

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MAÇONARIA

(STRATEGIC PLANNING IN FREEMASONRY)

Sidnei Baumann ¹

Resumo

Este trabalho apresenta a ferramenta de gestão denominada Planejamento Estratégico, normalmente utilizada em médias e grandes empresas, que aqui será desmistificada com enfoque para sua aplicação em Lojas Maçônicas. Neste contexto, o artigo contribui para o crescimento, fortalecimento e evolução dos obreiros e das Lojas Maçônicas, que atualmente passam por momentos desafiadores. O presente artigo, apresenta de modo simples e claro a aplicação prática de ferramentas como diagnóstico, análise de ambiente interno e externo, além de planilhas utilizadas em gestão de empresas, que aqui serão voltadas às Lojas Maçônicas, podendo ser um referencial para quem desejar implantar o Planejamento Estratégico.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico; Maçonaria; Gestão.

Abstract

This work presents the management tool called strategic planning, normally used in medium and large-sized enterprises, which, however, will be demystified here with focus for applications in Masonic Lodges. With this in mind, the article contributes to the growth, strengthening and evolution of the workers and the Masonic Lodges, which currently have been facing challenging times. This article presents in a simple and clear way the practical application of tools such as diagnosis, internal and external environment analysis, as well as worksheets used in business management, which will be aimed here at the Masonic Lodges, and may be a reference for those who intend to implement the strategic planning.

Keywords: Strategic Planning; Freemasonry; Management.

¹ Sidnei Baumann é Licenciado em Ciências Biológicas pelas Faculdades Integradas do Tapajós, com Mestrado em Educação pela UTIC (Paraguai) e Doutorado em Educação pela UNG (Paraguai). E-mail: sidnei!@qualityetro.com.br

1. Introdução

Membros dignos, obreiros assíduos, e até mentes brilhantes captados por Lojas Maçônicas, mas que não tem visão de todas possibilidades de atuação em prol de sua evolução nem da própria Maçonaria. Esta é a realidade que encontramos na maioria dos templos Maçônicos no Brasil, resultando em baixo interesse e evasão dos membros.

Tendo em vista inúmeras situações que provocam o desinteresse e evasão, destacamos Mota (2018. p. 13) que enfatiza a busca de "estratégias e soluções para possíveis problemas e conflitos presentes nas coletividades", mas que não podem ser implantadas de qualquer modo, entretanto com organização, e controle por parte dos gestores maçônicos. Nesta mesma linha, Piva (2014. p. 16) orienta com objetivo de minimizar os efeitos colaterais do desinteresse, que as Lojas Maçônicas "voltem a ser verdadeiras escolas de conhecimento e formação, com seções atrativas... despertando em seus membros o interesse... diminuindo a evasão". Conforme Ismail (2018. p.20) "Urge a necessidade de uma administração mais eficaz" que possa captar e manter obreiros produtivos e conscientes da necessidade da evolução constante e gradual.

Ismail (2018. p. 41) alerta para a fragilidade na gestão ao enfatizar que "uma Loja Maçônica como associação... compõe o chamado terceiro setor... e via de regra tem apresentado cenário similar ao de outras ONGs brasileiras: o amadorismo como característica inerente à gestão das organizações do terceiro setor no Brasil"(grifo do autor). Agora vamos imaginar uma pequena ONG, que não tem um planejamento escrito, com apenas cinco colaboradores, onde cada um faz o que quer... será que terá êxito no atual mercado competitivo? Vamos agora para outra ONG, com 20 colaboradores, que também não possui nenhuma diretriz estratégica, será que conseguirá sobreviver? Chegando a uma outra ONG com 1.000 colaboradores, que similarmente não possuem um "RUMO A SEGUIR", qual será o possível destino? Para as três empresas acima, independentemente do tamanho e número de funcionários, há grande "RISCO DE SOBREVIVÊNCIA" pois sem "Planejamento Estratégico" poderá sucumbir aos problemas imprevistos.

Para Ismail (2018. p. 21) "uma Loja Maçônica é, evidentemente, uma organização" e podemos considerar uma ONG também como uma organização, formada por pessoas. Então vamos trocar a palavra "ONG" por "Loja Maçônica", e também troque a pala-

vra "colaboradores" por "Maçons" e refaça a leitura do parágrafo anterior.

