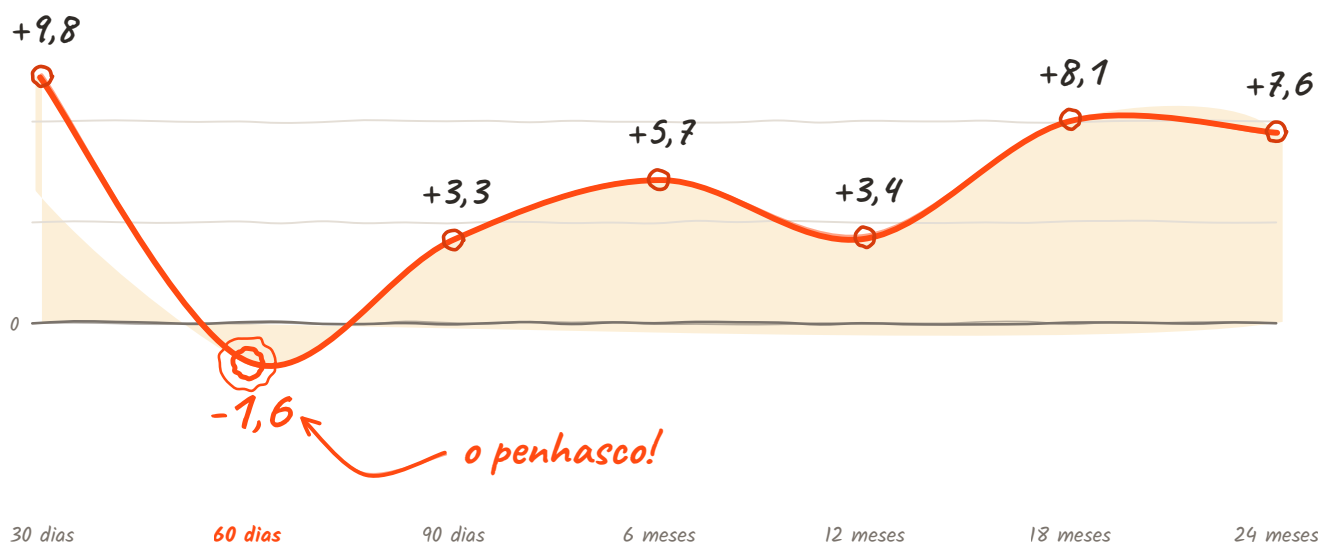


Workbook do Jovem Talento

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

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		+23,4
O ambiente permite aprender mesmo quando erro		+23,4
Tenho clareza sobre o que é esperado de mim no dia a dia		+20,4
O que me apresentaram antes da entrada corresponde ao que vivo		+20,1
Recebo orientações suficientes para executar bem minhas atividades		+19,4

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

AFIRMAÇÃO	MINHA NOTA (1-5)	BRASIL
Posso pedir ajuda quando tenho dúvidas		+25,4
Sinto que faço parte do time onde atuo		+21,3
Meu líder acompanha meu desenvolvimento		+20,1
Meu líder demonstra interesse pelo meu aprendizado		+19,6
Recebo feedbacks que me ajudam a melhorar		+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		+22,3
Aprendo coisas relevantes para minha formação		+22
Consigo perceber minha evolução ao longo do estágio		+21,5
Tenho desafios compatíveis com meu nível e potencial		+20,7
Vejo possibilidades reais de continuidade ou crescimento		+17

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

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

PARTE 1 · EXERCÍCIO 1 (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.

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

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.

