

A large, blurred crowd of people in business attire, suggesting a busy office or public space. The image is used as a background for the title section.

## ***Escritórios de Processos (BPM Office) e de Projetos (PMO) : Oportunidades de Sinergia***

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introdução.....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>Uniformizando o entendimento dos conceitos .....</b>                            | <b>4</b>  |
| <b>Entendendo as principais similaridades.....</b>                                 | <b>5</b>  |
| <b>Entendendo as diferenças entre as melhorias tratadas pelos escritórios.....</b> | <b>7</b>  |
| <b>Como gerar sinergia entre um BPM Office e um PMO?.....</b>                      | <b>10</b> |
| <b>Considerações finais.....</b>   | <b>16</b> |
| <b>Quem somos.....</b>   | <b>18</b> |

---

## **Introdução**

No ambiente atual de competitividade e mudança constante, as organizações precisam cada vez mais implantar uma cultura de melhoria contínua e construir vantagens competitivas a partir de seus processos. Para isso tem se disseminado a criação de unidades denominadas **Escritórios de Processos** ou **BPM Office** (Business Process Management Office, ou ainda BPM Center of Excellence), que tornam a gestão de processos uma prática perene e sistemática na organização.

Ainda mais usual em muitas organizações é a adoção de um **Escritório de Projetos** ou **PMO** (Project Management Office). Alguns dos fatores que suscitam a criação de um PMO são: baixo registro de acompanhamento dos projetos, muitos projetos simultâneos e com diferentes gerentes de projetos; alta complexidade e riscos nos projetos, e impactos fortes ou desastrosos de falhas nos projetos tais como perda de competitividade, ausência de *compliance*, danos à imagem, entre outros.

Portanto, percebe-se que ambas as unidades (BPM Office e PMO) **vêm sendo crescentemente adotadas**, com o objetivo de **institucionalizar uma estrutura de melhoria na gestão da organização**. Neste contexto, surgem diversas dúvidas e oportunidades:

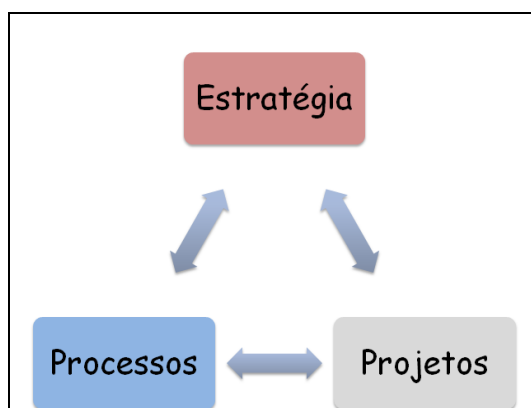
- Como as ações destas duas unidades podem convergir de forma a alavancar a sua atuação conjunta?
- Como garantir melhores resultados para a organização e minimizar iniciativas redundantes ou conflitantes?
- Como otimizar o uso dos recursos destas áreas e das unidades funcionais?

Este artigo busca estudar as complementaridades entre abordagens de gestão de processos e projetos apresentando **de forma prática algumas oportunidades de sinergia na atuação de um BPM Office e um PMO**.

Jeston & Nelis, em artigo recente no site BPTrends (dez-2007), citam 2 exemplos de oportunidades de sinergia que confirmam a existência de complementaridade entre as disciplinas:

- A primeira, a de um gerente de um projeto de melhoria de um processo que, por estar preocupado demais com os marcos de seu projeto, ignora oportunidades significativas de melhoria que ainda seriam possíveis, pois estas estão fora do escopo original e podem impactar no orçamento e cronograma planejados; e
- A segunda, a de um analista de processo que perde tempo em demasia com ações de modelagem dos processos, sem se preocupar com prazos e orçamento do projeto, e que assim termina por consumir todos seus recursos sem conseguir de fato melhorias significativas.

Convém enfatizar também a importância da conexão dessas duas disciplinas, gestão de processos e gestão de projetos, com a estratégia empresarial. Como mencionado acima, tanto o BPM Office deve estar preocupado em aprimorar vantagens competitivas a partir dos processos, quanto o PMO deve acompanhar projetos com impacto estratégico para a organização (em imagem, *market-share*, compliance, etc).



**Figura 1 – Conexão com a estratégia**



De forma a cumprir seus objetivos, o artigo inicia-se com a apresentação dos conceitos principais das duas disciplinas. A partir deste paralelo entre os conceitos, alguns pontos de similaridades e diferenças são aprofundados para, então, se estruturar as principais sinergias e como elas devem ser operacionalizadas na organização.

