

# Pesquisa de Remuneração AMPRO 2010

17 de Dezembro de 2010

Fabrizio Forti  
Gustavo Tavares



# Conteúdo

1. **Objetivo**
2. **Parâmetros da Pesquisa**
3. **Cronograma**
4. **Metodologia**
5. **Exemplo dos Resultados**
6. **Resultados da Pesquisa**
7. **Anexo: Geração Y**

# 1

## Objetivos da Pesquisa

# Objetivo da Pesquisa em 2010

- Prover informações sólidas sobre políticas, práticas de remuneração e benefícios das principais áreas das agências pesquisadas, permitindo assim decisões mais seguras
- Intensificar o conhecimento setorial, compartilhando experiências e informações de benefício mútuo do setor .
- Avaliar o nível de competitividade das praticas de remuneração das agências participantes.

# 2

## Parâmetros da Pesquisa

# Painel de Empresas

- **26 Agências no Painel (28 Patrocinadoras)**
  
- **77 Cargos Pesquisados, totalizando 1959 colaboradores;**
  - 22 Sócios
  
  - 1025 CLT's
  
  - 780 PJ's
  
  - 70 Estagiários
  
  - 62 Free Lances
  
- **9 Famílias de Cargos (Negócio e Suporte)**

# Painel de Agências Participantes

**Ability \***

**Accentiv Mimética**

**Aktuell**

**Batuque Promo \***

**B/Ferraz**

**B2 Experience**

**Biruta**

**Bullet**

**Casanova**

**Cia Group**

**Decidindo**

**Future Group**

**Hands**

**Holding Clube (Banco de  
Eventos)**

**Mark Up**

**Mix Brand**

**Momentum**

**Mood \***

**Motivare**

**New Style**

**Plano 1**

**Ponto de Criacao**

**Power 4**

**Rock Comunicação**

**Samurai**

**Super Produções**

**The Market Store**

**TUDO**

(\* ) Agências que não enviaram as informações em tempo hábil para processamento

# Famílias Pesquisadas

- ✓ **Atendimento**
- ✓ **Criação**
- ✓ **Planejamento**
- ✓ **Operações**
- ✓ **Produção**
- ✓ **Adm. Financeiro**
- ✓ **Redes Sociais**
- ✓ **Novos Negócios**
- ✓ **Tecnologia**
- ✓ **Recursos Humanos**
- ✓ **Comunicação**



# Cargos Pesquisados

Atendimento	Criação	Criação (cont.)
Diretor de Atendimento	Diretor Criação	Designer III
Gerente Atendimento	Gerente Criação	Designer II
Executivo Contas III	Diretor Arte III	Designer I
Executivo Contas II	Diretor Arte II	Arquiteto III
Executivo Contas I	Diretor Arte I	Arquiteto II
Assistente - Atendimento	Arte Final III	Revisor III
Assistente - Adm/Financeiro	Arte Final II	Revisor II
	Arte Final I	Revisor I
	Redator III	Assistente - Criação
	Redator II	Tráfego
	Redator I	

# Cargos Pesquisados (cont.)

Planejamento	Produção	Comunicação
Diretor Planejamento	Diretor Produção	Gerente Comunicação
Gerente Planejamento	Gerente Produção	Analista Comunicação III
Planner III	Produtor III	Analista Comunicação I
Planner II	Produtor II	Assistente - Comunicação
Planner I	Produtor I	
Assistente - Planejamento	Produtor Gráfico III	
	Produtor Gráfico II	
	Produtor Gráfico I	
	Prod. Financeira III	
	Prod. Financeira I	
	Assistente - Produção	

# Cargos Pesquisados (cont.)

## Adm. Financeiro

Diretor Adm/Financeiro

Gerente Adm/Financeiro

Coord. Adm/Financeiro

Faturamento III

Faturamento II

Faturamento I

Contas a Pagar/Receber III

Contas a Pagar/Receber II

Contas a Pagar/Receber I

Secretária

Copeiro

## Recursos Humanos

Gerente RH

Coordenador RH

Analista RH III

Analista RH II

Analista RH I

Assistente - RH

## Tec. Da Informação

Gerente de TI

Coordenador TI

TI III

TI II

TI I

Assistente - Tecnologia

# 3

## Etapas do Projeto

# Etapas do Projeto

## ■ O projeto foi composto pelas seguintes atividades:



Foram realizadas três reuniões cada entre os profissionais de Recursos Humanos das agências participantes e os consultores do Hay Group, no intuito de alinhar os objetivos do Estudo de Remuneração do Setor, validar os cargos que serão pesquisados, bem como realizar o pré matching do estudo.

Preparação e validação de todo material de coleta que utilizado durante o projeto.

Foram realizadas reuniões individuais com cada uma das 27 empresas participante para realização do job matching, fundamental para garantir a consistência dos resultados e também para o levantamento de todas as informações necessárias para a execução do projeto

Análise dos dados fornecidos pelas empresas, com o objetivo de identificar inconsistências nas comparações efetuadas, eliminar informações causadoras de distorções e realizar os cortes por amplitude ou desvio padrão.

Preparação e disponibilização do relatório final da pesquisa aos participantes.

# 4

## Metodologia da Pesquisa

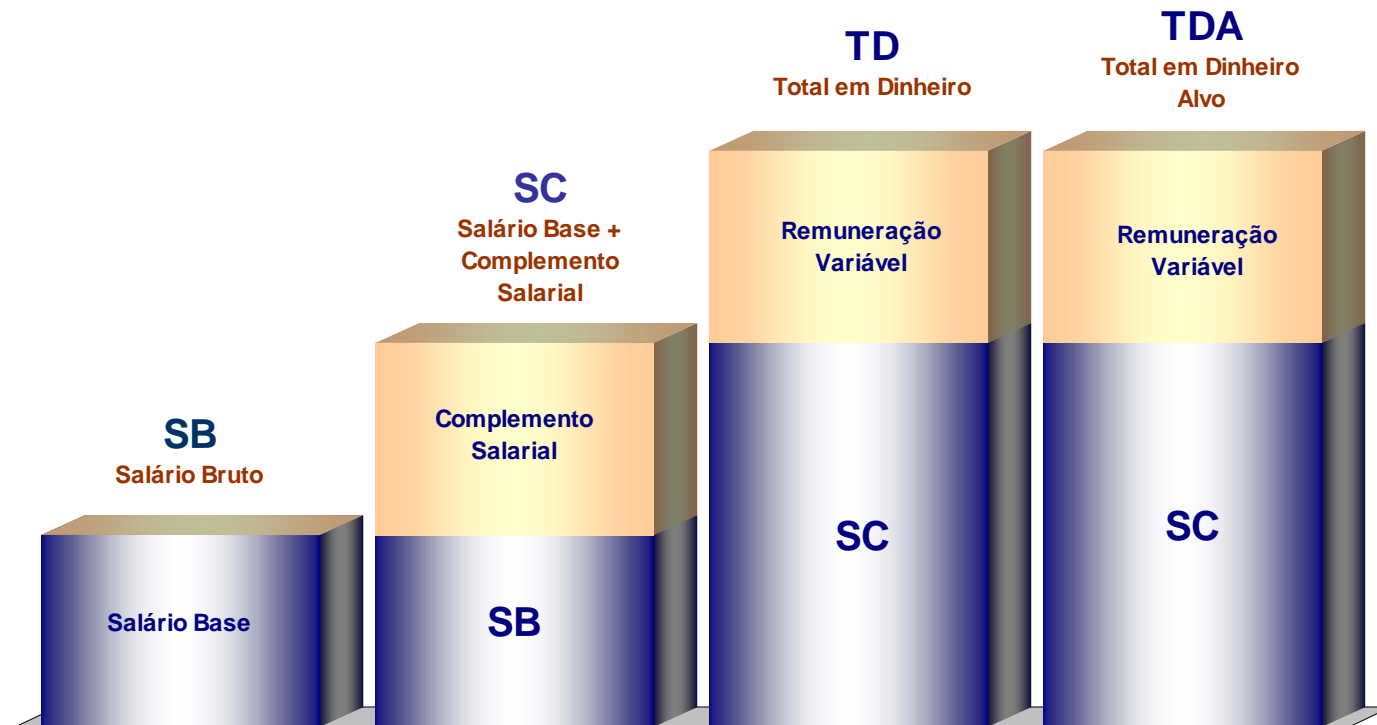
# Metodologia

## ■ Job Matching

- O “Job Matching” consiste na comparação do conteúdo de cargos, considerando as responsabilidades, estruturas das empresas e nível de reporte, garantindo o consenso e fidelidade das comparações;
- Para o Club Survey da AMPRO, foram preparadas descrições padrão para todos os cargos pesquisados, assegurando abrangência dos escopos frente às diversas naturezas dos negócios comparados, garantindo a consistência da comparação entre as empresas participantes.

# Metodologia

## Composição da Remuneração





# Medidas Estatísticas

## **Percentil 90 (P90)**

Correspondente ao valor que separa os dados, considerando que 10% dos valores informados estão acima deste nível e 90% estão abaixo

## **Terceito Quartil (P75)**

Correspondente ao valor que separa os dados, considerando que 25% dos valores informados estão acima deste nível e 75% estão abaixo

## **Mediana (P50)**

Correspondente ao valor que separa os dados, considerando que 50% dos valores informados estão acima deste nível e 50% estão abaixo

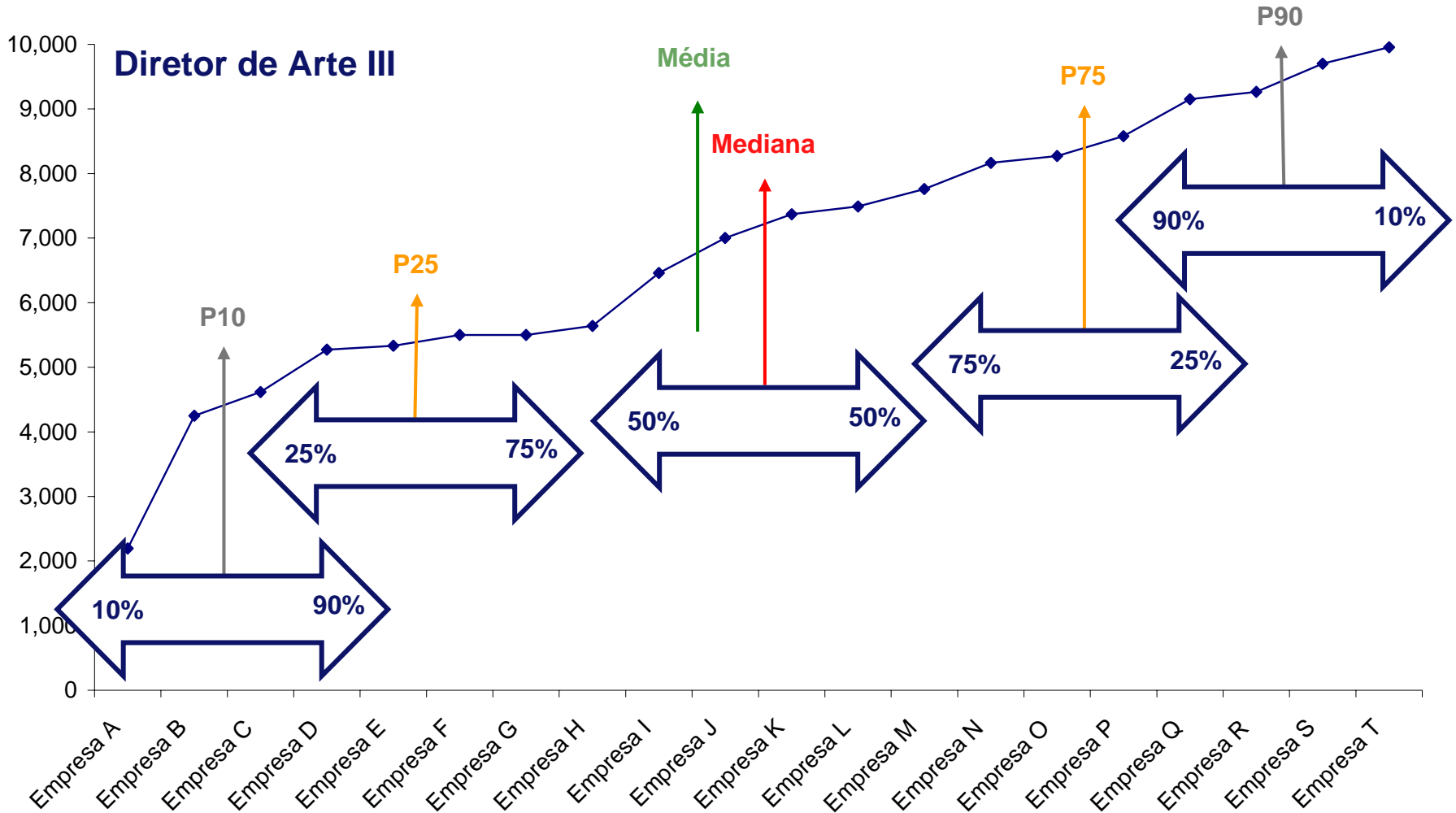
## **Primeiro Quartil (P25)**

Correspondente ao valor que separa os dados, considerando que 75% dos valores informados estão acima deste nível e 25% estão abaixo

