

Desafios da produtividade

1



Encontrar maneiras de melhorar a produtividade em casa tem sido um dos grandes temas da pandemia – tanto para empregados como para empregadores –, por envolver aspectos estruturantes, comportamentais e familiares que demandam uma quantidade relevante de atenção e investimentos financeiros.

Internet rápida e ergonomia física adequada do ambiente seguem sendo dois grandes elementos que impactam a produtividade em casa, especialmente na perspectiva dos **empregados** [Gráfico 2].

Pela perspectiva dos **empregadores**, há um complicador adicional no horizonte, que é a necessidade de atender às novas demandas que chegam por parte dos **empregados**, como o desejo por mais flexibilidade, sem perder de vista a capacidade de manter-se alinhado aos direcionadores de negócios, pois grande parte das intervenções são novas e muitas delas jamais testadas.

Em razão disso, fala-se, com cada vez mais frequência, em práticas de gestão por cenários como alternativas ao desdobramento dos próximos meses. Também por isso, observa-se que a procura por metodologias e ferramentas ágeis aumentou consideravelmente, inclusive em setores tradicionalmente procedimentais.

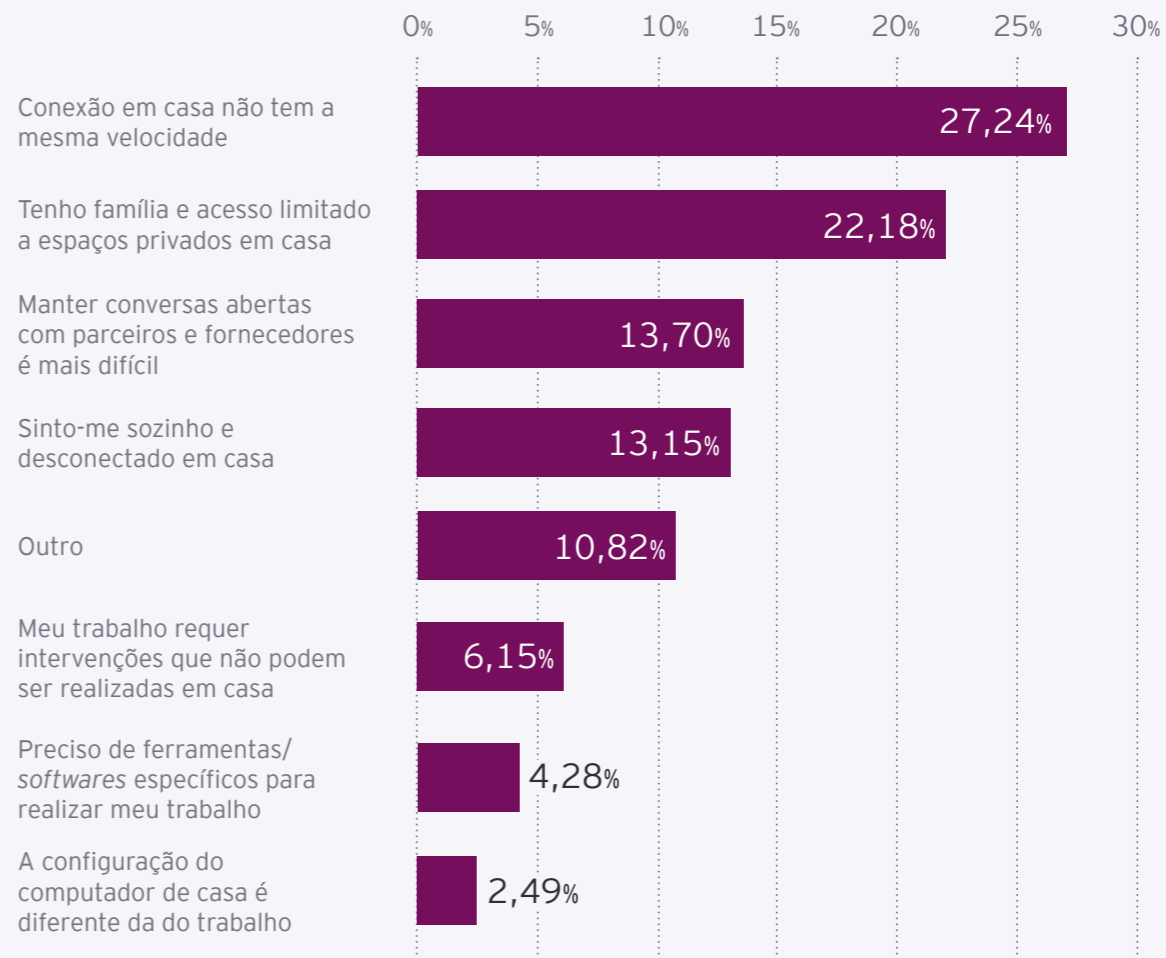
Por outro lado, a percepção predominante dos **empregados** é de que a produtividade aumentou no contexto da pandemia, muito embora ela caia de forma considerável quando recortamos a análise por gerações. Nesse sentido, isolando-se apenas as respostas das gerações Y e Z, o percentual cai de 75% para 61%, o que abre a discussão sobre produtividade ser uma derivada também da capacidade de concentração em um modelo de trabalho em que liberdade e autonomia são as normas. Aparentemente, profissionais mais experientes apresentam melhores indicadores em iguais condições.

Nos próximos meses, esperamos observar o aumento de iniciativas voltadas ao entendimento e à melhoria das experiências dos colaboradores em um regime híbrido de trabalho, do uso de ferramentas ágeis em rotinas tradicionais de negócios e de times organizados para a gestão de mudança. Durante a pandemia, muitas empresas implementaram tecnologias de automação e IA em *call centers*, centros de distribuição, supermercados e fábricas, com a finalidade de reduzir a presença humana e gerenciar os picos de demanda. Espera-se que iniciativas semelhantes sejam adotadas, com o objetivo de aumentar a produtividade e contribuir para um crescimento econômico mais veloz, além de melhorar a capacidade organizacional

Gráfico 2

Outros elementos que impactam a produtividade em casa

Desafios que empregados ainda encontram para permanecer produtivos remotamente⁽¹⁾



(1) Nesta seção da pesquisa, os respondentes ficaram limitados a selecionar somente uma das questões listadas no questionário



de tomar decisões críticas baseadas em dados.

Um último ponto tem a ver com o aumento de demandas relacionadas à gestão do bem-estar físico, emocional e financeiro como alavancas de produtividade. Muito embora relacionar os temas seja, historicamente, quase um tabu no meio empresarial – o aumento expressivo de casos reportados de *burnout* em casa, no intervalo de março a dezembro de 2020, e a correlação clara de que sua origem tem também a ver com incertezas como o desemprego, a crise econômica e a retomada lenta da pujança de mercado –, são esperadas ações específicas dos **empregadores** para apoiar seus **empregados** na manutenção do sensível equilíbrio pessoal e profissional. São esperadas, inclusive, ações de acolhimento mais claras, pois muitas das vítimas de *burnout* sofrem silenciosamente por receio de retaliação.

