

**CONHEÇA UM CSC
DESENHADO PARA O FUTURO,
O CENTRO DE EXCELÊNCIA
(COE) DA YARA BRASIL.**

//Meet a SSC designed for the future, Yara Brazil's Center of Excellence (CoE).

Por onde iremos?

//Where are we headed to?
Carlos Magalhães

Saiba Mais // Learn More

Conheça outros Cases e Ensaios.
// Discover other Case Studies and Essays.
www.xcellence.com.br

XMAGAZINE



// Pág. 04

**Conheça um CSC
desenhado para o
futuro, o Centro de
Excelência (CoE)
da Yara Brasil.**

//Meet a SSC designed for the future, Yara Brazil's Center of Excellence (CoE).

// Pág. 22

Por onde iremos?

// Where are we headed to?

Carlos Magalhães



EDITORIAL

Bem-vindos.

Nesta Edição da XMagazine vamos conhecer o CASE do Centro de Excelência Yara, um Serviços Compartilhados que já nasceu para atender as mais exigentes demandas dos clientes e de seus negócios.

No Ensaio desta edição vamos falar um pouco sobre o momento em que vivemos e quais caminhos devemos tomar para o próximo ano. A pergunta é PARA ONDE IREMOS? E nos desafia a pensar sobre a nova força de trabalho que moverá as organizações, a cultura organizacional e as questões de diversidade, equidade e inclusão perante o novo ecossistema empresarial em transformação nesta fase pós-covid.

Obrigado pela atenção e sucesso a todos em 2023.

Welcome.

In this Edition of XMagazine, we will get to know the CASE of the Yara Center of Excellence, a Shared Services that was born to meet the most demanding demands of customers and their businesses.

In this issue's Essay we will talk a little about the moment we are living in and which paths we should take for the next year. The question is WHERE ARE WE GOING? And it challenges us to think about the new force of work that will move organizations, organizational culture and issues of diversity, equity, and inclusion in the face of the new business ecosystem in transformation at this post-covid moment.

Thank you for your attention and success to all in 2023.

Carlos Magalhães

XMagazine

Diretor Editorial // Editorial Director
Carlos Magalhães

Publicação Trimestral Online

// Quarterly Publication Online
Distribuição Livre
// Free Distribution

Info:

marketing@xcellence.com.br
www.xcellence.com.br

ÍNDICE

Case

Conheça um CSC desenhado para o futuro, o Centro de Excelência (CoE) da Yara Brasil.

- Página - 04

// Meet a SSC designed for the future, Yara Brazil's Center of Excellence (CoE).

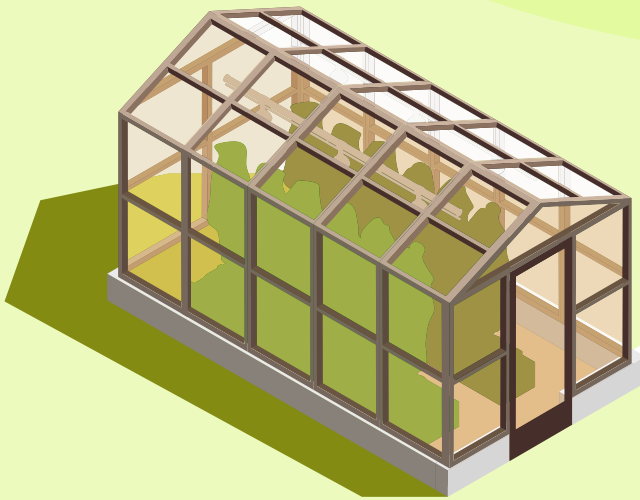
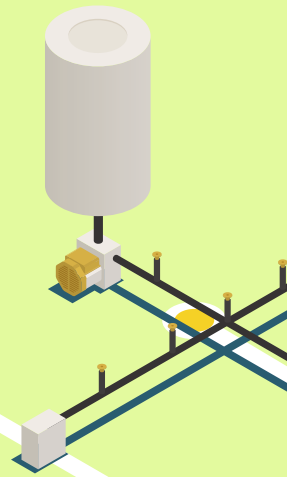
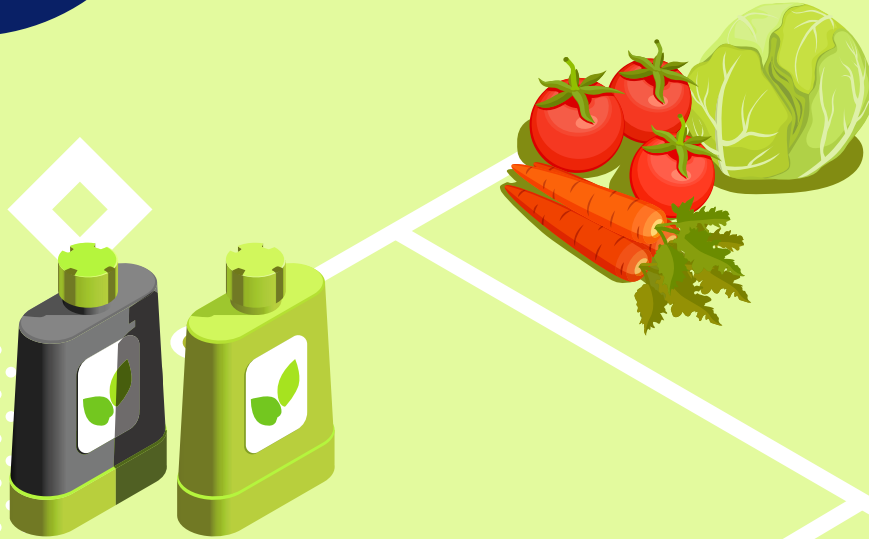
Ensaio

Por onde iremos?

// Where are we headed to?

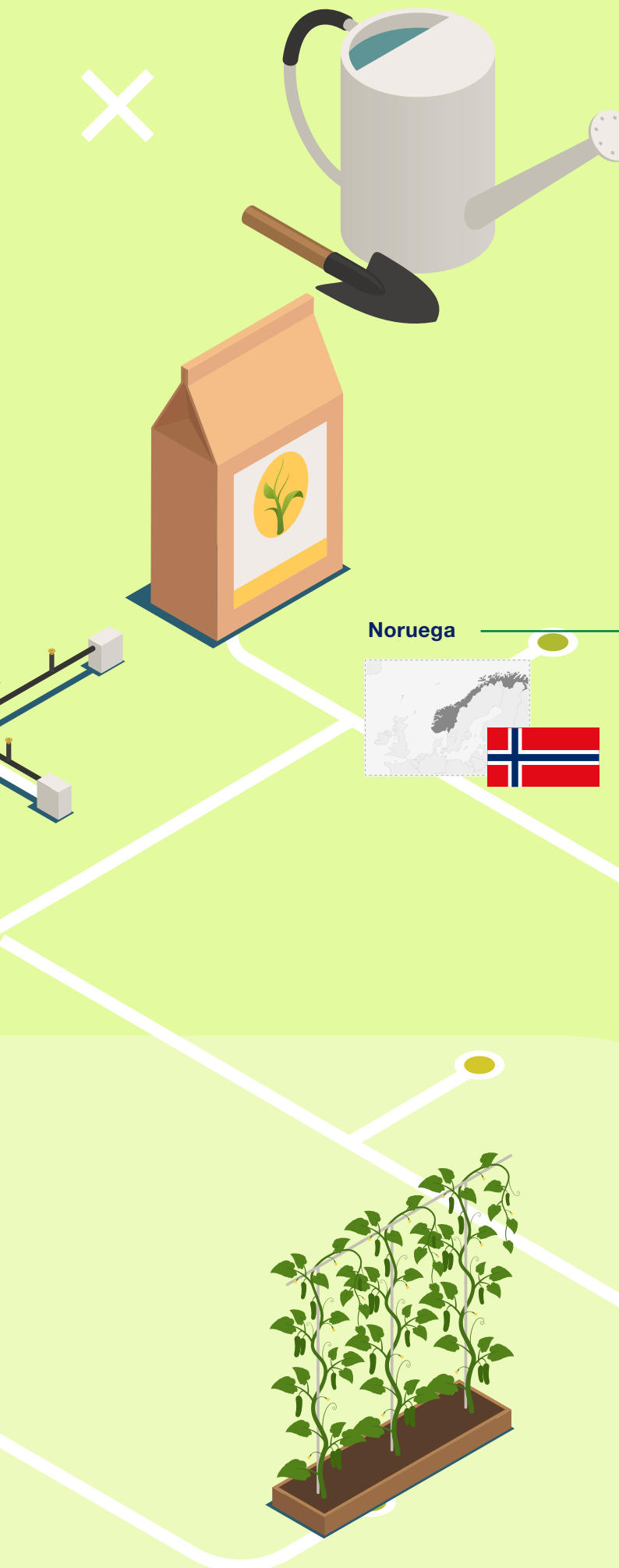
Carlos Magalhães

- Página - 22



**Conheça um CSC
desenhado para o
futuro, O Centro de
Excelência (CoE)
da Yara Brasil.**

//Meet a SSC designed for the future, Yara Brazil's
Center of Excellence (CoE).



