



Gestão & Gerenciamento

GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE PROPÓSITO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DE ALIMENTOS DA GRANDE BOSTON

*PROCESS MANAGEMENT IN A SOCIAL PURPOSE ORGANIZATION: A
CASE STUDY IN THE GREATER BOSTON FOOD BANK*

Clarissa da Silva Flôr

Pós-Graduada em Gestão de Projetos e Processos; Instituto de Pós-graduação e Graduação,
Florianópolis, SC, Brasil;

clari2.sf@gmail.com

Resumo

O mapeamento e gestão por processos permite que a organização tenha uma visão sistêmica de suas atividades, de maneira que estas possam ser reestruturadas e adaptadas a fim de proporcionar a sustentabilidade da mesma. Para isso, o presente estudo teve como objetivo identificar como ocorre o gerenciamento de processos no Banco de Alimentos da Grande Boston, uma entidade não governamental e sem fins lucrativos; e propor o aprimoramento dos mesmos a fim de otimizar seus recursos. Para isso, realizou-se uma pesquisa científica, descritiva, exploratória, qualitativa e estudo de caso, em uma organização social do ramo de alimentos. Como resultados é apresentada a descrição do estudo de caso, por meio do mapeamento organizacional no processo de compra e distribuição dos alimentos, bem como a proposição de melhoria nos processos aplicados. A análise crítica apontou que o setor de transporte representa um atraso no processo, uma vez que há a necessidade de seleção dos motoristas e há um grau elevado de reprovação no exame toxicológico. Para a entidade em questão, propõe-se que a mesma passe a utilizar o serviço de transporte com organizações de parceria externa.

Palavras-chaves: Gestão; Processos; Gerenciamento; Estratégia.

Abstract

Process mapping and management allows the organization to have a systemic view of its activities, so that they can be restructured and adapted in order to provide sustainability. To this end, the present study aimed to identify how processes are managed at the Greater Boston Food Bank, a non-governmental and nonprofit entity; and propose their improvement in order to optimize their resources. To this end, scientific, descriptive, exploratory, qualitative research and a case study were carried out in a social organization in the food sector. As a result, a description of the case study is presented, through organizational mapping in the food purchasing and distribution process, as well as the proposal for improvement in the applied processes. The critical analysis pointed out that the transport sector represents a delay in the process, since there is a need to select drivers and there is a high degree of failure in the toxicological test. For the entity in question, it is proposed that it starts using the transport service with external partnership organizations.

Keywords: Management; Processes; Management; Strategy.

1 Introdução

As organizações são compostas por conjuntos de processos que garantem que seu objetivo seja atingido. Para tanto, na busca pelo posicionamento, a gestão por processos tem ganho notório espaço no aprimoramento dos negócios. Reijers (2021) enfatiza que organizações que têm prestado atenção aos seus processos do início ao fim, têm melhor desempenho se comparado com as que não o fazem. Isso se dá uma vez que com a visualização dos processos, é possível ter a clara percepção dos gargalos na busca da melhoria contínua, redução de custos e a atenuação de falhas (SANTOS *et. al*, 2015).

Reijers (2021) indica que somente processos integrados e sistemáticos podem garantir a criação de produtos e serviços de acordo com a necessidade dos consumidores. Em incremento, a quantidade exacerbada de dados e a proliferação tecnológica associadas mudaram consideravelmente o cenário de como os negócios são gerenciados (BEEREPOOT *et al* 2023).

Em contrapartida, o crescimento do mercado, manifesta as diferenças e carências sociais. É nesse contexto que as organizações sociais se inserem de forma a promover inclusão

e cidadania aos mais vulneráveis. Em organizações sociais, porém, apesar destas contarem com diversos projetos de cunho social, muitas ainda não têm uma estruturação dos processos contínuos bem definidos (LIMA; *et al* 2017).

Para tanto, em primeira instância, para que os processos possam ser desenhados e tenham sua função assertiva, estes devem ter entendimento acerca do propósito organizacional, por meio do planejamento estratégico. Oliveira (2007) caracteriza o plano de nível estratégico como sendo um procedimento que define a melhor direção a ser seguida, quanto a formulação dos objetivos e a mensuração no atingimento das metas.

Tendo os propósitos definidos estrategicamente, o mapeamento de processos é fundamental para desenhar o sequenciamento de atividades que a organização realiza no atingimento do seu propósito. O mapeamento oferece vantagem competitiva para o negócio, uma vez que o conhecimento proporciona a melhor gestão das atividades exercidas e por consequência, o aprimoramento por meio da melhoria incessante de rotinas contínuas (SANTOS *et. al*, 2015).

