

## **DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS PARA UMA LOJA MAÇÔNICA: Um Estudo de Caso de aplicação de ferramentas de gestão**

(DIAGNOSIS AND PROPOSALS FOR A MASONIC LODGE: A Case Study of the application of management tools)

Jose Antônio Maciel Pereira <sup>1</sup>

João Damasceno de Jesus <sup>2</sup>

### **Resumo**

Apresenta-se o diagnóstico da situação organizacional de uma Loja Maçônica, uma organização civil do Terceiro Setor, a partir de um estudo de caso, que parte de uma análise de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, com a posterior aplicação da ferramenta de análise de conteúdo. Os resultados são discutidos através de matriz de hierarquização de atividades, apresentando-se um plano de ação. Conclui-se que o Planejamento Estratégico pode ser um grande vetor para manter os seus membros e suas famílias integrados, motivados e realizando um trabalho social para o fim específico da existência da Loja.

**Palavras-chaves:** Loja Maçônica; Planejamento Estratégico; Maçonaria.

### **Abstract**

The diagnosis of the organizational situation of a Masonic Lodge, a third sector civil organization, is presented, based on a case study, which starts with an analysis of its strengths, weaknesses, opportunities and threats, with the subsequent application of the content analysis. The results are discussed through a hierarchy of activities matrix, presenting an action plan. It is concluded that Strategic Planning can be a great vector to keep its members and their families integrated, motivated and carrying out social work for the specific purpose of the Lodge's existence.

**Keywords:** Masonic Lodge, Strategic Planning, Freemasonry.

<sup>1</sup> Engenheiro, Administrador e Bacharel em Ciências Náuticas. Pós-Graduação Latu Senso em Ciências Náuticas e Gestão Empresarial. Mestre em Administração pela FGV/EBAPE. Doutor em Engenharia e Ciências de Materiais, na área de concentração de Metrologia e Métodos. E-mail: [josemaciel1963@gmail.com](mailto:josemaciel1963@gmail.com)

<sup>2</sup> Engenheiro, Administrador e Bacharel em Ciências Náuticas. Pós-Graduação Latu Senso em Ciências Náuticas e Gestão Empresarial. Mestre em Sistemas de Potência pela UNIFEI. Doutorando em Engenharia de Produção na UNIFESP. E-mail: [jdamassaj@gmail.com](mailto:jdamassaj@gmail.com)

## 1. Introdução

A Maçonaria teve o seu berço no Reino Unido no início dos anos 1700, expandiu-se pela Europa, tendo um crescimento global e nos dias de hoje está presente em vários países do mundo. Possui uma característica especial de ingresso após um processo de pesquisa da vida do pretendente e preza pela discricção e fraternidade entre seus membros, que são engajados em ações sob a bandeira da fraternidade e do voluntariado, podendo este conjunto ser "a razão dessa Instituição estar, durante séculos, atraindo os mais distintos homens" (Ismail, 2013, p.30). Seus membros reúnem-se em locais denominados, no Brasil, de Lojas Maçônicas e exercem o tratamento mútuo de Irmãos.

Está distribuída globalmente em Instituições "consideradas independentes, autônomas e soberanas entre si" (ISMAIL, 2016, p.5), ou seja, não existe uma linha hierárquica de comando mundial entre elas, mas buscam o reconhecimento entre si (ISMAIL, 2016) para uma convivência mútua. Em relação à sua distribuição, "a maçonaria estadunidense e inglesa, que juntamente com a do Brasil, compõem o pódio das maiores nações maçônicas do mundo" (MONTEIRO; ISMAIL, 2019, p.70), sendo que "metade dos Maçons do mundo se encontra nos Estados Unidos" (AZEVEDO, 2019, p. 5).

Organizações do Terceiro Setor vêm, cada vez mais, ocupando em solo brasileiro, espaços importantes em questões sociais junto à sociedade em atividades diversas, primordialmente, através de trabalho voluntário, que em tese, seriam de responsabilidade do Estado. Trazer ferramentas da área de Gestão para diagnóstico de empresa de Terceiro Setor é algo já predominante recomendado e existente em organizações do terceiro setor, porém, sendo relativamente novo para o mundo maçônico, tanto na área de sua atividade, quanto no seu mundo acadêmico, apesar de já existirem Lojas Universitárias ou Acadêmicas, que se dedicam a estudos diversos. Trazer ferramentas da área de Gestão para diagnóstico de empresa de Terceiro Setor é algo já predominante recomendado e existente em organizações do terceiro setor, porém, sendo relativamente novo para o mundo maçônico, tanto na área de sua atividade, quanto no seu mundo acadêmico, apesar de já existirem Lojas Universitárias ou Acadêmicas, que se dedicam a estudos diversos.

Este artigo pretende responder à inquietação acadêmica, ou seja, à pergunta de pesquisa de "como

realizar um diagnóstico situacional de uma Loja Maçônica" e se justifica por trazer ao campo da Literatura um assunto pouco explorado em trabalhos e pesquisas acadêmicas no país para esta Instituição do Terceiro Setor. Além do que, neste momento, uma Loja Maçônica enfrenta o seu maior desafio em seus mais de 300 anos de existência da Maçonaria que é lidar com as ameaças e consequências da pandemia devido ao vírus Covid.