Uma empresa global // A global company

A Yara é a empresa líder mundial em nutrição de plantas, desenvolvendo soluções nutricionais para aumentar a produtividade das lavouras e digitais para otimizar o dia a dia do produtor rural, além de soluções industriais para a redução de poluentes, melhorando a qualidade do ar das cidades. A empresa tem capilaridade global, operando em todos os principais polos agrícolas mundiais.

// Yara is the world leader in plant nutrition, and develops nutritional solutions to increase crop productivity and digital solutions to optimize the daily life of rural producers, as well as industrial solutions to reduce pollutants, improving quality of city air. The company has global reach, operating in all of the world's main agricultural hubs.

Atividade // Activity

A Yara é uma empresa química norueguesa. Produz, distribui e vende fertilizantes minerais à base de nitrogênio e produtos industriais relacionados.

// Yara is a Norwegian chemical company. Produces, distributes and sells nitrogen-based mineral fertilizers and related industrial products.

Atuação no Brasil // Operations in Brazil

A empresa chegou ao Brasil na década de 1970 e, ao longo dos últimos anos, realizou diversas aquisições até se tornar uma das principais empresas no segmento de fertilizantes no país – só na última década, a empresa investiu R\$ 15 bilhões em aquisições de empresas, modernização, ampliação e construção de fábricas e unidades misturadoras. A empresa possui cerca de 6 mil colaboradores atuando para desenvolver soluções nutricionais sustentáveis para todos os perfis de produtores e culturas, colaborando com o fomento da agricultura e o protagonismo do país no desafio de alimentar uma população mundial crescente.

// The company began its activities in Brazil in the 1970s and, over the last few years, made several M&A operations that made it one of the major players in the fertilizer industry in the country – in the last decade alone, the company invested R\$ 15 billion in company acquisitions, modernization, expansion and construction of factories and mixing units. The company has around 6,000 employees working to develop sustainable nutritional solutions for all profiles of producers and cultures, collaborating with the promotion of agriculture and the country's leading role in the challenge of feeding a growing world population.



Sobre a Yara

A Yara, líder mundial em nutrição de plantas, cultiva conhecimento para alimentar o mundo e proteger o planeta de forma responsável. Para concretizar esses compromissos, desenvolve ferramentas agrícolas digitais destinadas à agricultura de precisão e trabalha em estreita colaboração com seus parceiros em toda a cadeia de valor de alimentos. Fundada na Noruega, em 1905, para resolver a emergente crise de fome na Europa, está presente no mundo todo, com mais de 17 mil colaboradores, operações em mais de 60 países e atuação em mais de 160 nações, com um objetivo comum: construir um futuro alimentar positivo para a natureza. Em 2020, a companhia adotou uma nova estrutura global organizacional, com operações direcionadas para suas unidades regionais, além de uma divisão de Plantas Globais/Excelência Operacional, e uma nova função de Farming Solutions, refletindo maior foco no cliente.

No Brasil, a Yara está presente em todos os principais polos agrícolas, desenvolvendo soluções nutricionais sustentáveis para todos os perfis de produtores e culturas, colaborando com o crescimento da agricultura e o protagonismo do país no desafio de alimentar uma população mundial crescente. Desde que se instalou no Brasil, a Yara vem trabalhando para fomentar a produção nacional de fertilizantes, reduzindo a dependência de importação de matéria-prima e, consequentemente, o custo final dos insumos ao produtor. A empresa, que tem sede em São Paulo (SP), possui 5 unidades de produção de fertilizantes e misturadoras em mais de 20 cidades, além do escritório corporativo e do Centro de Excelência.

About Yara

Yara, a global leader in plant nutrition, cultivates knowledge to feed the world and protect the planet responsibly. To stand by these commitments, Yara develops digital farming tools aimed at precision agriculture and works closely with its partners across the food value chain. Founded in Norway, in 1905, to solve the emerging hunger crisis in Europe, it is present worldwide, with more than 17 thousand employees, operations in more than 60 countries and businesses in more than 160 nations, with a common objective: to build a positive food future for nature. In 2020, the company adopted a new global organizational structure, with operations directed to its regional units, in addition to a Global Plants/Operational Excellence division, and a new Farming Solutions function, reflecting greater customer focus.

In Brazil, Yara is present in all the main agricultural centers, developing sustainable nutritional solutions for all profiles of producers and cultures, collaborating with the growth of agriculture and the country's leading role in the challenge of feeding a growing world population. Since it was established in Brazil, Yara has been working to promote the national production of fertilizers, reducing dependence on imported raw materials and, consequently, the final cost of inputs to the producer. The company, which is headquartered in São Paulo (SP), has 5 fertilizer and mixer production units in more than 20 cities, in addition to the corporate office and a Center of Excellence.



CULTIVAR UM FUTURO ALIMENTAR POSITIVO PARA A NATUREZA

A Yara, líder mundial em nutrição de plantas, está ampliando sua atuação rumo à descarbonização da produção agrícola e de outros setores. Por meio da combinação de conhecimento agrônomo, insumos inteligentes para o clima, soluções digitais e fluxos de receita verde para o campo, trabalhamos ao lado do produtor rural e da indústria de alimentos para construirmos juntos um futuro mais sustentável e próspero para todos.



Para saber mais sobre todas as iniciativas utilize o QR CODE ao lado ou acesse o site yarabrasil.com.br

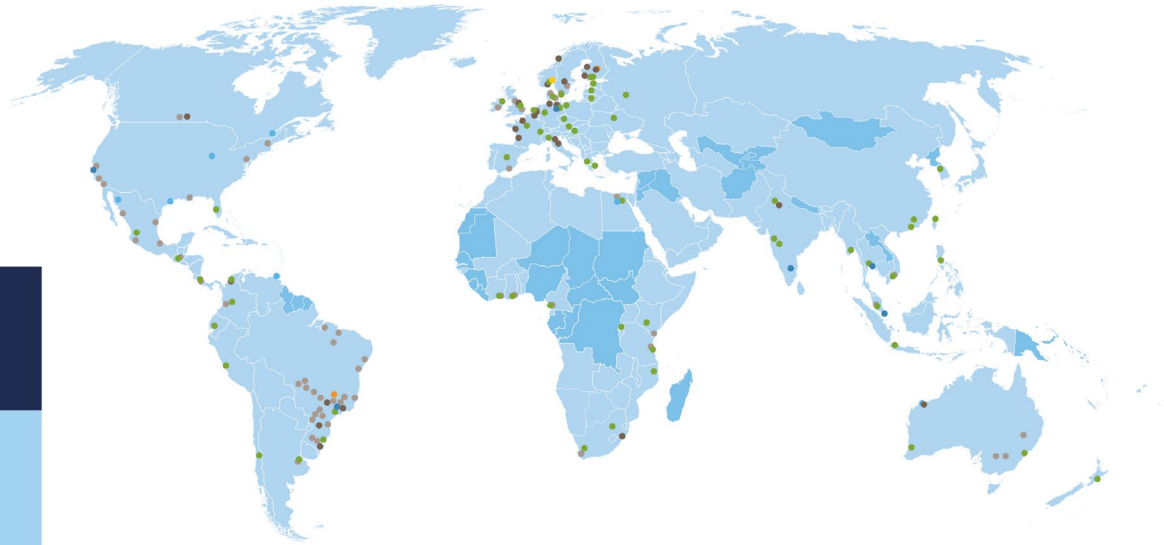


Knowledge grows



Global presence

Yara is the industry's most global player. We combine production and marketing of crop nutrition products and solutions with a farmer-centric approach, turning a century of agronomic knowledge into value for millions of farmers around the globe.