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo: Identificar como ocorre o gerenciamento de processos no Banco de Alimentos da Grande Boston (*The Greater Boston Food Bank*) e propor o aprimoramento dos mesmos a fim de otimizar seus recursos.

O trabalho se justifica uma vez que a organização selecionada caracteriza-se por ser de cunho social e com demandas na estruturação dos processos. Esta é uma distribuidora intermediária de alimentos, que possui captação de recursos em eventos beneficentes e é sem fins lucrativos. Como fundamento, demanda-se conhecer os processos a fim de otimizar as fontes disponíveis e o não desperdício dos alimentos arrecadados.

2 Referencial Teórico

Para que o objetivo desse trabalho possa ser atingido, e uma vez que há contribuições na literatura previamente, os tópicos a seguir levantam os temas de: Gestão de Processos e Gestão de Processos em Organizações de Propósito Social.

2.1 Gestão de Processos

Preliminarmente o conceito de processo é definido por diversos autores, entre eles a Associação Internacional de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios (ABPMP) da qual indica que processo é “a agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013, p.35).

Em contrapartida, Gonçalves (2000) menciona processo como sendo a agregação de valor que transforma um *input* em um *output*, acrescido dos *endpoints*, transformações, *feedback* e repetibilidade. O autor também destaca que toda a atividade de valor agregado realizado por uma organização faz parte de um processo, não existindo assim a criação de um produto ou serviço que não esteja vinculado a este.

Ainda que o conceito de projeto e processo possam caminhar paralelamente, estes possuem objetivos metodológicos diferentes. O *Project Management Body of Knowledge*

(PMI, 2021, p.28) define um projeto como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Sendo assim, faz-se congruência da qual o projeto está relacionado a uma atividade temporária, enquanto o processo relaciona-se com as operações cíclicas.

O gerenciamento de processos envolve todas as atividades em torno do negócio e a utilização de ferramentas tecnológicas que vem auxiliando no fluxo de atividades, de forma a proporcionar suporte às partes interessadas, proporcionando transformação na mentalidade organizacional e base para a melhoria contínua. (LOPES; BEZERRA, 2008; MENDLING *et. al*, 2017).

O *Business Process Management* (BPM) ou Gestão de Processos de Negócio é visto como uma abordagem promissora, se comparada à gestão tradicional baseada em processos de trabalho. Esta teve sua primórdio aparição em 1930 da qual já era chamada a atenção para a orientação de processos nas empresas, porém apenas na década de 1990 o termo passou a ser demandado em uma mudança radical causada pelo avançar da tecnologia e a competitividade acirrada (GAZOVÁ; *et al*, 2022).

O BPM permite o mapeamento de processos, almejando integração funcional e permitindo aos analistas de negócio registrar os processos criados e entender os mesmos em diferentes níveis organizacionais (PIZZA, 2012).

A ABPMP (2013) conceitua que processo de negócio é uma forma de entrega de valor ao cliente que pode também apoiar no desenvolvimento de outros processos. Para tanto diferencia os processos de negócios como sendo em três categorias:

- Processos primários: são processos que estão relacionados diretamente com o cliente e agregam valor para este e em sua maioria são atividades essenciais à organização, ou seja, a forma como esta utiliza para cumprir a sua missão e alcançar a sua visão;
- Processos de suporte: são processos que têm como finalidade apoiar os processos primários, que por sua vez agregam valor para o cliente;
- Processos gerenciais: são processos de controle que mesmo que não agregam valor diretamente para o cliente, asseguram para que a organização opere de acordo com os seus objetivos. Geralmente estão relacionados a áreas funcionais.

Em consonância com a função que os processos desempenham dentro da organização, é de suma relevância que estes atuem de forma a otimizar recursos financeiros e humanos, para isso o mapeamento de processos oferece vantagens bastante significativas. Schwaab, *et. al* (2013) indicam que o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial, analítica e de comunicação que tem a intenção de aprimorar os processos existentes e criar uma estrutura voltada a processos. Schlosser, Moura e Rizzetti (2016) acrescentam que a modelagem representa a conexão entre atividades, pessoas, dados e objetos relacionados com o desenvolvimento de um ou mais serviços.

Reijers (2021) enfatiza que os modelos de processo são frequentemente úteis para capturar o design dos mesmos, mas também servem a outros propósitos, por exemplo, para analisar ou executar um processo. Os mapas oferecem grandes proveitos, sendo possível a simulação a fim de localizar os caminhos críticos na rotina (SCHWAAB, *et. al*, 2013).

Relacionados aos processos, Falconi (2002) aborda acerca da gerência de rotina que é uma vertente que enfatiza a relevância de se prover meios para que os colaboradores de organizações e pessoas como um todo realizem suas tarefas de forma padronizada.

