

**AS ONG'S NO RS: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE STARTUPS  
(AGS)  
THE NGOS IN RS: A CASE STUDY AT THE GAUCHO ASSOCIATION OF STARTUPS  
(AGS)**

**Felipe Soares Riolfi, Jhony Pereira Moraes**

Resumo: Este estudo busca analisar a Associação Gaúcha de Startups – uma organização não governamental do terceiro setor gaúcho. A AGS é uma instituição aberta e sem fins lucrativos com foco em auxiliar empreendedores digitais para a criação de um sistema mais colaborativo e inovador. Trata-se de um estudo de caso, sendo os dados coletados por meio de entrevistas com o presidente da organização, no segundo semestre de 2017. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Observou-se que por ser nova no terceiro setor gaúcho, a AGS ainda apresenta fragilidades organizacionais que perpassam a gestão de seus processos e a gestão de diferentes recursos, materiais e/ou humanos. Contudo, a instituição visa o progresso, buscando pessoas voluntárias que se identifiquem com a causa defendida e que acreditem no empreendedorismo e na inovação como forças motrizes para o desenvolvimento do estado do Rio Grande do Sul.

Palavras-chave: Terceiro Setor. ONG's. Associação Gaúcha de Startups.

Abstract: This study analyzes the Gaucho Startups Association - a nongovernmental organization of the third sector in the state of Rio Grande do Sul. AGS is an open, nonprofit research with the help of digital publishers to create a more collaborative and innovative system. This is a case study, and data were collected through interviews with the organization's president in the second half of 2017. A data analysis technique was used to analyze the data. The company also presents the organized organizations that go through its resources, material and / or human resources management processes.

Keywords: Third Sector. NGOs. Gaucho Association of Startups.

## **1. Introdução**

O Terceiro setor é a junção das associações e fundações que geram bens e serviços públicos, porém sem fim lucrativos e que são organizadas para suprir as falhas deixadas pelo estado. Tem esse nome pois o primeiro setor seria o Estado, que seria responsável pelas questões sociais, o segundo setor seria o privado ou o mercado. O terceiro setor, portanto, seria a junção desses dois setores, para fins públicos e que visando à solidariedade social (FERNANDES, 1997; ALVES, 2002; MURARO; LIMA, 2003; CALEGARE; JUNIOR, 2009).

As organizações que fazem parte desse setor são criadas pela participação voluntária, realizando

práticas de caridade, filantropia, proteção à natureza e diversos trabalhos com o intuito de alcançar objetivos sociais e públicos, como atendimento médico, campanhas educacionais, eventos culturais e muitas outras atividades que melhorem a qualidade de vida da população (FALCONER, 1999; MURARO; LIMA, 2003; CALEGARE; JUNIOR, 2009).

Segundo Falconer (1999, p. 3), “na década de noventa, o Terceiro setor surge como portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível, a superação da pobreza”. De acordo com o autor, as instituições do setor abrangem as seguintes estruturas: não governamental – não são ligadas institucionalmente a governos; gestão própria – não são controladas externamente, realizam sua própria gestão; sem fins lucrativos – não buscam lucro algum e caso tenham excedentes financeiros, esses são reinvestidos integralmente na organização; e formalmente constituídas – são institucionalizadas, com uma formalização de regras e procedimentos.

Desse modo, o presente trabalho busca analisar uma organização do terceiro setor gaúcho, denominada Associação Gaúcha de Startups. A AGS é uma instituição aberta e sem fins lucrativos com foco em auxiliar empreendedores digitais para a criação de um sistema mais colaborativo e inovador. Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, e visa abordar diferentes aspectos da gestão da referida organização, tais como sua viabilidade econômica, seu processo de gestão, sua transparência com relação aos stakeholders e sua relação com políticas públicas, assim como envolvimento em diferentes projetos.