O foco em produtividade será uma constante e terá várias dimensões. Acabou o tempo do improviso e o tom deverá vir de cima.

Estratégia de custos diretos

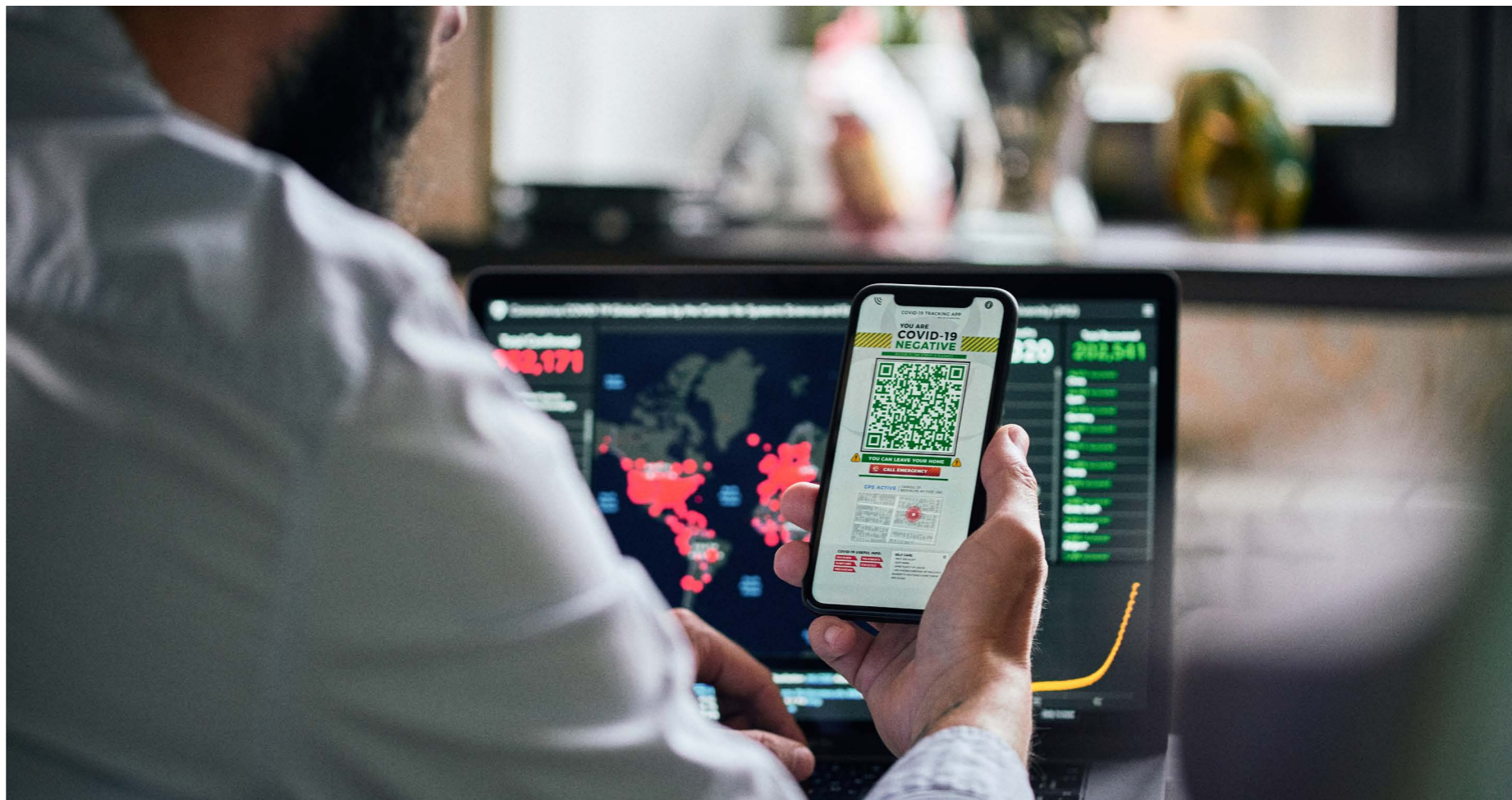
2



A preocupação com a estratégia de custos diretos foi claramente observada nos primeiros meses de pandemia, em decorrência das incertezas sobre seus desdobramentos e da imediata reação de todos os setores e mercados à demanda por iniciativas de Orçamentação Base Zero (OBZ) e Cash Conservation.

Nesse sentido, pudemos acompanhar o surgimento de muitas iniciativas estruturantes como revisão de desenho organizacional, papel do ambiente físico de trabalho, ajustes ao modelo operacional – Recursos Humanos, por exemplo, relativamente às práticas de *talent sourcing* e outros subprocessos –, mas poucas discussões relacionadas aos temas de salários e benefícios.

Hoje, – em vista dos aprendizados adquiridos até aqui e da perspectiva de vacinação em massa –, o cenário tem encorajado **empregadores** a falar mais abertamente e de forma propositiva sobre a importância de aproveitar o momento como impulso e, assim, conduzir adiante uma agenda mais criativa e menos ortodoxa de mudanças que, até antes da pandemia, era vista como uma lista aspiracional de tendências que inclui novas formas de planejar a força de trabalho, a flexibilização e personalização de salários e benefícios, o uso de tecnologias de automação e Inteligência Artificial de ponta



a ponta, a aplicação de metodologias avançadas de análise de dados para orientar decisões de negócios etc. [Gráfico 3]

Para os **empregados** [Gráfico 4], a expectativa é de que as variações

observadas nos custos diretos não sejam o resultado de ajustes na remuneração, mas da criação de lógicas flexíveis de organizar a força de trabalho e de seu corolário em governança, processos, estrutura operacional (e.g. ambiente físico e tecnologia).

Além disso, espera-se que as intervenções desenhadas pelos **empregadores** levem em conta a demanda dos **empregados** por customização individual – “ultra personalização” – e que, especialmente com relação à tecnologia, a experiência resultante seja equivalente à experimentada

Gráfico 3

Ações consideradas como parte da reavaliação de custos (visão do empregador)⁽¹⁾



Gráfico 4

Ações empresas deveriam considerar (visão do empregado)⁽¹⁾



(1) Nesta seção da pesquisa, os respondentes ficaram limitados a selecionar somente uma das questões listadas no questionário

na esfera pessoal (i.e. rápido, sem fricção, móvel e intuitiva).

Parece certo afirmar que a lógica tradicional de custos diretos será desafiada no desdobramento do pós-Covid-19. A expectativa por impactos amplos e moderados é evidente tanto do lado dos **empregados** (52%) quanto dos **empregadores** (70%). O dificultador no caminho será adequar as possibilidades que a tecnologia e as próprias aspirações individuais dos empregados aos fatores limitantes que a lei trabalhista impõe às organizações na América Latina.

Aprendizado contínuo

3



Quando as máquinas passam a realizar tarefas rotineiras, o conhecimento humano pode ser utilizado de novas formas para encontrar novas fontes de crescimento. Para que isso aconteça, as empresas precisam de uma abordagem

multifacetada para reduzir as lacunas de talentos digitais, criando parcerias com universidades, empresas de tecnologia, formuladores de políticas públicas, associações setoriais e organizações não governamentais (ONGs).

