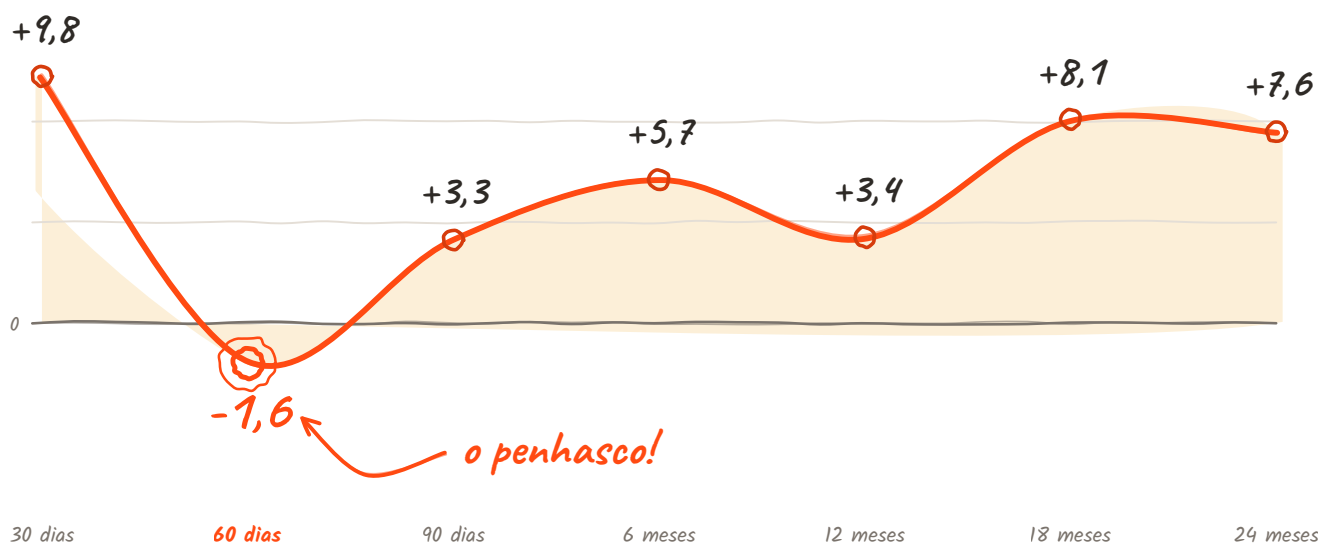


# Workbook do Jovem Talento

Seu estágio, conduzido por você

Um caderno de trabalho construído a partir do que 4.991 estagiários brasileiros disseram sobre a própria experiência. Menos conselho, mais método: o que fazer, quando fazer e o que pedir — em cada momento da jornada.

o que 4.991 estagiários responderam



**PARA** Estagiários e jovens aprendizes — do primeiro dia ao último

**COMPANHEIRO** Guia do Líder de Jovens Talentos · Playbook v2.0

**BASE** 4.991 respondentes · 18 itens · 7 momentos da jornada

**EDIÇÃO** Versão 1.1 · Agosto de 2026

**AUTORIA** Kiko Campos · [kikocampos.com](https://kikocampos.com)

## Sumário

- Abertura — O que 4.991 estagiários descobriram · A regra de ouro · Como usar este caderno
- Parte 1 · Ponto de partida — Meu retrato hoje · Minhas forças · Meu contrato comigo
- Parte 2 · A jornada em 7 momentos — 30 dias · 60 dias (o penhasco) · 90 dias · 6 meses · 12 meses · 18 meses · 24 meses
- Parte 3 · As quatro ferramentas — Pedido de feedback · Mapa do futuro visível · Diário de progresso · Pulso pessoal
- Parte 4 · Conversas que você vai precisar ter — seis roteiros prontos
- Parte 5 · Registro — Painel da jornada · Carta para mim daqui a seis meses
- Anexos — Vinte perguntas para o 1:1 · O essencial em uma página

### COMPANHEIRO DESTA CADERNO

Seu líder tem o Guia do Líder de Jovens Talentos (v2.0). Os instrumentos conversam entre si de propósito: o Pulso Pessoal da Parte 3 mede exatamente os mesmos quatro indicadores que ele acompanha. Vocês olham para o mesmo painel — cada um do seu lado.

### ABERTURA · COMECE POR AQUI

## O que 4.991 estagiários descobriram — e por que isso é sobre você

*Em 2026, a Pesquisa Jovens Talentos ouviu 4.991 estagiários no Brasil, em sete momentos diferentes da jornada, sobre dezoito aspectos da experiência. O retrato que saiu de lá é honesto e desconfortável: o estágio brasileiro acolhe bem e projeta mal.*

Acolhe bem: a maioria entende seu papel, sente que pode errar sem ser punida e sabe a quem pedir ajuda. Projeta mal: o feedback que desenvolve não chega e o futuro não fica visível. E há um ponto exato onde a experiência quebra — o segundo mês.

**+21**

### Saldo Líquido geral

A experiência de estágio no Brasil é competente — e em nenhum ponto excelente.

+17,0

### "Vejo possibilidades reais de crescimento"

O item mais fraco de toda a pesquisa. O jovem vive bem o presente e não enxerga o depois.

+17,5

### "Recebo feedbacks que me ajudam a melhorar"

O segundo mais fraco. O canal de ajuda está aberto; o retorno que desenvolve não flui.

-2

### NPS aos 60 dias

A lealdade entra em +10 aos 30 dias, despenca aos 60 e só depois se recupera. É o penhasco.

Repare no que os dois itens mais fracos têm em comum: os dois são coisas que quase nunca chegam sozinhas. Ninguém acorda e decide te dar feedback estruturado. Ninguém convoca uma reunião para explicar o seu futuro. Essas duas coisas, na prática, são pedidas — ou não acontecem.

#### A REGRA DE OURO DESTA CADERNO

O que não é pedido não é entregue. Feedback e futuro são as duas coisas que menos chegam por conta própria — e as duas que mais decidem como o seu estágio termina. Este caderno existe para te ensinar a pedir as duas, com método e sem constrangimento.

#### ABERTURA

## O que este caderno é — e o que não é

| ESTE CADERNO NÃO É                                                                                                                                    | ESTE CADERNO É                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Um manual para consertar sua empresa. Boa parte do que a pesquisa achou é responsabilidade da liderança e do RH — e existe um guia inteiro para eles. | Um método para o que está sob o seu controle: o que você pede, o que registra, o que torna visível e como conduz as conversas.      |
| Uma lista de reclamações justificadas. Você provavelmente tem razão em várias delas. Ter razão, sozinho, não muda um estágio.                         | Um conjunto de movimentos concretos, ancorados no ponto exato da jornada em que cada um funciona melhor.                            |
| Um teste que te classifica. Não existe nota final nem perfil a descobrir.                                                                             | Um espelho com régua nacional: você responde o mesmo instrumento que 4.991 pessoas responderam e compara sua leitura com a do país. |
| Algo para ler de uma vez.                                                                                                                             | Algo para atravessar o estágio com você — 20 minutos na entrada, 10 minutos a cada marco, 5 minutos antes de cada conversa.         |

### UMA NOTA DE LINGUAGEM

Ao longo do caderno usamos jovem talento como termo-mestre, e também jovem e estagiário como sinônimos. Referem-se sempre à mesma pessoa: você. E usamos líder para quem responde por você no dia a dia — gestor, supervisor, coordenador ou orientador.

### ABERTURA

## Como usar este caderno

Ele acompanha a sua jornada, não a sua semana. Não é para ser lido de ponta a ponta hoje.

| QUANDO                                              | O QUE FAZER                                                                 | TEMPO  |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------|
| Nesta semana                                        | Parte 1 inteira — o retrato de onde você está e o contrato com você mesmo.  | 20 min |
| A cada marco (30, 60, 90 dias, 6, 12, 18, 24 meses) | O capítulo do momento na Parte 2 — o dado, o risco, a missão e o exercício. | 10 min |
| Toda sexta-feira                                    | Três linhas no Diário de Progresso (Ferramenta 3).                          | 3 min  |
| A cada duas semanas                                 | O Pedido de Feedback em 3 Perguntas (Ferramenta 1).                         | 15 min |
| Antes de qualquer conversa difícil                  | O roteiro correspondente na Parte 4.                                        | 5 min  |

### SE VOCÊ SÓ TEM 10 MINUTOS HOJE

Faça três coisas: (1) responda o Pulso Pessoal na página do seu momento atual; (2) escolha uma das três perguntas da Ferramenta 1; (3) mande hoje mesmo a mensagem pedindo 20 minutos com seu líder. O resto pode esperar a semana que vem.

*Pequeno e frequente vence grande e raro.*

*A mesma regra vale para quem lidera e para quem é liderado. Carreira é cadência, não evento.*

## Você entendeu o jogo

### GUARDE ISTO

*O que não é pedido não é entregue. Feedback e futuro são as duas coisas que quase nunca chegam sozinhas — e as duas que mais decidem como o seu estágio termina.*

### RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

**Sem voltar nas páginas: qual é o item mais fraco de toda a pesquisa — e por que ele depende de você tomar a iniciativa?**

---

---

### MEU COMPROMISSO ATÉ O PRÓXIMO MARCO

---



Concluir este marco

### A SEGUIR

Parte 1 — o espelho. Você vai responder o mesmo instrumento que 4.991 pessoas responderam, com a régua do Brasil ao lado.

