CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

E-BOOK GRATUITO · NEXSLEADER

Primeira liderança

De colega a gestor sem perder a equipe nem a si mesmo

Caio Fábio Martins
Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

E-BOOK · 2026

UM CONTEÚDO ALLNEXS

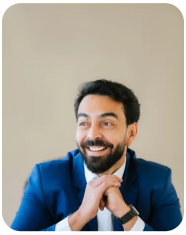
ALLNEXS CONHECIMENTOS · NEXSLEADER

Primeira liderança

De colega a gestor sem perder a equipe nem a si mesmo

Este e-book é material de orientação e reflexão. Não substitui atendimento psicológico, supervisão ou consultoria individualizada.

© 2026 Caio Martins Desenvolvimento Humano. Distribuição gratuita; proibida a venda.
@caiofabiomartins · caiofabiomartins.com · allnexs.com/e-books



SOBRE O AUTOR

Caio Fábio Martins

Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

Ciência, Sentido e Prosperidade Humana

- Psicólogo (CRP 09/10676) e psicoterapeuta desde 2016, com base na Gestalt-terapia em diálogo com o humanismo, o existencialismo e a Logoterapia de Viktor Frankl.
- Mestre em Psicologia (UFG) e doutorando em Psicologia (PUC Goiás), onde pesquisa o sentido do trabalho de líderes na cadeia produtiva de grãos em Goiás.
- Professor universitário, supervisor clínico e consultor em desenvolvimento humano, gestão de pessoas e lideranças. Autor de *O Surgimento da Gestalt-Terapia* (2026) e NEXsPERT da ALLNEXS.

CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

PARA COMEÇAR

Por que este e-book

A notícia costuma chegar numa sexta-feira. "A partir de segunda, você coordena a equipe." Vêm os parabéns, a mensagem para a família, talvez um aumento. E, junto, uma sensação que quase ninguém comenta: na segunda, as mesmas pessoas com quem você almoçava, reclamava do chefe e dividia o cansaço vão olhar para você de outro jeito. E você ainda não sabe que jeito é esse.

Eu escrevi este e-book para quem está nessa travessia. Sou psicólogo, atendo em consultório desde 2016, dou aula de Psicologia Organizacional e do Trabalho e acompanho empresas no desenvolvimento de lideranças. Muitas das conversas mais difíceis que escuto não são de líderes experientes: são de gente que foi promovida porque era boa no que fazia e, de repente, descobriu que ser bom no que fazia já não basta.

A promoção quase nunca vem com manual. Vem com uma meta, um sistema novo e uma agenda cheia. O que falta é alguém dizer que é normal se sentir perdido, que a relação com os antigos colegas vai mudar (e precisa mudar), que pedir ajuda não é sinal de fraqueza e que os primeiros meses pedem mais escuta do que ação.

LEITURA COMPLEMENTAR

Este e-book trata da transição de colega a gestor e dos primeiros 90 dias. Se o seu desafio agora é passar tarefas para a equipe, o e-book *Delegar com clareza* aprofunda esse passo. Se é organizar a si mesmo antes de organizar os outros, veja *Autoliderança*. E, se a pergunta é como dar sentido ao trabalho do time, *Liderança com sentido* continua esta conversa.

Como usar. Leia uma parte por vez. Cada uma termina em algo que dá para fazer na semana. No fim, há um exercício para montar o seu plano de 90 dias: separe vinte minutos e escreva pensando nas pessoas reais da sua equipe, no seu chefe real e na sua agenda real.

ROTEIRO

O caminho deste e-book

01 **O que muda quando você é promovido**

Por que ser bom no que fazia não basta e o que a pesquisa diz sobre a passagem para a gestão.

02 **De colega a gestor**

A relação com antigos colegas, amizades, quem queria a vaga e a conversa de recomeço.

03 **Os primeiros 90 dias**

Escutar antes de mudar, combinar com o seu chefe e escolher as primeiras conquistas.

04 **Feedback e conversas difíceis**

Dar e receber retorno sem humilhar nem fugir, e criar um time onde dá para falar.

05 **Delegar, pedir ajuda e cuidar de si**

Soltar o trabalho antigo, montar uma rede de apoio e perceber os sinais de que algo não vai bem.