Assim, possui o objetivo de apresentar um estudo de caso de aplicação prática de uma matriz SWOT, em uma Loja Maçônica brasileira, que preferiu não ser identificada, onde são levantadas as suas Forças, suas Fraquezas, suas Oportunidades e suas Ameaças. Seus resultados são categorizados e expostos a uma Matriz de Priorização de Atividades para o desenvolvimento de um Plano de Ação, com sugestão de metas factíveis a serem atingidas. Todo este arcabouço alimentará a base, ou seja, a etapa inicial, da fase do diagnóstico situacional da organização para a construção do seu ciclo do Planejamento Estratégico (BAUMAN, 2019).

Esta investigação científica tem o fundo utilitarista e se justifica por contribuir para as Organizações do Terceiro Setor, a Academia e com a própria Maçonaria, ao propor um estudo acadêmico de diagnóstico para uma Loja Maçônica, provendo ferramentas e técnicas de aplicação para a sua organização administrativa, garantindo a sua evolução e continuidade sustentável ao longo do tempo.

## 2. Referencial Teórico

Uma Organização do Terceiro Setor é uma organização sem fins lucrativos, composta por pessoas dedicadas a um trabalho voluntário, com finalidade pública, que busca provocar, conforme Darradda (2019, p.19) identifica na Literatura, "mudanças nos indivíduos e na sociedade, de modo que os recursos sejam otimizados a partir da atuação social, visando solucionar as questões não resolvidas pelos entes públicos e privados".

Sob esta ótica, uma Loja Maçônica encontra-se categorizada com uma Organização do Terceiro Setor e "toda Loja é uma Empresa Jurídica, estabelecida, pelo Código Civil Brasileiro, na forma de Associações" (DE SOUZA, 2020, p.21), com foco na ação de voluntariado, pois "o trabalho voluntário é essencial para as organizações do terceiro setor, bem como para a Maçonaria" (DE MORAIS; ISMAIL, 2017, p.1),

dentro de um sistema maior, que é a própria Maçonaria. Uma Loja Maçônica representa uma célula da Maçonaria, que é uma organização-base desta Instituição, onde pessoas que a ela pertencem, se reúnem regulamente há mais de trezentos anos, embasada em regulamentos e valores, pois enxergam retorno em suas regras e costumes, pois “encontram uma resposta na Maçonaria, uma “estrutura” flexível e com uma ideologia suave e tolerante e que permite a todos construir seu próprio eu maçônico” (AZEVEDO, 2019, p.5).

Apesar destas características próprias e a evolução realizada ao longo dos anos, não possui uma definição formal estabelecida, já que não existe uma “que seja oficial da instituição ou mesmo que descreva satisfatoriamente o que realmente a Maçonaria seja” (ISMAIL, 2016, p.4). Porém, sendo “possível supor que, dadas as suas especificidades, a Maçonaria tornou-se uma forma de sociabilidade competitiva, que combina as necessidades de comunidades locais e preocupação com a integração no mundo” (AZEVEDO, 2019, p. 5).

Uma Loja Maçônica, em geral, se divide em dois tipos, a tradicional, ligada aos Símbolos e à Filosofia e a universitária ou acadêmica, que privilegiam o ingresso “de universitários, de professores e demais candidatos ligados à área acadêmica” (GALDEANO, 2013, p.3). Independente da classificação, ambas são formadas por membros que exercitam o voluntariado e prezam pela fraternidade e, como organização do terceiro setor, devem buscar ter alta representatividade junto à sociedade dentro do seu papel específico que lhe cabe.

Em sua composição administrativa, a cúpula diretiva é responsável pela condução da trajetória dos destinos e decisões na Loja Maçônica, trabalhando dentro de uma hierarquia vertical, “tendo o Venerável Mestre como o dirigente de tal organização” (ISMAIL, 2016, p.4), sendo este responsável pela organização, direção e gestão administrativa e, também, por assim dizer da gestão maçônica. Deve sempre ter em mente que “o rigor administrativo deve ser uma constante preocupação de uma Loja Maçônica” (MEIRINHOS, 2018, p.1), o que transmite uma grande importância para as ferramentas de gestão organizacional, bem como estimulando a sua total aplicabilidade. Neste sentido, Bauman (2019, p.2) estabelece que as ferramentas de gestão aplicadas a uma Loja Maçônica “podem trazer melhores resultados, principalmente afastando riscos, sem jamais alterar as regras e princí-

pios da Ordem Maçônica”. Deste modo, o diagnóstico do momento atual da Loja Maçônica através da aplicação de ferramentas de gestão se traduz como um grande fator contribuinte para uma melhor relação com a sociedade, stakeholders, mercado e o próprio Estado (DARRALDA, 2019).

Este movimento de adequação da gestão de uma Loja Maçônica com o suporte de técnicas e ferramentas da área de conhecimento da Administração de Empresas, vem sendo recomendado por diversos autores, apesar de que, no caso do nascimento da Maçonaria, “enquanto instituição é anterior ao surgimento e desenvolvimento da ciência organizacional da Administração” (ISMAIL, 2016). Deste modo, existe a necessidade de um novo direcionamento, uma mudança, um novo caminho ou aperfeiçoamento, o que deve ser o norte dos líderes de uma Loja Maçônica, em sintonia com sua tradição de mais de 300 anos. Souza (2020, p.8) vai adiante ao estabelecer que esteja a se aproximar “mudanças de procedimentos, de comportamentos e a inclusão da maçonaria na era digital e no século XXI”, em conexão com Monteiro e Ismail (2019, p.70) que sugerem que “a Maçonaria Brasileira se encontra em claro processo de internacionalização (ou globalização)”.

