

**ENTRE A TRADIÇÃO E A ESTRATÉGIA:
O *Balanced Scorecard* como *framework* de governança para a beneficência maçônica**

(BETWEEN TRADITION AND STRATEGY:
The Balanced Scorecard as a governance framework for Masonic charity)

Karan Valente ¹

Resumo

Este estudo desenvolveu um planejamento estratégico para a Associação Maçônica Beneficente (AMABE), integrando sua identidade histórico-cultural no âmbito da maçonaria com práticas gerenciais contemporâneas. Com natureza aplicada, exploratório-descritiva e abordagem mista, utilizou revisão teórica, pesquisa documental, levantamento empírico e pesquisa-ação. O diagnóstico situacional subsidiou a construção de modelo de governança baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), adaptado às especificidades da cultura organizacional maçônica. O principal resultado foi o projeto de um *framework* replicável que evidenciou a aplicabilidade do BSC em contextos afins. As contribuições incluem sua customização alinhada às particularidades institucionais e potencial de fortalecer a governança e a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chaves: Gestão estratégica; Maçonaria; Terceiro Setor; BSC.

Abstract

This study developed a strategic plan for the Masonic Benevolent Association (AMABE), integrating its historical and cultural identity within freemasonry with contemporary management practices. With an applied, exploratory-descriptive nature and a mixed approach, it used a theoretical review, documentary research, an empirical survey and action research. The situational diagnosis supported the construction of a governance model based on the *Balanced Scorecard* (BSC), adapted to the specificities of Masonic organizational culture. The main result was the design of a replicable framework that demonstrated the applicability of the BSC in similar contexts. The contributions include its customization in line with institutional particularities and its potential to strengthen governance and organizational sustainability.

Keywords: Strategic management; Freemasonry; Third sector; BSC.

¹ Graduado em Design pela Universidade do Estado do Pará (UEPA, 2010), com especialização em Engenharia de Produção (UEPA, 2011) e Gestão de Marketing pela Faculdade Ideal (FACI, 2013). Mestre em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA, 2020). Atualmente, é doutorando no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares (PPDRGEA) do IFPA. E-mail: karan.valente@uepa.br

1. Introdução

A governança de organizações beneficentes tradicionais situa-se em uma encruzilhada entre a preservação de seu legado histórico-cultural e a necessidade de incorporar práticas gerenciais contemporâneas capazes de garantir sua relevância e sustentabilidade. Tais instituições, orientadas pelo princípio da beneficência — compreendida como a promoção de ações altruístas voltadas ao bem-estar coletivo (Marinheiro, 2003; Vesco, 2020) — enfrentam o imperativo ético de maximizar o impacto social de suas atividades (Singh, 2020).

Embora estudos recentes indiquem a viabilidade de conciliar tradição e inovação sem ruptura identitária (Weltermann; Huschbeck.; Markovič, 2025), a literatura ainda é escassa quanto à adaptação de instrumentos gerenciais modernos em organizações com culturas fortemente institucionalizadas (Masden, 2025). Especificamente, persiste uma lacuna empírica sobre a customização do *Balanced Scorecard* (BSC) em contextos com culturas organizacionais fortes (Yawson; Paros, 2023), como a maçonaria, o que configura a problemática central desta pesquisa.

Neste contexto, o presente estudo analisou o processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico (PE) 2025–2026 da Associação Maçônica Beneficente (AMABE), fundada em 1947 e vinculada à Grande Loja Maçônica do Estado do Pará (GLEPA). A investigação foi motivada pela identificação de três desafios estruturais centrais enfrentados pela instituição: (1) a ausência de estudos técnicos sistematizados para subsidiar a gestão; (2) o subaproveitamento do potencial de expansão da base associativa; e (3) a limitação, tanto qualitativa quanto quantitativa, dos benefícios ofertados aos membros.

Este cenário fundamentou a questão norteadora da pesquisa: em que medida a implementação de um *framework* gerencial-estratégico pode otimizar a governança institucional e ampliar o valor percebido pelos *stakeholders* da AMABE, considerando suas especificidades culturais? A hipótese central propõe que a aplicação de um a implementação de um modelo gerencial-estratégico, cientificamente fundamentado e adaptado às especificidades da cultura organizacional maçônica, potencializaria significativamente o valor percebido pelos associados e a sustentabilidade institucional.

O objetivo geral foi, portanto, desenvolver um PE para a AMABE, fundamentado em métodos cientificamente validados e ajustados às particularidades de sua cultura e contexto organizacional maçônico. Para isso, adotou-se uma abordagem metodológica aplicada, exploratória-descritiva e mista. Os procedimentos técnicos incluíram revisão teórica, levantamento empírico, pesquisa documental e pesquisa-ação. A construção do planejamento foi estruturada em duas macro etapas: (1)

diagnóstico situacional, por meio da análise sistemática dos ambientes interno e externo; e (2) formulação de diretrizes estratégicas com base na metodologia BSC (Kaplan; Norton, 1992, 1996, 2018); abrangendo objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Os resultados evidenciaram a aplicabilidade do modelo proposto, sintetizado em um roteiro estratégico organizado em quatro dimensões-chave para a gestão da AMABE. A contribuição teórica reside na demonstração empírica da adaptabilidade de ferramentas gerenciais contemporâneas a organizações com identidades culturais enraizadas, com a maçônica. No plano prático, o estudo propõe um modelo replicável de governança para entidades congêneres e oferece um sistema de métricas voltado ao monitoramento e aprimoramento contínuo das operações.