## PARTE 1 · PONTO DE PARTIDA

## Antes de qualquer coisa: onde você está hoje

*Você não consegue mudar o que não mediu. Os quatro exercícios desta parte levam vinte minutos e valem por todo o resto do caderno — sem eles, tudo o que vem depois vira conselho genérico.*

Comece pelo espelho. Nas próximas páginas você responde o mesmo instrumento que 4.991 estagiários responderam, com a régua nacional ao lado de cada item.

### EXERCÍCIO 1

## Meu retrato hoje

Responda cada afirmação de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), pensando no seu estágio hoje. Não pense muito: a primeira resposta costuma ser a verdadeira. A última coluna é o Saldo Líquido nacional — quanto maior, melhor o Brasil vai naquele item.

Base 1 · Segurança e clareza — “eu sei onde estou e posso me arriscar?”

| AFIRMAÇÃO                                                          | MINHA NOTA (1-5) | BRASIL                       |
|--------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------|
| Entendo claramente quais são minhas responsabilidades              |                  | <div><div></div></div> +23,4 |
| O ambiente permite aprender mesmo quando erro                      |                  | <div><div></div></div> +23,4 |
| Tenho clareza sobre o que é esperado de mim no dia a dia           |                  | <div><div></div></div> +20,4 |
| O que me apresentaram antes da entrada corresponde ao que vivo     |                  | <div><div></div></div> +20,1 |
| Recebo orientações suficientes para executar bem minhas atividades |                  | <div><div></div></div> +19,4 |

Base 2 · Suporte, liderança e relação — “eu não estou sozinho?”

| AFIRMAÇÃO                                          | MINHA NOTA (1-5) | BRASIL                       |
|----------------------------------------------------|------------------|------------------------------|
| Posso pedir ajuda quando tenho dúvidas             |                  | <div><div></div></div> +25,4 |
| Sinto que faço parte do time onde atuo             |                  | <div><div></div></div> +21,3 |
| Meu líder acompanha meu desenvolvimento            |                  | <div><div></div></div> +20,1 |
| Meu líder demonstra interesse pelo meu aprendizado |                  | <div><div></div></div> +19,6 |
| Recebo feedbacks que me ajudam a melhorar          |                  | <div><div></div></div> +17,5 |

Base 3 · Desenvolvimento e crescimento – “eu estou evoluindo e há futuro?”

| AFIRMAÇÃO                                                | MINHA NOTA (1-5) | BRASIL                       |
|----------------------------------------------------------|------------------|------------------------------|
| O estágio contribui para meu crescimento profissional    |                  | <div><div></div></div> +22,3 |
| Aprendo coisas relevantes para minha formação            |                  | <div><div></div></div> +22   |
| Consigo perceber minha evolução ao longo do estágio      |                  | <div><div></div></div> +21,5 |
| Tenho desafios compatíveis com meu nível e potencial     |                  | <div><div></div></div> +20,7 |
| Vejo possibilidades reais de continuidade ou crescimento |                  | <div><div></div></div> +17   |

Base 4 · Síntese da experiência – “valeu a pena?”

| AFIRMAÇÃO                                            | MINHA NOTA (1-5) | BRASIL                       |
|------------------------------------------------------|------------------|------------------------------|
| Considero minha experiência de estágio positiva      |                  | <div><div></div></div> +22,1 |
| Gostaria de continuar trabalhando nesta empresa      |                  | <div><div></div></div> +21,6 |
| A experiência foi coerente com o discurso da empresa |                  | <div><div></div></div> +20,9 |

-----

PARTE I · EXERCÍCIO I (CONTINUAÇÃO)

Como ler o seu retrato

Some suas notas por base e divida pelo número de itens. Depois responda às três perguntas de leitura — elas valem mais do que o número.

| BASE                              | SOMA | Nº DE ITENS | MINHA MÉDIA |
|-----------------------------------|------|-------------|-------------|
| 1 · Segurança e clareza           |      | 5           |             |
| 2 · Suporte, liderança e relação  |      | 5           |             |
| 3 · Desenvolvimento e crescimento |      | 5           |             |
| 4 · Síntese da experiência        |      | 3           |             |

| MÉDIA     | LEITURA                  | O QUE FAZER                                                                                                         |
|-----------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4,3 a 5,0 | Forte                    | Nomeie o que está funcionando e proteja. Diga a quem faz acontecer — reconhecimento também sobe de baixo para cima. |
| 3,5 a 4,2 | Aceitável, com zona cega | Olhe o item mais baixo dessa base. É ali que está o seu ganho fácil.                                                |
| 2,6 a 3,4 | Atenção                  | Leve esta base para a próxima conversa com seu líder. Use o roteiro correspondente na Parte 4.                      |
| 1,0 a 2,5 | Crítico                  | Não deixe passar de duas semanas. Se a conversa direta não resolver, acione o RH ou o programa de estágio.          |

**1. Qual foi o item com a nota mais baixa de todas? Escreva-o por extenso.**

---



---

**2. Essa nota depende mais de mim, do meu líder ou da estrutura da empresa? Por quê?**

---



---



---

**3. Onde você ficou acima da média nacional — e onde ficou abaixo? O que isso te diz?**

---



---



---

### POR QUE COMPARAR COM O BRASIL

Serve para calibrar, não para se consolar. Se você deu 3 num item em que o país vai bem (+23 ou mais), o problema tende a ser local e conversável. Se deu 3 num item em que o país vai mal (+17), você está diante de uma falha estrutural do estágio brasileiro — e a saída passa por você tomar a iniciativa, porque o sistema não vai tomar por você.

### MARCO 2 DE 12



## Você tem um diagnóstico

### GUARDE ISTO

*Nota baixa num item em que o Brasil vai bem é problema local. E problema local se resolve com conversa — não com paciência.*

### RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

Qual foi a sua nota mais baixa de todas, e ela depende mais de você, do seu líder ou da estrutura da empresa?

---

---

### MEU COMPROMISSO ATÉ O PRÓXIMO MARCO

---



Concluir este marco

### A SEGUIR

Suas forças. Estágio não é lugar de consertar fraqueza — é lugar de descobrir do que você é feito.

### EXERCÍCIO 2

## Minhas três forças

Estágio não é lugar de consertar fraquezas — é lugar de descobrir do que você é feito. Antes de listar o que falta, registre o que já funciona.

Pense em três momentos, nos últimos meses, em que você fez algo bem e não foi difícil. Não precisa ser grande. Descreva o que aconteceu e o que aquilo revela sobre você.

**Momento 1 — o que eu fiz:**

---

---

**O que isso revela sobre mim:**

---

**Momento 2 — o que eu fiz:**

---

---

**O que isso revela sobre mim:**

---

**Momento 3 — o que eu fiz:**

---

---

**O que isso revela sobre mim:**

---

**Quando eu estou no meu melhor, eu...**

---

---

**LEVE ISTO PARA O SEU LÍDER**

Uma das descobertas mais claras da pesquisa é que o estágio depende demais da sorte de cair com um bom líder — “meu líder demonstra interesse pelo meu aprendizado” é o item com maior discordância de toda a Base 2 (6,9%). Você não controla que líder te calhou. Controla o quanto ele sabe sobre você. Entregar suas três forças por escrito, na primeira conversa, é o jeito mais barato de encurtar esse caminho.

### EXERCÍCIO 3

#### *Meu porquê*

*A pesquisa mostra que essa geração trabalha melhor quando entende a razão do que faz. Vale para as tarefas — e vale para a escolha do estágio.*

**Por que escolhi esta área (a resposta honesta, não a do processo seletivo):**

---

---

---

**O que eu quero ter aprendido quando este estágio acabar:**

---

---

---

**O que me faria me arrepender de ter passado por aqui:**

---

---

### EXERCÍCIO 4

#### *Meu contrato comigo*

*Compromissos vagos não sobrevivem ao terceiro mês. Escolha três — e escreva quando, não só o quê.*

Formato: "Toda [dia/frequência], eu vou [ação], para [resultado]." Exemplo: "Toda sexta às 17h, eu vou escrever três linhas no diário de progresso, para não chegar na conversa de carreira sem evidências."

**Compromisso 1**

---

---

Compromisso 2

Compromisso 3

| ASSINATURA | DATA | REVISAR EM |
|------------|------|------------|
|            |      |            |

MARCO 3 DE 12



Você assinou com você

GUARDE ISTO

Seu líder não adivinha suas forças. Entregar isso por escrito, na primeira conversa, é o atalho mais barato que existe.

RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

Dos três compromissos que você acabou de assinar, qual já tem dia e hora marcados na sua agenda?

MEU COMPROMISSO ATÉ O PRÓXIMO MARCO



Concluir este marco

A SEGUIR

A jornada. Sete momentos — e a descoberta de que o eixo real da experiência não é o tema: é o tempo.