Assim, uma Loja Maçônica precisa se adaptar aos novos padrões e à evolução, contudo, suportada pelos seus dois marcos principais: “a natureza da instituição ... e as formas de confiança (psicológica, social, cultural e espiritual)” (AZEVEDO, 2019, p.9) que devem ser uma constante dentro do seu meio.

### 3. Metodologia

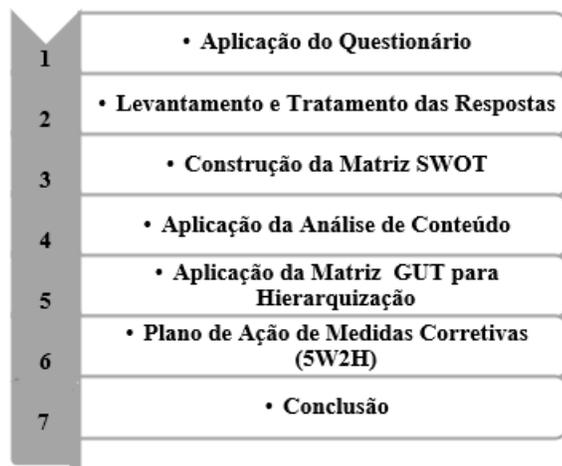
A Metodologia tem a sua estrutura a partir de uma pesquisa descritiva, já que se propõe “a descrever um fenômeno, valendo-se de questionários e observação sistêmica e ... busca levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população” (MEDEIROS; TOMASI, 2015, p.21). Em relação a sua natureza, trata-se de um artigo científico original observacional de um estudo de caso, com base qualitativa, em pesquisa de campo, com procedimento técnico de uso de questionário com perguntas abertas para coleta de informações de pessoas e substanciada por base bibliográfica.

Dentro destas condições de categorização da pesquisa, foi aplicada uma ferramenta qualitativa para o levantamento das Forças, Fraquezas, em relação ao seu Ambiente Interno e Oportunidades e Ameaças,

frente ao seu Ambiente Externo (Matriz SWOT) para identificar as categorias iniciais de relacionamento para a análise. Souza, et al (2015, p.46) descrevem e estabelecem a aplicabilidade desta ferramenta para a levantamento de atividades para planejamento, com a afirmação de que, com base na Matriz SWOT, "definem-se as ações prováveis, que, analisadas...podem/devem virar projetos".

A técnica de Análise de Conteúdo foi aplicada em sequência, cuja descrição e condução das etapas são encontradas em Silva e Fossé (2013), gerando as categorias finais de análise, as quais foram submetidas à outra ferramenta de priorização, a Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT), que fornece a trajetória necessária de foco na criação de ações ou projetos para a geração de um Plano de Ação. Este Plano de Ação, por sua vez, está baseado em uma Matriz de 5W2H, onde as perguntas "Como? Quando? Onde? Por quê? Quem? Como? e Quanto?" são respondidas, pois "possibilita a utilização do sistema de mensuração nas organizações do terceiro setor por meio da elaboração da Análise SWOT e plano de ação", (DARRADDA, 2019, p.5).

Seus parâmetros de validação são metas no conceito de que sejam específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais (conceito SMART), que servem de indicadores de sucesso para o projeto (SOUZA, et al, 2015). O delineamento tda dinâmica do processo metodológico deste artigo está representado na Figura 1.



**Figura 1:** Processo Metodológico do Artigo

Fonte: Autores.

ja formação deu-se a partir da geração de um questionário, o qual foi enviado por correio eletrônico ao universo dos 22 membros que compunham a organização maçônica. Utilizou-se um conjunto de perguntas abertas e subjetivas, visando a que os respondentes dispusessem de flexibilidade e liberdade na elucubração das respostas. Foram recebidos de retorno 15 questionários, que foram tabulados, estabelecendo um percentual de respostas 68%, o que garante uma amostra representativa e robusta, que consubstancia os resultados deste artigo. As quatro perguntas foram assim determinadas:

- "Olhando para o ambiente INTERNO de nossa Loja, convivência, interação, Templo entre outros: O que considera PONTOS FORTES de nossa LOJA?"
- "Ainda sob os aspectos INTERNOS a nossa Loja: Quais são os PONTOS FRACOS de nossa LOJA?"
- "Agora, considerando aspectos EXTERNOS à nossa Loja, ou seja, fatores que não controlamos, existem OPORTUNIDADES à vista?"
- "Ainda considerando aspectos EXTERNOS, ou seja, fatores que não controlamos, o que AMEAÇA a nossa Loja?"

## 4. Resultados

### 4.1. Aplicação da Matriz SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada em organizações públicas, privadas e do terceiro setor para a verificação da condição atual da empresa, quanto ao seu ambiente interno e ambiente externo. Kuhlkamp (2019) desenvolve o histórico da ferramenta, a identificação das variáveis e o seu método de aplicação, bem como a construção de uma tabela de prioridades.

### 4.2. Aplicação de Análise de Conteúdo

Apresenta-se a análise de conteúdo neste estudo qualitativo para a definição das categorias iniciais, intermediárias e finais. Silva e Fossé (2015) desenvolvem a abordagem teórica e o método para aplicação da ferramenta e construção das três categorias de análise: Iniciais, Intermediárias e Finais, através de um conceito norteador único de eficiência organizacional, que estão expostas a seguir.