Empregados e empregadores parecem bem alinhados com relação aos desafios de aprendizado contínuo diante das transformações aceleradas pelo Covid-19. As demandas por aprimoramento passam por necessidades elementares de curadoria

de conteúdo até temas sofisticados de infraestrutura.

Os principais temas foram pontuados no **Gráfico 5**, abaixo.

Gráfico 5

Você está considerando ações pós-Covid-19 como parte da abordagem para aprendizado e formação de novas competências? ● Empregado ● Empregador



Outros aspectos interessantes relacionados ao desafio de *upskilling*:

- ▶ **83% dos empregadores** acreditam que o impacto de aprendizado contínuo na agenda de negócios será amplo e/ou moderado. No entanto, 62% acreditam que as lições da pandemia serão incorporadas ao *Business as Usual* (BAU) no momento subsequente;
- ▶ **72% dos empregadores** acreditam receber treinamento e ter acesso a conteúdo de relevância. Apenas **35% dos empregadores** indicam estar preparados para atender às novas demandas de seus clientes; e
- ▶ **Empregados** valorizam aspectos sensoriais da experiência do aprendizado contínuo, ao mesmo tempo em que os **empregadores** parecem focar em aspectos do modelo operacional, como estrutura e segurança de dados;
- ▶ A primordialidade de ressignificar a agenda de mobilidade internacional, sem perder de vista que é, essencialmente, uma alavanca de aceleração de talentos.

A necessidade de nivelar as expectativas dos dois grupos parece ser uma hipótese válida a ser explorada. A assimetria de entendimentos e conceitos pode estar por trás da frase “treinamos muito e



aprendemos pouco”, porque, de fato, gera mais complexidade de leitura de contexto e impacta negativamente a capacidade organizacional de seguir acelerada na agenda de transformação.

Outro ponto a ser acompanhado é a expectativa por soluções de tecnologia aplicadas ao desenvolvimento organizacional. Na opinião da imensa maioria dos **empregados** – 85% no total e 94% para os respondentes do Brasil –

a demanda por inovação deve aumentar significativamente, dado que vai de encontro com a própria percepção dos **empregadores**, que é a de que investir em tecnologia – e.g. ferramentas de colaboração, velocidade, mobilidade etc. – trará um impacto significativo na capacidade de se ajustarem às novas demandas do mercado.

Finalmente, interessante notar o aparecimento de temas como Liderança,

Gestão de Mudança e Diversidade entre as cinco grandes prioridades de aprendizado contínuo para ambos **empregados** e **empregadores**. Na nossa avaliação, a identidade sinaliza claramente o desafio de evoluir cultura como a última derivada da jornada de transformação. Não há um prognóstico cartesiano para o desafio, mas é seguro afirmar que deve considerar aspectos como visão de longo prazo, clareza de papéis e comportamentos e proximidade como alavancas de motivação.

Conclusão

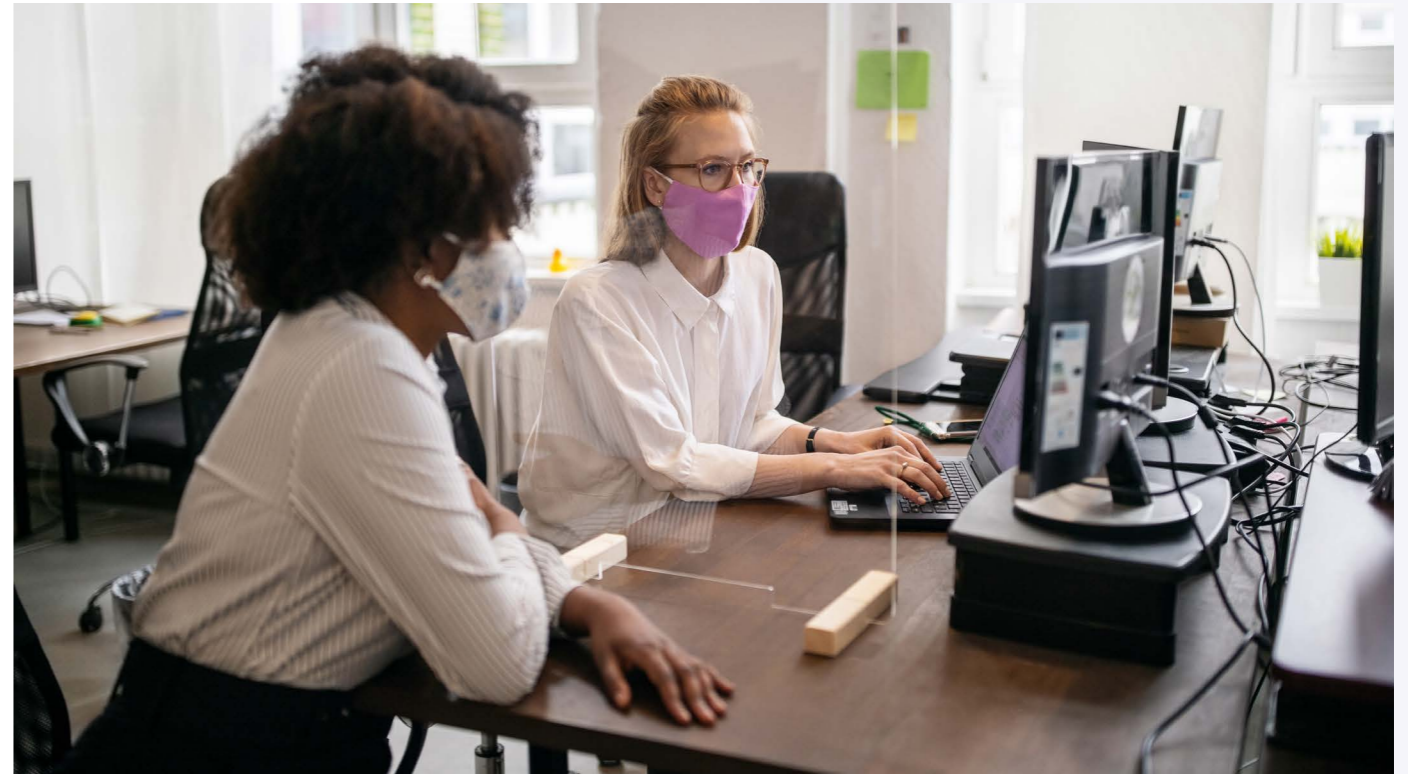
Grandes oportunidades de melhorias no mundo dos negócios deverão ser observadas no desdobramento do retorno físico aos escritórios, sobretudo aquelas voltadas a temas que correlacionam eficiência com flexibilidade em larga escala, sempre que possível e fundamentalmente centradas no humano.

Apesar de grande parte das expectativas e prioridades que empregados e empregadores, respectivamente, depositam com relação ao futuro que está, em certa medida, mapeado, a quantidade de incertezas ainda é muito grande e vai demandar a combinação de pragmatismo com curiosidade e experimentação como base para a construção de propostas que possam ajudar a pavimentar o caminho em direção à melhoria do mundo de negócios.