## **Percentil 10 (P10)**

Correspondente ao valor que separa os dados, considerando que 90% dos valores informados estão acima deste nível e 10% estão abaixo

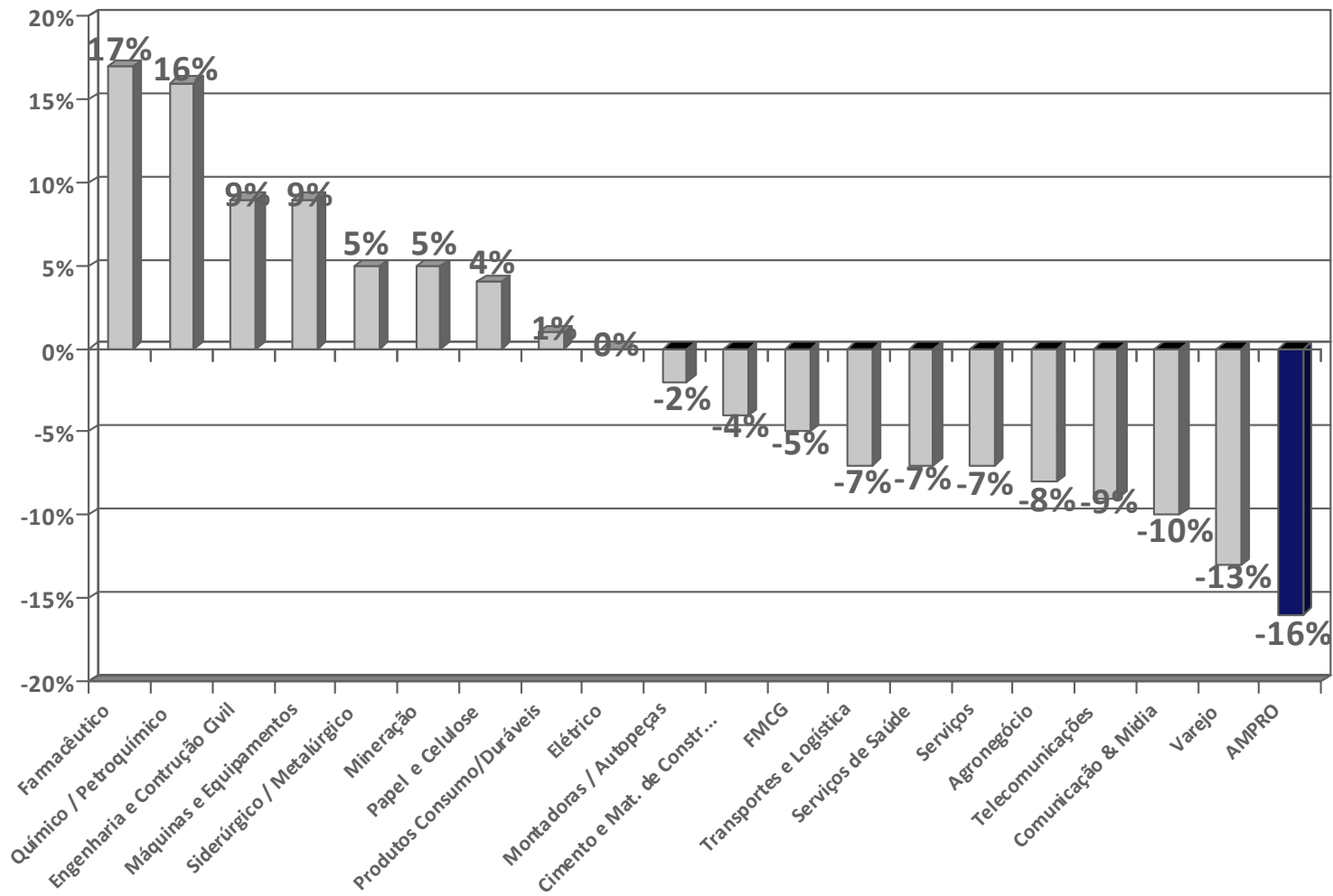
# Medidas Estatísticas - Exemplo



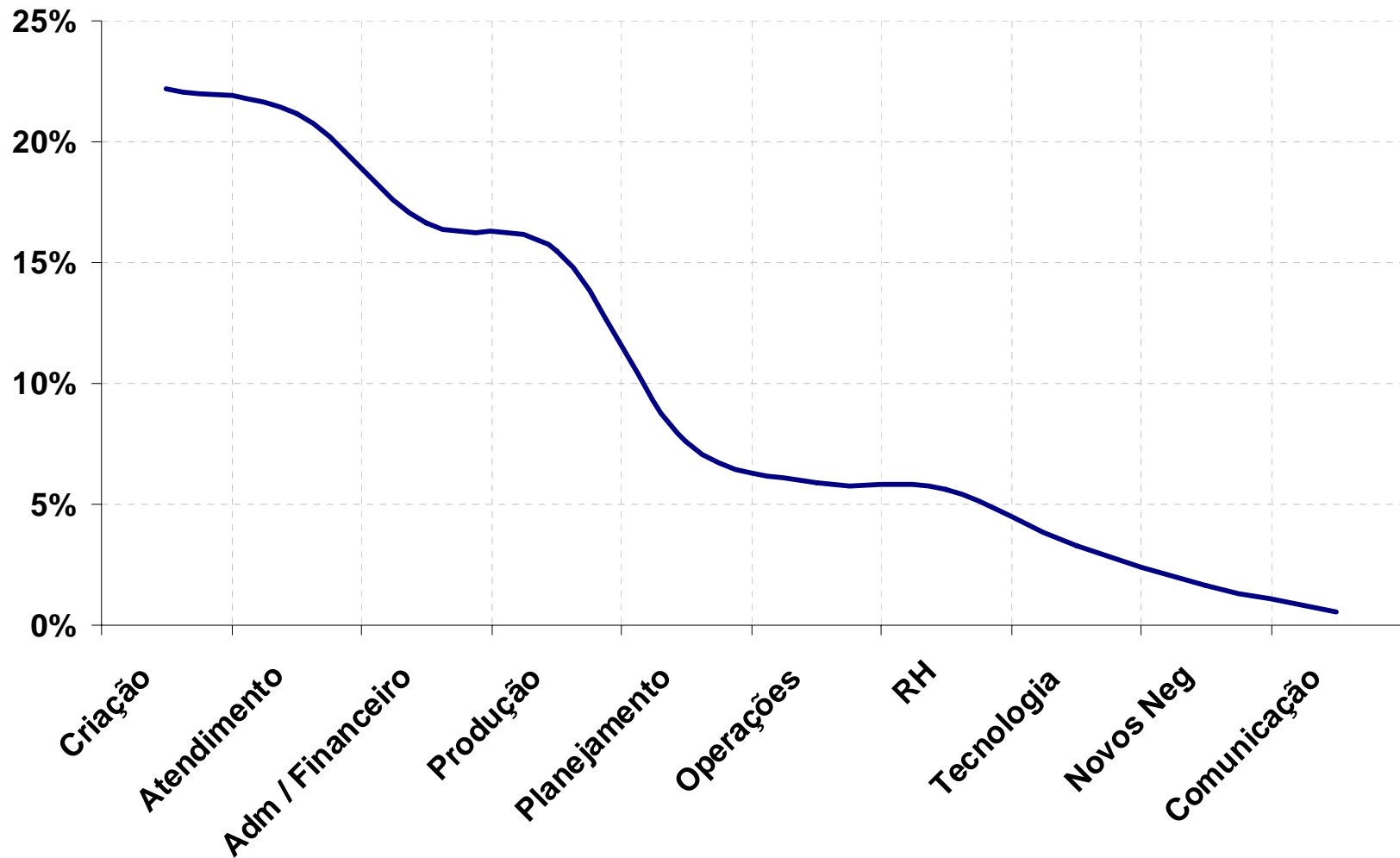
# 5

## Resultados da Pesquisa

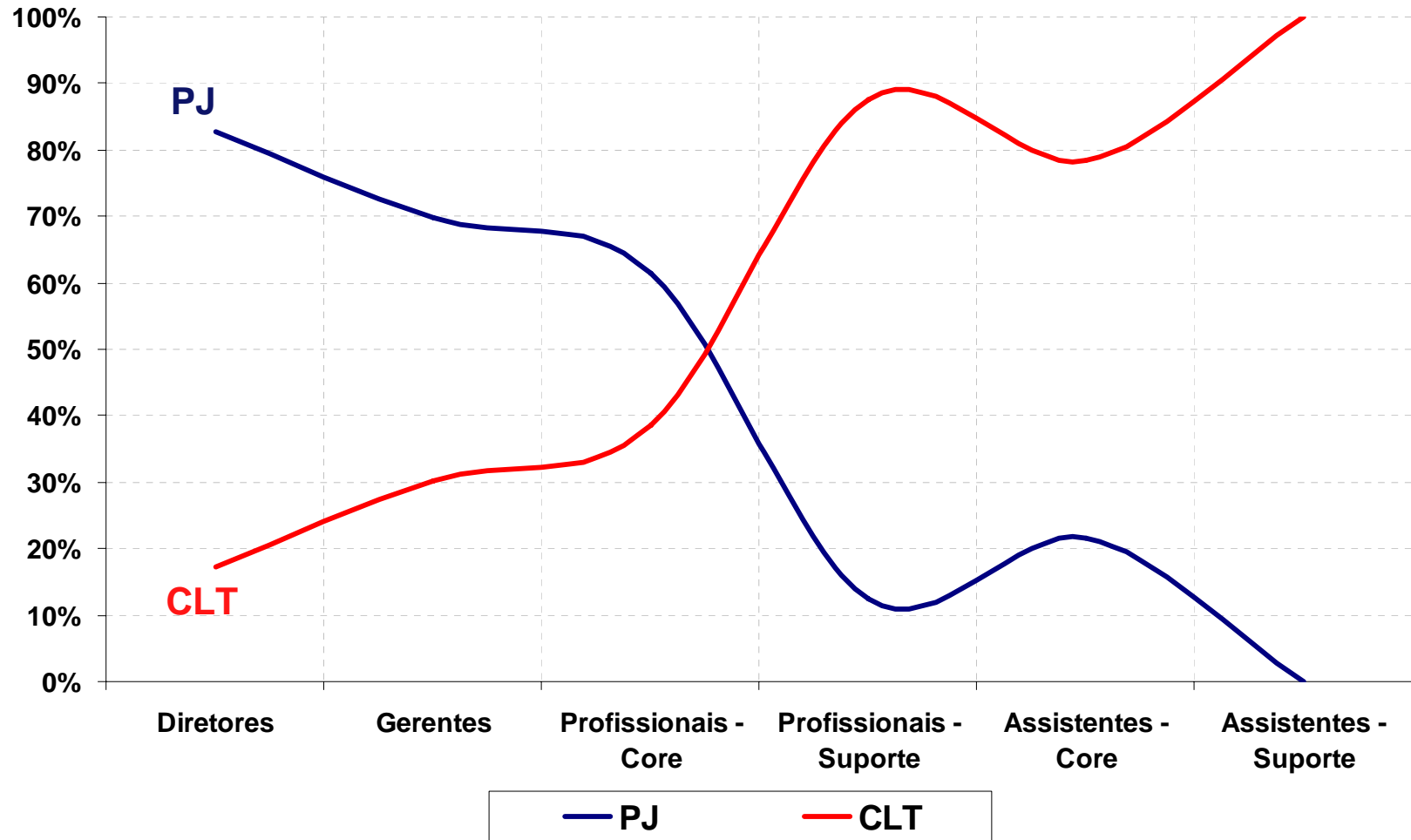
# AMPRO vs. Outros Setores



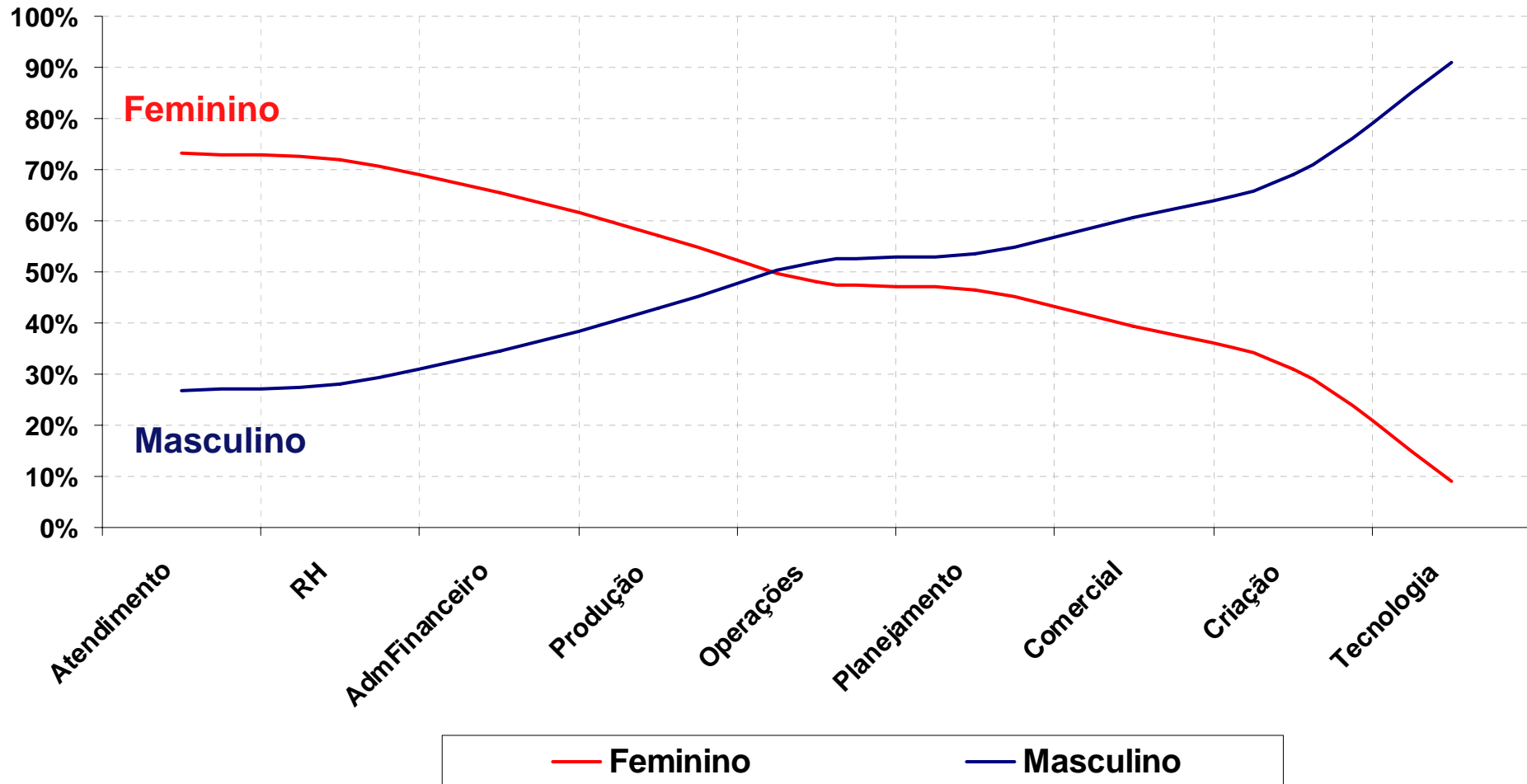
# Distribuição por Área



# Distribuição por Tipo de Contrato (PJ ou CLT)

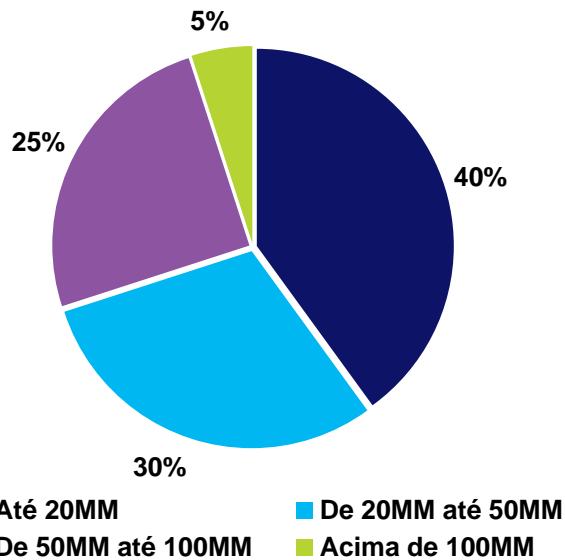


# Distribuição por Sexo

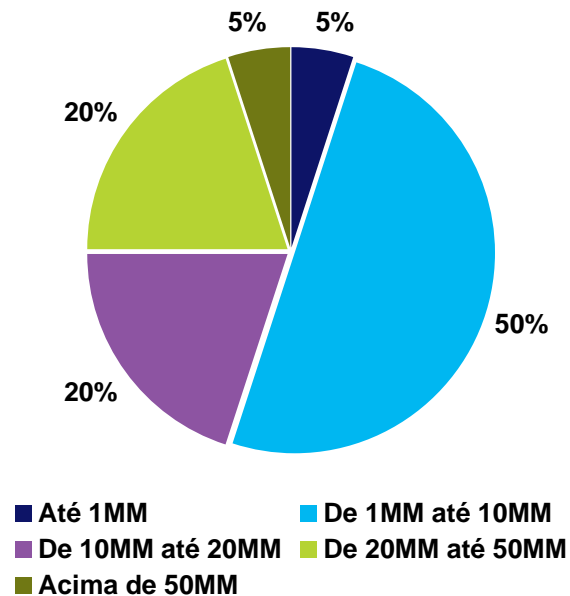


# Perfil das Agências Participantes

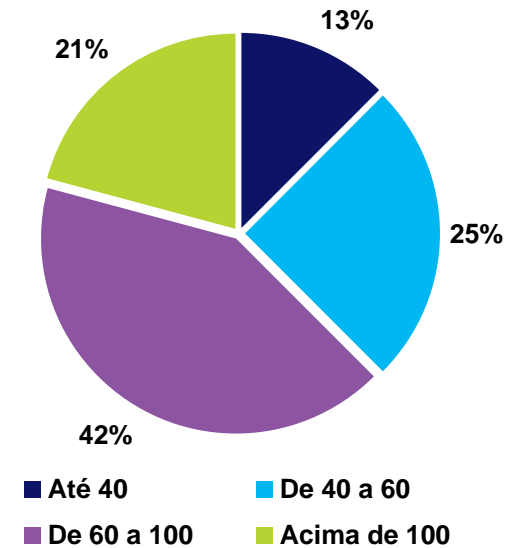
