

Abordagens para a Governança de BPM (parte 2)

Introdução.....	2
Apresentação de abordagens de Governança de BPM (Parte 2).....	3
Governança em Richardson	4
Governança em Hammer	5
Governança em Miers	6
Governança em Kirchmer.....	7
Governança em InfoSys.....	10
Governança em SAP.....	11
Síntese das abordagens apresentadas.....	15
Conclusão.....	16
Referências Bibliográficas	17
Quem somos.....	18

Introdução

Com objetivo de apresentar ao leitor a Governança de BPM, um assunto atualmente bastante procurado e discutido em eventos e congressos de BPM, será publicada uma série de artigos baseados em um amplo estudo realizado sobre o tema, ao longo das próximas publicações.

Esse segundo artigo, “Abordagens para a Governança de BPM – parte 2”, segue com a apresentação de algumas das principais abordagens sobre o assunto encontradas na literatura de processos atualmente. São apresentadas as abordagens colocadas por autores renomados em Gestão de Processos como: Richardson, Hammer, Miers, Kirchmer e pelas empresas SAP e InfoSys. Ao final do artigo é apresentada uma tabela com a síntese de cada uma das abordagens apresentadas.

Apresentação de abordagens de Governança de BPM (Parte 2)

Conforme já apresentado no artigo anterior dessa série, a Governança de BPM tem por objetivo organizar e ordenar a Gestão de Processos nas organizações de forma a viabilizá-la como um elemento de gestão organizacional capaz de contribuir para o aumento da performance dos processos e, conseqüentemente, da performance da organização. A ausência de Governança é colocada por especialistas como um dos principais problemas com BPM, pois diminui e até mesmo impossibilita os retornos que podem ser alcançados com BPM e como um grande desafio atual.

A Governança de BPM é um assunto ainda emergente, não possuindo portanto uma definição amplamente difundida e de consenso entre os autores, e os modelos encontrados na literatura ainda se encontram em estágios iniciais de desenvolvimento.

A seguir este artigo apresenta algumas das principais abordagens sobre Governança de BPM encontradas nos autores e publicações sobre BPM – complementando o 1º artigo sobre o assunto, já disponibilizado anteriormente.

Governança em Richardson

A partir de sua experiência em projetos de consultoria em BPM, o autor identificou problemas e dificuldades enfrentadas pelas organizações em suas tentativas de implantação de BPM com objetivo de realizar a gestão cotidiana de seus processos organizacionais. Isso porque, ao contrário das abordagens anteriores de processos onde havia predominância de iniciativas mais pontuais e envolvendo apenas uma ou poucas áreas funcionais, a abordagem atual das organizações em BPM tem por objetivo consolidar a Gestão de Processos em toda a organização, envolvendo várias áreas funcionais simultaneamente.

Diante dessa percepção e a partir de um conjunto de fatores de sucesso identificados em projetos BPM bem sucedidos, o autor propôs um *framework* de Governança de Processos como alternativa para a implantação bem sucedida de BPM nas organizações.

A governança para o autor é entendida como a definição de um conjunto de regras que colocam como a organização deve conduzir uma determinada função do negócio, e a Governança de BPM é então apresentada como o conjunto de diretrizes e recursos que a organização utiliza para possibilitar a colaboração e a comunicação nas iniciativas de processos realizadas.

Os seguintes fatores de sucesso são identificados e apresentados no *framework* de governança de BPM proposto: Definição de padrões, priorização dos projetos de processos, definição de papéis e responsabilidades, garantia do patrocínio junto à alta gestão e implantação do Escritório de Processos.