01

PARTE 1 · A PASSAGEM

O que muda quando você é promovido

Quase todo mundo chega à primeira liderança pelo mesmo caminho: foi muito bom como especialista. Vendia mais, resolvia mais rápido, conhecia o sistema melhor do que ninguém. A empresa olha para isso e conclui que a pessoa vai saber liderar. Às vezes sabe. Mas o que a fez ser promovida é exatamente o que ela vai precisar soltar.

Linda Hill, professora da Harvard Business School, acompanhou de perto um grupo de profissionais durante o primeiro ano como gestores e contou o que viu no livro *Becoming a Manager* (2003). A conclusão que mais me marcou é que virar gestor é uma transformação de identidade: a pessoa deixa de se ver como alguém que faz e passa, aos poucos, a se ver como alguém que faz acontecer por meio dos outros. Isso leva tempo e quase sempre acontece na prática, errando.

Cinco ideias que atrapalham o começo

Num artigo da *Harvard Business Review* (2007), Hill resumiu as expectativas equivocadas de quem acaba de assumir uma equipe. Leia como um espelho.

O que o novo gestor espera	O que costuma encontrar
Agora tenho autoridade	Uma rede de dependências: chefe, pares, outras áreas
A autoridade vem do cargo	A influência vem da credibilidade conquistada
Preciso controlar a equipe	Controle não gera compromisso e sufoca a iniciativa
Basta cuidar de cada pessoa	Cuidar de cada um não é liderar um time
Devo manter tudo funcionando	Também é preciso mudar o que não funciona

Três coisas mudam de uma vez

Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel, em *The Leadership Pipeline* (2011), descrevem a carreira de liderança como uma série de passagens. A primeira, e talvez a mais difícil, é a de quem gerencia a si mesmo para quem gerencia outros. Segundo os autores, cada passagem exige mudar três coisas ao mesmo tempo: as habilidades, o uso do tempo e aquilo que a pessoa valoriza no trabalho.

Antes, como especialista

O dia era medido pelo que eu entregava. Meu valor estava na minha técnica. Ajudar um colega era um favor, quase uma interrupção.

Agora, como gestor

O dia é medido pelo que a equipe entrega. Meu valor está em planejar, combinar, acompanhar e ensinar. Ajudar a equipe é o próprio trabalho.

A terceira mudança, a dos valores, é a mais silenciosa. Muitos novos gestores continuam achando, lá no fundo, que trabalho de verdade é o técnico. Conversar com alguém da equipe por meia hora parece perda de tempo; resolver o problema sozinho em dez minutos parece produtividade. Enquanto essa crença não muda, a pessoa vira um gestor que trabalha dobrado: faz o próprio trabalho antigo e faz o novo pela metade.

O luto do trabalho antigo

Há algo que pouca gente nomeia: a promoção também é uma perda. Você perde a sensação concreta de terminar uma tarefa e ver o resultado no fim do dia. Perde, em parte, o grupo de pares. Perde a segurança de ser o melhor naquilo que fazia. É natural sentir falta, e é natural ter vontade de voltar a pôr a mão na massa quando o dia aperta.

PARA PENSAR

Antes de pensar no que fazer, pense em como você está vivendo essa passagem. O que você sente falta do trabalho antigo? Em que momentos você se pega fazendo o trabalho de alguém da equipe? O que, para você, conta como "um dia produtivo" hoje? As respostas mostram onde a identidade antiga ainda está no comando.

Nada disso é defeito seu. É o processo. Hill observou que a maioria dos novos gestores aprende sobretudo na experiência, errando e corrigindo. O que ajuda é saber que a travessia existe, dar nome a ela e não atravessá-la sozinho.

02

PARTE 2 · AS RELAÇÕES

De colega a gestor

Liderar estranhos é difícil. Liderar quem até ontem era seu colega é difícil de outro jeito. A pessoa conhece suas manias, seus atrasos, as críticas que você fazia ao chefe anterior. E você conhece as dela. A pergunta que mais escuto de quem foi promovido dentro da própria equipe é: "como eu continuo sendo eu sem deixar de ser o gestor?"

Os dois erros mais comuns

Endurecer
Para provar que mudou de lugar, a pessoa vira outra: corta o almoço com o grupo, fala em tom de ordem, muda as regras na primeira semana. A equipe lê como arrogância.