- Countries with sales ¹⁾
- Head office
- Yara Plants
- Smaller sites ²⁾
- Phosphate mines ³⁾
- Joint ventures
- Sales/marketing offices, R&D sites
- Digital Hub

¹⁾ More than 10,800 Yara-branded retail outlets around the world
²⁾ Yara operated terminals and logistical production sites
³⁾ Salitre, Brazil, is being divested



Rosângela Barbosa
 Diretora do CoE da Yara.
 // Rosângela Barbosa
 Director of Yara's CoE.

Porque resolveram criar o CoE

O Centro de Excelência (CoE) da Yara foi criado para centralizar e integrar as demandas de clientes, colaboradores e fornecedores, garantindo que os processos internos sejam executados de maneira mais simples e eficiente, maximizando os resultados e trazendo eficiência para todos os elos da cadeia, utilizando uma estrutura focada na simplificação e no agrupamento de processos de ponta a ponta. Utilizando uma metodologia ágil, a iniciativa tem como foco a melhoria contínua dos seus serviços e a satisfação total de todos os públicos. Para isso, conta com um aporte tecnológico que vai desde o acompanhamento dos atendimentos até a automação de processos, possibilitando respostas rápidas e a adoção de melhores práticas.

Why did Yara create a CoE?

Yara's Center of Excellence (CoE) was created to centralize and integrate the demands of customers, employees and suppliers, ensuring that internal processes are executed in a simpler and more efficient way, maximizing results and bringing efficiency to all links in the chain, using a framework to streamline and group end-to-end processes. Using an agile methodology, the initiative focuses on the continuous improvement of its services and the total satisfaction of all its audiences. The CoE has a technological support that ranges from the follow-up of services to the automation of processes, enabling quick responses and the adoption of best practices.





História do CoE, quando nasceu, a implantação

O planejamento do projeto de um Centro de Excelência da Yara começou ainda em 2019, com o início da implementação em abril de 2020 e sua conclusão em outubro do mesmo ano. A implementação do Centro ocorreu no início da pandemia de Coronavírus, obrigando a Yara a um desafio ainda maior: desenvolver o centro de serviços de forma virtual, já que todos os colaboradores administrativos foram colocados em regime de teletrabalho. Assim, o CoE da Yara foi um dos primeiros Centros de Excelência a serem implementados desta forma, ajudando a integrar todas as operações da empresa no Brasil, seja fábricas, unidades misturadoras e escritórios, totalizando mais de 30 espaços, além dos cerca de 6 mil colaboradores – 380 deles trabalham no espaço.

O CoE da Yara tem seis pilares principais:

1. Foco no cliente
2. Espírito de servir
3. Ambiente de confiança e agradável
4. Agilidade nos negócios
5. Tecnologia como facilitadora da eficiência
6. Pessoas focadas na excelência.

History of the CoE, when it was born, the deployment

The project planning for a Center of Excellence began in 2019, the implementation began in April 2020 and ended in October of the same year. The implementation of the Center took place at the beginning of the Coronavirus pandemic, forcing Yara to face an even greater challenge: to develop it remotely, since all administrative employees were placed on a remote work regime. Thus, Yara's CoE was one of the first Centers of Excellence to be implemented in this way, helping to integrate all the company's operations in Brazil, whether factories, mixing units and offices, totaling more than 30 sites, in addition to the approximately 6 thousand employees – 380 of them work in the CoE.

Yara's CoE has six main pillars:

1. Customer centricity
2. Servile spirit
3. Trustworthy and pleasant environment
4. Agility in business
5. Technology as a facilitator of efficiency
6. Excellence-oriented people

Um dos primeiros
**Centros de
Excelência**
implementado de forma
100% remota

One of the first Centers of Excellence
implemented 100% remotely





Quais os processos implantados no início e a evolução:

Linha do tempo de implementação do CoE: visão gráfica



Abril de 2020

Início da implementação do Centro de Excelência da Yara Brasil, já com a operacionalização do Portal do CoE e dos processos integrados na cadeia de valor Facilites, uma das cinco que inicialmente foram definidas como escopo do Centro.



Julho de 2020

Início da operação de outras frentes: Jornadas do Colaborador e do Fornecedor e da Gestão de Serviços, com processos interconectados entre estas cadeias de valor. Também foi o mês do lançamento do Portal de Autoatendimento do Cliente e do Portal do Fornecedor.



Outubro de 2020

Ingresso dos primeiros serviços da Jornada do Cliente no CoE e início da operação da Jornada da Informação. Com isso, outubro foi o mês em que todos os processos ponta a ponta propostos inicialmente no escopo do projeto estavam em operação. Portanto este é o mês que consideramos a conclusão da implementação do Centro de Excelência da Yara Brasil. Também foi o mês do início da operação da assistente virtual Yarin, nome escolhido após uma votação realizada entre os colaboradores da Yara.



Novembro de 2020

Já em ritmo de melhoria contínua e lições aprendidas, lançamento do novo Portal do CoE, mais intuitivo e simples e com mais funcionalidades.



Dezembro de 2020

Concretização da estratégia omnichannel no CoE, com todos os canais de atendimento em operação integrados à disposição de clientes, usuários e fornecedores.

What processes was built on the beginning and evolution:

CoE implementation timeline: graphical view:

April 2020

Start of implementation of the Yara Brasil Center of Excellence, with the operationalization of the CoE Portal and the integrated processes in the Facilites value chain, one of the five that were initially defined as the scope of the Center.

July 2020

Start of operation of other fronts: Employee and Supplier and Service Management Days, with processes interconnected between these value chains. It was also the month of the launch of the Customer Self-Service Portal and the Supplier Portal.

October 2020

Start of the first services of the Journey of the Customer in the CoE and start of the operation of the Journey of the Information. As a result, October was the month in which all end-to-end processes initially proposed within the scope of the project were in operation. This is the month that is considered the "birth date" of the Yara Brasil Center of Excellence. It was also the month in which the virtual assistant Yarin began to operate, a name chosen after a vote carried out among Yara employees.

November 2020

Already in a rhythm of continuous improvement and lessons learned, launch of the new CoE Portal, more intuitive and simpler and with more features.

December 2020

Implementation of the omnichannel strategy at the CoE, with all service channels in operation were integrated at the disposal of customers, users and suppliers.

O Portal CoE, o canal de comunicação dos colaboradores com as áreas da Yara

O portal do CoE, no qual os colaboradores podem solicitar e acompanhar os serviços, periodicamente, recebe novas funcionalidades e melhorias com foco na usabilidade e experiência do cliente CoE, já estando em sua terceira versão e com a adição periódica de novos serviços que podem ser utilizados pelos públicos.

Cadeias de Valor do Centro de Excelência Yara Brasil

Atualmente, o CoE é formado por cinco cadeias de valor, cada uma delas compostas por processos ponta a ponta integrados, além da Gestão de Serviços, conforme abaixo:



Facilities (FAC): responsável por facilitar o dia a dia da empresa, administrando todos os serviços operacionais das fábricas, unidades misturadoras e escritórios da empresa, incluindo gestão de frotas, viagens, Segurança Patrimonial, entre outros. Ao integrar e otimizar a contratação desses serviços, os serviços da cadeia Facilities busca promover uma experiência padronizada a todos os colaboradores da Yara Brasil.



Jornada do Colaborador (HTR – Hire to Retire): responsável por toda a trajetória do colaborador na Yara, desde o processo de recrutamento e admissão até o momento da saída ou aposentadoria. O objetivo é servir como um ponto único de atendimento de RH, para padronizar todos os processos e melhorar a experiência do colaborador.

CoE Portal, the communication channel between the employees and company's areas

The CoE portal, in which employees can request and monitor services, periodically, receives new features and improvements focused on the usability and CoE customer experience, already in its third version and with the periodic addition of new services that can be used by the public.