- 1) Definição de Padrões – Consiste na definição de um padrão para a documentação dos processos levantados, na escolha dos métodos a serem adotados em cada uma das etapas do ciclo de vida dos processos, na definição da linguagem de modelagem a ser utilizada para a representação dos processos, na definição das ferramentas e sistemas que serão utilizadas e na integração dos processos com outras ferramentas e sistemas da organização;
- 2) Priorização de Projetos de Processos – Consiste na definição de critérios para a seleção e a priorização dos projetos de processos a serem realizados pela organização;

- 3) Garantia do Patrocínio junto à alta gestão – Considerado pelo autor como um fator de sucesso muito importante, consiste em ter o apoio de algum membro da alta gestão que, além de legitimar a implantação e a realização das iniciativas referentes à Gestão de Processos, possa atuar para a resolução de conflitos inter-funcionais que possam surgir;
- 4) Definição de Papéis e Responsabilidades – Consiste na definição formal e clara da atuação de cada um dos envolvidos com atividades relacionadas a BPM. Os seguintes papéis são fundamentais e devem ter responsáveis bem definidos: o Patrocinador, tanto o patrocinador da Gestão de Processos enquanto ferramenta de gestão como o patrocinador para cada projeto de processos realizado, o “*Process Steward*” que é o responsável em nível gerencial pelo processo, ou seja, quem dá as diretrizes sobre o processo, o “*Process Manager*” que é o responsável tático do processo, ou seja, quem acompanha a performance, propõe e conduz a implantação de melhorias, o Escritório de Processos, o(s) Analista(s) de Processos, o(s) Analista(s) de TI e os executantes do processo.
- 5) Implantação do Escritório de Processos – O autor coloca que a Governança de BPM é mais efetiva quando se estabelece uma equipe interna de BPM, ou seja, o Escritório de Processos, e propõe algumas atribuições para o Escritório de Processos como a identificação e priorização de projetos de processos, a manutenção da base de processos da organização, a identificação e estabelecimento de boas práticas relacionadas à Gestão de Processos a partir da experiência acumulada, o estabelecimento de métricas e o acompanhamento da performance dos processos em conjunto com os “*Process Steward*”.

Governança em Hammer

Michael Hammer identificou, em pesquisas recentes, casos de insucesso e dificuldades da implantação efetiva de uma abordagem por processos nas organizações. Recentemente o autor realizou uma pesquisa envolvendo algumas organizações com o objetivo de criar um *framework* para ajudá-las a planejar e implantar uma abordagem por processos a partir de níveis de maturidade em BPM, criando assim o *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM). Nesse modelo, Hammer identifica dois conjuntos

de fatores importantes para uma abordagem por processos – os facilitadores e os habilitadores. Os facilitadores são fatores relacionados a cada um dos processos da organização, a saber: o desenho dos processos, o executante dos processos, o responsável pelos processos e seus resultados, a infra-estrutura de tecnologia de informação e de recursos humanos que suportam os processos e a(s) métrica(s) utilizada(s) para avaliação da performance dos processos. Os habilitadores são fatores relacionados à organização e que suportam uma abordagem por processos, a saber: liderança em processos, cultura, conhecimento e governança. Para Hammer, a Governança de BPM é então entendida como um dos fatores habilitadores da Gestão de Processos em uma organização.

O autor não apresenta no seu *framework*, o PEMM, uma estrutura de governança, e a divide em estágios que devem evoluir, juntamente com os demais fatores, para que as organizações alcancem uma maior maturidade em BPM. A Governança de BPM é apresentada em três tópicos: O primeiro, relacionado ao modelo de processos, se refere a como os processos estão documentados, divulgados, utilizados para a priorização de projetos e conectados com a estratégia da organização; o segundo, responsabilidade, define as responsabilidades sobre os processos, e vai desde uma divisão das responsabilidades sobre os processos entre os gestores funcionais e responsáveis por projetos em processos até uma estrutura composta por Gestores de Processos, Escritório de Processos e Comitê de Processos; o terceiro, integração, aponta como é realizada a coordenação das iniciativas e projetos relacionados aos processos na organização.

