



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ
Conselho Superior

RESOLUÇÃO 28/2021 - CONSUP/RE/IFAP

Aprova o Mapeamento de Processo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP.

A PRESIDENTE DO CONSELHO SUPERIOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ, no uso de suas atribuições legais e regimentais, considerando o que consta no processo nº 23228.000555.2021-25, e as deliberações na 48ª Reunião Ordinária do Conselho Superior do Ifap,

RESOLVE:

Art.1º Aprovar o Mapeamento de Processo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP.

Art. 2º Esta resolução entrar em vigor a partir da data de sua publicação.

Documento assinado eletronicamente por:

- Marialva do Socorro Ramalho de Oliveira de Almeida, REITOR - CD0001 - RE, em 18/06/2021 16:11:32.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 17/06/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifap.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 16344

Código de Autenticação: 3ba2890fdf



Rodovia BR 210, KM 03, s/n, Brasil Novo, MACAPA / AP, CEP 68909398



1

GUIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS - IFAP -

Proplan

Pró-Reitoria de
Planejamento e
Desenvolvimento
Institucional



INSTITUTO FEDERAL
Amapá

GUIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO AMAPÁ - IFAP**

Macapá, 2021

REITORIA

REITORA

Marialva do Socorro Ramalho de Oliveira de Almeida

PRÓ-REITORA DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Paula Almeida Chaves

**PRÓ-REITORA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL**

Karina Pingarilho Paschoalin

PRÓ-REITOR DE ENSINO

Victor Hugo Gomes Sales

**PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO, PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-
GRADUAÇÃO**

Romaro Antônio Silva

PRÓ-REITOR DE GESTÃO DE PESSOAS

Diogo Branco Moura

DIRETORA DE INTEGRIDADE

Patrícia Paranhos Barbosa

DIRETOR DE COMUNICAÇÃO

André Lima Martins

DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Marco Rogério da Silva Pantoja

Organização e elaboração:

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional –PROPLAN

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 01: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)
- FIGURA 02: Interfuncionalidade
- FIGURA 03: Processo Organizacional
- FIGURA 04: Caracterização processo organizacional
- FIGURA 05: Hierarquia de processos
- FIGURA 06: Fluxograma de processo funcional
- FIGURA 07: Visão geral ferramenta Bizagi
- FIGURA 08: Opções de visualização
- FIGURA 09: Criar/abrir arquivo
- FIGURA 10: Piscinas ou pool
- FIGURA 11: Raias ou Lanes 1
- FIGURA 12: Raias ou Lanes 2
- FIGURA 13: Sequencial modelagem de tarefas 1
- FIGURA 14: Sequencial modelagem de tarefas 2
- FIGURA 15: Sequencial modelagem de tarefas 3
- FIGURA 16: Sequencial modelagem de tarefas 4
- FIGURA 17: Sequencial modelagem de tarefas 5
- FIGURA 18: Subprocessos
- FIGURA 19: Edição de subprocessos
- FIGURA 20: Documentação de elemento
- FIGURA 21: Alinhamento do desenho
- FIGURA 22: Publicação do desenho
- FIGURA 23: Importar/exportar o desenho

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	7
2 - CONCEITOS E DEFINIÇÕES	8
2.1 - BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)	9
2.2 – Processos	9
2.3 - Processo organizacional	9
2.4 - Categorias de Processos Organizacionais	10
2.5 - Cadeia de Valor e Hierarquia de processos	10
2.6 - Arquitetura de processo	11
2.7 - Dono do Processo	12
2.8 - Atores do processo	12
2.9 – Notação	12
2.10 - Diagrama de processo	12
2.11 - Mapeamento ou modelagem de processos e redesenho de processos	13
3 - METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS	14
a) Abertura de processo	14
b) Identificação das necessidades de mapeamento de processos	14
c) Identificação de mapeamento prévio	14
d) Planejamento das atividades do mapeamento de processos:	14
e) Priorização das demandas	15
f) Mapeamento dos processos organizacionais	15
g) Coleta de Informações da situação atual (As Is)	15
h) Desenho ou diagramação do fluxo atual do processo (As Is):	15

i) Avaliação do fluxo atual:	16
j) Redesenho do fluxo a ser implantado do processo (<i>To Be</i>)	16
k) Transcrição do Processo no POP (Procedimento Operacional Padrão)	16
l) Categorizar o processo conforme a Cadeia de Valor	16
m) Controle e monitoramento	16
n) Repositório	16
4 - MODELAGEM DE PROCESSOS	17
4.1 - Visão geral da ferramenta	17
4.2 - Início dos desenhos	18
4.2.1 - Criar ou abrir um arquivo	18
4.3 - Elementos gráficos BPMN	19
4.4 – Subprocessos	23
4.5 - Documentação de um elemento	23
4.6 - Informações importantes	26
5 – CONCLUSÃO	27
6 – BIBLIOGRAFIA	28
ANEXOS	29

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública no Brasil caminha no sentido de aplicar práticas modernas de gestão que busquem a eficiência na utilização dos recursos públicos e que visem à satisfação das demandas por parte dos cidadãos de forma transparente e efetiva. Essa constatação está elencada no Artigo 37 da constituição Federal de 1988, que prima pela eficiência como um dos princípios da administração.

As organizações são criadas com objetivos, atribuições e metas claras, que são definidos na missão e visão institucional. Para alcançar os objetivos planejados são desenvolvidas atividades que juntas formam processos, os quais devem conduzir a organização para o alcance dos resultados almejados.

Processos de trabalho quando mapeados contribuem para a eliminação de desperdícios e alavancam resultados esperados por uma organização e ao mesmo tempo aumenta a satisfação das pessoas por dedicar energias em atividades realmente significativas, além de contribuir para a melhoria contínua dos processos. A busca permanente da melhoria dos processos de trabalho é dever de todos em qualquer organização, cabendo especialmente à unidade de gestão promover a melhoria de processos no âmbito da sua organização, e abrangendo, dentre outras ferramentas, o seu mapeamento.

Diante disso, considerando os objetivos estratégicos e metas institucionais, constantes no PDI 2019/2023: desenvolver e implementar a gestão de processos e fluxos institucionais, e incentivar e implantar a descrição e a modelagem dos processos em todos os setores e instâncias institucionais do IFAP, e considerando ainda a modernização administrativa, o IFAP – Instituto Federal do Amapá, buscando implementar a Gestão por Processos, elaborou o Guia de Mapeamento de Processos - GMP, documento técnico e instrutivo de definição e apresentação dos procedimentos para a implantação e manutenção da Gestão por Processos no Instituto.

O GMP visa estabelecer os graus de maturidade em BPM (*Business Process Management*) que o IFAP pretende alcançar; os papéis e responsabilidades dos atores envolvidos na gestão por processo, além disso, constitui-se na base, sobre a qual, as iniciativas de Gestão por Processos, no âmbito do IFAP, deverão se amparar.

Em suma, este documento visa estabelecer padrões técnicos para otimização e padronização dos processos a fim de melhorar o desempenho e agilidade nas principais atividades desenvolvidas, agregar desenvolvimento contínuo em seus processos primando sempre pela melhoria contínua e excelência nos resultados.

2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

2.1. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

Business Process Management (BPM) ou Gestão de Processos de Negócio representa um conjunto de conhecimentos necessários à implantação de métodos alinhados às estratégias da organização. É o conjunto de práticas focadas na melhoria contínua dos processos de uma organização. Seu objetivo é integrar a estratégia da organização às expectativas e necessidades dos clientes e/ou usuários.



Fonte: Manual de gestão de procesos UFMT.

É uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. (CAPOTE, 2016) .

2.2. Processos

Processo refere-se a um conjunto de atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica.

No âmbito do Programa GesPública, “um processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”.



Uma característica importante dos processos é a interfuncionalidade. Embora existam processos realizados inteiramente em uma unidade funcional, os principais processos de uma instituição (sobretudo os processos de negócio) atravessam as fronteiras das áreas funcionais.

Fonte: UFPA/PROPLAN

2.3. Processo organizacional

De acordo com o BPM CBOK, Processo Organizacional é a agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados em uma organização. O BPM CBOK destaca ainda que Processos Organizacionais são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica, sendo governadas por regras organizacionais e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo.



Fonte: UFPA/PROPLAN

Um processo é visto como um fluxo de trabalho, em que insumos, produtos e serviços são claramente definidos e as atividades seguem uma sequência lógica e dependem umas das outras. Isso demonstra que os processos têm seu início e fim bem determinados e geram resultados para o público interno e usuários do serviço, alinhados à missão institucional.

Um processo organizacional se caracteriza por:

- Início, fim e objetivos definidos;
- Clareza quanto ao que é transformado na sua execução;
- Definir como ou quando uma atividade ocorre;
- Resultado específico;
- Listar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- Agregar valor para o destinatário do processo;
- Ser devidamente documentado;
- Ser mensurável;
- Permitir acompanhamento ao longo da execução.

