.....	143

Inovação e crescimento .....	144
Aprendizado organizacional.....	144
Vantagem competitiva.....	144
Entendendo a gestão de custos.....	144
Custos fixos: a base .....	145
Custos variáveis: os componentes flexíveis.....	145
Custos por degrau: os custos de mudança de nível .....	145
Quem paga? .....	146
O lado humano da gestão de custos .....	146
Criando e gerenciando um orçamento.....	146
Começando com o histórico .....	147
Categorizando despesas .....	147
Planejamento e custos de pessoal .....	148
Definindo metas que façam sentido.....	151
Criando o modelo de orçamento.....	152
Rastreamento e gerenciando.....	153
Aprendendo com a experiência .....	153
Gestão de fornecedores.....	154
O grande debate construir versus comprar .....	154
Escolhendo seus parceiros.....	155
Gerenciando o relacionamento.....	156
Pessoas e equipes terceirizadas.....	156
Ética.....	158
Cuidando das pessoas .....	158
Sendo um bom vizinho.....	159
A perspectiva global .....	159
Olhando para o futuro .....	159
Tornando realidade.....	159
Conclusão: orçamento como estratégia.....	160
<b>CAPÍTULO 8: Estratégia e princípios técnicos .....</b>	<b>161</b>
Por que a estratégia técnica importa? .....	162
Construindo uma base .....	163
Você precisa de mais do que apenas componentes técnicos.....	164
Estabelecendo princípios técnicos .....	166
Exemplos de princípios técnicos.....	167
Workshop de criação de princípios técnicos.....	169
Vivendo seus princípios.....	171
Escalando sem excesso de engenharia.....	171
Escolha tecnologia tediosa.....	173
Desenvolvendo sua estratégia técnica.....	175
Escolhendo a granularidade .....	176
Equilibrando flexibilidade e direção .....	176
Desenvolvimento colaborativo.....	177

Elementos de um documento de estratégia técnica .....	177
A abordagem de documento vivo.....	180
Tornando reais as estratégias técnicas.....	181
Conclusão: viabilizando a execução com a estratégia técnica .....	184

**CAPÍTULO 9: Práticas técnicas colaborativas e tomada de decisão ..... 185**

Princípios técnicos compartilhados.....	186
Comunicação, colaboração e execução.....	189
Comunique, Comunique, Comunique.....	191
Colaboração.....	201
Execução .....	203
Tomada de decisão em condições caóticas .....	212
Segurança psicológica .....	213
Tomada de decisão inclusiva e baseada em dados.....	214
Melhoria contínua .....	215
Conclusão: a colaboração é a cola .....	216

**CAPÍTULO 10: Métricas importantes para as equipes de engenharia..... 218**

Por que deveríamos medir, seja lá o que for? .....	219
Métricas como produto .....	219
Projete intencionalmente .....	220
A armadilha do desejo versus necessidade.....	221
Construindo perguntas .....	222
Selecionando as métricas certas para seu contexto .....	223
Avalie o que você já mede.....	225
Velocidade: a métrica mais mal utilizada em softwares .....	226
Por que ocorrem erros na velocidade.....	226
Como usar a velocidade corretamente.....	227
Construa suas métricas pensando em seus clientes.....	228
O lado humano das métricas.....	228
Equilibrando dados quantitativos e qualitativos.....	230
Humanos e Métricas.....	230
Torne as métricas visíveis e acessíveis .....	232
As métricas precisam de manutenção contínua, assim como o código .....	233
A IA não mudará sua abordagem em relação às métricas .....	234
Conclusão: medição como iluminação.....	236

**CAPÍTULO 11: Juntando as peças ..... 237**

A sinfonia do caos .....	238
A base: pessoas e segurança .....	238
O farol: direção, e não deriva .....	239
O mecanismo: processo e execução .....	240
A bússola: métricas e medições .....	241

O ecossistema: construindo para além da equipe .....	242
A evolução: do caos à competência.....	243
A realidade: é mais difícil do que parece .....	244
A prática: tornando real.....	245
O futuro: além da sobrevivência.....	246
O chamado: sua vez de liderar .....	246
O fim e o começo .....	248
<b>Índice remissivo .....</b>	<b>253</b>