Governança em Miers

O autor coloca que, passados os primeiros projetos em BPM, onde o foco de atuação era mais pontual (com as iniciativas restritas a algumas áreas organizacionais), há agora uma preocupação das organizações em implantar a melhoria contínua dos processos em toda a organização, ou seja, fazer Gestão de Processos, e a ausência de uma base mais sólida em BPM é a causa do fracasso na implantação de uma Gestão de Processos efetiva. Nesse contexto, a implantação de Escritórios de Processos vem sendo uma solução adotada pelas organizações para integrar e coordenar as múltiplas iniciativas de processos em curso e, assim, tentar viabilizar a Gestão de Processos.

Miers apresenta um método para a Gestão de Projetos de Processos nas organizações e, dessa forma, suas proposições de governança de BPM são muito focadas e restritas à governança dos projetos de BPM, ou seja, em intervenções de melhoria em um determinado processo. O modelo, *BPM Project Methodology*, colocado por ele, pode ser observado na figura a seguir.

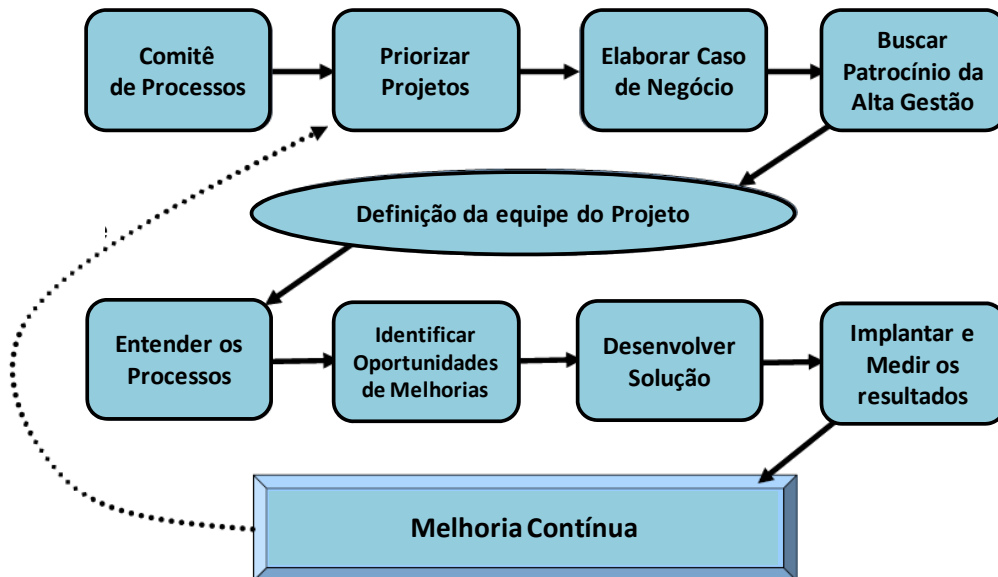


Figura 1 - BPM Project Methodology

Embora não apresente uma proposta para a estrutura organizacional da Governança de BPM, o autor apresenta sugestões de atividades para um Comitê de Processos e para um Escritório de Processos, além de ressaltar sua importância e de listar responsabilidades de um Gestor de Processos, principalmente no que se refere a acompanhar a performance dos processos.

Governança em Kirchmer

O autor coloca que cada vez mais as organizações estão adotando BPM como uma ferramenta de gestão para apoiar o atingimento dos objetivos estratégicos, para então garantir a manutenção de seus diferenciais competitivos. Segundo Kirchmer, para as

organizações conseguirem obter sucesso com BPM é necessária a organização da gestão de BPM, ou seja, a Governança da Gestão de Processos, que é definida como o conjunto de processos e regras que habilitam o ciclo de vida de processos na organização - Estratégia, Projeto, Acompanhamento e Execução – e define os direitos de decisão contribuindo para a excelência em BPM e a melhora da performance da organização. O autor coloca a governança como um elemento-chave da estratégia de BPM no seu modelo de Excelência em BPM, o *Management Process Excellence* – MPE, que pode ser visto na figura a seguir.