Lopes e Bezerra (2008) apresentam em seus estudos alguns fatores determinantes na implantação da gestão de processos em uma organização como sendo: i) liderança; ii) equipe; iii) divisão do trabalho de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes; iv) conhecimento técnico dos processos; e v) um sistema de acompanhamento de resultados funcional e a divisão do trabalho de acordo com as finalidades de processos.

Quanto à análise de processos, esta inicia com a identificação de uma nova percepção de oportunidade de aprimoramento e finaliza com o mesmo revisado ou remodelado (*TO BE*) (SANTOS *et. al*, 2015).

2.2 Gestão de Organizações de Propósito Social

Em um contexto de alto desenvolvimento econômico e por consequência, a marginalização da sociedade, proveniente de políticas públicas ineficientes e disfunção das políticas sociais; as organizações de propósito social ganham espaço a fim de balancear esta equação desequilibrada (BRAGA; *et al*, 2018). Estas também podem ser denominadas como organizações sem fins lucrativos ou não governamentais, por meio da sigla ONG 's e se enquadram em uma subdivisão no terceiro setor da sociedade (LIMA, *et al* 2017; DIAS, 2020).

As organizações sociais ou terceiro setor possuem conexão com os demais setores (governo e mercado) uma vez que têm viés público, porém não governamental e buscam resultados sociais e não o lucro (KONG, 2008; LIMA, *et al*, 2017). Dadas as diferenças estruturais nos objetivos e na estratégia entre as organizações privadas e as sem fins lucrativos, a gestão de recursos torna-se limitada e até filantrópica nas de caráter social e não-lucrativo (KELLNER; *et al*, 2016).

Os autores Nogueira, Dolabella e Silva (2010) enfatizam que o terceiro setor possui demandas próprias e carecem de sistemas gerenciais que atendam as especificidades. Para tanto, os autores citam que há duas formas de criação de ferramentas gerenciais para o setor: 1) a criação de ferramentas próprias a partir de pesquisas e da produção científica; e 2) a adaptação de ferramentas provenientes dos demais setores da sociedade. Para tanto, a utilização de instrumentos gerenciais proporciona vantagens potenciais, como é o caso da Cadeia de Valor e do *Balanced Scorecard* (BSC), apresentado nos estudos de Nogueira, Dolabella e Silva (2010).

3 Metodologia

Esta pesquisa possui o enfoque nos processos de negócios em uma organização social do ramo de alimentos, e na proposta de melhorias na prestação deste a partir do mapeamento e gestão por processos.

A abordagem utilizada tem viés qualitativo uma vez que proporciona maior vantagem ao compreender o fenômeno no contexto em que está inserido, em uma perspectiva integrada (GODOY, 1995). Gerhardt e Silveira (2009) esclarecem que a pesquisa qualitativa

possui característica de enfoque no fenômeno, na ação de descrever, compreender e explicar as relações do mesmo, em caráter interativo, com resultados fidedignos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, exploratória, de corte transversal. Gil (2002) classifica que uma pesquisa é descritiva quando esta enfatiza detalhar as características de determinado fenômeno e o estabelecimento de relação entre as variáveis, fazendo uso de técnicas de coleta de dados como questionário e a observação sistemática. Zangirolami-Raimundo, Echeimberg e Leone (2018) justificam que o corte transversal é a observação direta das variáveis em um único momento, por um curto período de tempo, sem carecer de monitoramento.

Para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que é feita a partir do levantamento de referenciais teóricos sobre a temática, o que permite ao pesquisador conhecer os estudos prévios realizados. Esta também, é a base principal para o estudo, na qual se extrai publicações com o objetivo de recolher informações prévias sobre o problema a respeito do qual se demanda resposta, com a finalidade de compará-los (FONSECA, 2002).

Para isso, a possibilidade utilizada foi de estudo de caso com base em documentos abertos disponibilizados pela organização. Yin (2005) estabelece que o estudo de caso investiga um ocorrido atual inserido em seu contexto real.

A entrevista semi-estruturada foi realizada com um colaborador da entidade com a intenção de obter informações mais específicas e detalhadas sobre o tema, de forma a montar mapas mentais e facilitar o processo de mapeamento. Gil (2008) aponta vantagens da realização da entrevista semi-estruturada se comparada com os questionários mais rígidos, como sendo a flexibilidade que o entrevistador tem de esclarecer o significado das respostas ao passo que a entrevista decorre, o que não ocorre quando o questionário é direcionado e não há contato direto entre entrevistado e entrevistador.