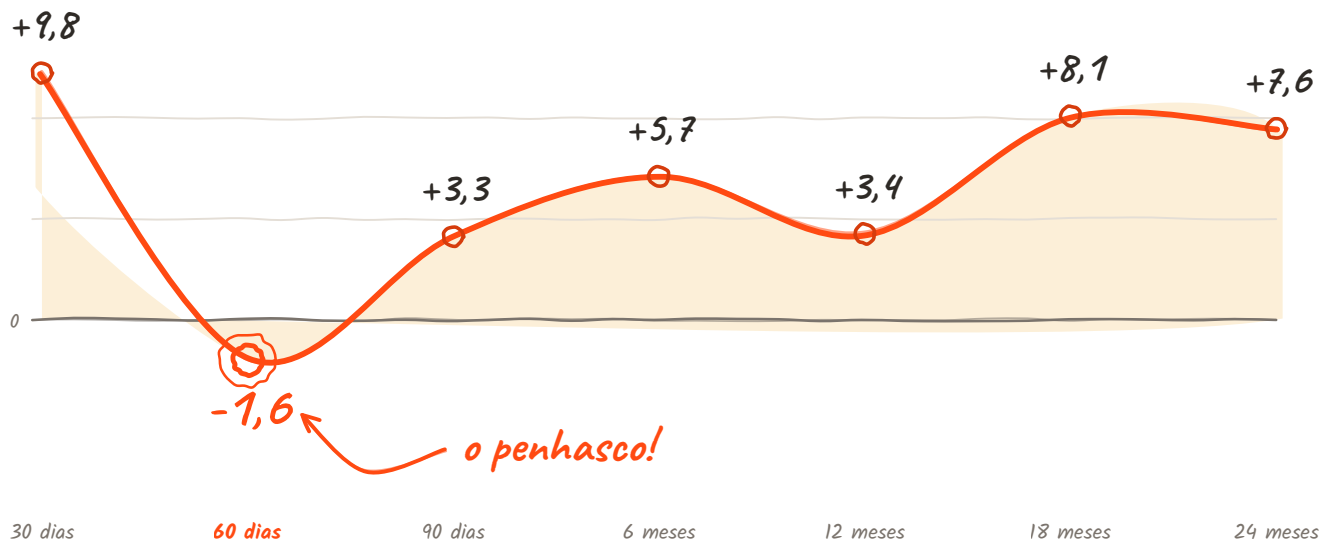
PARTE 2 · A JORNADA

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

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

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



MOMENTO 2 - 60 DIAS

O desencontro, no papel

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.

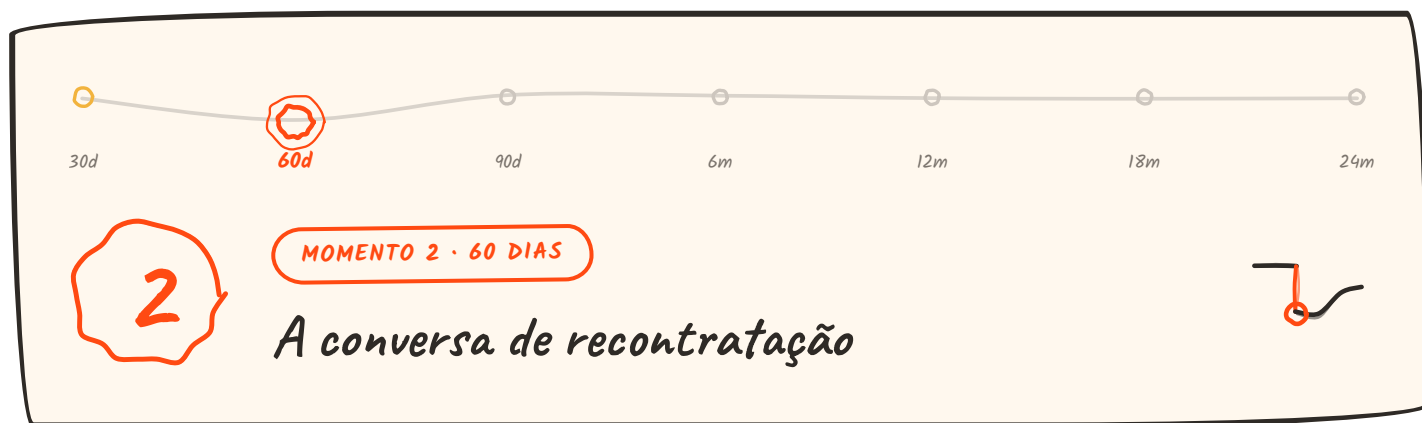
O QUE ME DISSERAM / EU ESPERAVA	O QUE EU VIVO DE FATO	TIPO (A/B/C)

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 reconstrução. 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).		☐
Dia 2	Combinar uma entrega pequena, visível e com prazo curto.		☐
Dia 7	Pedir feedback sobre essa entrega — o que funcionou e por quê.		☐
Dia 10	Criar uma conexão real: café, call ou almoço com alguém do time.		☐
Dia 14	Refazer o Pulso Pessoal e comparar com o dia 30.		☐

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.



MOMENTO 3 · 90 DIAS

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

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

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

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

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.

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?”

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

+23,2

Desenvolvimento aos 12 meses

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

+21,6

“Gostaria de continuar nesta empresa”

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

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

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)

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

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

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

Você ampliou o raio

GUARDE ISTO

Mais gente te conhecendo pelo trabalho vale mais, agora, do que mais tarefas na sua fila.

RESPONDA SEM VOLTAR NAS PÁGINAS

Quantos dos seus sete nomes são de fora da sua área — e qual conversa está marcada primeiro?