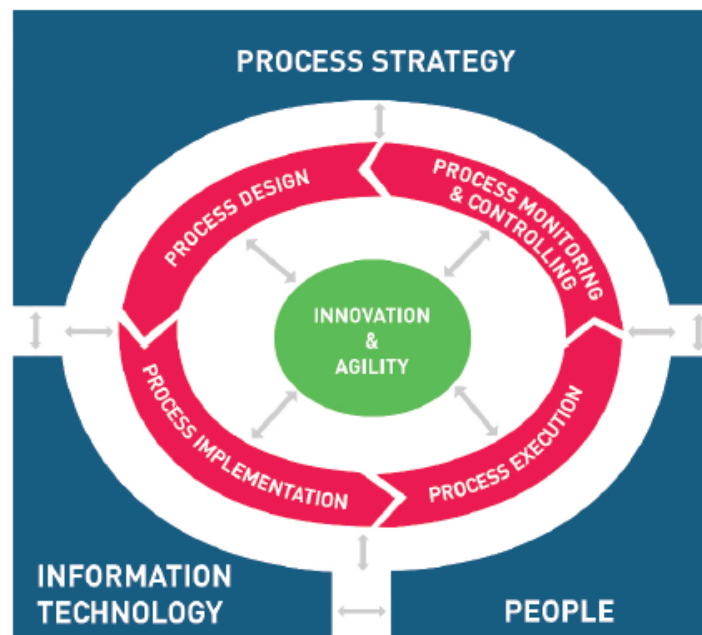


Figura 2 - Modelo de Excelência em BPM - Management Process Excellence (MPE)

A Governança de processos deve envolver os seguintes pontos:

- A definição de um nível agregado de macroprocesso;
- A definição de objetivos estratégicos para os processos, de forma a permitir o desdobramento desses em indicadores para acompanhamento da performance;
- A definição de papéis e responsabilidades para as atividades e serviços de BPM;
- A definição de uma arquitetura de processos;
- Infraestrutura para suporte a BPM;

- Um sistema de recompensa e reconhecimento para avaliação dos envolvidos alinhado com a performance dos processos;
- A definição de diretrizes para a priorização e melhoria dos processos;

A construção de um modelo de Governança da Gestão de Processos deve considerar aspectos como as tendências do mercado e do cenário do mundo dos negócios, as imposições de requisitos legais, o planejamento estratégico definido pela organização, a utilização de modelos de referência e de sistemas integrados, além de aspectos inerentes à organização como o perfil das pessoas, a cultura, a liderança entre outros. A Governança é também colocada como um passo importante para as futuras iniciativas de automação dos processos, como por exemplo, a arquitetura SOA, uma vez que a governança implanta e define padrões que facilitarão essa automação.

Sem citar explicitamente o termo “Escritório de Processos”, o autor coloca que é necessária uma unidade organizacional para garantir a implantação e a execução da governança de processos e dar suporte as atividades e iniciativas de BPM na organização, e apresenta o conceito de “process factory”, que seria um ente responsável por tudo relacionado ao assunto processos na organização. Nele, a Governança de Processos aparece como orientador e direcionador para os processos, para os modelos de referência adotados e para arquitetura organizacional (estando incluída nessa a arquitetura de processos), que por sua vez são colocados como os orientadores da “Process Factory”. Esta é responsável por projetar, implantar e acompanhar os processos, além de realizar as diversas iniciativas que envolvem os processos da organização como a melhoria de processos, a implantação de sistemas, a gestão de riscos e compliance, os projetos de integração organizacional, os projetos de qualidade dentre outros, que são responsáveis diretos pela modificação e melhoria dos processos. Esses processos então podem ser automatizados por sistemas de informação e passam pela gestão da mudança que faz o papel da implantação junto aos usuários. Dessa forma então é realizado o ciclo de processos na organização