A amostra é definida como não probabilística, cu-

#### 4.2.1 Identificação das Categorias Iniciais

Aplicação de Análise de Conteúdo:  
CATEGORIAS INICIAIS para FORÇAS

Convivência	Acolhimento	Membros
Lideranças	Harmonia	Carinho
Venerável Mestre	Respeito	Sucesso Pleno
Habilidades	Intelectual	Desprendimento/Humildade
Fortalecimento	União	Dedicação
Estudo	Comprometimento	Ágape
Transparência	Colaboração	Clareza
X	Diversidade	x

Aplicação de Análise de Conteúdo:  
CATEGORIAS INICIAIS para FRAQUEZAS

Distância dos Lares	Pouca Interação	Reuniões dentro do Protocolar
Compromisso c/ Ritualística	Organização dos Adornos/Materiais	Integração c/Cunhadas/Familiares
Traje Inadequado	Pouco Tempo	Baixa Frequência
Atraso	Ruídos do Passado	Falta de relacionamento <del>extra-Loja</del>
Longo Tempo	Posturas e Decisões	Indicação de Candidatos
Ausência	Destino da Loja	Reuniões dentro do Protocolar
X	Sucessão	Missão ou Propósito comum

Aplicação de Análise de Conteúdo:  
CATEGORIAS INICIAIS para OPORTUNIDADES

Reuniões Familiares	Ações Benéficas	Eventos Coletivos
Palestras online com outras Lojas	Conectividade c/ Público através de Redes Sociais	Exposição de Trabalhos em outras Lojas
Grupos de Trabalhos Benemerência	Divulgar a Profissão dos Irm e promover seus trabalhos	Criar um Site p/ Documentos da Loja
Utilizar Reuniões Virtuais p/ assuntos administrativos	Contratar Serviços de Irmãos	x

Aplicação de Análise de Conteúdo:  
CATEGORIAS INICIAIS para AMEAÇAS

Falta da participação de alguns Irm virtualmente	Desmotivação dos Irm do Grupo de Risco	Fragilidade na segurança de reuniões virtuais
Vaidade nos leva à queda	Inadimplência	As próprias reuniões virtuais
Indicação de Profanos que não condizem	Falta de interesse de Bons Profanos pela Ordem	Influência externa das Discórdias/ciúmes/ego/vaidade
Disputas GOB	Dificuldade Financeira	Saída e Adormecimento

#### 4.2.2. Definição das Categorias Intermediárias

Categorias Interm.: Forças+Oportunidades	Categorias Interm.: Fraquezas+Ameaças
Convívio entre Irmãos	Lidar com as situações da Pandemia
Participação em Eventos Maçônicos Externos	Melhor seleção de Profanos
Acolhimento Esposas e Filhos	Problemas do GOB
Benemerência	Lidar com situações de baixa receita
Divulgação	Problemas do Passado influenciam presente
Habilidades para Socialização Conhecimento	Divulgação Assuntos Loja
Dedicação para Contatos Profissionais	Falta de Critérios para reuniões virtuais
União para Projetos da Loja	Integração com as Famílias
Ações de Diversidade na Loja	Baixa frequência nas reuniões virtuais
X	Ausência de Direção ao Futuro da Loja

#### 4.2.3. Análise de Conteúdo: Categorias Finais

Integração	Covid	Pessoal	Financeiro	Divulgação	Pass. Pres.
Desenv. Neg.	Vaidade	Beneficência	Planej. Estrat.	Socializ. Conhec.	Participação

### 4.3. Aplicação de Matriz Gravidade Urgência e Tendência (Matriz GUT)

O uso do Método GUT foi utilizado como mecanismo de auxílio na análise e hierarquização para ações de mitigação de problemas. A abordagem teórica, identificação das variáveis e método de aplicação da ferramenta para a construção de uma tabela de prioridades podem ser encontrados em De Fávori e Da Silva (2016).

**Tabela 1:** Priorização das Categorias de Análise Finais através da Ferramenta GUT.

Categorias	Gravid.	Urgênc.	Tend.	Result.
Financeiro	5	5	5	41,7
Integração	4	4	5	33,3
Beneficência	5	4	4	26,7
Covid	5	4	4	26,7
Planej. Estrat.	4	5	4	21,3
Participação	4	4	4	16,0
Desenv. Negócios	3	3	3	9,0
Divulgação	4	3	2	8,0
Socializ. Conhec.	4	2	3	8,0
Vaidade	4	1	3	4,0

Fonte: elaborado pelos autores

### 4.4. Aplicação de Matriz 5W2H como Plano de Ação: Categorias Finais

Finalizando-se a fase de diagnóstico, são elencadas ações desenvolvidas a partir de uma Matriz 5W2H, que cujo método de aplicação seguiu Kuhlkamp (2018) e Bauman (2019), acompanhadas de objetivos simples no padrão SMART. É importante colocar que esta pesquisa não tem o objetivo de ações propostas sejam as únicas a serem consideradas. Por outro lado, é necessário que uma organização esteja sempre disposta a entender o que se passa dentro e fora dela e se ajustar em uma nova trajetória se quer sobreviver ao longo do tempo. Assim, um diagnóstico acompanhado de um plano de ação não deve "ditar regras, mas mostrar a realidade e a necessidade de mudanças" (SOUZA, 2020, p.8). Este Plano de Ação é colocado de modo individual para as categorias finais, a seguir:

#### 4.4.1 Categoria Final: "Financeiro"

Uma Loja Maçônica sendo uma Instituição do Ter-

ceiro Setor é uma organização sem fins lucrativos e, por conseguinte, não pode, legalmente, fazer a geração de recursos através de atividades comerciais e, por isso, fica limitada a certos procedimentos que dependem de contribuições e doações. Galdeano (2013, p.133) estabelece que "o aspecto financeiro é uma das maiores dificuldades" na gestão de uma Loja Maçônica, pois a falta de recursos pode inibir o funcionamento e mesmo impedir o seu funcionamento. Neste sentido, em contra-ponto, a Loja Maçônica objeto de estudo, possui um pensamento e ações são voltados a uma gestão financeira ainda muito provinciana, trazendo dificuldades financeiras, que ainda é agravada pela crise econômica gerada pela pandemia que existe atualmente.