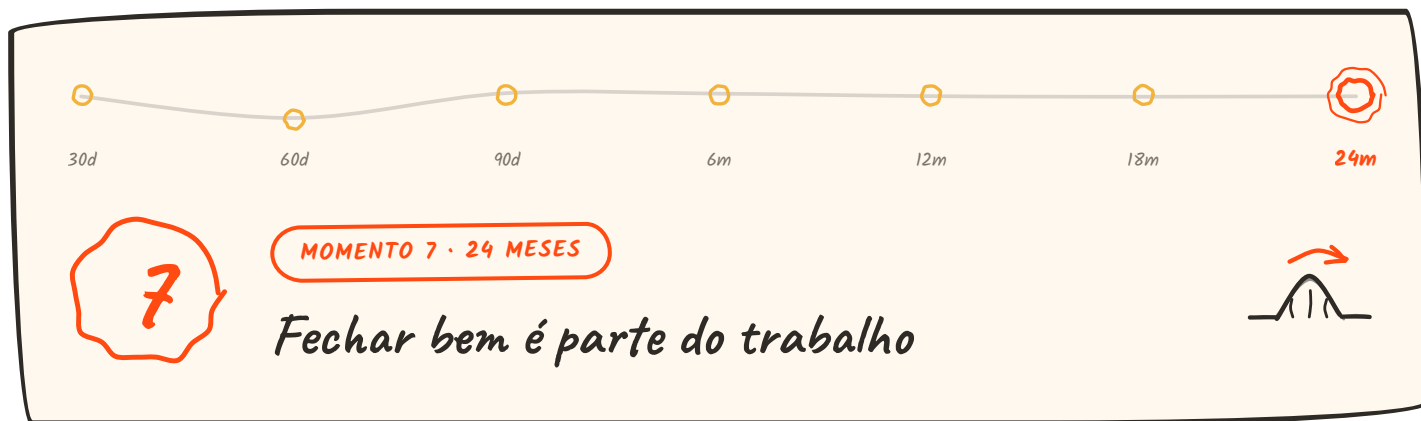
MEU COMPROMISSO ATÉ O PRÓXIMO MARCO



Concluir 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

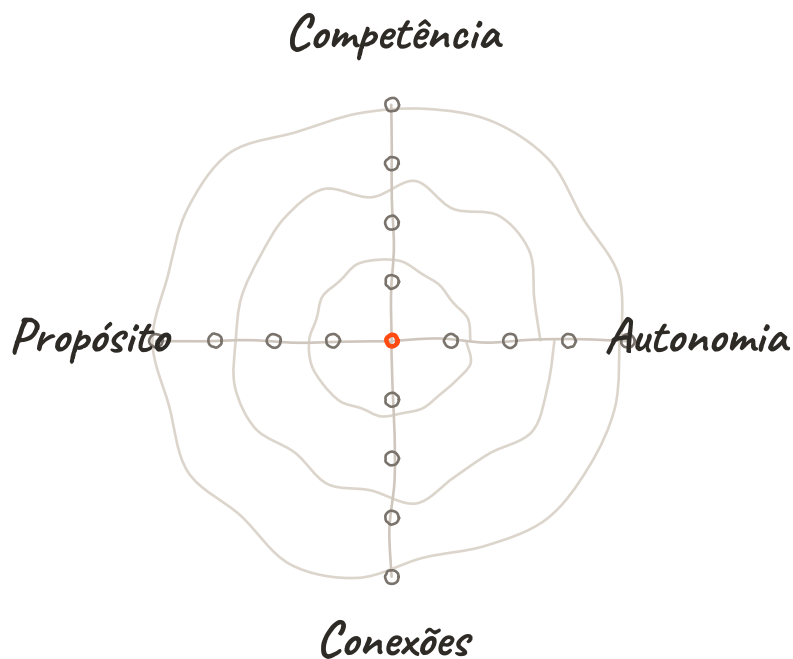
DATA	COM QUEM	O QUE EU OUVI	O QUE EU FIZ COM ISSO	DEU CERTO?

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.

MARCO 11 DE 12



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?"

Conversa 4 · Quando o gestor sumiu

Situação	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.
Primeiro movimento	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.
Se não funcionar	"Sei que sua agenda está cheia. Consigo 15 minutos quinzenais? É o mínimo que eu preciso para não te dar retrabalho depois."
Se ainda assim não funcionar	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

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

Conversa 6 · O encerramento

Situação	O feedback mais honesto da sua vida está aqui — porque não tem mais consequência. Não desperdice.
O pedido	"Olhando para trás, o que eu deveria levar comigo para o próximo lugar? E o que eu deveria deixar aqui?"
Se não houve efetivação	"Queria entender o motivo real, sem filtro. Não é para discutir a decisão — é para eu aprender com ela."
Fechamento	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.

PARTE 5 · REGISTRO

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)		☐	
Pulso — dia 30		☐	
Prometido × Vivido + reconstratação (Ex. 6)		☐	
Plano de 14 dias concluído (Ex. 7)		☐	
Pulso — dia 60		☐	
PDI construído (Ex. 8)		☐	
Pulso — dia 90		☐	
Currículo de evidências atualizado (Ex. 9)		☐	
Três perguntas de continuidade (Ex. 11)		☐	
Rede dos 7 mapeada (Ex. 13)		☐	
Narrativa em 90 segundos (Ex. 15)		☐	
Conversa de encerramento		☐	

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?

☐

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	NPS aos 60 dias O penhasco. Se você está desanimado no segundo mês, está no ponto previsível — não em falha pessoal.
+17,0	O futuro invisível O item mais fraco do estudo. Ninguém vai desenhar seu futuro por você.
+17,5	O feedback que não vem 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 · 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