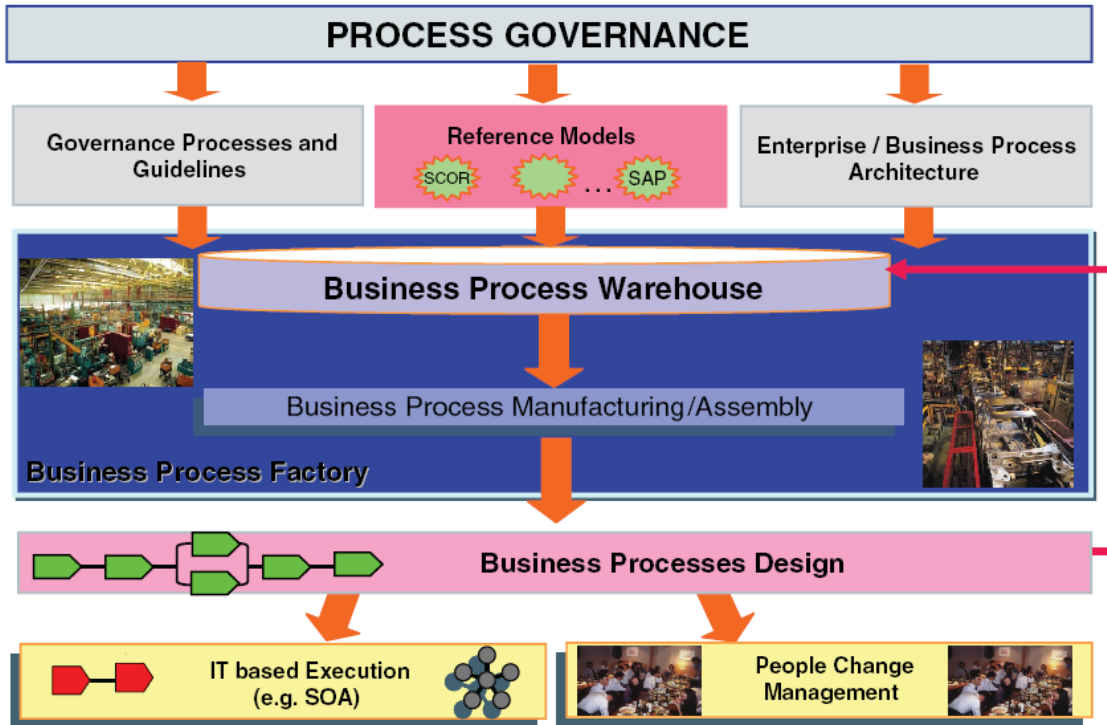


Figura 3 - Process Factory

Governança em InfoSys

A observação de alguns problemas recorrentes no contexto atual de BPM nas organizações, como a existência de diversos padrões de processos sendo utilizados nas organizações, o uso de mais de uma ferramenta de processos, a não escolha das mesmas de forma adequada com os objetivos da organização, a não integração das ações de processos sendo realizadas, a existência de múltiplas bases e documentações sobre os processos (não havendo uma base centralizada como repositório único dos processos) e a indefinição de papéis e responsabilidades sobre as atividades relacionadas a BPM levou a InfoSys ao desenvolvimento de um modelo de Governança de BPM. Os objetivos pretendidos com a Governança de Processos são: viabilizar a melhoria contínua dos processos através da Gestão de Processos, melhorar a qualidade das iniciativas de processo e integrá-las à organização.

Segundo a InfoSys, não se pode definir um *framework* de Governança de BPM universal e padrão para todas as organizações. O *framework* deve ser ajustado e construído de

acordo com as necessidades de cada organização, buscando contribuir para a melhora da performance dos processos e permitir que a organização alcance os seus objetivos.

Os elementos que constituem a Governança de BPM são apresentados de forma superficial e divididos em três grandes grupos: O primeiro grupo, chamado “O Quê?”, que coloca os objetivos de BPM da organização, o *roadmap* de BPM definido (inclui-se aqui a definição do escopo de atuação) e a existência de mecanismos de seleção e priorização dos projetos de processos; O segundo grupo, definido como “Como?”, que coloca os padrões, métodos e ferramentas necessários, a gestão da mudança e da implantação dos processos (incluindo mecanismos de recompensas baseada nos processos), o treinamento dos usuários e a realização de compliance nos processos; E o terceiro grupo de elementos, chamado “Quem?”, que coloca a definição de papéis e responsáveis pelas atividades de BPM na organização, a necessidade do patrocinador pelas iniciativas de processos na organização e a constituição do Escritório de Processos como elemento que irá definir, operar e viabilizar formalmente a Governança de BPM na organização.

