

## Gestão de Entidade Maçônica, com a utilização do *Balanced Scorecard* - BSC

---

**Jair Antonio Fagundes**

Pós Doutorado em Administração; Doutor Europeu em Contabilidade – Universidad de Valencia – España,  
SIM CONTABILIDADE E GESTÃO  
jair\_fagundes@hotmail.com

**Clébia Ciupak**

Doutora em Administração – Uninove  
Universidade Federal de Mato Grosso  
clebia.ciupak@gmail.com

**Diego Andrada**

Mestre em Administração – URI  
UNIBALSAS.  
diegonsandrada@hotmail.com

**Alex Fabiano Bertollo Santana**

Doutorando em Engenharia Industrial e Sistemas, UMINHO, Portugal  
Universidade Federal de Sergipe, UFS  
alexbertollo@ufs.br

### Resumo

O objetivo deste trabalho é a proposição de um modelo para gestão de Entidade Maçônica com a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). O estudo foi realizado através de revisão bibliográfica, pesquisa aplicada e de campo, identificando objetivos estratégicos propostos pelo planejamento estratégico do caso de estudo. Posteriormente, o modelo foi estruturado considerando as relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC (aprendizado e desenvolvimento, interna, clientes e financeira), podendo transformar os indicadores qualitativos e quantitativos relacionados aos ambientes interno (financeiro, humano e processos) e externo (comunidade em geral) de uma entidade filantrópica em um painel de gerenciamento visual. Este modelo poderá fornecer informações para os processos decisórios, pois permite a visualização do *status* dos indicadores em relação às metas normalmente definidas no planejamento estratégico e de períodos anteriores.

Palavras chaves: *Balanced Scorecard*; Gestão, Filantrópica; Entidade Maçônica; Maçonaria.

### Masonic Entity Management, using the *Balanced Scorecard* – BSC

#### Abstract:

The objective of this work is the proposition of a model for management of Masonic Entity with the use of *Balanced Scorecard* (BSC) methodology. The study was carried out through bibliographic review, applied and field research, identifying strategic objectives proposed by the strategic planning of the case study. Later, the model was structured considering the cause and effect relationships between the four perspectives of BSC (learning and development, internal, clients and financial), being able to transform the qualitative and quantitative indicators related to internal (financial, human and processes) and (general community) of a philanthropic entity in a visual management panel. This model can provide information for the decision-making processes, as it allows the visualization of the status of the indicators in relation to the goals normally defined in the strategic planning and in previous periods.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Management, Philanthropic, Masonic Entity, Masonry.

## 1. Introdução

Os processos decisórios tornam-se cada vez mais relacionados com a orientação de modelos gerenciais, como o *Balanced Scorecard* - BSC. E com as entidades filantrópicas/maçônica não é diferente, embora a entidade tenha uma gestão voltada para o social/educacional e não para o lucro financeiro, ela também precisa tomar decisões, pois depende de diversas fontes para sua existência, como os governos municipais, estadual e federal, também a comunidade onde está inserida, e, principalmente de seus obreiros.

Este trabalho foi desenvolvido utilizando-se pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e pode ser considerada também como pesquisa aplicada, pois, objetivou-se a resolução de problemas existentes na gestão da entidade. Neste contexto tem-se no problema de estudo, o *Balanced Scorecard* – BSC poderá auxiliar na gestão de uma entidade Maçônica?

Tem por objetivo geral propor um modelo para gestão de Entidade Maçônica com a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), para tanto é necessário identificar, no planejamento, os objetivos estratégicos que auxiliarão na composição do modelo gerencial, descrevendo a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) no gerenciamento de entidade filantrópica/maçônica com o intuito de apresentar um mapa/modelo para o gerenciamento do caso de estudo, utilizando a metodologia do BSC.

Está estruturado em tópicos assim segregados: o primeiro tópico traz uma breve contextualização da entidade objeto do estudo, seguido do planejamento estratégico o qual traz sua missão, visão, valores a serem seguidos, já no terceiro e quarto tópicos descreve-se as possíveis formas de gestão utilizando-se os conceitos do *Balanced Scorecard* – BSC, que será utilizado para o desenvolvimento do quinto tópico, que traz o desenvolvimento do modelo gerencial utilizando a lógica do BSC, ou seja, dentro das quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1992). Também utiliza-se para este modelo os objetivos estratégicos da entidade, que foram propostos pelos grupos de trabalho do Planejamento estratégico da entidade maçônica.