Para que o objetivo proposto pudesse ser atingido, dividiu-se a investigação nas seguintes etapas, conforme descrito no Quadro 1:

Quadro 1: Etapas para elaboração do mapeamento de processos

Etapa	Descrição da etapa	Método utilizado
Reconhecimento do conhecimento teórico	A pesquisa científica com utilização da pesquisa bibliográfica ocorre por meio da busca de obras já publicadas relevantes sobre o tema em questão para reconhecer a pesquisa que será realizada (SOUSA; et al, 2021).	Pesquisa teórica em periódicos científicos sobre o tema
Identificação dos dados do processo	À medida que as informações são levantadas, o pesquisador identifica relações e gera interpretações (TEIXEIRA, 2003).	Levantamento de informações no website da organização e entrevista com o colaborador.
Levantamento dos fluxos de processo	Diagrama de fluxos é um método sistemático de sequenciar e registrar as atividades e documentar processos. (CURTO JUNIOR, 2011).	Mapeamento e desenho de processos AS-IS utilizando a ferramenta <i>Bizagi Modeler</i> .

Detalhamento e análise crítica do processo	A abordagem qualitativa oferece vantagens quando a pesquisa tem como propósito ser interpretativa ou crítica, uma vez que busca descrever e traduzir o sentido do fenômeno (TEIXEIRA, 2003).	Proposição de melhorias de processos (TO-BE)
--	--	--

Fonte: Adaptado de Horbe *et al.* (2015)

A organização de enfoque na análise é um Banco de Alimentos que tem como atividade primária a captação de recursos alimentares e de higiene a partir de diferentes processos, como doação, compra e realização de eventos beneficentes.

A partir das observações realizadas e com base na metodologia de análise documental, definiu-se o processo de “Compras” como enfoque desta pesquisa.

Quanto à técnica de representação gráfica dos processos, selecionou-se a ferramenta fluxograma, por ser considerada de fácil compreensão visual e símbolos padronizados. Para tal, o software *Bizagi Modeler* foi eleito para a representação gráfica, uma vez que é uma ferramenta gratuita, de fácil acesso e com visualização técnica dos processos perpassando por piscinas e raias, em um modelo de fluxograma.

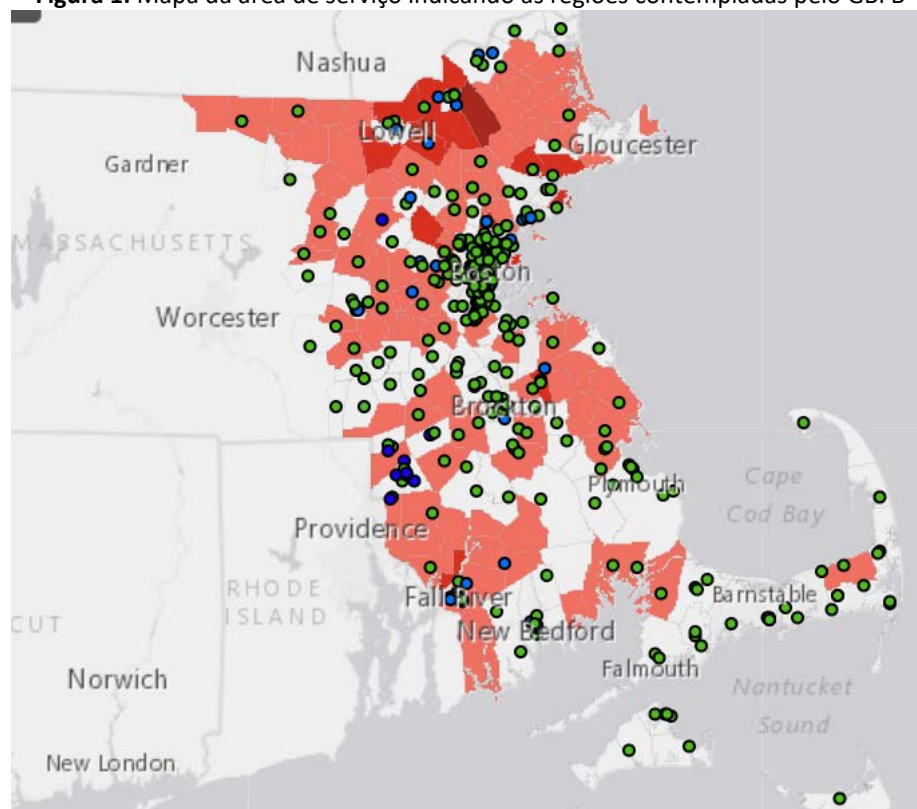
Santos *et al.* (2015) esclarece que o fluxograma é uma ferramenta de gestão organizacional, que demonstra as atividades operacionais em forma de sequência, a fim de compreender o funcionamento e relacionamento entre os processos gerenciais.