Fonte: IFAP/PROPLAN

2.4. Categorias de Processos Organizacionais

Sob a ótica de BPM, os processos de negócio são classificados em três categorias: processos de gestão ou gerencial, processos finalísticos ou primários e processos de sustentação ou suporte.

■ **Processos de gestão ou gerencial:** são ligados à estratégia da organização. São processos gerenciais ou de informação e de decisão, que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais).

■ **Processos finalísticos ou primários:** está relacionado às atividades essenciais (primárias ou de atividades-fim) da organização. Segundo o Guia BPM CBOK® (2013), Processos Primários “[...]são frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão”. Referem-se à essência do funcionamento da organização. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo da instituição

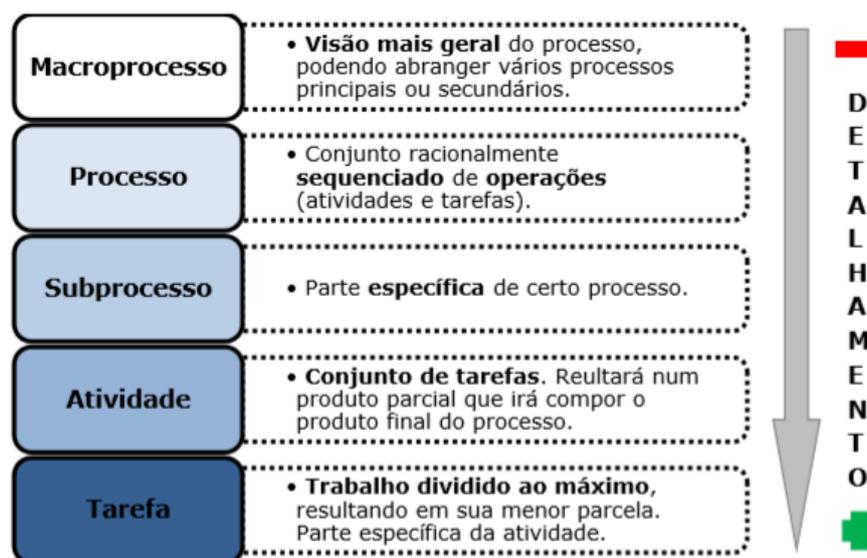
■ **Processos de sustentação ou suporte:** eles existem para manter os demais processos. São essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte necessário aos processos finalísticos. Apesar de estarem associados às áreas funcionais, os Processos de Sustentação frequentemente são interfuncionais ou até mesmo interorganizacionais. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição.

2.5 Cadeia de Valor e Hierarquia de processos

Cadeia de Valor é a representação gráfica dos processos principais que agregam valor à organização. Trata-se do alinhamento dos processos e atividades às estratégias da organização, com base em seus macroprocessos, conforme a sua categoria (finalísticos, gerenciais ou de suporte).

Dessa forma, a cadeia de valor descreve, geralmente de forma gráfica, os componentes básicos da operação numa organização e dos relacionamentos entre eles, demonstrando como a organização concretiza seus objetivos e sua missão, permitindo ter uma visão sistêmica do negócio, desde o nível macro até a descrição detalhada das atividades.

Então, os processos podem se apresentar da seguinte forma hierárquica:



Fonte: Site Passei Direto

- **Macroprocesso:** geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Exemplo: Macroprocesso de Gestão de Estratégica.
- **Processo:** consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico. Exemplo: Planejamento Estratégico.
- **Subprocesso:** está incluído em outro subprocesso, ou seja, um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo. Exemplo: curso de capacitação em planejamento estratégico.
- **Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. Exemplo: preparar o conteúdo do curso, realizar o curso.
- **Tarefas:** nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade. Exemplo: enviar PDF do curso.

2.6. Arquitetura de processo

A Arquitetura de Processos traduz-se num mapa detalhado que contempla os processos de negócio, suas relações e sua contribuição para o atendimento dos objetivos estratégicos.

Esse mapa permite à organização verificar a ocorrência de processos em duplicidade, a ausência de processos, além de possibilitar a priorização e a avaliação dos processos mais críticos.

2.7. Dono do Processo

Dono de processos não é um cargo, mas uma função de responsabilidade e prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos.

É um papel central no gerenciamento de processos, com responsabilidade geral do processo ponta a ponta. Em termos específicos, isso quer dizer que o dono do processo é o responsável em última instância por assegurar que o processo atenda às expectativas de desempenho (eficaz e eficiente).

Os processos são dinâmicos, sofrem mudanças ao longo do tempo, sendo assim, imprescindível, alguém responsável também pela análise e atualização tempestiva do mapeamento.

2.8. Atores do processo

O ator do processo diz respeito a todas as pessoas envolvidas na execução das atividades que o compõem, isto é, o ator, de alguma forma, participa do processo, seja como cliente, seja como colaborador.

Na visão de BPM, não há clientes internos e sim atores do processo.

2.9. Notação

Notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos.

Existem diversos tipos de notação para fazer desenho de processos. Porém, a mais conhecida é o fluxograma. Por outro lado, a mais utilizada por profissionais especialistas em processos é a notação BPMN.

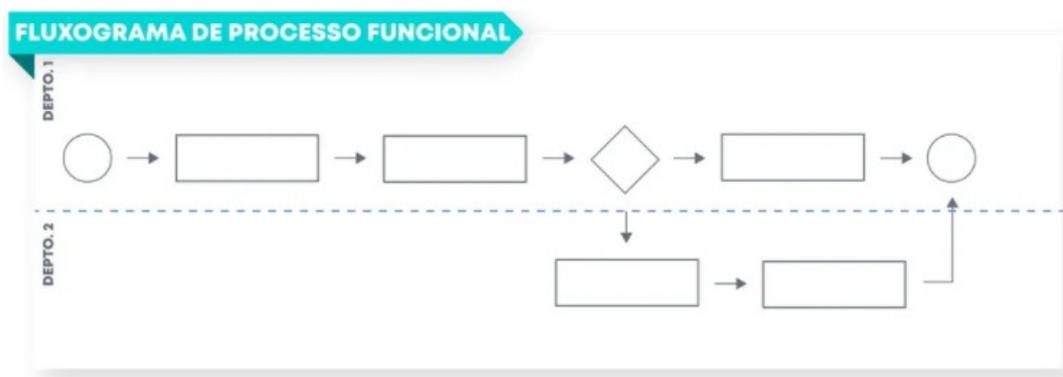
A notação BPMN é uma representação gráfica (ícones), uma linguagem, uma forma de simbolizar o fluxo de um processo, isto é, de fazer o **mapeamento dos processos**. Basicamente, é uma representação visual do fluxo de tarefas que existem no seu processo. A íntegra dos elementos gráficos constam no Anexo V.

2.10. Diagrama de processo

Diagrama de processos de negócios é a representação mais simples e preliminar do processo. Serve para dar o início ao entendimento posterior e mais complexo do processo.

O diagrama de processo é a representação gráfica de um determinado processo, por meio de uma notação específica, com o fim de retratar a sequência operacional de atividades, eventos, decisões, executores, insumos e produtos.

Os diagramas de processos também podem ser detalhados em níveis até se chegar à representação de informações necessárias para se executar uma efetiva gestão do processo.



Fonte: Euax Consulting

As atividades que compõem um diagrama de processo podem ser divididas em subprocessos, atividades e/ou tarefas.

2.11. Mapeamento ou modelagem de processos e redesenho de processos:

- **Modelagem de Processos**

Modelagem de Processo é o termo utilizado para definir um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo existente ou proposto, o que quer dizer que a modelagem abrange os trabalhos relativos ao mapeamento e ao redesenho de processos.

- **Mapeamento de processos**

Mapeamento de processos corresponde ao levantamento e diagramação do processo tal como ele é executado (*As Is*). O mapa de processos de trabalho é um modelo simplificado do funcionamento do processo no mundo real. Podem-se fazer mapas descendo em níveis cada vez mais detalhados, desde a visão geral do processo (macroprocesso), quebrando-o em níveis hierarquicamente organizados (subprocessos) até o detalhe de cada atividade.

- **Redesenho de processos**

O redesenho corresponde à proposta de otimização do processo (*To Be*). É entendido como as melhorias realizadas por meio da racionalização do fluxo de trabalho e pode envolver padronização ou estruturação de rotinas, simplificação de fluxos, redução de esperas e gargalos, eliminação de erros, automação de tarefas, informatização, etc.

3 METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A metodologia de mapeamento de processos no IFAP utilizará como base metodológica a Business Process Model and Notation (BPMN), visando ainda documentar e formalizar os processos de trabalho, além de estabelecer formas de gestão sobre os processos do Instituto.

