

# **GESTÃO DE PESSOAS** **com enfoque maçônico**

**Cassiano T. de Moraes**



**Uni**  
**CMSB**

CURSO:

# **GESTÃO DE PESSOAS com enfoque maçônico**

PROFESSOR:

**CASSIANO TEIXEIRA DE MORAIS**

Brasília – DF

Abril de 2020

## **SOBRE O PROFESSOR**

Cassiano Teixeira de Moraes

### Currículo Profano:

- ✓ Mineiro, nascido na cidade de Araxá - MG
- ✓ Médico, formado na Universidade Federal de Uberlândia - UFU
- ✓ Psiquiatra, com Residência Médica no Hospital São Vicente de Paulo - UnB/SES
- ✓ Especialização em Dependência Química, Universidade Federal de SP - Unifesp
- ✓ MBA em Gestão, pela Fundação Getúlio Vargas - FGV
- ✓ Cursando Mestrado de Gerontologia, na Universidade Católica de Brasília – UCB

### Currículo Maçônico:

- ✓ DeMolay, iniciado no Capítulo Paracatu nº 55 - MG
- ✓ Mestre Conselheiro Estadual de Minas Gerais, Gestão 2000/2001
- ✓ Mestre Conselheiro Nacional, Gestão 2001/2002
- ✓ Maçom, iniciado na Loja Alvorada nº 01 – Brasília - DF
- ✓ Grão-Mestre da Grande Loja Maçônica do Distrito Federal, Gestão 2016/2019
- ✓ Atual Secretário Geral da CMSB - 2019/2021

## **SOBRE O CURSO**

A Gestão de Pessoas se faz importante em qualquer ramo de atividade onde tenhamos que lidar com seres humanos e na Maçonaria isso não é diferente.

Sendo assim, propomos abordar os seguintes aspectos sobre o tema:

1. Importância da Gestão de Pessoas
2. A questão da Evasão Maçônica
3. Evasão Maçônica x Gestão de Pessoas
4. Sindicância
5. Motivação
6. Introdução no Grupo
7. Trabalho em Equipe
8. Cultura Organizacional
9. Risco de morte institucional
10. Liderança

## INTRODUÇÃO

É muito comum escutarmos nas rodas de conversa a seguinte frase: **“A Maçonaria é perfeita; o problema está nos maçons que são imperfeitos e atrapalham a instituição.”** Também não é raro ouvirmos dos dirigentes de nossas Lojas: **“Ser Venerável até que é bom, o ruim é ter que lidar com gente. Gente é um bicho muito difícil.”**

Se você concorda 100% com esses dizeres, temos aqui um grande problema. Aliás, um problemão!!! E esse problema pode ser discutido nos âmbitos filosófico, maçônico, administrativo e prático.

Primeiro, vamos a algumas questões filosóficas acerca da Ordem. É descrito por diversos historiadores que a Maçonaria Especulativa, como conhecemos hoje, originou-se da Maçonaria Operativa. Ou seja, dos antigos construtores de templos, igrejas e monumentos da época medieval.

Na Maçonaria Operativa, os ensinamentos eram passados através das gerações, dos mais velhos para os mais novos, quase exclusivamente de forma oral. Poucos são os documentos escritos desta época. Ou seja, o conhecimento era passado de **pessoa para pessoa**.

Quando do surgimento da Maçonaria Especulativa, ou Simbólica, os conhecimentos tradicionais e a cultura foram adaptados a ensinamentos morais e éticos. Por exemplo: o esquadro passou a representar a retidão da conduta e o lapidar da pedra passou a ser interpretado como o aperfeiçoamento humano, com a eliminação dos defeitos e vícios.

Ao aceitar membros de diversas classes sociais e de profissões distintas, a Maçonaria se transformou. Nessa época, também surgiram os registros escritos, atas, cartas, diplomas, constituições e rituais. Todo esse arcabouço de documentos passou a impor regras de funcionamento à Ordem Maçônica e até os dias atuais os ensinamentos maçônicos e sua prática são ditados principalmente por documentos escritos.

Esses documentos impressos foram inspirados, elaborados, editados, escritos e difundidos por maçons, ou seja, por pessoas de carne e osso. Sabemos, por exemplo, quem escreveu os primeiros rituais do Rito Escocês Antigo e Aceito, do Rito de York, Rito Schroeder (que inclusive leva o nome do seu autor). Assim como conhecemos os nomes dos maçons que escreveram as primeiras leis e constituições, como é o caso da Constituição de Anderson, que também foi batizada com o nome de quem a escreveu.

Diferente da Bíblia, Torá ou do Corão, os rituais e regulamentos maçônicos não são divinos, dogmáticos ou mágicos. São livros escritos por pessoas, sobre pessoas e para pessoas. Em síntese, são textos humanos, demasiadamente humanos.

Desse modo, seria absurdo imaginar que algo criado por meros mortais teria a capacidade de atingir a perfeição de uma obra divina. Esse raciocínio seria absurdo sobre a ótica de qualquer religião; uma heresia!!!

Além disso, se os ensinamentos e regras maçônicos fossem perfeitos e não precisassem mais de aperfeiçoamento e melhoria, tal fato feriria frontalmente o próprio princípio maçônico da busca pelo aperfeiçoamento, visto que já teríamos uma instituição humana perfeita e conseqüentemente plenamente feliz. Se o objetivo já estivesse sido alcançado, a própria instituição se faria desnecessária.

Nesse sentido, engrossa os argumentos o fato de a Maçonaria ter se modificado tanto ao longo dos anos. Seus Rituais já sofreram profundas mudanças que, em alguns casos, alteraram inclusive a sua essência e os seus ensinamentos basilares.

Não nos faltam exemplos das modificações ocorridas na suposta “instituição perfeita”. Basta dizer que o surgimento de várias regras e organizações se deram ao longo do tempo. A própria figura do Grão-Mestre foi criada quando já existia Maçonaria. A invenção dos 3 graus maçônicos se deu décadas depois do registro das primeiras Lojas. A Constituição de Anderson veio a posteriori do surgimento da Grande Loja da Inglaterra, para ordenar as regras até então conflitantes. Os *Landmarks*, além de existirem várias versões, são mais recentes e adotados apenas por parte da Maçonaria. Os graus superiores, então, tiveram surgimento tardio e até os dias atuais novos ritos com novos graus são criados (o Rito Brasileiro é um bom exemplo). Sem falarmos na quantidade de modificações nos rituais que ocorre com frequência e bem acima do necessário.

Agora, em termos práticos, se a Maçonaria fosse realmente uma instituição perfeita, será que precisaria de tantas modificações e ajustes assim?

Mas, calma!!! Desfazer essa ilusão de que a Maçonaria é perfeita não é algo catastrófico e nem é tão ruim assim.

Ao admitirmos que a Maçonaria, as Grandes Lojas e as Lojas Maçônicas não são algo perfeito, abre-se a oportunidade para aperfeiçoarmos as nossas instituições, melhorarmos seu funcionamento, sua eficiência, seus processos e a sua Gestão. E um bom começo é pela **Gestão de Pessoas**.

## AULA 1: Importância da Gestão de Pessoas

Pensemos um pouco na Maçonaria de forma empresarial, com foco na Gestão. Se fossemos criar um Planejamento Estratégico para ela, teríamos um tripé institucional, mais ou menos, assim:

**Visão:** Tornar feliz a Humanidade

**Missão:** Aperfeiçoamento Humano

**Valores:** Liberdade, Igualdade, Fraternidade, Tolerância, Busca da Verdade, Família e Solidariedade (para ficarmos apenas em sete.)