4 Banco de Alimentos da Grande Boston

O Banco de Alimentos da Grande Boston, tradução livre de *The Greater Boston Food Bank* (GBFB), é uma entidade de propósito social, não governamental e sem fins lucrativos localizada em Boston, região Nordeste dos Estados Unidos da América (EUA). Sua trajetória teve início em 1974 pela iniciativa de distribuir alimentos informalmente, porém apenas em 1981 o contrato social estabeleceu a mesma enquanto organização formal e estruturada (GBFB, 2023a).

O GBFB é o maior organismo de combate à fome da região, sendo um dos maiores bancos de alimentos do país. No ano de 2022, o mesmo distribuiu 117 milhões de libras, o equivalente a 53 milhões de quilogramas de alimentos nutritivos, em 90 milhões de refeições (GBFB, 2023b). Com o propósito de acabar com a fome no leste de Massachusetts, o GBFB tem uma meta ousada de três refeições por dia. Seus valores norteadores incluem a diversidade, a equidade e a inclusão (GBFB, 2023c).

A Figura 1 apresenta o mapa de Massachusetts indicando a localização das despensas de alimentos, programa de refeição e a quantidade de refeições distribuídas por região. Também indica a lacuna de refeições, ou seja, o número estimado de refeições necessárias para uma comunidade garantir que todos os residentes tenham comida suficiente para levar uma vida saudável e ativa (GBFB, 2023b).

Figura 1: Mapa da área de serviço indicando as regiões contempladas pelo GBFB

Fonte: GBFB (2023b)

Legenda:

Locais de agências parceiras:

- Dispensa alimentar;
- Programa de refeição-cozinha de sopas;
- Programa de refeições;
- Mercado móvel.

Refeições necessárias para eliminar a lacuna nas

- refeições
- > 291,601 - 388,800
- > 194,401 - 291,600
- > 1 - 194,400
- 0 - 1

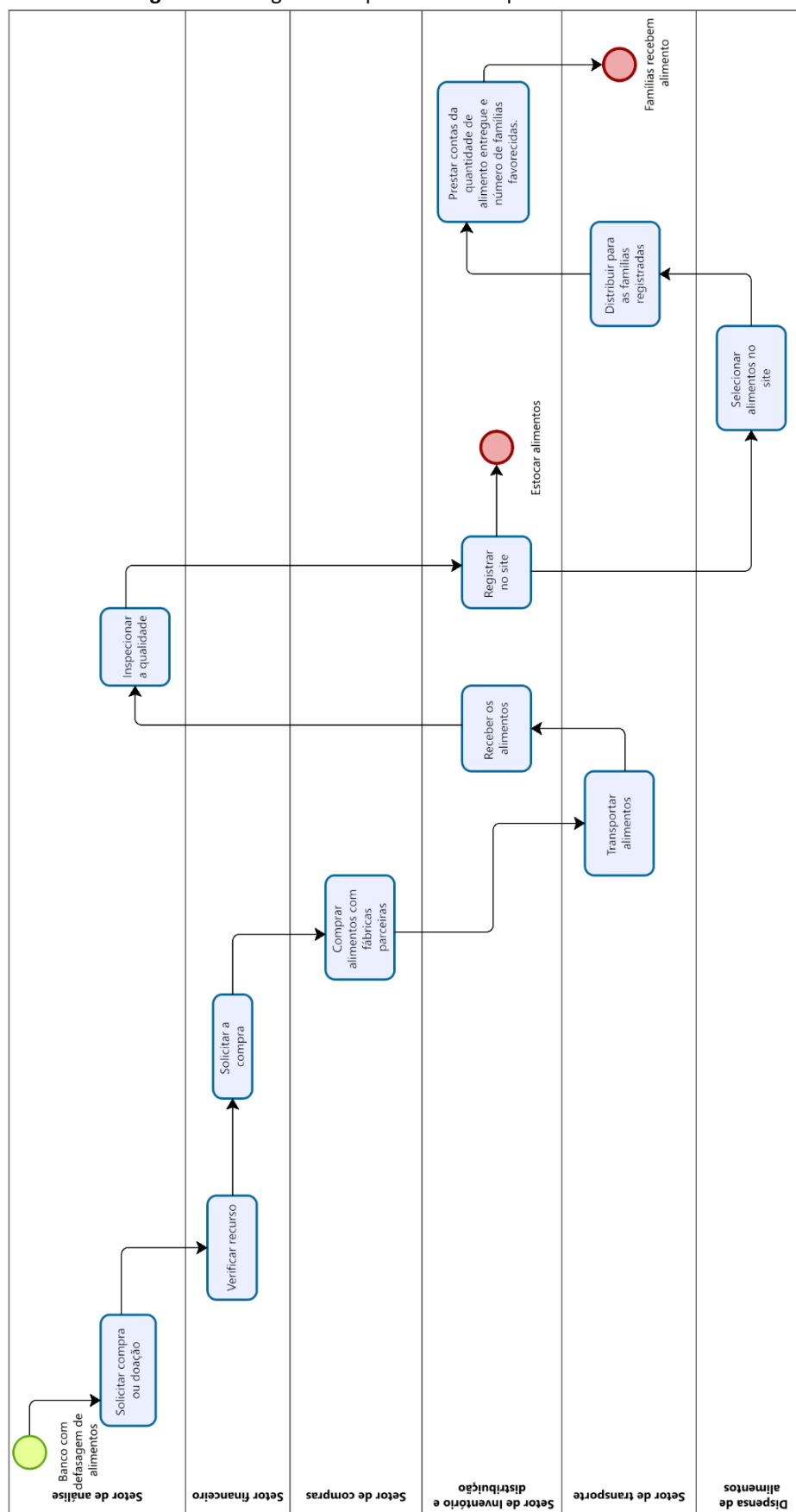
A meta é calculada usando as estimativas no mapeamento da “Lacuna de refeições” pela organização *Feeding America*, a maior organização de combate à fome do país (EUA); e a metodologia “Fechando as lacunas de refeições”, estipuladas no ano fiscal de 2021 do *The Greater Boston Food Bank* (GBFB, 2023b).