Não mudar nada
Para não perder os amigos, a pessoa finge que nada aconteceu: evita cobrar, adia conversas, combina coisas no corredor. A equipe lê como favoritismo ou como ausência de liderança.

Os dois erros têm a mesma raiz: o medo de perder o vínculo. O caminho do meio não é uma técnica; é assumir, em voz alta, que a relação mudou e que você quer cuidar dela mesmo assim.

A conversa de recomeço

Uma das coisas mais úteis que um novo gestor pode fazer nas primeiras semanas é conversar a sós com cada pessoa da equipe. Não é avaliação nem sermão. É um recomeço combinado. Um roteiro possível:

01 **Nomeie a mudança**

"A gente trabalhou junto como colega e agora o meu papel mudou. Quero conversar sobre isso com você, em vez de fingir que nada aconteceu."

02 **Pergunte antes de propor**

"O que funciona bem hoje no seu trabalho? O que atrapalha? O que você esperaria de quem coordena a equipe?"

03 **Diga o que não muda**

O respeito, a disposição para ouvir, a lealdade com o que foi combinado. Diga com as suas palavras.

04 **Diga o que muda**

Você vai precisar acompanhar entregas, cobrar prazos e tomar decisões que nem sempre vão agradar. Melhor que a pessoa ouça isso de você agora do que descubra numa crise.

05 **Combine o próximo encontro**

Uma conversa só não resolve. Marque a próxima, mesmo que curta.

Amizade e justiça

Você não precisa desfazer amizades. Mas precisa cuidar para que elas não virem privilégio. A equipe observa tudo: quem recebe as tarefas mais interessantes, com quem você almoça, de quem você aceita o atraso. Um cuidado prático é tornar públicas as regras e os critérios (de escala, de folga, de distribuição de tarefas) e aplicá-los igualmente, inclusive aos amigos.

Algumas confidências também mudam de lugar. Comentar com um antigo colega o desempenho de outra pessoa da equipe, ou desabafar sobre a sua própria chefia, era conversa de corredor; agora pode virar fofoca com o peso do cargo. Se você precisa desabafar (e vai precisar), procure pares de outras áreas, um mentor ou alguém de fora.

Quando alguém queria a sua vaga

É comum que alguém da equipe também quisesse a promoção. Às vezes ele tinha mais tempo de casa ou mais competência técnica. Fingir que isso não existe costuma piorar. Uma conversa honesta, cedo, ajuda: reconhecer o valor da pessoa, perguntar como ela está vivendo a situação e o que ela quer para a carreira. Escutar a frustração sem se defender é difícil, e é exatamente o que mais ajuda.

Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen, do Projeto de Negociação de Harvard, mostram em *Difficult Conversations* (1999) que toda conversa difícil carrega, por baixo, três conversas: a do *que aconteceu* (fatos, intenções, responsabilidades), a dos *sentimentos* e a da *identidade*, isto é, o que aquela situação diz sobre quem eu sou. Na conversa com quem queria a vaga, a terceira costuma ser a mais forte, dos dois lados. Ele pode estar se perguntando se foi menos valorizado; você, se merece mesmo o lugar.

ANTES DE CONVERSAR

Antes de uma conversa delicada com um antigo colega, escreva três linhas: (1) o que aconteceu, do jeito mais factual possível; (2) o que eu sinto e o que imagino que ele sente; (3) o que esta situação mexe na minha imagem de mim mesmo. Só isso já baixa a temperatura da conversa.

03

PARTE 3 · O COMEÇO

Os primeiros 90 dias

Michael Watkins, em *The First 90 Days* (edição revista de 2013), parte de uma ideia simples: em toda transição existe um momento a partir do qual a pessoa passa a contribuir para a organização mais do que consome dela. Ele chama isso de ponto de equilíbrio. O objetivo dos primeiros meses é chegar lá mais cedo, sem atropelar ninguém no caminho.

O livro de Watkins foi escrito sobretudo para executivos que mudam de empresa ou de cargo, mas várias das suas ideias servem muito bem para quem assume a primeira equipe. Eu as organizo aqui em três tempos. Não são prazos rígidos; são ênfases.