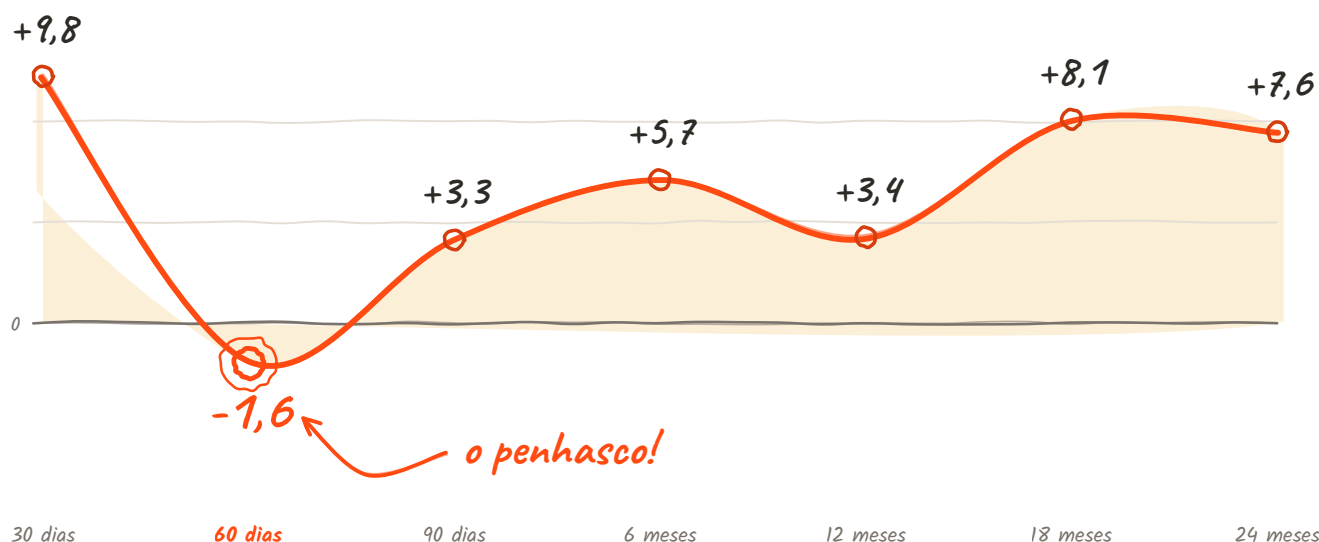
PARTE 2 · A JORNADA

# Sete momentos, sete missões

A descoberta mais importante da pesquisa não foi qual dimensão da experiência é mais fraca — as quatro são parecidas. Foi quando a experiência muda. O eixo real de variação não é o tema: é o tempo.

A figura abaixo é a curva completa: a disposição de recomendar o estágio, medida em cada momento da jornada, nas 4.991 respostas. Repare no segundo mês.

o que 4.991 estagiários responderam



“Recomendaria este estágio a um amigo”, lida como NPS em cada momento. Fonte: base vfinal da Pesquisa Jovens Talentos 2026.

E não é um efeito de uma dimensão só. A tabela mostra o Saldo Líquido das quatro bases em cada momento — todas mergulham juntas aos 60 dias.

| MOMENTO                   | SEGURANÇA | SUPORTE | DESENVOLV. | SÍNTESE | RESPONDENTES |
|---------------------------|-----------|---------|------------|---------|--------------|
| M1 — 30 dias              | +24,4     | +24,9   | +20,9      | +22,8   | 511          |
| M2 — 60 dias ◀ o penhasco | +15,1     | +16,2   | +15,0      | +14,3   | 431          |
| M3 — 90 dias              | +17,6     | +15,5   | +20,5      | +16,1   | 548          |
| M4 — 6 meses              | +21,0     | +21,8   | +20,1      | +22,7   | 1.607        |
| M5 — 12 meses             | +22,4     | +21,6   | +23,2      | +23,2   | 984          |
| M6 — 18 meses             | +24,7     | +20,1   | +21,3      | +23,0   | 385          |
| M7 — 24 meses             | +24,1     | +21,8   | +22,6      | +24,3   | 525          |

### **COMO LER A SUA PÁGINA DE MOMENTO**

Cada um dos sete capítulos a seguir tem a mesma estrutura: o dado (o que a pesquisa mostra naquele ponto), o risco (o que costuma dar errado ali), a sua missão (uma frase), o exercício (o que fazer no papel) e o pedido (o que levar para a conversa com seu líder). Vá direto ao capítulo do momento em que você está.



30d

60d

90d

6m

12m

18m

24m



MOMENTO 1 · 30 DIAS

*A lua de mel é real — e é curta*



+24,9

### Suporte aos 30 dias

O ponto mais alto de toda a jornada. Nunca mais o time vai parecer tão disponível quanto agora.

+10

### NPS aos 30 dias

O encantamento da chegada: novidade, expectativa alta, boa vontade de todos os lados.

### Pulso pessoal · Dia 30

os mesmos quatro indicadores que o seu líder acompanha

**Feedback** Recebo feedbacks que me ajudam a melhorar



**Futuro** Vejo possibilidades reais de crescer aqui



**Conexão** Sinto que faço parte do time



**Recomendaria** Recomendaria este estágio a um amigo



### O risco

Confundir acolhimento com direção. A pesquisa mostra uma fissura fina e reveladora na entrada: a clareza sobre o que é o seu papel vai bem (+23,4), mas a clareza sobre o dia a dia cai (+20,4) e a orientação para executar bem é o item mais fraco de toda a Base 1 (+19,4). Traduzindo: você sabe qual é o seu cargo. Não sabe o seu dia.

Isso não aparece agora: aparece no segundo mês, quando a boa vontade acaba e a cobrança começa — sobre critérios que ninguém combinou com você.

### SUA MISSÃO NESTE MÊS

Transformar boas-vindas em critérios. Enquanto todo mundo ainda tem paciência com você, converta simpatia em acordo escrito.

### EXERCÍCIO 5

#### *Os cinco combinados*

Preencha e envie por escrito ao seu líder — mensagem, e-mail, o que for. O objetivo não é o documento: é a conversa que ele provoca.

**1. Minhas 3 a 5 entregas principais nos próximos 30 dias:**

---

---

**2. O que significa “bem feito” em cada uma (critério de qualidade):**

---

---

**3. Prazos e ritmo esperado:**

---

**4. Quem eu procuro quando travo (nome, não cargo):**

---

**5. Quando e como o feedback vai acontecer (dia, formato, frequência):**

---

### A PERGUNTA PARA LEVAR

*“Se daqui a 30 dias você fosse dizer que eu fui muito bem, o que teria acontecido?”*

Ela obriga a resposta a ser concreta. “Vai bem” não é critério; “ter fechado o relatório sem eu precisar revisar” é.

## Primeiro mês fechado

### GUARDE ISTO

*Você sabe qual é o seu cargo. Ainda não sabe o seu dia. Critérios por escrito, enquanto todos têm paciência, resolvem isso.*

### RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

Quais são os três a cinco resultados que vão definir “fui bem” nos seus próximos 30 dias?

---

---

### MEU COMPROMISSO ATÉ O PRÓXIMO MARCO

---



Concluir este marco

### A SEGUIR

O penhasco. É o capítulo mais importante do caderno — e o melhor momento de ler é antes de chegar nele.



Este é o capítulo mais importante do caderno. Se você só ler uma parte, leia esta — de preferência antes de chegar aqui.

**-2**

### NPS aos 60 dias

A lealdade sai de +10 e fica negativa. É o único ponto negativo de toda a jornada.

**-8,5**

### Queda da base Síntese

De +22,8 para +14,3 em trinta dias. As quatro bases caem ao mesmo tempo.

## O que está acontecendo

Por volta do segundo mês, três coisas acontecem juntas. A novidade acaba — e com ela a paciência do ambiente e a sua. A rotina se instala, e com ela a percepção do que o trabalho realmente é. E a distância entre o que te prometeram no processo seletivo e o que você vive fica exposta: "o que foi apresentado antes da entrada corresponde ao que vivi na prática" é o item com maior discordância total da Base 1.

O resultado é um mergulho simultâneo nas quatro dimensões. Não é a liderança que piorou nesse mês. Não é a empresa que mudou. É o momento em que a promessa encontra a realidade.

### ISTO É O MAIS IMPORTANTE DESTA PÁGINA

Não é você. É a curva. Praticamente todo estagiário no Brasil passa por essa queda entre o dia 30 e o dia 60 — 4.991 respostas dizem isso. Se você está se sentindo desanimado, deslocado ou arrependido agora, você não está falhando: você está no ponto previsível da jornada. O que decide o seu estágio não é ter caído. É o que você faz nas duas semanas seguintes.

## O risco real

A saída silenciosa. Quase ninguém pede demissão aos 60 dias. As pessoas simplesmente desligam: param de perguntar, param de se oferecer, cumprem o combinado e nada além. De fora isso parece adaptação. Por dentro é o começo do fim — e costuma virar desligamento real três ou quatro meses depois, quando já não dá para recuperar.

### SUA MISSÃO NESTE MÊS

Recontratar expectativas em voz alta. O que quebrou foi um acordo que nunca foi dito. Diga-o.