Value Chains of the Yara Brazil Center of Excellence

Currently, CoE consists of five value chains, each composed of integrated end-to-end processes, in addition to Service Management, as below:



Facilities (FAC): responsible for facilitating the day-to-day of the company, managing all operational services of the company's factories, mixing units and offices, including **fleet management, travel, Asset Security, and other processes**. By integrating and optimizing the hiring of these services, the Facilities chain services seeks to promote a standardized experience for all Yara Brazil employees.



Employee Journey (HTR – Hire to Retire): responsible for the entire trajectory of the employee at Yara, from the **recruitment and admission process until the moment of departure or retirement**. The goal is to serve as a single point of HR service, to standardize all processes and improve the employee experience.





Jornada do Cliente (OTC – Ordem to Cash):

responsável pela jornada do cliente da Yara Brasil, desde a entrada de uma ordem de venda até o recebimento do produto por parte dos consumidores. Por isso, esta área também gerencia o Portal de Autoatendimento do Cliente, além dos setores de cobrança, crédito e de todo o backoffice de vendas.



Customer Journey (OTC – Order to Cash):

responsible for Yara Brazil's customer journey, from the entry of a sales order to the receipt of the product by consumers. Therefore, this area also manages the **Customer Self-Service Portal**, in addition to the collection, credit and entire sales Backoffice.



Jornada da Informação (HTR – Record to Report):

responsável pelos dados financeiros da Yara Brasil. Por isso, seu objetivo é analisar e revisar os registros gerados nas diversas transações da companhia, para produzir relatórios financeiros com informações precisas.



Information Journey (HTR – Record to Report):

responsible by Yara Brazil's financial data. Therefore, its objective is to **analyze and review the records generated in the various transactions of the company, to produce financial reports with accurate information.**



Jornada do Fornecedor (PTP – Procure to Pay):

responsável pela jornada do fornecedor da Yara Brasil, acompanhando desde a entrega do pedido, a entrada e o registro da nota fiscal e o pagamento, bem como a manutenção e gestão do cadastro de fornecedores.



Supplier's Journey (PTP – Procure to Pay):

responsible for the supplier journey at Yara Brasil, overseeing the delivery of the order, the receipt and registration of the invoice and payment, as well as the maintenance and management of the supplier data.



Além destas cinco cadeias, a **Gestão de Serviços (GS)** é responsável pela governança dos serviços prestados pelo CoE e por acompanhar indicadores, performance, conhecimento, eficiência dos processos e melhorias contínuas. Além disso, gerencia o Portal CoE e a Central de Serviços.



In addition to these five chains, **Service Management (SM)** is responsible for the governance of the services provided by the CoE and for monitoring indicators, performance, knowledge, process efficiency and continuous improvements. In addition, it manages the CoE Portal and the Service Center.



XCELLENCE
& CO.

Você sabia?

A Xcellence & CO. é uma Consultoria Especializada que há mais de 30 anos ajuda empresas a transformar ideias em realidade.

Especialista para evolução e maturação de Centro de Serviços Compartilhados para Centros de Excelência.

Consultoria e Assessoria para transformação organizacional.

Reestruturação de Empresas.

Treinamento para formação executiva prática.

MBA em Gestão de Serviços Compartilhados.

Fontes de insights com cases e boas práticas de gestão .



Benefícios do CoE para o Grupo Yara

Entre os claros benefícios do CoE foi a simplificação e transparência nos processos, agilidade e mensuração/acompanhamento dos serviços que envolvem uma empresa de grande porte, multinacional, com abrangência operacional nacional que possui diversas áreas e com mais de 6 mil colaboradores, ajudando a Yara a trazer a cultura e disciplina de processos. Alguns exemplos onde o CoE trouxe melhorias e evoluções dentro da cadeia de valor operacional do grupo:

1

Consolidação dos processos, criando uma base de conhecimento com fluxos revisados e documentados, ajudando a Yara na cultura e disciplina de toda a organização.

2

Integração e automação de diversos processos internos e externos manualizados, ganhando rapidez e eliminando possíveis erros humanos, retrabalhos e re-conferências.

3

Criação um canal único de comunicação com cliente e fornecedor, garantindo a transparência, rastreabilidade e atendimento no prazo e com qualidade conforme SLAs definidos.

4

Foco na experiência do colaborador, revisando e remodelando processos.

5

Gestão das entregas baseado no Acordo de Nível de Serviço (ANS), que é medido por meio de indicadores ponta a ponta dentro de cada cadeia de valor e entre as que compõem o CoE.

6

Melhoria contínua, buscando sempre oportunidades de melhoria aplicando as ferramentas corretas e suportado por metodologias ágeis e enxutas.

7

Implantação da assistente virtual Yarin, uma robózinha que trouxe ainda mais rapidez aos processos. Com poucos cliques, é possível que os próprios colaboradores obtenham algumas informações reduzindo os tempos, custos e aumentando a independência dos usuários através de autosserviço.

CoE Benefits for the Yara Group

Among the clear benefits of the CoE was the simplification and transparency in the processes, agility and measurement/monitoring of services that involve a large, multinational company, with national operational scope that has several areas and with more than 6 thousand employees, such as Yara – which brought clarity, agility and efficiency to the organization's processes. Some examples where the CoE brought improvements and evolutions within the group's operational value chain:

1 Consolidation of processes, creating a knowledge base with revised and documented flows, helping Yara in the culture and discipline of the entire organization.

2 Integration and automation of several manual internal and external processes, increasing speed and eliminating possible human errors, re-works and validation.

3 Creation of a single communication channel with customers and suppliers, ensuring transparency, traceability and on-time service and with quality according to defined SLAs.

4 Focus on employee experience, reviewing and remodeling processes.

5 Management of deliveries based on the Service Level Agreement (SLA), which is measured through end-to-end indicators within each value chain.

6 Continuous improvement, always looking for improvement opportunities by applying the correct tools and supported by agile and lean methodologies.

7 Implementation of the virtual assistant Yarin, th AI that brought even more speed to the processes. With a few clicks, it is possible for the employees themselves to obtain information, reducing time, costs and increasing the independence of users through self-service.

“Vacinômetro” como principal interação da assistente virtual Yarin com os colaboradores Yara

Uma das iniciativas da Yarin mais acessadas pelos colaboradores Yara é o “Vacinômetro”, em que os colaboradores registram o andamento do esquema vacinal contra a Covid-19, ajudando a área de Saúde e Segurança na definição dos protocolos de combate à pandemia e na retomada gradual de atividades presenciais, e a pesquisa de bem-estar, que registrou um aumento no fluxo de respostas a partir do uso da Yarin, trazendo facilidade da área de Saúde e Segurança da Yara em planilhar e mapear os retornos dos colaboradores, agindo de maneira rápida na interação com funcionários que apresentem insatisfação ao termômetro, além de ajudar nas políticas de mindfulness da empresa.

“Vacinometer” as the main interaction of the virtual assistant Yarin with the Yara collaborators

One of Yarin's initiatives most accessed by Yara employees is the “Vacinometer”, in which employees record the progress of the vaccination schedule against Covid-19, helping the Health and Safety area in the definition of protocols to combat the pandemic and the gradual resumption of face-to-face activities, and the wellness research, which recorded an increase in the flow of responses from the use of Yarin, making it easier for Yara's Health and Safety area in spreadsheet and map the returns of employees, acting quickly in interaction with employees who present dissatisfaction to the metro term, in addition to helping in the company's mindfulness policies.

Você sabia? O que é mindfulness?

Mindfulness ou atenção plena, como também é chamado, é um conjunto de técnicas que promovem o foco na vida presente. Com a prática, a pessoa desenvolve a mente para viver o que acontece agora, controlando a ansiedade do futuro e não remoendo o passado.

Dessa maneira, é possível tomar mais consciência das emoções e sensações, sem julgamentos. A atenção plena tem como objetivo exercitar a capacidade de aceitação, além da administração das emoções. A ideia é abandonar o piloto automático e tomar as próprias rédeas.