Período	Ênfase	Pergunta que guia
Dias 1 a 30	Escutar e entender	O que eu ainda não sei sobre esta equipe?
Dias 31 a 60	Combinar e testar	O que vamos mudar primeiro, e por quê?
Dias 61 a 90	Ajustar e consolidar	O que está funcionando e o que preciso rever?

Primeiro mês: escutar antes de mudar

A tentação do primeiro mês é mostrar serviço: mudar processos, reorganizar a planilha, corrigir o que o chefe anterior deixou. Mesmo quando você conhece bem a equipe como colega, ainda não a conhece como gestor. Há conversas que antes não chegavam até você. Use as conversas de recomeço da Parte 02 para entender o que funciona, o que trava e o que as pessoas acham que precisa mudar.

Watkins chama a atenção para uma armadilha frequente: criticar a gestão anterior. Mesmo que haja muito a corrigir, falar mal de quem estava antes costuma ofender quem trabalhou com aquela pessoa e fez o que podia. É mais útil dizer o que você quer construir do que apontar o que outro fez errado.

As conversas com o seu chefe

Uma das partes mais práticas do livro é a ideia de negociar o sucesso com o próprio chefe, em vez de esperar que ele diga o que quer. Watkins propõe cinco conversas, que não precisam acontecer de uma vez:

01 **Situação**

Como ele vê o momento da equipe: algo a reconstruir, a fazer crescer ou a manter funcionando bem?

02 **Expectativas**

O que ele espera de você em 90 dias e em um ano, e como isso vai ser medido.

03 **Recursos**

O que você precisa (gente, tempo, ferramentas, informação) e o que de fato vai ter.

04 **Estilo**

Como ele prefere ser informado, que decisões quer acompanhar, como trazer problemas.

05 **Desenvolvimento**

Em que você precisa crescer e que apoio pode ter para isso.

Muitos novos gestores evitam essas conversas por medo de parecer despreparados. Hill observou justamente isso: poucos pediam ajuda ao chefe, porque achavam que deveriam ter todas as respostas ou temiam ser julgados. Os que acabavam pedindo, muitas vezes já numa crise, frequentemente encontravam mais compreensão do que esperavam. Perguntar cedo é mais barato do que adivinhar errado.

As primeiras conquistas

Watkins recomenda buscar conquistas iniciais: melhorias pequenas, visíveis e úteis, que gerem confiança na equipe e mostrem que a sua chegada fez diferença. A melhor fonte delas costuma ser a própria escuta do primeiro mês: o obstáculo que todos citaram e ninguém resolveu, a reunião que ninguém aguenta mais, o pedido de material que nunca chega.

- **Escolha poucas.** Uma ou duas bem feitas valem mais do que dez começadas.
- **Resolva com a equipe, não para a equipe.** A conquista conta mais quando o time participa.
- **Prefira o que tira peso.** Cortar uma tarefa inútil costuma ser mais bem recebido do que acrescentar uma nova.

- **Conte o que mudou.** Diga à equipe e ao seu chefe o que foi resolvido e quem ajudou.

Segundo e terceiro meses: combinar, testar, ajustar

Com a escuta feita, o segundo mês é o tempo de combinar. Leve à equipe o que você ouviu, sem expor ninguém, e diga o que pretende mudar primeiro e por quê. Pergunte o que ficou de fora. Mudanças combinadas assim costumam encontrar menos resistência do que mudanças anunciadas, mesmo quando são as mesmas.

O terceiro mês é de ajuste. Olhe para o que foi combinado: o que funcionou, o que travou, o que você prometeu e ainda não cumpriu. Volte ao seu chefe com um balanço curto e honesto. E volte a cada pessoa da equipe com uma pergunta simples: "o que eu poderia fazer diferente como gestor?" A resposta pode incomodar. É justamente por isso que vale.

ATENÇÃO

Dizer "vou resolver" para tudo nas primeiras semanas é uma forma rápida de perder credibilidade. Anote os pedidos, diga com honestidade o que depende de você e o que não depende, e volte com uma resposta, mesmo que seja "não consegui". Credibilidade, como lembra Hill, vem do que você cumpre, não do cargo.