## Uniformizando o entendimento dos conceitos

Nesta seção são apresentados **os principais conceitos associados à gestão de processos e à gestão de projetos** de forma a nivelar o entendimento e alinhar as visões destas duas disciplinas de gestão. Estes conceitos estão dispostos em **cinco categorias**: 1) o **objeto** de gestão, 2) qual tipo de **gestão** realizam, 3) qual **ciclo de vida de gestão** é seguido, 4) qual o papel do **gestor** e 5) qual o papel do **Escritório** como um todo.

Para tal, foram utilizados como **referências** o **BPM CBOK** - 1ª versão (Business Process Management Common Body of Knowledge), da ABPMP<sup>1</sup>, e o **PMBOK** – 3ª edição (Project Management Body of Knowledge), do PMI<sup>2</sup>.

Um resumo das principais definições é apresentado na tabela abaixo:

|                         | Processos   | Projetos               |
|-------------------------|---|--|
| O objeto                | Conjunto de atividades com um ou mais objetivos. Em geral, cruza fronteiras funcionais e entrega valor aos clientes.                            | Esforço temporário para obter um resultado exclusivo.  |
| A gestão                | Abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de forma a alcançar resultados consistentes. | Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas a fim de atender aos requisitos do projeto. |
| Ciclo de Vida de Gestão | 1-Estratégia e planejamento;<br>2-Análise; 3-Projeto;<br>4-Implementação;<br>5-Monitoramento e Controle;<br>6-Refinamento.                      | 1-Iniciação;<br>2-Planejamento;<br>3-Execução;<br>4-Controle;<br>5-Encerramento.                           |
| O Gestor                | Responsável pelo desenho, performance, defesa e suporte ao processo.  | Responsável por cumprir os objetivos do projeto.   |
| Escritório de Gestão    | É guardião dos modelos e padrões e promove a melhoria dos processos.  | Centraliza e coordena o gerenciamento de projetos.   |

**Tabela 1 – Definições da gestão de processos VS gestão de projetos**

<sup>1</sup> Association of Business Process Management Professionals ([www.abpmp.org](http://www.abpmp.org))

<sup>2</sup> Project Management Institute ([www.pmi.org](http://www.pmi.org))

Analisando as duas disciplinas pode-se observar que:

- O **BPM Office** está mais voltado para o **entendimento e análise da rotina** e o **PMO** está mais preocupado com a **execução adequada dos projetos**.
- As **competências** exigidas para a equipe destes escritórios são **distintas**, mas **complementares**.
- Possuem **pontos em comum**: os profissionais de **BPM** lidam com **projetos** de BPM e os profissionais de **projetos** lidam com **processos** de gerenciamento de projetos. Portanto, ambos estão preocupados com o **sucesso** de seus **projetos** e a **melhoria** de seus **processos**.
- A gestão de processos depende da gestão de projetos para garantir que as melhorias necessárias serão de fato implementadas. E a gestão de projetos depende de processos, os quais são impactados sempre que alguma mudança é conduzida na organização. Portanto, **há uma mútua dependência entre os objetos 'projetos' e 'processos'**.

---

### **Entendendo as principais similaridades**

Avançando no entendimento de semelhanças entre estas duas unidades, pode-se perceber que ambas possuem **atividades semelhantes, contudo aplicadas sobre objetos razoavelmente distintos**.

A tabela a seguir ilustra em detalhes as principais funções de cada escritório.

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>BPMO (Escritório de processos)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promover treinamento e desenvolvimento nas <b>melhores práticas de gestão de processos</b></li> <li>➤ Ser guardião da <b>metodologia</b> de gestão de processos (padrões, regras, medidas de desempenho etc..)</li> <li>➤ <b>Consolidar</b> registros, documentações, avaliação de melhores práticas e <b>difusão</b> de aprendizados</li> <li>➤ Apoiar o gestor do processo no <b>acompanhamento e avaliação</b> do processo</li> <li>➤ Avaliar e gerir o <b>portfólio de processos</b> e a sua governança</li> <li>➤ Realizar a <b>interlocução entre os gerentes de processos e a alta administração</b></li> <li>➤ <b>Integrar</b> os múltiplos processos e gestores de processos</li> </ul> |
| <b>PMO (Escritório de projetos)</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promover treinamento e desenvolvimento nas <b>melhores práticas de gestão de projetos</b></li> <li>➤ Ser guardião da <b>metodologia</b> de gestão de projetos (padrões, regras, medidas de desempenho etc..)</li> <li>➤ <b>Consolidar</b> registros, documentações, avaliação de melhores práticas e <b>difusão</b> de aprendizados</li> <li>➤ Apoiar o gestor do projeto no <b>acompanhamento e avaliação</b> do projeto</li> <li>➤ Avaliar e gerir o <b>portfólio de projetos</b> e a sua governança</li> <li>➤ Realizar a <b>interlocução entre os gerentes de projetos e a alta administração</b></li> <li>➤ <b>Integrar</b> os múltiplos projetos e gestores de projetos</li> </ul>         |