Uma das poucas convicções que temos é de que, da mesma forma que a dinâmica das nossas vidas foi alterada pelo surgimento

de tecnologias cada vez mais intuitivas e fundamentadas em dados, a dinâmica do trabalho foi definitivamente modificada dentro do contexto da pandemia e não deve retornar ao antigo “normal”, mesmo em setores historicamente ancorados em conceitos tradicionais de gestão de negócios/pessoas.

Hoje, a pressão por mudanças é enorme e as condições para promovê-las talvez nunca foram tão favoráveis. Entretanto, temos de manter o foco na necessidade de acompanhar os próximos passos de perto, porque a tentação de ceder às incertezas



e, assim, retornar aos modelos antigos como porto seguro pode comprometer a capacidade de imprimir velocidade e eficiência às iniciativas que devem ser experimentadas, aperfeiçoadas e internalizadas “as we go”.

De igual maneira, temos que, constantemente, analisar e calibrar a aplicação de novos conceitos aos desafios estratégicos de cada negócio. Algumas dimensões que podem ajudar na definição de planos de ação para o próximo intervalo de 6 a 9 meses:

1. Eficiência operacional

Juntamente a qualquer mudança relevante nas práticas e na governança vigentes, as organizações devem manter-se atentas à sua capacidade de, continuamente, produzir da forma certa e com o custo correto. Automação e disciplina de gestão entram nessa agenda. Entra também o planejamento adequado de toda a força de trabalho, de forma a buscar sempre por alternativas que ativem as alavancas que ajudem as pessoas a liberar seus potenciais criativos e a buscar por resultados extraordinários;

2. Aprendizado contínuo

Importante reconhecer que o contexto pós-Covid-19 vai demandar um conjunto de novas competências técnicas e comportamentais em todos os níveis e setores das organizações e deve exigir um trabalho investigativo no sentido de entender onde as lacunas estão e como direcionar as pessoas da forma correta e mais eficiente em suas jornadas de desenvolvimento. Tecnologia, análise de dados e ciência comportamental aparecem como novidades nesse desafio, muito mais para identificar os motivadores que levam as pessoas a querer aprender, a se “apresentar para o jogo” e a buscar ativa e constantemente por seu desenvolvimento;

3. Experiência do colaborador

Melhorar as experiências dos colaboradores em suas várias jornadas nas organizações vem aparecendo como uma das quatro grandes tendências em gestão de pessoas desde 2017-18. No contexto do pós-pandemia, entender como amplificar intencionalmente a percepção de valor dos colaboradores nas várias interações no âmbito profissional – i.e. com tecnologia, processos, modelos de gestão e, especialmente, líderes – será uma das grandes fronteiras entre as organizações “best employers” e as que combaterão no inglório campo do “talent war” por falta de propostas de valor mais abrangentes, de longo prazo e centradas nos colaboradores;



4. Desenho organizacional

Não temos dúvidas de que o tema deve voltar à lista de prioridades dos líderes empresariais nos próximos meses, dados os impactos negativos que estruturas verticalizadas e em silos podem representar à capacidade organizacional de promover mudanças rápidas e de se ajustar continuamente a uma realidade de mercado cada vez mais dinâmica e instável. Nesse sentido, a busca por estruturas que permitem a fluidez de ideias e incentivem a colaboração tende a se intensificar como decorrência dos ajustes fundamentais que devem acontecer no desdobramento do pós-pandemia;

5. Cultura

Talvez um dos aspectos mais críticos e importantes será mobilizar organizações inteiras à necessidade de evoluir culturas maduras e construídas no entorno de uma lógica empresarial centrada em conceitos de comando e controle, hierarquia e senioridade. Uma das lições aprendidas durante a pandemia é a de que modelos de gestão mais colaborativos, transparentes e empáticos possuem maior propensão de apresentar resultados mais relevantes quando o assunto é inovação e adaptabilidade, requisitos obrigatórios no contexto de novas formas de trabalhar. Novamente, tecnologia, dados e ciência comportamental devem assumir papéis de relevância no direcionamento dos próximos passos;

6. ESG

A necessidade de alinhar estratégias empresariais à agenda de *Environmental, Social, and Corporate Governance* ganhou impulso no contexto da pandemia, em particular do “S”, por conta das ações de preservação de posições de trabalho e assistenciais em um cenário de paralisação econômica potencializada por protocolos de *lockdown*. O compromisso com ESG tem sido considerado um dos fatores determinantes para a decisão de novos entrantes no mercado de trabalho e deve ganhar importância ao longo dos próximos anos na ampliação do conceito de *Employee Value Proposition* (EVP);

7. Gestão de mudança

Por fim, a disciplina que todos necessitamos para mudar sem dor. De uma forma simples, gestão de mudança no pós-pandemia deve ser assim: inclusiva, devagar e consistente. Não temos espaços para radicalismos nesse momento de tantas incertezas, por isso a habilidade de planejar as ações em etapas pequenas e mensuráveis como forma de aumentar a favorabilidade de times inteiros passa a ser uma disciplina necessária a todas as organizações.



Novamente, o futuro é incerto e muito promissor. Acreditamos que as organizações com habilidade para coordenar as ações de retomada em cada uma das dimensões, bem como de manter toda uma geração de líderes alinhada à necessidade de buscar por modelos alternativos de gestão – e de liderança, inclusive –, será um grande diferencial no desafio de aproveitar ao máximo as oportunidades da retomada.

Acreditamos também que o uso extensivo de tecnologias de automação, análise avançada de dados e ferramentas ágeis de gestão que ajudem a simplificar a leitura do contexto e a fomentar a capacidade de adaptação organizacional serão igualmente diferenciais.

Apêndice

Nesta pesquisa sobre o trabalho reimaginado, o setor de serviços se destaca com o maior percentual de participação entre os principais segmentos de mercado, sendo 20% somente no Brasil, de um total de 18% de respondentes por segmento pesquisado. O Brasil também foi o país que apresentou o maior número de respondentes, abrangendo 40% do total, seguido de México (23%), Colômbia (15%), Argentina (8%), Chile (6%) e Peru (6%), respectivamente.

Os gráficos apresentados nas próximas páginas incluem os impactos da Covid-19 na forma de trabalhar - de maneira **ampla, moderada ou limitada** - sob o ponto de vista tanto de **empregados** quanto de **empregadores**, comparando os efeitos entre os setores no Brasil.

