

# Mike Hudson e a administração de organizações do terceiro setor

*Mike Hudson and the management of  
organizations of the third sector*



**HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.**

**Valdir Valadão**

Administrador de Empresas.

Pesquisador do GERASOL.

Doutor em Engenharia de Produção –  
UFSC.

---



interesse pelo Terceiro Setor tem desencadeado uma série de debates entre os, e nos, diversos segmentos da sociedade civil. Algumas questões estão sempre em pauta: o que é o terceiro setor? O que está subjacente à sua emergência? Quais as organizações que fazem parte dele? Como elas fazem parte? De que modo essas organizações devem ser geridas?

São algumas propostas de respostas (ou encaminhamentos ao debate) para estas questões que estão presentes no livro *Administrando organizações do terceiro setor*.

O livro pode ser dividido em três partes: na primeira há uma introdução ao tema definindo suas particularidades, a segunda contém uma proposta de administração para essas organizações, e, por fim, a terceira parte do livro apresenta alguns apêndices de assuntos relacionados ao tema em debate.

A primeira parte do livro dá noções em relação às diversas expectativas de análise para o terceiro setor, as muitas fronteiras conceituais na denominação dessas organizações, as características que distinguem essas organizações das empresas e do serviço público. Também descreve as especialidades dessas organizações, encaminha algumas noções que levam o leitor a crer na necessidade de pensar a gestão dessas organizações de forma diferente da praticada nas empresas ou no setor público.

Na segunda parte do livro o autor passa a centrar sua dissertação em um modelo de gestão para organizações de terceiro setor, prescreve como deveria ser a noção de estratégia, de arcabouço estrutural, de gestão das pessoas, distingue o trabalho do administrador nos diferentes níveis organizacionais, categoriza as organizações de terceiro setor com o propósito de reconhecer padrões comportamentais comuns. Ao final prospecta o futuro dessas organiza-

ções e descreve um conjunto de características que, em sua opinião, garantiria o sucesso delas.

Na última parte o autor apresenta quatro apêndices que, apesar de não fazerem parte do escopo do livro, são considerados por ele como um suporte para a gestão das organizações de terceiro setor. Dois dos apêndices merecem destaque: a noção de cultura organizacional em virtude da relevância deste tema para essas organizações, as explicações relacionadas às diferentes fontes de financiamento e as relações dessas organizações com as organizações de terceiro setor.

As questões que estão colocadas em debate em parte são respondidas. Quando explana em relação ao terceiro setor, o autor faz uma perspectiva histórica e contextualiza o seu crescimento nas últimas décadas. Também delimita quais organizações fazem parte apenas do terceiro setor e quais estão atuando tanto no terceiro quanto no primeiro ou no segundo setor. O autor explica e recomenda algumas diretrizes em relação a um dos componentes da estrutura das organizações de terceiro setor, os conselhos fiscais.

A primeira parte do livro esclarece algumas questões ao definir o terceiro setor, ao apresentar as organizações que o compõem e ao esclarecer as diferentes causas de seu crescimento nos últimos anos, contudo é superficial na análise histórica que faz do setor e ainda por trazer exemplos apenas de outros países, particularmente da Grã-Bretanha.

Quando se propõe a discutir o modelo de gestão das organizações do terceiro setor, o autor comete alguns deslizes. Apesar de reconhecer que o setor é diferente, ele se utiliza (ou melhor, descreve) todos os ferramentais utilizados pela gerência de negócios como apropriados para as organizações do terceiro setor, neste sentido não difere o setor em relação ao demais.

Subjacente à proposta do autor para modelo de gestão, existe uma lógica que já domina a prática administrativa, ou, ao mesmo tempo, está impondo uma realidade às organizações de terceiro setor que contraria sua premissa da diferença deste setor em relação aos outros dois (empresas e setor público).

Ele não leva em consideração a possibilidade dessas organizações, por não estarem centradas no enclave mercado, construir uma realidade que seja distinta daquela que já existe nas empresas (a busca por eficiência e eficácia) ou da dos órgãos públicos (burocracia). Também não reconhece a multidimensionalidade do homem pois, mesmo quando afirma que as pessoas se vinculam às organizações de terceiro setor motivadas por seus valores, apenas privilegia os fins a serem alcançados, os resultados da organização.

Em síntese, o autor ancora-se na literatura gerencial para propor seu trabalho. Por este motivo, a ação administrativa proposta privilegia a razão instrumental e a ética da responsabilidade, nega a razão substantiva e a ética da convicção, sobrepõe o mercado e a perspectiva neoliberal a outras propostas de gestão dessas organizações que tenham enquanto referência o sujeito que delas participam.

O livro é recomendado como leitura complementar na disciplina *Teoria das Organizações* para os cursos de Administração, Serviço Social, Economia, Ciências Contábeis e ainda para gestores de organizações do terceiro setor.

O autor, Mike Hudson, é consultor de empresas e fundador da Compass Partnership. Atuou como consultor em diversas organizações do terceiro setor.

**Valdir Valadão**

Universidade Federal de Uberlândia

Av. Engenheiro Diniz, 1178

Bairro Martins

C.P. 00593

Uberlândia – MG

CEP: 38.401-136

Telefone: (34) 323227767

e-mail: valdirgr@eps.ufsc.br