5 A gestão de Processos no Banco de Alimentos da Grande Boston

O GBFB opera como entidade intermediária articuladora no processo de doação de alimentos, uma vez que faz a conexão entre a captação e os armazéns. Para tanto, esta não faz a doação direta para pessoas físicas que serão beneficiadas pelos projetos sociais.

A Figura 2 representa o Fluxograma do processo “Compra de alimentos na GBFB”.

Figura 2: Fluxograma do processo “Compra de alimentos na GBFB”



Fonte: Elaborado pela autora por meio do software *Bizagi Modeler* (2023)

O recurso para a compra de alimentos é proveniente de algumas possíveis fontes: i) doações individuais; ii) doação de empresas privadas; iii) por meio de campanhas específicas; iv) através de eventos beneficentes; e v) de programas governamentais como o “Programa de Assistência Alimentar de Emergência de Massachusetts” e o “Programa Alimentar de Assistência Alimentar Emergencial” (tradução livre). Os recursos provenientes das fontes mencionadas anteriormente são utilizados na compra de alimentos e para a manutenção dos setores administrativos da entidade. Para cada dólar doado, 94 centavos são destinados ao combate à fome, ou seja, 0,6 destina-se às atividades de suporte (GBFB, 2023d).

Para a representação gráfica do processo (Figura 2), optou-se pela atividade de início como sendo o “Banco com defasagem de alimentos”. Contudo, esta ordem pode ser invertida, uma vez que através de parcerias e acordos recebe-se a doação de montantes para a compra. Ou seja, a iniciativa da compra pode partir quando o estoque estiver em baixa, ou quando for recebida a doação em qualquer momento.

Partindo do pressuposto estabelecido por este trabalho, o processo inicia-se no setor de análise:

- 1) O setor de análise do Banco de Alimentos percebe que este está com baixa de um determinado produto alimentício ou de higiene, e assim, faz a solicitação de compra;
- 2) Em seguida, passa pelo setor financeiro, da qual o mesmo verifica se há recurso disponível para que uma futura compra possa ser efetuada;
- 3) Uma vez que há recurso disponível, solicita a compra e encaminha ao setor responsável pela requisição;
- 4) O setor de compras possui fábricas parceiras, diretamente com produtores de alimentos, em acordos já negociados previamente. Este solicita a compra na quantidade necessária;
- 5) Os alimentos são recebidos pelo setor de inventário e distribuição, da qual repassa para a análise de qualidade, que faz o armazenamento e o inventário com o registro no site da instituição;
- 6) Após a compra, recebimento e registro, há duas possibilidades de dar continuidade ao fluxo:
 - i) Na primeira, não há solicitação de doação de alimento e os mesmos ficam estocados, caracterizando como a atividade fim do processo.
 - ii) A segunda possibilidade leva em consideração que há requisição de alimentos para as dispensas e o processo tem continuidade. Neste caso, as dispensas fazem a seleção no site da organização da quantidade de produtos necessários acrescentando um procedimento a mais;
- 7) O setor de transporte é acionado para fazer a entrega dos alimentos e a distribuição nas dispensas, finalizando o processo pelo GBFB. As dispensas por sua vez fazem a entrega para as famílias finais;
- 8) Prestação de contas aos acionistas e recebimento da prestação pelas dispensas.