Gráfico 6

Participação da pesquisa por segmento

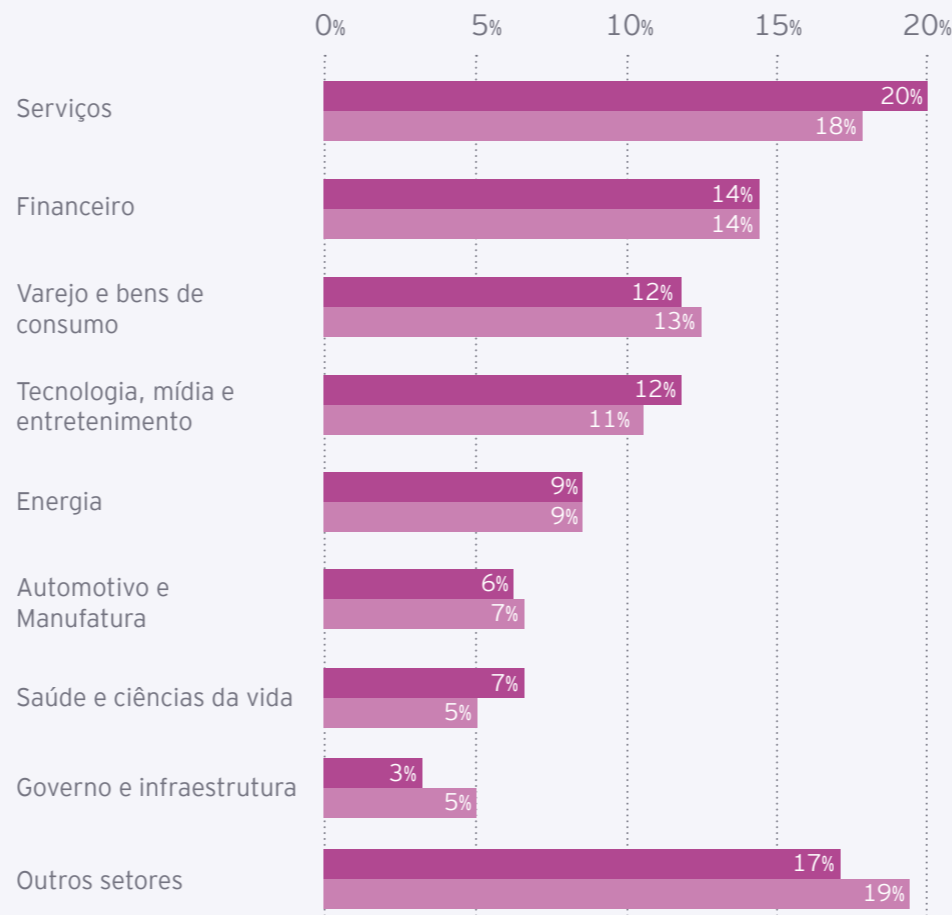


Gráfico 7

Participação da pesquisa por país (em %)

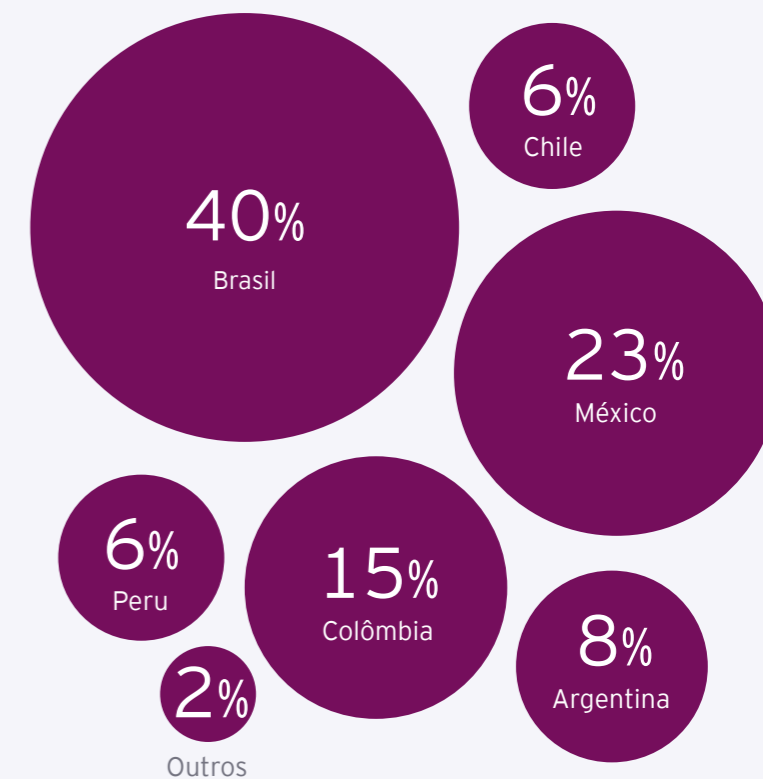


Gráfico 8

Impactos das mudanças da COVID-19 na visão do empregador **Perspectiva ampla**

● 0 a 20% ● 21 a 40% ● 41 a 60% ● 61 a 80%

	Ambiente físico	Aprendizado e desenvolvimento	Custos da força de trabalho	Disrupção de negócios	Ferramenta digitais e tecnologia	Mobilidade de pessoas	Segurança da força de trabalho	Trabalho remoto
Automotivo e Manufatura	60%	50%	10%	20%	40%	40%	70%	40%
Energia	46%	21%	17%	13%	50%	46%	71%	29%
Financeiro	53%	53%	20%	27%	73%	47%	60%	60%
Governo e infraestrutura	38%	13%	13%	0%	63%	75%	75%	38%
Saúde e ciências da vida	22%	22%	4%	22%	35%	30%	35%	17%
Serviços	24%	37%	13%	45%	37%	47%	53%	37%
Tecnologia, mídia e entretenimento	33%	33%	12%	21%	42%	55%	55%	45%
Varejo e bens de consumo	53%	33%	14%	17%	36%	36%	75%	47%
Outros setores	67%	33%	0%	0%	67%	33%	67%	67%
BRASIL	39%	33%	13%	23%	44%	45%	60%	39%

Gráfico 9

Impactos das mudanças da COVID-19 na visão do empregador **Perspectiva moderada**

● 0 a 23% ● 24 a 45% ● 46 a 67% ● 68 a 90%

	Ambiente físico	Aprendizado e desenvolvimento	Custos da força de trabalho	Disrupção de negócios	Ferramenta digitais e tecnologia	Mobilidade de pessoas	Segurança da força de trabalho	Trabalho remoto
Automotivo e Manufatura	30%	40%	50%	60%	60%	50%	20%	40%
Energia	46%	58%	42%	46%	29%	42%	25%	63%
Financeiro	47%	20%	53%	33%	20%	53%	40%	40%
Governo e infraestrutura	38%	63%	63%	88%	25%	13%	25%	63%
Saúde e ciências da vida	57%	65%	65%	35%	43%	48%	52%	61%
Serviços	63%	45%	74%	34%	58%	45%	37%	50%
Tecnologia, mídia e entretenimento	52%	48%	55%	55%	39%	30%	42%	42%
Varejo e bens de consumo	39%	56%	53%	50%	56%	53%	19%	44%
Outros setores	33%	33%	33%	67%	0%	33%	33%	0%
BRASIL	49%	50%	57%	46%	44%	43%	34%	49%

Gráfico 10

Impactos das mudanças da COVID-19 na visão do empregador **Perspectiva limitada**