## Faturamento Bruto



## Receita Operacional



## Nº Funcionários

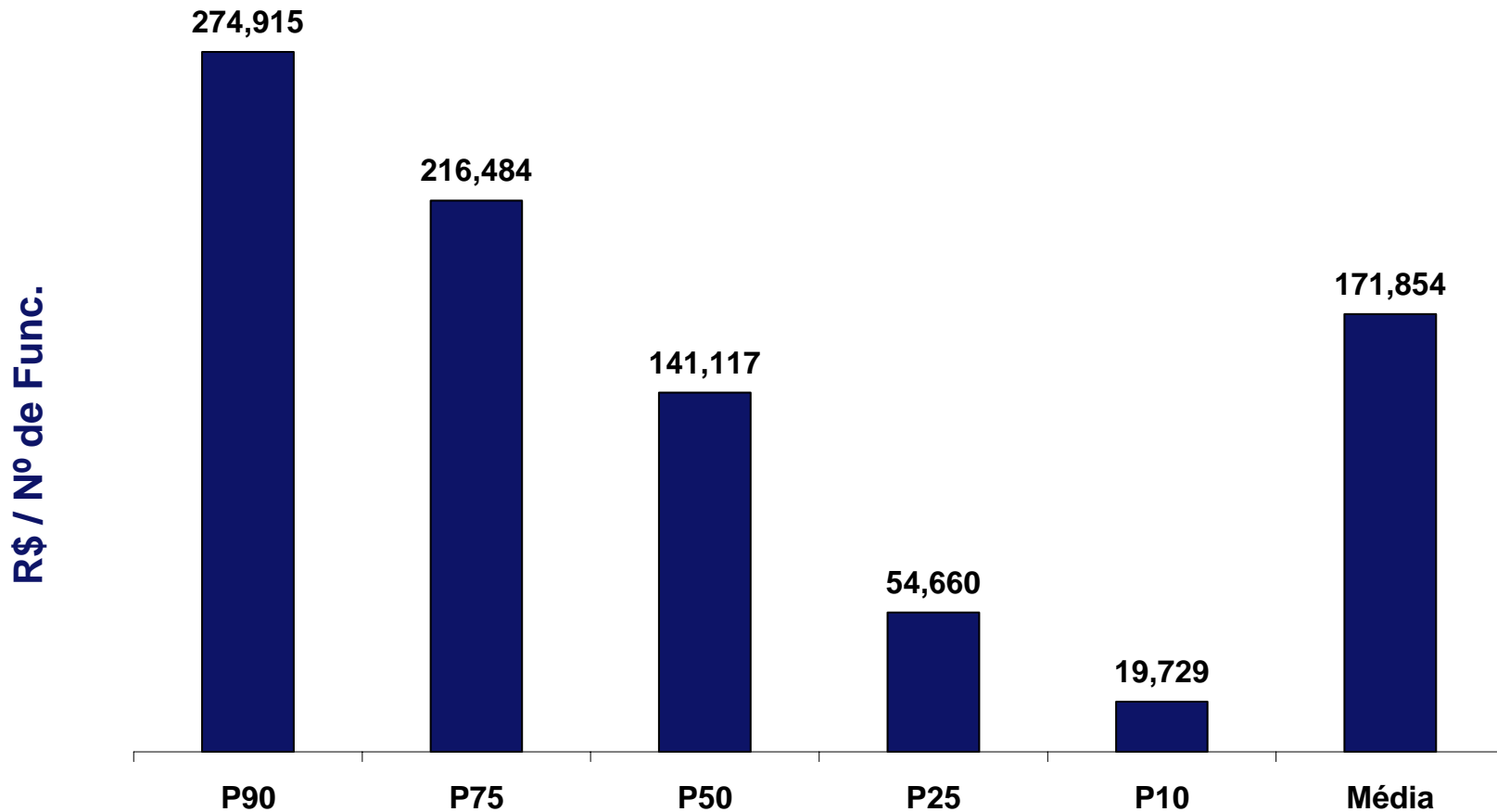


Considerado apenas o faturamento individual por Agência, não considerando os Grupos



# Perfil das Agências Participantes

## Relação Receita Operacional e Número de Funcionários



# Estrutura Básica

- **Dentre as estruturas pesquisadas nas Agências participantes, e considerando os cargos mais frequentemente encontrados nas diversas participantes deste estudo, a estrutura básica de uma Agência contém, em média, 43 cargos em diferentes áreas.**
- **Considerando os cargos mais comumente encontrados nas empresas, apresentaremos nos mapas à seguir sua frequência considerando os seguintes critérios:**