As etapas do processo dar-se-ão da seguinte forma:

a) Abertura de processo:

Para formalização do mapeamento do processo é necessário solicitar abertura de processo administrativo, e no decorrer do planejamento e mapeamento, constar obrigatoriamente os seguintes documentos para envio à PROPLAN (conforme fluxo do Anexo IV):

- Plano de Trabalho (Anexo III);
- Desenho ou diagramação do fluxo atual do processo (As Is);
- Avaliação do processo atual;
- Redesenho do fluxo a ser implantado do processo (To Be);
- Procedimento Operacional Padrão (Anexo II).

b) Identificação das necessidades de mapeamento de processos:

Esta etapa consiste no planejamento em listar e coletar informações básicas sobre os processos que são executados na organização com o intuito de obter uma visão geral das atividades desenvolvidas em determinado setor ou área da organização.

c) Identificação de mapeamento prévio:

Identificar se determinado processo a ser trabalhado já possui algum fluxo mapeado. O mapeamento prévio, deve focar na análise do fluxo já documentado e nas oportunidades de melhoria.

d) Planejamento das atividades do mapeamento de processos:

Identificando as necessidades, será necessário o planejamento das atividades de gestão e mapeamento de processos.

Faz-se necessário um plano de trabalho, em que se estabelecerá um cronograma de atuação de todos envolvidos desde o planejamento até o desenho e implementação dos fluxos. Recomenda-se a utilização do modelo que consta no Anexo III.

Reforça-se que o Dono do Processo deve acompanhar todas as etapas a fim de monitorar e assegurar que todas as atividades estejam sendo desenvolvidas para que a implementação dos fluxos garantam eficiência e eficácia na Gestão de Processos.

e) Priorização das demandas:

Ainda dentro do planejamento, nesta etapa estabelecem-se os critérios para definição de quais processos serão mapeados prioritariamente, levando em consideração como prioritários aqueles com elevado risco. É uma etapa importante que permite identificar onde a concentração dos esforços e destinação dos recursos, para gerenciamento dos processos organizacionais, serão mais relevantes no primeiro momento, para o alcance dos objetivos organizacionais.

f) Mapeamento dos processos organizacionais:

Nessa fase são definidos primeiramente:

- ◆ **Macroprocesso e nome do processo** - representa o seu objetivo principal. Identificação do macroprocesso e o processo no qual se pretende mapear.
- ◆ **Identificação atores do processo** - identificar quais unidades administrativas são responsáveis pela realização do processo e suas atividades.
- ◆ **Identificação do dono do processo:** identificar e destacar o dono do processo, o qual se configura como responsável pelo processo e tem autonomia de decisão.

g) Coleta de Informações da situação atual (As Is): Esta etapa envolve a coleta de informações para entender como um determinado processo organizacional ocorre, situação atual (As Is). É essencial que todos os servidores e profissionais sejam envolvidos no mapeamento dos processos. As principais fontes de informações sobre o processo são as entrevistas realizadas com os executores do processo além de documentos e materiais de referência. Para um levantamento mais detalhado, a fim de auxiliar no desenho, tem-se sugestão de perguntas no Anexo I para Detalhamento do Processo. Quanto mais informações levantadas, maior sucesso terá no mapeamento de processos.

h) Desenho ou diagramação do fluxo atual do processo (As Is):

A partir das informações coletadas sobre o processo, deve-se traduzir através de representações textuais e gráficas a forma, os caminhos e as atividades que representam o estágio de como o processo é desenvolvido atualmente.

Nessa etapa faz-se necessário desenhar/modelar o fluxo, ou seja, demonstrar de forma gráfica as sequências das atividades, permitindo uma visualização completa do processo.

Apesar desta ser a base inicial para a análise proposta, o foco principal deve ser na forma pela qual se pretende trabalhar o processo, incluindo as oportunidades de melhoria identificadas no desenho do modelo do fluxo a ser implantado (*TO BE*).

i) Avaliação do fluxo atual:

Após o desenho da situação atual do processo, recomenda-se que este seja analisado, observando identificar problemas e oportunidades de melhoria, se existem problemas no processo e como eles podem ser superados. Ainda, quando o processo a ser analisado já houver sido mapeado anteriormente, recomenda-se levantar o trabalho realizado anteriormente e analisar o processo e fluxo a partir desta etapa.

j) Redesenho do fluxo a ser implantado do processo (*To Be*)

Com os dados levantados na etapa anterior e já modelado o fluxo atual, parte-se para a modificação do fluxo desenhado inicialmente (*As is*), para se obter a otimização e a maneira como pretende-se implantar o fluxo do processo (*To Be*). Neste momento, é necessário adaptar o fluxo conforme avaliação e identificação dos problemas levantados e implementar as oportunidades de melhorias identificadas.

Com essas alterações registradas na modelagem do processo, deve-se prosseguir com o detalhamento das atividades, vinculação dos documentos anexos e demais informações que abarcam o processo.

k) Transcrição do Processo no POP (Procedimento Operacional Padrão)

Essa etapa trata-se da descrição detalhada de como as atividades devem ser executadas, através de um passo a passo. Esse passo a passo será descrito num formulário modelo, conforme Anexo II. O objetivo principal é garantir que qualquer pessoa consiga realizar a atividade de forma apropriada e correta.

l) Categorizar o processo conforme a Cadeia de Valor

Após o mapeamento do processo, este deve ser categorizado em processo finalístico, gerencial ou de apoio, de modo que seja possível visualizar sua contribuição para a cadeia de valor e, assim, o seu impacto para os objetivos da instituição.

Essa análise deve estar pautada na observação dos objetivos do processo, que devem refletir qual sua razão de existência, ou seja, como ele contribui para o funcionamento das unidades ou do próprio IFAP.

m) Controle e monitoramento

Esta etapa tem por objetivo identificar o desempenho do processo, averiguar as falhas e as possíveis melhorias. A avaliação dos fluxos mapeados é de responsabilidade do Dono do Processo, que procederá com a averiguação do desempenho e análise de conformidade do processo, com periodicidade anual ou sempre que necessário, a fim de que se garanta que os processos mapeados estejam adequados para alcance dos objetivos institucionais.

n) Repositório

Com a conclusão do mapeamento do processo, assim considerado após o desenho de seu fluxo de atividades com o respectivo detalhamento,

documentos anexos, e o seu posicionamento em relação à cadeia de valor, gera-se o acervo de processos que será conduzido pela PROPLAN.

O portfólio dos processos institucionais mapeados, após aprovados, serão arquivados no módulo SUAP e disponibilizados no sítio eletrônico do IFAP.

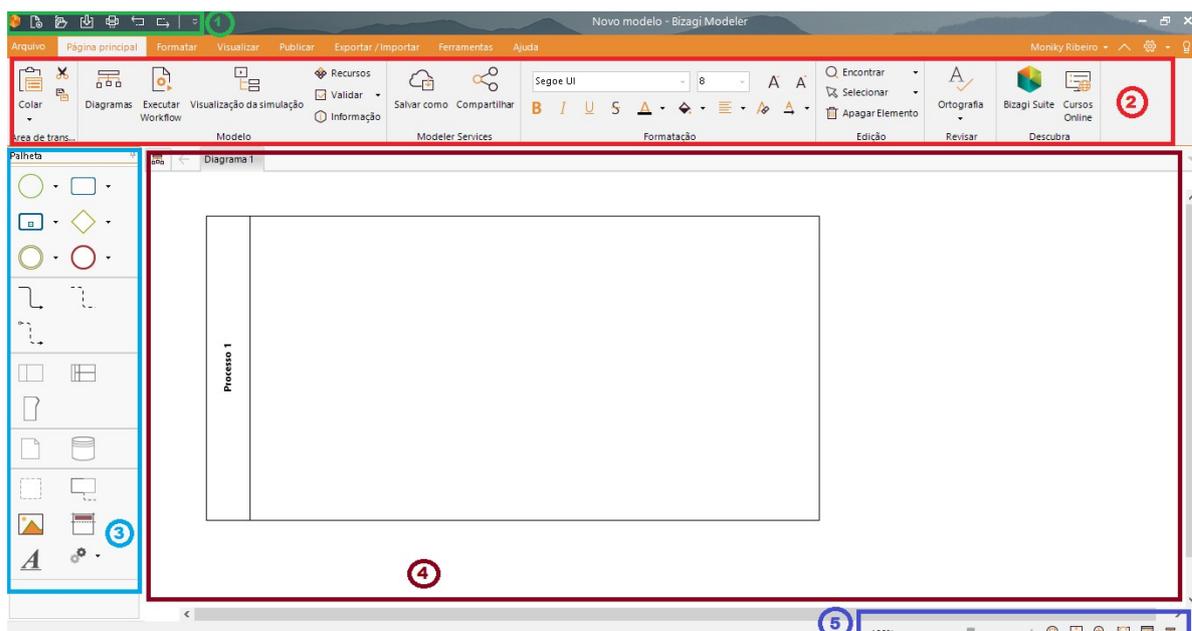
4 MODELAGEM DE PROCESSOS

Como ferramenta, optou-se pela utilização do Bizagi Modeler. Esse software foi escolhido por se tratar de ferramenta gratuita, que se utiliza da Notação BPMN, simplificando e agilizando a modelagem, manualização e publicação de processos. Para a instalação deste, deve-se fazer proceder com download programa através do link: <https://portal.bizagi.com/home-secure/bizagi-modeler-portal>. Para baixar o Bizagi, você deve possuir uma conta cadastrada no site, caso contrário, é necessário criar a referida conta.