● 0 a 17% ● 18 a 35% ● 36 a 53% ● 54 a 70%

	Ambiente físico	Aprendizado e desenvolvimento	Custos da força de trabalho	Disrupção de negócios	Ferramenta digitais e tecnologia	Mobilidade de pessoas	Segurança da força de trabalho	Trabalho remoto
Automotivo e Manufatura	10%	10%	40%	20%	0%	10%	10%	20%
Energia	8%	21%	42%	42%	21%	13%	4%	8%
Financeiro	0%	27%	27%	40%	7%	0%	0%	0%
Governo e infraestrutura	25%	25%	25%	13%	13%	13%	0%	0%
Saúde e ciências da vida	22%	13%	30%	43%	22%	22%	13%	22%
Serviços	13%	18%	13%	21%	5%	8%	11%	13%
Tecnologia, mídia e entretenimento	15%	18%	33%	24%	18%	15%	3%	12%
Varejo e bens de consumo	8%	11%	33%	33%	8%	11%	6%	8%
Outros setores	0%	33%	67%	33%	33%	33%	0%	33%
BRASIL	12%	17%	30%	31%	13%	12%	6%	12%

Gráfico 11

Impactos das mudanças da COVID-19 na visão do empregado

Perspectiva ampla

● 0 a 23% ● 24 a 45% ● 46 a 67% ● 68 a 90%

	Remuneração	Organização	Tecnologia
Automotivo e Manufatura	5%	57%	57%
Energia	6%	33%	56%
Financeiro	13%	38%	52%
Governo e infraestrutura	13%	88%	50%
Saúde e ciências da vida	9%	45%	55%
Serviços	10%	46%	51%
Tecnologia, mídia e entretenimento	12%	36%	40%
Varejo e bens de consumo	0%	41%	64%
Outros setores	17%	35%	46%
BRASIL	11%	41%	50%

Perspectiva moderada

● 0 a 17% ● 18 a 35% ● 36 a 53% ● 54 a 70%

	Remuneração	Organização	Tecnologia
Automotivo e Manufatura	67%	33%	24%
Energia	44%	56%	39%
Financeiro	50%	50%	45%
Governo e infraestrutura	25%	13%	38%
Saúde e ciências da vida	45%	27%	36%
Serviços	44%	41%	47%
Tecnologia, mídia e entretenimento	28%	36%	44%
Varejo e bens de consumo	50%	59%	36%
Outros setores	42%	49%	49%
BRASIL	45%	45%	44%

Perspectiva limitada

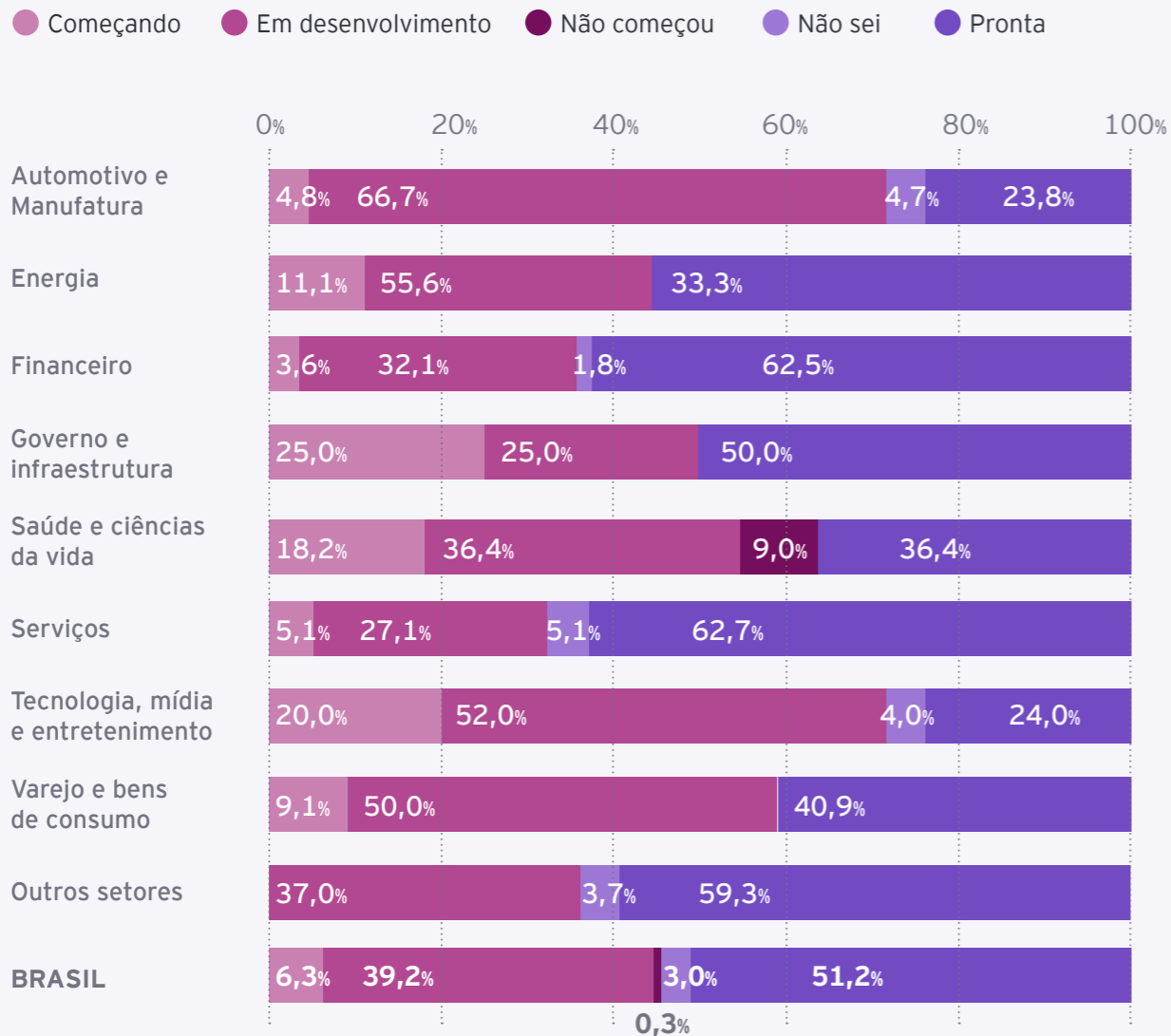
● 0 a 16% ● 17 a 33% ● 34 a 50% ● 51 a 65%

	Remuneração	Organização	Tecnologia
Automotivo e Manufatura	29%	10%	19%
Energia	50%	11%	6%
Financeiro	38%	13%	4%
Governo e infraestrutura	63%	0%	13%
Saúde e ciências da vida	45%	27%	9%
Serviços	46%	14%	2%
Tecnologia, mídia e entretenimento	60%	28%	16%
Varejo e bens de consumo	50%	0%	0%
Outros setores	41%	16%	5%
BRASIL	44%	14%	6%

Gráfico 12

Impactos das mudanças da COVID-19 na visão do empregado

Prontidão



Expectativa de trabalho remoto pós-Covid-19 (por semana)