**Tabela 2 – Principais atribuições do BPM Office vs PMO**

Outra semelhança importante é que ambos os escritórios possuem o **objetivo final similar** no que diz respeito a promover mudanças / melhorias voltadas para geração de excelência operacional, satisfação de clientes e inovação. Tanto o acompanhamento dos projetos quanto a análise dos processos estão relacionados à melhoria da organização através de processos mais eficientes, novos produtos, melhores práticas de relacionamento com o cliente, rotinas mais rigorosas e precisas de entrega de produtos, etc. Estas melhorias devem estar alinhadas à estratégia.

Os diferentes atores envolvidos na melhoria da organização estão representados na figura abaixo.

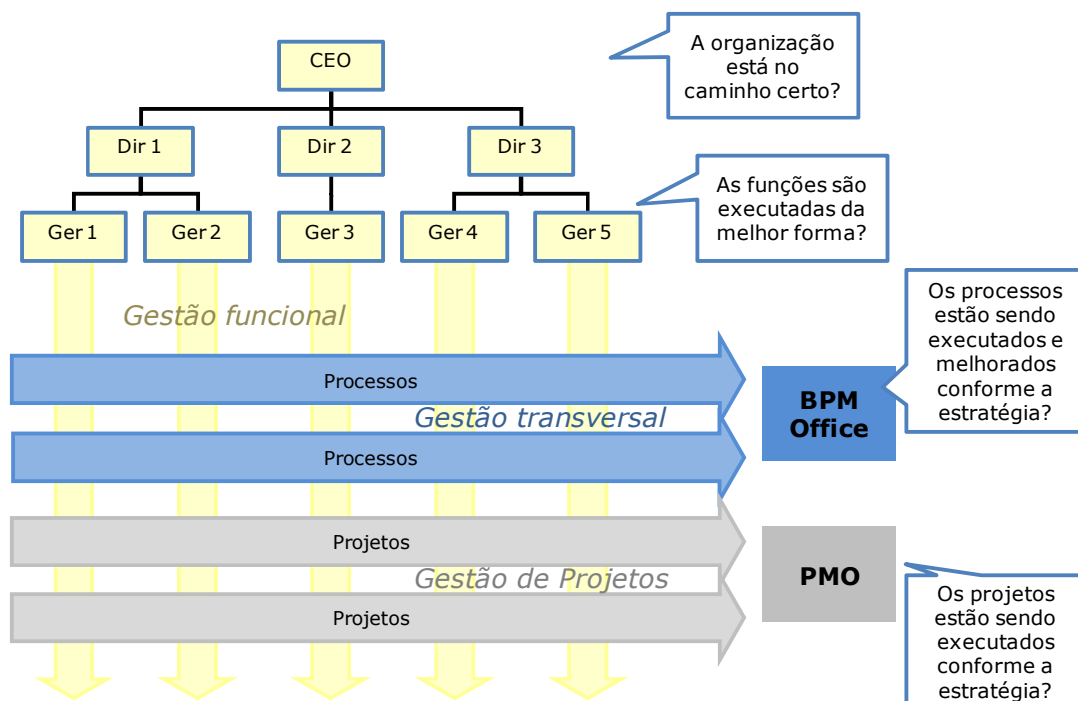
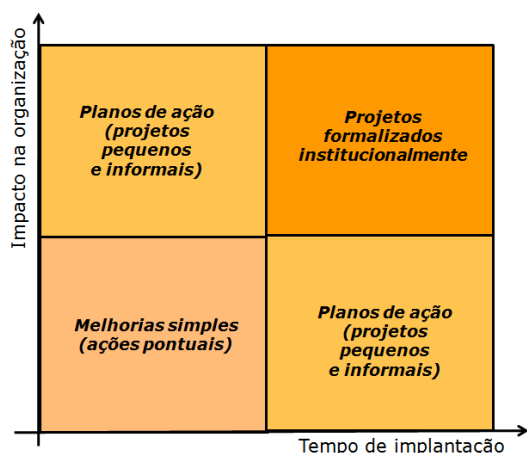


Figura 2 – Atores envolvidos nas melhorias

### Entendendo as diferenças entre as melhorias tratadas pelos escritórios

Pela seção anterior, viu-se que os dois escritórios visam à melhoria organizacional, mas será que todas as melhorias possuem a mesma natureza? De forma a melhor entender a diferença entre os objetos de um BPM Office e PMO, serão analisadas as melhorias gerenciadas por estes escritórios a partir de duas dimensões: **tempo de implantação e impacto na organização.**



**Figura 3 - Diferentes tipos de melhoria organizacional**

Conforme pode ser visto na figura 3, são chamadas de **melhorias simples** aquelas ações pontuais de curto prazo que, em geral, possuem um baixo impacto no negócio. Alguns exemplos de melhorias simples são: implantação de novos procedimentos internos a uma área, revisão das informações necessárias para determinada atividade, alteração na ordem de algumas atividades e melhoria da comunicação entre duas áreas.