Considerando que a **Visão** é onde a instituição quer chegar, **Missão** aquilo que ela realmente faz e os **Valores** são as ferramentas e o modo como fazer as coisas para atingir seus objetivos.

Fazendo uma analogia, se a Maçonaria fosse uma fábrica, o seu produto final seria a felicidade. Seria então uma “fábrica de felicidade”.

Pois bem, toda e qualquer fábrica funciona através de algum processo, desde o mais simples até o mais complexo. Vamos a alguns exemplos:

Na Idade Média, os maçons operativos podiam ser considerados uma verdadeira indústria da construção civil. Eles se valiam das matérias-primas disponíveis na época (pedra, madeira, metais, etc.) e utilizando suas ferramentas (malho, cinzel, esquadro, compasso, alavanca, régua, nível, prumo e etc.) construíam catedrais, fortalezas e castelos. Ou seja, transformavam a matéria-prima em produto final.

Em linhas gerais, as indústrias modernas também se utilizam da mesma lógica. Uma fábrica de bebidas, por exemplo, partindo das matérias-primas: água, lúpulo, malte, cevada e fazendo uso de tonéis de fermentação, misturadores, termômetros, dentre outras ferramentas, entrega um produto muito apreciado por maçons (desde tempos imemoriáveis): a cerveja.

Agora, extrapolemos essas ideias para a Maçonaria, nossa “Fábrica de Felicidade”. Como já foi dito, nosso produto seria a felicidade. As ferramentas que a Maçonaria usa para transformar sua matéria-prima em produto final seriam: o ritual, a tradição, o seu código moral, a simbologia, a filantropia, a educação, etc.

Para fechar esse processo, faltaria definir qual é a matéria-prima utilizada pela Maçonaria. E qual seria?

O homem, sem dúvida. Se a instituição quer atingir seu produto final, a felicidade humana, através do aperfeiçoamento humano, não há outra matéria-prima, se não, o homem.

Seja o profano que ingressa em nossas colunas para se tornar uma pessoa melhor; seja o maçom que trabalha para no seu aperfeiçoamento; ou mesmo os jovens das paramaçônicas; ou ainda os familiares dos maçons, que também usufruem desse processo. Mas, inexoravelmente, todos são **pessoas**.

No âmbito maçônico, o aperfeiçoamento humano através de nossos rituais se dá em três fases: aperfeiçoamento moral no grau de Aprendiz, aperfeiçoamento intelectual no grau de Companheiro e aperfeiçoamento espiritual no grau de Mestre.

Por essas e outras, podemos e devemos concluir que a Maçonaria é uma instituição humana, demasiadamente humana; feita de pessoas, por pessoas e para pessoas.

Nesse sentido, a correta compreensão da **Gestão de Pessoas** mostra-se um dos fatores mais cruciais para lidarmos com a Ordem, seus membros e o seu aperfeiçoamento.



## AULA 2: A questão da Evasão Maçônica

Falando um pouco da experiência pessoal, assim que assumi o cargo de Grão-Mestre da Grande Loja Maçônica do Distrito Federal (GLMDF), as coisas pareciam fáceis. Tínhamos uma Equipe bem preparada e motivada a trabalhar, um Projeto bem estruturado, com os problemas mapeados e as ações a serem implementadas. Sabíamos também das dificuldades administrativas, especialmente financeiras que iríamos enfrentar e nos sentíamos preparados e com energia para tudo isso.

Mas, eis que nos deparamos com um problema oculto, para o qual não tínhamos voltado adequadamente nosso radar: a Evasão Maçônica.

Assumi a direção da GLMDF em Fevereiro de 2016. E dentre os muitos números que passei a estudar, deparei-me com uma tabela que me assustou bastante: o saldo de obreiros da Grande Loja nos últimos anos, especialmente naquele último semestre.

ANO	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDO
<b>2013</b>	113	97	16
<b>2014</b>	104	92	12
<b>2015</b>	98	112	-14
<b>2016</b> <b>(1º semestre)</b>	32	58	-26

As entradas referem-se às iniciações, regularizações e filiações. Já as saídas se dão em decorrência de pedidos de Quite Placet, Certificado de Desligamento, Suspensão de Direitos, expulsão ou morte.

Havia ali uma clara tendência de queda no número de obreiros. E os números do primeiro semestre de 2016 eram particularmente ruins e assustadores. Se o saldo se repetisse no segundo semestre, nós fecharíamos o ano com 52 maçons a menos. Aí eu assustei!!!

Comecei a ter até pesadelos com isso. Imagina se, todos os anos, a nossa Grande Loja perdesse 52 irmãos? Como somos uma obediência maçônica pequena, com menos de quarenta Lojas, em pouco tempo todas as Lojas abateriam colunas.

Por curiosidade, e medo, fiz as contas. Se continuássemos a perder irmãos nessa proporção, em menos de 20 anos, a Grande Loja Maçônica do Distrito Federal deixaria de existir. Para ser exato, no ano de 2034 existiriam apenas 3 maçons. E com esse número de irmãos, não é possível nem se quer abrir os trabalhos ritualísticos de uma Loja.

Ano	Maçons
2016	939
2017	887
2018	835
2019	783
2020	731
2021	679
2022	627
2023	575
2024	523
2025	471
2026	419
2027	367
2028	315
2029	263
2030	211
2031	159
2032	107
2033	55
2034	3

Dessa forma, deparei-me com um dilema. Caso eu esquecesse esse problema da Evasão Maçônica e fizesse uma ótima gestão, terminando as obras do nosso prédio, administrando bem os imóveis, motivando os funcionários a trabalharem direitinho e etc... eu teria uma excelente Grande Loja, com recursos, um belo prédio... mas, **sem maçons**.

E sem maçom não há Maçonaria.

Nesse dia, eu descobri que o principal desafio a ser enfrentado durante minha Gestão seria a **Evasão Maçônica**.

A Maçonaria cresce e se fortalece à medida que novos membros são iniciados ou regularizados (retornam à Ordem). E, de forma contrária, reduz seu tamanho enquanto instituição quando seus integrantes morrem, são expulsos, suspensos ou abandonam suas Lojas. Essas entradas e saídas produzem um saldo, conforme expresso graficamente na Figura 4.

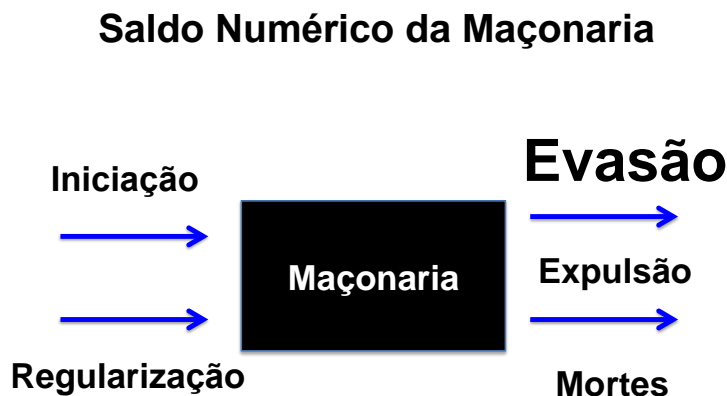


Figura 4 - Saldo Numérico da Maçonaria

Nesse sentido, a evasão tem importância destacada, por normalmente ser o maior motivo de saídas, bem como por ser uma causa evitável. As mortes e expulsões ocorrem em número menor e são mais difíceis de evitar.

Fazendo agora uma analogia com a área médica, podemos considerar a evasão maçônica como algo que prejudica a saúde da instituição, algo indesejável, patológico: uma doença.