Possui a sua existência para o exercício de seu fim filantrópico, tradicionalmente, condicionada à entrada de doações arrecadadas ou valores cobrados dos seus membros ou novos entrantes para arcar com seus custos internos, projetos assistenciais e pagamento de taxas às Instituições Estaduais e Federais a que pertencem. De um modo geral, este pagamento de taxas às instituições maçônicas estaduais e federais já vem sendo questionada pelas Lojas Maçônicas (GALDEANO, 2013), que acabam por sustentar uma estrutura muito grande, com também custos elevados, que, se racionalizados, podem desafogar as Lojas Maçônicas de taxas mandatórias e, como, por exemplo, assumir a responsabilidade pelo pagamento das contribuições dos membros inadimplentes.

Neste sentido, a mudança de mentalidade de seus membros para inovar em relação à geração e captação de receitas a partir de projetos inovadores, como o crowdfunding, por exemplo, e de benchmarking com outras instituições, além de implantar controles financeiros "representa um avanço conceitual" (DARRADDA, 2018, p.17) e gerando e controlando recursos para torna-se, "portanto, independente financeiramente" (Ismail, 2016, p.10) e prover uma vida mais sortida em termos de colaboração para com a sociedade. Kulhcamp (2018) avança neste assunto, apresentando possíveis caminhos para uma Instituição do Terceiro Setor captar recursos financeiros junto à sociedade e Souza (2020, p.23), realça a necessidade de "preparar as futuras administrações com cursos e treinamentos" na área financeira e fiscal para a continuidade da boa gestão de recursos de uma Loja Maçônica.

#### 4.4.2. Categoria Final “Integração”

A necessidade da integração da família do membro na dinâmica de uma organização do terceiro setor, como uma Loja Maçônica, toma uma importância muito grande diante da situação peculiar de que as Lojas Maçônicas regulares não possuem autorização para o ingresso de mulheres e menores de idade entre seus membros.

As esposas (ou cônjuges), ao mesmo tempo em que podem ser determinantes para o ingresso (ou não) do esposo na Loja Maçônica, já que são consultadas no seu processo de entrada, podem, também, ser determinantes para a sua saída, pois os motivos familiares são uma das maiores razões do pedido de desligamento de uma Loja Maçônica, pois existiria a “cobrança por parte da esposa e filhos ou insatisfação quanto ao comparecimento às reuniões e atividades da ordem” (ISMAIL; DE MORAIS, 2017, p. 107)

Por outro lado, já existem entidades ligadas à Maçonaria ou Para-Maçônicas, com projetos sociais em vigor, que supririam esta carência, contribuindo para a representatividade de familiares de membros de uma Loja Maçônica em projetos sociais, eventos, comemorações e outras atividades relevantes ligadas a órgãos públicos, privados e do próprio terceiro setor. Elas possuem o condão “em ampliar, incrementar ou criar relações com amigos, familiares ou pessoas da comunidade” (ISMAEL; DE MORAIS, 2017, p.103) e, de certo modo, pode minimizar um futuro conflito de gerações, caso os filhos destes maçons ingressem na Loja Maçônica, já que a dinâmica de trabalho é conhecida. Como contraponto, estas entidades ainda parecem ter suas atividades desconhecidas na Loja Maçônica objeto de estudo e, muito provavelmente, ocorrendo a mesma situação em diversas Lojas Maçônicas Brasileiras, o que justificaria um trabalho coordenado de divulgação.

#### 4.4.3. Categoria Final “Beneficência”

Daradda (2018, p.19), baseado em Literatura, entende que uma organização do terceiro setor tem o escopo de “provocar mudanças no indivíduo e na sociedade”. Assim, é necessário que haja uma atuação social também entre os seus próprios membros, já que estes devem estar em condições para poderem executar as atividades pertinentes no meio externo e meio interno. É necessário que a organização também cuide de seus membros, desenvolvendo um ar-

cabouço de condições específicas que a própria condição profissional do membro ou de sua esposa, já que é comum que sejam encontrados como membros e familiares, engenheiros, médicos, advogados, empresários e outros profissionais que podem e devem dar apoio entre si em processos assistenciais entre si e, podendo exportar este tipo de cuidado para a sociedade de um modo geral, incluindo parcerias entre a Loja Maçônica com outras Organizações do Terceiro Setor. Promover “a participação de grupos familiares envolvidos nestas atividades é um importante elemento medular” (FERNANDES, et al, 2017, p.175) na construção o sucesso de uma Organização do Terceiro Setor.

#### 4.4.4. Categoria Final “COVID”

É necessário um total cuidado com esta nova situação, pois trouxe um impacto muito grande para a Loja Maçônica objeto de estudo, que teve as suas reuniões presenciais suspensas por um grande momento, implementando as reuniões administrativas virtuais. A incerteza é por demais elevada e, deste modo, a Loja Maçônica deve estar preparada para se adequar aos protocolos de saúde vigentes quando da realização de suas sessões presenciais e se tornar flexível para a ausências ou mesmo perda de membros que se sintam desconfortáveis com reuniões presenciais.