#### *Pulso pessoal · Dia 60*

*os mesmos quatro indicadores que o seu líder acompanha*

**Feedback** Recebo feedbacks que me ajudam a melhorar

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

**Futuro** Vejo possibilidades reais de crescer aqui

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

**Conexão** Sinto que faço parte do time

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

**Recomendaria** Recomendaria este estágio a um amigo

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10



**EXERCÍCIO 6**

**Prometido x Vivido**

O exercício central do penhasco. Liste de três a cinco pontos em que o que você esperava e o que você vive não batem. Depois classifique cada linha — é a classificação que transforma frustração em plano.

| O QUE ME DISSERAM / EU ESPERAVA | O QUE EU VIVO DE FATO | TIPO (A/B/C) |
|---------------------------------|-----------------------|--------------|
|                                 |                       |              |
|                                 |                       |              |
|                                 |                       |              |
|                                 |                       |              |
|                                 |                       |              |
|                                 |                       |              |

| TIPO | O QUE SIGNIFICA                                                          | O QUE FAZER COM ISSO                                                                                                      |
|------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A    | Foi um mal-entendido meu. Eu ouvi uma promessa que ninguém fez.          | Corrija sua expectativa e siga. Não gaste energia aqui — mas registre, para não repetir na próxima escolha de carreira.   |
| B    | É algo real e conversável. Depende de uma decisão que alguém pode tomar. | Vira pauta da conversa de recontratação. Este é o único tipo que muda com conversa — concentre sua energia aqui.          |
| C    | É estrutural. Não vai mudar neste estágio, nesta empresa, neste ano.     | Decida conscientemente: dá para conviver pelo que você ganha em troca, ou é motivo de saída? Decidir é melhor que remoer. |

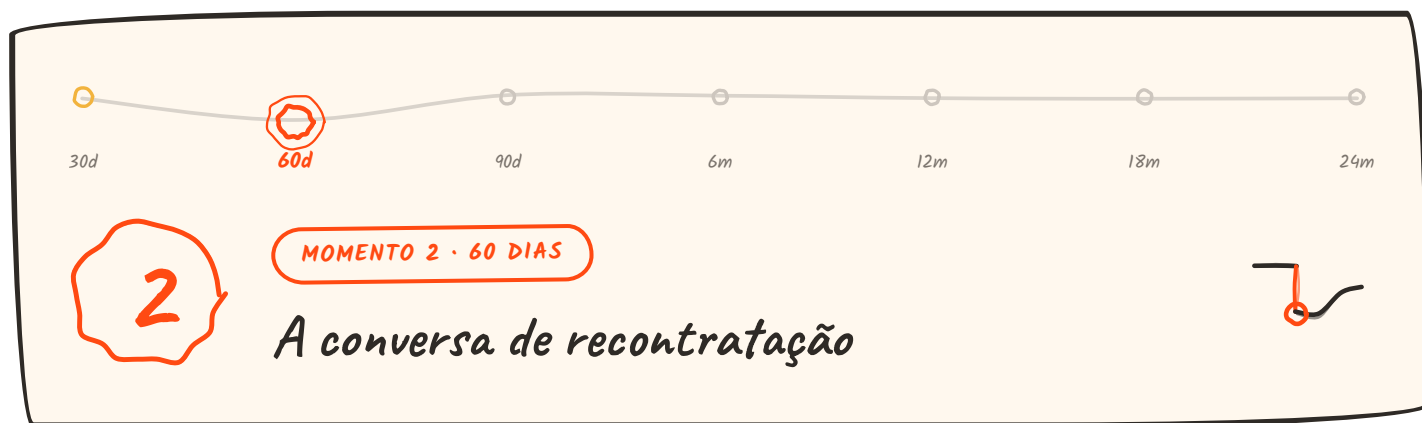
Dos itens tipo B, qual é o único que eu vou levar para a conversa desta semana?

---

---

**POR QUE SÓ UM**

Uma conversa com cinco demandas vira reclamação. Uma conversa com uma demanda vira acordo. Resolva um por vez — e volte daqui a três semanas com o próximo.



Peça 30 minutos, por escrito, com uma frase de pauta: "Queria alinhar expectativas dos próximos meses — o que está funcionando e onde eu preciso ajustar a rota." Chegue com o Exercício 6 preenchido. Siga os quatro movimentos.

### Roteiro em quatro movimentos

#### 1 · Ancorar no positivo (30 segundos)

"Estes dois meses me ensinaram bastante — principalmente [algo específico e verdadeiro]. Queria usar esta conversa para ajustar a rota dos próximos."

#### 2 · Nomear o desencontro, sem acusar (1 minuto)

"Quando eu entrei, entendi que [expectativa]. Na prática, o meu dia tem sido [realidade]. Não sei se eu entendi errado ou se as prioridades mudaram — queria checar com você."

#### 3 · Pedir uma coisa concreta (1 minuto)

"O que faria muita diferença para mim é [pedido único e específico]. Isso é possível?"

#### 4 · Fechar com um combinado (30 segundos)

"Então ficamos assim: [combinado]. Podemos revisar isso daqui a duas semanas?"

EM VEZ DE

~~"Ninguém me explica nada aqui."~~

DIGA



"Nas últimas semanas eu travei duas vezes por não saber o critério. Podemos combinar como eu descubro isso sem te interromper?"

EM VEZ DE

~~"Eu esperava outra coisa desse estágio."~~

DIGA



"Entendi na entrada que eu participaria de [X]. Ainda faz sentido? Se não, o que entra no lugar?"

EM VEZ DE

~~"Todo mundo está sempre ocupado demais."~~

DIGA



"Queria 15 minutos fixos por semana com você. Segunda às 9h funciona?"

EM VEZ-DE

~~"Eu queria fazer coisas mais importantes."~~

DIGA



"Tem alguma entrega da área que hoje ninguém pega e que eu poderia assumir? Topo aprender no caminho."

### EXERCÍCIO 7

#### Meu plano de 14 dias

Use ao sair da conversa. Seu líder tem exatamente este mesmo plano no guia dele — se ele propuser, você já sabe o que é.

| QUANDO | O QUE EU FAÇO                                                    | DATA | FEITO                    |
|--------|------------------------------------------------------------------|------|--------------------------|
| Dia 1  | A conversa de reconstrução (roteiro acima).                      |      | <input type="checkbox"/> |
| Dia 2  | Combinar uma entrega pequena, visível e com prazo curto.         |      | <input type="checkbox"/> |
| Dia 7  | Pedir feedback sobre essa entrega — o que funcionou e por quê.   |      | <input type="checkbox"/> |
| Dia 10 | Criar uma conexão real: café, call ou almoço com alguém do time. |      | <input type="checkbox"/> |
| Dia 14 | Refazer o Pulso Pessoal e comparar com o dia 30.                 |      | <input type="checkbox"/> |

## Você atravessou o penhasco

### GUARDE ISTO

*A queda aos 60 dias é a curva, não você. O que decide o seu estágio não é ter caído — é o que você faz nas duas semanas seguintes.*

### RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

Qual item do seu Prometido x Vivido era tipo B — o que muda com uma conversa? E quando é essa conversa?

---

---

### MEU COMPROMISSO ATÉ O PRÓXIMO MARCO

---



Concluir este marco

### A SEGUIR

90 dias. O ânimo volta; o risco passa a ser não converter isso em plano.



## Da sobrevivência ao plano

+20,5

### Desenvolvimento aos 90 dias

A primeira base a se recuperar do vale. O que puxa a retomada é aprender — não é o clima nem a liderança.

+17,0

### O item mais fraco do estudo

"Vejo possibilidades reais de continuidade ou crescimento". A curva sobe, mas o futuro segue invisível.

### Pulso pessoal · Dia 90

os mesmos quatro indicadores que o seu líder acompanha

**Feedback** Recebo feedbacks que me ajudam a melhorar



**Futuro** Vejo possibilidades reais de crescer aqui



**Conexão** Sinto que faço parte do time



**Recomendaria** Recomendaria este estágio a um amigo



### O risco

Recuperar o ânimo e não converter em plano. Aos 90 dias você já sabe fazer o trabalho, já conhece as pessoas, já respira. É exatamente aí que a maioria relaxa — e deixa passar o momento em que um plano de desenvolvimento seria mais fácil de negociar. Três meses depois, a mesma conversa custa o dobro.

### SUA MISSÃO NESTE MÊS

Construir o seu PDI — e não esperar que alguém o construa por você. O item mais fraco de toda a pesquisa é o futuro. Não conte com o sistema para resolvê-lo.

### EXERCÍCIO 8

#### Meu PDI em uma página

Escolha três competências. Para cada uma, distribua o desenvolvimento em experiência real (70%), aprendizado com outras pessoas (20%) e estudo formal (10%). É assim que adulto aprende no trabalho.

| COMPETÊNCIA | COMO VOU DESENVOLVER (70 · FAZENDO) | COM QUEM (20) | ESTUDO (10) | EVIDÊNCIA ATÉ |
|-------------|-------------------------------------|---------------|-------------|---------------|
|             |                                     |               |             |               |
|             |                                     |               |             |               |
|             |                                     |               |             |               |

Qual dessas três mais me aproxima do trabalho que eu quero fazer depois do estágio?

---

---

### A PERGUNTA PARA LEVAR

“Queria construir um plano de desenvolvimento para os próximos seis meses. Posso te mostrar o meu rascunho e ouvir o que você acrescentaria?”

Levar o rascunho pronto muda tudo. Pedir “um PDI” costuma virar promessa; pedir revisão de um rascunho vira reunião de trabalho.