Pois bem, no curso de uma doença podemos ter três desfechos distintos: cura, cronificação ou morte.

Na melhor das hipóteses, a Maçonaria seria curada da evasão maçônica. Hipoteticamente, isso tanto poderia ocorrer espontaneamente (o que não parece ser a tendência), quanto através de um “tratamento”, da descoberta e implementação de um “remédio” ou “antídoto” para o problema.

Outra possibilidade (e parece que neste momento estamos inseridos nessa realidade) é a evasão se tornar algo crônico. Nesse contexto, a doença causaria muitos danos, prejuízos e até sofrimento; entretanto, não seria capaz de aniquilar a Ordem Maçônica.

Por fim, considerando um cenário sombrio, mas extremamente real e plausível, a evasão maçônica teria a capacidade de se alastrar, crescer e abater uma a uma as obediências maçônicas espalhadas pelo mundo. Seria assim o fim da instituição como conhecemos, seria a morte da Maçonaria.

Em última análise, a Evasão Maçônica é a saída de pessoas de nossa instituição. Se assim o é, a prevenção, solução ou minimização desse problema, certamente passa pela **Gestão de Pessoas**.

#### AULA 4: Sindicância

A sindicância é um instrumento de muita importância para uma Loja Maçônica e para a Maçonaria como um todo. É através dela que aprofundamos nosso conhecimento sobre um candidato. Do resultado de uma boa sindicância podem surgir elementos para referendar a indicação ou até mesmo reprovar a iniciação de um profano.

Infelizmente, deparamo-nos com relatos bastante desfavoráveis sobre a prática de sindicâncias. São entrevistas feitas por telefone, e-mail ou WhatsApp. Há também, encontros marcados no boteco, questões feitas em conjunto para poupar tempo ou, o que é pior, a realização de iniciações, mesmo sem a conclusão do processo de sindicância.

Pra dizer a verdade, isso nem é tão surpreendente. Quando eu fui indicado para ingressar na Ordem, tive apenas um sindicante (a maioria das obediências exige 3 entrevistadores). E a entrevista pela qual passei foi na casa do próprio irmão, comendo uma galinha caipira e tomando cerveja. Para mim, pareceu mais uma agradável reunião festiva do que um processo sério de admissão. Mas, por sorte, dessa vez, o menor rigor com a sindicância não comprometeu a iniciação. Entretanto, em outras circunstâncias, pode atrapalhar a boa avaliação ou mesmo a imagem que o profano faz da nossa instituição.

Um outro aspecto importante sobre a sindicância é que ela pode ser comparada a uma entrevista de emprego ou um teste admissional. Nesse sentido, é muito válido o avaliador obter o maior número possível de informações sobre o candidato. Mas é também de fundamental importância repassar o maior número de informações sobre a Maçonaria e o funcionamento da Loja Maçônica em questão. É uma oportunidade ímpar para sanar dúvidas e deixar bem claro ao candidato quais são as obrigações e deveres de um maçom.

Esse esclarecimento mostra-se crucial para que o neófito não frustre suas expectativas, ou seja surpreendido com exigências morais, financeiras ou de presença que desconhecia.

Dada sua importância e possíveis repercussões, a sindicância precisa ser o mais bem-feita possível. Normalmente, é exigido que o sindicante seja um Mestre Maçom, preferencialmente com experiência e consistente conhecimento maçônico. Isso para que se possa passar uma boa imagem da instituição e responder aos questionamentos de forma correta e embasada.

Como cada Loja Maçônica possui sua própria cultura organizacional, suas particularidades e costumes, é mais lógico que o entrevistador seja membro ativo daquela oficina. Embora alguns poucos irmãos defendam que a sindicância seja feita por obreiros de outras Lojas ou mesmo por comissões de uma Grande Loja, essa ideia faz pouco sentido. Quem sabe se um profano serve ou não para uma Loja é quem pertence a ela. Imagine a situação constrangedora quando um candidato perguntar algo sobre o funcionamento e

costume da Loja e o sindicante não puder responder, pois não tem conhecimento para isso. Seria como se os executivos da Google fizessem entrevistas de emprego para quem fosse trabalhar na Petrobras... Não faz o menor sentido!

Para facilitar a execução de boas sindicâncias, algumas obediências maçônicas propõem entrevistas estruturadas, manuais e *checklists* bem interessantes.

Reconhecemos a importância de uma boa sindicância tanto para adquirirmos valorosos irmãos, quanto para eliminarmos possíveis problemas. Entretanto, não podemos depositar na sindicância a causa para todos os problemas da Maçonaria, inclusive a questão da Evasão Maçônica. Realizar bons processos de sindicância pode até prevenir, mas não parece ser a solução única para o problema da saída de membros das Lojas.

Os reflexos do aperfeiçoamento dos sindicantes poderão ser sentidos a médio e longo prazo. Entretanto, ações para minimizar as consequências da evasão são mais urgentes.

Colocar a culpa da saída da Maçonaria em quem sai, alegando que aquela pessoa saiu porque a sua sindicância foi malfeita é tampar o sol com a peneira e não reconhecer a existência de falhas em nossas Lojas. Cientes de nossas próprias imperfeições, podemos melhorar e aperfeiçoar as nossas práticas.

## AULA 5: Motivação

Abraham Maslow, psicólogo norte-americano, defende a hierarquização da motivação em seu livro “Uma teoria da motivação humana”. Suas ideias costumeiramente são sintetizadas de forma gráfica, na famosa Pirâmide de Maslow (VERGARA, 2016).

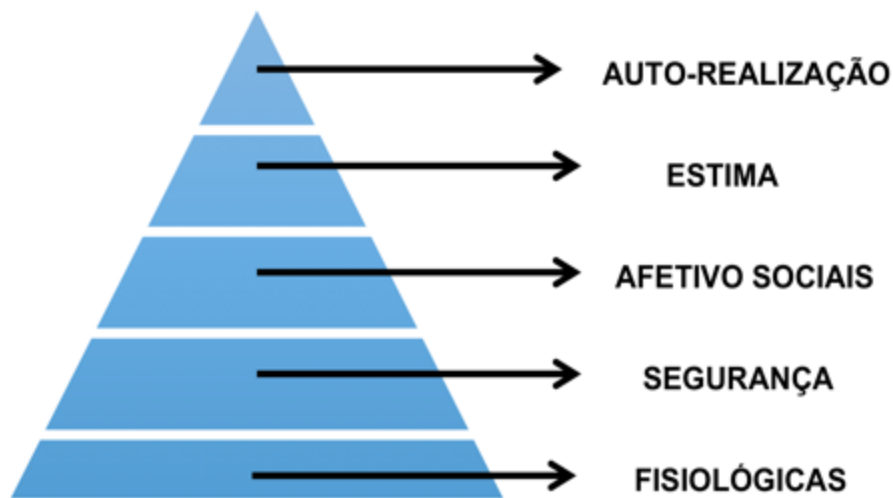


Figura 1 – Pirâmide de Maslow

Extraído de Moraes (2017)

Segundo Maslow, inicialmente o ser humano está motivado fortemente a satisfazer suas necessidades **fisiológicas** (fome, sede, sexo, urinar, etc.). Depois de razoavelmente satisfeito, ele é impelido a buscar **segurança** (casa, emprego, dentre outros). Alcançadas essas necessidades primárias, evolui-se para a busca das necessidades secundárias.

A primeira das necessidades secundárias é a **afetivo social**, que se trata das amizades, vínculos por proximidade ou associação. Depois de pertencer a um grupo, o que passa a motivar o ser humano é a busca por ser reconhecido, valorizado pelo seu trabalho, pela sua conduta e pela contribuição que dá ao seu círculo de convívio; é a busca pela **estima**.