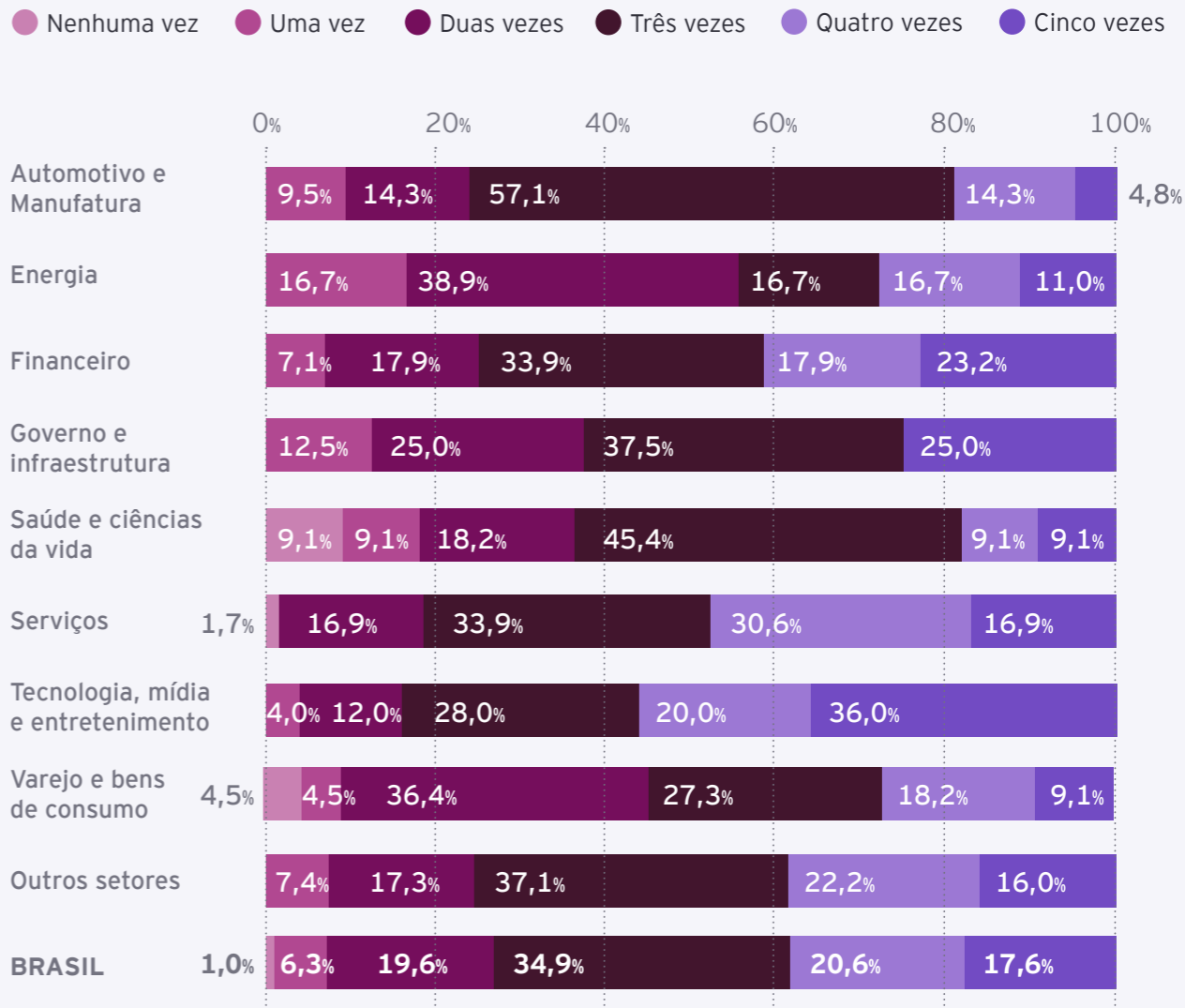
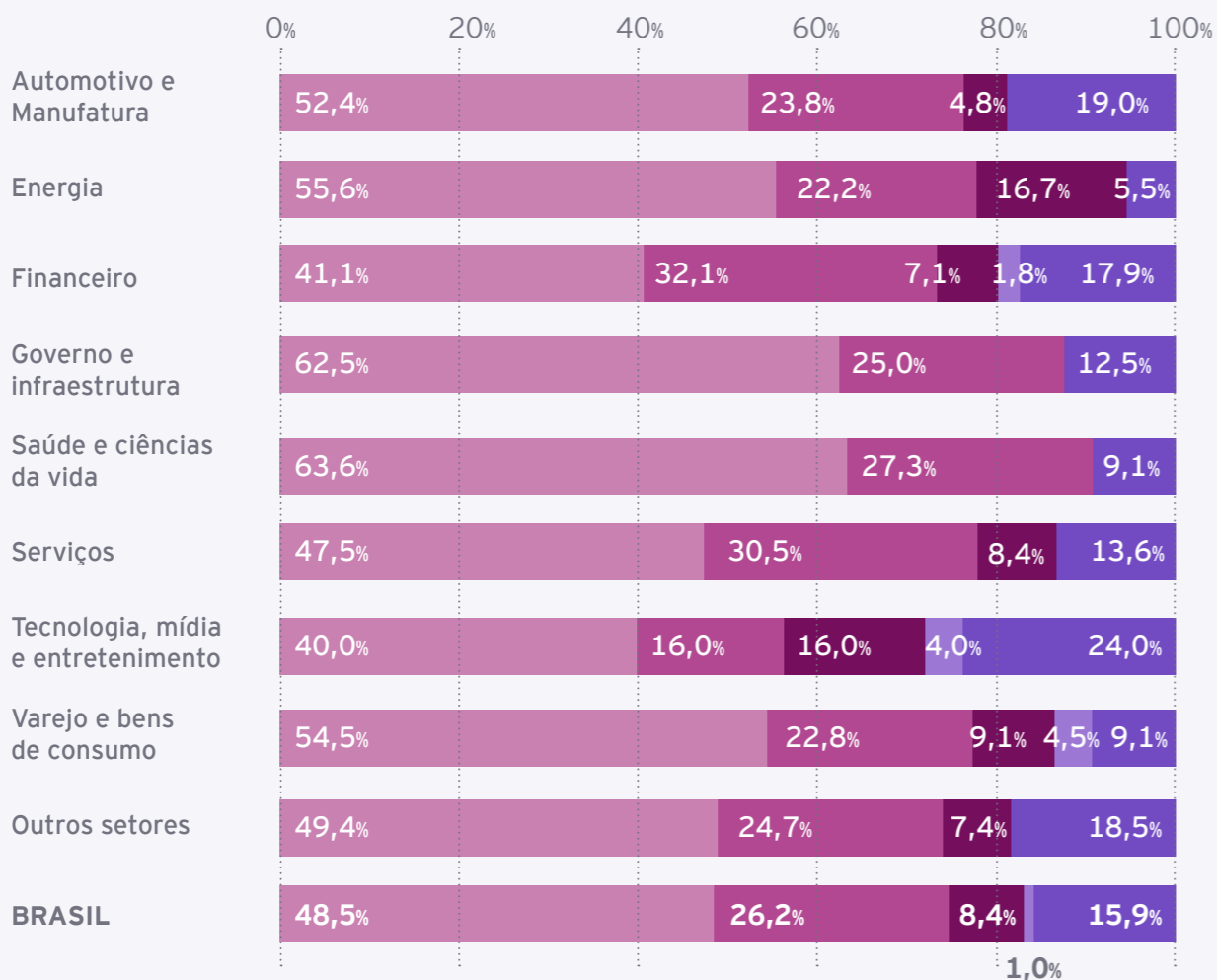