Já melhorias de maior tempo de implantação e menor impacto ou as de maior impacto, mas de fácil implantação, são aqui chamadas de **planos de ação**, pois se caracterizam por projetos conduzidos de modo informal ou semi-formal. Alguns exemplos de planos de ação são: estabelecimento de nível de serviço (SLA) entre duas áreas, revisão de responsabilidades por determinadas decisões, implantação de mecanismo de controle e realização de treinamentos específicos.

Finalmente, as melhorias de difícil implantação e com alto impacto são consideradas **projetos formalizados institucionalmente**. A necessidade de formalizar estas ações como **projetos** é resultante das **metodologias e graus de patrocínio** necessários para sua implantação. Alguns exemplos de melhorias classificadas como projetos formalizados institucionalmente são: implantação de um sistema integrado, automação de um processo, oferta de um novo serviço ou produto e centralização da execução de um conjunto de atividades/serviços.

Ao considerarmos a metodologia de gestão de projetos para a implantação das melhorias, as **melhorias simples** não precisam, por exemplo, de um planejamento tão estruturado, podendo partir diretamente para a execução. Já os **planos de ação**, por serem mais complexos, devem seguir algumas boas práticas da gestão de projetos como o processo de iniciação para nivelamento entre as partes envolvidas. Por fim, os **projetos formais**, por possuírem maior complexidade, devem seguir de forma mais rigorosa as

boas práticas da metodologia de gestão de projetos da organização. Esta **gradação na utilização dos processos** de gestão de projetos está representada na figura abaixo.

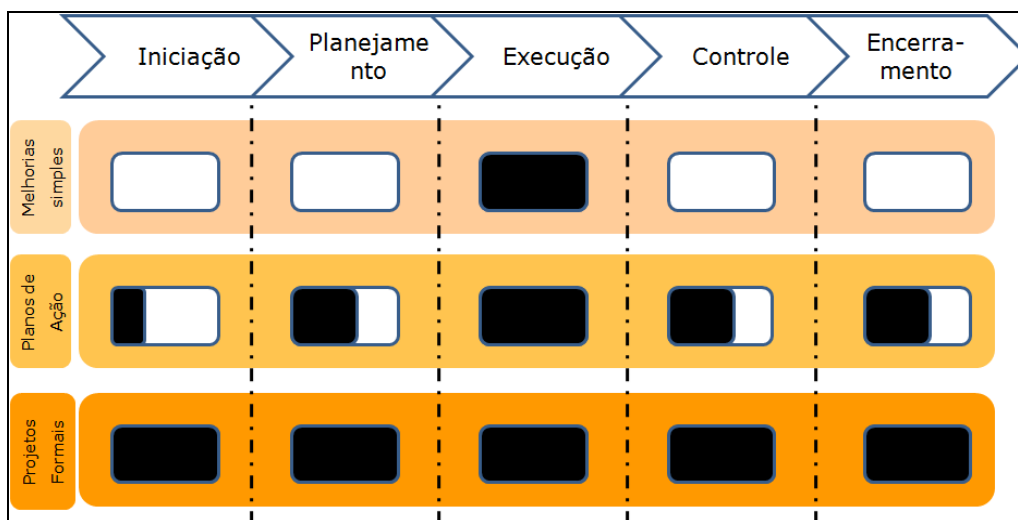


Figura 4 – Gradação na utilização das ferramentas e boas práticas da gestão de projetos

Além disso, tendo em vista as diferentes complexidades, pode ou não ser necessário um apoio lateral na condução das melhorias. Para a implantação das **melhorias simples**, entendemos que a condução deva ser feita unicamente pela **própria área impactada**; para os **planos de ação**, seria oportuno o apoio do **BPM Office**, evitando, assim, que a área priorize ações do dia-a-dia frente às melhorias necessárias e; por fim, para os **projetos formais**, o apoio do **PMO** é fundamental dado que ele é o maior conhecedor das práticas de gestão de projetos.