A respiração profunda é o principal exercício do mindfulness, pois nos permite concentrar no momento. Logo após, o foco são os pensamentos e os sentimentos do presente.

Did you know? What is mindfulness?

Mindfulness is a set of techniques that promote focus on present life. With practice, a person develops the mind to live what happens now, controlling anxiety about the future and not dwelling on the past.

In this way, it is possible to become more aware of emotions and sensations, without judgments. Mindfulness aims to exercise the ability for acceptance, in addition to the administration of emotions. The idea is to abandon autopilot and take the reins themselves.

Deep breathing is the main exercise in mindfulness, as it allows us to concentrate on the moment. Afterwards, the focus is on the thoughts and feelings of the present.

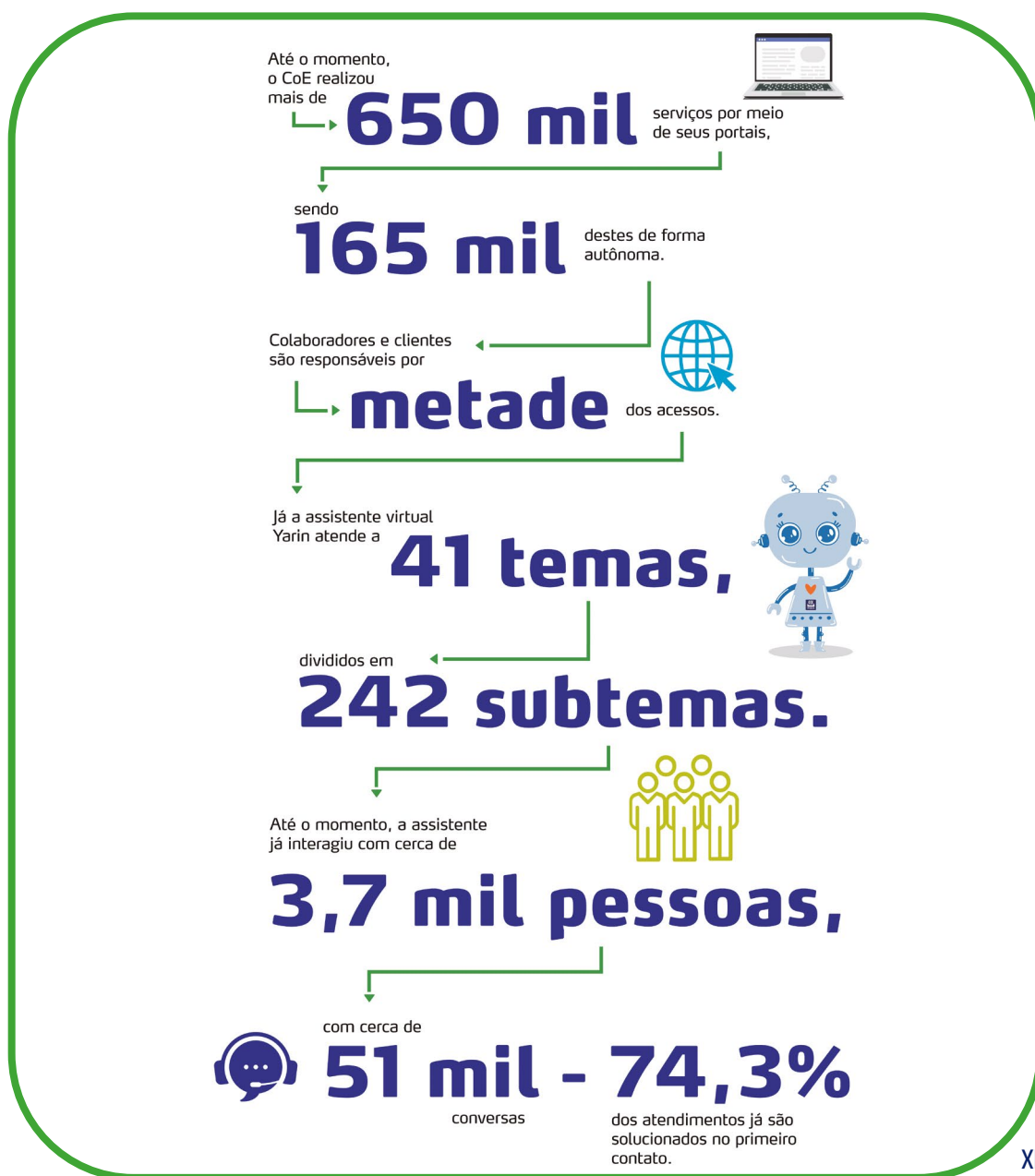


A Tecnologia como um dos alicerces do CoE:

O CoE tem como um de seus principais diferenciais a utilização do conceito de Omnicanalidade, em um modelo B2E (Business to Employee) – permitindo ao colaborador a utilização de diversas ferramentas para as suas solicitações. A Yara teve a possibilidade de implantar no CoE ferramentas que são líderes de seus ramos de seus domínios de utilização, como o ServiceNow, que trouxe mais automação e assertividade nos processos de atendimento e gestão do fluxo de atividades. Parte das solicitações podem ser realizadas sem qualquer interação humana – nestas, a Yara utiliza a tecnologia RPA (Robotic Process Automation) BluePrism. O CoE possui vários canais de atendimento para seus diferentes públicos: Portal do CoE, a Central de Serviços (via telefone) e o atendimento da assistente virtual Yarin (por Teams e WhatsApp) para colaboradores; a Central de Serviços e o Portal de Autoatendimento do Cliente (para clientes) e a Central de Serviços e Portal de Fornecedor (para fornecedores).

Technology as one of the foundations of CoE:

One of CoE's main differentials is the use of the Omnicanality concept, in a model B2E (Business to Employee) – allowing employees to use several tools for their requests. Yara was able to implement leading tools in its fields of use in the CoE. In customer service, we implemented ServiceNow, which brought more automation and assertiveness in the service processes and management of the flow of activities and part of the requests can be carried out without any human interaction - in these, Yara uses the technology RPA (Robotic Process Automation) Blue Prism. The CoE has several service channels for its different audiences: CoE Portal, the Service Center (telephone) and the service provided by the virtual assistant Yarin (through Teams and WhatsApp) for employees; the Service Desk and Customer Self-Service Portal (for customers) and the Service Desk and Supplier Portal (for suppliers).





O Processo de Gestão de Mudança

O Processo de Gestão de Mudança: A mudança cultural foi uma das principais preocupações envolvidas na implantação do CoE. Algumas premissas foram elencadas durante este processo:

1. Agregar valor ao cliente por meio dos processos, modificando a atuação quando esta premissa não for atingida.
2. Basear a atuação em uma premissa E2E (end-to-end, ou de fim a fim), um processo que considera toda a jornada, tendo como maior objetivo trazer a melhor experiência para o cliente ou usuário do serviço.
3. “O que não se mede, não se sabe onde melhorar” – não basta somente atender e resolver, mas medir o tempo de resolução, a qualidade da entrega, a satisfação do cliente em relação ao atendimento, a integração entre áreas etc.
4. Eliminar tarefas que não agregam valor aos clientes e automatizar tarefas que são recorrentes, para liberar o tempo dos colaboradores para que seja alocado em atividades analíticas e que ajudem na jornada da Yara de “construir um futuro alimentar positivo para a natureza”.

The Change Management Process

Cultural change was one of the main concerns involved in implementing the CoE. Some assumptions were listed during this process:

1. To add value to the customer through the processes, modifying them when their objectives are not reached.
2. To base the processes on an E2E premise (end-to-end) that considers the entire journey, with the main objective of bringing the best experience to the customer or service user.
3. “What is not measured, we do not know where to improve” – it’s not enough only to meet and solve, but to measure the resolution time, the quality of delivery, customer satisfaction in relation to service, integration between areas, etc.
4. Eliminate tasks that do not add value to customers and automate tasks that are recurrent, to free up employees’ time to be allocated in analytical activities and that help Yara’s journey to “build a positive food future for nature”.

MBA em Gestão de Serviços Compartilhados

Vocês pediram e a 3ª turma **chegou!** O MBA que está sendo sucesso absoluto.

Assuntos dinâmicos e atualizados do mercado com Especialistas, Professores e Convidados. Com gestores que fazem CSC dia-a-dia.