Por fim, a pessoa é impelida a buscar um significado para sua existência, algo para o qual valia a pena viver e fazer sacrifícios. Alguém pode sentir-se plenamente realizado ao fazer um trabalho na comunidade, como ajudar crianças nos cuidados de saúde (serviço esse realizado pelos Shriners, por exemplo). Talvez, salvando vidas como médico socorrista. Ou, ainda, alfabetizando adultos com dificuldades de aprendizagem. Essas são coisas que nos levam à **auto-realização**.



Percebam que o sujeito vai ingressar na Maçonaria à procura das necessidades secundárias (afetivo social, estima e auto realização). Pelo menos, espera-se que ninguém vá para a Loja para comer ou para morar no templo.



## AULA 6: Introdução no Grupo

Um famoso aforismo do mundo corporativo afirma: “não há problemas nos negócios e nas instituições, apenas problemas com pessoas” (MARCOUSÉ, 2014).

Essa afirmação reforça a importância da Gestão de Pessoas, tanto para empresas, indústrias ou organizações do terceiro setor, como a Maçonaria.

E certamente, um dos objetivos do gerenciamento de maçons é possibilitar que nas Lojas haja um bom trabalho de equipe.

Integrar uma equipe, fazer parte do grupo, pode ser uma das principais motivações da pessoa que ingressa na Maçonaria. Isso pode ser visto como uma expressão do desejo humano de fazer parte de algo. (MARCOUSÉ, 2014)

Agora, imagine que, assim que começar a frequentar as sessões de sua Loja Maçônica, o Aprendiz não seja bem acolhido, não lhe seja permitido falar e tirar suas dúvidas e que não haja espaço para ele no grupo.

Certamente, se ele se sentir deslocado, excluído e sem lugar, frequentará as reuniões da Maçonaria por pouco tempo, pois sua necessidade afetiva social não foi satisfeita. Quem dirá estima ou auto-realização.

Esse hipotético Aprendiz ficaria fortemente motivado a deixar a instituição e procurar algum outro lugar onde tenha espaço, engrossando assim as estatísticas da Evasão Maçônica.

Nesse sentido, é de fundamental importância que a Loja seja um ambiente acolhedor, que os maçons mais antigos sejam receptivos e estejam dispostos a sanar dúvidas e ter o mínimo de tolerâncias com os equívocos cometidos pelos neófitos.

Outro importante fenômeno a ser evitado é a famosa formação de “panelinhas” e “grupinhos”. Ou seja, grupos exclusivos, onde poucos podem participar. Devemos nos policiar sempre para não sermos excludentes com os irmãos de uma Loja, especialmente os Aprendizes.

O desvirtuamento dos Colégios de Mestres Instalados ilustra bem essa questão.

Como os Mestres Instalados são maçons mais experientes, que já passaram pelo cargo de Venerável Mestre, possuem um cabedal de conhecimento muito útil para a Loja e sua gestão. Quando bem encaminhados esses Colégios de Mestres Instalados são órgãos consultivos que podem aconselhar a Diretoria da Loja e os obreiros de forma bastante relevante.

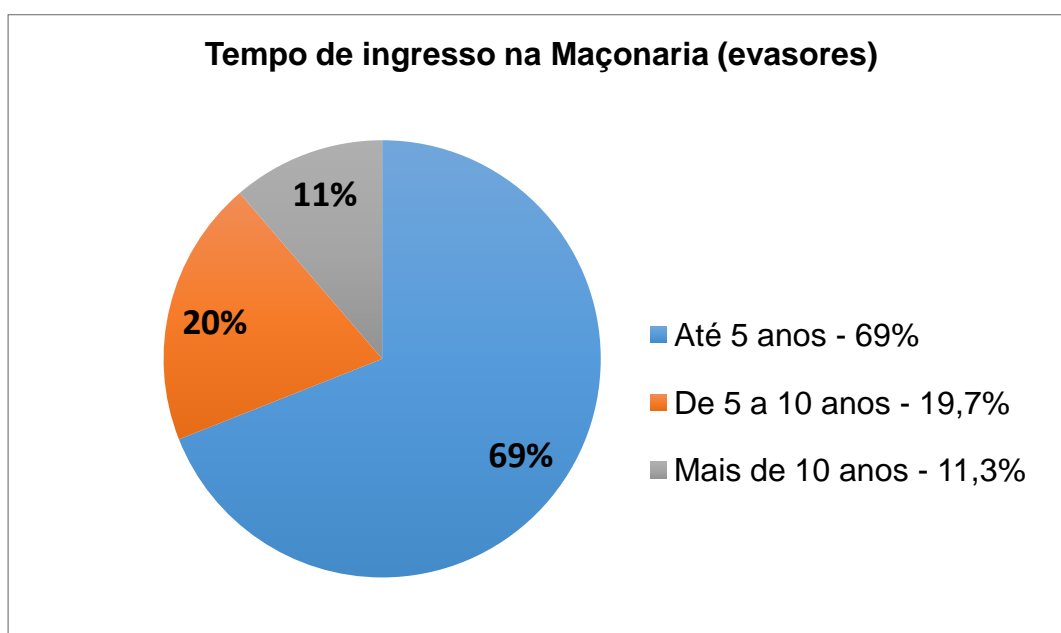
Entretanto, quando esse colégio resolve ser deliberativo e não consultivo, as coisas tendem a desandar.

É temerário quando uma meia dúzia de maçons, por mais experientes e antigos que sejam, resolvem tomar a decisão em nome da Loja, sem consultar os outros 30 ou 40 irmãos que a compõem. Tentativas como essas, de usurpar

o poder ou a função dos que foram eleitos ou nomeados para isso, normalmente resultam em insatisfações e conflitos.

Essa atenção em receber bem o neófito e evitar a formação de grupos fechados torna-se ainda mais relevante se consideramos que o período mais crítico para a permanência do maçom em Loja é justamente os primeiros 5 anos (MORAIS, 2017).

Como podemos notar no Gráfico, 7 em cada 10 maçons que deixam a Ordem o fazem nos primeiros 5 anos de Maçonaria.