### **1.1 Apresentando a Associação Gaúcha de Startups**

A Associação Gaúcha de Startups (AGS) é uma instituição aberta e sem fins lucrativos focada em ajudar empreendedores digitais. Com isso, buscam desenvolver e estimular o empreendedorismo digital no Rio Grande do Sul. A organização surgiu em 2015, iniciando com a realização do mapeamento do ecossistema de inovação do Rio Grande do Sul e hoje consegue oferecer gratuitamente créditos, descontos e mentorias para todas as Startups gaúchas que se tornam associadas. A AGS possui como missão fortalecer, conectar e representar as startups, fazendo com que elas se desenvolvam cada vez mais e formem um ecossistema mais colaborativo e inovador.

A associação é composta de empreendedores e busca atender outros empreendedores que precisam de ajuda ou que estão iniciando uma Startup. A AGS oferece benefícios gratuitos para os associados, além de atuar como uma vitrine digital para startups, empresas, investidores, workspaces, incubadoras, universidades, ajuda com parcerias, entre outros. A instituição é aberta, buscam pessoas voluntárias que auxiliem nesta causa, e que acreditem que o futuro do Rio Grande do Sul depende do

empreendedorismo e da inovação, que consigam identificar problemas e gerar soluções, tornando o Rio Grande do Sul um estado mais forte e inovador. Apesar de nova e ainda buscando seu posicionamento e reconhecimento no mercado Gaúcho, a Organização já vem causando impacto, ajudando mais de cinco mil pessoas, contando com 400 atores nesse ecossistema de empreendedores, estando presente em mais de trinta cidades do RS, possuindo apenas vinte voluntários. Todas as suas ações são geradas através de parcerias ou concessões gratuitas.

## **2. As Organizações Não Governamentais (ONG's)**

As Organizações Não Governamentais diferem de todas as outras organizações da sociedade civil. Elas não são representativas, ou seja, não representam o interesse particular de um grupo específico, nem tratam de seus interesses próprios. Ao contrário, trabalham com determinadas causas que são tratadas universalmente (TUDE; RODRIGUES, 2007).

As ONGs nasceram basicamente na Segunda guerra mundial, onde, impulsionadas por um grande sentimento de solidariedade, tiveram sua ascensão na tentativa de enfrentar um momento difícil que o mundo se encontrava. A Segunda guerra, portanto, criou um grande desajuste no cenário global, impondo grande dificuldade de se impor um processo de pacificação entre os refugiados de guerra. Neste contexto, as ONGs e a ação da Igreja foi fundamental para a conscientização das pessoas em relação a necessidade de intervenção junto às populações mais carentes.

O modelo clássico de ONG é formado de uma organização que tem uma hierarquia geograficamente bem definida. As pessoas trabalham num grupo local, o qual é coordenado em províncias e tem a própria sede na capital do país de origem. Segundo Ribeiro (1995), podemos definir as ONG como um produto da sociedade ocidental, criado no fim do século XIX para responder a uma situação de calamidade de ordem social ou natural. Esta ideia perdurou até aos anos 40. A partir daí, houve várias evoluções e perfis de ONGs, que se diferenciam em suas ideias e foco de acordo com a dimensão política, ecológica e social em que se encontram.

Nos anos 60, por exemplo, as ONG's começam a trabalhar no campo do desenvolvimento, movidas por um objetivo principal: o desenvolvimento das populações locais mais desfavorecidas, como por exemplo, nos países em via de desenvolvimento. Já nos anos 70 as ONG's passaram a ser mais orientadas para a salvaguarda da ecologia, contra a indústria nuclear, e, em geral, para a crítica ao sistema de ajuda do pós-guerra.

Goudbout (1998) aborda diferentes paradigmas para explicar o comportamento de um agente social. É apresentado o “privilégio” paradigmático do neoliberalismo, pois este é sempre usado como base, juntamente como a noção de preferência - o indivíduo age de acordo com suas preferências. Há

uma suposta neutralidade quanto a valores, porém estes devem ser traduzidos em demanda de bens de consumo, tendo como valor básico o crescimento. Já o paradigma da racionalidade instrumental supõe que o indivíduo age racionalmente, ou seja, procura a ação com melhor resultado e, se cada um otimizar seus interesses individuais isso levará a um bem-estar coletivo. Busca romper o isolamento e situar o indivíduo em relações sociais, sendo que estes agem também em função de normas e valores, distanciando-se da busca pelo prazer, pois possuem uma noção de dever e normas interiorizadas.