Ademais, esta pesquisa está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), em especial ao ODS 3 (Saúde e bem-estar), ODS 16 (Paz, justiça e instituições eficazes) e ODS 17 (Parcerias e meios de implementação), ao fortalecer alianças estratégicas e ampliar o impacto social (ONU, 2023). Ao fazê-lo, projeta-se um novo paradigma de governança para a AMABE, reforçando sua capacidade assistencial e sua relevância no contexto maçônico local.

2. Revisão teórica

2.1. O *Balanced Scorecard*: da mensuração ao gerenciamento estratégico

Concebido por Kaplan e Norton (1992), o BSC surgiu como sistema de medição de desempenho que supera os tradicionais indicadores financeiros, adequados apenas para relatar êxitos pretéritos (Kaplan; Norton, 2001; Porter, 2017). Os referidos autores argumentam que, na economia do conhecimento, criar valor exige monitorar variáveis intangíveis ligadas a clientes, pessoas, processos e inovação; onde, de tal modo, o modelo original equilibra a perspectiva financeira com aquelas do cliente, dos processos internos e de aprendizado-crescimento, traduzindo a estratégia em objetivos operacionais balanceados (Kaplan; Norton, 1992, 1996, 2000).

Desde sua concepção, o BSC evoluiu de uma ferramenta-sistema de mensuração para plataforma de gerenciamento estratégico, configurando um dos instrumentos mais influentes de governança (Kaplan; Norton, 2018). Cinco são os princípios contemporâneos para tornar a organização focada na estratégia: (i) traduzir a estratégia em termos operacionais; (ii) alinhar a organização; (iii) tornar a estratégia tarefa cotidiana; (iv) instituir um processo contínuo; e (v) mobilizar a mudança mediante liderança executiva (Kaplan; Norton, 2001; Tawse; Tabesh, 2022).

2.2 Governança e adaptação do BSC no Terceiro Setor

Organizações sem fins lucrativos têm missão social, não lucrativa, exigindo métricas de gestão e performance diferenciadas (IBGC, 2021; Singh, 2020). Revisões sistemáticas apontam que o BSC é o modelo de desempenho mais citado no setor, porém sua adoção “pronta para uso” falha pela dificuldade em medir impacto social, múltiplos *stakeholders* e escassez de recursos (Piegas, 2024). O Quadro 01 sintetiza o âmbito teórico do BSC e sua adaptação em organizações do Terceiro Setor, destacando sua relevância para o contexto da beneficência maçônica.

Quadro 1 - Quadro teórico do BSC e sua adaptação em organizações do Terceiro Setor

Conceito-Referências	Ideia central	Foco no setor privado	Desafios na Adaptação para o terceiro setor	Adaptações chave no terceiro setor	Relevância para a Beneficência Maçônica
<i>Balanced Scorecard</i> (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996)	Traduzir estratégia em um conjunto balanceado de medidas (financeira, cliente, processos internos, aprendizado/crescimento).	Maximização do valor para o acionista, lucratividade.	Dificuldade em medir impacto social, stakeholders diversos, missões não financeiras.	Reinterpretação das perspectivas, foco na missão.	Fornecer uma estrutura lógica para alinhar tradição e estratégia.
Organização Focada na Estratégia (KAPLAN; NORTON, 2018)	Usar o BSC como sistema de gestão estratégica (5 princípios: traduzir, alinhar, tornar trabalho de todos, processo contínuo, mobilizar liderança).	Implementação e internalização da estratégia em toda a organização.	Resistência à mudança, falta de recursos para gestão estratégica dedicada, culturas fortes.	Enfatizar a liderança, comunicação e alinhamento com a missão central.	Crucial para integrar o BSC na cultura e operações da AMABE, superando a inércia.
BSC no Setor Público (NORTHCO TT; TAULAPAPA, 2012).	Adaptar o BSC para organizações com fins não lucrativos, focadas na missão e no valor público/social.	---	Definição de "cliente", medição de resultados sociais, restrições orçamentárias, burocracia.	Missão no topo, cliente/stakeholder como perspectiva primária, financeiro como restrição/via bilizador, flexibilidade nas perspectivas.	Oferece modelos de como as perspectivas podem ser reconfiguradas para priorizar a beneficência e os associados.
BSC e Sustentabilidade (SBSC) – (MEIRA et al., 2020)	Integrar objetivos de sustentabilidade (ambiental, social) nas perspectivas do BSC.	<i>Triple Bottom Line</i> , valor de longo prazo.	Complexidade adicional na medição, integração com estratégia central.	Inclusão de indicadores sociais e ambientais, alinhamento com a missão de impacto social.	Relevante para AMABE alinhar suas ações com os ODS e demonstrar impacto socioambiental.

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Decorrente, pode-se afirmar que a governança no terceiro setor é um campo vasto, mas seus princípios fundamentais convergem para a necessidade de assegurar que as organizações operem com responsabilidade, transparência e eficácia. O objetivo último é garantir que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente

para o alcance da missão institucional e a geração de valor social.

Instituições com culturas fortes tendem à inércia organizacional, resistindo a mudanças mesmo quando práticas vigentes se tornam subótimas (Gilbert, 2005). Igualmente, na Maçonaria, tradições e costumes podem funcionar como freios à adoção de ferramentas gerenciais vistas como corporativas (Ismail, 2024). Sem liderança visionária e comunicação clara, a inovação pode ser percebida como ameaça à identidade, gerando miopia estratégica (Drucker, 2010; Weltermann; Huschbeck; Markovič, 2025). Assim, o ensejo de personalizar o BSC para a Associação AMABE requer sensibilidade cultural, conciliando valores maçônicos com práticas modernas de gestão.