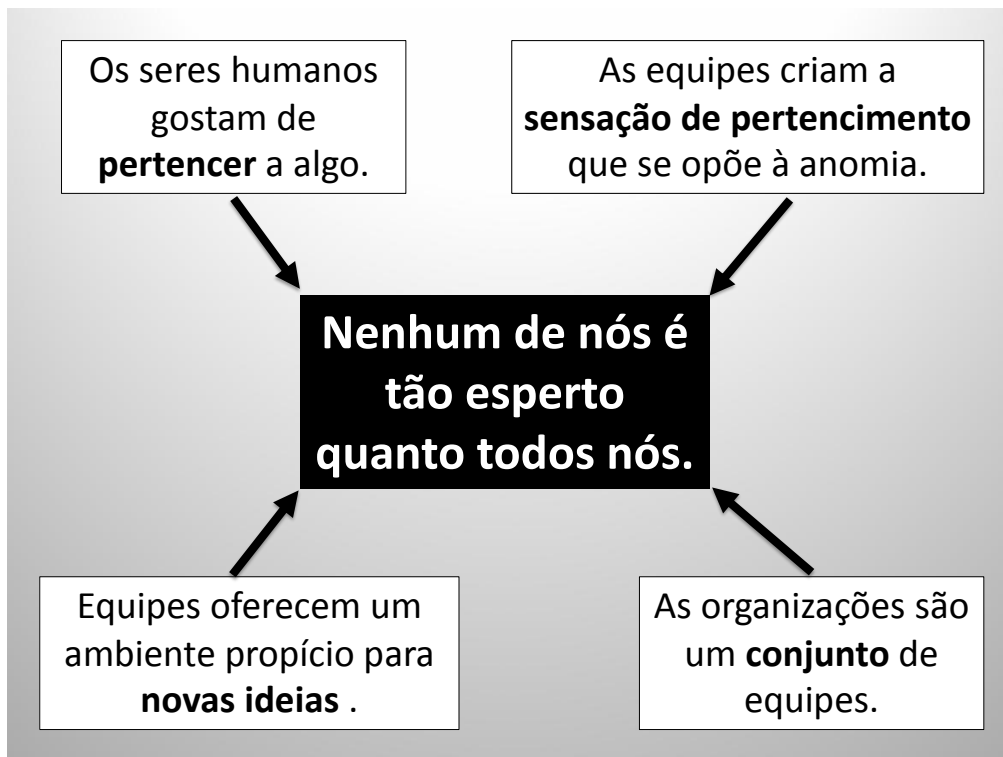


Tempo de Ingresso na Maçonaria, dos evasores (MORAIS, 2017)

## AULA 7: Trabalho em Equipe

O bom e harmônico trabalho em equipe é algo altamente desejável, seja em uma Loja, instituição paramaçônica e até mesmo em uma obediência maçônica.

O trabalho em equipe tende a ser mais eficiente e rico que o trabalho individual. Afinal, “nenhum de nós é tão esperto quanto todos nós” (MARCOUSÉ, 2014).



Extraído de Marcousé (2014)

Quando o indivíduo integra uma equipe, a questão de “fazer parte” é resolvida. Dessa forma, abre-se espaço para as demais motivações. Ele agora pode focar em outras coisas, como a conquista de objetivos e a potencialização de seus talentos inatos.

Trabalhar em Equipe nos possibilita um enriquecimento de ideias, propostas e soluções incalculável. Nesse sentido, a Maçonaria foi uma das primeiras instituições a permitir e promover esse enriquecimento de equipes, aceitando os mais diferentes membros da sociedade.

Desde os seus primórdios, a ordem maçônica permite que ingressem em seus templos homens das mais diversas raças, etnias, religiões, posições políticas ou poder aquisitivo. Isso hoje soa natural. Mas, há 300 anos atrás, era algo bastante inovador, visto que a sociedade era rigidamente dividida em

classes. Não se misturava clero com proletariado ou mesmo a realeza com a burguesia.

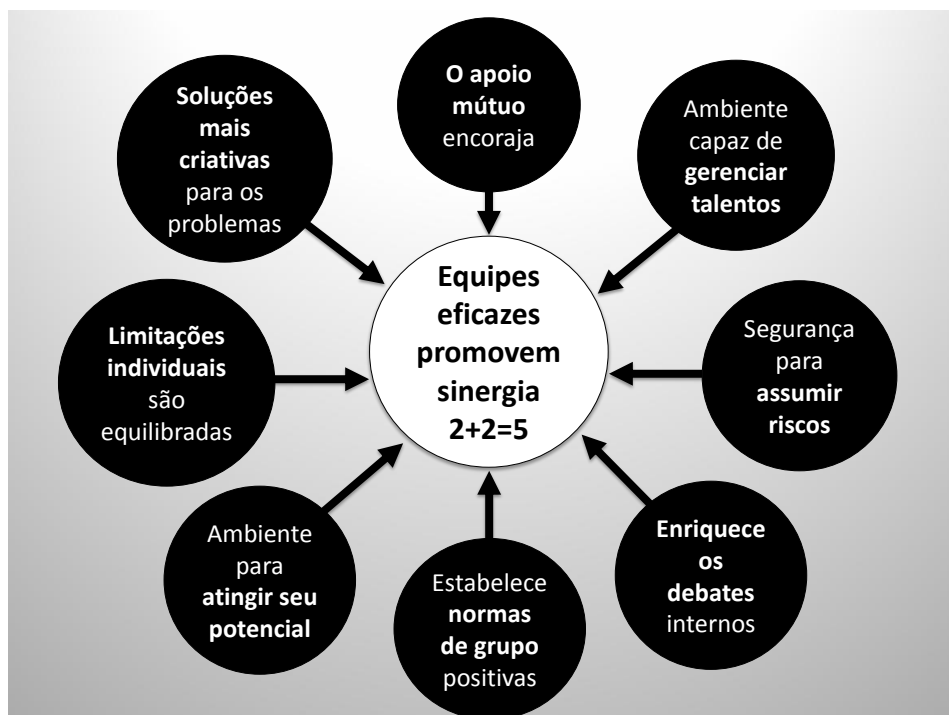
Essa possibilidade de mistura de ideias turbinou a evolução científica e social da época e dá bons frutos até a atualidade. Possuímos uma riqueza muito grande em nossas Lojas e às vezes nem nos damos conta disso.

Quando entramos em uma Loja Maçônica, deparamo-nos com irmãos mais velhos com décadas de Maçonaria, convivendo com jovens com menos de três décadas de vida. Esse encontro de gerações pode ser muito salutar e promover soluções muito mais bem pensadas e elaboradas para os problemas enfrentados pela Ordem. A experiência, paciência e intuição aperfeiçoadas dos mais velhos pode perfeitamente se associar à tecnologia, rapidez de raciocínio e energia dos mais jovens.

E a diversidade não se dá apenas no que se refere à idade. Temos maçons das mais variadas culturas e profissões e isso é enriquecedor. Dispomos constantemente da oportunidade de aprendermos uns com os outros. São irmãos médicos que lidam com o sofrimento humano diariamente, irmãos doutores e pesquisadores que lidam com o rigor científico, irmãos contadores que lidam com contas e impostos, advogados versados em leis, comerciantes, produtores rurais, pedreiros, empresários, estudantes e muito mais.

Mas as vantagens do trabalho em equipe não acabam por aí. Um dos seus grandes diferenciais é a possibilidade de criar uma sinergia, potencializando os talentos individuais e minimizando os pontos negativos de cada um.

Veja na figura a seguir mais exemplos de vantagens no trabalho realizado por equipes:



Segundo o industrial norte-americano Andrew Carnegie, o trabalho em equipe agrupa talentos individuais em algo maior que a simples soma das partes, possibilitando a “pessoas comuns alcançarem resultados incomuns”. Podemos dizer que equipes eficazes são essenciais para o negócio de grandes organizações, incluindo as do terceiro setor, em especial as que utilizam do trabalho voluntário como seu principal ativo.

O envolvimento das pessoas com a equipe leva a um trabalho de maior qualidade, mais prazeroso, menos faltas e menos rotatividade (o que na Maçonaria equivaleria à Evasão).

O trabalho em equipe também tem o condão de proporcionar maiores indícios de satisfação, maior lucratividade, melhor resolução de problemas, incentivo à criatividade e à inovação. Os membros de uma equipe acabam se sentindo amparados e, por isso, aumentam sua coragem para arriscar soluções mais ousadas, pois sabem que podem contar com os companheiros.

Outra vantagem reside no fato das fraquezas individuais poderem ser equilibradas pelos demais integrantes da equipe. Eventualmente, um Venerável Mestre pode ser empreendedor e ter grandes ideias, mas ser desorganizados nas ações e pouco cuidadoso no momento de prestar as contas das despesas da sua gestão. Esse defeito pode ser sanado por um bom Tesoureiro, que organize bem os documentos contábeis e os apresente de uma forma fácil de ser compreendida pelos irmãos da Loja. Assim, somam-se as qualidades. Isso possibilita que as pequenas faltas de habilidade sejam compensadas.