## Você tem um plano

### GUARDE ISTO

*Pedir “um PDI” vira promessa. Pedir revisão de um rascunho vira reunião de trabalho.*

### RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

Das três competências do seu PDI, qual mais te aproxima do trabalho que você quer fazer depois do estágio?

---

---

### MEU COMPROMISSO ATÉ O PRÓXIMO MARCO

---



Concluir este marco

### A SEGUIR

6 meses. O platô — e por que evidência registrada vale mais do que memória.



4

MOMENTO 4 · 6 MESES

Torne o progresso visível



32%

da base está aqui

O maior grupo da pesquisa — 1.607 respondentes. É o coração da jornada de estágio no Brasil.

+22,0

“Consigo perceber minha evolução”

Item forte no agregado. Mas perceber a própria evolução depende de ter registrado — e a memória subestima o progresso.

Pulso pessoal · 6 meses

os mesmos quatro indicadores que o seu líder acompanha

**Feedback** Recebo feedbacks que me ajudam a melhorar



**Futuro** Vejo possibilidades reais de crescer aqui



**Conexão** Sinto que faço parte do time



**Recomendaria** Recomendaria este estágio a um amigo



O risco

O platô. Aos seis meses o trabalho já é rotina, o aprendizado desacelera e ninguém percebe — nem você. É o momento em que o estágio começa a virar um emprego mal pago em vez de uma formação. E quando chega a conversa de efetivação, faltam evidências: você fez muita coisa e não lembra de quase nada.

### SUA MISSÃO NESTE MÊS

Tornar o seu progresso visível — primeiro para você, depois para os outros. O que não está registrado não existe na hora da decisão.

### Antes de listar: aprenda a traduzir

Quase todo estagiário descreve o que fez pela tarefa — “fiz uma planilha”, “organizei os arquivos”, “ajudei no relatório”. Quem decide sobre você não compra tarefa: compra problema resolvido. A boa notícia é que isso é uma fórmula, e ela se aprende em dez minutos.

#### COMO FUNCIONA

##### TAREFA

*“Fiz uma planilha de controle de notas fiscais.”*

↓ três perguntas ↓

##### EVIDÊNCIA

*“Reduzi o retrabalho do time criando um controle único de notas — antes cada um tinha a sua versão.”*

1

O que você fez? Escreva do jeito que sairia na sua boca, sem enfeite.

---

---

2

O que seria pior se você **não** tivesse feito? Aí está o problema que você resolveu.

---

---

3

Como você sabe que funcionou? Um número, um tempo, ou alguém que percebeu.

---

---

### EXERCÍCIO 9

#### Meu currículo de evidências

Cinco entregas dos últimos seis meses. Descreva por problema resolvido, não por tarefa executada. “Planilha de controle” é tarefa; “reduzi o retrabalho da equipe ao criar um controle único” é evidência.

| O QUE EU FIZ | QUE PROBLEMA RESOLVEU | RESULTADO (NÚMERO, SE HOUVER) | QUEM VIU |
|--------------|-----------------------|-------------------------------|----------|
|              |                       |                               |          |
|              |                       |                               |          |
|              |                       |                               |          |
|              |                       |                               |          |
|              |                       |                               |          |
|              |                       |                               |          |

#### ONDE ISSO É USADO

Nas conversas de renovação e efetivação, na sua atualização de currículo e de LinkedIn, e — principalmente — em você. Ler a própria lista de evidências é o antídoto mais barato contra a sensação de que “não aprendi nada”.

### EXERCÍCIO 10

#### A tarefa que eu ainda não sei fazer

Escolha uma. Peça.

Qual entrega da minha área hoje me daria medo — e me ensinaria mais?

---

---

O que eu precisaria para conseguir fazer (apoio, acesso, tempo, alguém junto):

---

---

#### A PERGUNTA PARA LEVAR

“Queria assumir algo que eu ainda não sei fazer. Pensei em [X]. Se você me der [apoio Y], eu topo tentar. Faz sentido?”

MARCO 7 DE 12



### Você tem evidências

#### GUARDE ISTO

O que não está registrado não existe na hora da decisão. A memória subestima o progresso; o registro não.

#### RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

Qual das suas cinco evidências você contaria numa entrevista amanhã — e qual foi o resultado dela?

---

---

#### MEU COMPROMISSO ATÉ O PRÓXIMO MARCO

---



Concluir este marco

#### A SEGUIR

12 meses. Renovar contrato sem renovar conteúdo é repetir o primeiro ano.



MOMENTO 5 · 12 MESES

Renovar o contrato não é renovar o conteúdo

### Desenvolvimento aos 12 meses

+23,2

A curva já se recuperou bem acima do vale — mas há uma leve recaída no NPS na virada do ciclo.

### “Gostaria de continuar nesta empresa”

+21,6

Sólido, com uma grande zona de indecisos. A maioria não sabe se fica — porque ninguém disse os critérios.

### Pulso pessoal · 12 meses

os mesmos quatro indicadores que o seu líder acompanha

**Feedback** Recebo feedbacks que me ajudam a melhorar



**Futuro** Vejo possibilidades reais de crescer aqui



**Conexão** Sinto que faço parte do time



**Recomendaria** Recomendaria este estágio a um amigo



### O risco

Assinar mais um ano igual. A renovação de contrato é um marco administrativo que quase nunca vem acompanhado de uma renovação de escopo. Se o seu segundo ano for idêntico ao primeiro, ele não é um segundo ano — é o primeiro repetido. E é aí que os melhores jovens começam a olhar para fora.

### SUA MISSÃO NESTE MÊS

Negociar o segundo ano — conteúdo, não só contrato. E arrancar critérios reais de continuidade, mesmo que a resposta seja desconfortável.

### EXERCÍCIO 11

#### *As três perguntas de continuidade*

*A pesquisa é clara: o silêncio sobre o futuro corrói mais do que uma resposta negativa. Faça as três, na mesma conversa, e anote a resposta literal.*

| PERGUNTA                                                                   | RESPOSTA QUE RECEBI (LITERAL) |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Quais são os critérios objetivos de efetivação nesta empresa?           |                               |
| 2. O que eu preciso demonstrar, e até quando, para ser um candidato forte? |                               |
| 3. Existe vaga prevista na área — ou o caminho é outro time?               |                               |

### SE A RESPOSTA FOR “NÃO SEI” OU “DEPENDE”

Ela também é uma resposta — e uma resposta útil. Anote a data, dê 30 dias e pergunte de novo. Se continuar vaga, planeje sua transição em vez de esperar. Esperar em silêncio é a única estratégia que a pesquisa mostra que nunca funciona.

### EXERCÍCIO 12

#### *Redesenho do meu escopo*

*Um segundo ano precisa de subtração, não só de adição.*

| O QUE SAI (JÁ DOMINEI, PODE IR PARA OUTRO) | O QUE ENTRA (ME TIRA DA ZONA DE CONFORTO) | O QUE FICA (É MEU DIFERENCIAL) |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|
|                                            |                                           |                                |
|                                            |                                           |                                |
|                                            |                                           |                                |
|                                            |                                           |                                |

MARCO 8 DE 12



## Você negociou o segundo ano

### GUARDE ISTO

*O silêncio sobre o futuro corrói mais do que um não. Pergunte os critérios, anote a resposta literal, volte em 30 dias.*

### RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

O que você ouviu, com as palavras da pessoa, quando perguntou se existe vaga prevista?

---



---

### MEU COMPROMISSO ATÉ O PRÓXIMO MARCO

---



Concluir este marco

### A SEGUIR

18 meses. A fase em que você fica confiável e invisível ao mesmo tempo.



6

MOMENTO 6 · 18 MESES

Bom demais no que você já sabe



+24,7

### Segurança aos 18 meses

O pico da jornada. Você é de casa: sabe as regras e os atalhos, ninguém te vigia.

+20,1

### Suporte aos 18 meses

O ponto mais baixo do fim da jornada. Quanto mais autônomo você fica, menos atenção você recebe.

### Pulso pessoal · 18 meses

os mesmos quatro indicadores que o seu líder acompanha

**Feedback** Recebo feedbacks que me ajudam a melhorar



**Futuro** Vejo possibilidades reais de crescer aqui



**Conexão** Sinto que faço parte do time



**Recomendaria** Recomendaria este estágio a um amigo



### O risco

O conforto virar teto. Aos 18 meses você domina o seu escopo — e é justamente por isso que param de te oferecer coisas novas. O contraste entre a segurança no pico e o suporte em queda diz exatamente isso: você virou confiável e invisível ao mesmo tempo. O crescimento, aqui, precisa ser buscado.

### SUA MISSÃO NESTE MÊS

Ampliar o raio, não a carga. Mais gente te conhecendo pelo trabalho vale mais, agora, do que mais tarefas na sua fila.