Governança em SAP

A SAP desenvolveu um *roadmap* de BPM, o SAP BPM *roadmap*, que tem por objetivo apoiar o desenvolvimento da maturidade de BPM em uma organização, transformando-a em uma organização orientada por processos. O modelo, que pode ser visto na figura a seguir, é baseado no ciclo de vida dos processos que consiste em quatro fases – análise, projeto, implantação, acompanhamento/ execução – associado a elementos-chave: pessoas, tecnologia da informação e estrutura organizacional além da governança de BPM e da estrutura de *ownership* dos processos.



Figura 4 - Ciclo de vida de processos

Segundo a SAP a Governança de Processos é colocada como a provedora do framework para viabilizar a eficiência e a eficácia das atividades relacionadas aos processos da organização, que inclui alguns requisitos obrigatórios e outros opcionais de práticas de BPM, ferramentas e padrões.

Alguns pontos são colocados como fundamentais para o sucesso da iniciativa de BPM como:

- A existência do apoio e patrocínio de um executivo sênior ou da alta gestão da organização para a iniciativa de BPM;
- A definição de uma equipe ou um Escritório de Processos responsável pelas atividades de BPM na organização;
- A implantação de uma estrutura de *ownership* de processos que será responsável por todas as informações relativas a um determinado processo e pelas etapas de ciclo de vida do processo;

Para a implantação de BPM ou o avanço da maturidade, a SAP coloca que a organização deve observar e realizar decisões sobre alguns elementos-chave, que ela chama de *Building blocks*, que estão divididos em grandes blocos – Pessoas, Processos, Estrutura e TI, e são apresentados a seguir.

- Pessoas:

- Definir perfis em BPM;
- Treinamento;
- Estrutura de recompensa de pessoal baseada nos processos;
- Comunicação das iniciativas de BPM;
- Gestão da Mudança;
- Processos:
 - Gestão do portfólio de projetos de BPM;
 - Planejamento da maturidade em BPM;
 - Acompanhamento da performance dos processos;
 - Auditoria de processos;
- Estrutura organizacional:
 - Definição de direitos de decisão em BPM;
 - Definição de papéis e responsabilidades;
 - Orçamento e custos por processos;
 - Arquitetura de processos;
 - Padrão e métodos de modelagem;
 - Documentação dos processos;
- Tecnologia da informação:
 - Ferramentas de BPM;
 - Estrutura de TI organizada por processos;

A SAP apresenta de forma detalhada um passo a passo para a construção da estrutura de governança, apontando a necessidade de definição dos papéis e suas responsabilidades e dos fóruns de tomada de decisão. A partir da compilação da literatura de BPM é apresentada uma lista de papéis de BPM:

- *Process Owner* – responsável por gerir o processo, propor e implantar melhorias, prover capacitação dos executores, garantir a integração entre os executantes e o fluxo de informação no processo;
- Consultor de Processos – responsável por modelar e divulgar os processos, conduzir e apoiar as análises e o redesenho dos processos e desenvolver os padrões e métodos de modelagem;

- Gestor da performance dos processos – Definir as métricas para acompanhamento dos processos, acompanhar e analisar o resultado dos processos e informar a performance do processo ao *Process Owner*;
- Executor do processo – é responsável por executar os processos conforme o modelo desenhado e cumprindo as métricas de desempenho definidas, apontar possibilidades de melhoria para o *Process Owner* e apoiar os projetos de melhoria.