Obviamente, as equipes mais eficazes são aquelas que possuem as seguintes características: seus integrantes confiam uns nos outros, seus membros compartilham o sentimento de identidade de grupo e têm confiança em sua eficácia como uma verdadeira equipe. E os resultados de uma equipe não são mensurados pelos méritos e conquistas de cada indivíduo, mas pelo conjunto da obra, pelo produto coletivo das ações e atitudes da equipe.

Algo relevante é a presença de regras nas equipes. Seus membros devem concordar a respeito dessas regras, e essas devem ser claras para promover o bom comportamento em grupo. Sendo também aconselhável se reunirem com certa frequência tanto formal (sessões ritualísticas) quanto informalmente (sessões administrativas e reuniões de confraternização).

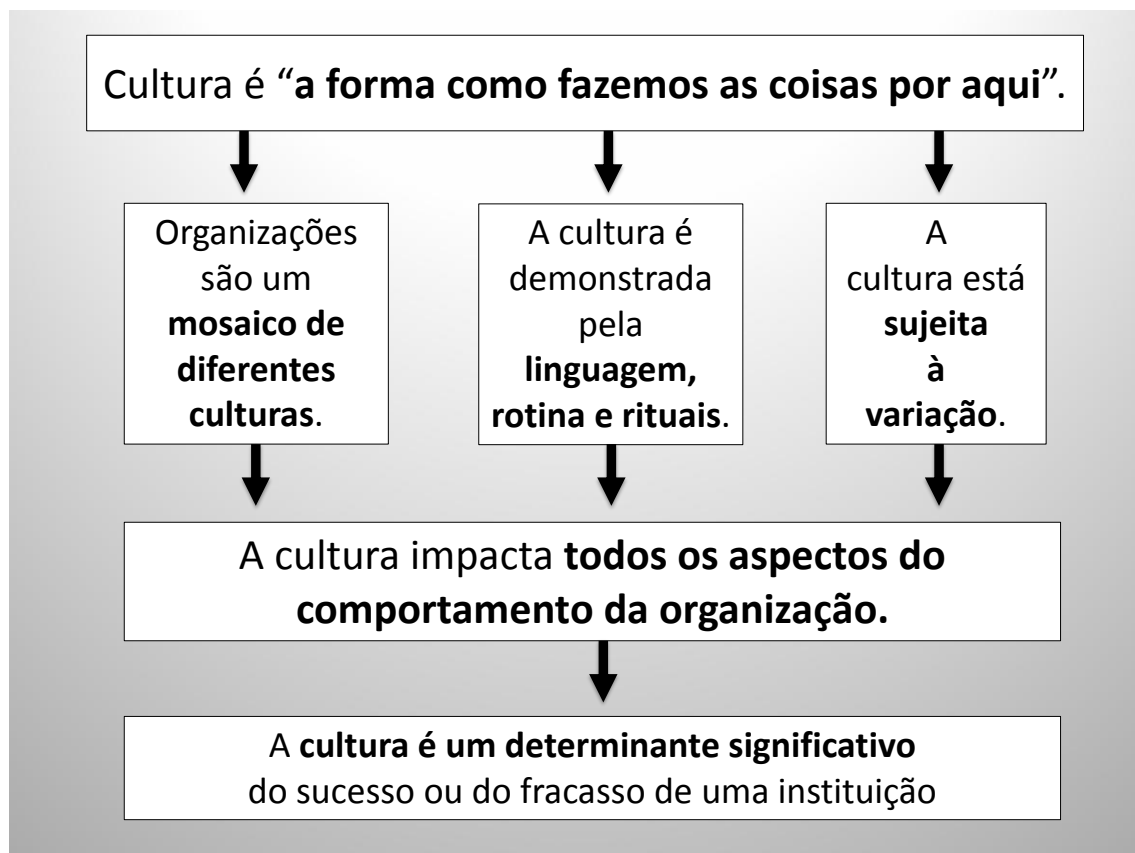
Douglas Smith traz a seguinte definição de equipe: “um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares e que estão comprometidas com um propósito comum, um conjunto de metas e abordagens pelas quais prestam contas uns aos outros”. (SMITH 1993).

Por essa definição, não fica difícil concluirmos que uma Loja pode e deve ser considerada uma equipe.

## AULA 8: Cultura Organizacional

Sem dúvida alguma, a Maçonaria é uma instituição que possui uma forte e influente cultura organizacional. Veja o quanto a definição de cultura organizacional corrobora tal afirmação.

“As organizações criam um senso de identidade por meio da tradição, da história e da estrutura. Tal identidade é mantida viva pela cultura organizacional, rituais, crenças, lendas, valores, símbolos e linguagem”. (MARCOUSÉ, 2014)



Extraído de Marcousé (2014)

A Maçonaria exemplifica todos esses termos com muita clareza. Se não, vejamos:

- **tradição:** uma das características maçônicas mais lembradas é justamente a sua tradição, que remonta aos antigos pedreiros medievais.
- **história:** a Maçonaria especulativa e formal, como a conhecemos hoje, possui uma rica e vasta história, que conta com ao menos 300 anos.
- **estrutura:** a estrutura básica da instituição maçônica é preservada há séculos como, por exemplo, a estrutura de uma Loja, que precisa ser

presidida por um Venerável e dois Vigilantes, além da presença indispensável do livro da lei, esquadro e compasso.

- **rituais:** podemos dizer que a prática ritualística é a base da nossa instituição. O Ritual Maçônico é o que nos diferencia de outras organizações.
- **crenças:** possuímos crenças básicas, como a existência de Deus, denominado por nós de Grande Arquiteto do Universo.
- **lendas:** são inúmeras as lendas que figuram na Maçonaria. Talvez a mais famosa seja a Lenda de Hiram Habiff.
- **valores:** citamos a Liberdade, Igualdade e Fraternidade, para nos limitarmos apenas aos três mais lembrados.
- **símbolos:** os símbolos são a base da Maçonaria Especulativa e muitos dos nossos conhecimentos são transmitidos justamente pela sua interpretação.
- **normas:** a ordem possui normas claras e consagradas, muitas delas agrupadas em nossas Constituições, Estatutos e *Landmarks*.
- **linguagem:** os maçons possuem uma linguagem própria e muitos dos seus termos comuns não fariam sentido a um profano (goteira, cobrir o templo, falar entre colunas, aumento de salário, pólvora branca, quilos de moedas cunhadas e gravadas, etc.)

A cultura normalmente traz benefícios para a instituição. Culturas fortes levam os funcionários à sensação de pertencimento e isso conseqüentemente traz maior engajamento ao trabalho, satisfação e menores índices de abandono (leia-se Evasão).

Os integrantes de uma organização que possua uma cultura forte também costumam acreditar e defender a organização, além de fazer “propaganda” dela. Muitos integrantes passam a ter um vínculo quase que de paixão por onde trabalham ou frequentam. Não é raro, por exemplo, vermos maçons tatuarem símbolos maçônicos no corpo.

A cultura também protege a organização das decisões caprichosas de uma liderança instável.

Entretanto, há os fatores negativos de culturas muito fortes, rígidas e arraigadas. Um desses fatores negativos é a o problema do pensamento de grupo. Todos pensam de forma muito parecida, promovendo uma alienação no grupo. Essa visão estreita de mundo pode desencadear uma arrogância e a crença errônea de que só os membros da instituição têm valor ou que eles estão sempre certos.

Culturas cristalizadas e com a visão estreitada podem ficar paradas no tempo e deixarem de promover mudanças necessárias, pois são resistentes a elas.