3. Material e métodos

3.1. Estratégia de pesquisa

Esta investigação caracterizou-se como uma pesquisa aplicada, de natureza exploratório-descritiva quanto aos objetivos e mista em relação à abordagem do problema (Gil, 2021). O processo investigativo teve início com uma revisão assistemática da literatura, conforme tipologia proposta por Grant e Booth (2009), sendo posteriormente ancorado nos fundamentos da pesquisa-ação e do estudo de caso único. Essa escolha metodológica justificou-se pela necessidade de promover transformações organizacionais efetivas com base em evidências empíricas geradas de forma participativa.

A pesquisa-ação seguiu o modelo espiral estruturado em quatro ciclos iterativos: (1) Diagnóstico participativo – reuniões com *stakeholders* para levantamento de problemas e demandas específicas; (2) Planejamento coletivo – realização de *workshops* colaborativos para definição de estratégias e ferramentas; (3) Implementação de ações – desenvolvimento conjunto de soluções preliminares; e (4) Avaliação reflexiva – sessões de *feedback* estruturado para refinamento contínuo do método (Cornish et al., 2023).

Tal delineamento metodológico integrou observação, coleta e análise de dados, a partir dos procedimentos técnicos de levantamentos e pesquisa documental (Volpato, 2016, 2017). A opção pelo estudo de caso único possibilitou a compreensão aprofundada dos fenômenos organizacionais no ambiente real da AMABE, respeitando suas particularidades culturais e simbólicas (Creswell; Creswell, 2022; Yin, 2018).

A partir da questão central — em que medida a implementação de um *framework* gerencial-estratégico

pode otimizar a governança institucional e aumentar o valor percebido às partes interessadas da AMABE, considerando suas especificidades culturais? — foram formuladas duas questões complementares (Qn):

- Q1: Como os associados avaliam a gestão, os benefícios e a comunicação institucional da AMABE, e que desafios e oportunidades emergem dessa percepção?
- Q2: Em que medida um modelo estratégico baseado em princípios maçônicos e gestão participativa pode fortalecer a governança institucional e ampliar a relevância da AMABE no contexto maçônico?

3.2 Detalhamento da coleta e análise de dados

A coleta de dados primários fundamentou-se em duas estratégias complementares. A primeira consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com dirigentes da AMABE e representantes da GLEPA, com o objetivo de captar percepções estratégicas institucionais e compreender os desafios históricos enfrentados pela associação. Essas entrevistas seguiram um protocolo previamente validado, garantindo a consistência e a confiabilidade dos dados qualitativos obtidos. A segunda estratégia envolveu a aplicação de uma *survey* online, elaborado por meio da plataforma “*SurveyMonkey*”, composta por 14 questões direcionadas aos associados atuais. O instrumento foi construído com base na combinação de perguntas fechadas — para mensuração estatística de tendências — e perguntas abertas — destinadas à coleta de percepções, necessidades e expectativas dos participantes.

O tratamento dos dados ocorreu em três etapas principais: (1) organização e tabulação das informações coletadas; (2) aplicação de métodos estatísticos descritivos às variáveis quantitativas; e (3) categorização temática dos dados qualitativos, possibilitando a identificação de padrões e tendências relevantes para a formulação das diretrizes estratégicas da AMABE.

Com base nos resultados da análise, procedeu-se à estruturação do planejamento estratégico institucional, apoiado em três componentes fundamentais. O primeiro foi a modelagem adaptada do BSC, utilizando suas quatro perspectivas clássicas — financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento — reinterpretadas à luz das especificidades culturais e organizacionais da AMABE. O segundo componente consistiu na definição de um sistema de métricas e monitoramento, com a criação de indicadores de desempenho e metas verificáveis, acompanhados por ciclos trimestrais de revisão. Nesse processo, desenvolveu-se uma ferramenta personalizada para mo-

nitramento contínuo das iniciativas, gestão colaborativa de prazos e alocação de responsabilidades. Por fim, o terceiro componente envolveu a validação participativa das diretrizes estratégicas, mediante apresentação dos resultados a dirigentes e associados da entidade, permitindo refinamentos coletivos e assegurando o engajamento institucional. Essa etapa esteve alinhada aos princípios da pesquisa-ação, garantindo legitimidade e aderência aos valores da associação.

4. Resultados e discussão

4.1 Caracterização da amostra e contexto da pesquisa

A pesquisa diagnóstica contou com a participação de 362 respondentes, oriundos do universo de 2.649 maçons filiados à GLEPA e à AMABE, acrescido de 58 indivíduos classificados como “cunhadas” ou “sobrinhos” – também associados. Com base nesse universo ampliado (n = 2.707), a amostra representou uma taxa de resposta de 13,37%, o que permitiu estimar os resultados com um nível de confiança de aproximadamente 95% (margem de erro de 4,96%). Esses parâmetros foram considerados estatisticamente robustos e suficientes para embasar o delineamento do planejamento estratégico subsequente.

A análise da composição da amostra evidenciou uma predominância expressiva de maçons, que corresponderam a 96,13% dos participantes (n = 348). As cunhadas representaram 3,59% (n = 13) da amostra, enquanto os sobrinhos corresponderam a 0,28% (n = 1).

4.2 Percepção dos associados sobre os benefícios oferecidos

Os resultados da pesquisa indicaram que a percepção dos associados quanto aos benefícios oferecidos pela AMABE apresenta margem expressiva para aprimoramento, onde mais da metade dos respondentes demonstrou algum grau de insatisfação, seja em relação à capacidade de atendimento às suas necessidades, seja quanto à adequação dos valores praticados (Tabela 1).