### EXERCÍCIO 14

#### *Um projeto que não é meu*

*Ofereça-se para algo transversal. É o jeito mais rápido de ser visto por quem não é o seu líder.*

**O projeto ou iniciativa que eu vou pedir para participar — e para quem eu vou pedir:**

---

### EXERCÍCIO 13

#### *A Rede dos 7*

*Sete pessoas que conhecem o seu trabalho — não o seu nome. Pelo menos três de fora da sua área. Marque a próxima conversa com cada uma.*

| NOME | ÁREA | O QUE ELA SABE SOBRE MEU TRABALHO | PRÓXIMA CONVERSA |
|------|------|-----------------------------------|------------------|
|      |      |                                   |                  |
|      |      |                                   |                  |
|      |      |                                   |                  |
|      |      |                                   |                  |
|      |      |                                   |                  |
|      |      |                                   |                  |
|      |      |                                   |                  |
|      |      |                                   |                  |
|      |      |                                   |                  |

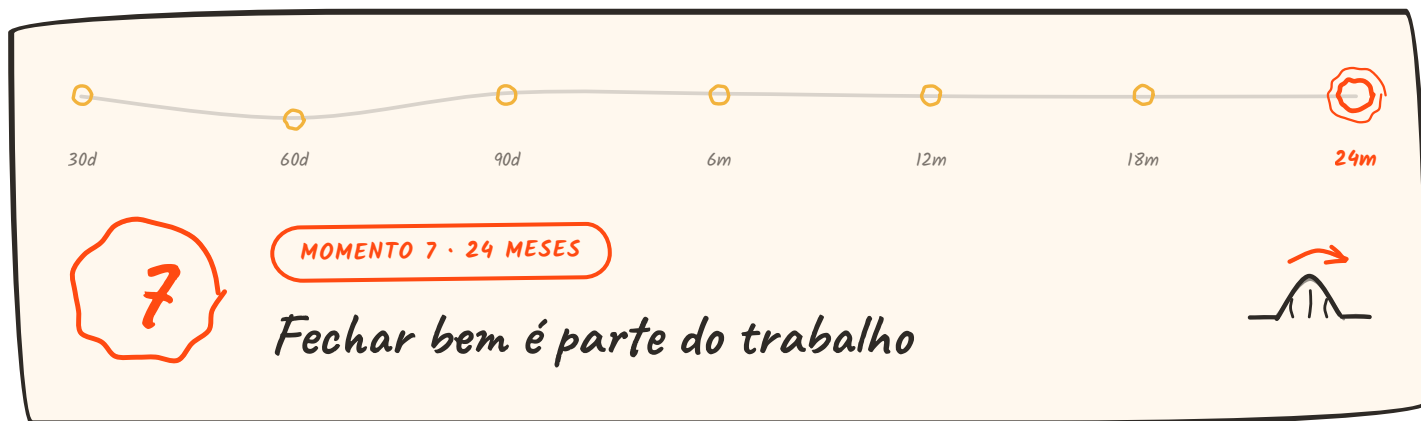
**GUARDE ISTO**

RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

☐ Conclure este marco

A SEGUIR

24 meses. Fechar bem é parte do trabalho, com ou sem efetivação.



**+24,3**

### Síntese aos 24 meses

O ponto mais alto do fim da jornada. Quem chega ao fim, em geral, chega bem — e leva junto uma opinião que circula.

### O risco

Sair sem colher. Encerramentos costumam ser atropelados: última semana corrida, despedida no grupo e pronto. Perde-se o que mais importa — a narrativa do que você virou, a rede que fica e o feedback final, que é o mais honesto que você vai receber na vida, justamente porque não tem mais consequência.

### SUA MISSÃO NESTE MÊS

Fechar com balanço, rede e narrativa — independentemente de haver efetivação ou não.

### EXERCÍCIO 15

#### Minha narrativa em 90 segundos

A resposta para “me fala do seu estágio”. Quatro movimentos, uma frase cada.

Onde eu cheguei (situação e o que a área precisava):

---

O que eu fiz (a decisão ou entrega de que eu mais me orgulho):

---

---

O que mudou por causa disso (resultado, mesmo pequeno):

---

O que eu quero agora (a ponte para a próxima etapa):

EXERCÍCIO 16

Checklist da saída bem-feita

- ☐ Pedi a conversa de feedback final — e perguntei especificamente o que eu deveria levar para o próximo lugar.
- ☐ Documentei o que eu fazia, para quem vier depois. Ninguém esquece quem entrega organizado.
- ☐ Atualizei meu currículo de evidências (Exercício 9) enquanto ainda lembro dos detalhes.
- ☐ Agradei nominalmente — por escrito — às pessoas que fizeram diferença.
- ☐ Pedi recomendação ou indicação a duas pessoas, enquanto ainda estou na memória delas.
- ☐ Guardei os contatos pessoais da Rede dos 7, fora do e-mail corporativo.
- ☐ Disse o que precisava ser dito na conversa de desligamento — com respeito e sem meias palavras.

| SE HOUVE EFETIVAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                     | SE NÃO HOUVE                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Renegocie tudo: escopo, expectativas, critérios de avaliação e desenvolvimento. Ser efetivado não é o fim de uma corrida — é a linha de largada de um contrato novo, com régua nova. Refaça a Parte 1 deste caderno na primeira semana como contratado. | Peça, com todas as letras, o motivo real. E separe duas coisas: não ter havido vaga não é o mesmo que não ter havido mérito. Leve a narrativa, as evidências e a rede — elas são suas, e vão com você. |

## Você fechou a jornada

### GUARDE ISTO

*Não ter havido vaga não é o mesmo que não ter havido mérito. A narrativa, as evidências e a rede são suas — e vão com você.*

### RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

Na sua narrativa de 90 segundos, qual é a frase do resultado — o que mudou por causa de você?

---

---

### MEU COMPROMISSO ATÉ O PRÓXIMO MARCO

---



Concluir este marco

### A SEGUIR

As quatro ferramentas. O que você usa o tempo todo, em qualquer momento da jornada.

## PARTE 3 · FERRAMENTAS

# As quatro ferramentas que resolvem oitenta por cento

Os capítulos da jornada dizem o que fazer em cada momento. Estas quatro ferramentas você usa o tempo todo — e as duas primeiras atacam exatamente os dois itens mais fracos da pesquisa nacional.

| FERRAMENTA                            | ATACA                                                             | CADÊNCIA                        |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1 · Pedido de feedback em 3 perguntas | Feedback que ajuda a melhorar — +17,5, o 2º item mais fraco       | A cada 2 semanas                |
| 2 · Mapa do futuro visível            | Possibilidades reais de crescimento — +17,0, o item mais fraco    | A cada 3 meses                  |
| 3 · Diário de progresso               | Perceber a própria evolução — o motor diário da motivação         | Toda sexta, 3 min               |
| 4 · Pulso pessoal                     | A curva inteira — os mesmos 4 indicadores que seu líder acompanha | 30/60/90 dias, depois a cada 60 |

## O pedido de feedback em três perguntas

Pergunta genérica produz resposta genérica. “Tem algum feedback pra mim?” quase sempre volta como “tá indo bem, continua assim” — que é simpático e inútil. As três perguntas abaixo produzem dado porque forçam especificidade, priorização e ponto cego, nessa ordem.

### A PERGUNTA PARA LEVAR

*“1. Do que eu entreguei nas últimas semanas, o que funcionou melhor — e por quê?”*

Começa pelo que deu certo, de propósito. Você precisa saber o que repetir, não só o que evitar — e a pergunta “por quê” impede a resposta de virar elogio vazio.

### A PERGUNTA PARA LEVAR

*“2. Se eu pudesse mudar uma única coisa no meu jeito de trabalhar, qual teria mais impacto?”*

“Uma única” obriga a priorizar. Sem isso, você recebe uma lista de cinco pontos menores e não sabe por onde começar.

### A PERGUNTA PARA LEVAR

*“3. Tem alguma coisa que eu faço e que talvez eu não perceba?”*

A pergunta do ponto cego. É a que dói e a que mais muda carreira. Faça-a só depois das duas primeiras, quando a conversa já está morna.

### A REGRA DAS 48 HORAS

Feedback recebido e não devolvido morre. Em até 48 horas, escreva o que você entendeu e o que vai fazer com aquilo — uma mensagem de três linhas basta. É o gesto que faz seu líder querer te dar feedback de novo, porque ele vê que serve para alguma coisa.

## Registro de feedbacks

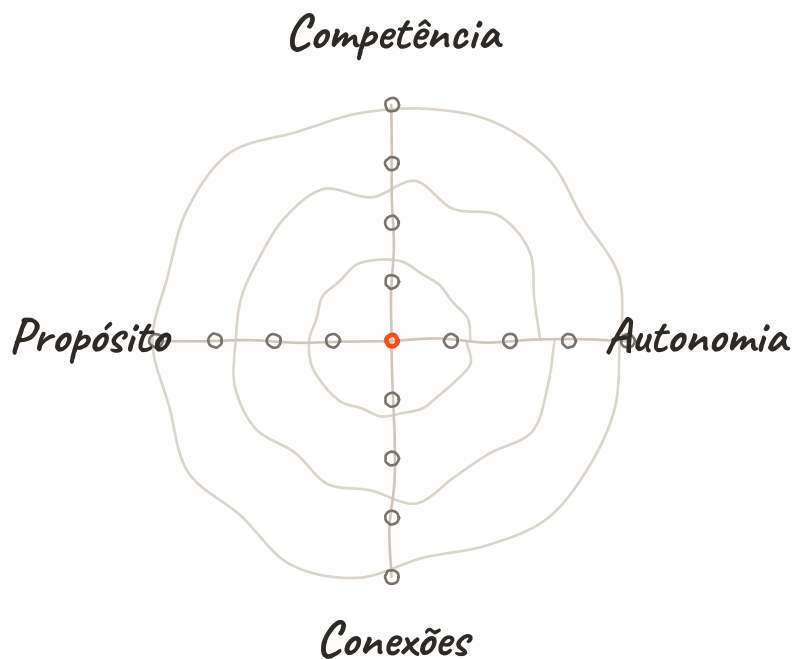
[illegible]

## FERRAMENTA 2

## O mapa do futuro visível

"Vejo possibilidades reais de continuidade ou crescimento" é o item mais fraco de toda a pesquisa: +17,0, a menor média e a maior insatisfação acumulada. A leitura óbvia seria "falta promoção". A leitura correta é outra: falta trilha visível — e trilha não é só cargo.