#### 4.4.5 Categoria Final “Planejamento Estratégico”

Ao que parece, a Loja Maçônica não possui uma trajetória planejada, o que dificulta a sua gestão em todos os sentidos, ou seja, é dito livremente que “para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve” (Autor Desconhecido) e as consequências pertinentes chegam ao longo do tempo.

Neste cenário, autores como Galdeano (2013), Rodrigues (2013), Ismail e Moraes (2013), Ismail (2013 e 2016), Moraes (2019), Santos Silva (2017), Bauman (2019) e Souza (2020) já apresentam trabalhos que propõem a implantação do Planejamento Estratégico, corroborado por uma estratégia definida e implementada, como de vital importância para o sucesso de uma Loja Maçônica e o progresso de seus próprios membros. Corroborando esta ótica, Daradda (2019, p.5) estabelece que “a avaliação da implementação da estratégia contribui ao desempenho das organizações do terceiro setor”, já que o planejamento estra-

tégico 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” (Bauman, 2019, p.49).

Para a determinação da estratégia, a tríade de uma Missão, de uma Visão e determinação de Valores deve ser definida pela Loja Maçônica. Em resumo, podem ser traduzidas como: “missão é a razão de existir da organização; visão é onde ela quer chegar; e valores são os princípios que seus membros se comprometem a seguir para cumprir a missão e alcançar a visão da organização”. (Ismail, 2016, p.9). Em relação a metodologias para a sua implementação e definição da estratégia, estas podem ser encontradas de modo específico em Kuhlkamp (2018), Daradda (2019) e Bauman (2019), por exemplo.

Destaque-se também a necessidade de maior permeabilidade da Loja Maçônica em manter relacionamentos estratégicos com entidades do poder público e outras instituições do terceiro setor para a apresentação e discussão de “temas importantes para todos, deverá ser uma constante para podermos passar as nossas ideias e as nossas preocupações”, (AZEVEDO, 2019, p. 3).

#### 4.4.6 Categoria Final “Participação”

Sendo as atividades desenvolvidas na Loja Maçônica à base do voluntariado, estar motivado para isto é algo determinante, com o que De Moraes e Ismail (2017, p.104) corroboram ao estabelecerem que “a motivação é essencial e indispensável no trabalho com voluntários”. Já que não existe um pagamento pecuniário pela atividade do voluntariado, o se deseja de recompensa é a satisfação interna por um ideal próprio atingido através do tempo disponibilizado em função de outrem e não a venda de seu tempo para a realização de um trabalho qualquer.

A motivação é algo intrínseco e pessoal, que se manifesta através dos pontos fortes ou fracos do membro da Loja Maçônica, baseado em sua situação temporal, ou seja, de como interpreta os estímulos que recebe no momento de condição atual de vida. Deste modo, devem ser criados estímulos pela Loja Maçônica para que a participação de membros se torne efetivas, tanto em reuniões presenciais ou virtuais. Estas devem ter um formato mais dinâmico, gerenciando o conflito entre a tradição e a modernidade (SOUZA, 2020) e tendo a necessidade de criar barreiras

que inibam ou dificultem a presença de maçons não regulares ou mesmo alguém não pertencente à Ordem Maçônica.

Destaque-se, também, que há a necessidade de que novos entrantes sejam recebidos pela Loja Maçônica para o rejuvenescimento e a oxigenação de seu quadro, o que “é um problema que deve ser encarado de modo muito sério”. (AZEVEDO, 2019, p.2) e tomado como uma necessidade de estratégica para a sobrevivência ao longo do tempo da Loja Maçônica. Contudo, esta preocupação de aumento do quadro de obreiros não se traduziria em melhor qualidade de seus membros, conforme De Moraes (2019, p.15), que alerta que “não há dados ou evidências científicas que atestem a relação entre quantidade e qualidade de maçons”.

Uma Loja Maçônica é regida pelos regulamentos maçônicos, tendo entre os principais, o seu Regimento Interno, um Regulamento Geral e uma Constituição. Em conjunto, pretendem estabelecer um sentido de organização, disciplina, aperfeiçoamento e relacionamento entre seus membros com o mundo maçônico e o mundo não maçônico, ou, denominado profano. Neste sentido, existe a necessidade de que as regras estabelecidas sejam seguidas de modo equânime e democrático por todos os seus membros em ambiente de fraternidade, o que converge para uma construção organizacional tida como uma característica especial própria que “é, sem dúvida, uma das causas do desenvolvimento da Maçonaria durante três séculos” (AZEVEDO, 2019, p.8).

#### 4.4.7 Categoria Final “Desenvolvimento de Negócios”

Uma Loja Maçônica tem em sua constituição sólidos valores morais e éticos como base de um relacionamento sob uma base de fraternidade entre seus membros, que são insumos básicos para um possível relacionamento comercial baseado na integridade e confiança em negócios. O sentido de criação de uma célula ou mesmo eventos de negócios, utilizando a tecnologia como vetor de disseminação, atenderia perfeitamente esta oportunidade, que podem gerar benefícios entre seus membros e a própria Loja Maçônica, desde a troca, venda e compra de produtos, geração de parcerias ou mesmo apoio direto de ou para outras entidades de terceiro setor.