Convém ressaltar também que nem todo projeto está a priori associado a alguma melhoria de processo. Os projetos surgem na organização de diferentes formas, como da demanda da alta direção, da recomendação de uma consultoria, da exigência de algum órgão regulador, entre outras. Portanto, nem sempre as melhorias tratadas pelo PMO estão inicialmente relacionadas a um processo existente, e por muitas vezes, nem está claro qual o impacto deste projeto nos processos atuais.

---

## **Como gerar sinergia entre um BPM Office e um PMO?**

Tendo entendido os conceitos, as principais semelhanças e diferenças entre os objetos de gestão 'processos' e 'projetos', percebe-se que as sinergias existem e a pergunta a ser respondida é como um BPM Office e um PMO podem aproveitar estas sinergias de forma estruturada, ou seja, como a integração entre as ações de ambos pode ser conduzida dentro da organização.

Este artigo apresenta a seguir 4 possíveis sinergias consideradas importantes. Cabe ressaltar, no entanto, que não buscamos aqui ser exaustivos no assunto, e sim ilustrar situações consideradas típicas nas organizações. Outras oportunidades de sinergia entre um BPM Office e um PMO, não contempladas neste documento, podem existir em função do posicionamento e forma de atuação particular de ambos em determinado tipo de organização.

As 4 formas de sinergia que consideramos típicas na atuação de um BPM Office e um PMO são:

1. Conduzindo melhorias de processos de alta complexidade com o apoio do PMO;
2. Analisando o impacto nos processos de projetos não oriundos do BPM Office;
3. Monitorando os resultados dos projetos finalizados a partir dos processos;
4. Gerindo recursos e informações de forma integrada entre o BPM Office e o PMO;

### **1 - Conduzindo melhorias de processos de alta complexidade com o apoio do BPM Office**

O Escritório de Processos, ao percorrer o ciclo de vida de gestão dos processos, pode identificar nas etapas de análise e projeto de um determinado processo uma ação de melhoria com características de um projeto formal. Deve-se, então, abrir um projeto junto ao PMO para que a implantação seja gerenciada adequadamente.

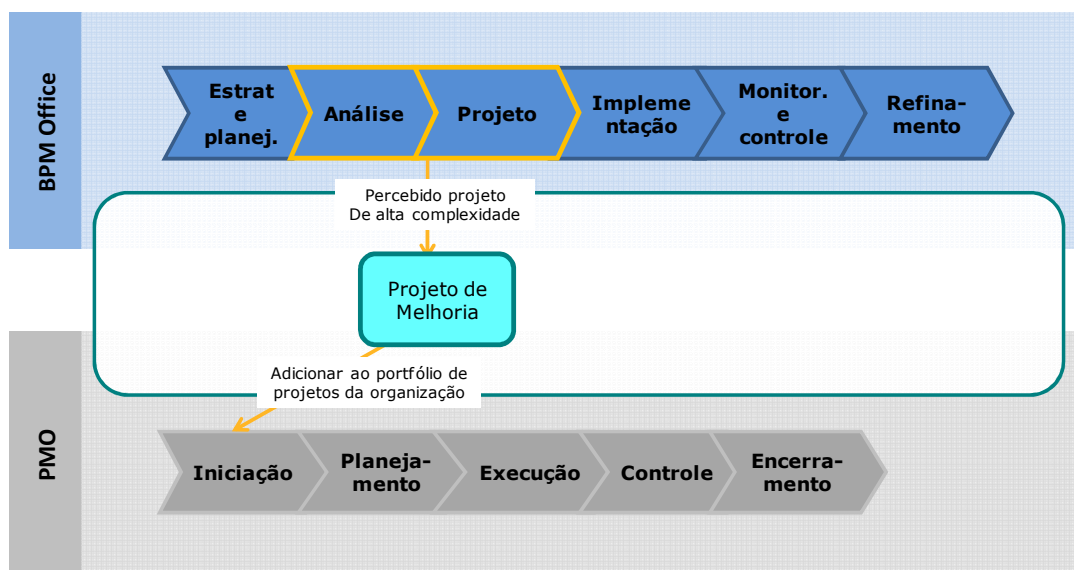


Figura 5 – 1: Conduzindo melhorias de processos de alta complexidade com o apoio do PMO