Gráfico 13

Impactos das mudanças da COVID-19 na visão do empregado

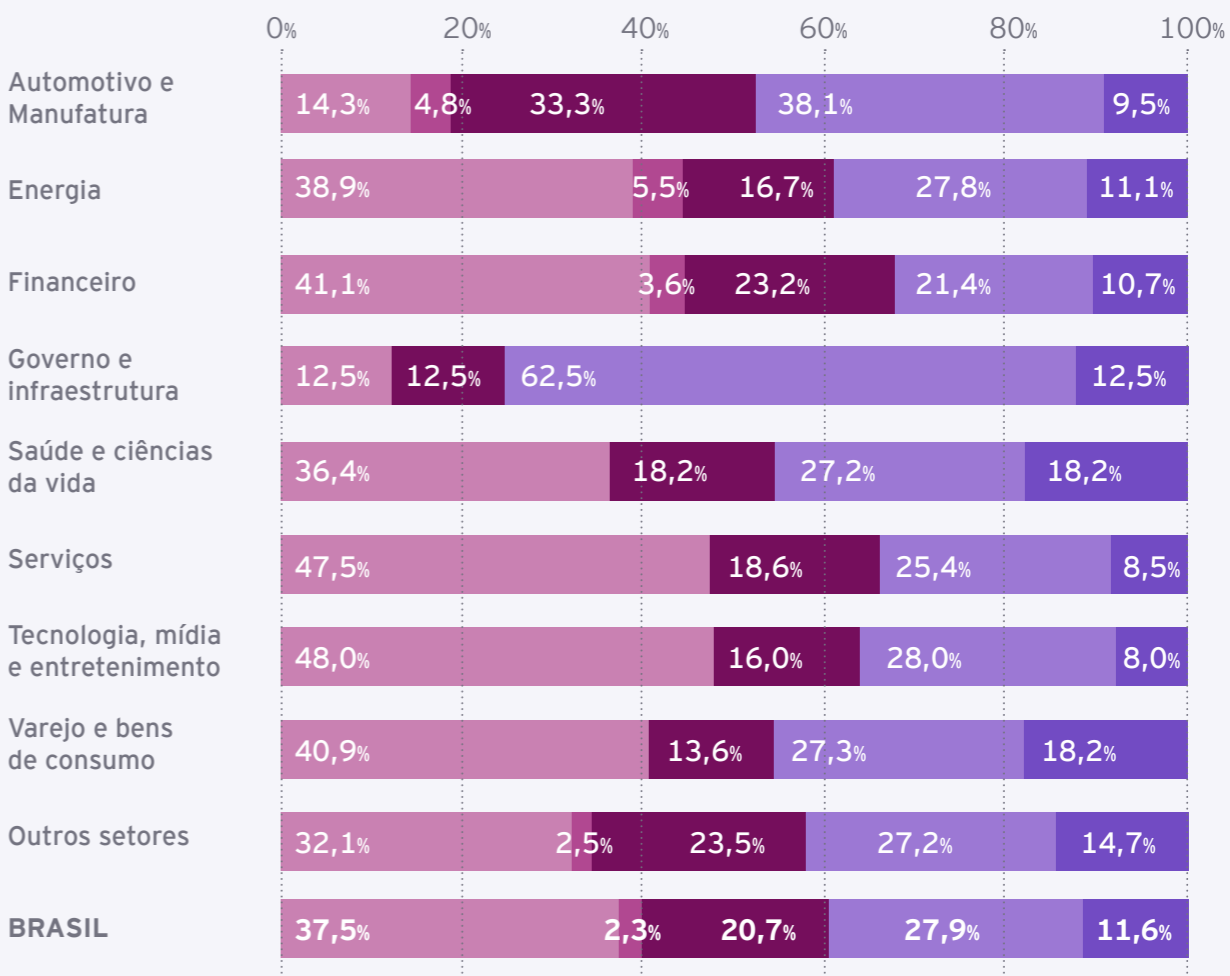
Treinamentos adequados

- Concordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Discordo totalmente
- Não concordo, nem discordo



Produtividade

- Muito mais produtivo
- Muito menos produtivo
- Não vejo diferença
- Um pouco mais produtivo
- Um pouco menos produtivo



Contatos EY People Advisory Services

Daniela Brites

Gerente sênior – Cultura e Transformação

daniela.brites@br.ey.com

Daniella Mazzoni

Sócia – Mobilidade Internacional

daniella.mazzoni@br.ey.com

Karina Affonso

Diretora executiva – Gestão da Mudança e Learning

karina.affonso@br.ey.com

Marcelo Godinho

Sócio-líder para EY South Latin America

marcelo.godinho@br.ey.com

Miguel Assunção

Sócio – Reestruturação Organizacional,
Eficiência Operacional e Ágil

miguel.assuncao@br.ey.com

Oliver Kamakura

Sócio – Employee Experience,
Learning & Change Management

oliver.kamakura@br.ey.com

Roberto Azevedo

Sócio – Desenho Organizacional & Remuneração

roberto.azevedo@br.ey.com

Tatiana Carmona

Sócia – Employment Law

tatiana.carmona@br.ey.com

Tatiana Ponte

Sócia – Diversidade & Inclusão

tatiana.ponte@br.ey.com



EY | Building a better working world

Sobre a EY

A EY existe para construir um mundo de negócios melhor, ajudando a criar valor no longo prazo para seus clientes, pessoas e sociedade e gerando confiança nos mercados de capitais.

Tendo dados e tecnologia como viabilizadores, equipes diversas da EY em mais de 150 países oferecem confiança por meio da garantia da qualidade e contribuem para o crescimento, transformação e operação de seus clientes.

Com atuação em assurance, consulting, strategy, tax e transactions, as equipes da EY fazem perguntas melhores a fim de encontrarem novas respostas para as questões complexas do mundo atual.

EY se refere à organização global e pode se referir a uma ou mais afiliadas da Ernst & Young Global Limited, cada uma delas uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, companhia britânica limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY coleta e utiliza dados pessoais, bem como uma descrição dos direitos individuais de acordo com a legislação de proteção de dados, estão disponíveis em ey.com/privacy. As afiliadas da EY não exercem o direito se essa prática for proibida pelas leis locais. Para mais informações sobre a nossa organização, visite ey.com.br.

Este comunicado foi emitido pela EYGM Limited, integrante da organização global da EY que também não presta serviços a clientes.

©2021 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

ey.com.br

[Facebook](#) | EYBrasil

[Instagram](#) | eybrasil

[Twitter](#) | EY_Brasil

[LinkedIn](#) | EY

[Youtube](#) | EYBrasil