## AULA 9: Risco de morte institucional

Rigidez cultural, arrogância, conflitos pessoais entre os executivos, minimização dos problemas e cegueira institucional podem ser algumas das causas da falência de importantes organizações.

Exemplos não faltam: Kodak, Banco Bamerindus, Cofap, Arapuã, Enciclopédia Barsa, Rede Manchete, Lehman Brothers, Vasp, Varig e Avianca, dentre tantas outras.

Essas grandes organizações e empresas já estiveram no topo, mas não perceberam as mudanças, riscos e suas próprias limitações.

Jim Collins, em 2009, escreveu seu livro mais famoso: “Como as gigantes caem”. Nele, Collins identifica cinco estágios da decadência corporativa, que nos servem de alerta:

**Estágio 1** – Nesse momento os negócios estão indo bem. Com o sucesso de público e crítica, os líderes e integrantes da organização se acomodam e ficam confiantes demais. Prevalece o sentimento de que “somos grandes, podemos fazer o que quisermos.

**Estágio 2** – A arrogância dos líderes leva à indisciplina dos gastos e investimentos. Prevalece a ganância, abertura de muitas filiais, envolvimento em áreas que a organização não tem expertise.

**Estágio 3** – Os problemas começam a aparecer. Os colaboradores já passam a reclamar e questionar os rumos das decisões, os clientes aumentam seu nível de queixas e surgem informações preocupantes. Entretanto, os líderes maiores tendem a ignorar os primeiros sinais e colocar a culpa em fatores externos.

E esse é o ponto de inflexão, o momento crucial, onde os rumos ainda podem ser ajustados, antes que seja tarde demais. Segundo Collins, se a organização agir nesse ponto, ainda pode se recuperar, mas se deixar passar a oportunidade de alerta, dificilmente conseguirá reverter a sua queda.

**Estágio 4** – Aqui os problemas são inegáveis. Até o executivo mais soberbo, arrogante e cabeça-dura admite que existem dificuldades. Nesse momento as ranhuras no casco do navio já são muito profundas e as tomadas de decisões tende a ser equivocadas, inócuas ou a produzir ainda mais problemas. Dificilmente haverá final feliz depois desse ponto.

**Estágio 5** – É a hora em que a realidade bate à porta. Não só a realidade, os credores também batem à porta. Os melhores colaboradores vão embora da organização, a maioria dos clientes abandona a marca e a falência passa a ser inevitável. Alternativamente, podem ocorrer fusões, aquisições, vendas de ativos e mudança de ramo, mas o mais certo é o fim.

Será que há um paralelo maçônico com os Estágios de Collins e o tema base desse livro, a Evasão Maçônica?



Vejamos:

**Estágio 1 – Soberba.** A Maçonaria cresceu de forma espantosa, chegando a aproximadamente 7 milhões de membros ao redor do globo. A impressão dos dirigentes é que a expansão maçônica não tinha mais limites, a ordem era muito poderosa e influente, a maior organização fraternal do mundo.

**Estágio 2 – Arrogância.** O mal direcionamento dos líderes maçons levou a instituição a se envolver sobremaneira com questões políticas e ideológicas, criar muitas Loja (mesmo que lhes faltasse estrutura) e a investir somas exorbitantes em projetos duvidosos e na expansão meio colonialista para países da África, Ásia, Oriente Médio e América Latina (esse último, talvez um dos poucos lugares onde o investimento prosperou).

**Estágio 3 – Cegueira.** Os problemas começam a aparecer. Vários irmãos e organizações maçônicas, como a CMSB e CMI, têm alertado sobre o problema da Evasão Maçônica. Infelizmente, muitos líderes parecem não acreditar ou outros acham que isso não é um problema para eles se preocuparem, que evasão só ocorre nos Estados Unidos e Europa.

Vale lembrar que esse é o ponto de inflexão. E parece que estamos justamente aqui.

**Estágio 4 – A vaca já foi pro brejo.** Aqui os problemas são inegáveis. Até o maçom mais soberbo, arrogante e cabeça-dura, admite que existem dificuldades. Mas talvez seja tarde demais. Melhor seria trabalhar conjuntamente as soluções para o problema da Evasão Maçônica antes de chegar a esse ponto.

**Estágio 5 – The end.** Seria o fim, o momento de abatermos colunas. Logicamente que a Maçonaria nunca deixará de existir, pois já possui suas marcas na história, mas seria algo apenas do passado; sem futuro. Definitivamente, não é o que queremos.

## AULA 10: Liderança

Maçons investidos no cargo de Venerável Mestre, ou mesmo de Grão-Mestre, precisam ser mais do que simples administradores de pessoal e de recursos humanos. Os gestores de pessoas precisam ser líderes.

É imprescindível que os líderes da Maçonaria não vejam seus irmãos como meros subordinados e sim como verdadeiros colaboradores, pois requer sua adesão e esforço para atingir os objetivos e missões da Ordem.

Isso é especialmente verdadeiro em uma instituição como a nossa, cujo trabalho é essencialmente voluntário. Aliás, na imensa maioria das vezes paga-se para trabalhar.

Ao ocupar um cargo, por mais alto que seja o posto, o maçom não se torna automaticamente um líder, visto que a liderança é a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos demais membros da equipe.

Quando essa combinação de prestígio pessoal e aceitação não ocorre, certamente teremos problemas.

O que promove o prestígio pessoal de um maçom é a sua postura colaborativa, sua forma humilde de agir, seu conhecimento a respeito dos temas maçônicos e profanos, sua habilidade em lidar com os irmãos, dentre outros predicados. Na Maçonaria, as qualidades e os serviços já prestados à Ordem acabam sendo mais importantes que o carisma do líder. É a sua capacidade, aliada à confiança que os demais irmãos depositam em suas ideias e propostas, que leva à aceitação. Com isso, o verdadeiro líder maçom consegue mover seus seguidores para enfrentarem grandes desafios e costuma conseguir direcioná-los a importantes conquistas e realizações.

Um verdadeiro líder maçom é aquele irmão que conhece o caminho, mostra o caminho e segue o caminho. Afinal, não canso de repetir: ***o que move as pessoas não são as palavras e sim os exemplos***. Um bom líder precisa dar exemplo aos demais. Não pode ter uma teoria diversa da prática, não pode exigir dos seus subordinados aquilo que ele mesmo não demonstre praticar.

Nesse sentido, o líder funciona como um catalizador, proporcionando meios para que cada um atinja o melhor de si. Quando isso ocorre, certamente a equipe alcançará uma alta performance.

Para que um líder consiga manter seus membros motivados e engajados no trabalho é imprescindível que ele conheça bem as pessoas, saiba o mínimo sobre os seus perfis, hábitos, pontos fortes e fraquezas.



Exigências para ser um bom líder (MARCOUSÉ, 2014)

E umas das grandes ferramentas que nos auxilia a compreender melhor o ser humano a nossa volta é a empatia. A empatia aqui compreendida como a capacidade de se colocar no lugar do outro, de fazer o exercício mental de imaginar como você se sentiria ou agiria se fosse a outra pessoa em questão. Esse esforço amplia o nosso ângulo de visão e permite enxergar as nuances da personalidade das pessoas, o porquê de suas atitudes, preferências e motivações.

Exercitar a empatia com maestria não é simples ou fácil, mas é um esforço bastante recompensador. Vale exercitarmos e utilizarmos mais vezes essa ferramenta.

### **Abordagens clássicas sobre liderança**

Embora muito discutidas e criticadas, as teorias clássicas da liderança ainda são capazes de nos ajudar a compreender melhor o papel de um líder.