Goudbout (1998), então, apresenta um novo paradigma como alternativa a essa hierarquia imposta: a dádiva. Esse fenômeno desafia os demais paradigmas, pois se baseia em relações pontuais que não comprometem o futuro, não geram uma obrigação, pois cada troca é completa. No entanto, baseia-se na dívida, já que as regras estão implícitas e a incerteza aumenta os laços sociais, pois há mais liberdade ao reduzir o sentimento de obrigação.

Existe, portanto, liberdade na dádiva, e uma relação muito diferente para com a "dimensão moral" de que fala Etzioni. Mas não é o mesmo tipo de liberdade que existe no mercado. A liberdade que se percebe aqui não se realiza na liquidação da dívida e não consiste na facilidade, para o ator, de sair da relação; situa-se, ao contrário, dentro do laço social, e consiste em tornar o próprio laço mais livre, multiplicando os rituais que visam diminuir, para o outro, o peso da obrigação no seio da relação. A dádiva é um jogo constante entre liberdade e obrigação (GOUDBOUT, 1998, p.7).

Assim, a dádiva existe em prol do laço social e da busca pelo prazer, dando a cada um a responsabilidade de responder ao outro com liberdade, sem aplicar-se uma relação fins-meios. Caeiro (2008), assim como Tenório (2008), aborda aspectos de uma economia social voltada para práticas de solidariedade, pluralismo político e cultural. É preciso haver uma identificação recíproca entre as pessoas, ou seja, uma associação entre as pessoas e com a atividade que buscam desempenhar. Há uma igualdade na divisão, entre os associados, de tudo que for excedente - propriedade coletiva dos benefícios. A economia social tem função de produzir, distribuir e regulamentar, e pressupõe:

- Finalidade deve ser a prestação de serviços aos membros dessa coletividade.
- Autonomia de gestão.
- Processo de decisão democrática.
- Priorização de trabalho e pessoas sobre capital.
- Busca do bem estar e equilíbrio social.

Nessa economia participam famílias, empresas e instituições, sejam na forma de cooperativas, mutualidades, misericórdias, instituições particulares de solidariedade social, etc.

Singer (2004) constrói as diferenças entre a formação do desenvolvimento capitalista e do solidário. Tem o capitalismo como um sistema de livre funcionamento de mercado, onde há competição

e individualismo, e a propriedade é privada. Há uma divisão de classes entre proprietários e empregados, busca pela maximização dos lucros, concorrência pelo domínio de mercado, gigantismo burocrático dispendioso e ineficiente. No entanto, a sociedade está, ao poucos, entrando em uma era de flexibilidade, permitindo o desenvolvimento solidário, onde a remuneração passa a depender dos resultados individuais, diminuindo a alienação do proletariado. Mas, principalmente, é um desenvolvimento voltado para o crescimento econômico sustentável, que procura preservar a natureza e distribuir a renda de maneira justa, sem a procura de lucro e sem privilégios de informação.

A economia solidária surgiu historicamente como reação contra as injustiças perpetradas pelos que impulsionam o desenvolvimento capitalista. Foi assim desde a primeira revolução industrial e continua sendo hoje, quando o mundo passa pela terceira. A economia solidária não pretende opor-se ao desenvolvimento, que mesmo sendo capitalista, faz a humanidade progredir. O seu propósito é tornar o desenvolvimento mais justo, repartindo seus benefícios e prejuízos de forma mais igual e menos casual (SINGER, 2004, p.11).

Além disso, Singer (2004) compara competição com cooperação e como estes modelos de desenvolvimento têm afetado a sociedade ao longo do tempo. Deixa claro que esse momento mais flexível busca um padrão de desenvolvimento mais sustentável, de maneira a combater a pobreza, descentralizar os benefícios e gerar melhor distribuição de recursos, mudando a maneira de produzir e consumir, ou seja, organizando as atividades econômicas para um desenvolvimento mais qualificado da economia.