04

PARTE 4 · CONVERSAR

Feedback e conversas difíceis

Para muitos novos gestores, a primeira conversa de feedback negativo é o momento mais temido. Como dizer a um antigo colega que o trabalho dele não está bom? A reação mais comum é adiar. A segunda mais comum é falar tudo de uma vez, no dia em que a paciência acaba. Nenhuma das duas ajuda.

Feedback nem sempre melhora o desempenho

Avraham Kluger e Angelo DeNisi publicaram em 1996 uma meta-análise que reuniu décadas de estudos sobre intervenções de feedback. Em média, o feedback melhorava o desempenho. Mas havia um dado incômodo:

> *Mais de um terço das intervenções de feedback diminuiu o desempenho.*
>
> Kluger e DeNisi (1996, tradução minha)

A explicação que eles propuseram é útil para qualquer líder: o feedback tende a funcionar quando dirige a atenção da pessoa para a tarefa (o que fazer diferente, como), e tende a falhar quando dirige a atenção para ela mesma (quem ela é, quanto vale, como se compara aos outros). "Esse relatório precisa trazer os números por cliente" ajuda. "Você é desorganizado" quase nunca ajuda.

Cuidar e desafiar, ao mesmo tempo

Kim Scott, em *Radical Candor* (2017), organiza o feedback em dois eixos: o quanto você se importa pessoalmente com a pessoa e o quanto você a desafia diretamente. Quem se importa mas não desafia cai no que ela chama de empatia ruinosa: poupa a pessoa hoje e a deixa sem saber o que precisa melhorar. Quem desafia sem se importar cai na agressividade. E quem não faz nem um nem outro cai na falsidade: elogia pela frente e critica pelas costas.

Para quem vem de colega, a armadilha mais comum é a empatia ruinosa. A pessoa gosta do antigo colega, não quer magoá-lo e acaba deixando o problema crescer até ficar grave. Cuidar, nesse caso, é justamente falar cedo.

Um roteiro para a conversa

01 **Escolha o momento**

A sós, perto do que aconteceu e com tempo. Nunca na frente da equipe, nunca por mensagem quando o assunto é delicado.

02 **Descreva o fato**

O que você viu ou ouviu, de forma concreta, sem adjetivos sobre a pessoa.

03 **Diga o efeito**

O que aquilo causou na entrega, nos colegas, no cliente.

04 **Pergunte e escute**

"Como você vê isso?" Pode haver algo que você não sabe: sobrecarga, falta de informação, um problema pessoal.

05 **Combine o próximo passo**

O que muda, o que você vai fazer para ajudar e quando vocês voltam a conversar.

Feedback também é dizer o que está bom. Muitos novos gestores só conversam quando algo dá errado, e a equipe aprende que ser chamado para conversar é sinal de problema. Reconhecer, de forma específica, o que alguém fez bem torna mais fácil, depois, falar do que precisa mudar. A regra é a mesma: descrever o que a pessoa fez, e não apenas elogiar quem ela é.

Receber feedback também é tarefa do gestor

Douglas Stone e Sheila Heen escreveram *Thanks for the Feedback* (2014) sobre o outro lado: receber. Eles descrevem três gatilhos que nos fazem rejeitar um retorno: achar que ele está errado, reagir a quem o deu e sentir que ele ameaça a nossa identidade. Para o novo gestor, que está construindo a própria imagem no cargo, o terceiro gatilho é forte. Perceber o gatilho já ajuda a ouvir o que pode ser útil no retorno.

Um time onde dá para falar

Amy Edmondson, também professora em Harvard, estudou equipes de trabalho e descreveu o que chamou de segurança psicológica:

> *Uma crença compartilhada de que a equipe é segura para correr riscos interpessoais.*
>
> Edmondson (1999, tradução minha)

Em equipes assim, as pessoas admitem erros, fazem perguntas e trazem problemas mais cedo, e isso favorece o aprendizado do grupo. Segurança psicológica não é ausência de cobrança. Em *The Fearless Organization* (2018), Edmondson insiste que ela convive com padrões altos. Para quem está começando, três gestos ajudam: admitir o que você ainda não sabe, perguntar de verdade e agradecer quando alguém traz uma má notícia.