## 2 Referencial Teórico

Neste capítulo é apresentado um breve histórico da entidade, acompanhado pelo seu planejamento estratégico, seguindo com a explanação da ferramenta de gestão do *Balanced Scorecard* – BSC e suas proposições de estudo.

## 2.1 A Entidade maçônica

Sociedade discreta, de carácter universal, cujos membros cultivam a humanidade, os princípios da liberdade, igualdade e fraternidade e aperfeiçoamento intelectual, sendo assim uma associação filosófica. Os maçons estruturam-se e reúnem-se em células autônomas, designadas por oficinas, ateliers ou Lojas, "todas iguais em direitos e honras, e independentes entre si". Existem, no mundo, aproximadamente milhões de maçons e milhares de Lojas espalhados pelos 5 continentes.

## 2.2 Planejamento Estratégico

A entidade estudada desenvolveu seu planejamento estratégico até 2020, com a participação ativa de todos os seus obreiros, os quais foram divididos em grupos de trabalho que identificaram, avaliaram e propuseram os itens para a composição final deste planejamento, tais como: análise interna do ambiente, identificando suas forças e fraquezas, a análise externa, focalizando as oportunidades e ameaças deste ambiente, os fatores críticos de sucesso, e, posteriormente o debate conjunto de todos os grupos, chegando-se ao seguinte Planejamento estratégico, o qual está evidenciado na figura nº 01:

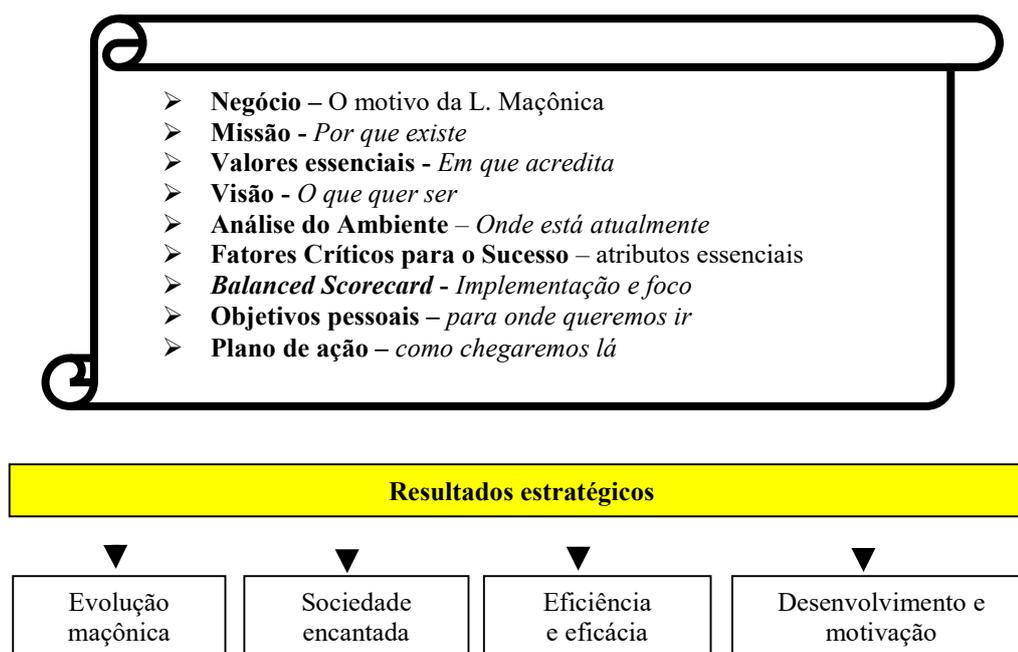


Figura nº 01: Representação gráfica do Planejamento Estratégico da entidade Maçônica.  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001, p.85).

**Negócio:** Sociedade civil, cultural e filosófica, sem fins lucrativos, com a finalidade de reunir homens livres e de bons costumes que, imbuídos dos melhores sentimentos de solidariedade humana, propugnam pelo aperfeiçoamento moral, espiritual, intelectual e social da humanidade.

**Missão:** Tem por missão promover o melhoramento intelectual e moral, a fim de contribuir na formação e aperfeiçoamento de seus obreiros tornando-os críticos, criativos, proativos e reflexivos, comprometidos com a ética, a fraternidade, a filantropia e a solidariedade para o desenvolvimento das organizações e da sociedade.