### 3. Método

O método de pesquisa utilizado neste estudo é um estudo de caso. Conforme Cesar (2005), o estudo de caso é uma pesquisa de abordagem qualitativa, com diferentes aplicações: pode contar uma história, testar hipóteses, ser estatístico ou até mesmo servir de relato de pesquisa institucional. Como salienta a autora, o caso descreve uma situação da realidade, envolvendo um problema ou uma decisão. É didático, une fatos, opiniões e preconceitos existentes na situação analisada.

Já a coleta de dados procedeu-se através de entrevistas com o gestor (presidente) da Associação Gaúcha de Startups. Para as entrevistas elaborou-se um roteiro estruturado de questões – de elaboração própria – apresentando cinco eixos-temáticos, conforme a Tabela 1 abaixo. As entrevistas foram realizadas ao longo do segundo semestre de 2017, entre os meses de setembro e dezembro. Quanto ao tratamento e análise dos dados suscitados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo.

**Tabela 1 – Eixos-temáticos de pesquisa e conteúdo das questões para a entrevista**

<b>Eixos-temáticos</b>	<b>Conteúdo das questões</b>
<b>Sustentabilidade Econômica</b>	Finalidades e abrangência da organização Fontes de receitas Necessidades de recursos dada a finalidade e abrangência de ação da organização Ações compensar a defasagem (se houver) entre as necessidades e as receitas disponíveis
<b>Processo de gestão</b>	Formação da organização Lideranças notórias/percebidas Planejamentos (estratégico ou plano de ação anual, planos de menor escala temporal) Formas de controle de gestão/finalístico Controles financeiros (orçamento anual e fluxo de caixa) Socialização dos processos e dos resultados Accountability
<b>Transparência na relação com todos os parceiros (stakeholders)</b>	Relações com os diferentes stakeholders Reunião, interferência e integração com stakeholder Comunicação de relatórios (de gestão, prestação de contas dos projetos, demonstrativos contábeis e outros documentos) Participação dos stakeholders em ações da gestão da organização
<b>Relação com políticas públicas e outros projetos</b>	Execução de políticas públicas Formas de contratação governamental Estrutura dos contratos – tempo e histórico de contratação
<b>Formação e integração na AGS</b>	Contribuições para o sistema de startups no RS.

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

#### 4. Resultados e discussões

Os resultados a seguir são apresentados em conformidade com a ordem que se apresentam os cinco eixos-temáticos das entrevistas, a saber: 4.1 Sustentabilidade econômica; 4.2 Processo de gestão; 4.3 Transparência na relação com todos os parceiros; 4.4 Relação com políticas públicas e outros projetos; e 4.5 Formação e integração da AGS.

##### 4.1 Sustentabilidade econômica da AGS

O objetivo maior da AGS é contribuir para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor digital no Rio Grande do Sul através de eventos, capacitações, parcerias, entre outros, fortalecendo e desenvolvendo todos os empreendimentos digitais surgidos no Rio Grande do Sul. Hoje, a associação conta com mais de quinze voluntários que não trabalham em tempo integral, mas somente no período que possuem disponível ao longo de suas agendas rotineiras.

Diferente de algumas ONGS e órgãos do RS, a AGS não possui nenhum tipo de receita financeira. Para tornar possíveis seus projetos, a AGS conta com a adesão voluntária de pessoas que

desejem oferecer sua força de trabalho em prol do objetivo da organização, e de empresas que concedam espaços ou mão de obra qualificada quando necessário. Para manter os voluntários engajados, a AGS faz baixas demandas, contando com uma quantidade de pessoas suficiente para atender as demandas emergentes. No futuro, a AGS pretende se monetizar a partir da venda de dados e de informações sobre empresas. Dados estes que não serão específicos ou irão expor as startups em particular, mas que apresentarão somente um cenário geral da situação dos empreendimentos digitais em Porto Alegre. Com suas parcerias, hoje a AGS não possui nenhum custo para desenvolver produtos ou serviços como promete aos seus associados e é através do voluntariado que a organização consegue evitar déficits financeiros.

Os participantes passam também a fazer parte de um grande networking empreendedor no Estado, ao mesmo tempo em que ganha um reconhecimento pelo trabalho desenvolvido das empresas participantes e filiadas.