Dado o alerta para a necessidade de se ter um roteiro a seguir, acalentamos os obreiros com mais tempo de Loja através das palavras de Ismail (2018. p. 21) "Aos Irmãos mais conservadores, preocupados com a preservação da Ordem, cabe o esclarecimento de que aplicar tal conhecimento na gestão das Lojas Maçônicas não é inovar a Maçonaria, já que seus princípios, simbologia, filosofia e rituais não serão afetados". Portanto o objetivo maior é apresentar ferramentas de gestão aplicadas as Lojas Maçônicas, que podem trazer melhores resultados, principalmente afastando riscos, sem jamais alterar as regras e princípios da Ordem Maçônica.

2. Planejamento na administração das organizações

Conforme BOUERIA (2007, p. 9)

A origem do Planejamento Estratégico pode ser identificada nas mais antigas civilizações. Os reis, governantes e administradores sempre tiveram a necessidade de decidir antecipadamente o que fazer, o porquê de fazer, como fazer e o quando fazer, para alcance do sucesso e avanço de seus recursos no longo prazo. Apesar de todos esses anos, décadas, séculos e milênios de amostras de Planejamento Estratégico exercido na prática, somente nos anos 50 surge o Planejamento Estratégico com a finalidade de tratar do problema econômico entre oferta e demanda.

Assim percebe-se que apesar de ter muito tempo de uso empírico, apenas recentemente o Planejamento Estratégico teve a devida análise e interpretação por parte dos estudiosos. Identificamos que na década de 70, foi trabalhado de maneira pouco estruturada e aplicação pouco prática e, nos anos 80, sofreu grande declínio devido a chegada de ferramentas como Programas de Qualidade Total, Administração por Objetivos, Reengenharia, Seis Sigma, Produção Enxuta, Teoria dos Jogos, Empowerment, Organizações Virtuais, E-bussiness, entre tantos outros (MINTZBERG 2004). Chegando aos anos 90, estabeleceu-se um caos conceitual referente a Planejamento Estratégico, devido ao emaranhado de pro-

postas para se desenvolver esta ferramenta Planejamento Estratégico é para as Lojas Maçônicas. (Porter2002).

Já entrando no século XXI, renomados autores como Kaplan e Norton (2004), afirmam que "O Planejamento Estratégico está em fase de renovação e reinvenção". Assim estes autores enfatizam que "as empresas voltam a usar a ferramenta como forma de sustentabilidade, recuperando sua relevância perante as organizações". Agora com as facilidades de telecomunicações, internet, tablets e celulares interligados, não há mais fronteiras para a informação, e independente de onde for e que for, se desenvolver e aplicar seu Planejamento Estratégico, poderá ser mais assertivo para novos mercados, e aumentar sua blindagem da concorrência.

3. Etapas do processo de Planejamento Estratégico

Atualmente há abundância de literatura sobre Planejamento Estratégico, onde cada autor defende seu modo de desenvolvimento, ou processo. Entretanto mesmo que cada modo ou processo tenha características distintas, ainda podemos identificar que apresentam etapas similares (BOUERI 2007):

1. Definição das Diretrizes Estratégicas, que determinam a atuação no ambiente;
2. Análise do Ambiente Interno, pelo levantamento das informações sobre a organização, buscando identificar suas forças e fraquezas;
3. Análise do Ambiente Externo, que compreende a análise do macro ambiente, da empresa, da concorrência, do mercado, e previsões futuras;
4. Formulação dos Objetivos e Metas que se pretende alcançar;
5. Definição das Estratégias, visando estabelecer uma posição futura para atender os objetivos estabelecidos, e
6. Implementação do plano estratégico.

Podemos fazer a seguinte pergunta: "Qual o melhor modelo de Planejamento Estratégico?" A resposta é simples, Segundo Kaplan e Norton (2004, p.5), "não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma maneira", assim como um medicamento pode trazer ótimos resultados para um paciente, e pouca eficácia para outro, similarmente o

4. Finalidades do Planejamento Estratégico em Lojas Maçônicas

O Planejamento Estratégico em Lojas Maçônicas, tem como objetivo dar um direcionamento para todos os obreiros, com ênfase:

1. Criar desafios para estimular membros da Loja Maçônica.
2. Desenvolver formas criativas para resolver problemas;
3. Inovar a forma de gestão na Loja Maçônica;
4. Preparar-se para enfrentar ameaças internas ou externas;
5. Promover a evolução dos obreiros;
6. Aprimorar a captação de Recursos humanos e financeiros para projetos;