#### **Abordagem dos traços**

Essa abordagem baseia-se nos primeiros esforços para compreender o fenômeno da liderança. Seus idealizadores vinculam a capacidade de liderar como características inatas, ou seja, o líder já nasce líder. Os esforços eram no sentido de estudar “grandes homens” e procurar neles características que os distinguiam das “pessoas normais.” Protótipos dessas análises eram personalidades como Jesus Cristo, Júlio César, Napoleão, George Washington e outros.

Embora sem grandes constatações científicas, essa abordagem permitiu estabelecer alguns atributos que normalmente os líderes possuem, ou deveriam possuir. Um exemplo são as seis características básicas da liderança de Warren Bennis (1989): visão orientada, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia.

### Abordagem do comportamento

Houve grande avanço com essa teoria, pois ela permitiu despertar interesse em mais pessoas para se tornarem líderes, mesmo que aparentemente não tivessem “nascido pra isso”. Passou-se a defender que, mais do que traços inatos, a liderança dependia da forma como o líder se comporta frente à equipe e aos desafios impostos.

A ênfase foi direcionada para o treinamento. Comportamentos podiam ser aprendidos. Dessa forma, pessoas mais treinadas poderiam obter melhores resultados.

Aqui, os teóricos defendem dois estilos de liderança, um orientado para a tarefa (o líder autoritário que enfatiza a produção e os aspectos técnicos) e outro orientado para as relações humanas (o líder democrático que valoriza os funcionários, enfatiza a individualidade e as necessidades pessoais).

Evolui-se para a teoria de um contínuo, permitindo combinações de várias proporções entre a liderança autoritária e democrática. Observe a representação esquemática, segundo Tannenbaum e Schmit (1973):



Extraído de Tannenbaum e Schmit (1973)

### **Abordagem situacional**

A terceira abordagem pode ser considerada uma evolução das duas anteriores.

Enquanto a abordagem de traços compreendia que as características para um bom líder são inatas, a abordagem com comportamento introduziu a possibilidade de o indivíduo melhorar sua performance de liderança através treinamento, sempre visando um líder mais democrático, independente das circunstâncias.

Já a abordagem situacional amplia o ângulo de visão e passa a considerar também as outras partes envolvidas no ato de liderar, tornando as intervenções do líder mais personalizadas e distintas a depender dos fatores envolvidos.

Stoner (1995), lista os fatores que devem ser considerados:

- a personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder;
- as expectativas e o comportamento dos superiores;
- as características, as expectativas e o comportamento dos subordinados;
- as exigências do trabalho;
- os climas e as políticas da organização;
- as expectativas e o comportamento dos colegas.

Perceba o quanto a visão sobre liderança foi ampliada. É como se, ao pensar em uma Loja, fossemos identificando variáveis que influenciam na liderança de um Venerável: a personalidade e a própria expectativas do Venerável Mestre, as expectativas e comportamentos dos Aprendizes, Companheiros e Mestres, as exigências da Obediência Maçônica, o clima organizacional e a cultura da Loja, além das expectativas e comportamento dos Vigilantes e Mestres Instalados, por exemplo.

Ao considerar essas variáveis, que influenciam diretamente no sucesso do líder, foi proposto a divisão evolutiva em quatro fases dependentes da maturidade dos liderados (HERSEY e BLANCHARD, 1969):

**Primeira fase:** Quando os subordinados entram para a organização. Nesse primeiro momento, o chefe mostra-se com suas atenções voltadas primordialmente para o trabalho, com um nível de cobrança um pouco maior. Se o líder nesse momento não for diretivo, mostrar o caminho e cobrar resultados, os recém-chegados ficam ansiosos, perdidos e sem saber o que fazer. Ainda não há um grande investimento no relacionamento, pois os subordinados ainda não são vistos como colegas.

**Segunda fase:** Momento em que os subordinados já tomaram pé de seu trabalho, já sabem o que fazer, onde buscar informações e a quem podem solicitar auxílio em suas dificuldades. Nesse ponto, o líder começa a voltar o seu comportamento mais para o relacionamento interpessoal. Entretanto, a orientação para o trabalho e o nível de cobrança continuam intensos, pois os subordinados ainda não estão inteiramente capacitados para assumir a responsabilidade plena.

**Terceira fase:** Nesse estágio, a capacidade para o trabalho aumenta, há um conhecimento maior sobre as funções dentro da organização e cresce o desejo de assumir maiores responsabilidades. O chefe já não precisa dar tantas ordens e o nível de exigência é consideravelmente reduzido. O investimento maior passa a ser nas relações, para estimular os subordinados a aceitarem mais responsabilidades e a se comprometerem mais com a equipe e os objetivos da organização.

**Quarta fase:** Trata-se da ocasião em que os subordinados estão mais confiantes, mais capacitados e já se dirigem sozinhos. Muitos deles inclusive já se tornaram líderes também ou estão preparados para isso. Nesse grau de maturidade, o chefe pode diminuir tanto a ênfase no trabalho e nas cobranças quanto nos esforços dirigidos ao relacionamento interpessoal. Temos aqui o que se convencionou chamar de equipe autogerida.

Atente-se agora a essas fases e veja se é possível traçar um paralelo com os estágios dos irmãos em uma Loja Maçônica, da seguinte maneira:

- **Aprendizes:** Primeira fase de maturidade institucional
- **Companheiros:** Segunda fase de maturidade institucional
- **Mestres:** Terceira fase de maturidade institucional
- **Mestres Instalados:** Quarta fase de maturidade institucional

Essa teoria do ciclo vital de uma organização ainda é bem aceita nos dias atuais, sobretudo porque enfatiza um estilo de liderança flexível e dinâmico. As ferramentas da liderança são utilizadas de formas e intensidades diferentes para diferentes momentos e lugares.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espero sinceramente que as teorias, relatos e experiências aqui expostos possam colaborar, na prática, para que as lideranças maçônicas lidem melhor com o nosso principal ativo: o ser humano.

## REFERÊNCIAS

- GIL, Antônio Carlos, *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos*. 2ª. Edição, São Paulo: Atlas, 2016.
- HODAPP, Christopher. *Maçonaria para Leigos*. Tradução da 2a. edição. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2015.
- ISMAIL, Kenno. *História da Maçonaria brasileira para adultos*. Londrina: Editora Maçônica "A Trolha", 2017.
- ISMAIL, Kenno. *O Líder Maçom: Como a Maçonaria tem formado líderes nos últimos séculos e colaborado para a felicidade da humanidade*. Londrina: Editora Maçônica "A Trolha", 2014.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª Ed., 7ª reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LIPPI, F. *Líder transformador: 100 perguntas para iniciar um processo de autodesenvolvimento com os mais importantes conceitos de transformação humana e liderança*. São Paulo: Matrix, 2012.
- MARCOUSE, Ian. *O Livro dos Negócios*, 1a edição, São Paulo: Globo Livros, 2014.
- MORAIS, C. T. *Evasão maçônica: causas % consequências*. Brasília: Difusora Maçônica de Conhecimentos, 2017.
- MORAIS, C. T. *Evasão maçônica: problemas & consequências*. Brasília: Difusora Maçônica de Conhecimentos, 2019.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14a. edição. São Paulo: Pearson, 2011.
- ROSA, G. M. *A Admissão e a Evasão Maçônicas*. Rio de Janeiro: Luzes, 1997.
- WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHALTON, Nicola. *A história da ciência para quem tem pressa; tradução Milton Chaves*. – 1ª. edição. Rio de Janeiro: Valentina, 2017.