A AGS prefere trabalhar com a ausência de fluxo monetário dado o trabalho extra que traria para presidentes, diretores, e demais responsáveis. Isso porque demonstrações contábeis acarretariam em uma gestão financeira, através de relatórios públicos, uma área de contas a pagar e receber etc. Assim, a associação prefere não lidar com fluxos de caixa para não demandar pessoas focadas nisso, apenas no corebusiness em si. Além disso, eles não cobram dos respectivos novos membros e associados pois assim a taxa de inscrição seria reduzido, e os atuais membros deles sairiam da organização, estruturando o networking entre si por eles mesmos.

Dessa forma, todas as suas ações são desenvolvidas através de parcerias. Quando há a presença de verba ou doações para a execução de algum evento, essa verba fica como responsabilidade do diretor responsável pelo projeto que recebe a doação, sendo este responsável por liquidar toda essa verba no evento e explicitar os gastos para a qual ela foi destinada. A organização não possui a intenção de manter reservas para caixa justamente pela burocracia e trabalho adicional gerado.

Com o propósito de incentivar o empreendedorismo digital e apoiar todas as novas empresas e as que ainda não ascenderam o suficiente para garantir sua continuidade, a AGS não cobra por nenhum dos seus serviços e, ela busca somente informações e divulgações.

## **4.2 Processos de gestão**

O Presidente, François Holl, conta a história da AGS de uma forma cômica: segundo ele, a organização surgiu em uma noite, em que um dos antigos diretores estruturou um grupo no whatsapp, adicionou outros 12 amigos a este grupo e começou a reclamar da ausência de representação à Startups em Porto Alegre, comparando, ao mesmo tempo, como esse ecossistema é funcional e com forte



presença em São Paulo. A Partir da crítica desse primeiro futuro-diretor, o grupo decidiu montar a associação. Nessa noite eles definiram os passos que cada um dos ingressantes iria tomar para começar a associação e as primeiras necessidades a serem supridas. Após um mês, desses 12 amigos, somente 4 continuaram tocando o projeto. E são esses quatro que marcam presença na AGS até o atual momento também.

Esses quatro restantes do grupo fizeram os projetos necessários para dar vida à AGS, marcaram e compareceram às reuniões. Eles são vistos como pessoas que acreditaram na importância de ter o ecossistema de startups no RS, pessoas que achavam que ninguém além deles conseguiria e teria disposição para representar as startups em Porto Alegre (inicialmente) e no RS (posteriormente). Assim, eles decidiram montar a associação inicialmente para ajudar, pois esses membros já eram proprietários de STARTUPS e estavam bem cientes das dificuldades e desafios que este tipo de negócio enfrenta em sua fase inicial.

Logo, tiveram vontade e disposição para, inicialmente, montar uma organização que iria ajudar apenas com a mentoria deles, mas que foi crescendo, e que hoje consegue ajudar de outras formas, visando crescer ainda mais no futuro.

O atual presidente não fazia parte da organização quando a AGS se formou, mas foi através do networking e conhecendo outros empreendedores que François aderiu à AGS. E é dessa forma que hoje as demais novas startups passam a fazer parte da AGS: através de parcerias e buscando qualquer tipo de apoio ou mentoria.

Dessa forma, conforme a estrutura da AGS por diretoria dá-se o planejamento estratégico da empresa dividido nas áreas e com os objetivos propostos conforme segue (Quadro 1):

**Quadro 1 - Projetos da Associação Gaúcha de Startups**

<b>Divisão de Empreendedores</b>	Área responsável por atrair mais empreendedores para a AGS! Os voluntários dessa divisão são responsáveis por criar estratégias e executar ações para que mais empreendedores saibam o que a organização está fazendo e que novos associados recebam benefícios exclusivos.
<b>Divisão de Parcerias</b>	Responsável pela atração de novos parceiros da AGS! Os voluntários dessa divisão se relacionam com os maiores players do mercado para construírem parcerias de crescimento da AGS e oferecer mais benefícios para os empreendedores.
<b>Divisão de Projetos</b>	Responsável pela criação de projetos de alto impacto. Os voluntários dessa divisão criam e executam projetos, além de fazer a interligação com as demais divisões da AGS.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).