**Princípios/valores:** Ética, Igualdade, Comprometimento, Responsabilidade social, Liberdade, Profissionalismo, Excelência, Transparência, Inovação, Fraternidade.

**Visão:** Ser referência na formação e aperfeiçoamento de maçons, com grande poder de atuação na sociedade, visando um mundo melhor.

**Análise do Ambiente Interno:** Pontos Fortes: Qualidades que possam contribuir para o crescimento da Loja e os Pontos Fracos: Identificar áreas de maior conflito; **Análise de tarefas realizadas não satisfatoriamente.** Já no Ambiente Externo: Oportunidades: Enfoque nas forças que não estão sendo bem aproveitadas; Atenção às tendências da maçonaria e as Ameaças: Visualização do mundo profano para projetar ameaças à sua vida maçônica;

**Fatores Críticos de Sucesso:** Liderança, Pró-atividade, Comprometimento, Capacidade financeira, Qualidade das sessões, Dinamismo dos obreiros, Planejamento, Acompanhamento.

Os objetivos estratégicos, serão apresentados no item da implementação do *Balanced Scorecard* – BSC. As estratégias, as metas e as ações, não serão evidenciadas neste trabalho. A seguir será tratado de formas de gestão da entidade e de seu planejamento estratégico.

### 2.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.02), o BSC “visa integrar os aspectos da gerência estratégica e da avaliação de desempenho do negócio”. Parte da estratégia da entidade e, com base na mesma, são definidos os objetivos financeiros requeridos para alcançar os resultados, gerando medidas de desempenho para análise dos mecanismos e estratégias utilizados para a maximização dos objetivos da entidade para com seus obreiros, comunidade, fornecedores, entre outros.

O *Balanced Scorecard* (BSC), constitui-se em uma metodologia a ser utilizada no gerenciamento empresarial e na visualização dos resultados gerados pela empresa,

integrados pelos sistemas contábeis. Kaplan e Norton (2001, p.33) afirmam que “o *Balanced Scorecard* evolui (...) como novo referencial para a mensuração do desempenho das organizações”. Os autores também enfatizam que o “BSC fornece um referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas” (p.34), a saber:

**financeira:** a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.

**comunidade:** a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva da comunidade.

**processos de negócios internos:** as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.

**aprendizado e crescimento:** as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

### 3.1 BSC em Artigos

A primeira divulgação pública do *Balanced Scorecard* deu-se através do artigo *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance* publicado na *Harvard Business Review* (HBR) em 1992. O segundo artigo surgiu no ano seguinte: *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Em 1996 publicaram o terceiro artigo: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Estes três artigos revelaram-se fundamentais. Na verdade, continham toda a base conceitual, desenvolvida até então sobre o *Balanced Scorecard*, e constituíram um apoio crucial às organizações pioneiras na implementação da metodologia. Por outro lado, esses artigos funcionaram como precursores do primeiro livro publicado por Kaplan & Norton em 1996 - *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, que veio a revelar-se um sucesso, traduzido em várias línguas.

Relativamente a artigos publicados em revistas científicas, numa pesquisa através das bases de dados ISI e SCOPUS, utilizando também as palavras-chave “*Balanced Scorecard*” localizaram-se 631 artigos, publicados em 158 revistas científicas no período compreendido entre 2009 e 2016. (PINTO e BARBEDO, 2018).

### 3.2 BSC em Livros

Kaplan e Norton publicaram cinco livros sobre o BSC, através da editora HBSP: - Ano 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. - Ano 2000, *The Strategy Focused Organization*. - Ano 2004, *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible*

outcomes. - Ano 2006, Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. - Ano 2008, The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Todos eles constituem manuais de estudo indispensáveis para quem se dedica à implementação ou à investigação do BSC.

Outros autores também contribuíram para a expansão do BSC: conforme pesquisa efetuada em maio de 2017 no website da Amazon, através das palavras chave “livros Balanced Scorecard” foram localizados 1.251 livros (PINTO e BARBEDO, 2018). Mais considerações sobre o BSC serão apresentadas com a descrição do modelo no capítulo dos resultados.

### 3.3 Balanced Scorecard - BSC e as proposições de Estudos

Kaplan e Norton (1997), afirmam que o BSC desencadeia todo um processo de mudanças organizacionais considerando todas as informações que passam a ser evidenciadas por meio dos processos internos.