Como o Banco de Alimentos da Grande Boston é uma organização intermediária, esta não faz a entrega diretamente para as famílias. O processo decorre da seguinte maneira:

Fonte (compra ou doação) → GBFB → Dispensa → Famílias

Uma vez que as dispensas fazem estas entregas, as mesmas devem fazer a prestação de contas para o Banco de Alimentos do número de pessoas atendidas e quantidade (em Kg) de alimentos entregues. O GBFB por sua vez também precisa fazer a prestação de contas anual para os seus acionistas e doadores.

A compra e entrega de alimentos está fortemente relacionada com o setor de transporte em todas as necessidades de envio: i) doação/compra → GBFB; ii) GBFB → dispensas; e iii) dispensa → famílias.

O processo de transporte pode ser feito nas seguintes modalidades:

- O GBFB possui seus motoristas de caminhão próprios que são acionados por carcimento;
- A dispensa de alimentos possui seus motoristas e estes pagam pelo serviço de transporte;
- Doação de transporte em serviços específicos e sob demanda com outras organizações parceiras, como é o caso da empresa *Amazon*.

Por meio da análise de fluxo e entrevista semi-estruturada com o colaborador da organização, foi possível constatar que o gargalo do processo, ou seja, a etapa que tem maior deficiência e com isso, a com maior oportunidade de aprimoramento é o “Setor de transporte e distribuição”, uma vez que incluem as duas variáveis abaixo mencionadas:

- verificar de quem será a responsabilidade pelo pagamento do transporte; e
- selecionar motoristas disponíveis e que estejam aptos para a realização do serviço.

A entrevistada apontou que o item dos motoristas é um fator de risco bastante crítico no processo, uma vez que muitos não passam pelo exame toxicológico, sendo imprescindível a busca de profissionais apropriados.

6 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo principal identificar como ocorre o gerenciamento de processos no Banco de Alimentos da Grande Boston (*The Greater Boston Food Bank*).

Esta é uma organização de interesse social e foi selecionada, uma vez que o reconhecimento e otimização dos processos oferecem vantagens favoráveis devido a fonte de recursos escassos.

O processo organizacional selecionado foi o “Compra de alimentos na GBFB”, com atuação na organização como um processo de suporte. Foi realizado um mapeamento de processos “AS-IS” a fim de apresentar a estrutura dos processos como ocorre no momento, sem proposição de adaptações no fluxo.

Conforme desenho do processo “AS-IS” é possível constatar que a organização possui parceiros-chave na realização das atividades que são propostas e na manutenção da entidade.

Infere-se que o sistema de transporte logístico, tanto o realizado pela mesma ou por parceiros, apresenta-se como um fator de risco, uma vez que a entidade atua como uma intermediadora na doação de alimentos e a entrega do mesmo está totalmente atribuída ao transporte por meio de caminhões. O fator de risco ocorre pois como ficou evidenciado na entrevista semi-estruturada, a seleção de motoristas fica muito prejudicada no quesito do teste toxicológico.

Uma vez que a organização possui algumas alternativas, entre elas a doação de transporte feita pela empresa *Amazon*, propõe-se que parcerias mais efetivas como essa sejam tornadas oficiais na metodologia. A adoção de diversos acionamento de transporte torna o processo incerto, o que facilita o acontecimento de falhas. A parceria fixa apresenta vantagens competitivas favoráveis para a organização.

Referências

- ABPMP. BPM. **CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento** – ABPMP BPM CBOK. 1. ed., Association of Business Process Management Professionals, 2013.
- BEEREPOOT, Iris, et. al. **The biggest business process management problems to solve before we die**. Elsevier. Computers in Industry. v.146, p.1-14, 2023. DOI: 10.1016/j.compind.2022.103837
- BRAGA, Edilson Santos; SILVA, Dalila Leite; SILVA, Fernanda Pereira. **Gestão no Terceiro Setor: uma análise dos indicadores de gestão, stakeholders e gestão de materiais à luz de uma instituição do terceiro setor situada em Rondonópolis-MT**. Revista Estudos e Pesquisas em Administração, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 96–110, 2018. DOI: 10.30781/repad.v2i3.7669.
- CURTO JUNIOR, Renato Mendes. **Organização, Sistemas e Métodos**. e-Tec Brasil. Instituto Federal de Santa Catarina, 2011.
- DIAS, Ana Rita Reis Soares. **O papel da Organização não governamental, Erasmus Student Network, no programa Erasmus+**. 2020. 73f. il. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas - ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. 2020.
- FALCONI, Vicente Campos. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. Belo Horizonte, DG, 2002.
- FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GAZOVÁ, Andrea; PAPULOVÁ, Zuzana; SMOLKA, David. **Effect of Business Process Management on Level of Automation and Technologies Connected to Industry 4.0**. Elsevier. Procedia Computer Science. v. 200, p. 1498-1507, 2022. DOI: 10.1016/j.procs.2022.01.351.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Org. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil - UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS - Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Organização, Recursos Humanos e Planejamento. v. 40, n.1, p. 6-19. São Paulo, 2000.