05

PARTE 5 · SUSTENTAR

Delegar, pedir ajuda e cuidar de si

Lembra da mudança de valores da Parte 01? Ela aparece com força na hora de soltar o trabalho antigo. O novo gestor sabe fazer, e faz rápido. Passar a tarefa para alguém da equipe parece mais lento, mais arriscado e, às vezes, injusto com quem já está cheio. O resultado é conhecido: o gestor acumula, a equipe não cresce e todo mundo se cansa.

Delegar é um passo, não um detalhe

Delegar bem pede clareza sobre o que se espera, quanta autonomia a pessoa tem, quando vocês vão conversar e como saber que ficou pronto. Esse é o tema do e-book *Delegar com clareza*, que eu recomendo ler logo depois deste. Para os primeiros 90 dias, basta um começo:

- Liste as tarefas que você ainda faz como especialista.
- Marque uma que alguém da equipe poderia fazer, com algum apoio.
- Converse com essa pessoa sobre o resultado esperado, não só sobre a tarefa.
- Aceite que o primeiro resultado talvez não saia do seu jeito. Pergunte se saiu bem, não se saiu igual.

O Mapa da Delegação, gratuito, mostra onde você centraliza demais; a Delegação vista pela equipe compara a sua percepção com a de quem você lidera.

Um sinal de que a passagem está acontecendo é a agenda. Se, ao fim da semana, quase todo o seu tempo foi gasto no trabalho técnico antigo e quase nada em conversas, acompanhamento e planejamento com a equipe, a identidade de especialista ainda está no comando. Reserve, de propósito, horários fixos para a equipe, e proteja esses horários como protegeria uma reunião com um cliente importante.

Pedir ajuda sem parecer fraco

Muitos novos gestores se sentem sozinhos: deixaram o grupo de colegas, ainda não pertencem ao dos gestores experientes e acham que precisam mostrar que deram conta. Mas, como lembra Edmondson, admitir o que não se sabe é o que permite ao grupo aprender.

Pedir ajuda fica mais fácil quando é específico. "Estou perdido" assusta. "Tenho uma conversa difícil com um antigo colega na quinta; você pode me ouvir dez minutos antes?" é um pedido que quase todo mundo aceita. Monte, nos primeiros 90 dias, uma pequena rede:

- **Seu chefe:** expectativas, prioridades, decisões que não são só suas.
- **Um par de outra área:** trocar experiências de quem vive o mesmo lugar.
- **Um gestor mais experiente:** mentoria: como ele atravessou o que você está atravessando.
- **RH ou desenvolvimento humano:** formação, políticas e situações delicadas com a equipe.
- **Alguém de fora do trabalho:** lembrar quem você é além do cargo.

Cuidar de quem lidera

A primeira liderança costuma trazer mais horas, mais responsabilidade e menos sensação de controle. É comum dormir pior e levar o trabalho para casa na cabeça. Parte disso é da fase e melhora com tempo e apoio. Mas vale prestar atenção quando o cansaço não passa.

CUIDE DE VOCÊ

Se, por semanas seguidas, você sente um cansaço que não passa com o descanso, irritação constante, perda de interesse pelo que antes gostava, insônia, crises de ansiedade ou vontade de sumir do trabalho, não trate isso como falta de preparo para o cargo. Converse com um psicólogo ou procure um serviço de saúde. Pedir ajuda profissional é um cuidado com você e, também, com a equipe que depende de você.

Viktor Frankl, psiquiatra que sobreviveu aos campos de concentração, escreveu em *Em busca de sentido* que, mesmo quando não escolhemos as circunstâncias, ainda podemos escolher a atitude com que respondemos a elas. Não leio isso como uma ordem para aguentar tudo. Leio como um convite: no meio da pressão, perguntar o que eu quero que esta liderança signifique, para mim e para as pessoas que eu lidero.

A primeira liderança não precisa ser perfeita. Precisa ser honesta, aprendiz e acompanhada. Ninguém nasce gestor; a gente se torna, aos poucos, com os outros.

EXERCÍCIO · 20 MINUTOS

Meu plano para os primeiros 90 dias

Responda pensando na sua equipe real, no seu chefe real e na sua agenda das próximas semanas. Escreva à mão, sem pressa. O objetivo é sair daqui com conversas marcadas, e não com um plano bonito.