Após a instalação do software, para auxiliar o uso da ferramenta, segue abaixo algumas informações importantes:

4.1 - Visão geral da ferramenta:

A tela inicial do Bizagi está dividida em cinco seções, que apresentam as funcionalidades da ferramenta.



Fonte: Bizagi Modeler

1 – Barra de acesso rápido: permite que sejam customizadas as funcionalidades mais utilizadas pelo usuário, a fim de que elas fiquem disponíveis em um único clique.

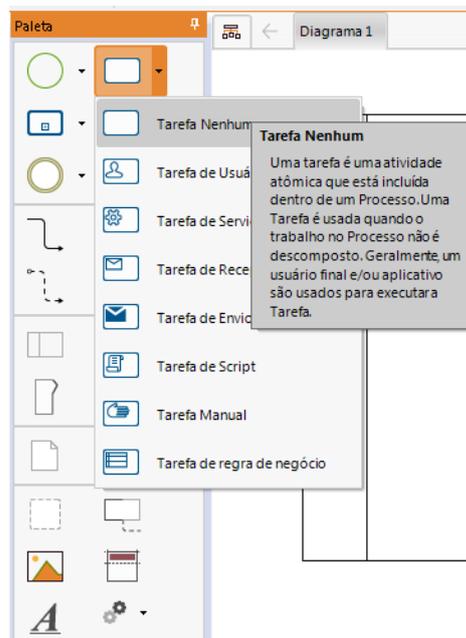
2 – Barra de ferramentas: é o local onde estão os principais comandos do Bizagi os quais estão separados por guias.

3 – Paleta: contém os elementos gráficos definidos pela notação BPMN para desenhar os Processos de Trabalho.

4 – Área de trabalho: área onde o processo é desenhado.

5 – Opções de visualização: área com as opções de zoom, opção de exibição em tela cheia e ferramenta de exibição e busca de diagramas

Um recurso importante oferecido pelo Bizagi é a descrição de cada item na paleta. A figura ao lado mostra a descrição apresentada ao usuário quando o construtor TAREFA é selecionado.



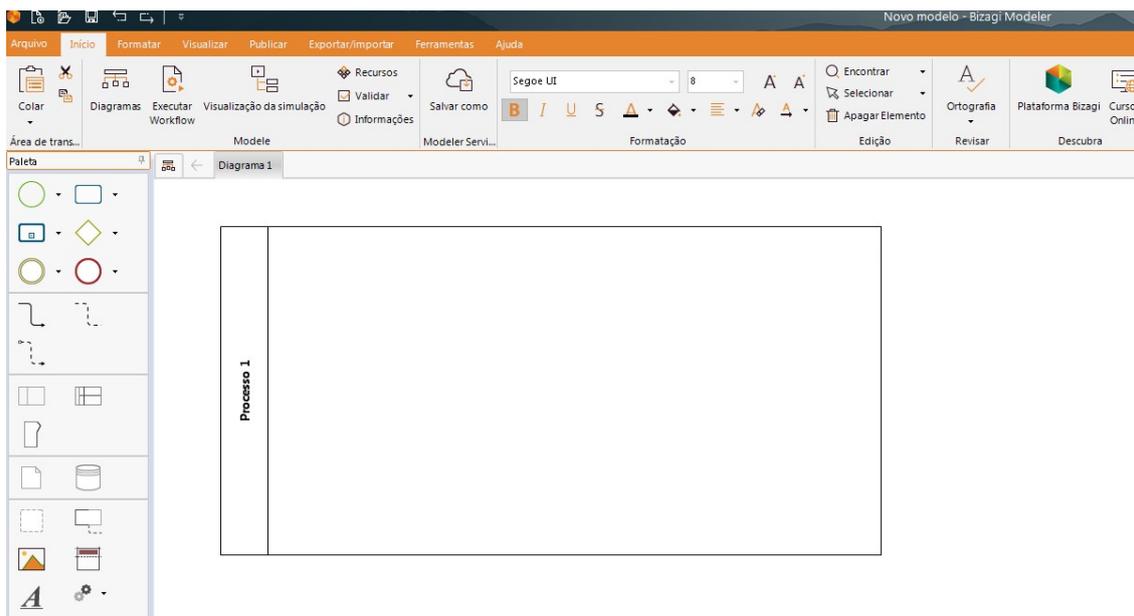
Fonte: Bizagi Modeler

4.2 - Início dos desenhos

4.2.1 - Criar ou abrir um arquivo

Ao abrir o programa, é apresentada na Área de Trabalho uma piscina, com o nome padrão “Processo 1”. Para iniciar um novo desenho, esse é o ponto de partida.

Caso deseje abrir um desenho salvo anteriormente, utilize o atalho **CTRL + O**, ou clique no ícone abrir  localizado na “Barra de ferramentas de acesso rápido”.

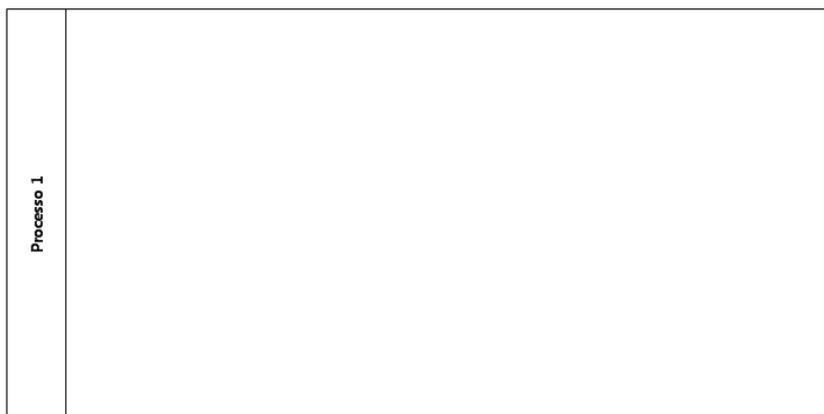


Fonte: Bizagi Modeler

4.3 - Elementos gráficos BPMN

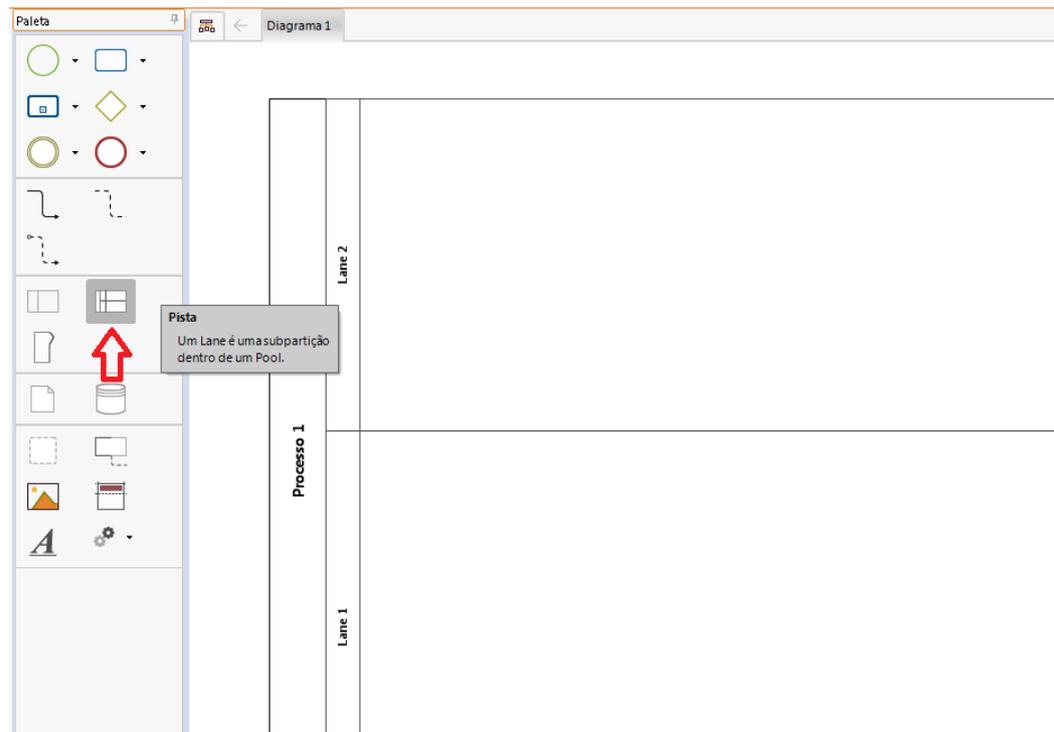
Piscina e raias:

Piscina ou pool é um espaço que contém todos os passos de um único processo. Qualquer diagrama tem, pelo menos, uma piscina. O nome dado à piscina é o nome do processo.