Com relação aos fóruns de tomada de decisão, a SAP sugere a criação de dois comitês: o primeiro, um comitê de processos que busca o alinhamento com a estratégia, dando diretrizes para melhoria e priorizando/acompanhando os projetos de BPM; e o segundo, um comitê de padrões de BPM, responsável por definir e revisar os padrões e diretrizes de BPM na organização.

Uma vez definidos os papéis e os comitês é necessário posicionar os papéis na estrutura organizacional e a composição dos comitês, onde devem ser observadas algumas questões como: a centralização/descentralização das atividades de BPM, a criação de um Escritório de Processos, a existência de outros comitês dentro da organização e a integração de processos com TI.

Feito isso, a SAP sugere uma matriz de governança onde é possível visualizar a responsabilidade (responsável pelos *inputs* ou pela toma a decisão) de cada um dos envolvidos (papéis e comitês) sobre os domínios de BPM (Estratégia de BPM, Priorização e Alocação de Recursos, Metas de BPM, entre outros). A SAP apresenta ainda métodos para a seleção e implantação dos papéis e dos comitês de BPM definidos na organização, com apresentação de casos e exemplos.

Síntese das abordagens apresentadas

	Abordagens de Governança de BPM					
	RICHARDSON	KIRCHMER	MIERS	SAP	HAMMER	INFOSYS
Definição de Governança de BPM apresentada	O termo Governança de Processos é usado para a definição de um conjunto de regras que coloca como a organização deve conduzir uma determinada função do negócio, e a governança de BPM é então apresentada como o conjunto de diretrizes e recursos que a organização utiliza para possibilitar a colaboração e a comunicação nas iniciativas de processos realizadas	A Governança de BPM é o conjunto de processos e regras que organizam a Gestão de Processos	Não apresenta	A Governança de Processos é colocada como a provedora do framework para viabilizar a eficiência e a efetividade das atividades relacionados aos processos da organização, que inclui alguns requisitos obrigatórios e outros opcionais de práticas de BPM, ferramentas e padrões	Não apresenta	Não apresenta
Objetivos da Governança de Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a comunicação e a colaboração para o atingimento do sucesso em projetos de processos - Alinhamento das iniciativas de processos - Melhora na performance dos processos 	Não apresenta	Não apresenta	- Viabilizar a gestão de processos	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a performance dos Processos - Viabilizar a Gestão de Processos 	<ul style="list-style-type: none"> - Viabilizar a melhoria contínua dos processos - Melhorar a qualidade das iniciativas de processos
Grupos Funcionais apresentados	- Escritório de Processos, preferencialmente ligado a alta gestão	Não apresenta	<ul style="list-style-type: none"> - Comitê de Processos - Escritório de Processos 	<ul style="list-style-type: none"> - Escritório de Processos - Comitê de Processos - Comitê de Padrões de BPM 	<ul style="list-style-type: none"> - Escritório de Processos - Comitê de Processos 	- Escritório de Processos
Método Relacionado com a Gestão de Processos	Não apresenta	Não apresenta	- BPM Project Methodology	- Apresenta alguns métodos SAP para cada uma das etapas do ciclo de vida dos processos	- <i>Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)</i>	Não apresenta
Mecanismos de Controle para a Governança de BPM	Não apresenta	Sim, apresenta ferramentas e exemplos de compliance nos processos para garantia dos requisitos legais	Não apresenta	Sim, auditorias de processos	Não apresenta	Não apresenta
Mecanismos de avaliação para Governança de BPM	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Sim, cita a necessidade de estrutura de recompensa dos envolvidos por processos	Cita a necessidade de avaliação das pessoas por processos na parte de infra-estrutura do <i>framework</i> PEMM	Não apresenta
Observação	Não apresenta um <i>framework</i> para implantação da governança, apenas cita alguns princípios a serem seguidos para a governança a partir da experiência em projetos de BPM	Apresenta um <i>framework</i> para construção da governança	O foco é a proposição de um método para a condução dos projetos de processos dentro da organização e a implantação do ciclo de melhoria contínua a partir dos processos	É apresentado um roadmap de BPM onde a governança de processos é colocada como parte desse roadmap	A governança é um elemento que compõe um <i>framework</i> baseado na maturidade de processos para o planejamento e implantação da Gestão de Processos nas organizações, o PEMM	Coloca que cada organização deve ter o seu próprio modelo de governança customizado e aderente a sua realidade, não há um modelo padrão e universal para todas as organizações