Destaque-se que não se trata de um grupo fecha-

do de cunho exclusivista ou mesmo sectário, pelo contrário, desenvolve a abordagem de um networking profissional, atendendo o conceito de desenvolvimento de uma Central de Negócios, defendido por Daradda (2017, p.68) que entende ser “um ponto fraco em uma organização de terceiro setor”, que se bem desenvolvida, pode se tornar um ponto forte da organização. Estas ações robustecem o propósito de uma instituição do terceiro setor de ser uma organização filantrópica com oportunidade de desembolsos sustentáveis em prol da melhoria da sociedade através de maior quantidade de recursos por doação interna, captações ou projetos desenvolvidos.

#### 4.4.8 Categoria Final “Divulgação”

Novamente, identifica-se na tecnologia como sendo um vetor de divulgação das atividades da Loja Maçônica para a sociedade. Neste sentido, os resultados internos devem também ter o mesmo destaque entre os seus membros, com a divulgação e implementação de controles ou métricas podem ajudar neste sentido. Isto se traduz no claro recado que é transparente e demonstra o que se propôs fazer e o que de fato realizou, com transparência na gestão de recursos financeiros e do próprio direcionamento estratégico como uma instituição do terceiro setor.

Por outro lado, não se trata de propor uma divulgação para fazer novos seguidores ou meramente buscar holofotes e, sim, inspirar pessoas que se identifiquem com a causa de uma instituição ética, com o suporte da transparência de resultados e da integridade de suas ações mandatórias atualmente. Essa divulgação reforçam a percepção dos seus membros e da sociedade para a construção de uma “imagem pública através do apoio de iniciativas solidárias, directa e indirectamente, junto da sociedade profana”. (AZEVEDO, 2019, p.3).

#### 4.4.9 Categoria Final “Socialização de Conhecimentos”

Um dos pilares de uma Loja Maçônica é o aprimoramento intelectual de seus membros e dos novos maçons que adentram a organização, através da socialização de conhecimentos e do auto-desenvolvimento. Neste sentido, a aproximação com as denominadas Lojas Universitárias, Academias Maçônicas ou mesmo outras Instituições do Terceiro Setor pode ser vista com uma ótima oportunidade de

geração de conhecimento e desenvolvimento organizacional. Galdeano (2013, p.133) corrobora com esta proposta ao estabelecer que um incentivo coordenado nas Lojas Maçônicas “para que haja uma difusão cada vez maior deste tipo de Loja” seja estimulado. Outra necessidade identificada é a criação de propagadores de conhecimento em seus próprios membros, que possuam a capacidade de socializar o saber para dentro do ambiente da Loja Maçônica e, até mesmo, para seu ambiente exterior. Mais uma vez, a aproximação com outras Lojas ou mesmo Instituições não Maçônicas ajudarão neste sentido de gerar os estímulos necessários.

#### 4.4.10 Categoria Final “Vaidade”

Apesar de que seria ingenuidade, ou mesmo utopia, supor que uma Loja Maçônica seja composta por somente por pessoas totalmente sem defeitos ou que não cometessem erros, já que é um micro-extrato da sociedade e “qualquer grupo social tem o seu lado sombrio” (MEDEIROS; TOMASI, 2015, p.36). Esta situação é vista com bastante pesar por muitos dos seus membros, o que de certo modo se torna uma postura crítica exagerada, principalmente para um recém-admitido, que toma estes problemas da Loja Maçônica, como um contra-ponto ao que se prega como valores da Instituição, como fraternidade, maximizar as virtudes e não dar espaços para as imperfeições prosperarem. O que se veria, na prática, é diferente, com indicação de que a Maçonaria estaria perdendo o foco (ISMAIL, 2013), “encontrando dificuldades para interpretar e entender, tanto a Instituição e seus propósitos, quanto a sua doutrina e seus desafios” (RODRIGUES, 2013, p.106) e priorizando conviver com problemas não resolvidos que estariam levando uma Loja Maçônica a ter sérios problemas de permanência de seus membros (DE SOUZA, 2020). Este tipo de trade-off gerado por conflitos que se apresenta como a principal causa da evasão maçônica no ano de 2019 (DE MORAIS, 2019).

## 5. Conclusão

Esta pesquisa teve como pergunta de pesquisa “Como realizar um diagnóstico situacional de um Loja Maçônica?” e o seu objetivo principal utilizar ferramentas gerenciais da área da área de conhecimento Administração de Empresas e como objetivo secundário gerar um Plano de Ação para melhorias tendo

como referência as categorias identificadas.

A proposta utilitarista deste artigo mostra que a implantação seu planejamento estratégico, com a aderência a ferramentas específicas, faria descortinar uma nova oportunidade para que os seus membros possam fazer progressos, desenvolvendo motivação interna através de estímulos pela Loja Maçônica. Assim, seus membros podem desenvolver trabalho voluntário qualitativo e quantitativo, fazendo progressos no âmbito familiar, pessoal, relacional, financeiro, administrativo e cultural de seus membros e da sociedade. Isto, de certo, fará a organização assumir o seu papel de agente modificar da realidade, como organização do terceiro setor que se constitui, seguindo uma trajetória de realizações no campo social utilizando as ferramentas e métodos que as boas práticas de gestão mostram ou recomendam.

Sem buscar uma posição hermética ou mesmo uma verdade fundamentalista, pode-se dizer que a Loja Maçônica não soube se proteger dos ventos de uma mentalidade reinante nos últimos vinte anos, que desconstruiu de modo bastante pungente os quadros que prezavam pela disciplina e organização, pois estes atributos eram tomados como atitudes de abuso de força ou mesmo como resquício ditatorial. Deste modo, com a pureza de raciocínio, uma Loja Maçônica que, por força de um Planejamento Estratégico deve, e tem que, ser disciplinada e organizada, urge desenvolver esforços em sintonia com a evolução da sociedade, mas o que se depreende que ainda são pouco coordenados pelas suas lideranças.