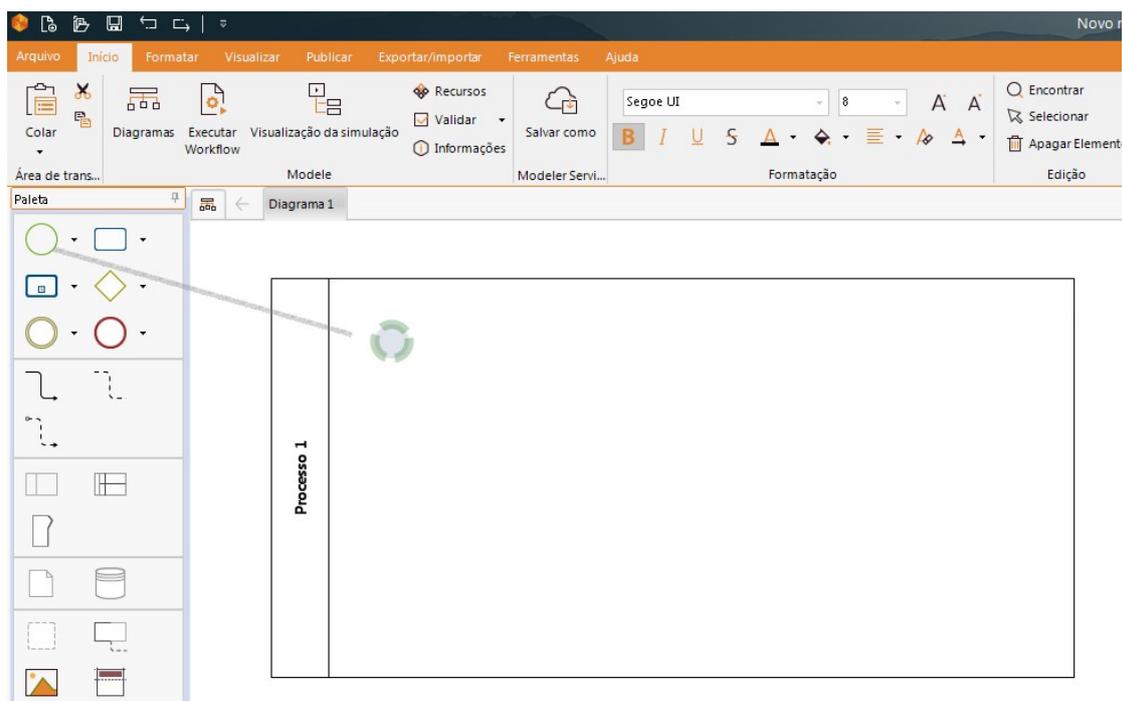
Fonte: Bizagi Modeler

Raias ou lanes são divisões da piscina que representam setores ou áreas organizacionais. Pode-se inserir quantas raias/lanes forem necessárias, basta clicar no elemento “Pista” na Paleta do Bizagi e arrastar para a piscina/pool. Tais raias podem ser renomeadas dando-se duplo clique em cada uma delas.



Fonte: Bizagi Modeler

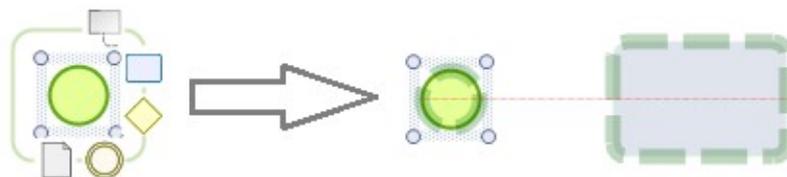
Para utilizar um **elemento gráfico BPMN contido na Paleta**, basta clicar nele, arrastar para a Área de Trabalho e soltar no ponto onde deseja colocá-lo.



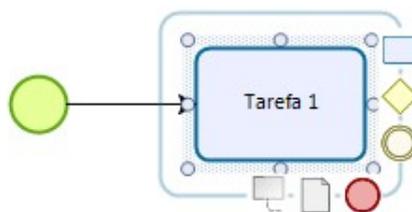
Fonte: Bizagi Modeler

Após inserido na Área de Trabalho, o elemento apresenta um círculo/caixa translúcido, que permite selecionar novos elementos gráficos e conectá-los automaticamente.

- Clique sobre o ícone do elemento desejado, arraste-o e solte-o no local onde ele deve ser criado.

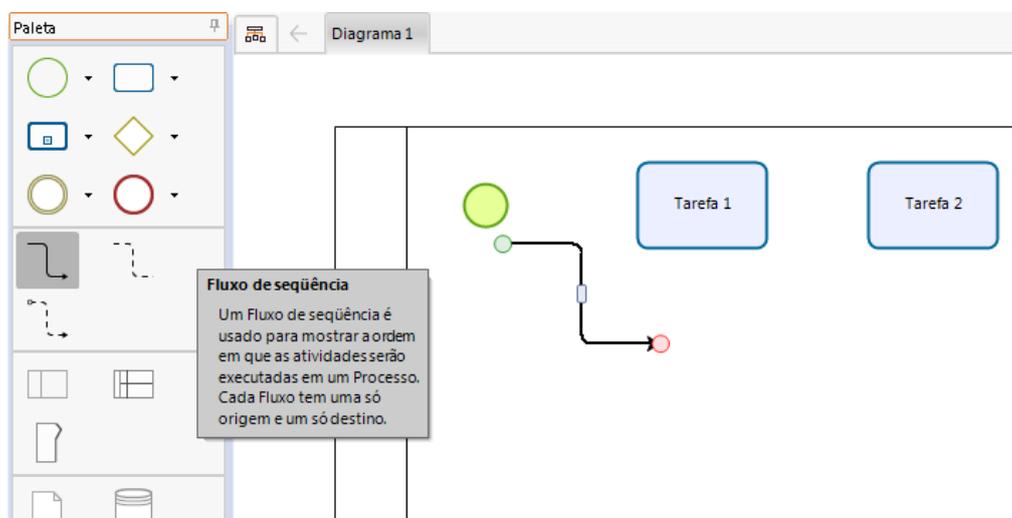


- O novo elemento é criado junto com seu Fluxo de Sequência



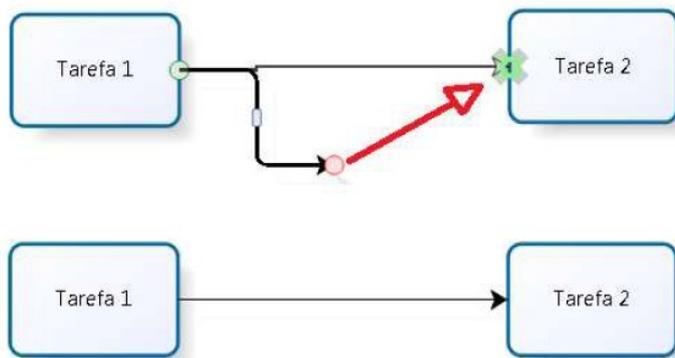
Fonte: Bizagi Modeler

É possível **conectar** dois elementos que já estão inseridos na Área de Trabalho através dos conectores:



Fonte: Bizagi Modeler

Conectando dois elementos:



Fonte: Bizagi Modeler

Ao **clicar com o botão direito do mouse sobre um elemento** é possível acessar algumas opções. Essas opções podem variar de acordo com o tipo de elemento em questão, mas as principais são:

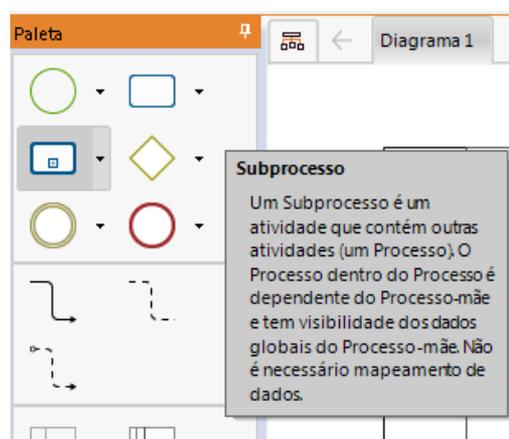
- Ajustar texto: redimensiona a forma para que o texto se encaixe.
- Editar texto: permite que o nome do elemento seja editado.
- Anexos: cada elemento pode conter arquivos anexos que serão mostrados quando o usuário clicar novamente nesta opção.
- Transformar em subprocesso: transforma o elemento do tipo Tarefa em um elemento do tipo Subprocesso.
- Tipo de loop: indica que trata-se de uma atividade repetitiva.
- Tipo de [elemento gráfico]: troca o tipo de elemento atual para uma marcação possível.
- Anexar evento: permite anexar um evento à borda do elemento.
- Propriedades: abre uma janela de edição das propriedades do elemento (essa opção será detalhada mais adiante).