Tabela 1 - Avaliação dos benefícios oferecidos pela AMABE

Pergunta	Resposta	Frequência (n)	Percentual (%)
Os benefícios oferecidos atendem às suas necessidades ou expectativas?	Sim, plenamente	161	44,48
	Parcialmente	167	46,13
	Não atendem	34	9,39
Os valores dos benefícios oferecidos são adequados às necessidades dos associados?	Sim	171	47,24
	Parcialmente	137	37,85
	Não	54	14,92

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Quanto à avaliação dos valores cobrados pelos benefícios, 52,77% consideraram-nos inadequados ou apenas parcialmente adequados. Esse resultado aproxima-se da taxa de insatisfação geral, sugerindo que o fator custo percebido influencia significativamente a percepção de valor, embora não a explique por completo. A discrepância entre os dois indicadores também aponta para a presença de outros vetores de insatisfação, como cobertura insuficiente ou inadequação às demandas atuais dos beneficiários.

4.3. Demandas por novos benefícios e melhorias na administração

A percepção de valor em organizações do terceiro setor está associada não apenas ao custo-benefício direto, mas também à personalização, transparência e comunicação ativa dos serviços ofertados (Singh, 2020; Sydow; Schreyögg; Koch, 2009). Assim, além de ajustes nos valores, ações de escuta ativa, reformulação de pacotes e comunicação segmentada podem contribuir de forma efetiva para a elevação da satisfação institucional. Logo, esses achados reforçaram a importância de estratégias segmentadas na formulação e revisão da carteira de benefícios da AMABE. Tal abordagem permitiria atender de forma mais precisa a diferentes perfis de associados, elevando o nível geral de satisfação sem comprometer a percepção de valor por parte do grupo que já se declara plenamente atendido.

Os resultados indicaram que a principal melhoria desejada na gestão dos benefícios da AMABE é a diversificação da carteira oferecida, apontada por 48,34% dos respondentes. Essa demanda foi seguida por pedidos de maior transparência nos processos (24,59%) e maior agilidade no atendimento (20,99%).

Essa ênfase na diversificação encontra respaldo na avaliação sobre novos benefícios potenciais. A assistência médica e odontológica despontou como a demanda prioritária, sendo mencionada por 68,23% dos participantes em questão de múltipla escolha. Outros benefícios com alta relevância atribuída incluem: (a) Seguro de vida ou funeral (45,58%); (b) Apoio financeiro emergencial (42,54%); (c) Bolsas de estudo para sobrinhos(as) e acesso a linhas de crédito exclusivas, ambos com 32,04%; e (d) Apoio jurídico, com 24,59%.

Esses dados evidenciaram uma demanda significativa por benefícios que promovam segurança básica,

assistência familiar e suporte financeiro, fortalecendo a percepção institucional da AMABE como agente de proteção social para seus membros e dependentes. A convergência entre a melhoria administrativa mais citada (diversificação de benefícios) e o benefício mais desejado (assistência médica/odontológica) estabelece um mandato estratégico claro: a ampliação da gama de benefícios, especialmente os voltados à saúde, é central para a elevação da satisfação e do valor percebido pelos associados.

Além disso, a importância atribuída a seguros e apoios emergenciais sugere que os associados esperam da AMABE mecanismos de proteção frente a riscos familiares e imprevistos financeiros, o que reforça a conexão direta com o eixo estratégico de "expansão e qualificação de benefícios".

4.4. Comunicação institucional: percepção e oportunidades de melhoria

A comunicação institucional da AMABE foi avaliada de forma ambivalente pelos associados. Embora 59,40% tenham classificado a comunicação como "Boa" (37,02%) ou "Excelente" (22,38%), uma parcela significativa (40,61%) a considerou "Regular" ou "Insuficiente" (Tabela 2).

Tabela 2 - Avaliação da comunicação institucional

Pergunta	Resposta	Frequência (n)	Percentual (%)
Qual sua avaliação da comunicação e relacionamento da AMABE?	Excelente	81	22,38
	Boa	134	37,02
	Regular	89	24,59
	Insuficiente	58	16,02
Você conhece as principais iniciativas da AMABE nos últimos 3 anos?	Sim	56	15,47
	Parcialmente	140	38,67
	Não	166	45,86
O que poderia ser melhorado na comunicação da AMABE?	Maior frequência de informações	180	49,72
	Mais clareza e objetividade	97	26,80
	Mais canais de escuta	78	21,55
	Outro	7	1,93

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Mais revelador, porém, foi o dado referente ao nível de conhecimento sobre as iniciativas da AMABE nos últimos três anos: apenas 15,47% dos respondentes declararam pleno conhecimento, enquanto 84,53% afirmaram conhecer "parcialmente" ou "não conhecer". Essa discrepância entre avaliação geral posi-

tiva e desconhecimento das ações da entidade sugere que o problema reside menos na qualidade das mensagens e mais na frequência, alcance e efetividade da comunicação.

Entre as sugestões de melhoria, a "maior frequência na socialização de informações" foi a mais mencionada (49,72%), seguida por "maior clareza e objetividade" (26,80%) e por "mais canais para escuta ativa dos associados" (21,55%). Esses dados reforçam que a estratégia comunicacional deve ir além da simples transmissão de mensagens, incluindo mecanismos de escuta e interação contínua, essenciais para a governança participativa e para o fortalecimento do vínculo institucional.