4.1. Ciclo de planejamento na Loja Maçônica

- **DIAGNÓSTICO**—É o modo como vamos levantar dados e informações acerca do assunto que nos interessa e vamos atuar na Loja Maçônica.
- **ELABORAÇÃO** – tendo o diagnóstico confiável em mãos, vamos definir o que queremos (estratégia). Aqui são elaborados os objetivos, e metas da Loja Maçônica.
- **EXECUÇÃO** - É a implantação de atividades na Loja Maçônica, para alcançar os objetivos e metas planejados.
- **CONTROLE** – É como vamos acompanhar os resultados, evitando os desvios.
- **AVALIAÇÃO** – Vamos continuar com o objetivo dentro da Loja Maçônica, ou mudar para outro?
- **REPLANEJAMENTO** - É a partir do resultado da avaliação acima, que podemos reformular o Planejamento Estratégico, caso seja necessário.

4.2. Planejamento Estratégico na gestão da Loja Maçônica

O Planejamento Estratégico é um eficaz instrumento de gestão para todo Venerável Mestre, cujo principal objetivo é ajustar instantaneamente a Loja

Maçônica ao momento e ambiente onde tem suas atividades.

Porter (2002) afirma que “uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência” de modo idêntico uma Loja Maçônica sem Planejamento Estratégico corre sério risco de pouco produzir resultados e perder seus obreiros. Ismail (2018. p. 92) corrobora esta afirmação ao dizer que “há décadas falhando da educação Maçônica no Brasil por meio de gestões amadoras... não estamos ensinando aos nossos Maçons o que é a Maçonaria e qual seu objetivo geral, sua finalidade, sua razão de existir”.

De fato, se o Venerável Mestre não exerce a sua função enquanto planejador e incentivador de obreiros, acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um bombeiro que vive apagando incêndios, e provavelmente com baixos resultados e desinteresse de seus membros. Assim surgem questionamentos que devem ser considerados importantes:

1. Como realizar gestão na Loja Maçônica, que seja realista diante das intensas e profundas mudanças que ocorrem na atualidade?
2. O que fazer para não sobrecarregar o Venerável Mestre, tendo em vista as inúmeras atribuições que já possui?
3. É possível evitar a armadilha do imediatismo na administração da Loja Maçônica?

Para guiar as respostas vamos conhecer a visão de Drucker (1998, p. 136)

Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

A partir dessa percepção de Peter Drucker, fica claro o entendimento que o foco é no resultado futu-

ro, porém com as ferramentas e estratégias que tenho no presente, eliminando os erros do passado. Ismail (2018. p. 92) reforça que “precisamos dedicar um pouco de nossas vidas a não deixar que a ciência maçônica retroceda ao nível de simples credices e se perca na escuridão”. Salienta-se que os membros de uma Loja Maçônica (de Aprendiz à Venerável Mestre) são colunas fortes para o alcance de resultados futuros, pois são estes que voluntariamente estarão se doando para a busca de soluções e sua efetiva implantação.

4.3. Diagnóstico Estratégico na Loja Maçônica

Vamos deixar claro que o Diagnóstico Estratégico se desenvolve por informações preciosas e verdadeiras oriundas do Ambiente Interno à Loja Maçônica – que vamos chamar de Pontos Fracos e Pontos Fortes.

Ainda teremos as informações coletadas no Ambiente Externo à Loja Maçônica – ou seja, tudo o que forem Ameaças e Oportunidades, serão muito relevantes para o Planejamento Estratégico da Loja Maçônica.

Sugerimos começar com análise da situação da Loja Maçônica em relação ao seu local de atuação, através de uma ferramenta simples e eficaz, desenvolvida na década de 60 por Albert Humphrey, que foi líder de pesquisa na Universidade de Stanford – (SERRA, 2004, p. 87).

4.3.1. Análise SWOT

Conforme Serra (2004) a sigla “SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) além de Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas)”. Então vamos agora descrever como é o ambiente externo à Loja Maçônica (oportunidades e ameaças), bem como o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos). Ismail (2018. p. 100) descreve “é uma espécie de diagnóstico, que possibilita a melhor exploração (maximização) dos pontos fortes, a melhoria (minimização) dos pontos fracos, o melhor aproveitamento das possíveis oportunidades e o devido alerta e proteção ou até aproveitamento das ameaças”.