Fonte: Bizagi Modeler

4.4 - Subprocessos: são atividades compostas cujos detalhes são definidos em um novo fluxo de atividades, quando for necessário organizar o desenho em níveis hierárquicos. Para inserir um Subprocesso:

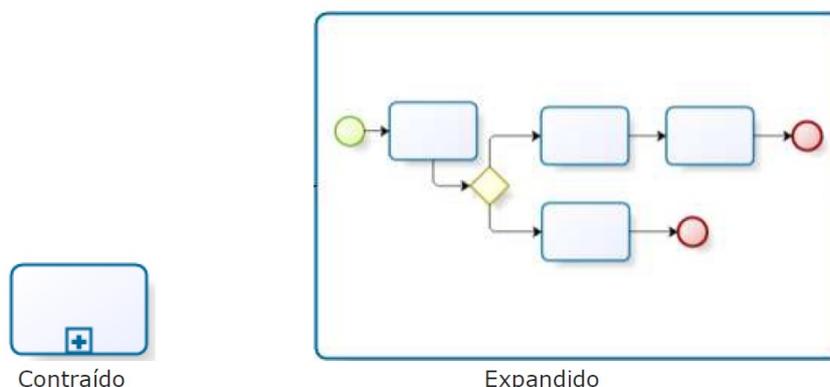
- Na Paleta, clique sobre o elemento Subprocesso e arraste-o para a Área de Trabalho e solte no local desejado.



Fonte: Bizagi Modeler

As opções específicas deste elemento são acessadas ao clicar com o botão direito sobre ele e seguem descritas:

- Editar Subprocesso: abre o subprocesso para ser editado em uma nova aba/janela.
- Expandir: mostra o fluxo do subprocesso com suas figuras dentro do processo principal.
- Retrair: contrai o subprocesso quando este estiver expandido. Volta a aparecer como uma figura simples dentro do processo principal.



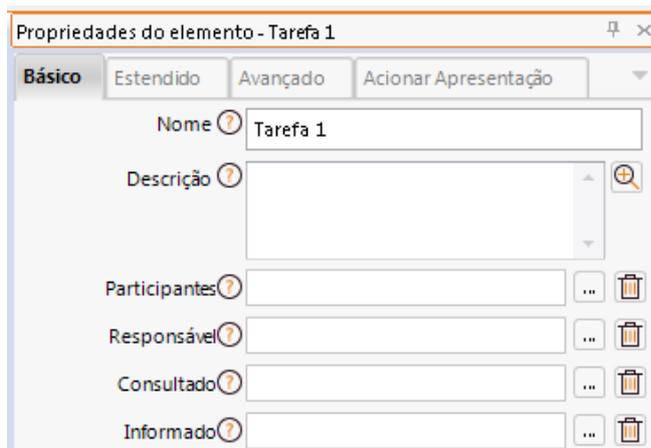
4.5 - Documentação de um elemento: O mapeamento de um diagrama, mesmo que utilizando a notação BPMN, normalmente não é suficiente para descrever todos os

detalhes que envolvem uma sequência de tarefas que compõem um processo. Por isso, além dos recursos de mapeamento do fluxo de trabalho, o Bizagi disponibiliza uma série de recursos úteis para a documentação de um processo.

Para documentação de um elemento é necessário clicar com o botão direito sobre o elemento e selecionar a opção “Propriedades”.

Será aberta uma janela do lado direito do programa “Propriedades do elemento”. Nessa janela, o campo Descrição deverá ser utilizado para documentar o elemento.

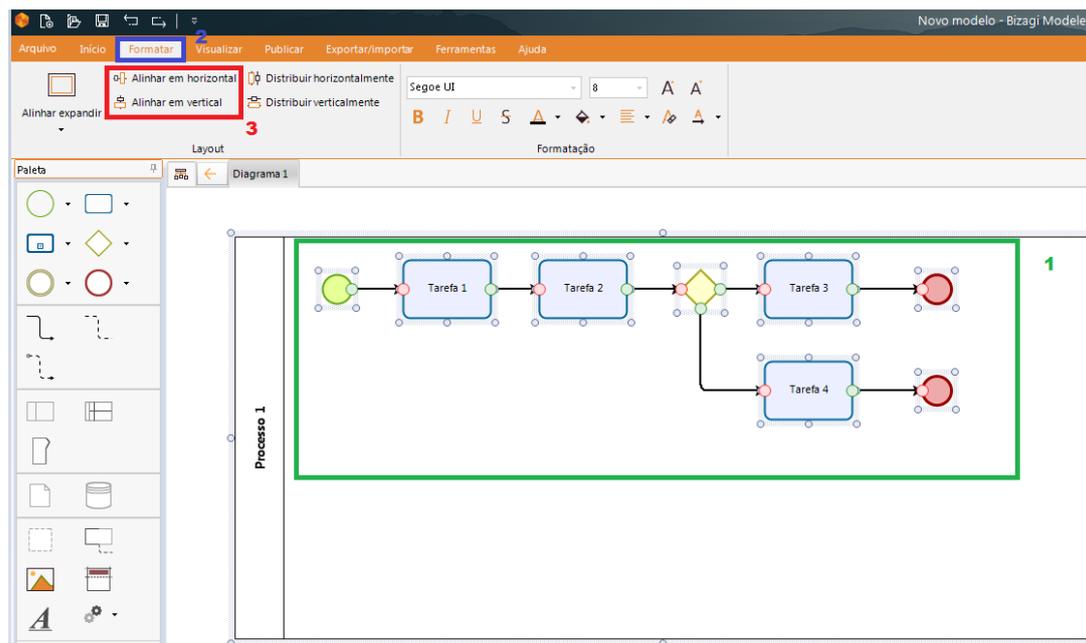
O campo Descrição possui uma lupa ao lado, que permite expandir o modo de preenchimento, através de funcionalidades de um editor de texto.



Fonte: Bizagi Modeler

Alinhar em horizontal/vertical: A funcionalidade de alinhar horizontalmente/verticalmente permite construir um Desenho de Processo mais organizado e pode ser útil em vários casos. Para utilizá-la:

1. Selecione dois ou mais elementos que deseja alinhar.
2. Acesse a guia Formatar.
3. Clique sobre “Alinhar em horizontal” ou “Alinhar em vertical”.



Fonte: Bizagi Modeler

Publicando processos: É possível publicar os processos nos formatos Word, PDF e Excel. E ainda pode publicar os documentos de processos em páginas web, sharepoint ou Wiki.



Fonte: Bizagi Modeler

Importar/Exportar os processos em vários formatos:



Fonte: Bizagi Modeler

4.6 - Informações importantes:

- Levar em consideração as informações obtidas no levantamento do processo;
- Entender o objetivo do processo e cadeia de valor;
- Colocar raias para cada ator do processo;
- Cada piscina deve ter um evento de início e pelo menos um evento de fim;
- Na comunicação entre piscinas os elementos devem estar interligados através de fluxo de mensagens por meio dos eventos ou atividades, quando aplicável;
- Piscinas devem estar alinhadas;
- A ordem das piscinas e raias deve ocorrer de acordo com fluxo do processo, logo, a primeira piscina sempre deve comportar o ponto de partida do processo.
- É importante que os processos modelados cheguem ao nível mais detalhado possível, contendo o passo a passo das atividades;
- Entender quais são os eventos iniciais do processo;
- Usar verbo no infinitivo para os nomes das atividades;
- Evitar artigos e pronomes no uso dos elementos da notação;
- Não incluir uma atividade para mais de um participante no processo;
- Evitar o uso de abreviaturas e plural nos nomes dos elementos;
- Representar as entradas e saídas das atividades;
- Caracterizar os tipos dos eventos;
- Conferir o uso correto dos gateways ou conectores;
- Evitar cruzamento de conectores;
- Deixar claro quais são os eventos finais possíveis do processo;
- Pensar quais são as exceções ou variações do processo;
- Buscar por incoerências, omissões ou duplicações;
- Reorganizar o modelo utilizando subprocessos;
- Complementar o modelo gráfico com descrições textuais;
- Quando o processo estiver completo não esquecer de finalizar com um evento de fim e validá-lo;
- Os eventos de fim devem ser nomeados com um verbo no particípio passado (terminações -ado e -ido);
- Um processo pode ter um ou mais eventos finais. Logo, recomenda-se o uso de nomes diferentes, correspondentes aos seus estados finais.

5 CONCLUSÃO

Para que instituições alcancem altos níveis de desempenho é necessário que todos os processos sejam conhecidos e bem executados, dentro de um nível de comprometimento. É notório, que o mapeamento de processos, tem se tornado uma ferramenta de grande importância para que organizações alcancem altos níveis de desempenho e resultados. Além disso, para as organizações, mapear e traduzir eficientemente seus processos, contribui para melhorar o conhecimento, a revisão deles e o mapeamento dos indicadores que podem colaborar para um melhor controle.

O objetivo principal desta metodologia é a obtenção de resultados mais práticos e eficazes para a Instituição na construção dos mapeamento de processos.

