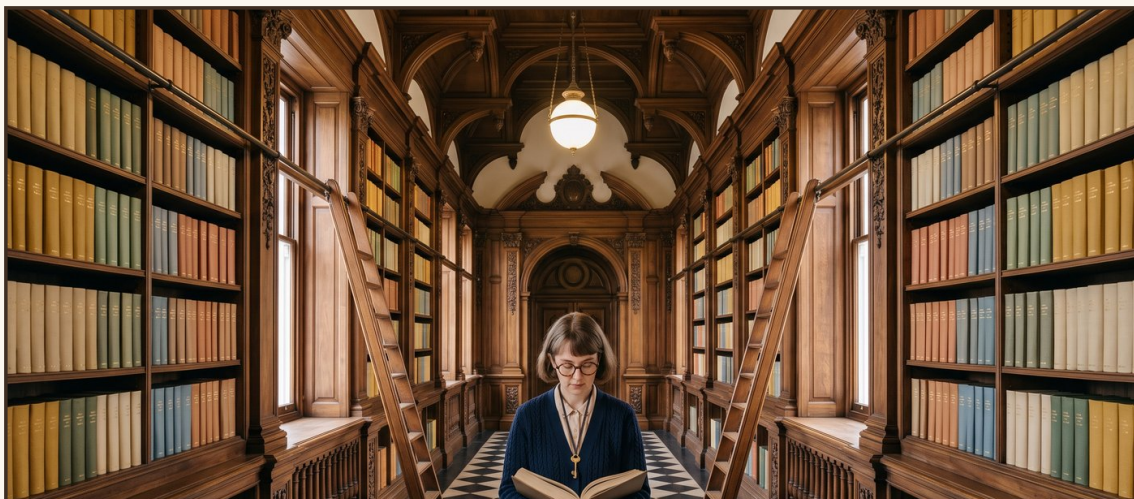




GUIA · LIDERANÇA

Seu primeiro time

O que muda quando você vira gestor, e como
não se perder nos primeiros 90 dias.

INTRODUÇÃO

Você não foi promovido. Trocou de profissão

Virar gestor pela primeira vez é uma das transições mais brutais da carreira, e quase ninguém te avisa direito. A empresa anuncia como promoção, vem o aumento, vem o cartão novo, e parece o próximo degrau natural do que você já fazia. Não é. Você trocou de profissão.

Como especialista, seu valor era o que saía das suas mãos. Como gestor, seu valor passa a ser o que sai das mãos do seu time. É outro ofício, com outro ciclo de feedback e outras habilidades. Este guia é pra você atravessar os primeiros 90 dias sem tentar fazer dois empregos ao mesmo tempo, e sem se perder no caminho.

O que você leva daqui

Por que continuar "fazendo" o trabalho técnico sabota o seu novo papel.

Os quatro grupos de atividade que passam a ser a sua função.

Como conduzir 1:1s que valem a pena, e não viram status report.

Como dar o primeiro feedback duro sem quebrar a relação.

Um checklist pros seus primeiros 90 dias.

SUMÁRIO

O que tem neste guia

- Capítulo 1 · O salto de especialista pra gestor
- Capítulo 2 · Os erros da primeira semana e a sua nova função
- Capítulo 3 · Suas primeiras 1:1s
- Capítulo 4 · Feedback duro sem se quebrar
- Capítulo 5 · Checklist e erros comuns
- Capítulo 6 · Como a facilita ajuda
- Perguntas frequentes · Dúvidas rápidas
- Próximo passo · Comece esta semana

Leitura de cerca de 15 minutos. Prático: marque as 1:1s do capítulo 3 ainda esta semana e use a estrutura do capítulo 4 na conversa que você vem adiando.

CAPÍTULO 1

O salto de especialista pra gestor

Como especialista, você era avaliado pelo que produzia direto: o código, a planilha, o atendimento, a venda. O ciclo era curto e claro: entregou, alguém viu, você ajustou. Como gestor, você é avaliado pelo que o **time** produz, e o ciclo fica longo: uma decisão de hoje só mostra resultado daqui a semanas.

Essa inversão gera três sintomas típicos na primeira viagem, e reconhecê-los já é meio caminho:

- **Gerente fazedor.** Você continua executando tarefa técnica porque é o que sabe fazer e dá recompensa rápida. Enquanto isso, o time espera por você.
- **Ansiedade do silêncio.** Sem entrega visível todo dia, você se sente inútil e começa a marcar reunião só pra "ver como tá".
- **Microgestão defensiva.** Com medo de o time entregar mal, você fiscaliza cada passo. O time perde autonomia e você não escala.

É normal se sentir pior nos dois papéis

A transição de especialista pra gestor leva de 6 a 18 meses pra estabilizar. No começo, quem te conhecia como bom especialista vai estranhar, e quem ainda não te conhece como bom gestor vai duvidar. Os dois têm razão, temporariamente. Faz parte.