Podemos criar um quadro com a realidade de nossa Loja Maçônica:

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Poucas Lojas Maçônicas na região. 2) Boa relação com autoridades locais. 3) Maçons ocupantes de cargos em órgãos públicos que podem ser parceiros. 4) Possibilidade de captação de recursos por novos projetos. 5) Facilidade de comunicação com... 6) ... 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Outras entidades concorrentes (Rotary, Lions Club, Clubes esportivos, etc). 2) Novas Lojas Maçônicas 3) Grande distancia de Belém-PA 4) Dificuldade de comunicação com 5) Não ter apoio do.... 6) Fornecedores de paramentos... 7) ...
<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Obreiros com alto nível intelectual 2) Prédio próprio 3) Bom clima organizacional 4) Maçons comprometidos 5) Credibilidade perante... 6) ... 	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Número de membros ativos na Loja 2) Localização da Loja Maçônica. 3) Pouca arrecadação no “Tronco de solidariedade”. 4) Baixo poder aquisitivo do obreiros... 5) ...

Quadro 1: Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor

Agora destaque numericamente o que efetivamente é importante para a sua Loja Maçônica, e faça o descarte dos itens que são pouco relevantes ou que raramente são presentes.

Crie um novo quadro, com o que pode efetivamente afetar a Loja Maçônica em estudo.

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Facilidade de comunicação com... 2) Maçons ocupantes de cargos em órgãos públicos que podem ser parceiros. 3) Possibilidade de captação de recursos por novos projetos. 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldade de comunicação com 2. Não ter apoio do 3. Fornecedores de paramentos...
<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Maçons comprometidos 2) Credibilidade perante... 3) Obreiros com alto nível intelectual 	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Baixo poder aquisitivo do obreiros 2. Número de membros ativos na Loja 3. Pouca arrecadação no “Tronco de solidariedade”.

Quadro 2: Análise SWOT II

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2. Definição de Missão, Visão, Princípios e Valores da Loja Maçônica

A direção estratégica numa Loja Maçônica será estabelecida e comunicada através de ferramentas como visões, missões e valores.

4.3.2.1. Declaração de Missão da Loja Maçônica

A missão da Loja Maçônica, esclarece a razão de sua existência como instituição, caracteriza sua identidade e atuação. Segundo Ismail (2018. p. 96)

“uma organização com uma compreensão clara de sua própria identidade e objetivo tem muito mais chances de sucesso do que outra que não tem uma compreensão nítida de sua razão de existir”. Apesar da sua definição ser um elemento essencial para a gestão exitosa, é comum o Venerável Mestre não conseguir definir com clareza a missão de sua Loja Maçônica. Quando isso ocorre, pode

limitar a evolução dos obreiros, levando-os ao ostracismo chegando à evasão.

A missão deve ser curta e clara, e todos na Loja Maçônica devem saber de imediato quando inquiridos!!!

- Qual a missão da Maçonaria no Brasil?
- Qual a missão da Maçonaria no Estado que atuamos?
- Qual a missão da Maçonaria no Oriente que moro?

Provavelmente raros serão os Maçons que podem ter as respostas às três perguntas acima, a grande maioria absoluta jamais saberá pois elas não existem ou não estão formalizadas. Conforme Ismail (2018. p. 96) a missão é “o propósito e os valores básicos da organização... dá aos

membros... um senso compartilhado de finalidade e direção”. Então pode surgir a dúvida: se a Maçonaria é única, então a missão da Loja Maçônica é a mesma para todas as lojas? Não, pois nenhuma Loja Maçônica é igual a outra, devido seus membros serem únicos e com características e vocações distintas. Assim Ismail (2018. p. 97) ressalta que “o componente mais importante da missão é a vocação... algumas lojas tem vocação educacional; outras de pesquisa; algumas para filantropia... ritualística perfeita... difundir um rito minoritário...”, portanto as vocações dos membros da Loja Maçônica é que influenciam e caracterizam a missão da Loja Maçônica.