Crescer tem quatro direções. A maioria das pessoas só olha para uma, e por isso conclui que está parada. Marque no mapa onde você está hoje e onde quer estar em seis meses — depois detalhe na tabela.



marque ● hoje ○ em 6 meses  
centro = 0 · borda = 10

| DIREÇÃO     | A PERGUNTA QUE ELA RESPONDE                               | HOJE | EM 6 MESES |
|-------------|-----------------------------------------------------------|------|------------|
| Competência | O que eu sei fazer que não sabia?                         |      |            |
| Autonomia   | O que eu decido sozinho que antes precisava de aprovação? |      |            |
| Conexões    | Quem me conhece pelo trabalho que antes não conhecia?     |      |            |
| Propósito   | O que eu faço aqui que me faz sentido?                    |      |            |

**Das quatro direções, qual depende quase só de mim?**

---

**Qual delas eu vou trabalhar nos próximos 90 dias — e qual é o primeiro passo, esta semana?**

---



---

### POR QUE ISSO FUNCIONA

Porque devolve controle. Promoção depende de orçamento, timing e decisão alheia. Competência, conexões e propósito dependem, em grande medida, do que você escolhe fazer com as próximas semanas. Quem enxerga crescimento em quatro direções raramente se sente parado — e chega nas conversas de futuro com argumento, não com ansiedade.

### FERRAMENTA 3

## O diário de progresso

Toda sexta-feira, três linhas. Não mais que isso — a ferramenta só sobrevive se for curta. A pesquisa sobre motivação no trabalho é consistente num ponto: a sensação de progresso é o maior motor da motivação diária. E a memória, sozinha, subestima sistematicamente o quanto você avançou.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|

marque a semana quando escrever as três linhas

| SEMANA | UM AVANÇO | UM OBSTÁCULO | UMA COISA QUE APRENDI |
|--------|-----------|--------------|-----------------------|
| 1      |           |              |                       |
| 2      |           |              |                       |
| 3      |           |              |                       |
| 4      |           |              |                       |
| 5      |           |              |                       |
| 6      |           |              |                       |
| 7      |           |              |                       |
| 8      |           |              |                       |
| 9      |           |              |                       |
| 10     |           |              |                       |
| 11     |           |              |                       |
| 12     |           |              |                       |

#### DEPOIS DE 12 SEMANAS

Leia tudo de uma vez. Duas coisas costumam acontecer: você descobre que avançou muito mais do que sentia, e você identifica o obstáculo que aparece repetido — que quase sempre é o assunto certo para a próxima conversa com seu líder.

#### FERRAMENTA 4

# O pulso pessoal

Quatro perguntas, nota de 0 a 10, nos dias 30, 60 e 90 — e depois a cada 60 dias. São exatamente os quatro indicadores que o Guia do Líder pede que seu gestor acompanhe. Se ele aplicar o dele e você tiver o seu, vocês têm a mesma conversa com o mesmo dado na mesa.

| PERGUNTA                                   | INDICADOR | D30 | D60 | D90 | 6M | 12M | 18M | 24M |
|--------------------------------------------|-----------|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|
| Recebo feedbacks que me ajudam a melhorar. | Feedback  |     |     |     |    |     |     |     |
| Vejo possibilidades reais de crescer aqui. | Futuro    |     |     |     |    |     |     |     |
| Sinto que faço parte do time.              | Conexão   |     |     |     |    |     |     |     |
| Recomendaria este estágio a um amigo.      | NPS       |     |     |     |    |     |     |     |

## Régua de leitura

| NOTA | LEITURA      | O QUE EU FAÇO                                                                          |
|------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 9-10 | Saudável     | Mantenha e diga a quem faz acontecer. Reconhecimento sobe também de baixo para cima.   |
| 7-8  | Atenção leve | Ainda não é problema. Observe a tendência no próximo pulso — se cair de novo, aja.     |
| 5-6  | Risco        | Aja nesta semana. Use o roteiro correspondente da Parte 4. Não espere o próximo marco. |
| 0-4  | Crítico      | Converse esta semana. Se não resolver em duas, procure o RH ou o programa de estágio.  |

### LEIA A TENDÊNCIA, NÃO A NOTA

Uma nota 6 estável incomoda menos do que um 9 que virou 7. Queda entre o dia 30 e o dia 60 é o sinal clássico do penhasco — e é o único momento deste caderno em que a instrução é agir imediatamente, sem esperar o próximo marco.

## Você tem as ferramentas

### GUARDE ISTO

*Feedback recebido e não devolvido morre. Quarenta e oito horas para dizer o que você entendeu e o que vai fazer.*

### RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

Das quatro direções do futuro visível, qual depende quase só de você — e qual é o primeiro passo desta semana?

---

---

### MEU COMPROMISSO ATÉ O PRÓXIMO MARCO

---



Concluir este marco

### A SEGUIR

Seis conversas prontas, para quando a hora chegar e a coragem faltar.

## PARTE 4 · CONVERSAS

## Seis conversas que você vai precisar ter

Todas seguem a mesma arquitetura: peça a conversa por escrito com 24 horas de antecedência e uma frase de pauta; abra pelo positivo; faça um pedido único e concreto; feche com um combinado e uma data de revisão.

### A MENSAGEM QUE ABRE QUALQUER UMA DELAS

"Oi, [nome]. Consegue me dar 20 minutos esta semana? Queria falar sobre [assunto em cinco palavras]. Prefiro [dia] de manhã, mas me encaixo no que der para você." Pauta declarada evita que a pessoa chegue na defensiva — e evita que você desista no meio.

## Conversa 1 · Quando o feedback não vem

|            |                                                                                                                                            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Situação   | Semanas se passam e você não sabe se está indo bem. Silêncio não é aprovação — é o item +17,5 da pesquisa acontecendo com você.            |
| Abertura   | "Queria te pedir uma coisa: eu funciono muito melhor quando sei o que está funcionando e o que não está. Hoje eu fico um pouco no escuro." |
| O pedido   | "Dá para a gente combinar 15 minutos a cada duas semanas, só para isso? Eu levo as perguntas prontas, é rápido."                           |
| Fechamento | "Combinado então: [dia e hora], quinzenal. Eu mando o convite hoje." — e mande de fato, ainda hoje.                                        |

## Conversa 2 · Quando você não enxerga futuro

|            |                                                                                                                               |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Situação   | O item mais fraco da pesquisa nacional. Você trabalha bem e não faz ideia do que vem depois.                                  |
| Abertura   | "Estou gostando do que faço aqui e queria entender melhor para onde isso pode ir."                                            |
| O pedido   | "Quais são os caminhos reais para alguém na minha posição? E o que precisaria ser verdade sobre mim para eu ser considerado?" |
| Fechamento | "Anotei. Posso te trazer meu plano em duas semanas para você me dizer se estou no caminho?"                                   |

## Conversa 3 · Quando você está sobrecarregado — ou subutilizado

|                    |                                                                                                                                  |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Situação           | Os dois extremos quebram o estágio: excesso vira erro e exaustão; falta vira desengajamento silencioso.                          |
| Abertura (excesso) | "Queria checar prioridades com você. Hoje tenho [A], [B] e [C]. Se as três não couberem bem na semana, qual você quer primeiro?" |
| Abertura (falta)   | "Tenho tido folga na agenda e queria usar melhor. Tem alguma entrega que hoje ninguém pega e que eu poderia assumir?"            |
| Fechamento         | "Então [X] é prioridade e [Y] fica para a semana que vem. Confirmo assim?"                                                       |

### PARTE 4 · CONVERSAS

## Conversa 4 · Quando o gestor sumiu

|                                     |                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Situação</b>                     | O interesse da liderança é o item com maior discordância da Base 2 (6,9%) — o estágio é bom demais dependendo de quem calhou. Se calhou um líder ausente, não espere.                               |
| <b>Primeiro movimento</b>           | Reduza o custo dele: mande um resumo semanal de cinco linhas (o que entreguei, o que travou, o que preciso de você). Muitos líderes ausentes voltam quando o custo de acompanhar cai.               |
| <b>Se não funcionar</b>             | "Sei que sua agenda está cheia. Consigo 15 minutos quinzenais? É o mínimo que eu preciso para não te dar retrabalho depois."                                                                        |
| <b>Se ainda assim não funcionar</b> | Construa suporte lateral: um par mais experiente, um buddy, alguém de outra área. E leve o caso ao RH ou ao programa de estágio — não como reclamação, como pedido de apoio. Você não é o primeiro. |