Além disso, os dados demonstram predileção inequívoca por canais digitais. O WhatsApp foi o canal mais citado (80,11%), superando amplamente o e-mail (44,75%), o site institucional (18,51%) e as redes sociais (15,19%). Tal preferência consolida o WhatsApp como canal prioritário na futura estratégia digital da AMABE, alinhando-se à demanda por informações ágeis, acessíveis e personalizadas.

No que se refere aos formatos, a maioria dos associados (60,50%) opta por notícias e atualizações curtas, seguidas por vídeos explicativos (21,27%) e relatórios detalhados (17,68%). Isso indica a necessidade de uma estratégia de conteúdo híbrida: mensagens diretas via WhatsApp, com links para conteúdos mais aprofundados distribuídos por e-mail ou publicados no portal institucional. Essa abordagem permite atender a diferentes perfis de engajamento, respeitando preferências individuais e ampliando o alcance informacional da instituição.

4.5 Perspectivas sobre aspectos financeiros, governança, participação e transparência

A sustentabilidade financeira da AMABE depende, em grande medida, da percepção dos associados quanto ao valor da contribuição mensal de seus associados. 53,8% dos respondentes avaliaram a relação custo-benefício da contribuição mensal como "moderada" ou "baixa". Apesar dessa avaliação, destaca-se que 77,3% dos associados manifestaram disposição para considerar um aumento da contribuição. Essa abertura, contudo, está condicionada a duas premissas fundamentais: a ampliação dos benefícios oferecidos e uma gestão mais transparente. Esses fatores foram recorrentes ao longo da pesquisa, especialmente nas seções que abordaram insatisfação com a oferta de benefícios e demandas por maior transparência administrativa

Este cenário revela uma oportunidade estratégi-

ca: há espaço para estruturar um ciclo virtuoso no qual investimentos em benefícios valorizados pelos associados e ações de governança transparente possam justificar eventuais reajustes, resultando em maior arrecadação e, por consequência, em novos avanços. Para tal, é indispensável adotar uma abordagem de planejamento criteriosa e transparente, que garanta clareza quanto à alocação dos recursos, em consonância com os princípios da boa governança.

A pesquisa evidenciou também um elevado grau de interesse dos associados em participar ativamente dos processos decisórios da AMABE. Ao serem questionados sobre o desejo de participar de reuniões ou eventos para debater melhorias institucionais, 86,19 responderam positivamente.

As áreas prioritárias de atuação para os próximos anos, conforme a percepção dos respondentes, reforçam a convergência interna dos achados da pesquisa. A "expansão dos benefícios" lidera com 62,15%, seguida pela "ampliação de parcerias com outras instituições" (54,70%), "apoio às cunhadas e sobrinhos(as)" (40,88%) e a "criação de novos benefícios financeiros" (40,06%). A "modernização tecnológica" também aparece como uma prioridade, indicada por 20,44%.

Paralelamente, a transparência emerge como valor transversal e estruturante. 87,2% dos associados consideraram-na "muito importante" ou "essencial" para a construção de confiança institucional. A transparência, nesse contexto, não é uma variável isolada: ela atravessa dimensões como a satisfação com os benefícios, a percepção de justiça na alocação de recursos, a efetividade comunicacional e a própria sustentabilidade financeira. Fortalecer mecanismos de prestação de contas e facilitar o acesso às informações da gestão é, portanto, uma condição fundamental para o êxito dos demais eixos estratégicos da associação.

Ademais, para mensurar a lealdade e a satisfação geral dos associados, foi aplicada a metodologia do *Net Promoter Score* (NPS), com base na pergunta: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a AMABE a outros maçons, cunhadas ou sobrinhos(as) como uma instituição de assistência confiável e eficiente?".

Com um NPS de +30,39, a AMABE se posiciona em um patamar saudável de lealdade institucional, dentro dos parâmetros considerados "bons" para organizações do terceiro setor (Featured Customers, 2023). Estudos de benchmark indicam que associações sem fins lucrativos geralmente apresentam NPS médio entre +21 e +32.

O resultado sugere uma base sólida de mem-

bros promotores e defensores da marca institucional, destacando-se os 46,96% que atribuíram a nota máxima (10). Este grupo representa um ativo estratégico para a associação, podendo atuar como embaixadores da AMABE, fornecendo insights valiosos sobre os fatores que mais geram encantamento. Ainda assim, a equivalência percentual entre Passivos (23,21%) e Detratores (23,20%) sinaliza espaço relevante para melhoria. A conversão desses públicos — especialmente os Passivos — em Promotores deve ser um objetivo estratégico, a ser perseguido por meio de melhorias nos benefícios oferecidos, na comunicação institucional e na transparência da governança, conforme identificado nas seções anteriores.

4.6 Estruturação do BSC no contexto da AMABE

O Quadro 02 apresenta a visão integrada das perspectivas e objetivos estratégicos que compõem o *framework* gerencial-estratégico proposto:

Quadro 02 – Perspectivas e objetivos estratégicos da AMABE

#	Perspectivas	Objetivos estratégicos
1	Financeira	Assegurar a sustentabilidade financeira da AMABE
2	Financeira	Ampliar base de associados contribuintes
3	Clientes	Expandir e qualificar o portfólio de benefícios, também aprimorando a experiência do usuário
4	Processos internos	Modernizar a governança institucional
5	Aprendizado e crescimento	Fortalecer a cultura de inovação e melhoria contínua

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Para cada objetivo estratégico, foram definidos indicadores de desempenho, metas, iniciativas estratégicas, responsáveis e prazos de implementação, conforme detalhado nos Quadros 02 a 06. Esta estruturação permite a operacionalização e o monitoramento sistemático do planejamento, bem como a alocação clara de responsabilidades.