#### 3.3.1 Aprendizagem e Crescimento

Segundo Kaplan e Norton (1997), a premissa aprendizagem e crescimento considerada pelo *Balanced Scorecard*, trata sobre a gestão de talentos e, conseqüentemente sobre as necessidades de aliar os recursos financeiros e tecnológicos ao capital humano.

(...) a perspectiva de aprendizagem e crescimento, analisa a infraestrutura necessária para alcançar os objetivos das outras perspectivas, sua principal utilização, são os recursos humanos, sistemas e clima organizacional. Esta medida permite identificar a qualificação, a motivação, a retenção, e a produtividade dos funcionários. (MARONI NETO, 2004 *apud* FAGUNDES *et al*, 2007)

Em grande parte das organizações, essas potencialidades individuais acabam ficando em segundo plano. Segundo Becker *et al* (2001), a abordagem proposta pelo Balanced Scorecard procura direcionar melhor a atenção dos gerentes seniores das organizações que, na maioria das vezes dedicam atenção excessiva às dimensões financeiras do desempenho e negligenciam as forças que levam a esses resultados. ***P.1 Os objetivos estratégicos utilizados para a gestão deste caso estão relacionados com a perspectiva Aprendizagem e Crescimento.***

### 3.3.2 Processos Internos

Segundo Oliveira, “controle é uma função do processo administrativo que mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos” (2004, p. 226). O *Balanced Scorecard* considera uma enorme quantidade de indicadores para controlar e monitorar as várias funções desempenhadas pelas pessoas que conduzem as organizações. Os produtos ou serviços devem estar em conformidade com os padrões previamente estabelecidos, qualidade desejada, produtividade em constante ascensão e, conseqüentemente uma eficiência operacional satisfatória (Kaplan e Norton, 1997).

Segundo Araújo (2006), grande parte dos executivos e gestores ainda persistem em enxergar as empresas pelo modo clássico dos organogramas, ou seja, por um ângulo formal organizacional, o que não corresponde mais à verdade das evidências. A velocidade com que os acontecimentos interferem nas organizações exige um sistema de informações ajustado e com dados confiáveis. Oliveira (2004), afirma que as empresas são sistemas complexos, e sistema pode ser definido como um conjunto de partes interagentes que forma um todo unitário imbuídos num mesmo objetivo e efetuam determinada função. Com base nessas referências, temos a seguinte proposição: ***P.2 Os objetivos estratégicos de gestão deste caso estão relacionados com a perspectiva Processos Internos***

### 3.3.3 Comunidade

Conforme Kaplan e Norton (1997), no que tange à perspectiva clientes, a metodologia utilizada pelo BSC permite avaliar constantemente o seu grau de satisfação, em todos os seus aspectos. Segundo Berton, (1998), a competitividade de uma empresa está intimamente ligada ao conhecimento específico da lucratividade gerada por um cliente ou por um determinado segmento de mercado.

De acordo com Futrell (2003), o conhecimento é constituído pela necessidade de estar a par das mais modernas ideias ligadas às qualificações de vendas. O estabelecimento de indicadores de desempenho proporciona um monitoramento das variáveis que atingem

diretamente as vendas e os níveis de satisfação dos clientes, proporcionando, assim, condições de atuar nos pontos fortes e fracos de modo a maximizar cada vez mais os resultados obtidos.

***P.3 Os objetivos estratégicos de gestão deste caso estão relacionados com a perspectiva Clientes***

### 3.3.4 Financeira

Em sua maioria, as ferramentas de gestão organizacionais consideram basicamente indicadores financeiros como suporte às decisões. As diretrizes propostas pelo BSC não se limitam a esses dados, pois procuram englobar o maior número possível de informações.

Com relação à avaliação nas finanças corporativas, como a mesma visa maximizar o valor da entidade, então se torna imprescindível delinear o relacionamento entre a tomada de decisão financeira, a estratégia da empresa e o valor da empresa. A compreensão desse relacionamento é a chave para a tomada de decisão que adiciona valor e para a reestruturação financeira sensata. (SCHMIDT. 2006, p. 14)

O planejamento e estabelecimento de indicadores financeiros, aliados aos dados referentes às outras três perspectivas do *Balanced Scorecard*, constituem importante ferramenta na busca pelo aumento da lucratividade, crescimento, redução de custos, aumento da produtividade e melhor utilização dos ativos. De acordo com Chiavenato (2004), o planejamento consiste na primeira função administrativa, servindo de base para as demais funções, pois define os objetivos a serem atingidos e o modo como os mesmos serão alcançados.