CAPÍTULO 2

Os erros da primeira semana e a sua nova função

Três erros que custam caro logo no começo

- **Continuar fazendo o trabalho técnico.** Você ainda é o melhor no ofício, e a tentação de pegar essas demandas é enorme. Cada hora nisso é uma hora fora da sua função nova.
- **Anunciar mudanças no primeiro mês.** O instinto é mostrar serviço. Mas quem é novo no papel não tem repertório pra mudar com qualidade. Os primeiros 90 dias são pra entender, não pra reformar.
- **Tratar as amizades como se nada mudasse.** Quem era seu colega ontem hoje te reporta. A relação muda mesmo que você ache que não. Vazar "fulano anda desmotivado" pra outro liderado é informação que você não podia ter passado.

O que passa a ser o seu trabalho

A sua nova função tem quatro grupos de atividade, e nenhum deles é executar tarefa técnica:

- **Direcionar.** Garantir que cada pessoa sabe o que precisa entregar, por que importa e em que prazo.
- **Destruar.** Remover obstáculo (recurso, decisão pendente, alinhamento com outra área) pro time conseguir executar.
- **Avaliar e desenvolver.** Feedback contínuo, 1:1s, plano de desenvolvimento e, na hora certa, avaliação formal.
- **Representar.** Ser a voz do time pra cima e a voz da estratégia pra baixo.

Um diagnóstico honesto de 5 minutos

No fim da semana, some suas horas por categoria: direcionar, destravar, avaliar, representar, executar tarefa técnica, reunião administrativa. Se "executar tarefa técnica" passa de 20%, você ainda está atuando como especialista com salário de gestor. Sem julgamento, é só diagnóstico.

CAPÍTULO 3

Suas primeiras 1:1s

A 1:1 (a reunião individual recorrente com cada liderado) é o ritual mais importante do gestor novo e o mais desperdiçado. A maioria começa achando que é pra "acompanhar tarefa", a reunião vira status report verbal e, em três meses, some da agenda por ser chata. É jogar fora a ferramenta mais barata e eficaz que você tem.

1:1 não é status report

Pra status, e-mail ou daily resolvem. A 1:1 é uma conversa de **carreira e contexto, com a pauta do liderado em primeiro lugar**. Quem chega com o assunto é ele; você escuta, pergunta e oferece o contexto que ele não enxerga de onde está. Não é repreensão programada (senão viram medo), nem terapia (você não é o coach dele).

Uma 1:1 de 30 minutos que funciona

5 min: o liderado fala o que está pesando, sem você guiar.

10 min: você pega um tema do que ele trouxe e aprofunda.

5 min: carreira, o que ele quer aprender, o que trava o crescimento.

5 min: sua pauta, contexto de cima e um feedback específico.

5 min: fechamento, o que cada um vai fazer até a próxima.

Se perceber que virou status (você só pergunta prazo, não toca em carreira há semanas, a reunião acaba cedo), faça um reframe explícito: "essa conversa está virando status, e eu prefiro que ela seja sobre você. O que está pesando que não cabe em outro canal?". Comece a próxima com essa pergunta e fique em silêncio até ele falar. Em 9 de 10 casos, vem algo que você não sabia.

Frequência: pra time de até 8 pessoas, 1:1 semanal de 30 a 45 minutos com cada uma. Acima disso, repense a estrutura, senão as 1:1s te tiram da função.

CAPÍTULO 4

Feedback duro sem se quebrar

Dar o primeiro feedback duro é desconfortável pra todo mundo. Quem nunca fez cai numa de duas armadilhas: adiar até o problema crescer, ou descarregar tudo de uma vez sem estrutura. As duas pioram. O custo de adiar é o pior: cada semana calado, o liderado segue achando que está tudo bem, e quando o assunto vier ele vai pensar "por que ninguém me falou antes?". A confiança quebra com o atraso, não com o feedback.

Silêncio prolongado é feedback cruel

Ao adiar, você protege o seu desconforto à custa do desenvolvimento da outra pessoa. O gestor maduro fala quando vê, mesmo que custe.

A estrutura SBI

SBI (Situação, Comportamento, Impacto) separa fato de interpretação, e isso derruba a defensividade:

- **Situação.** O contexto específico, com data. Não "você vive atrasado", e sim "na reunião de quarta, às 10h...".
- **Comportamento.** O que a pessoa fez, observável, sem juízo. "...você entrou 15 minutos depois, sem avisar...".
- **Impacto.** O efeito real. "...como você respondia pelo tópico do roadmap, reabrimos 10 minutos de discussão e a Maria precisou sair antes do fim."

Depois do SBI, **pause**. Não emende com a solução. Deixe o liderado responder: pode reconhecer, trazer um contexto que você não tinha, ou reagir na defensiva (aí você escuta, não rebate). E termine com pergunta, não com sentença: "o que você acha que dá pra mudar pra não acontecer de novo?". A solução que ele mesmo propõe gruda mais que ordem.