1 **O que eu ainda faço como especialista e preciso, aos poucos, soltar?**

Pense na mudança de habilidades, tempo e valores da Parte 01.

2 **Com quem da equipe a conversa de recomeço é mais urgente? Quando ela vai acontecer?**

Inclua quem queria a vaga e o colega mais próximo de você.

3 **Das cinco conversas com o meu chefe, qual eu ainda não tive?**

Situação, expectativas, recursos, estilo ou desenvolvimento (Parte 03).

4 **Qual pode ser a minha primeira conquista, pequena, visível e útil?**

Procure o obstáculo que todos citam e ninguém resolveu.

5 **Que retorno difícil eu estou adiando? Qual é o fato, o efeito e a pergunta?**

Use o roteiro da Parte 04 e escolha o dia.

6 **Quem vai fazer parte da minha rede de apoio, e como vou cuidar de mim?**

Pelo menos uma pessoa de dentro e uma de fora do trabalho.

SÍNTESE

O que levar daqui

01 **É uma mudança de identidade**
Ser promovido pede novas habilidades, outro uso do tempo e outra forma de valorizar o próprio trabalho.

02 **A relação muda, e tudo bem**
Nomeie a mudança com os antigos colegas, cuide das amizades sem transformá-las em privilégio.

03 **Escute antes de mudar**
Use o primeiro mês para entender, combine expectativas com o seu chefe e escolha poucas conquistas iniciais.

04 **Fale cedo e sobre a tarefa**
Feedback ajuda quando aponta o que fazer diferente, com cuidado e franqueza ao mesmo tempo.

05 **Não lidere sozinho**
Delegue aos poucos, peça ajuda de forma específica e procure apoio profissional quando o cansaço não passa.

Os primeiros 90 dias não decidem a sua carreira inteira, mas deixam marcas na equipe e em você. O que fica, quase sempre, não é a planilha que você reorganizou: é o jeito como você tratou as pessoas que, até ontem, eram seus colegas.

PARA APROFUNDAR

Referências

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. The leadership pipeline: how to build the leadership powered company. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

EDMONDSON, Amy C. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken: Wiley, 2018.

FRANKL, Viktor E. Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2017.

HILL, Linda A. Becoming a manager: how new managers master the challenges of leadership. 2. ed. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

HILL, Linda A. Becoming the boss. Harvard Business Review, Boston, v. 85, n. 1, p. 48-56, jan. 2007.

KLUGER, Avraham N.; DENISI, Angelo. The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. Psychological Bulletin, v. 119, n. 2, p. 254-284, 1996.

SCOTT, Kim. Radical candor: be a kick-ass boss without losing your humanity. New York: St. Martin's Press, 2017.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. Difficult conversations: how to discuss what matters most. New York: Viking, 1999.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. Thanks for the feedback: the science and art of receiving feedback well. New York: Viking, 2014.

WATKINS, Michael D. The first 90 days: proven strategies for getting up to speed faster and smarter. Ed. rev. e ampl. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

PRÓXIMO PASSO

Seu próximo passo

Este e-book é um mapa para a travessia. Para percorrê-la com método e companhia, o meu convite é conhecer o **NEXs LEADER ONE**, a formação em liderança da ALLNEXS Conhecimentos que eu conduzo.

São 80 horas, em oito módulos, na MyNEXs: do porquê de liderar às pessoas e às conversas, da entrega e da responsabilidade às decisões difíceis. Há ferramentas práticas, como o ciclo DPA²R e o plano NEXs ACTION de 90 dias, que conversa diretamente com o exercício que você acabou de fazer. Ao final, há certificado.

Se quiser começar por algo rápido e gratuito, faça o Mapa de Autoliderança NEXs SELF LEADER, que mostra as suas forças e três focos de desenvolvimento. E, quando chegar a hora de passar tarefas para a equipe, o e-book *Delegar com clareza* e o Mapa da Delegação ajudam no próximo passo.

NEXs LEADER ONE · 8 módulos · 80 horas · Plano NEXs ACTION de 90 dias · NEXs SELF LEADER (gratuito)

Conhecer o NEXs LEADER ONE →

Está no celular? Toque no botão acima. No computador, aponte a câmera para o código.
allnexs.com/nex-leader-one/