Segundo Kaplan e Norton (1997) as medidas financeiras costumam relatar os acontecimentos passados, modelo mais adequado às empresas da Era Industrial. Atualmente estamos vivenciando uma outra realidade, a era da informação, onde as medidas financeiras não podem ser tomadas como parâmetro único para avaliar e orientar a trajetória das organizações na geração de valor futuro. Com base nessas referências, temos a seguinte proposição: ***P.4 Os objetivos estratégicos de gestão deste caso estão relacionados a Perspectiva Financeira***

## 4. Metodologia de Pesquisa

Diante do tema do presente estudo, foram necessários alguns procedimentos metodológicos tais como: pesquisa bibliográfica, coleta de dados, classificação do estudo

e a conceituação da organização. Efetuou-se pesquisa bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard* no sentido de subsidiar o desenvolvimento do estudo.

A metodologia utilizada para o alcance dos objetivos específicos propostos se deu por meio de análise exploratória, classificando-se como uma pesquisa qualitativa exploratória. Foram utilizados como fontes primárias de coleta de dados observações, entrevistas abertas não estruturadas (conversas com todos os obreiros) durante o ano de 2017.

Tratou-se de Proposições, questões, Variáveis e fatores de medição as quais a seguir, as divisões e subdivisões das variáveis consideradas no presente V1 – objetivos estratégicos de Gestão, onde as variáveis de segundo grau são: V1.1 Financeira, V1.2 Clientes/comunidade, V1.3 Processos Internos, V1.4 Aprendizagem e Crescimento;

Quadro nº 02 - Proposições, questões, variáveis e fatores

Proposições	Questões	Variáveis	Variáveis de 2º grau	Fatores de medição
P.1 Os indicadores utilizados para a gestão deste caso estão relacionados com a perspectiva Aprendizado e Crescimento	Q1	V1	V1.4	Objetivos estratégicos utilizados
P.2 Os indicadores de gestão deste caso estão relacionados com a perspectiva Processos Internos	Q1	V1	V1.3	Objetivos estratégicos utilizados
P.3 Os indicadores de gestão deste caso estão relacionados com a perspectiva Comunidade	Q1	V1	V1.2	Objetivos estratégicos utilizados
P.4 Os indicadores de gestão deste caso estão relacionados com a perspectiva Financeira	Q1	V1	V1.1	Objetivos estratégicos utilizados

Fonte: Dados da Pesquisa

Neste quadro destaca-se um resumo dos objetivos estratégicos utilizados considerados de acordo com cada perspectiva do *Balanced Scorecard*, Enfatizando as relações entre as questões, proposições, variáveis a investigadas e fatores de medição do presente estudo, os quais são evidenciados no capítulo seguinte.

## 5 Resultados e Análise dos Dados

O modelo proposto é um sistema para gestão de uma entidade maçônica que pretende orientar e monitorar quanto aos rumos e velocidade que esta entidade deve perseguir num determinado período de tempo, cumprindo as metas estipuladas pela entidade. Adicionalmente, permite aos gestores e obreiros o aprendizado de melhoria de seus objetivos

por meio do exercício permanente da execução da estratégia e subsequente *feedback* dos resultados alcançados.

É um instrumento de gestão que também visa propiciar, de forma integrada e holística, a tomada de decisão no gerenciamento da entidade. O modelo contempla o gerenciamento equilibrado da entidade em quatro perspectivas de gestão: Financeira, Comunidade, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

### 5.1 Perspectivas Organizacionais, Objetivos e Indicadores de Desempenho

Este item é constituído das perspectivas organizacionais e objetivos estratégicos, todos estes analisados em conformidade com a metodologia proposta do *Balanced Scorecard*. O resultado deste item é a estruturação de forma visual, do modelo proposto para a gestão de entidade maçônica.

As quatro perspectivas sugeridas para este labor, permitem gerenciar a entidade de forma clara e de acordo com os objetivos previamente definidos pela entidade. A seguir serão descritas as quatro perspectivas.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, a entidade depende da capacidade de trabalho e do conhecimento de seus colaboradores, os quais precisam ser captados, desenvolvidos e gerenciados para que a mesma possa alcançar seus objetivos. Nesta perspectiva, estão definidos objetivos que visam otimizar o aperfeiçoamento nos objetivos ‘cultura, intelecto, network, saúde, valores pessoais, voluntariado e qualidade de vida’.