Cumpramos ressaltar que no presente – março de 2025 - a AMABE possui patrimônio de R\$ 7.186.346,70, dividido entre R\$ 3.386.346,80 em investimentos de pronta liquidez e R\$ 3.800.000,00 imobilizados em imóveis (GLEPA, 2021).

Os objetivos na perspectiva financeira (Quadros 03 e 04) abordam tanto a otimização de ativos existen-

tes quanto a expansão da base de contribuintes, respondendo diretamente aos desafios de sustentabilidade identificados na pesquisa. Na perspectiva de clientes (Quadro 05), as iniciativas focam na ampliação e qualificação do portfólio de benefícios, principal demanda identificada entre os associados.

Os objetivos de processos internos (Quadro 06) concentram-se na modernização da governança, incluindo aspectos de transparência e comunicação institucional, enquanto os objetivos de aprendizado e crescimento (Quadro 07) estabelecem as bases para uma cultura de inovação e melhoria contínua necessária para sustentar as transformações propostas.

Esta estrutura integrada almeja que as iniciativas sejam mutuamente reforçadoras, criando um ciclo virtuoso de aprimoramento organizacional alinhado às necessidades e expectativas dos associados da AMABE.

Quadro 03 – Assegurar a sustentabilidade financeira da AMABE

Indicadores de desempenho	Metas	Iniciativas estratégicas	Responsáveis	Prazo
Retorno sobre investimentos	Alcançar rendimento mínimo de 110% do CDI (considerando patrimônio atual sob custódia de R\$ 3.386.346,80).	Diversificar portfólio de investimentos com assessoria especializada	Diretoria financeira	06 meses
Rentabilidade do imóvel na Av. Tamandaré	Obter rendimento anual equivalente a 8% do valor patrimonial imobilizado (R\$3.800.000,00)	Constituir comitê especializado para desenvolvimento de projeto de utilização comercial do imóvel com estudo de viabilidade técnica e financeira	Diretoria financeira	06 meses
Viabilidade do programa de microcrédito	Elaborar plano de negócios completo com ROI projetado mínimo de 15%	Formar comitê técnico para desenvolvimento de plano de negócios de microcrédito para associados, incluindo estudos regulatórios, análise de risco e modelagem financeira	Diretoria financeira e Conselho Deliberativo	12 meses
Reserva de contingência	Constituir fundo equivalente a 12 meses de operação (considerando média de 25 óbitos anuais)	Estabelecer política de formação de reservas com percentual fixo das contribuições mensais e rendimentos	Diretoria financeira e Conselho Deliberativo	24 meses

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Quadro 04 – Ampliar base de associados contribuintes

Indicadores de desempenho	Metas	Iniciativas estratégicas	Responsáveis	Prazo
Número de maçons ativos associados - adesão de membros de outras potências maçônicas	Aumentar em 15% (3046 associados)	Implementar programa de benefícios exclusivos com condições especiais para novas adesões	Diretoria de marketing	12 meses
Número de familiares associados (cunhadas e sobrinhos)	Aumentar em 100% (116 associados)	Criar pacote de benefícios específicos para familiares e implementar campanha de comunicação direcionada	Diretoria de marketing	12 meses
Taxa de conversão de <i>prospects</i> em associados	Estabelecer presença em 50 Lojas de outras potências reconhecidas Atingir 40% de conversão	Desenvolver rede de embaixadores institucionais e realizar apresentações estruturadas sobre benefícios da AMABE Estruturar funil de aquisição com material informativo, aproximação com Veneráveis Mestres, visitas, depoimentos e demonstração de benefícios	Diretoria de marketing	12 meses

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Quadro 05 – Expandir e qualificar o portfólio de benefícios, também aprimorando a experiência do usuário

Indicadores de desempenho	Metas	Iniciativas estratégicas	Responsáveis	Prazo
Número de benefícios disponíveis	Ampliar em 300% (considerando os dois atuais – pecúlio e auxílio funeral)	Desenvolver programa estruturado de parcerias estratégicas, priorizando inicialmente provedores de serviços vinculados à GLEPA e posteriormente expandindo para o mercado geral, com foco em saúde, educação e assistência jurídica	Diretoria de marketing	18 meses
Taxa de utilização dos novos benefícios	Alcançar 20% de adesão efetiva aos novos benefícios entre os associados	Desenvolver e implementar programa integrado de comunicação multicanal com segmentação por perfil demográfico, comportamental e de necessidades dos associados, complementado por ciclos educativos estruturados sobre propostas de valor e procedimentos de acesso	Diretoria de marketing	18 meses
Índice de satisfação com benefícios (NPS)	Atingir pontuação 9 (90% de satisfação)	Conduzir pesquisa abrangente de necessidades e expectativas (semestral), redesenhar portfólio com base em dados e implementar sistema de avaliação contínua pós-utilização	Diretoria de marketing	12 meses
Valor percebido dos benefícios	Alcançar percepção de valor 3x superior à contribuição mensal	Desenvolver calculadora de valor demonstrando economia obtida com uso dos benefícios e comunicar periodicamente aos associados	Diretoria de marketing	09 meses

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Quadro 06 – Modernizar a governança institucional