Cargo X



**Cargos com frequência superior a 50%**

Cargo Y



**Cargos com frequência entre 35% e 50%**

# Estrutura Básica

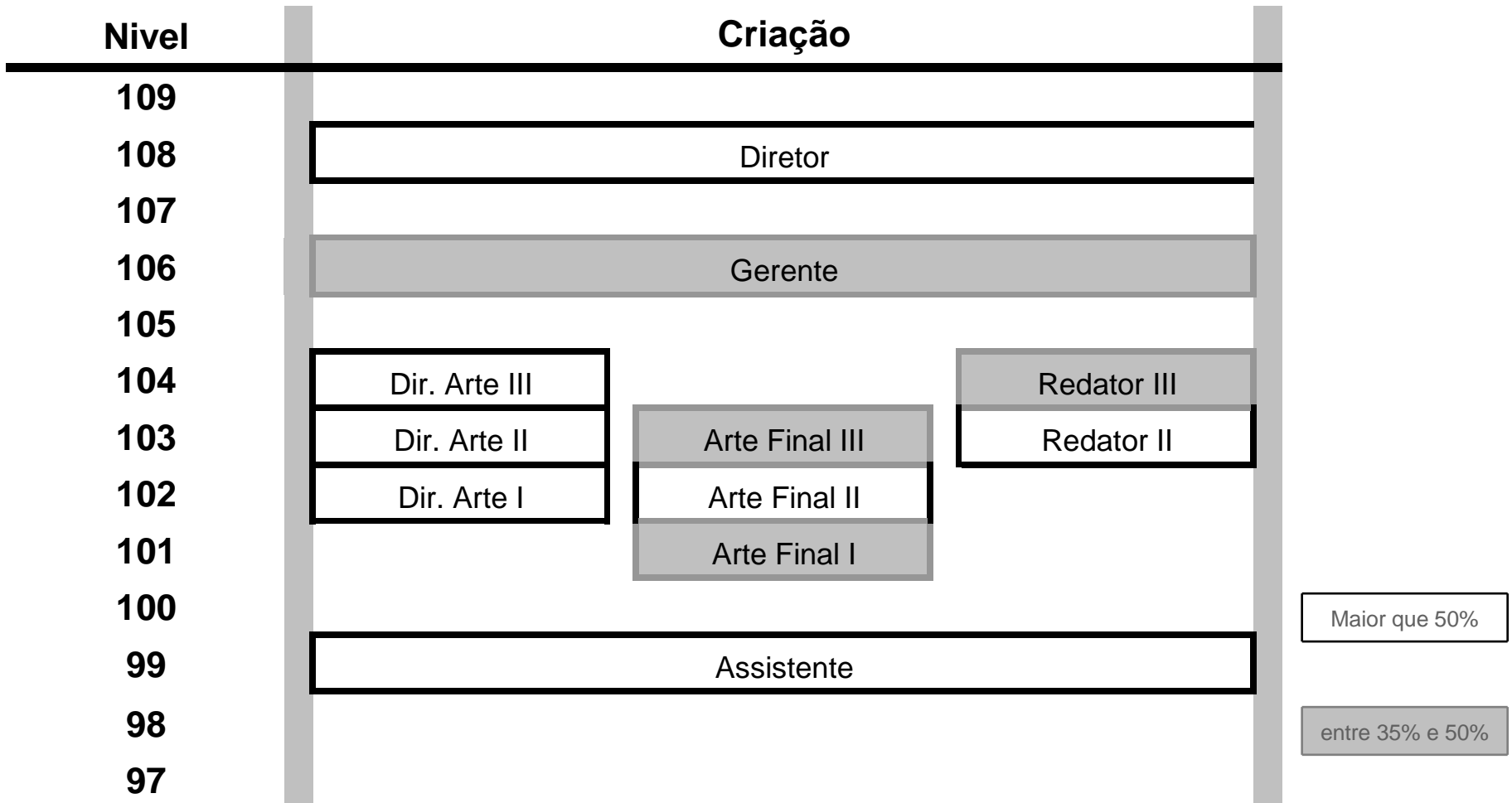
Nível	Atendimento
109	
108	Diretor
107	
106	Gerente
105	
104	Executivo III
103	Executivo II
102	Executivo I
101	
100	
99	Assistente
98	
97	

➤ Algumas Agências contemplam na área de Atendimento um cargo com foco em Novos Negócios, cuja função comumente é realizada pelos Sócios

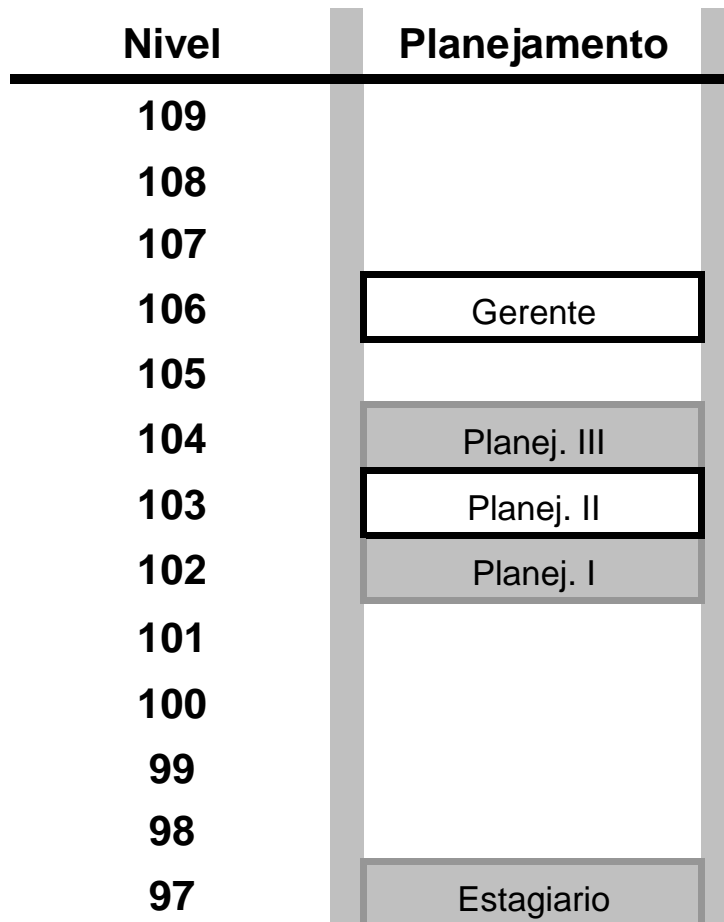
Maior que 50%

entre 35% e 50%

# Estrutura Básica



# Estrutura Básica



- Área que pode ser integrada à Produção e muitas vezes tem como estrutura a mesma Diretoria ou reporte direto ao presidente.

Maior que 50%

entre 35% e 50%

# Estrutura Básica



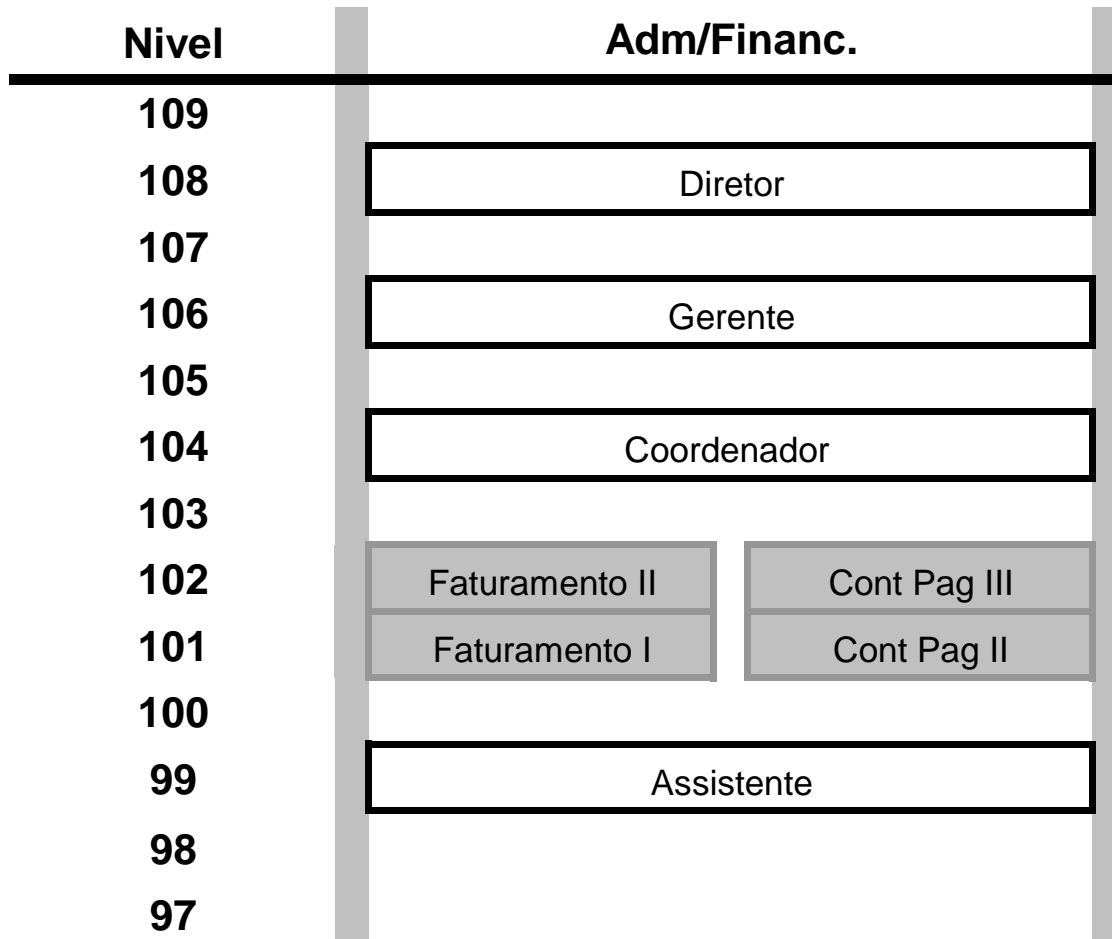
➤ Em 55% das agências onde este cargo foi encontrado, esta posição é responsável também pela área de Operações

➤ Algumas Agências contemplam ainda o cargo de pré-produção.

Maior que 50%

entre 35% e 50%

# Estrutura Básica

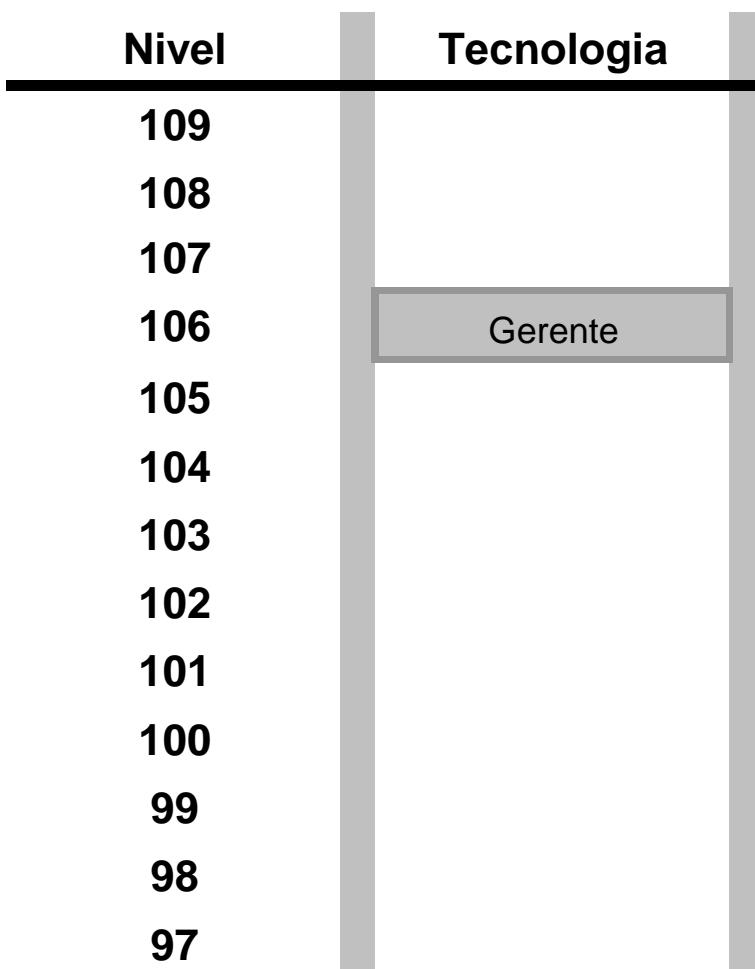


➤ Em 70% das agências onde este cargo foi comparado, esta posição é responsável também pelas áreas de Recursos Humanos e TI.