Conclusão

Este artigo seguiu a apresentação, iniciada na parte 1, de algumas das principais abordagens de governança de BPM encontradas na literatura com objetivo de construir no leitor uma base conceitual sobre o assunto. A partir da análise das abordagens é possível apresentar algumas conclusões sobre a governança de BPM.

A primeira delas é que a construção de uma unidade funcional, o Escritório de Processos, é vista por alguns autores como um fator fundamental para viabilizar a governança BPM, cabendo inclusive a esse o papel de ser o definidor e o principal executor da governança na organização.

A segunda conclusão importante é que um modelo de Governança não é fixo e universal, de forma que não é possível propor um modelo padrão que atenda a todas as organizações, devendo ele ser construído caso a caso de acordo, com as particularidades e características de cada organização.

Por fim, conclui-se que assim como a Gestão de Processos, que avança em estágios conforme colocam os modelos de maturidade de processos, a Governança de BPM também deve avançar em estágios e de ser compatibilizada com a maturidade de uma organização.

Referências Bibliográficas

FERNANDEZ, J., 2006, "BPM Governance - Infosys Technologies Limited". Queensland, 1th Business Process Governance – WoGo'2007

HAMMER, M., 2007, "The Process Audit", Harvard Business Review, pp. 111-123.

KIRCHMER, M., 2005, "Process Governance - Orchestrating the Management of BPM". Business Process Excellence

MIERS, D., 2006(a), "Getting Past the First BPM Project Developing a Repeatable BPM Delivery Capability", BPMfocus

MIERS, D., 2006(c), "The Keys to BPM Project Success", BPMfocus.

RICHARDSON, C., 2006, "Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence", BPTrends.

SNABE, J.; ROSEMBERG, A.; MOLLER, C.; SCAVILLO, M.; "Business Process Management – The SAP Roadmap, SAP Press, 2009.

Quem somos

A ELO Group é uma empresa de consultoria com foco nas áreas de Gestão de Processos de Negócio (BPM) e Governança, Conformidade e Riscos (GRC), possuindo grande experiência em diversos segmentos como: seguros; telecomunicações; finanças; mineração; petróleo e gás; construção; manufatura; varejo; petroquímica; biofármacos; propaganda e governos.

Fundado no Parque Tecnológico da COPPE/UFRJ – um dos mais avançados Centros de Pesquisa e Desenvolvimento da América Latina – a ELO Group é um spin-off do Grupo de Produção Integrada da COPPE/UFRJ. Esta sinergia entre academia e mercado permite à empresa compor um quadro de consultores altamente capacitados e trazer para seus clientes soluções completas com alto grau de conhecimento embarcado e aderência integral a suas reais necessidades.

Este artigo é resultante de uma série de estudos, publicações, palestras, grupos de discussão, cursos e projetos que temos conduzido sobre o tema. Buscamos, desta forma, contribuir para o desenvolvimento de técnicas inovadoras da gestão de processos, promovendo uma maior integração com a agenda estratégica de gestores de negócio e tomadores de decisão, e a obtenção de melhorias significativas nas práticas de gestão adotadas em ambientes cada vez mais incertos, complexos e dinâmicos.

Consultores da ELO Group se encontram inteiramente à disposição para esclarecimentos adicionais em caso de dúvidas, críticas, contribuições e reflexões que contribuam para o desenvolvimento e a disseminação de BPM nas grandes empresas.

Contate-nos para maiores informações em processos@elogroup.com.br ou visite-nos em www.elogroup.com.br e fique atualizado nas mais modernas técnicas de gestão de processos e gestão de riscos existentes no mercado.