Indicadores de desempenho	Metas	Iniciativas estratégicas	Responsáveis	Prazo
Índice de conformidade com boas práticas de governança	Atingir 80% de aderência às melhores práticas do setor	Implementar <i>framework</i> híbrido de governança baseado em: (1) Diretrizes do IBGC para organizações associativas, (2) Critérios do Selo DOAR (2023) para transparência financeira, (3) Princípios do Charity Governance Code (2023) para gestão de <i>stakeholders</i> , e (4) Componentes específicos alinhados à tradição maçônica. Conduzir diagnóstico inicial, revisão do estatuto e implementação gradual com verificação externa ao final do processo.	Conselho deliberativo	24 meses
Efetividade da comunicação institucional	Obter 85% de aprovação na avaliação de comunicação pelos associados	Contratar agência de comunicação especializada para renovação da identidade visual, desenvolvimento de canais integrados e produção de conteúdo estratégico para relacionamento com associados e mercado	Diretoria de marketing	6 meses
Índice de transparência administrativa	Alcançar 100% de transparência em decisões e aplicações de recursos	Implementar portal de transparência com publicação regular de relatórios financeiros e administrativos, acessível a todos os associados	Conselho <u>deliberativo</u> e Presidência	6 meses
Reestruturação organizacional	Implementar 100% da nova estrutura diretiva	Criar e operacionalizar novas diretorias especializadas (Financeira, Marketing, e Relações institucionais) com atribuições e responsabilidades claramente definidas.	Conselho <u>deliberativo</u> e Presidência	6 meses

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Quadro 07 – Fortalecer a cultura de inovação e melhoria contínua

Indicadores de desempenho	Metas	Iniciativas estratégicas	Responsáveis	Prazo
Horas de capacitação da equipe diretiva	Mínimo de 40 horas anuais por dirigente em temas de inovação e gestão	Programa estruturado de desenvolvimento de competências em inovação, tecnologia e gestão associativa contemporânea	Conselho <u>deliberativo</u> e Presidência	12 meses
Número de parcerias estratégicas estabelecidas	Firmar pelo menos 5 parcerias com instituições de referência	Estabelecer convênios com entidades acadêmicas, associativas e empresariais para intercâmbio de conhecimentos e metodologias de gestão	Conselho <u>deliberativo</u> e Presidência	12 meses

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

5. Considerações finais

O presente PE da AMABE representa uma contribuição na trajetória da organização, constituindo uma transição deliberada de práticas de gestão empíricas para uma abordagem cientificamente fundamentada e alinhada à boas práticas contemporâneas de governança associativa.

A pesquisa diagnóstica realizada revelou convergência com a literatura especializada em gestão de entidades beneficentes do terceiro setor, confirmando que a

percepção de valor pelos associados está diretamente relacionada à qualidade da governança, transparência administrativa e adequação dos benefícios às expectativas contemporâneas. As quatro dimensões estratégicas priorizadas – sustentabilidade financeira, ampliação da base associativa, qualificação de benefícios e modernização da governança – apresentam interdependências significativas, corroborando a eficácia da abordagem sistêmica para organizações do terceiro setor. A adaptação do modelo BSC ao contexto maçônico demonstrou-se particularmente adequada ao equilibrar os imperativos de modernização administrativa com a preservação dos valores e princípios que fundamentam a tradição institucional.

Para garantir a efetiva implementação deste planejamento, recomenda-se a criação de uma estrutura de governança específica com responsabilidade final atribuída à presidência e seu conselho gestor. O acompanhamento deverá seguir ciclos estruturados de revisão: (1) operacional - mensal, conduzida pelas diretorias; (2) tática - trimestral, conduzida pela presidência; e (3) estratégica - semestral, conduzida pelo conselho. Relatórios de progresso deverão ser compartilhados periodicamente com os associados, assegurando transparência e possibilitando ajustes quando necessário. A avaliação anual deverá incluir pesquisa com os associados para mensurar o impacto percebido das iniciativas implementadas, completando o ciclo de aprendizado organizacional.

Ademais, tem-se que os objetivos do estudo foram alcançados. A principal contribuição teórica deste trabalho reside na adaptação do modelo BSC ao contexto específico de uma associação beneficente maçônica, demonstrando a flexibilidade e aplicabilidade desta metodologia em organizações com características culturais singulares. No âmbito prático, este caso tem o potencial de ir extrapolar as especificidades locais da AMABE, oferecendo um *framework* potencialmente replicável para entidades congêneres, com capacidade de elevar os seus padrões de governança.

Como limitações do estudo, reconhece-se a necessidade de validação longitudinal das metas e indicadores propostos, bem como desafios potenciais relacionados à resistência cultural a mudanças em instituições tradicionais. Pesquisas futuras poderão explorar a eficácia comparativa dos diferentes modelos de governança aqui recomendados e o desenvolvimento de métricas específicas para avaliação de impacto social em organizações maçônicas beneficentes. Igualmente, a acentuada preponderância de maçons entre os respondentes implicou que os resultados e as percepções aqui delineados refletem, majoritariamente, a perspectiva deste grupo - embora a pesquisa vise abranger o espectro completo de associados, as necessidades específicas ou

visões divergentes das cunhadas e sobrinhos podem estar sub-representadas ou possuir menor visibilidade estatística nos resultados agregados. Esta característica da amostra deve ser considerada na interpretação dos achados e no delineamento de estratégias futuras.

O alinhamento com os ODS da ONU (especificamente ODS 3, 16 e 17) evidencia o potencial de contribuição da AMABE para agendas mais amplas de desenvolvimento social, posicionando-a como agente de transformação positiva na comunidade maçônica. As metodologias de governança sugeridas, particularmente o *framework* híbrido baseado nas diretrizes do IBGC, Selo DOAR e *Charity Governance Code*, adaptadas ao contexto maçônico, oferecem um caminho estruturado para institucionalização das boas práticas propostas.