Esses projetos são os pilotos principais para que a AGS consiga e continue a oferecer seus produtos e a atrair novos membros e parceiros. A partir disso, seus resultados normalmente são voltados a uma dessas três áreas, logo, para comunicar à equipe ou aos demais membros da AGS, são utilizados as ferramentas de whatsapp, rocket chat, facebook e emails. Contudo, quando se trata dos projetos desenvolvidos pelos diretores, não há ferramentas de gestão centralizadas, de forma que cada gestor decide por si qual e como utilizar.

Para manter sua organização e gestão dos seus processos, a AGS conta com uma estrutura hierárquica bem definida e com decisões horizontalizadas em nível de presidência e diretoria. Através de estatutos e contratos, fica definido que o presidente e o vice-presidente são eleitos por votação de toda a equipe de diretores. Quando selecionados, eles passam a serem os responsáveis pela organização, e após a eleição, eles nomeia a nova equipe de diretores da AGS. O quesito de eleições da AGS foi desenvolvido através de tradição, ou seja, após ser fundada, o primeiro presidente permaneceu em seu cargo por dois anos, até que optou por sua própria saída, ao entender que o seu perfil não atenderia mais devidamente o momento em que a AGS se encontrava. Após dado seus projetos e objetivos como concluídos para a organização, o ex-presidente optou pela sua retirada após dois anos. Com isso criou-se a tradição em que o presidente terá 2 anos de cargo na AGS, e deverá construir legados positivos para a gestão seguinte. Essa decisão foi unânime entre o atual presidente e diretores, devido ao fato de todos considerarem ser esse período de tempo o mais saudável para a organização se renovando a cada dois anos.

Com decisão horizontalizada, a AGS trabalha de forma que cada diretor define o projeto que deseja implementar em algum período de tempo que também é decidido em equipe. Esse projeto é aprovado ou reprovado através de uma pequena modificação na metodologia de sete chapéus. Para a AGS, essa decisão de aprovação ou reprovação de projetos funciona da seguinte maneira:

Todos os membros a nível gerencial (diretores, presidente e vice-presidentes) deverão apresentar a proposta de um projeto, com um objetivo claro. O responsável terá direito à um pitch de cinco minutos explicando as razões que acredita ser importante a implementação do seu projeto. Após a apresentação de todos os projetos, cada membro é obrigado a apontar um ponto positivo para a implementação do projeto, e um ponto negativo o qual o projeto não deveria ser implementado. Após a participação de opinião de todos os membros, o presidente junto com a sua equipe decide se esse projeto deverá ser aprovado para implementação ou não, tendo como base a opinião de todos os membros que estão presentes e apresentando projetos.

Quando aprovado, portanto, o projeto passará a ser de responsabilidade do diretor que o apresentou e o defendeu. Quanto ao monitoramento do progresso do projeto, ele também é feito pelo

próprio diretor, que será o responsável para apresentar os resultados e apresentar o andamento deste projeto para a equipe. Nenhum membro envolve-se nesse momento, de forma que cada área\diretoria atua como uma célula independente.

O papel majoritário do presidente, em nível gerencial e de gestão de equipe, é mediar e lidar com os conflitos. O presidente é o principal responsável por desligar um membro da AGS caso este não esteja atuando de forma ética.

Quando há discordância de grupo, ou conflito entre eles, o presidente possui o papel de intrometer-se na conversa e mediar a discussão ou dá-la por finalizada, caso entenda que a mesma não esteja agregando ao desenvolvimento dos projetos ou da equipe. Além disso, o presidente age como mentor e mediador no momento de desenvolvimento de projetos. É ele quem faz questões relevantes e realmente ajuda os diretores a decidirem se o projeto está em um caminho certo.