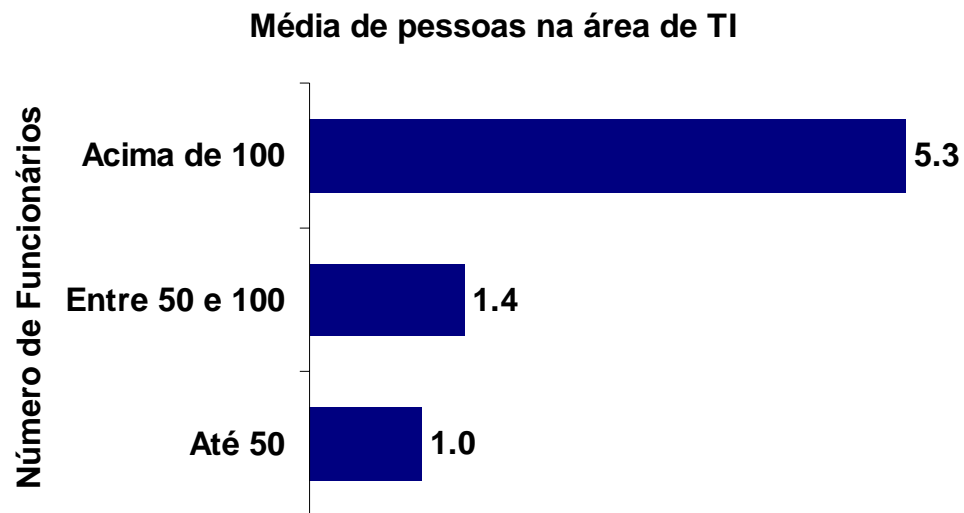
Maior que 50%

entre 35% e 50%

# Estrutura Básica



➤ Área composta comumente por um cargo terceirizado, administrado abaixo da área Adm/Financeiro.



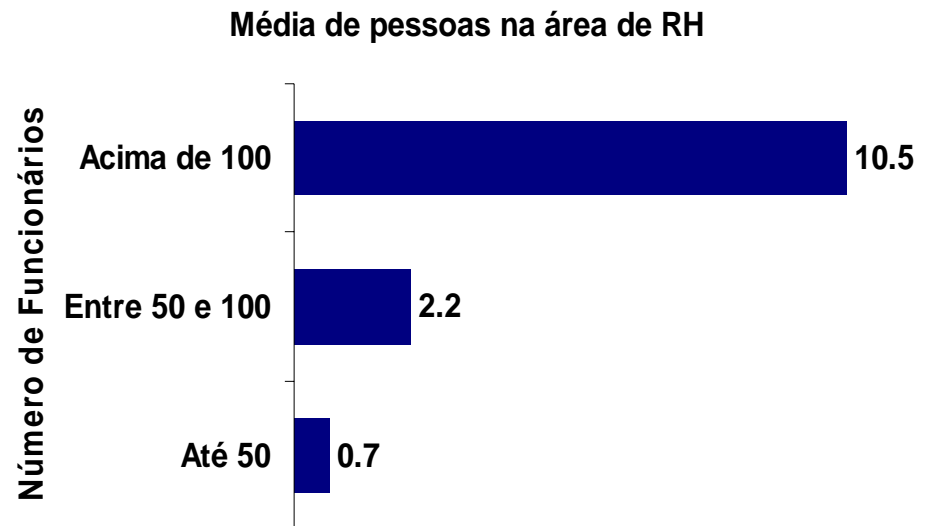
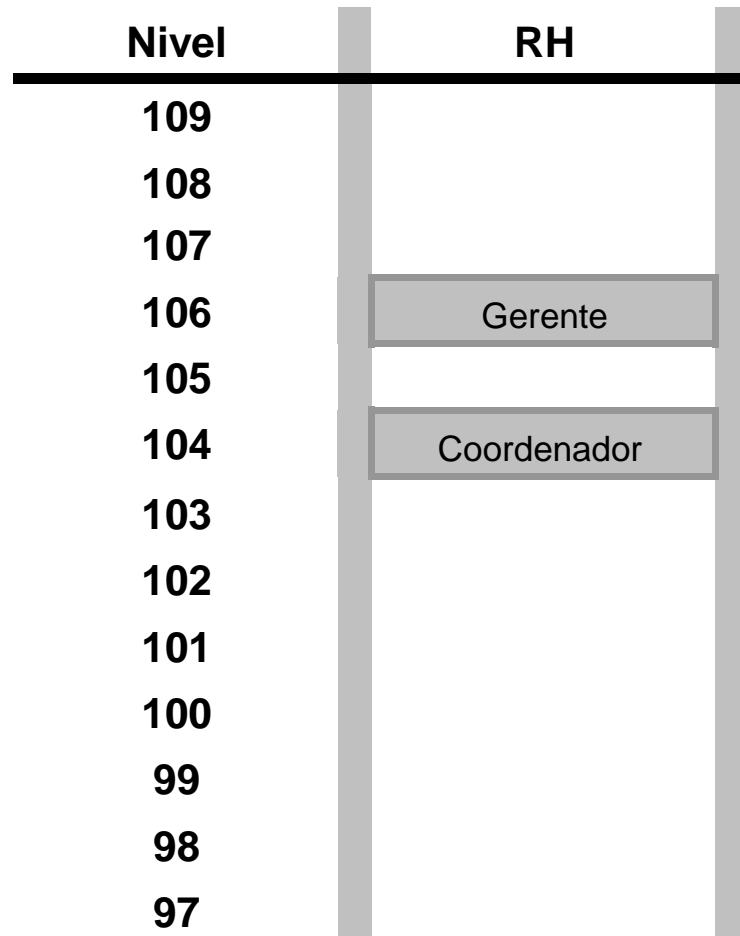
Maior que 50%

entre 35% e 50%



# Estrutura Básica

➤ Área comumente agrupada em Adm/Financeiro e muitas vezes com reporte direto ao Presidente.



Maior que 50%

entre 35% e 50%

# Remuneração Fixa

- **Dos 979 ocupantes classificados regidos pela CLT identificados pelo estudo, 92% deles informaram não complementar a remuneração de seus funcionários fora das políticas salariais das empresas.**
- **Os casos informados onde esta complementação é feita estão concentrados nas áreas de Apoio das Agências, primariamente Recursos Humanos e Financeiro;**
- **Por conta da natureza do contrato pela CLT ser pouco prevalente para as posições alocadas nas áreas de negócios, encontramos pouca representatividade desta prática nestas famílias.**

# Remuneração Fixa – Atendimento

Cargo	Freq. Mercado		Retirada Mensal Bruta Salário Bruto + Complemento			
	Nº Emp.	Nº Ocup.	Mercado			
			Mínimo	Mediana	Máximo	Amplitude
DIRETOR DE ATENDIMENTO	14	39	3,000	11,502	25,000	733%
GERENTE ATENDIMENTO	20	39	5,765	7,500	10,684	85%
EXECUTIVO CONTAS III	17	49	3,740	5,400	7,439	99%
EXECUTIVO CONTAS II	18	58	2,326	4,048	5,015	116%
EXECUTIVO CONTAS I	17	52	1,568	2,730	4,310	175%
ASSISTENTE - ATENDIMENTO	12	56	1,206	1,584	2,351	95%

# Remuneração Fixa – Criação

Cargo	Freq. Mercado		Retirada Mensal Bruta Salário Bruto + Complemento			
	Nº Emp.	Nª Ocup.	Mercado			
			Mínimo	Mediana	Máximo	Amplitude
DIRETOR CRIAÇÃO	18	26	6,258	12,585	20,179	222%
GERENTE CRIAÇÃO	8	11	5,459	8,150	12,468	128%
DIRETOR ARTE III	19	55	5,013	7,150	9,149	83%
DIRETOR ARTE II	19	40	3,034	5,363	8,004	164%
DIRETOR ARTE I	18	39	1,950	4,025	4,776	145%
ARTE FINAL III	9	10	3,359	5,000	8,177	143%
ARTE FINAL II	14	22	2,695	4,483	5,755	114%

# Remuneração Fixa – Criação (cont.)

Cargo	Freq. Mercado		Retirada Mensal Bruta Salário Bruto + Complemento			
	Nº Emp.	Nª Ocup.	Mercado			
			Mínimo	Mediana	Máximo	Amplitude
ARTE FINAL I	10	15	1,608	2,750	4,181	160%
REDATOR III	10	19	5,103	7,406	8,410	65%
REDATOR II	17	28	3,470	5,021	7,456	115%
REDATOR I	7	7	2,029	2,500	5,895	191%
DESIGNER III	4	4	-	7,163	-	-
DESIGNER II	5	9	-	5,500	-	-
ASSISTENTE - CRIAÇÃO	16	43	1,236	1,606	2,518	104%

# Remuneração Fixa – Planejamento

Cargo	Freq. Mercado		Retirada Mensal Bruta Salário Bruto + Complemento			
	Nº Emp.	Nª Ocup.	Mercado			
			Mínimo	Mediana	Máximo	Amplitude
DIRETOR PLANEJAMENTO	8	9	10,320	14,796	22,049	114%
GERENTE PLANEJAMENTO	15	20	5,515	7,906	13,342	142%
PLANNER III	10	15	3,198	7,000	8,409	163%
PLANNER II	16	32	3,490	5,000	5,550	59%
PLANNER I	11	17	1,350	2,000	3,351	148%
ASSISTENTE - PLANEJAMENTO	8	14	1,498	2,052	2,607	74%

# Remuneração Fixa – Produção e Operações

Cargo	Freq. Mercado		Retirada Mensal Bruta Salário Bruto + Complemento			
	Nº Emp.	Nº Ocup.	Mercado			
			Mínimo	Mediana	Máximo	Amplitude
DIRETOR OPERAÇÕES	11	11	4,253	10,078	21,016	394%
DIRETOR PRODUÇÃO	9	10	6,876	15,456	21,719	216%
GERENTE PRODUÇÃO	15	32	5,088	8,000	8,950	76%
PRODUTOR III	17	47	2,743	4,500	6,587	140%
PRODUTOR II	12	29	2,315	3,825	4,594	98%
PRODUTOR I	14	29	1,714	2,495	3,970	132%
PRODUTOR GRÁFICO III	9	10	3,684	4,500	5,960	62%
PRODUTOR GRÁFICO II	7	9	2,221	3,000	5,486	147%
PROD. FINANCEIRA III	4	4	-	3,879	-	-
ASSISTENTE – PRODUÇÃO	12	21	1,213	1,555	2,461	103%

# Remuneração Fixa – Administrativo Financeiro

Cargo	Freq. Mercado		Retirada Mensal Bruta Salário Bruto + Complemento			
	Nº Emp.	Nº Ocup.	Mercado			
			Mínimo	Mediana	Máximo	Amplitude
DIRETOR ADM/FINANCEIRO	14	15	6,046	10,458	21,442	255%
GERENTE ADM/FINANCEIRO	12	15	5,924	7,115	8,463	43%
COORD. ADM/FINANCEIRO	16	22	2,875	4,416	5,691	98%
FATURAMENTO III	5	10	-	3,000	-	-
FATURAMENTO II	7	9	2,464	2,730	3,408	38%
FATURAMENTO I	8	8	1,238	1,589	2,249	82%
CONTAS A PAGAR/RECEBER III	11	17	2,500	2,982	4,000	60%
CONTAS A PAGAR/RECEBER II	9	11	1,758	2,902	3,520	100%
CONTAS A PAGAR/RECEBER I	5	7	-	1,500	-	-
ASSISTENTE - ADM/FINANCEIRO	19	54	809	1,326	1,840	127%