GBFB. The Great Boston Food Bank. **Who we are**. Our History. 2023?a. Disponível em: <https://www.gbfb.org/who-we-are/our-history/>. Acesso em: 19 dez. de 2023.

GBFB. **FY 2021 Closing the Meal Gap**. 2023?b. Disponível em: <https://gbfb.maps.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=470f46975951455785b85a26d478dfc5>. Acesso em: 19 dez. de 2023.

GBFB. The Great Boston Food Bank. **Who we are**. Mission and Values. 2023?c. Disponível em: <https://www.gbfb.org/who-we-are/about-us/>. Acesso em: 11 out. de 2023.

GBFB. The Great Boston Food Bank. **Who we are**. Financials and Accountability. 2023?d. Disponível em: <https://www.gbfb.org/who-we-are/financial-accountability/>. Acesso em: 19 dez. de 2023.

PMI. Project Managemant Guia PMBOK®. **Guide: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. Terceira Edição**. Pennsylvania: Inc., 2021, p. 28.

HORBE, Tatiane de Andrade Neves *et al.* **Gestão por Processos: Uma Proposta Aplicável a uma Pequena Empresa do Ramo de Alimentação**. Revista eletrônica Sistemas & Gestão, v. 10, n.2, p. 226-237, 2015. DOI: 10.7177/sg.2015.V10.N2.A2

KELLNER, Ashlea; TOWNSEND, Keith; WILKINSON, Adrian. **‘The mission or the margin?’ A high-performance work system in a non-profit organization**. The International Journal of Human Resource Management, v. 28, n. 14, p. 1938-1959, 2016. ISSN: 0958-5192. DOI: 10.1080/09585192.2015.1129636

KONG, Eric. **The development of strategic management in the non-profit context: intellectual capital in social service non-profit organizations**. International Journal of Management Reviews, v. 10, n. 3, p. 281-299, 2008. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00224.x.

LIMA, Catiuscia Fonseca; FERNANDES, José Luiz; QUALHARINI, Eduardo Linhares. **Uma Análise Do Gerenciamento De Projetos no Terceiro Setor**. Projectus, v. 2, n. 2, p. 121-133, abr./jun. 2017. DOI: 10.15202/25254146.2017v2n2p121.

LOPES, Marco Aurelio Brum; BEZERRA, Marlene Jesus Soares. **Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, 13-16 de outubro de 2008.

MENDLING, Jan *et al.* **Challenges of smart business process management: an introduction to the special issue**. Elsevier. Decision Support Systems, v. 100, p. 1-5, 2017. DOI: 10.1016/j.dss.2017.06.009.

NOGUEIRA, Guilherme Dantas; DOLABELLA, Thalvaner Moreira; SILVA, Ana Catarina Lima. **Gestão por processos no terceiro setor**. Revista GEPN, v. 1, n.1, p. 1-17. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PIZZA, William Roque. **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações**. Monografia (Graduação em Tecnologia em processamento de dados) - Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2012. 37f

REIJERS, Hajo A. **Business Process Management: the evolution of a discipline**. Elsevier. Computers in Industry. v. 126, p. 1-5, 2021. DOI: 10.1016/j.compind.2021.103404

SANTOS, Lucas Almeida *et al.* **Mapeamento de Processos: um estudo no ramo de serviços**. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering. Florianópolis, SC, Brasil, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015. DOI: 10.13084/2175-8018/ijie.v7n14ep108-128

SOUSA, Angelica Silva; OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83, 2021.

SCHLOSSER, Andreia Lucila da Costa; MOURA, Gilnei; RIZZETTI, Daniele Medianeira. **Mapeamento e Gestão de Processos Aplicados em uma Secretaria Pertencente a uma Pró-Reitoria de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v.8, n.2, mai-ago. 2016.

SCHWAAB, Bruna Gallas *et al.* **Mudanças a partir do mapeamento e gestão por processos**. Revista UNIABEU Belford Roxo, v.6, n. 12. p. 97-112, 2013. ISSN 2179-5037.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Desenvolvimento em questão. Editora Unijuí. ano 1, n. 2. p. 177–201. jul./dez. 2003. DOI: 10.21527/2237-6453.2003.2.177-201

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, Juliana; ECHEIMBERG, Jorge de Oliveira; LEONE, Claudio. **Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal**. Journal of Human Growth and Development [online], São Paulo, v. 28, n. 3, p. 356-360, 2018. ISSN 2175-3598. DOI: 10.7322/jhgd.152198.