Um fator favorável é simplificação do ciclo de gerenciamento dos processos o que facilita a rotina e melhorias no desempenho dos processos. A premissa básica a ser seguida na modelagem deve ser sempre o princípio da simplicidade, evitando assim componentes complexos, diagramas poluídos ou com detalhamentos excessivos, principalmente quando o público-alvo não precisar destas informações para o entendimento do processo.

O uso da ferramenta Bizagi auxiliará na construção da modelagem de processos e facilitará o trabalho a ser feito, a fim de que se obtenha fluxos de fácil entendimento e ao mesmo tempo detalhado e documentado em suas sequências.

“Quando pensar em Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), não pense apenas em diagramas, procedimentos, tecnologias, custos e lucro. Isso faz parte, mas é muito pouco.

Pense em BPM como uma mudança de mentalidade, e que esta mudança, cada um de nós irá desenvolver e levar para o nosso cotidiano na forma de ações holisticamente responsáveis. É uma mudança que nasce com os profissionais, permeia as organizações e espalha seus resultados por toda a sociedade”. Gart Capote

6 BIBLIOGRAFIA

Conselho Nacional do Ministério Público. **Metodologia de Gestão de Processos**. Versão 2. Brasília: CNMP, 2013.

Gart Capote. **BPM Para Todos** - Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio. 1º Edição. Rio de Janeiro: 2013.

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. **Modelagem de Processos com BizAgi Modeler**. Versão 3. Goiânia: Governo do Estado de Goiás, 2014.

Serviço Federal de Processamento de Dados. **Metodologia de Modelagem de Processos**. Brasília: SERPRO, 2011.

Escritório de Processos Organizacionais. **Manual de Gestão por Processos**. Brasília: Ministério Público Federal, 2013.

ABPMP. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

Coordenadoria de Apoio a Gestão de TIC – SETIC. **Metodologia BPM. Anexo 2 – Guia de Desenho**. Versão 1.0. Campinas: TRT 15º Região, 2020.

ANEXOS

ANEXO I - SUGESTÃO DE QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA MAPEAMENTO:

- **Início do Processo:**
 - Como se inicia o processo? Existe alguma atividade ou um documento que chegue ao setor e provoque o início do processo?
 - O processo se inicia em uma data ou período certo?
 - Existe algum normativo ou regra que preveja o início desse processo?
 - Qual unidade ou servidor que inicia o processo? Quem são?
- **Fim do Processo:**
 - Qual é o Objetivo do Processo? Qual o resultado esperado do processo? Quais são os seus produtos?
 - Para quem vão os resultados desse processo? A quem ele atende? Qual é o seu público-alvo?
 - O processo se encerra em uma data certa, preestabelecida?
 - Qual o evento final, ou seja, a última atividade do processo?
 - Existe algum normativo ou regra que preveja o fim desse processo?
- **Atividades Principais:**
 - Quais são as ações fundamentais, sem as quais o processo não funcione corretamente?
 - Existem marcos de tempo, prazos, ou datas específicas que limitam alguma atividade do processo, ou ele como um todo?
 - Quais são as suas macro-atividades? Há alguma forma pela qual o processo possa ser dividido (Ex.: Planejamento/Execução/Acompanhamento)?
- **Restrições e Limitações encontradas:**
 - Quais são os principais obstáculos do processo?
 - Existem fatores que possam desviar o processo do seu fluxo normal, ou que impeçam que este seja executado no prazo?
 - Quais são os problemas identificados que impedem ou podem vir a impedir a maior eficiência do processo?
- **Matriz de Responsabilidades:**
 - Quem é o Dono do processo? Qual é o gestor que responde pelos seus resultados e tem autonomia para alterá-lo?
 - Quais são os Atores do processo? Quais Unidades e/ou servidores que se relacionam diretamente no processo?
- **Impacto do Processo:**
 - Como o processo influencia os destinatários dos seus produtos?
 - Qual o impacto para a estratégia da organização? Quais objetivos estratégicos ele pode ser associado, direta e indiretamente?
- **Avaliação:**
 - Existe alguma forma de avaliação vigente para o processo?
 - Há algum indicador desenhado, ou produto a ser entregue que possa auxiliar na mensuração da eficácia, eficiência e/ou efetividade do processo?

ANEXO II - Procedimento Operacional Padrão (POP)

 <p>INSTITUTO FEDERAL Amapá</p>	<p>Procedimento Operacional Padrão (POP) <u>Administrativo</u></p>	<p>POP nº Informar o número do POP</p>
	<p>Título Informar o título do POP</p>	<p>Versão: Informar a versão</p>
<p>Unidade Institucional: Informar a Unidade responsável pelo POP.</p>		
<p>Elaborado por: Informar o nome(s) do(s) autor(es)</p>		<p>Data da criação:</p>
<p>Revisado por: Informar nome(s) do(s) revisor(es).</p>		<p>Data da revisão:</p>
<p>Aprovado por: Informar nome do(s) aprovador(es)</p>		<p>Data da aprovação:</p>
<p>Responsável pelo POP e pela atualização: Informar o nome da chefia da unidade.</p>		
<p>Categorização na cadeia de valor: Informar em qual como deve ser categorizado o processo na cadeia de valor: finalístico, gerencial ou de apoio,</p>		
<p>Unidades envolvidas: Informar unidades envolvidas no procedimento.</p>		

OBJETIVO: Informar o objetivo principal do documento.

SIGLAS E ABREVIATURAS: Informar os respectivos significados de siglas e abreviaturas que for utilizar no texto.

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA: Informar se existem documentos externos (leis, normas, manuais, etc.) que complementam as informações deste documento.

DEFINIÇÕES: Informar as definições necessárias para a compreensão do procedimento, tais como: justificativa, conceitos, entre outros.

RESPONSABILIDADES: Informar as responsabilidades de cada área envolvida, se a execução do procedimento envolver outras unidades organizacionais.

ETAPAS DO PROCEDIMENTO: Informar o passo-a-passo da execução do procedimento, incluindo a descrição detalhada das etapas da tarefa, podendo separá-las por subtítulos.

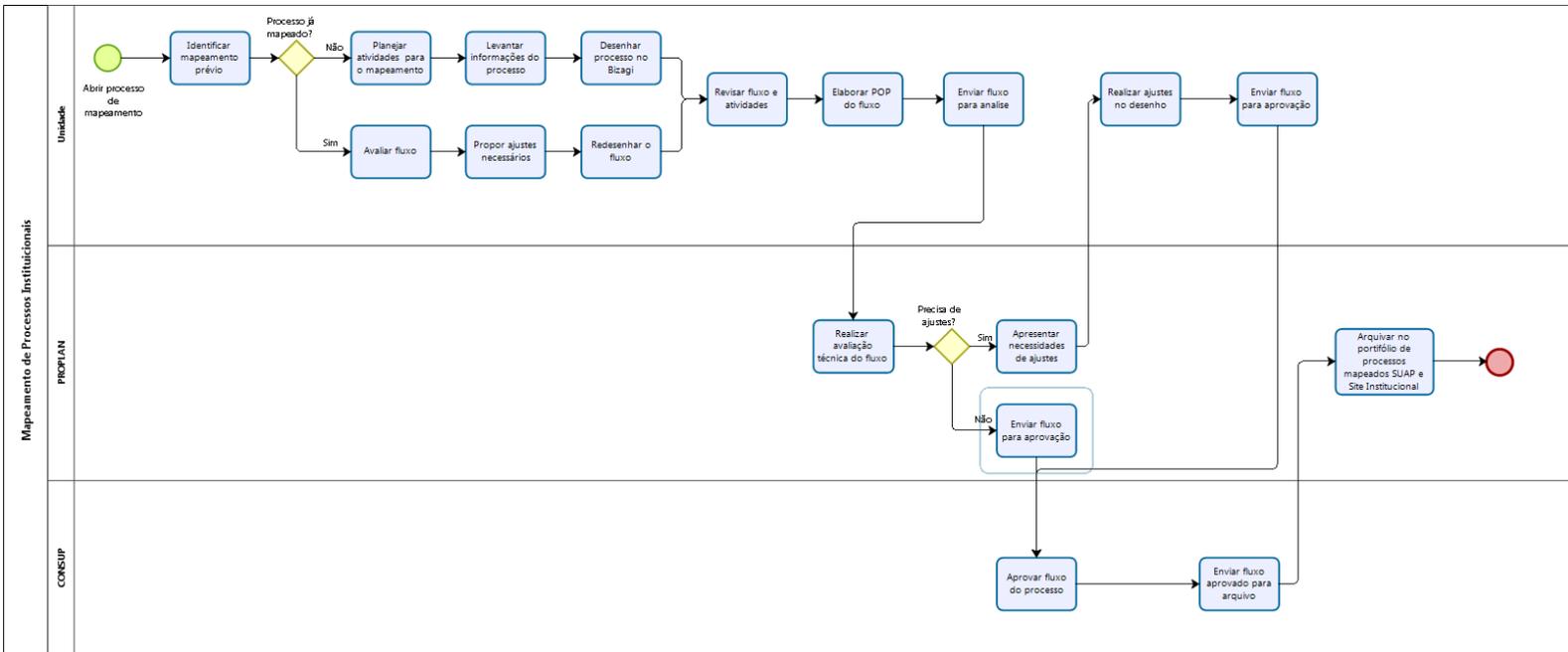
FLUXOGRAMA ou MAPEAMENTO (anexar o fluxograma ou mapeamento a ser seguido, caso houver):

INFORMAÇÕES ADICIONAIS: Inserir informações específicas de cada POP que forem além dos tópicos listados acima, bem como links de acesso aos formulários e/ou impressos citados.