Esta perspectiva traz como característica principal a causa, ou seja, os atos, as ações que uma vez desenvolvidas de forma adequada, geram efeito nas perspectivas seguintes.

Para que este controle seja consumado, faz-se necessário à identificação de quais objetivos e indicadores serão evidenciadas, isto é, toma-se como base de acompanhamento da evolução uma bateria de testes iniciais, para posterior tomada dos mesmos dados em períodos padronizados, tendo então dados comparativos para a geração da informação e a posterior tomada de decisões.

Na perspectiva dos processos internos, os objetivos e indicadores escolhidos objetivam implantar processos de trabalho para a maximização da eficiência e eficácia da entidade, tais como: ‘eficácia e eficiências nos projetos da Loja, participação efetiva dos obreiros’. Esta perspectiva tem duas características; a primeira como recebe os efeitos

causados pela perspectiva anterior e a segunda como causa para a perspectiva seguinte, a perspectiva dos clientes/comunidade.

Na perspectiva dos clientes, considera-se o sistema de causa e efeito, se os resultados das perspectivas do aprendizado e crescimento e processos internos forem positivos, certamente os clientes ficarão satisfeitos, aumentando a sua participação social na entidade, pois, ao alcançar a ‘satisfação profana, satisfação maçônica e implementação dos projetos sociais’, consumando de forma positiva a última perspectiva (financeira).

A perspectiva das finanças, onde os objetivos e seus respectivos indicadores estão dirigidos para avaliar o impacto financeiro das demais perspectivas, ampliando a possível captação de recursos financeiros e contribuindo, assim, com o resultado final da meta projetada, ou seja, poderá haver um incremento na arrecadação financeira provindas de ‘patrocínios, filantropia, gestão do patrimônio social/financeiro e qualidade de vida financeira, permitindo, assim, o êxito em seu objetivo fim, que é o gerenciamento da Auto sustentabilidade da Entidade Maçônica(colunas em P.’.O.’.).

A seguir tem-se a descrição de forma gráfica do modelo descrito em seus 18 objetivos estratégicos, para o gerenciamento da entidade em estudo, segregado de acordo com a metodologia do BSC.

## 5.2 Representação gráfica do modelo de gestão da Entidade Maçônica.

Após o desenvolvimento teórico e da construção dos quadros de indicadores a serem mensurados, prossegue-se com a proposição gráfica do modelo proposto, conforme a seguir:

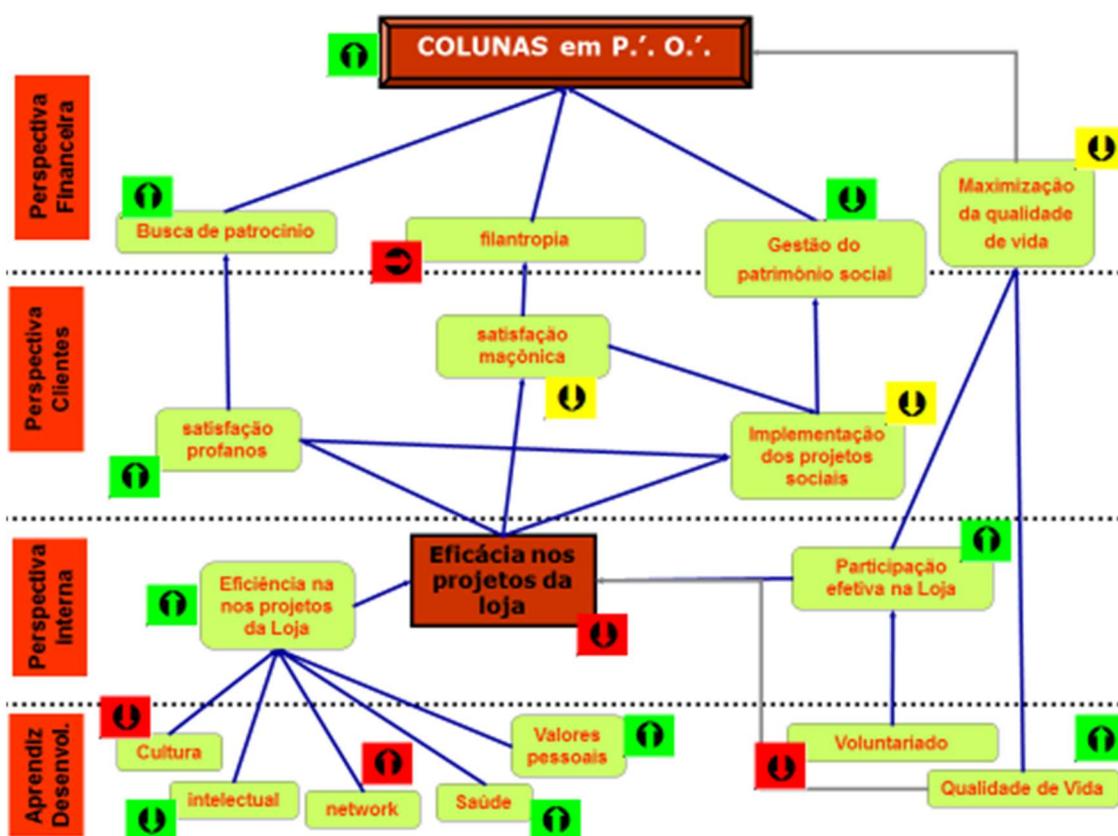


Figura nº 05: Modelo para gerenciamento estratégico da Entidade Maçônica  
 Fonte: Desenvolvido pelos autores

Neste modelo também se evidencia a utilização de sistemas de semáforos com setas de indicação, os quais podem ser assim entendidos:

Semáforo de cor vermelha, tem o propósito de indicar que um determinado objetivo estratégico não foi atingido quando comparado com a meta estipulada.

Semáforo de cor amarela, significa que o objetivo atingiu o percentual compreendido entre 90% e 99% da meta estipulada.

Semáforo de cor verde, demonstra que a meta previamente estipulada para um determinado período e objetivo obteve êxito.

Já as indicações em formato de flechas inseridas dentro dos semáforos trazem os seguintes significados:

Flecha indicando para cima, significa que o período atual consumou seus dados de forma superior a mesmo período imediatamente anterior;

Flecha indicando para baixo, tem o propósito de indicar que o atual período medido ficou inferior ao período imediatamente inferior, e;

Flecha indicando a posição horizontal, demonstra que o atual período mensurado atingiu os mesmos valores do período imediatamente inferior mensurado.

Assim, este modelo traz de forma visual o sistema de gestão para entidade compreendendo além do período atual também o período anterior, ou seja, o mês atual e o mês anterior, o ano atual e o ano anterior, e assim por diante. Permitindo mais informações para o gestor na sua tomada de decisões.

### 5.3 Relações de causa e efeito entre as perspectivas do modelo proposto

Este modelo gerencial/estratégico demonstra de forma visual os objetivos e indicadores em suas quatro perspectivas: aprendizado e desenvolvimento, interna, clientes e financeira, com as suas relações de causa e efeito entre as perspectivas, direcionadas à entidade estudada.

As relações de causa e efeito, representadas no modelo podem ser entendidas, considerando-se o aperfeiçoamento dos objetivos da perspectiva do aprendizado e desenvolvimento, que se relacionam com as perspectivas seguintes, principalmente com a perspectiva interna e, conseqüentemente, com a perspectiva dos clientes e a perspectiva financeira culminando na auto sustentabilidade da Entidade.

Se o quadro de colaboradores e conselheiros estiver bem preparado, o que deverá ser observado por meio dos indicadores da perspectiva do aprendizado e desenvolvimento, é um desempenho positivo medido através da perspectiva subsequente, ou seja, a perspectiva interna. Conseqüentemente, os indicadores da perspectiva dos clientes tendem a ficar positivos com o êxito da perspectiva interna, gerando também indicadores positivos na perspectiva financeira através das diversas formas de ingresso de receita. Desta forma, atinge-se um resultado final positivo, ou seja, a auto sustentabilidade da entidade.

Então, os objetivos e indicadores que formam as quatro perspectivas deste modelo gerencial, se relacionam com os itens acima descritos a saber: a perspectiva do aprendizado e desenvolvimento e a perspectiva dos processos internos podem relacionar-se com informações não-financeiras da empresa, da mesma forma a perspectiva dos clientes pode relacionar-se com o ambiente externo da empresa e a perspectiva financeira relaciona-se com a contabilidade financeira, custos e gerencial da empresa.