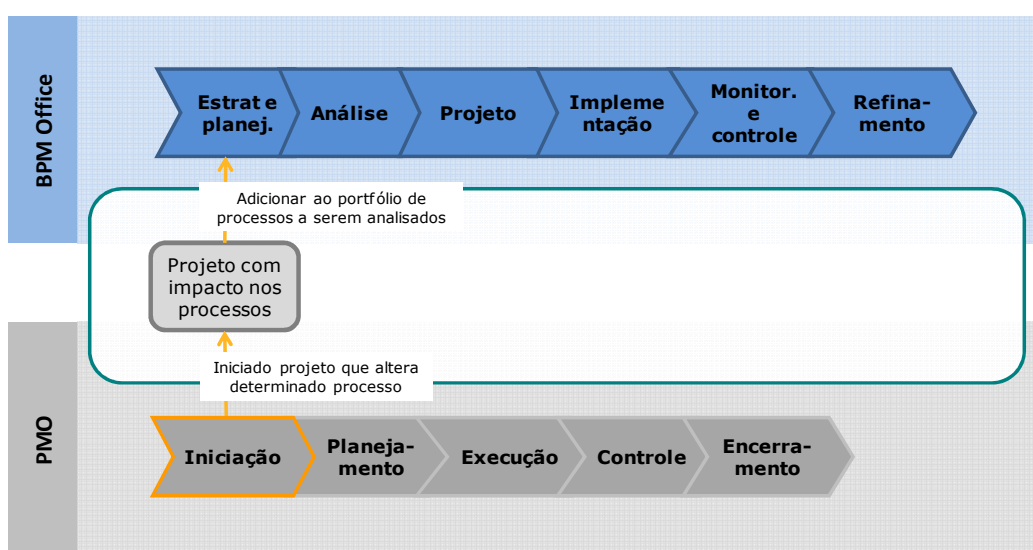
O objetivo desta sinergia é garantir sucesso na execução do projeto de BPM, dada sua alta complexidade. Para isto ser alcançado, identificamos na tabela abaixo os fatores críticos de sucesso e seus devidos responsáveis.

| Fatores críticos de Sucesso  | BPM Office | PMO | Alta Gestão |
|--|------------|-----|-------------|
| Assegurar registro da melhoria no padrão da metodologia de projeto para evitar retrabalho e garantir completude      | X          |     |             |
| Planejar utilização de recursos para garantir viabilidade de execução  | X          | X   |             |
| Estruturar classificação de projetos de BPM frente aos outros para permitir comparabilidade no portfólio de projetos |            | X   |             |
| Garantir consistência entre os diferentes projetos evitando redundâncias e esforços conflitantes                     |            | X   |             |
| Garantir patrocínio ao longo de todo o projeto   |            |     | X           |
| Garantir alinhamento estratégico e priorização adequada  |            |     | X           |

Tabela 3 – Fatores críticos de sucesso da sinergia 1

## 2 - Analisando o impacto nos processos de projetos não oriundos do BPM Office

O Escritório de Projetos pode, assim que iniciar um projeto que não seja oriundo de uma análise de BPM, solicitar ao BPM Office a análise do impacto do mesmo nos processos da organização. Isto para que o projeto seja planejado adequadamente, ou seja, considerando os rebatimentos nos processos e para que o processo seja redesenhado considerando as mudanças a serem implantadas.



**Figura 6 – 2: Analisando o impacto nos processos de projetos não oriundos do BPM Office**

O objetivo desta sinergia é antecipar o entendimento das alterações no processo decorrentes do projeto iniciado e manter os processos atualizados. Para isto ser alcançado, foram identificados os fatores críticos de sucesso e respectivos responsáveis.

| Fatores críticos de Sucesso                                       | BPM Office | PMO | Alta Gestão |
|---|------------|-----|-------------|
| Identificar projetos que alteram processos                        |            | X   |             |
| Analisar alterações no processo decorrentes do projeto de forma a | X          | X   |             |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| adiantar possíveis problemas na implantação e manutenção da mudança                 |   |   |   |
| Tangibilizar as mudanças em uma visão de futuro do processo (redesenho do processo) | X |   |   |
| Alinhar mudanças previamente à implantação junto aos envolvidos no processo         | X |   |   |
| Validar impactos dos projetos nos processos   |   |   | X |
| Considerar impactos nos processos no planejamento do projeto                        |   | X |   |

Tabela 4 – Fatores críticos de sucesso da sinergia 2

### 3 - Monitorando os resultados dos projetos finalizados a partir dos processos

O Escritório de projetos pode ao encerrar um projeto que impacte os resultados de um dado processo, em termos de custos, prazos, qualidade, satisfação do cliente etc., informar os resultados do projeto ao BPM Office. Isto para que o BPM Office verifique as ferramentas de gestão associadas ao processo tais como a lista de indicadores e o mapa de competências, atualize caso necessário e monitore para uma correta avaliação da efetividade do projeto.