# Remuneração Fixa – Tecnologia da Informação

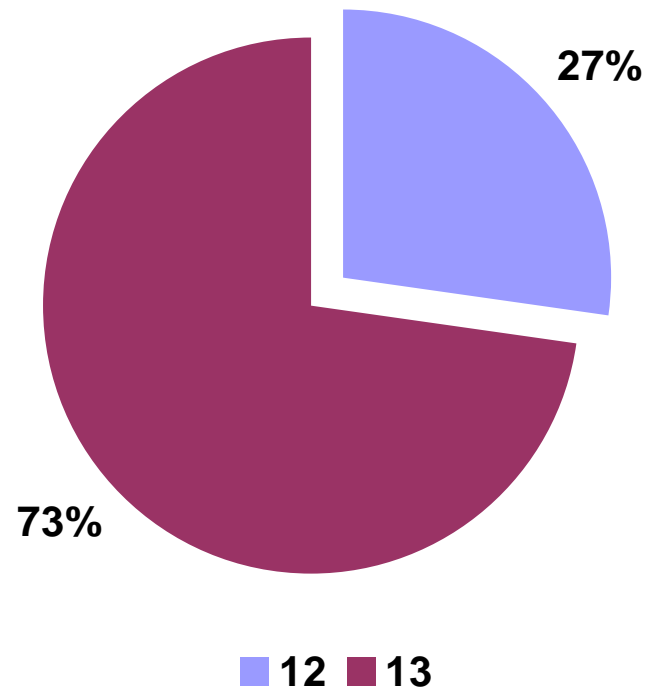
Cargo	Freq. Mercado		Retirada Mensal Bruta Salário Bruto + Complemento			
	Nº Emp.	Nª Ocup.	Mercado			
			Mínimo	Mediana	Máximo	Amplitude
GERENTE DE TI	9	9	3,922	7,515	9,173	134%
COORDENADOR TI	6	7	3,658	5,272	6,366	74%
TI II	5	13	-	2,400	-	-
TI I	5	9	-	2,200	-	-

# Remuneração Fixa – Recursos Humanos

Cargo	Freq. Mercado		Retirada Mensal Bruta Salário Bruto + Complemento			
	Nº Emp.	Nª Ocup.	Mercado			
			Mínimo	Mediana	Máximo	Amplitude
GERENTE RH	9	11	3,965	6,300	6,900	74%
COORDENADOR RH	11	19	2,650	3,877	5,112	93%
ANALISTA RH III	4	6	-	2,756	-	-
ANALISTA RH II	5	12	-	1,650	-	-
ANALISTA RH I	6	10	1,281	1,795	2,350	83%
ASSISTENTE - RH	7	25	939	1,100	1,463	56%

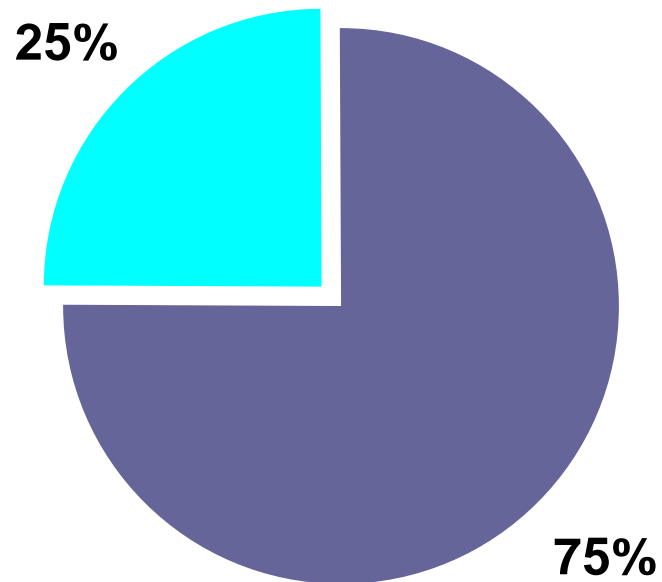
# Remuneração Fixa

## Número de Pagamentos para PJ por ano



# Remuneração Variável

## % de Concessão



■ Sim ■ Não

# Remuneração Variável

## Número de salários mensais por ano

	Diretores	Gerentes	Profissionais Core	Profissionais Suporte	Assistentes
P90	3.00	3.28	2.59	1.98	2.70
P75	2.14	2.00	1.56	1.17	0.78
P50	1.35	1.10	0.93	0.86	0.53
P25	0.87	0.64	0.69	0.53	0.27
P10	0.68	0.59	0.51	0.16	0.25
Média	1.57	1.63	1.39	1.03	0.99

P90	3.29	2.40	2.43	2.80	2.21
P75	2.85	2.00	2.00	1.20	1.40
P50	2.00	1.50	1.21	1.00	1.00
P25	1.25	1.00	1.00	1.00	0.91
P10	1.08	0.39	0.89	0.74	0.29
Média	2.23	1.70	1.70	1.59	1.48

Pago

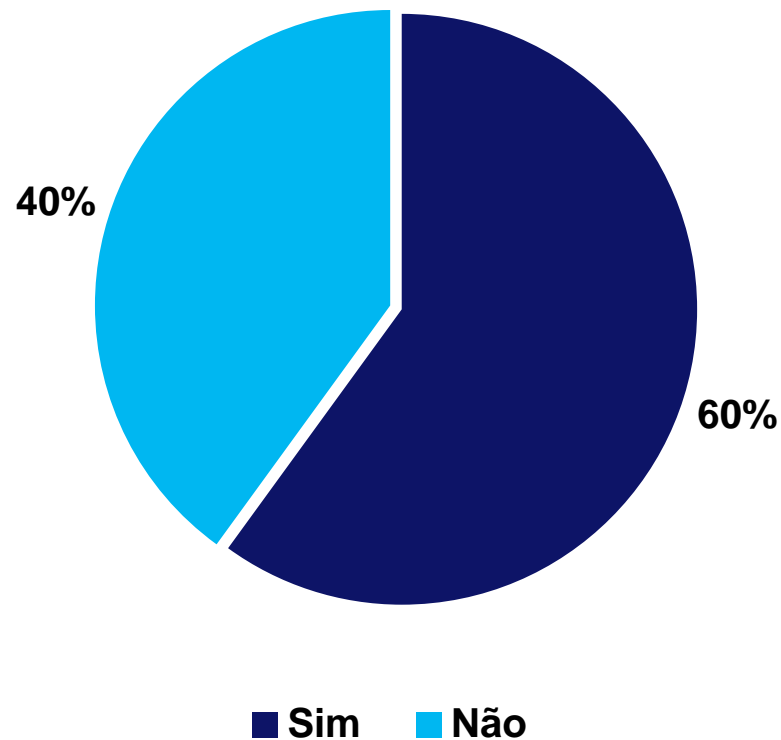
Para cada salário de target, foi pago em média 0,61 salário