Ademais, o presidente considera o clima decisório da AGS fácil de mediação, e que os participantes possuem total liberdade para propor ideias sem ser julgado. Segundo o presidente, a principal forma de se ter um processo decisório com pessoas engajadas e que seja simplificado é ter uma equipe que busca o resultado, e que possua a experiência devida. A intenção é trazer pessoas para a AGS que realmente estejam conectadas com o propósito da organização e dispostas a cederem seu tempo para ajudar os empreendimentos no Rio Grande do Sul.

Em termos de controle e acompanhamento de trabalho, como dito anteriormente, cada diretor será responsável por acompanhar o seu projeto e apresentar seu progresso para toda a equipe. Dessa forma, não há rotinas pré-definidas ou forma de execução de cada atividade, apenas metas a serem concluídas. Quanto ao monitoramento dos projetos, o presidente afirma que não fiscaliza o andamento individual de nenhum, de forma que ele deixa clara a expectativa que se gera em cada pessoa assim que ela se torna diretora do setor e que ela precisa apresentar resultados em sua área. É pré-definido por todos que os voluntários (hierarquicamente localizados logo abaixo dos diretores) não tenham obrigações e responsabilidades pesadas, nem obrigações morais com a AGS. Dessa forma, para manter-se como um diretor da AGS, o presidente afirma que há a necessidade de fazer entregas referentes ao projeto escolhido. Caso o responsável não esteja fazendo entregas em um longo período de tempo, o mesmo é destituído da sua responsabilidade.

Quanto às obrigações formais e reuniões periódicas, há reuniões extraordinárias uma vez por mês, onde todos os diretores deverão estar presentes, para definições, acompanhamentos, e para a resolução de assuntos urgentes em equipe. A cada dois anos há uma reunião para eleição de novo presidente e vice-presidente. E quanto à deliberação sobre uso de fundos e reservas, ainda não existem, mas o presidente afirma que assim que houver seguirá a mesma definição atual que é de utilizá-las em

consenso, e agendar reuniões para tomarem a melhor decisão viável.

### **4.3 Transparência na relação com todos os parceiros**

Hoje os principais stakeholders da AGS são, de fato, os parceiros que concedem para ele espaço aos eventos e os associados, que concedem benefícios para outros futuros associados. Dessa forma, nos quesitos financiamento, capacitação e troca de conhecimento, participação de resultados e na gestão, cessão de espaços e equipamentos, ou outras colaborações, temos que:

- Com o Governo, a única relação é de concessão de espaços e a possibilidade de influenciar em novas políticas para beneficiar, estimular e desenvolver startups no RS.
- Empresas Privadas: Financeiramente estas concedem descontos para membros em produtos, ajudam a AGS em capacitações e trocas de conhecimentos, e fazem indicações para investidores, geram leads, geram negócios e parcerias.
- Outras ONGS: ajudam com capacitação e troca de conhecimento, ajudam na gestão, e com programas de aceleração.
- Universidades: ajudam com espaços, capacitação e troca de conhecimento.
- Sindicatos ajudam assim como universidades
- Pessoas físicas em geral normalmente ajudam com espaços
- O público beneficiado ajuda concedendo descontos, espaços, capacitações, networking e geram novos clientes.

A reunião com os stakeholders é muito variada, sendo o SEBRAE semanalmente, por causa de projetos em comum, demais parceiros são conforme demanda. A empresa não repassa relatórios e também não permite que esses stakeholders participem da gestão. Até o momento, a organização não participa de nenhuma política pública e não teve seu projeto aprovado junto ao governo. A mesma não entrou em detalhe sobre.

### **4.4 Relação com políticas públicas e outros projetos**

A organização foi constituída e alicerçada por iniciativa particular e individual de 12 membros que compunham a diretoria inicialmente. Dessa forma, ela não surgiu por editais ou por demanda de poder público, não trabalhando atualmente com nenhuma fonte de financiamento ou receita. Os seus integrantes, nenhum, recebem apoio assistencial ou auxílios governamentais. O motivo para isso, afirma o presidente, é por ter uma equipe formada por empreendedores, que adquirem suas receitas de suas empresas particulares.