Não é uma experiência só teórica, é uma imersão prática, com cases reais de empresas nacionais e internacionais.



TERCEIRA
TURMA!

100%
EAD



**CARLOS
MAGALHÃES**

Notório Especialista em
Serviços Compartilhados,
Professor e Coordenador
do Curso.

Com Especialistas,
Professores e
Convidados.



Toda a qualidade da Faculdade de Gestão Woli, agora na **capital de negócios do Brasil**.

Novo Polo da Faculdade de Gestão Woli em São Paulo

Toda a qualidade da educação Corporativa da Xcellence, agora através da Faculdade de Gestão Woli na capital de negócios do Brasil.

Universidade Corporativa

Temos soluções específicas para Programas de Educação e Treinamento para sua empresa. Criamos uma Trilha de Aprendizagem e capacitação dos seus colaboradores. Os cursos da Faculdade de Gestão Woli contam com profissionais de mercados e professores que com vivência de campo e nas últimas tecnologias e matérias de conhecimento. Embora 100% EAD, as aulas AO VIVO, criam um ambiente colaborativo, prático e rico em troca de experiências.



ENSAIO

// Essay

Por onde IREMOS?

//Where are we headed to?



Carlos Magalhães
(carlos.magalhaes@xcellence.com.br)

Carlos Magalhães é Sócio-Diretor da Xcellence & CO. - Assessoria Empresarial e CAP Magalhães Serviços Empresariais. Notório especialista em Serviços Compartilhados.

//Carlos Magalhães is managing partner of Xcellence & Co - Business Advisory and CAP Magalhães - Business Services. Expert in Shared Services.





Após 2 anos de mudanças contínuas causadas nas organizações, em especial na força de trabalho provocadas pela pandemia do COVID-19, várias discussões surgiram de como poderemos orquestrar as relações trabalhistas que devem considerar a integração entre muitas funções de negócios e busca da geração de valor ao negócio.

Em organizações com nível de maturidade mais definido, vemos algumas empresas mudando as práticas básicas de gerenciamento sobre como acessam, engajam e desenvolvem os trabalhadores; vemos líderes se adaptando a uma força de trabalho em constante mudança, onde eles têm menos colaboradores e mais controle. Já podemos observar casos que de 30% a 50% de uma organização é composta por trabalhadores temporários e terceiros para fornecer alguns de seus serviços mais essenciais. Por outro lado, como as leis não conseguem acompanhar o ritmo da mudança, muitas empresas têm dificuldade em gerenciar tais trabalhadores temporários e terceiros, e com as empresas cada vez mais confiando em contratos de curto prazo para serviços críticos.

A questão cultural também tem sido discutida: os colaboradores externos devem estar inseridos na cultura corporativa existente? As discussões sobre os princípios e práticas de diversidade, equidade e inclusão se aplicam aos trabalhadores externos?

Essas discussões conduzirão ao futuro da força de trabalho. Uma estrutura que seja capaz de envolver e administrar uma organização com uma ampla gama de trabalhadores interdependentes, incluindo freelancers, trabalhadores temporários, contratados de longo prazo, terceiros e organizações de serviços profissionais, além de funcionários tradicionais. Isto refletirá mudanças significativas nas práticas de gerenciamento, tecnologia, arquiteturas de integração e abordagens de liderança.

Se você quer construir uma empresa mais fluida, além da simplificação e padronização dos processos, você precisa entender onde essas pessoas se sentam e como elas trabalham com você, então, você também precisará incluir a flexibilização da operação.

After 2 years of continuous changes caused in organizations, especially in the workforce caused by the COVID-19 pandemic, several discussions have emerged on how we can orchestrate labor relations that must consider the integration between many business functions and the search for value creation to the business.

In organizations with a more defined maturity level, we see some companies changing basic management practices on how they access, engage and develop workers; we see leaders adapting to an ever-changing workforce where they have fewer employees and more control. We can already observe cases that 30% to 50% of an organization is made up of temporary workers and third parties to supply some of its most essential services. On the other hand, as laws cannot keep up with the pace of change, many companies find it difficult to manage such temporary workers and contractors, and with companies increasingly relying on short-term contracts for critical services.

The cultural issue has also been discussed: should external collaborators be inserted in the existing corporate culture? Do discussions of diversity, equity and inclusion principles and practices apply to outside workers?

These discussions will lead to the future of the workforce. A structure that can engage and manage an organization with a wide range of interdependent workers, including freelancers, temporary workers, long-term contractors, third-party and professional service organizations, in addition to traditional employees. This will reflect significant changes in management practices, technology, integration architectures and leadership approaches.

If you want to build a more fluid company, in addition to simplifying and standardizing processes, you need to understand where these people sit and how they collaborate with you, so you'll also need to include flexibility in the operation.



A maioria das empresas sabe muito bem como gerenciar sua força de trabalho interna, mas como estender a gestão e aplicar esse conhecimento à colaboradores externos da empresa. Simpliciter alguns responderão: “Basta colocar um indicador neles”, e, em seguida ouvirão, qual indicador? Como medir e comparar o desempenho e valor adicionado do terceiro com um interno?

Existe uma definição muito clara do que é um funcionário, mas o que é uma ‘força de trabalho’? É um conceito mais amplo; como você derruba algumas das barreiras que existem para gerenciá-lo como um grupo coeso?” Além das questões legais e regulatórias, as expectativas dos trabalhadores externos são diferentes da equipe interna, a mais básica fica em torno da tríade: remuneração, prazo do serviço e escopo do trabalho. A partir daí, surgirão novas perguntas: Como você garante que eles estejam conectados ao propósito da sua empresa? Como integramos as equipes para termos mais confiança nos resultados, no prazo de entrega, no suporte, no desenvolvimento certo para todos. É um desafio e uma oportunidade.

Acredito que orquestrar esse ecossistema requer um novo conjunto de práticas de gestão, abordagens de liderança e outras mudanças culturais. Não será uma mudança sutil, será radical. Líderes terão que aprender maneiras diferentes sobre como gerenciar suas equipes subordinadas e sobre como o trabalho deve ser realizado, mas também alterando seus comportamentos de acordo com a estratégia e a origem de sua equipe.

Vamos discutir essas questões em 2 partes:

Most companies know very well how to manage their internal workforce, but how to extend the management and apply this knowledge to external collaborators of the company. Some will simply answer: “Just put an indicator on them”, and then they will hear, which indicator? How to measure and compare the performance and added value of the third party with an internal one?

There is a noticeably clear definition of what an employee is, but what is a ‘work force’? It is a broader concept; How do you break down some of the barriers that exist to managing it as a cohesive group?” In addition to legal and regulatory issues, the expectations of external workers are different from those of internal staff, the most basic being around the triad: remuneration, term of service and scope of work. And then new questions will arise: How do you ensure they are connected to your company’s purpose? How we integrate teams to have more confidence in results, delivery time, support, development that is right for everyone. It is a challenge and an opportunity.

I believe that orchestrating this ecosystem requires a new set of management practices, leadership approaches, and other cultural changes. It won’t be a subtle change; it will be radical. Leaders will have to learn diverse ways on how to manage their subordinate teams and how work should be done, but also changing their behaviors according to their team’s strategy and background.

Let’s discuss these questions in 2 parts:



93%

das empresas em todo o mundo **contam** com alguns **trabalhadores externos** como parte de sua força de trabalho.



Parte 1 Ecossistemas da Força de Trabalho – uma Nova Realidade no Mercado

Vamos pegar o exemplo de um clássico: Quando a Amazon construiu sua divisão de transporte, a *Amazon Logistics*, a empresa não contratava motoristas. Em vez disso, formou parcerias com empresas de entrega independentes. A Amazon estava seguindo um manual que muitas empresas estão implantando: usando redes de pequenos parceiros para fornecer serviços e colaboradores críticos à sua cadeia de valor.