Qual a “Vocação da sua Loja Maçônica”? Seria

educacional, de pesquisa, de ritualística, ou de criação de Ordens DeMolay, filantropia ou de manutenção de Rito? Entretanto ela raramente é clara aos seus membros. Porém essa Vocação ou facilidade de atuação deve ser o guia para a Missão da sua Loja Maçônica. Exemplos de Missão seguindo a vocação:

- “Ser uma Loja de pesquisas e produções de trabalhos do Rito Adonhiramita”, ou
- “Promover a expansão do Rito XYZ”, ou ainda
- “Fomentar a filantropia na área de XYZ”, etc.

4.3.2.2. VISÃO de Futuro da Loja Maçônica

A visão é aquilo que a Loja Maçônica deseja ser no futuro, e consiste num macro objetivo que deixo muito claro como pretende e onde quer chegar. Para Ismail (2018. p. 97) a visão “é o sonho institucional, que é possível tornar em realidade... um sonho realista e não uma missão impossível”. Portanto deve ser específica, desejável e possível. Exemplo: “Seremos reconhecidos em Santarém – PA como uma Loja Simbólica de Pesquisas confiáveis sobre Maçonaria, até 01/12/2025”.

Ismail (2018. p. 97) confirma o exemplo acima dizendo que “a visão deve ser específica, realizável, desejável e comunicável”. Pois sem os adjetivos inerentes, a visão tornar-se-á turva e sem sentido de alcance, como este exemplo de visão impossível: “Seremos reconhecidos em breve, como a melhor e maior Loja Maçônica no Brasil”.

Aqui facilmente identificamos três erros, por não deixar claro em que quer ser reconhecido, não ter data específica, e o objetivo final está acima da capacidade da Loja Maçônica proponente.

4.3.2.3. Valores organizacionais

É o conjunto de conceitos e filosofias que a Loja Maçônica respeita e emprega. Para Ismail (2018. p. 98) “são os princípios morais que devem estruturar a cultura, o comportamento e as práticas da organização”. Salientamos que os valores guiam as decisões e o comportamento dos obreiros.

Valores da Loja são os fundamentos éticos da nossa Loja Maçônica; refletem a nossa cultura, aquilo que somos e no que acreditamos. “Somos uma Loja Maçônica comprometida com o encantamento dos nossos admiradores. Pautamos nossas relações pela ética porque acreditamos e respeitamos as pessoas.

Somos empreendedores, inovadores e temos a excelência como meta. Tudo isso fundamenta nossa solidez, credibilidade que a sociedade reconhece.

Percebemos que os valores da Loja XYZ é longo e confuso, e se perguntarmos a um obreiro, ele diria: “Não sei agora, mas deixa eu pegar aquela folha que escreveram para que eu leia para você!” Isso comprova que seriam valores não inculcado e dificilmente seguidos.

4.3.3. Plano Tático da Loja Maçônica

O segundo passo do processo de elaboração do Planejamento Estratégico é definir o conteúdo do Plano Tático da Loja Maçônica, segmentado por área. É nesta fase do Processo de Planejamento Estratégico que todos os obreiros da Loja Maçônica são desafiados a elaborar os seus planos táticos compostos por objetivos e metas. Isto significa que todos em loja (de aprendizes a Venerável Mestre) devem ser desafiados à criação de seus objetivos e metas, lembrando-se de todos os itens anteriores desenvolvidos (Missão, visão, valores). Ismail (2018. p. 105) salienta que “faz-se necessário ponderar sobre a coerência entre essas informações previamente definidas”.

OBJETIVOS: Deve ser claro para todos os obreiros, preferencialmente criado por eles para que tenha sentimento de pertencimento ao objetivo proposto. Lembrando que deve estar ligado com a visão de futuro e com a missão a ser cumprida pela Loja Maçônica.

Na prática cotidiana, recomenda-se que o **OBJETIVO:**

- Seja estratégico ou que promova grande impacto na Loja Maçônica;
- Tenha redação clara e precisa, que todos entendam em Loja.
- Seja desafiador ao obreiro;
- Tenha data claramente definida pelo proponente.
- Seja possível de ser alcançado;

Portanto os objetivos são as intenções de ação que os obreiros da Loja Maçônica se propõem, com os quais cada um assume um compromisso de realização. Exemplos:

- “Promover um BINGO BENEFICIENTE todo mês de Setembro de cada ano”
- “Incentivar a filantropia no asilo XYZ semestralmente”
- “Criar um grupo de estudos sobre XYZ de caráter permanente”
- “Revisar material de estudo para Companheiros e Mestres até 2021”

Ismail (2018. p. 106) comenta que os “objetivos podem seguir o raciocínio tradicional, departamentalista, abrangendo as diferentes áreas de uma Loja (finanças, recursos humanos, eventos, educação e ritualística, filantropia, social etc.)” entretanto muitos membros podem não se sentir parte do processo, pois ocasionalmente somente os ocupantes de cargos fariam o Planejamento Estratégico, e os demais obreiros ficariam sem serem estimulados ou desafiados.