## 5. Considerações Finais

A gestão de entidades filantrópicas pode ser efetuada através da utilização da tecnologia da informação e conceitos do *Balanced Scorecard*. Para isto, é necessário que sejam pré-definidos os objetivos e indicadores a serem mensurados, evidenciados e, conseqüentemente, gerenciados. O BSC direciona e estrutura os objetivos e indicadores.

Com o modelo proposto acredita-se ser possível este gerenciamento, pois contém medidas de desempenho dentro da metodologia do BSC que se relaciona de forma lógica (causa e efeito) em suas quatro perspectivas (financeira, comunidade, processos internos e aprendizado e desenvolvimento), levando-se em consideração a opinião de todos os envolvidos no processo, ou seja, no ambiente interno (obreiros) e no ambiente externo (a comunidade) os quais demonstram a relação causa e efeito entre as perspectivas, permitindo a cada instante visualizar os aspectos críticos da entidade, servindo como um sistema de suporte à decisão aos seus gestores.

Confirmadas as quatro proposições de estudo, pois, através das entrevistas abertas identificou-se que os objetivos estratégicos da entidade estão distribuídos nas quatro perspectivas propostas pelo BSC.

O modelo proposto para a gestão da Entidade Maçônica, poderá servir também como ferramenta de gestão ao Grande Oriente, pois este obterá acompanhar a gestão da Loja, de acordo com o plano estratégico previamente definido.

Quanto às limitações deste estudo, presume-se que a metodologia qualitativa pode ser um limitador por se tratar de estudo direcionado para um único caso, não podendo generalizar os resultados.

Sugere-se para futuras pesquisas a aplicação desta mesma metodologia em outras entidades maçônicas, outras entidades não governamentais e também em empresas, ambos no Brasil e em outros países, possibilitando a comparação dos resultados e a evolução científica da gestão destas entidades.

## Referências

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2ª Edição. São Paulo, Atlas, 2006.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 2001, 260p.
- BERTON, L. H. **Balanced Scorecard: uma nova ferramenta de gestão**. Revista da FAE. Curitiba, n.1/2, p.17-23, jan./dez., 1998.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Edição Compacta. 3ª Edição. Revisada e Atualizada. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FAGUNDES, Jair Antonio; SOLER, Cristina Crespo; FELIU, Vicente Ripoll; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Tableau De Bord VS Balanced Scorecard**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 1, jan./abril, 2007.
- FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. **O Processo de Implantação do Balanced Scorecard em uma Empresa Estatal Brasileira: O Caso Petrobrás**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, janeiro-março 2010.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo, Saraiva, 2003.
- JONES, P. (2011): Strategy Mapping for Learning Organizations – Building Agility into Your Balanced Scorecard, Gower Publishing Limited.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review (janeiro – fevereiro, 1992).
- \_\_\_\_\_. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review (setembro – outubro, 1993).
- \_\_\_\_\_. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (janeiro – fevereiro).
- \_\_\_\_\_. (1996): The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston.
- \_\_\_\_\_. (1997): **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Elsevier.
- \_\_\_\_\_. (2000): Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review (setembro – outubro, 2000).
- \_\_\_\_\_. (2001): The Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press, Boston.
- \_\_\_\_\_. (2004): Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press, Boston.
- \_\_\_\_\_. (2005): The Office of Strategy Management, Harvard Business Review (outubro, 2005).
- \_\_\_\_\_. (2006): Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Press, Boston.
- \_\_\_\_\_. (2008): The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business School Press, Boston.
- LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei Antonio; PONTE, Vera. **Da Onda da gestão da Qualidade a uma Filosofia da Qualidade da gestão: Balanced Scorecard Promovendo Mudanças**. Revista Contabilidade & Finanças. USP. Junho de 2004.
- LOPES DE SÁ, Antonio. **Dicionário de contabilidade**. 9ª ed., São Paulo: Atlas, 1994. 482p.
- NIVEN, P. (2014): Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution, John Wiley & Sons, New Jersey.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 14ª edição. São Paulo, Atlas, 2004.
- PINTO, F. (2015): Medição da Performance Organizacional – os nossos Processos Funcionam? Revista da Ordem dos Contabilistas Certificados, Lisboa.
- SCHMIDT, Paulo & SANTOS, José Luiz dos. **Introdução à Avaliação de Empresas**. Editora Atlas. Coleção Resumos de Contabilidade. Volume 13. São Paulo, 2006.

Data de Submissão: 01/11/2019

Data de Aceite: 01/12/2019