Quatro erros do gestor de primeira viagem

Feedback em público: reunião de time não é lugar de correção individual.

Sanduíche fingido: o liderado só ouve o "mas" e passa a desconfiar dos elogios.

Acumular pro "dia de feedback": juntar 4 episódios vira sensação de emboscada.

Usar terceiros como escudo: "vários me falaram que você...". Se você viu, fale em primeira pessoa; se não viu, vá ver antes.

CAPÍTULO 5

Checklist e erros comuns

Passe por esta lista nos seus primeiros 90 dias.

Um bom começo de gestão

- ☐ Você identificou o que precisa parar de fazer (tarefa técnica) e começou a delegar.
- ☐ Menos de 20% da sua semana é execução técnica.
- ☐ Você marcou 1:1 com cada pessoa do time.
- ☐ As 1:1s têm pauta do liderado e tocam em carreira, não só em tarefa.
- ☐ Você não anunciou reforma grande no primeiro mês.
- ☐ Você deu o feedback que vinha adiando, com estrutura SBI e em particular.
- ☐ Você entende que a relação com os ex-colegas mudou, e agiu com isso.

E fuja destes erros:

- **Virar gargalo.** Continuar sendo o executor técnico e travar o time.
- **1:1 status report.** Usar a reunião mais valiosa pra extrair prazo.
- **Adiar feedback.** Proteger o seu desconforto e quebrar a confiança depois.
- **Reformar cedo demais.** Mudar processo antes de entender o time.
- **Fingir que nada mudou.** Tratar intimidade desigual como se fosse simétrica.

Como a facilita ajuda

Gestor de primeira viagem aprendendo sozinho é a regra no Brasil, e é caro: erro de liderança é a maior fábrica de turnover que existe. O facilita.rh dá o método que a maioria não teve.

- **1:1 e PDI estruturados.** A conversa de carreira e o plano de desenvolvimento viram registro acompanhado, não anotação perdida.
- **Avaliação com método.** Feedback estruturado de várias fontes, pra você enxergar padrão em vez de decidir no achismo.
- **Pulso de clima.** Você percebe a insatisfação do time cedo, antes de virar pedido de demissão.
- **Biblioteca de treinamentos.** Liderança de primeira viagem é um dos 174 cursos da plataforma, feito pra quem virou gestor sem mentoria formal.

Em vez de aprender a liderar no tropeço, com o custo pago pelo time, você conduz gente com um método que já viveu esses erros por você.

PERGUNTAS FREQUENTES

Dúvidas rápidas de quem virou gestor

Preciso deixar de ser técnico de vez?

Não precisa esquecer o ofício, precisa parar de fazer dele o seu trabalho. Manter um pé no técnico ajuda a decidir e a ter respeito do time; virar o executor principal trava todo mundo. O limite prático é os 20% da sua semana.

E se eu virei chefe dos meus amigos?

A relação muda, e negar isso piora. Seja transparente: "nossa amizade continua, mas agora tem coisas que eu não posso comentar e decisões que vou ter que tomar". Profissionalismo sem frieza é o equilíbrio, e ele se constrói com clareza, não com distância forçada.

Quando dou a primeira avaliação formal?

Siga o ciclo da empresa, mas nunca deixe a avaliação ser a primeira vez que a pessoa ouve um feedback. Se você deu feedback contínuo o ano todo, a avaliação só consolida. Surpresa na avaliação é sinal de conversa que faltou.

Como sei se estou indo bem?

Menos pelo que você entrega e mais pelo que o time entrega e por como ele cresce. Se as pessoas estão mais autônomas, trazendo problema antes de virar crise e evoluindo na carreira, você está no caminho, mesmo que ainda se sinta perdido.

PRÓXIMO PASSO

Comece esta semana

Não espere se sentir pronto, você não vai se sentir tão cedo. Faça três coisas ainda esta semana: liste uma tarefa técnica pra delegar, resolva uma decisão que está travando alguém, e marque a primeira 1:1 com cada pessoa do time. O resto se constrói a partir daí.

Dê o próximo passo

- 1. Lidere com método.** Conheça o facilita.rh e comece grátis: rh.facilita.etc.br/comece-gratis
- 2. Aprofunde no curso.** Liderança de primeira viagem é um dos 174 cursos da biblioteca de treinamentos dentro da plataforma.

Ninguém vira bom gestor num mês. Mas reconhecer que você trocou de profissão, e tratar isso com o cuidado de quem está aprendendo um ofício novo, é o que separa quem cresce no papel de quem fica meses tentando fazer dois empregos ao mesmo tempo. Comece pequeno, comece agora.

facilita.etc · gestão de pessoas com método

Material educativo gratuito. As boas práticas aqui não substituem orientação específica pro seu caso.