Alvo

# Políticas de Administração Salarial...

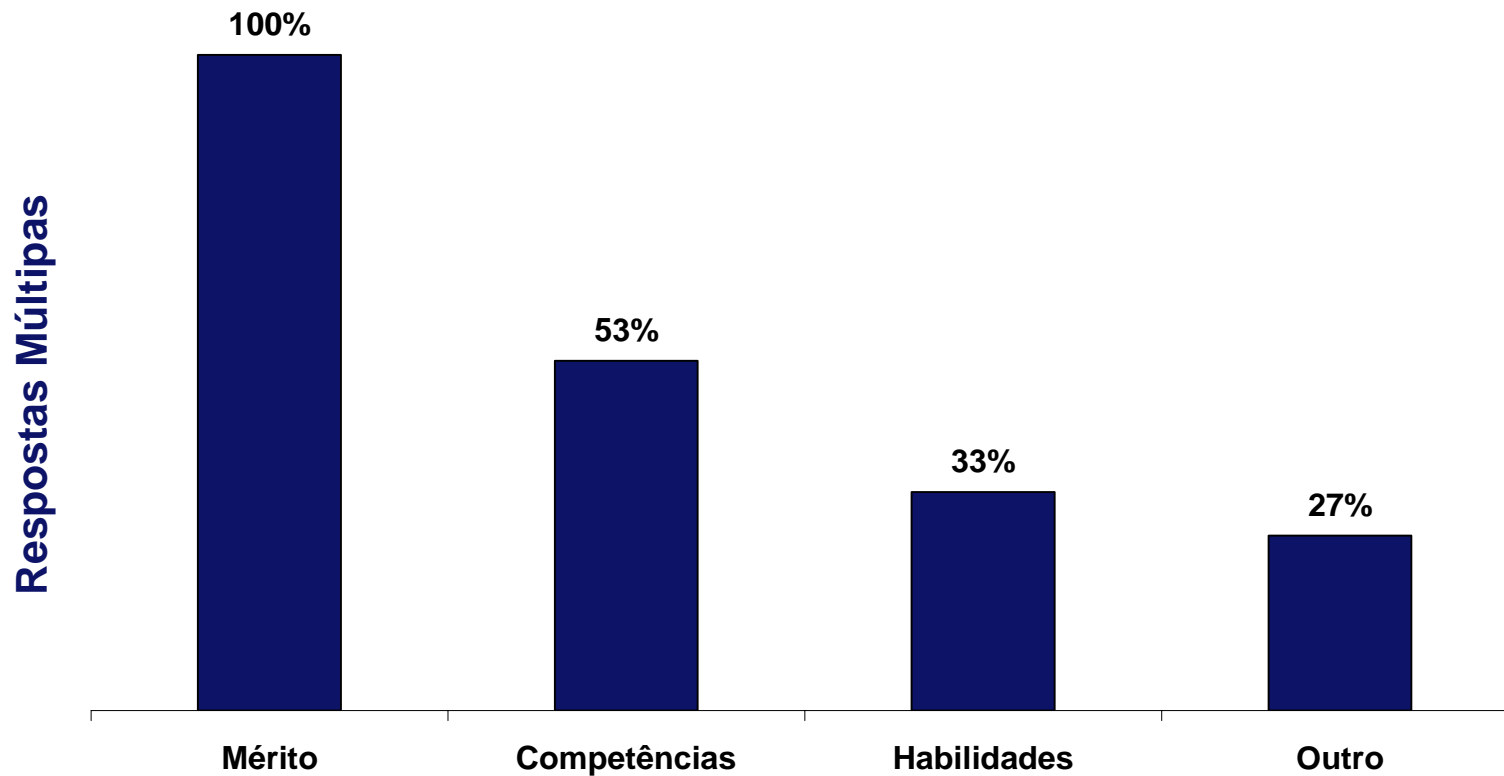
# Políticas de Administração Salarial

## Aumentos Salariais Individuais



# Políticas de Administração Salarial

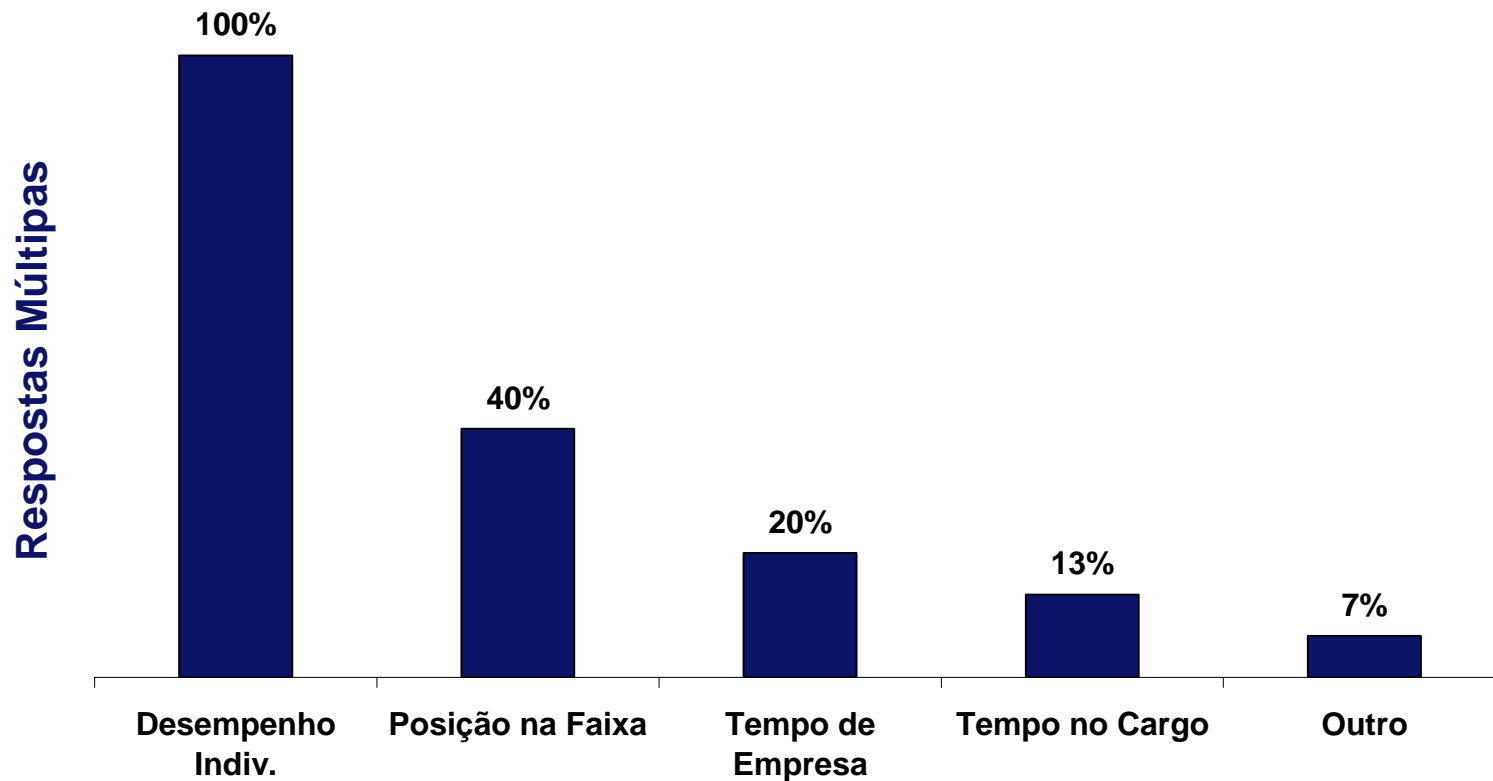
## Tipos de Programas





# Políticas de Administração Salarial

## Critérios Utilizados



# Políticas de Administração Salarial

## Estagiários

- 15 das 24 Agências (63%) informaram ter Estagiários em suas estruturas;
- No entanto, apenas 9 informaram possuir um programa formal de estágio;
- Outras 9 Agências (60%) concedem o 13º salário também para os estagiários;
- 7 Agências (45%) estendem a política de Remuneração Variável para os

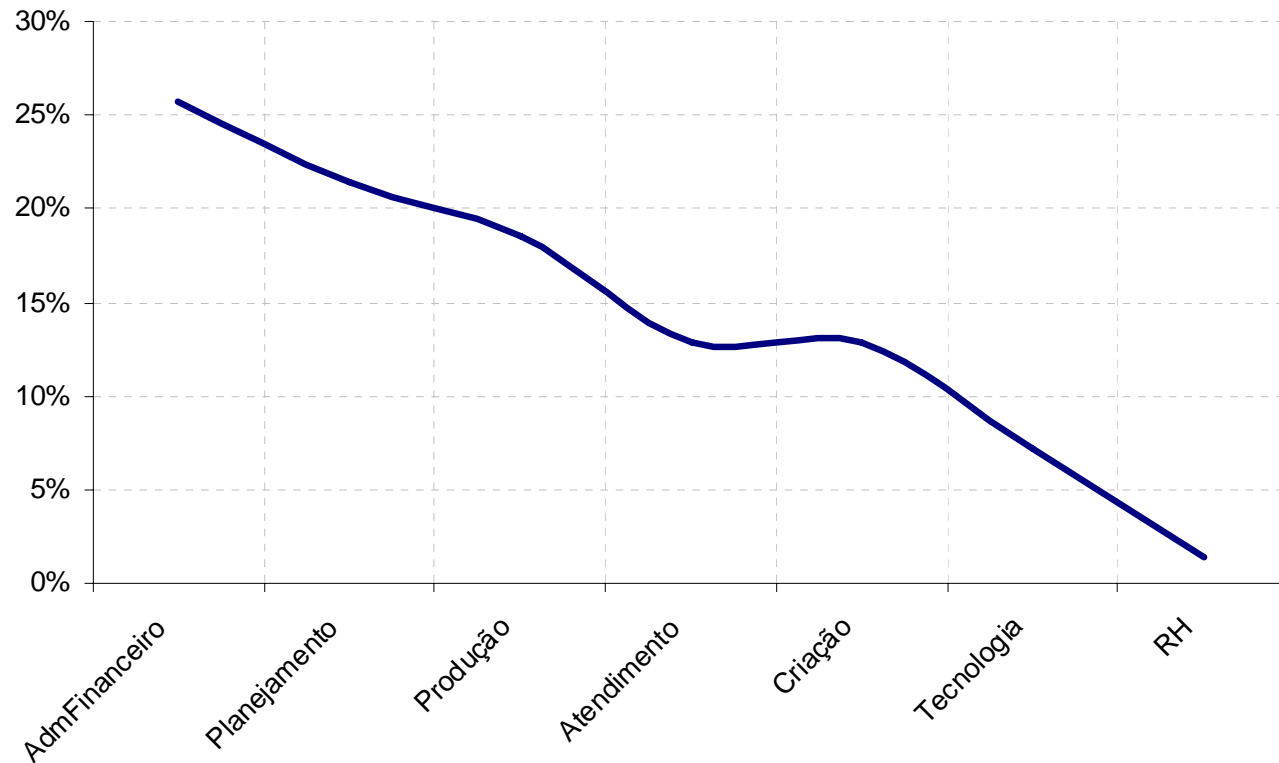
estagiários

Cargo	Freq Mercado		Salário Bruto + Complemento			
	Nº Emp.	Nº Ocup.	Mercado			
			Mínimo	Mediana	Máximo	Amplitude
ESTAGIÁRIO	15	67	600	800	980	63%

# Políticas de Administração Salarial

## Estagiários

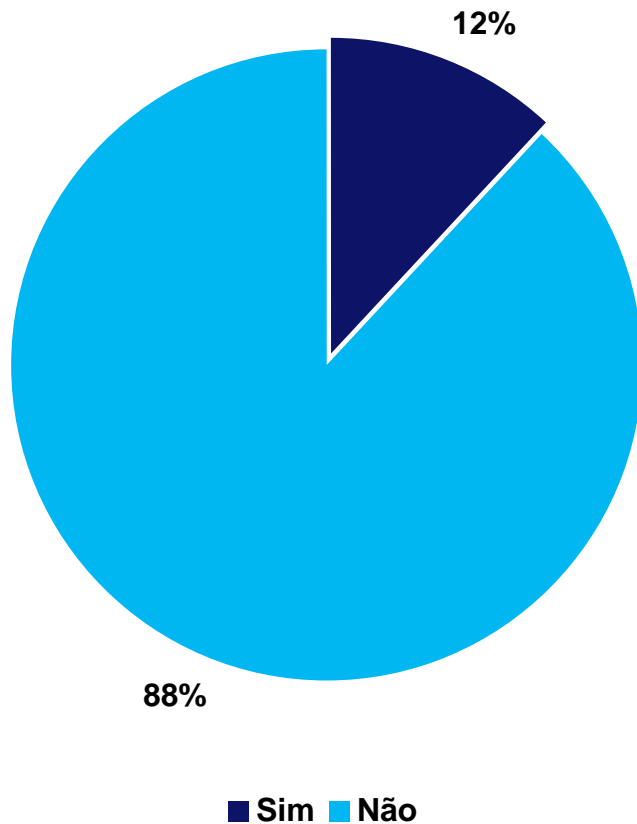
### ➤ Distribuição por área:



# Benefícios...

# Automóvel

## % Concessão

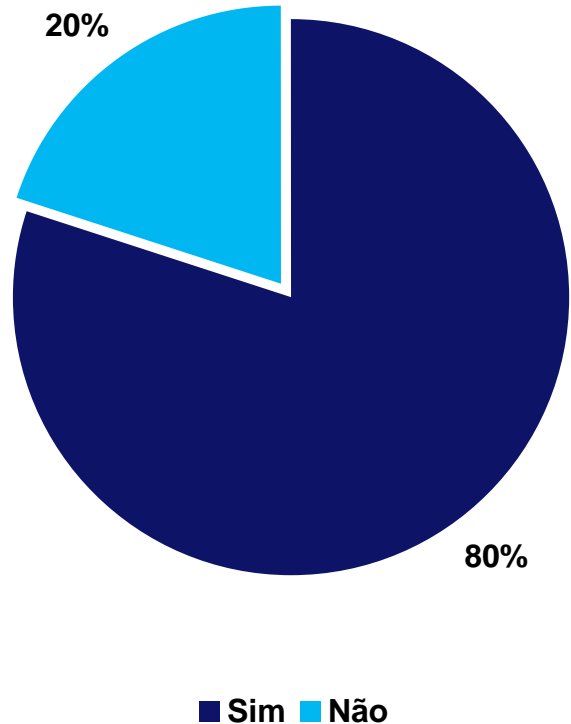


## Valor Médio

Nível Hierárquico	% Concessão
Diretor	100%
Gerência	33%

# Plano Médico

## % Concessão

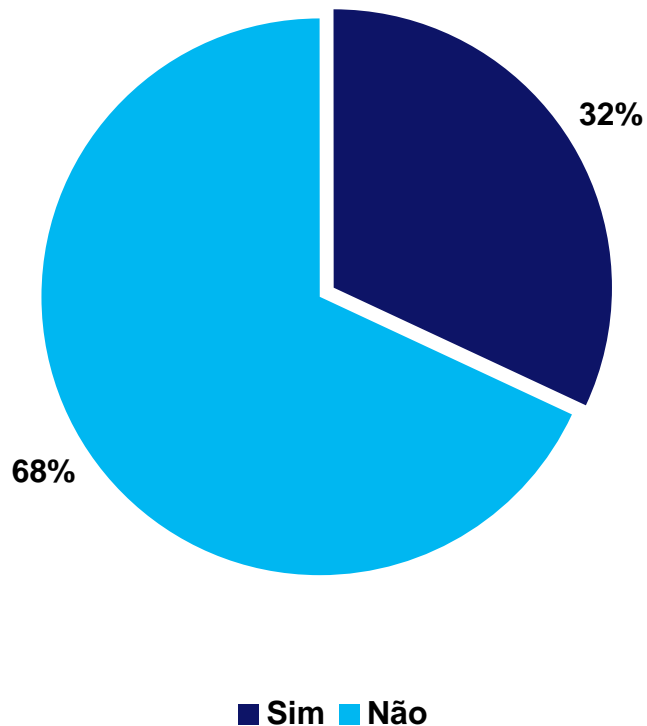


## % Médio de Subsídio

Nível Hierárquico	Tipo de Plano + Comum	%
Diretor	Executivo	89%
Gerência	Intermediário	86%
Coord / Superv.	Intermediário	85%
Profissionais	Intermediário	88%
Assistentes	Básico	88%

# Plano Odontológico

## % Concessão

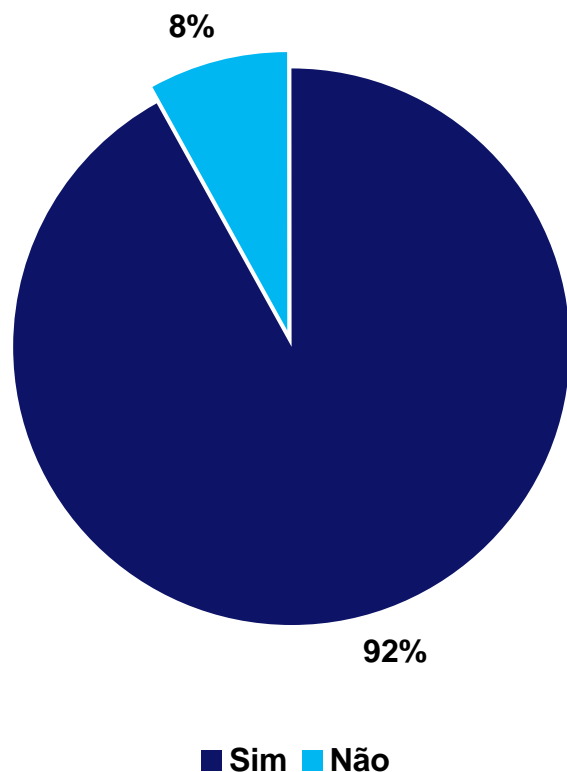


## % Médio de Subsídio

Nível Hierárquico	Tipo de Plano + Comum	%
Diretor	Executivo	63%
Gerência	Intermediário	36%
Supervisor	Básico	47%
Profissionais	Básico	42%
Assistentes	Básico	42%