ANEXO III – PLANO DE TRABALHO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

 PLANO DE TRABALHO			
MACROPROCESSO:	Planejamento e Desenvolvimento Institucional		
PROCESSO:	Mapeamento de Processos		
ETAPAS	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRAZO
Planejamento	Identificação das necessidades e organização das prioridades.		
Mapeamento	Levantamento das informações (questionários, entrevistas, etc) para o primeiro desenho do processo (AS IS)		
Desenho	Traduzir de forma gráfica as seqüências das atividades levantadas de como o processo é desenvolvido atualmente		
Redesenho	Avaliação do fluxo. Redesenho e correção. Possíveis ajustes (TO BE)		
Implementação	Pôr em prática o fluxo mapeado e validado. Envio para repositório.		
Dono do processo:			

ANEXO IV - Fluxo mapeamento de processo institucional



ANEXO V – Descrição dos Elementos BPMN

Eventos de início: marcam o ponto onde o processo inicia e são representados por um círculo de linha simples:

	Evento de início do tipo nenhum: Indica o início do processo. Utilizado quando não incorrer em nenhum dos tipos a seguir.
	Evento de início com especificação de tempo: indica que o processo começa em um tempo ou data especificada.
	Evento de início dependente de mensagem: o processo começa quando uma mensagem é recebida.
	Evento de início condicional: um processo se inicia quando uma condição de trabalho se torna real.
	Evento paralelo de início: usado quando há múltiplos gatilhos requeridos para se iniciar um processo.
	Evento múltiplo de início: indica que existem vários modos de começar o processo. Apenas um deles será requerido.
	Evento de início dependente de sinal: o processo começa quando um sinal proveniente de outro processo é identificado.

Eventos intermediários: marcam ocorrência de eventos no decorrer do processo e são representados por um círculo de linha dupla.

	Evento Intermediário: Indica que algo ocorre durante o processo
	Evento intermediário com especificação de tempo: indica um tempo de espera dentro do processo.
	Evento intermediário dependente de mensagem: indica que uma mensagem pode ser recebida ou enviada
	Evento intermediário condicional: é usado quando a sequência do fluxo depende de uma condição de trabalho específica.

	Evento paralelo intermediário: quando um evento é ativado por mais de uma causa. É necessário que todas tenham sido realizadas para sua ativação.
	Evento múltiplo intermediário: esse evento pode ser ativado por várias causas. Apenas um deles é requerido.
	Evento intermediário dependente de sinal: é usado para representar o envio ou o recebimento de sinais.
	Evento intermediário de link: Permite conectar duas seções do processo.
	Evento intermediário de compensação: Permite lidar com compensação.
	Evento intermediário de intensificação: indica que o processo deve ser intensificado para um nível mais alto de responsabilidade.

Eventos de fim: marcam o ponto onde o processo termina e são representados por um círculo de linha grossa.

	Evento de Fim do tipo nenhum: Indica o fim do processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos a seguir
	Evento de término: O processo e todas as suas atividades terminam, independentemente de haver um ou mais fluxos pendentes
	Evento de fim dependente de mensagem: indica que uma mensagem é enviada quando o fluxo chega ao fim
	Evento de fim dependente de sinal: indica que um sinal é enviado quando o fluxo chega ao fim.
	Evento múltiplo de fim: indica que vários resultados podem ser dados quando o fluxo chega ao fim.
	Evento final de compensação: indica que o fluxo foi finalizado e é necessária uma compensação.

	Evento de fim de intensificação: indica que uma intensificação é necessária quando o fluxo chegar ao fim.
	Evento final de erro: Permite o envio de uma exceção de erro quando o fluxo chega ao fim.
	Evento de fim de cancelamento: Permite o cancelamento excepcional quando um fluxo chega ao fim. É usado apenas em cessos.

Atividades:

Representam o trabalho realizado dentro de uma organização e consomem recursos (tais como tempo e dinheiro). As atividades são representadas por retângulos com os cantos arredondados.

	Tipo Nenhum: É o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
	Tipo Usuário: Usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.
	Tipo Serviço: Atividade que ocorre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.
	Tipo Recepção de Mensagem: É uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Tem característica semelhante ao evento intermediário de chegada de mensagem.
	Tipo Envio de Mensagem: É uma atividade de envio de mensagem a um participante externo. É parecido com o evento intermediário de envio de mensagem.
	Tipo Script: Usado quando no desempenho de uma atividade existe um check list a ser adotado.

	<p>Tipo Manual: Atividade não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.</p>
	<p>Tarefa de regras de negócio: Oferece um mecanismo para o processo, para fornecer entrada para uma regra de trabalho e obtenha o resultado dos cálculos que tal mecanismo pode fornecer.</p>
	<p>Tipo Loop: O loop (expressão booleana) indica que uma atividade deverá ser repetida até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida. Exemplo: Sendo a expressão "O produto passou no teste?", se for falso, a atividade se repetirá até que essa condição seja verdadeira. Quando for verdadeira, o processo prosseguirá no fluxo.</p>
	<p>Tipo Múltiplas Instâncias: Indica que a atividade possui vários dados a serem verificados e deve ser especificado o número de vezes que a atividade se repetirá. Exemplo: Se a matriz de uma empresa for verificar os resultados financeiros das filiais, a quantidade de vezes que a atividade se repetirá será a quantidade de filiais existentes.</p>

Subprocesso:

Utilizado para evitar que o fluxo do processo de trabalho fique demasiado complexo.

	<p>Subprocesso: Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.</p>
	<p>Subprocesso de Transação: É um subprocesso cujo comportamento é controlado através de um protocolo de transação. Inclui os três resultados básicos de uma transação: Conclusão bem-sucedida, Conclusão falhada e Cancelar evento intermediário.</p>
	<p>Tipo Ad Hoc: Trata-se de um subprocesso, que contém em seu interior atividades soltas, sem conexão. Esse subprocesso é concluído quando todas as atividades forem desempenhadas.</p>

	<p>Subprocesso de Evento: Permite lidar com um evento dentro do contexto do dado. Não faz parte do fluxo normal do processo, não há fluxos de sequência de entrada ou saída.</p>
	<p>Subprocesso reutilizável: Identifica um ponto no processo no qual um processo de pré-definido é usado. Ou seja, podendo adicionar mais de uma raia(Lane) ao novo processo.</p>

Gateways:

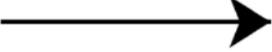
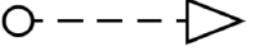
Os gateways são elementos utilizados para controlar os pontos de divergência e convergência do fluxo, tais como as decisões, as ações em paralelo e os pontos de sincronização do fluxo. Os gateways são representados por losangos. As anotações no interior do losango indicam o tipo e o comportamento do gateway.

	<p>Exclusivo baseado em dados: Para esse gateway, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Antes do gateway, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão.</p>
	<p>Paralelo: É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.</p>
	<p>Inclusivo: É utilizado quando, para a decisão a ser tomadas houver várias opções a serem seguidas, vários caminhos. Antes da decisão, deverá haver uma atividade que forneça os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.</p>
	<p>Baseado em Evento: Assim como o gateway baseado em dados, neste só há um caminho a ser escolhido. Mas, necessariamente, haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido para estabelecer uma condição de decisão. Quando um for escolhido, as demais opções são eliminadas.</p>
	<p>Exclusivo baseado em evento: É uma variação do gateway baseado em eventos e é apenas usado para instanciar processos. Um dos eventos da configuração do Gateway deve ser acionado, para criar uma instância do processo. Não deve ter transições recebidas.</p>

	<p>Paralelo baseado em evento: Ao contrário do Gateway exclusivo baseado em eventos, todos os eventos da configuração do Gateway devem ser desencadeada para criar uma instância do Processo. Não deve ter transições de entrada.</p>
	<p>Complexo:</p> <p>Como Divergência: é usado para controlar pontos de decisão complexos no Processo. Ele cria caminhos alternativos no Processo usando expressões.</p> <p>Como Convergência: Permite a continuação para o próximo ponto do Processo quando uma condição comercial se tornar verdadeira.</p>

Objetos de conexão:

Os objetos de conexão são linhas que ligam as atividades, gateways e eventos. O BPMN prevê três tipos de figuras básicas como objetos de conexão:

	<p>Fluxo de Sequência: É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.</p>
	<p>Fluxo de Mensagem: Representa a comunicação existente entre dois processos.</p>
	<p>Associação: É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo pode ser associados com os objetos de fluxo.</p>