Destarte, este estudo configura-se não apenas como um instrumento de gestão, mas como expressão do compromisso da comunidade maçônica com a excelência administrativa e a geração de valor sustentável para seus membros. Busca-se, assim, conciliar a preservação dos valores fundamentais da instituição com as demandas contemporâneas por eficiência, modernização, transparência e relevância social.

Referências

- CHARITY GOVERNANCE CODE. *Good governance: a code for the voluntary and community sector*. 4. ed. London: Charity Commission, 2023.
- CORNISH, F. et al. Participatory action research. *Nature Reviews Methods Primers*, [s.l.], v. 3, n. 1, p. 34, 2023. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s43586-023-00214-1>. Acesso em: 17 jan. 2025.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2022.
- DRUCKER, P. F. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- FEATUREDCUSTOMERS. *Fall 2023 Net Promoter Score (NPS) Software Customer Success Report*. Sunrise, FL, EUA: FeaturedCustomers, nov. 2023. Disponível em: https://cdn.featuredcustomers.com/customer_success_report/FC-CUSTOMER-SUCCESS-REPORT-FALL-2023-NET-PROMOTER-SCORE.pdf. Acesso em: 7 jun. 2025.
- GILBERT, C. G. Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 48, n. 5, p. 741–763, 2005.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. [3. reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2021.
- GLEPA. GRANDE LOJA MAÇÔNICA DO ESTADO DO PARÁ. *Estatuto da Associação Maçônica Beneficente – AMABE*. 08 mar. 2021.
- GRANT, M. J.; BOOTH, A. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health*

- Information and Libraries Journal*, [s.l.], v. 26, n. 2, p. 91–108, 2009.
- IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Guia das melhores práticas de governança para organizações do terceiro setor*. 2. ed. São Paulo: IBGC, 2021.
- INSTITUTO DOAR. *Certificação Selo Doar: critérios para avaliação de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Instituto Doar, 2023.
- ISMAIL, K. *O livro do venerável mestre*. 2. ed. Brasília, DF: No Esquadro, 2024. ISBN 978-65-993785-6-0.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2018.
- _____. Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, Sarasota: American Accounting Association, v. 15, n. 1, p. 87-104, mar. 2001.
- _____. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, Boston, v. 78, n. 5, p. 167-176, set./out. 2000.
- _____. *United Way of Southeastern New England*. Harvard Business School Case 197-036. Boston: Harvard Business School, 1996.
- _____. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./fev. 1992.
- MADSEN, D. Ø. Balanced Scorecard: history, implementation, and impact. *Encyclopedia*, Basel, v. 5, n. 1, p. 39, 2025. DOI: 10.3390/encyclopedia5010039.
- MARINHEIRO, C. Beneficência. *Ciberdúvidas da Língua Portuguesa*, Lisboa, 10 mar. 2003. Disponível em: <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/pergunta.php?id=11505>. Acesso em: 9 jun. 2025.
- MEIRA, V. M. et al. Balanced Scorecard Sustentável – uma revisão da literatura. In: *Anais do VIII SINGEP – Simpósio de Gestão de Projetos e Eventos*, São Paulo, SP, Brasil, 20 a 23 de maio de 2020. Universidade Federal do ABC, 2020. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/365.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2025.
- NORTHCOTT, D.; TAULAPAPA, T. M. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, [s.l.], v. 25, n. 3, p. 166–191, mar. 2012.
- ONU. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Times of crisis, times of change: science for accelerating transformations to sustainable development, is the second quadrennial Global Sustainable Development Report*. 2023. Disponível em: https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-09/FINAL%20GSDR%202023-Digital%20-110923_1.pdf. Acesso em: 19 abr. 2025.
- PIEGAS, R. B. *A adaptação do Balanced Scorecard aos princípios da nova gestão pública voltada ao planejamento estratégico: revisão integrativa da literatura*. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2024. Defesa em 6 de maio de 2024. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_5699d3675d25bfeaa2865cbd7030f6f3. Acesso em: 9 jun. 2025.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- SINGH, Y. Beneficence — An ethical dilemma. *Medium*, [s.l.], 1 ago. 2020. Disponível em: <https://medium.com/@zbt/beneficence-an-ethical-dilemma-a68b5a9fb6a3>. Acesso em: 9 jun. 2025.
- SYDOW, G.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J. Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, [s.l.], v. 34, n. 4, p. 689–709, out. 2009.
- TAWSE, A.; TABESH, P. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, [s.l.], v. 65, n. 4, p. 483–493, jul./ago. 2022.
- VESCO, A. (org.). *Fundamentos do terceiro setor: entidades sem fins lucrativos*. Mafra, SC: Editora UnC, 2020.
- VOLPATO, G. *Método lógico para redação científica*. São Paulo: Best Writing, 2017.
- _____. *Dicas para redação científica*. Botucatu, SP: Best Writing, 2016.
- YAWSON, R. M.; PAROS, A. K. B. Systems perspective of the use of the Balanced Scorecard for organization development and change. *Sage Open*, Thousand Oaks, v. 13, n. 4, 2023.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.
- WELTERMANN, J.; HUSCHBECK, L.; MARKOVIČ, P. Hybrid management organisations and processes using the example of a non-profit organisation. In: DESA, C. (org.). *Developments in information and knowledge management systems for business applications*. Cham: Springer, 2025. p. 1-19.