## Conversa 5 · A conversa sobre efetivação

|                   |                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Situação</b>   | A grande zona de indecisos da pesquisa vive aqui. O silêncio sobre continuidade corrói mais do que uma resposta negativa. |
| <b>Quando</b>     | Não no último mês. Faça aos 12 meses e repita a cada trimestre — decisões de vaga se formam com meses de antecedência.    |
| <b>O pedido</b>   | As três perguntas do Exercício 11: critérios objetivos, o que demonstrar e até quando, e se existe vaga prevista.         |
| <b>Fechamento</b> | "Obrigado pela clareza. Vou trabalhar em [X] e volto nisso em [data]. Se algo mudar antes, me avisa?"                     |

## Conversa 6 · O encerramento

|                                |                                                                                                                         |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Situação</b>                | O feedback mais honesto da sua vida está aqui — porque não tem mais consequência. Não desperdice.                       |
| <b>O pedido</b>                | "Olhando para trás, o que eu deveria levar comigo para o próximo lugar? E o que eu deveria deixar aqui?"                |
| <b>Se não houve efetivação</b> | "Queria entender o motivo real, sem filtro. Não é para discutir a decisão — é para eu aprender com ela."                |
| <b>Fechamento</b>              | Peça permissão para manter contato e para citar a pessoa como referência. Quase ninguém diz não — e quase ninguém pede. |

### A FRASE QUE RESOLVE METADE DAS CONVERSAS DIFÍCEIS

"Queria checar uma coisa com você." Ela abre a conversa sem acusar ninguém, transforma reclamação em verificação e dá à outra pessoa a chance de explicar antes de se defender. Use.

## Painel da minha jornada

Uma vista só de tudo. Preencha à medida que os marcos acontecem — e leve esta página para as conversas de renovação e efetivação.

Nome

Empresa · área · líder direto

Início do contrato \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ · Término previsto \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

| MARCO                                       | DATA | FEITO                    | O QUE FICOU COMBINADO |
|---------------------------------------------|------|--------------------------|-----------------------|
| Os cinco combinados (Ex. 5)                 |      | <input type="checkbox"/> |                       |
| Pulso — dia 30                              |      | <input type="checkbox"/> |                       |
| Prometido × Vivido + reconstratação (Ex. 6) |      | <input type="checkbox"/> |                       |
| Plano de 14 dias concluído (Ex. 7)          |      | <input type="checkbox"/> |                       |
| Pulso — dia 60                              |      | <input type="checkbox"/> |                       |
| PDI construído (Ex. 8)                      |      | <input type="checkbox"/> |                       |
| Pulso — dia 90                              |      | <input type="checkbox"/> |                       |
| Currículo de evidências atualizado (Ex. 9)  |      | <input type="checkbox"/> |                       |
| Três perguntas de continuidade (Ex. 11)     |      | <input type="checkbox"/> |                       |
| Rede dos 7 mapeada (Ex. 13)                 |      | <input type="checkbox"/> |                       |
| Narrativa em 90 segundos (Ex. 15)           |      | <input type="checkbox"/> |                       |
| Conversa de encerramento                    |      | <input type="checkbox"/> |                       |

## PARTE 5 · REGISTRO

### Carta para mim daqui a seis meses

Escreva hoje. Marque no celular para ler daqui a seis meses. É o instrumento mais simples deste caderno e, para muita gente, o mais útil — porque no dia 60, quando a curva quebrar, esta carta vai ser a única voz que te lembra de por que você começou.

Como eu estou me sentindo neste estágio hoje:

O que eu espero que tenha mudado quando você ler isto:

O que eu quero que você lembre se estiver difícil:

Uma coisa que eu não quero que você tenha deixado de fazer:

| ESCRITO EM | PARA LER EM | LEMBRETE MARCADO?        |
|------------|-------------|--------------------------|
|            |             | <input type="checkbox"/> |

## Caderno em uso

### GUARDE ISTO

*“Queria checar uma coisa com você” abre metade das conversas difíceis sem acusar ninguém.*

### RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

Qual das seis conversas você precisa ter nas próximas duas semanas — e com quem?

---

---

### MEU COMPROMISSO ATÉ O PRÓXIMO MARCO

---



Concluir este marco

### A SEGUIR

Os anexos ficam aqui para o resto do estágio. Volte a este caderno em cada marco da jornada.

## ANEXO A

## Vinte perguntas para levar ao 1:1

Escolha uma por conversa. Perguntar melhor é a habilidade que mais rende no começo de carreira — e a que menos custa.

### Sobre desempenho

- Do que eu entreguei nas últimas semanas, o que funcionou melhor — e por quê?
- Se eu pudesse mudar uma única coisa no meu jeito de trabalhar, qual teria mais impacto?
- Tem alguma coisa que eu faço e que talvez eu não perceba?
- O que um profissional excelente na minha posição faria diferente de mim hoje?
- Qual foi a última vez que eu te dei retrabalho — e o que causou isso?

### *Sobre clareza e prioridade*

- Se você tivesse que escolher só uma das minhas entregas para dar certo neste mês, qual seria?
- O que significa "bem feito" nesta tarefa, na sua cabeça?
- Qual é o erro mais caro que alguém na minha função pode cometer aqui?
- Como o trabalho da nossa área aparece no resultado da empresa?
- Tem alguma coisa que eu faço que não precisa mais ser feita?

### *Sobre futuro*

- Quais são os caminhos reais para alguém na minha posição nesta empresa?
- O que precisaria ser verdade sobre mim para eu ser considerado para efetivação?
- Quem, aqui dentro, tem a carreira que eu poderia querer daqui a cinco anos?
- Que competência, se eu desenvolvesse nos próximos seis meses, mudaria mais o meu jogo?
- Existe algum projeto chegando em que eu poderia me meter?

### *Sobre a relação*

- Como você prefere que eu te procure quando travo?
- Qual é o melhor momento da sua semana para a gente conversar?
- Tem alguma coisa que eu poderia fazer que facilitaria a sua vida?
- O que te fez topiar ter um estagiário?
- O que você gostaria de ter sabido quando estava começando?

---

#### ANEXO B

## *O essencial em uma página*

Se você esquecer todo o resto, guarde isto. Imprima e cole em algum lugar visível.

#### **A REGRA DE OURO**

O que não é pedido não é entregue. Feedback e futuro — os dois itens mais fracos da pesquisa nacional — quase nunca chegam sozinhos.

Os cinco movimentos que sustentam um bom estágio

| MOVIMENTO                                        | QUANDO                | POR QUÊ                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Combinar critérios por escrito                   | Primeiras 4 semanas   | A clareza do dia a dia é o elo mais fraco da entrada (+19,4). Você sabe seu cargo; não sabe seu dia.     |
| Pedir feedback a cada 2 semanas, com 3 perguntas | Sempre                | É o 2º item mais fraco do país (+17,5) e o que mais depende de você tomar a iniciativa.                  |
| Recontratar expectativas aos 60 dias             | Dia 45 a 75           | O NPS despenca para -2 exatamente aqui. Não é você: é a curva. E é reversível.                           |
| Registrar o progresso toda sexta                 | Sempre, 3 minutos     | A memória subestima o avanço. Sem registro, você chega sem evidências na conversa que decide seu futuro. |
| Perguntar critérios de continuidade              | A partir dos 12 meses | O futuro é o item mais fraco de toda a pesquisa (+17,0). O silêncio corrói mais do que um não.           |

Os três números para não esquecer

|       |                                                                                                                                |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -2    | <b>NPS aos 60 dias</b><br>O penhasco. Se você está desanimado no segundo mês, está no ponto previsível — não em falha pessoal. |
| +17,0 | <b>O futuro invisível</b><br>O item mais fraco do estudo. Ninguém vai desenhar seu futuro por você.                            |
| +17,5 | <b>O feedback que não vem</b><br>O segundo mais fraco. Silêncio não é aprovação.                                               |

Ninguém vai puxar a sua carreira. Mas quase todo mundo ajuda quem está puxando a própria.

É a diferença entre esperar e conduzir — e é a única coisa que este caderno inteiro tenta te ensinar.

O FIM — E O COMEÇO

# O que você construiu

*Esta página não fui eu que escrevi. Ela é feita do que você registrou ao longo do estágio — suas palavras, suas notas, seus marcos. É o caderno devolvendo o que recebeu.*

## MONTE O SEU DOSSIÊ

Reúna numa página só: a sua curva dos sete pulsos, as suas três forças, as cinco evidências, a narrativa de 90 segundos e a Rede dos 7. É o que você leva para a próxima entrevista.

---

### Workbook do Jovem Talento · versão 1.1 · agosto de 2026

Construído a partir da Pesquisa Jovens Talentos 2026 — 4.991 estagiários, 18 itens em escala Likert, 7 momentos da jornada. Todos os números e todas as figuras vêm da base do estudo. Companheiro do Guia do Líder de Jovens Talentos (v2.0) e do Caderno de Templates Editáveis.

---

© 2026 Kiko Campos · [kikocampos.com](https://kikocampos.com) · Todos os direitos reservados.

Uso livre por estagiários e por áreas de RH e People na condução dos próprios programas, mantida esta atribuição. Reprodução comercial, revenda ou remoção do crédito exigem autorização por escrito — [kiko@kikocampos.com](mailto:kiko@kikocampos.com)