4.3.4. Metas Organizacionais

Decorrem dos objetivos, as metas, as quais devem ser entendidas como resultados parciais e que devem cumprir a finalidade de funcionar como verdadeiros pontos de controle. Ismail (2018. p. 109) afirma que “as metas são como frações de um objetivo... ao cumprir todas as metas daquele objetivo, necessariamente realiza-se o objetivo”. A quantidade de metas varia de acordo com a complexidade do objetivo. Em Loja Maçônica, a meta precisa ser coesa aos objetivos.

Metas são declarações operacionais que especificam o que precisa ser feito para chegar aos objetivos (são mensuráveis). Ismail (2018. p. 109) esclarece que “as metas podem ser índices, como parcelas ou porcentagens do objetivo, a serem cumpridos até determinado prazo.”

As metas devem estar claramente associadas aos objetivos. Metas com percentuais podem trazer dificuldade de aferição, pois não deixa claro qual é o número atual e o futuro. Cada membro deve criar suas metas em função dos objetivos e visão de futuro.

Não há número mínimo ou máximo de metas, pois algumas vezes, apenas uma meta é suficiente para se alcançar o objetivo, e outras vezes são necessárias dezenas de metas. Se cada obreiro da Loja Maçônica tiver por exemplo 03 metas para que se alcance cada objetivo proposto teremos um número signifi-

ficativo de metas somando para o êxito.

Seguindo este roteiro, os obreiros da Loja Maçônica podem utilizar uma planilha para facilitar a visualização do Planejamento Estratégico. Ismail (2018. p. 109) afirma que “uma ferramenta útil para planejar a execução operacional de cada meta é a ferramenta chamada 5W2H”.

4.3.5. Planilha 5W2H ou 3Q1POC

Agora vamos adaptar à nossa realidade, uma ferramenta da Qualidade chamada de 5W2H (who, why, what, when, where, how, how much) ou 3Q1POC (quem, quando, quanto, por que, o que, como), identificando conforme Lobato (2012, P. 97):

- Who- quem deve fazer (responsável para cada atividade).
- Why- por que deve ser feito (de que forma a atividade contribui para atingirmetas).
- What- o que fazer para atingir a meta (medidas, atividades para atingi-la).
- When- quando deve fazer (prazo de início e término para cada atividade).
- Where- onde deve fazer (local onde as atividades deverão ser executadas).
- How- como deve ser feito (procedimento para executar a atividade prevista).
- How much – quanto deverá custar (estimativa da atividade)

5. A implementação do Planejamento Estratégico na Loja Maçônica

Agora as ações precisam acontecer. É muito comum terminar o Planejamento Estratégico e deixá-lo esquecido em alguma gaveta, lembrando que a procrastinação é uma das causas de grandes fracassos nos processos de implantação. Assim os dirigentes devem apresentar o Planejamento Estratégico para todos em loja, Ismail (2018. p. 109) exorta que “é hora de tirar o Planejamento do papel, de transformar a teoria em prática, de botar a mão na massa, ou melhor de botar suas luvas e avental e começar a trabalhar”.

É possível desenvolver um Planejamento Estratégico antes mesmo de se ocupar cargos de dire-

ção na Loja Maçônica, conforme Jakobi (2017; p. 34) "O ideal seria que o plano anual fosse discutido antes do pleito eleitoral para a futura gestão... ao Venerável". Sendo uma ação de contínua reflexão sobre onde a Loja Maçônica e seus obreiros querem chegar (objetivos) e de como chegarão (estratégia), será importante a apresentação de um Planejamento Estratégico convincente, para atrair o máximo possível de apoiadores, mesmo aqueles que não ocuparão nenhum cargo na futura gestão.