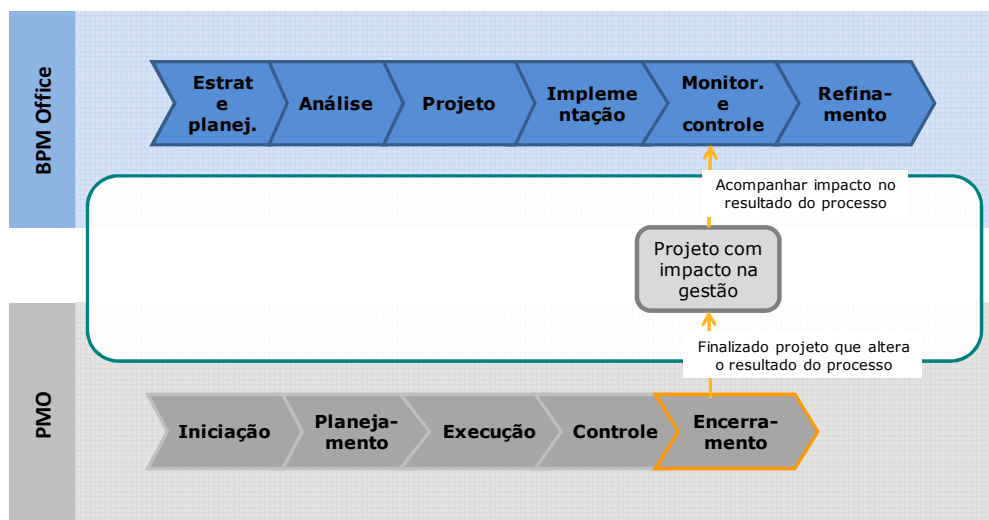


Figura 7 – 3: Monitorando os resultados dos projetos finalizados a partir dos processos

O objetivo desta sinergia é monitorar os impactos do projeto e manter atualizadas as ferramentas de gestão (processos e seus desdobramentos - indicadores, competências, procedimentos, etc). Para isto ser alcançado, foram identificados os fatores críticos de sucesso e responsáveis.

| <b>Fatores críticos de Sucesso</b>   | <b>BPMO</b> | <b>PMO</b> | <b>Alta Gestão</b> |
|--|-------------|------------|--------------------|
| Entender as reais alterações ocorridas nos processos decorrentes das mudanças efetivamente implantadas                         | X           | X          |                    |
| Monitorar resultados do projeto nos processos através de indicadores   | X           |            |                    |
| Conhecer estrutura de gestão associada aos processos impactados (indicadores, competências) e promover as revisões necessárias | X           |            |                    |
| Alinhar mudanças ocorridas junto às áreas pertinentes (Alta Gestão e Áreas de Negócio)   | X           | X          |                    |
| Validar alterações nos instrumentos de gestão  |             |            | X                  |

**Tabela 5 – Fatores críticos de sucesso da sinergia 3**

#### **4 - Gerindo recursos e informações de forma integrada entre o BPM Office e o PMO**

Além dos pontos de interação entre o BPM Office e PMO mencionados nas sinergias anteriores, os 2 Escritórios tem uma interação também muito forte com a estratégia e com as unidades de negócio da organização tanto no que tange à negociação de recursos como à disponibilização de informações. Portanto, pode-se também controlar periodicamente o uso de recursos compartilhados e associar e analisar informações de processos, projetos e estratégia.

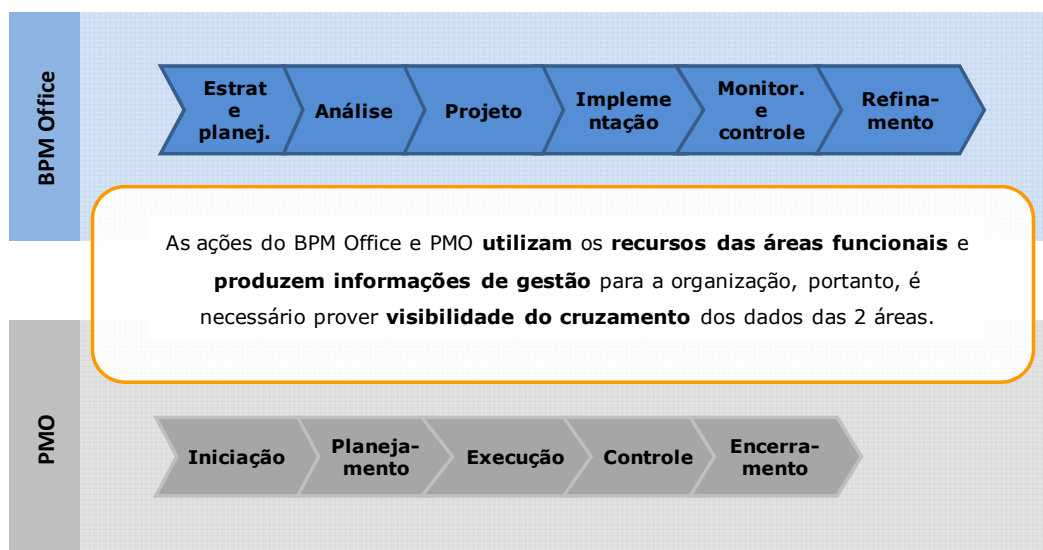


Figura 8 – 4: Gerindo recursos e informações de forma integrada entre o BPM Office e o PMO