Sob esta ótica, apresenta um momento ímpar para o seu progresso e realização de suas práticas, pois a tecnologia está a seu favor para a aquisição e implementação de novos conhecimentos e práticas para uma gestão efetiva como organização do terceiro setor, fazendo o amalgamento com a tradição e modernidade para exercer a sua finalidade social como membro do terceiro setor no cenário atual, com as restrições impostas pela pandemia do COVID. E ao mesmo tempo, se robustecer para lidar com a sua continuidade frente aos desafios que se avizinham com a presença ou não do COVID.

## 6. Referências

AZEVEDO, A. *Comunicação à 48ª Assembleia da Confederação da Maçonaria Simbólica Brasileira - Grão Mestre Grande Loja Legal de Portugal/Grande Loja Regular de Portugal*. Brasília, Jul. 2019.

BAUMANN, S. Planejamento Estratégico na Maçonaria, *C&M*, Brasília, Vol. 6, n.1, p. 47-55, jan/jun, 2019.

DARRADDA, L. F. R. Mensuração do Desempenho Estratégico no Terceiro Setor: O Caso Amic. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Cascavel (PR). 2018. Disponível em: <<http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/3667/5/Lidiane%20Fernanda%20Rocha%20Daradda.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2020.

De FÁVERI, R. e DA SILVA, A. Método GUT Aplicado à Gestão de Risco de Desastres: Uma Ferramenta De Auxílio Para Hierarquização de Riscos. *Revista Ordem Pública* v. 9, n. 1, jan./jun. 2016 Disponível em < <http://www.acors.org.br/rop.emnuvens.com.br/rop>>. Acesso em 24 out. 2020

DE SOUZA, A. B. *Maçonaria Executiva*. Apresentação em PPT [mensagem pessoal] Mensagem recebida por <joseantonio.maciell@uol.com.br> em 31 out. 2020.

DE SOUZA, L. P.; BONELLA, R.A.; RANGEL, T; MENEGUSSI, R. C. Estratégia na Prática da Visão ao Projeto. Científica CET-FAESA: *Rev. da Faculdade de Tecnologia FAESA*. Vitória, Ano 6, nº 7, p. 45-52, Jan. / Jun 2015.

FERNANDES, R. D.; RAMALHO, A. M. C.; ALVES, A. C. Empreendimento de Economia Solidária e Análise SWOT: Perspectivas e Desafios. *Qualitas Revista Eletrônica*, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 172-202, oct, 2017. Doi: <http://dx.doi.org/10.18391/req.v18i2.3722>.

GALDEANO, L. F. As Lojas Universitárias e a Modernização da Maçonaria: Um Estudo no GOB na Primeira Década do Século XXI. *C&M*, Brasília, Vol. 1, n.2, p. 125-136, jul/dez 2013.

GLMMG - Grande Loja Maçônica do Estado de Minas Gerais. Evasão Maçônica Análise da situação da Grande Loja Maçônica de Minas Gerais Belo Horizonte – MG Maio de 2018. Disponível em: <http://www.cienciaemaconaria.com.br/index.php/cem/article/download/87/45>. Acesso em 20 out. 2020.

ISMAIL, K. Por que a Maçonaria Brasileira está perdida: uma análise comparativa da influência dos diferentes lemas sobre as atividades maçônicas. *C&M*, Brasília, Vol. 1, n.1, p. 29-50, Jan/Jun.2013.

ISMAIL, K. Introdução à Maçonaria. Apostila do Centro de Treinamento *No Esquadro*. 2016 Disponível em: <<https://www.noesquadro.com.br/wp-content/uploads/2016/12/APOSTILA-INTROD-A-MA%C3%87ONARIA-ENE.pdf>>. Acesso em 20 out. 2020.

ISMAIL, Kenyo. *O Livro do Venerável Mestre*. Londrina: Editora Maçônica. 2018

ISMAIL, K. e PINTO JR, R. F. GLMERS - *Relatório de Pesquisa: CMI – Maçonaria no Século XXI*. 2019. Disponível em: <https://www.noesquadro.com.br/wp-content/uploads/2018/04/RELAT%C3%93RIO-CMI.pdf>. Acesso em

20 out. 2020.

KÜHLKAMP, C. Planejamento Estratégico: uma aplicação no Terceiro Setor. *Trabalho de Conclusão de Curso*. Universidade Federal da Fronteira Sul - Chapecó (SC) 2018. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/2754> 17oct20> Acesso em 20 out. 2020

MEDEIROS, João Bosco; TOMASI, Carolina. *Redação de Artigos Científicos: Métodos de Realização, Seleção de Periódicos e Publicação*. São Paulo: Ed. Atlas 2015 301p.

MONTEIRO, R. C.; ISMAIL, K. Ensino Maçônico à Distância: Evolução e Desafios. *C&M*, Brasília, Vol. 6, n.1, p. 65-70, jan/jun 2019.

RODRIGUES, R. A Missão Permanente da Maçonaria: Um Sacerdício Maçônico. *C&M*, Brasília, Vol. 2, n.2, p. 105-119, jul/dez 2014.

SILVA, A. H.& FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica* vol.17. No 1. Brasília-DF, 2013.