Assim, conforme Ismail (2018, p. 110), cabe ao Venerável Mestre "garantir a organização dos recursos e atividades previstas para sua gestão (Organizar), a direção dos membros em suas execuções (Dirigir) e o controle dos resultados obtidos (Controlar)". Portanto ele deve ser um grande líder para idealização, desenvolvimento e implementação do processo de Planejamento Estratégico, sendo flexível sem perder o foco dos objetivos, visão e missão.

5.1. Avaliando resultados

Estando estruturado o "Planejamento Estratégico" faça-o acontecer. Inicialmente, os que participaram da elaboração estarão mais inclinados ao trabalho. Porém aos primeiros resultados visíveis, os demais obreiros acabam sendo induzidos à participação.

Mas como fazer para avaliar resultados? Inicialmente vamos entender o processo de avaliação, que SIQUEIRA (2010, p. 7) descreve como "o conjunto de indicadores genéricos, com funções matemáticas para mensurar a Qualidade e a produtividade de todo o processo". E prossegue fazendo esclarecimento que dentro do processo de planejamento, deve-se levar em conta as "Ações planejadas, ações necessárias e ações realizadas".

Como cada Planejamento Estratégico é único e específico para cada Loja Maçônica, quem estiver fazendo o acompanhamento e implantação, deve criar uma lista com os possíveis medidores de desempenho, e escolher os que melhores para aferição das ações planejadas, ações necessárias e ações realizadas.

6. Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo apresentar a ferramenta de gestão conhecida como Planejamento Estratégico, aqui direcionada para aplica-

ção em Loja Maçônica. Pesquisas confiáveis acerca da situação da Maçonaria no Brasil, reiteram a urgente necessidade de melhoria na gestão de Lojas Maçônicas que insistem em modelos tradicionais e ultrapassados. Entretanto o desenvolvimento do Planejamento Estratégico e sua aplicação, depende muito da aprovação do respectivo Venerável Mestre no cargo, pois mesmo que haja a boa e honesta proposta de um programa estruturado para melhoria e evolução da loja e obreiros, deve haver a aquiescência do dirigente maior. Caso contrário, até mesmo o melhor trabalho desenvolvido estará fadado ao ostracismo.

No cotidiano de uma Loja Maçônica, o Planejamento Estratégico deve ser uma referência, onde a participação de todos (de aprendiz a Mestre Instalado) torna mais exitosa a implementação da estratégia, pois cada um somará com seus conhecimentos e habilidades, pelas sugestões de diagnóstico, elaboração de objetivos e metas, execução, controle, avaliação e replanejamento.

Logicamente problemas diversos surgirão, dos mais simples aos mais complexos envolvendo paixões e egos, oriundos de pessoas que não se esperava. Mudanças de rumo e objetivos podem ser necessários com a perda de algum membro, ou até retorno de outros obreiros adormecidos, assim o Venerável Mestre deve mostrar liderança e habilidade para gerenciar o processo.

Temos convicção que o material acima, sendo adaptado à realidade da Loja Maçônica proporcionará a evolução de seus obreiros, em vários aspectos, além de fortalecer a Loja. Também incentivará a continuidade desta pesquisa por mais integrantes da Maçonaria, aprimorando as metodologias aplicáveis.

7. Referências Bibliográficas

- BOUERI, Thiago Saraiva. *Planejamento Estratégico* (Importante passo para sobrevivência das organizações no mercado). Rio de Janeiro: 2007
- DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998
- ISMAIL, Kenny. *O livro do venerável mestre*. Londrina: Editora Maçônica, 2018.
- JAKOBI, Heinz Roland. *Como Gerenciar uma Loja Maçônica*, Ed. A Trolha, 5ª Ed., 2017
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LOBATO, David Menezes. *Gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOTA, D.; LANNES, D. R. C. Em Loja! A Centralidade das Representações Sociais e Maçonaria. *Revista Ciência & Maçonaria Brasília*, Vol. 5, n.1, p. 13-24, jan/jun, 2018.

PIVA, M. As Lojas Maçônicas: Desafios e entraves 2014. *Revista Bibliot3ca*, 2014 Disponível em: <https://bibliot3ca.com/2014/01/31/as-lojas-maconicas-desafios-e-entraves/> acesso: 18/02/19.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S; PAVAN, Alexandre Torres. *Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático, Casos*. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso Editores, 2004

SIQUEIRA, Iony Patriota. *Indicadores de desempenho de processos de planejamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.