Essas crescentes tendências para adaptação ao mercado já estão alterando a forma como os gerentes percebem sua força de trabalho. Pesquisas recentes apontam que 93% das empresas em todo o mundo contam com alguns trabalhadores externos como parte de sua força de trabalho. Nos últimos dois anos, executivos entrevistados afirmaram que sua força de trabalho não pode mais ser definida estritamente em termos de funcionários contratados. Para eles, o trabalho é realizado por vários tipos de trabalhadores dentro e fora da empresa, incluindo organizações terceirizadas. Esses colaboradores às vezes são empregados diretamente ou contratados pela organização. Em outros casos, eles podem ser complementadores não engajados diretamente pela organização: técnicos, analistas, assessores, especialistas etc.

Part 1 Workforce Ecosystems – A New Reality in the Marketplace

Let's take a classic example: When Amazon built its transportation division, *Amazon Logistics*, the company didn't hire drivers. Instead, it formed partnerships with independent delivery companies. Amazon was following a playbook that many companies are deploying: using networks of small partners to deliver critical services and contributors to their value chain.

These growing trends to adapt to the market are already changing the way managers perceive their workforce. Recent research shows that 93% of companies around the world have some outside workers as part of their workforce. Over the past two years, executives interviewed have stated that their workforce can no longer be defined strictly in terms of contract employees. For them, work is performed by several types of workers inside and outside the company, including outsourced organizations. These contributors are sometimes employed directly or contracted by the organization. In other cases, they may be complementor's not directly engaged by the organization: technicians, analysts, advisors, specialists, etc.

O que é força de trabalho?

Entendo que: Qualquer um que trabalha para alguém – é força de trabalho, seja em tempo integral, meio período, especialistas, trabalho temporário, trabalho contingente, freelancer, contratação, subcontratação – todos os direta ou indiretamente estão envolvidos na geração de valor à organização - Força de trabalho apenas para funcionários é coisa do passado.

Um **ecossistema empresarial** pode ser entendido como o conjunto das diferentes áreas de um negócio que interagem entre si, convivendo para entregar seus produtos e serviços ao mercado.

Um **ecossistema de força de trabalho** atua como uma estrutura focada na criação de valor para uma organização. Essa estrutura engloba atores, de dentro e fora da organização, trabalhando para perseguir objetivos individuais e coletivos, e inclui interdependências e complementaridades entre os participantes interligados por tecnologias, que ao lado de humanos, constroem uma rede de participantes interconectados trabalhando juntos em uma estrutura de ecossistema.

What is workforce?

I understand that: Anyone who works for someone – it is workforce, whether full-time, part-time, specialists, temporary work, contingent work, freelancing, contracting, subcontracting – all directly or indirectly involved in generating value to the organization - Employee-only workforce is outdated.

A **business ecosystem** can be understood as the set of different areas of a business that interact with each other, living together to deliver their products and services to the market.

A **workforce ecosystem** acts as a structure focused on creating value for an organization. This structure encompasses actors, inside and outside the organization, working to pursue individual and collective goals, and includes interdependencies and complementarities between participants interconnected by technologies, who, alongside humans, build a network of interconnected participants working together in a structure of ecosystem.



Orquestração ou roda de samba?

A palavra *orquestração* tem muitos significados, desde o arranjo específico da música para uma sinfonia até a coordenação de grupos distintos dentro de um evento. Orquestrar, para nós, envolve coordenar participantes distintos para criar um esforço alinhado para atingir os objetivos organizacionais e individuais.

Podemos fazer uma comparação útil entre conduzir uma orquestra sinfônica, que depende muito de partituras (fluxos e atores) e papéis estabelecidos (responsabilidades) todos em pura sintonia e organização para gerar uma sinfonia e levar esta melodia ao encantamento (valor percebido) ao seu público fiel (experiência e satisfação). Mas, sua organização pode ser do tipo *Roda de Samba*, que normalmente envolve muita improvisação, pois há muitas ocasiões em que a criatividade e a inovação são mais essenciais e uma roda de samba pode ser uma analogia melhor. Em ambos os casos, essa sintonia de atores permite que os músicos produzam música inspiradora. Para ecossistemas de força de trabalho, orquestrar os participantes significa que a organização atinja efetivamente seus objetivos estratégicos.

Unir estes atores com uma visão abrangente desta força de trabalho com um gerenciamento holístico é um desafio fundamental para muitos “maestros”. De fato, a maioria das organizações hoje gerencia funcionários e colaboradores externos separadamente, nas diferentes áreas do negócio. Por analogia, seria difícil de imaginar para uma empresa executar vários sistemas de gerenciamento de relacionamento com o cliente ou várias cadeias de suprimentos em paralelo com poucos pontos de interseção. Mas, na realidade, não é incomum observarmos diferentes partes de uma empresa gerenciando diferentes partes da força de trabalho sem muito alinhamento: imagine uma empresa que recursos humanos só administra funcionários, compras só administra contratos e desenvolvimento estratégico só administra terceiros e “parceiros de negócio”. Coincidência?

Orchestration or samba circle?

The word *orchestration* has many meanings, from the specific arrangement of music for a symphony to the coordination of distinct groups within an event. Orchestrating, for us, involves coordinating distinct participants to create an aligned effort to achieve organizational and individual goals.

We can make a useful comparison between conducting a symphony orchestra, which relies heavily on sheet music (flows and actors) and established roles (responsibilities) all in pure harmony and organization to generate a symphony and bring this melody to the enchantment (perceived value) to its faithful audience (experience and satisfaction). But your organization can be the *Samba Circle* type, which usually involves a lot of improvisation, as there are many occasions when creativity and innovation are more essential, and a samba circle might be a better analogy. In both cases, this tuning of actors allows the musicians to produce inspiring music. For workforce ecosystems, orchestrating participants means that the organization effectively achieves its strategic goals.

Uniting these actors with a comprehensive view of this workforce with a holistic management is a fundamental challenge for many “conductors”. In fact, most organizations today manage employees and external collaborators separately, in different areas of the business. By analogy, it would be hard to imagine for a company to run multiple customer relationship management systems or multiple supply chains in parallel with few intersection points. But it isn't uncommon to observe different parts of a company managing different parts of the workforce without much alignment: imagine a company that human resources only manage employees, procurement only manages contractors, and strategic development only manages third parties and “business partners”. Coincidence?



Na maioria dos casos práticos, nenhuma área consegue ser responsável por todo o portfólio diversificado de operadores do processo empresarial, por isso criamos a estrutura matricial para que todos os líderes tenham alguém para gerir e deixam os operadores confusos sobre qual liderança (ou chefia) deveria seguir, o que resulta em uma eficiência limitada de cuidados para “não desagradar nenhum chefe”. O trabalho de um líder de processo ou unidade de negócios é apenas fazer o trabalho que tem que ser feito da melhor maneira possível. Não é trabalho deles descobrir como eles desenvolvem todas as habilidades necessárias para todos os atores de sua área. Ninguém é dono disso. O gerente de projeto não é dono do processo. O RH não é dono desse processo. As contas a pagar não são donas desses processos. Eles são responsáveis por administrar o processo naquele momento de vida da organização e seu papel é fazê-lo da melhor maneira possível com os recursos disponíveis naquele momento. Quem é o dono? – a empresa, o processo é da empresa, e esse processo não pode ser quebrado em silos, departamentos ou por lideranças, mas sim integrados e interligados a fim de formar uma plataforma única de geração de valor resultando em sustentabilidade e crescimento do negócio.

Criar a infraestrutura e os processos para dar suporte a um gerenciamento eficaz que integrem os colaboradores internos e externos requer uma abordagem multidisciplinar que pode ser complexa e trabalhosa e necessita envolver várias competências e lideranças de forma integrada. Como Dave Ulrich, diz: “Você precisa construir sistemas de trabalho para as pessoas, sejam elas em tempo integral, parcial ou terceirizada. Você ainda precisa pensar em gestão de desempenho efetiva com responsabilidade por resultados e processos.” Se você me perguntar como vejo as coisas evoluindo, ainda vejo indicadores desacoplados da realidade das empresas e dos processos.