# Auxílio Refeição

## % Concessão



## % médio de subsídio e Valor médio do Voucher

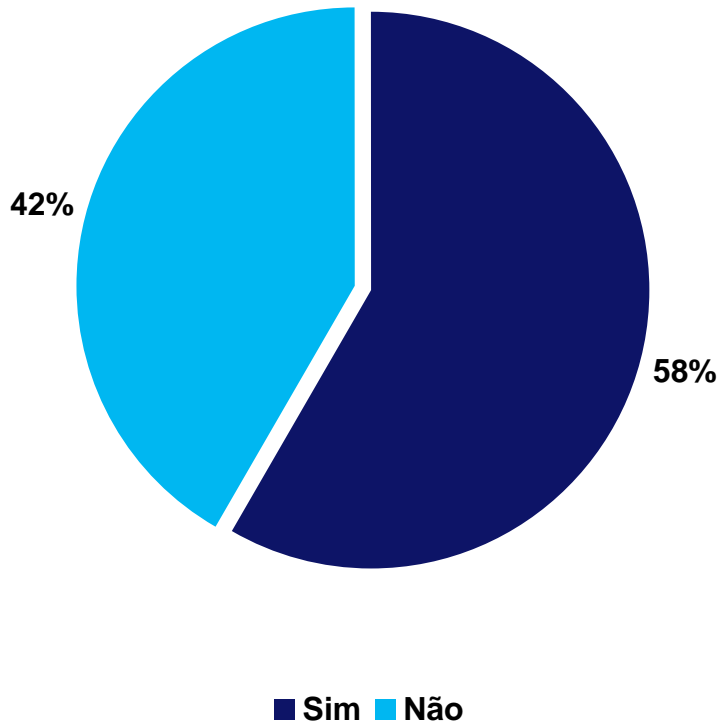
Nível Hierárquico	%	R\$ / Dia
Diretor	85%	16.13
Gerência	85%	15.21
Supervisor	85%	15.21
Profissionais	91%	15.57
Assistentes	91%	15.57

9% das Agências que concedem o benefício refeição, tem restaurante na própria sede



# Auxílio Transporte

## % Concessão

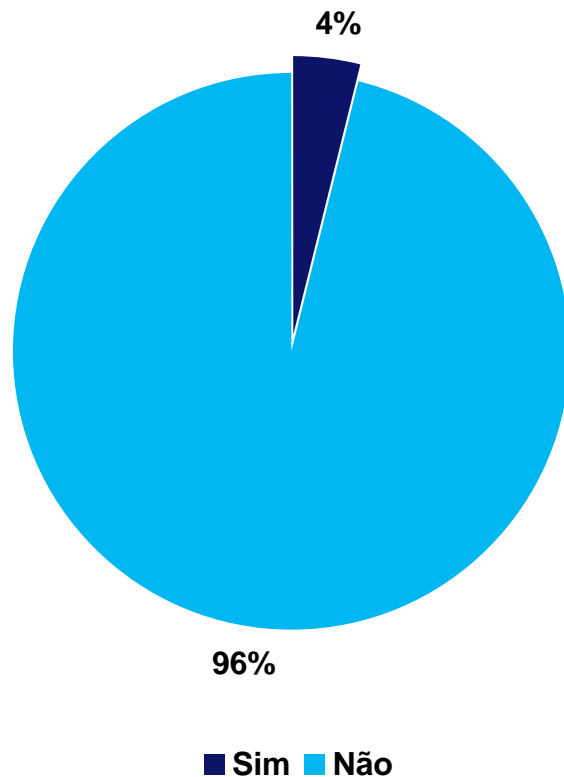


## Valor e % médio de subsídio

Nível Hierárquico	%	R\$ / Mês
Diretor	17%	254.00
Gerência	13%	187.33
Supervisor	21%	156.40
Profissionais	50%	169.90
Assistentes	54%	150.41

# Plano de Pensão

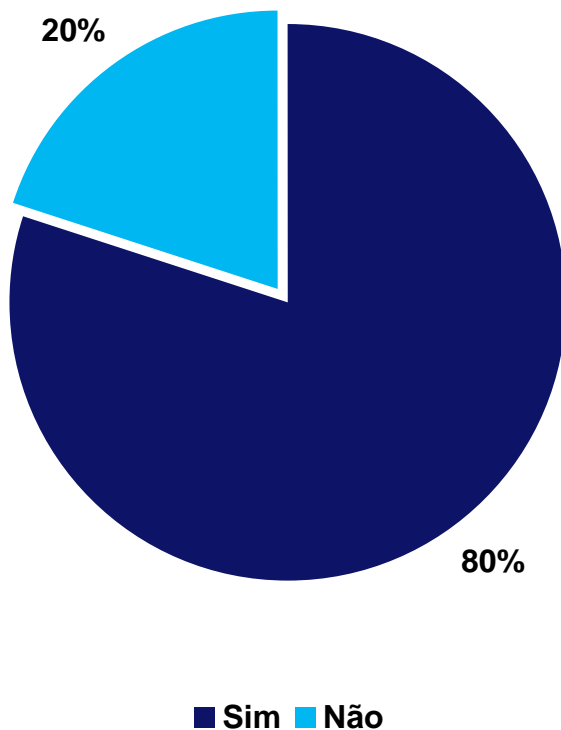
## % Concessão



Nível Hierárquico	Concessão
Diretor	100%
Gerência	-
Supervisor	-
Profissionais	-
Assistentes	-

# Seguro de Vida

## % Concessão

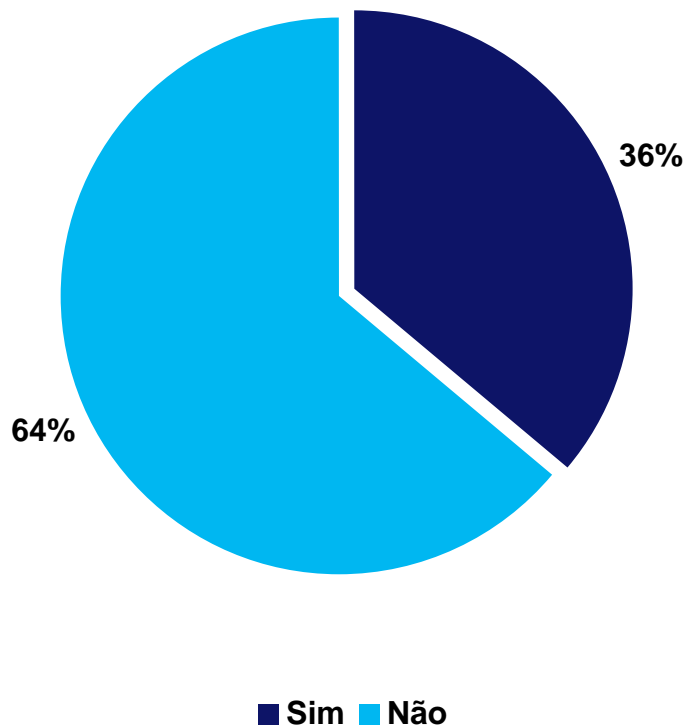


## % Médio de Subsídio

Nível Hierárquico	%
Diretor	100%
Gerência	100%
Supervisor	100%
Profissionais	100%
Assistentes	100%

# Auxílio Educação

## % Concessão



## % Médio de Subsídio

Nível Hierárquico	Graduação	Pós/MBA	Idiomas
Diretor	30%	63%	100%
Gerência	40%	60%	0%
Supervisor	40%	60%	0%
Profissionais	40%	40%	0%
Assistentes	40%	40%	0%

# Considerações Finais

- **Notamos que as práticas de remuneração das empresas participantes são bastante dissonantes, o que evidencia a ainda pouca unidade das empresas do setor;**
- **As empresas participantes tem praticas de remuneração competitivas em relação ao mercado nas posições de nível profissional, perdendo competitividade à medida que as posições atingem níveis hierárquicos mais altos;**
- **Por conta da nova lei do estágio, muitas Agências passaram a adotar programas de Trainees, ainda que os mesmos não sejam comparáveis aos encontrados no mercado;**

## Considerações Finais (cont.)

- **Ressaltamos que os cargos regidos pela CLT tendem a se concentrar nos níveis de entrada das Agências, e a medida que seus ocupantes galgam novas oportunidades nas empresas, os mesmos tendem a se tornar PJ.**
- **Ainda percebe-se a atuação dos sócios de maneira bastante presente nas empresas, tendo estado tanto à frente da gestão dos negócios, como também em ocupando posições de apoio, como Recursos Humanos;**
- **As agências que apresentam maior grau de profissionalização tendem a ter as menores proporções de PJs em suas estruturas em relação às demais empresas, o que caracteriza sua preocupação com aspectos de governança;**

## Considerações Finais (cont.)

- **Não percebemos ainda uma cultura de pagamento de incentivos baseados em desempenho na maioria das empresas, entendemos que este componente pode ser bastante efetivo tanto do ponto de vista de gestão do custo fixo da empresa como por conta da geração de riqueza para o empregado.**
- **A proporção encontrada entre CLTs e PJs no mercado analisado é de aproximadamente 55/45, o que denota o equilíbrio entre as posições destas duas naturezas.**

# Anexo: Geração Y, Mitos e Verdades

Pesquisa Especial Hay Group Insight

Caroline Marcon  
Flávia Leão  
Gabriel Ornellas  
Carolina Coffoni





# Entendendo as Gerações

**Tradicionai  
s**



**1920 até 1945**

**Baby  
Boomers**



**1945 até 1964**

**Geração X**



**1965 até 1979**

**Geração Y**



**1980 até 2000**

# A Geração Y: como se formaram?

## Geração Y



1980 até 2000

10-30 anos

Década de 80	Década de 90	Anos 2000
Aids	União Européia 1992	Projeto Genoma
Nova Constituição Brasileira	Impeachment de Fernando Collor	Políticos de esquerda na América Latina: Lula (Brasil), Evo Morales (Bolívia) Michelle Bachelet (Chile)
Política neoliberal- Ronald Reagan – EUA Margaret Thatcher – UK	Bomba no World Trade Center	Atentados ao World Trade Center e Pentágono. Guerra do Afeganistão e fim do governo Taliban.

# A Pesquisa Geração Y - Hay Group

<b>Quando:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Agosto / Setembro de 2009</li></ul>
<b>Como:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 52 perguntas agrupadas em 12 fatores</li><li>■ 3 questões abertas</li></ul>
<b>Quem:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 5.568 respondentes</li><li>■ 6 empresas</li></ul>
<b>Setores pesquisados:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Telecomunicações</li><li>■ Mídia</li><li>■ Construção Civil</li><li>■ Mineração</li><li>■ Bens de Consumo</li></ul>

As principais conclusões do estudo:

# Pesquisa Geração Y - Conclusões

- A **Retenção** desta geração é promovida por
  - Investimentos em **desenvolvimento**
  - Espaço para **autonomia**
  - **Respeito e Cooperação**
  - Ambiente **Ético**
- Intenção de **deixar a Empresa:**
  - Falta de perspectiva de **Carreira**
  - Baixa percepção de **meritocracia**
  - Pequeno investimento em **treinamento**
  - **Remuneração** inadequada

# Pesquisa Geração Y - Conclusões

- Ao contrário do que se pensa, há foco no **vínculo de longo prazo** com seu empregador;
- Há uma relação positiva com os **Superiores Imediatos**. Geração Y tem visão positiva sobre a gestão feita pelas demais gerações, no que se refere aos quesitos:
  - **Autonomia;**
  - Espaço para a **Inovação;**
  - Abertura ao **Diálogo;**
  - **Confiança.**

# Pesquisa Geração Y - Conclusões

**Carreira:** maior foco de dificuldade. Há necessidade de estimular comunicação bilateral

- **comunicar** melhor as políticas
- conhecer os **interesses pessoais** dos jovens

**Remuneração:** baixa percepção de **meritocracia**

# Obrigado!

[fabrizio.forti@haygroup.com](mailto:fabrizio.forti@haygroup.com)  
[gustavo.tavares@haygroup.com](mailto:gustavo.tavares@haygroup.com)

[www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)