O objetivo desta sinergia é garantir a alocação ótima dos recursos e promover a visão integrada e o aprendizado a partir dos processos e projetos. Para isto ser alcançado, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso e devidos responsáveis:

| Fatores críticos de Sucesso  | BPM Office | PMO | Alta Gestão |
|--|------------|-----|-------------|
| Ter estrutura de registro e associação de dados de projetos e processos        | X          | X   |             |
| Controlar uso de recursos e custos compartilhados                              | X          | X   |             |
| Negociar uso de recursos junto às ger. funcionais                              | X          | X   | X           |
| Divulgar visão integrada às áreas pertinentes (Alta Gestão e Áreas de Negócio) | X          | X   | X           |
| Avaliar desempenho integrado   |            |     | X           |

Tabela 6 – Fatores críticos de sucesso da sinergia 4

### Resumindo as sinergias

Segue abaixo tabela que resume as 4 sinergias apresentadas neste artigo.

| Nome  | Descrição  | Objetivo da conexão   |
|---|--|---|
| 1 - Conduzindo melhorias de processos de alta complexidade com o apoio do escritório de projetos      | Abrir um projeto junto à área de projetos para que os projetos de BPM de alta complexidade sejam gerenciados adequadamente                           | Garantir sucesso na execução do projeto de BPM  |
| 2 - Analisando o impacto nos processos de projetos não oriundos do Escritório de Processos            | Solicitar a área de processos a análise do impacto do projeto nos processos para que o projeto seja planejado adequadamente e o processo redesenhado | Antecipar entendimento das alterações e manter processos atualizados  |
| 3 - Monitorando os resultados de projetos finalizados nos processos                                   | Informar resultados do projeto e seus impactos no processo à área de processos para uma correta avaliação da efetividade do projeto                  | Monitorar impactos do projeto e manter atualizadas as ferramentas de gestão   |
| 4 - Gerindo recursos e informações de forma integrada entre o escritório de processos e o de projetos | Controlar periodicamente o uso de recursos compartilhados e associar e analisar informações de processos, projetos e estratégia                      | Garantir alocação ótima dos recursos e promover a visão integrada e o aprendizado a partir dos processos e projetos |

**Tabela 7 – Resumo das 4 sinergias entre BPM Office e PMO**

---

### **Considerações finais**

Como foi visto, há oportunidades de se estabelecer um relacionamento entre o Escritório de Processos e o Escritório de Projetos de forma a alavancar a atuação dos mesmos e promover uma visão mais integrada da organização.

Estas sinergias podem ser originadas tanto no BPM Office como a sinergia 1 quanto no PMO como as sinergias 2 e 3 ou ser uma atuação periódica de integração das 2 visões como a sinergia 4. As quatro buscam trazer maior efetividade e alinhamento para as ações de melhoria da organização.

---

O grande objetivo é, portanto, maximizar os resultados obtidos pelas ações de gestão da organização demandando o mínimo de tempo possível das áreas funcionais e prover informações mais sistêmicas à alta e média gestão.

Dadas estas sinergias, uma possível discussão futura é se estes dois Escritórios não devem ser unificados e constituir uma área fortemente relacionada ao desdobramento e implantação da estratégia. Teríamos, assim, um Escritório de Processos e Projetos ou **PPMO** (Process and Project Management Office). Todavia, esta discussão de desenho organizacional foge do escopo deste artigo.

Convém ressaltar que há uma tendência à discussão e implantação de Escritórios de Gestão mais amplos, incluindo, ainda, outras disciplinas como planejamento estratégico, gestão da mudança, gestão de riscos, entre outros.

---

## Quem somos

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

Fundada 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 com o objetivo de inovar a forma como a Gestão de Processos pode ser aplicada nas organizações. 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 Escritórios de Processo nas grandes empresas. Hoje a empresa atua com representações no **Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília**.

Promovemos também workshops gratuitos *in company* sobre o tema Escritório de Processos. Contate-nos para maiores informações em [processos@elogroup.com.br](mailto:processos@elogroup.com.br)

Visite-nos em [www.elogroup.com.br](http://www.elogroup.com.br) e fique atualizado nas mais modernas técnicas de gestão de processos e gestão de riscos existentes no mercado.