Um dos desafios é a persistência de práticas e mentalidades herdadas. Há a necessidade e a consciência de uma mudança de mentalidade fundamental: deixar o “do que o ‘nós interno’ pode oferecer para o que o ‘nós coletivo’ pode realizar. Isso permitirá explorar novas abordagens para atender às necessidades dos clientes, acelerar o crescimento e ter um trabalho mais eficaz. Você poderá obter um resultado mais amplo porque estaria usando todos os recursos ao seu alcance. Então, orquestrar um ecossistema de força de trabalho pode exigir que os líderes mudem suas mentalidades, bem como seus comportamentos. É deixar de falar e realmente criar uma organização mais flexível e ágil.

In most practical cases, no area can be responsible for the entire diverse portfolio of business process operators, so we created the matrix structure so that all leaders have someone to manage and leave operators confused about which leadership (or boss) should follow, resulting in limited efficiency of care to “not displease any boss”. The job of a process leader or business unit is just to do the work that has to be done in the best viable way. It’s not their job to figure out how they develop all the skills needed by all the actors in their field. Nobody owns it. The project manager doesn’t own the process. HR doesn’t own this process. Accounts payable don’t own these processes. They are responsible for managing the process at that moment in the organization’s life and their role is to do it in the best viable way with the resources available at that moment. Who’s the owner? – the company, the process belongs to the company, and this process can’t be broken into silos, departments or by leaders, but integrated and interconnected in order to form a single platform for generating value resulting in sustainability and business growth.

Creating the infrastructure and processes to support effective management that integrate internal and external collaborators requires a multidisciplinary approach that can be complex and laborious and needs to involve multiple competencies and leadership in an integrated way. As Dave Ulrich says, “You need to build systems of work for people, whether they’re full-time, part-time or outsourced. You still need to think about effective performance management with responsibility for results and processes.” If you ask me how I see things evolving, I still see indicators that are decoupled from the reality of companies and processes.

One of the challenges is the persistence of inherited practices and mindsets. There is a need and awareness of a fundamental mentality change: leaving “what the ‘internal we’ can offer to what the ‘collective we’ can accomplish. This will allow us to explore innovative approaches to meet customer needs, accelerate growth and work more effectively. You’ll be able to get a wider result because you would be using all the resources at your disposal. So, orchestrating a workforce ecosystem may require leaders to change their mindsets as well as their behaviors. It is to stop talking and actually create a more flexible and agile organization.



Parte 2 A questão da cultura organizacional

Os clientes não diferenciam nossos produtos por serem realizados por trabalhadores em tempo integral, local, remoto ou terceirizado. Eles os percebem como um reflexo da nossa marca, cada ator ou pessoa que representa uma ação ou atividade na cadeia de valor deve estar alinhada com suas demandas e normas culturais e refletir os valores adotados.

Alcançar esse alinhamento não é fácil. Por um lado, existem obstáculos e questões legais e regulatórias inerentes à incorporação de trabalhadores externos em suas rotinas operacionais, mas também há questões de cultura, responsabilidades e comprometimento. Normalmente, os terceiros terão vários “projetos em andamento”, eles são sua própria marca; eles são sua própria cultura. Querer a dedicação de pessoas que podem estar aqui um, dois dias por semana não é fácil. É necessária uma abordagem sobre a entrega dos processos, considerando prazos e qualidades ao invés de controle das pessoas.

Part 2 The issue of organizational culture

Customers don't differentiate our products because they're performed by full-time, on-site, remote or outsourced workers. They perceive them as a reflection of our brand, each actor or person representing an action or activity in the value chain must be aligned with their demands and cultural norms and reflect the values adopted.

Achieving that alignment isn't easy. On the one hand, there're obstacles and legal and regulatory issues inherent to the incorporation of external workers into their operational routines, but there're also issues of culture, responsibilities and commitment. Typically, the third parties will have several “projects in progress”, they're their own brand; they're their own culture. Wanting the dedication of people who can be here one, two days a week isn't easy. An approach to the delivery of processes is necessary, considering deadlines and qualities rather than people's control.

Diversidade, Equidade e Inclusão

Deixando para outros discutirem as questões de sexo, religião e raça, algumas das oportunidades e desafios do futuro ecossistema da força de trabalho podem ser capturados pelas lentes das iniciativas de diversidade, equidade e inclusão (DEI). Conforme analisado em pesquisas recentes, apenas 33% relataram que sua organização inclui colaboradores externos ao medir o impacto das iniciativas DEI.

Trabalhar 4 dias ou 5 dias por semana, local, remoto ou híbrido?

Realmente importa? Mais uma vez vejo nas organizações a perda de foco em sua, já difícil, necessidade de entregar valor para continuar perenizar no mercado em transformação.

Todos estão de acordo que precisamos ser eficientes, reduzir nossos custos operacionais, ter uma imagem forte e confiável no mercado, ter uma gestão responsável sócio, financeira e ambientalmente para sermos mais competitivos e gerar valor financeiro ao negócio, certo? Nossos indicadores refletem operacional, gerencial e estrategicamente os resultados reais de nossa estratégia de gestão, certo? Nossa cultura e comportamentos preza e reflete o respeito ao ser humano, aos animais e ao meio ambiente, certo? Nossos processos estão bem desenhados, simplificados, com flexibilidade para atender as demandas e mudanças dos clientes, padronizados e em conformidade com entidades regulatórias e, portanto, a automação é eficiente: rotinas transacionais e repetitivas com regras estabelecidas são robotizadas e nossos colaboradores independente do sexo, religião, raça, interno, externo, terceiro estão dedicados a atender nossos clientes com produtos e serviços....certo?

Então, independentemente de onde o trabalho é realizado, o que esperamos está refletido nos indicadores de custo, qualidade, prazo e satisfação e se é feito em 4 ou 5 dias, a diferença, para mim, é que em quatro dias o custo do processo foi mais barato do que aquele feito em 5 dias. O resto é desculpa.

Diversity, Equity and Inclusion

Leaving it to others to discuss the issues of gender, religion and race, some of the opportunities and challenges of the future workforce ecosystem can be captured through the lens of diversity, equity and inclusion (DEI) initiatives. As analyzed in recent surveys, only 33% reported that their organization includes external contributors when measuring the impact of DEI initiatives.

Work 4 days or 5 days a week, local, remote or hybrid?

Does it really matter? Once again, I see organizations losing focus on their already difficult need to deliver value to continue to perpetuate in the changing market.

Everyone agrees that we need to be efficient, reduce our operating costs, have a strong and reliable image in the market, have socially, financially and environmentally responsible management in order to be more competitive and generate financial value for the business, right? Our indicators reflect operationally, managerially and strategically the real results of our management strategy, right? Our culture and behaviors value and reflect respect for human beings, animals and the environment, right? Our processes are well designed, simplified, flexible to meet the demands and changes of customers, standardized and in compliance with regulatory entities and, therefore, automation is efficient: transactional and repetitive routines with established rules are roboticized and our employees regardless of gender, religion, race, internal, external, third party are dedicated to serving our customers with products and services....right?

So, regardless of where the work is carried out, what we expect is reflected in the indicators of cost, quality, time and satisfaction and if it is done in 4 or 5 days, the difference, for me, is that in four days it is cheaper than that done in 5 days (process cost). The rest is an excuse.

CURSOS XCELLENCE

FORMAÇÃO EXECUTIVA

ENTENDA COMO **IMPLANTAR, ADMINISTRAR, EVOLUIR E**
CONHEÇA AS NOVAS TENDÊNCIAS DESTE MODELO DE GESTÃO
FOCADO EM EFICIÊNCIA OPERACIONAL PARA
SUA ORGANIZAÇÃO.

Implantação e Reestruturação de CSC

Métricas e Indicadores para CSC

Calendário de treinamentos 2023

Implantação e Reestruturação de CSC

- Janeiro - 24 a 27
- Fevereiro - 14 a 17
- Abril - 11 a 14
- Junho - 20 a 23
- Agosto - 22 a 25
- Outubro - 24 a 27
- Dezembro 5 a 8

Métricas e Indicadores para CSC

- Março - 21 a 24
- Maio - 23 a 26
- Julho - 25 a 28
- Setembro - 19 a 22
- Novembro - 21 a 24

Informações sobre inscrições
nos Cursos inCompany:

XEC
XCELLENCE
EDUCAÇÃO
CORPORATIVA

Natália Gomes
Customer Success Director
55 11 99195-2113
nati@goeven.com.br
www.goeven.com.br