Quanto ao envolvimento com a Economia Solidária em si, não apenas oferecendo seus produtos

e serviços, que estão inseridas nas características da teoria de Economia solidária, a equipe também participa de muitos eventos que se enquadram no tema. Possuem forte relacionamento com Sindicatos, com diferentes classes e com a frente parlamentar gaúcha.

#### **4.5 Formação e integração na AGS**

Hoje a organização não possui nenhum processo padrão de integração do novo membro ou participante, nem treinamento para a área ingressada. A organização, por estar num momento muito inicial, já procura membros que possuem experiências específicas que atendam as demandas, para não precisar investir em desenvolvimento formal. Como a AGS concede alguns cursos e mentorias, os integrantes são livres para participar desses processos quando ocorrem e capacitarem-se.

A partir da causa social a qual a empresa atua, conforme anteriormente apresentado, suas razões por trás disso é a crença em ser benéfico para o RS possuir um ecossistema grande de startups que cresce, gera empregos, desenvolve tecnologia e P&D para o estado.

A AGS busca uma transformação econômica, por lançamento e a criação de empregos, empresas e indústrias novas de alta tecnologia. Com isso vem certa transformação social, pois isso muda também o tecido e os empregos se tornam de alto nível. Como exemplo, o presidente trouxe a possibilidade de transformação que ocorreria se conseguissem fazer no quarto distrito o HUB para startups, mudaria completamente a cara do quarto distrito da cidade de Porto Alegre. Segundo ele, isso traria uma mão de obra mais qualificada, teria pessoas mais jovens e mais educados do que a média, criando empresas e empregos novos no local, no bairro, cidade. A AGS acredita que a aposta no empreendedorismo é uma aposta numa certa transformação econômica e social de uma comunidade.

Hoje, segundo o Presidente, o principal objetivo da AGS é causar impacto, querem ver mais startups crescendo no Rio Grande do Sul. Para o presidente, o ideal seria que daqui dez anos a AGS não tivesse mais necessidade, pelo fato de eles mesmos terem cumprido sua própria missão.

#### **5. Considerações finais**

Como visto as Organizações Não Governamentais não representam o interesse particular de um grupo específico, nem tratam de seus interesses próprios. Ao contrário, trabalham com determinadas causas que são tratadas universalmente (TUDE; RODRIGUES, 2007). Em contato próximo e direto com a AGS (através de entrevistas com o presidente) este estudo de caso permitiu observar o impacto que a AGS causa na sociedade, promovendo novos empregos, o desenvolvimento social, impulsionando novas tecnologias, desenvolvendo sociedades e ecossistemas, e fomentando o empreendedorismo e o suporte ao mesmo em uma região que realmente necessita um agente impactante

e com esse papel de atuação. A associação é composta de empreendedores e busca atender outros empreendedores que precisam de ajuda ou que estão iniciando uma Startup, oferecendo benefícios gratuitos para os associados, além de atuar como uma vitrine digital para startups, empresas, investidores, workspaces, incubadoras, universidades, ajuda com parcerias, entre outros.

Por ser nova no terceiro setor gaúcho, a AGS ainda apresenta fragilidades organizacionais que perpassam a gestão de seus processos e a gestão de diferentes recursos, materiais e/ou humanos. Apesar de suas fragilidades internas, a instituição visa o progresso, buscando pessoas voluntárias que se identifiquem com a causa defendida e que acreditem no empreendedorismo e na inovação como forças motrizes para o desenvolvimento do estado do Rio Grande do Sul.

Como limitação de pesquisa aponta-se a ausência de dados estruturados capazes de fornecer subsídios para uma análise quantitativa da evolução da AGS em seus negócios e o impacto gerado sobre a sua atuação e a atuação dos agentes envolvidos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Mário Aquino. Terceiro setor: as origens do conceito. **ENANPAD–Encontro anual da Anpad**, v. 26, 2002.
- CALEGARE, Marcelo Gustavo Aguilar; SILVA JUNIOR, Nelson. A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. **Revista Psicologia Política**, v. 9, n. 17, p. 129-148, 2009.
- CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos, São Paulo-Brasil**, v. 1, n. 1, p. 1, 2005.
- DOWBOR, Ladislau. **Políticas Sociais e transformação da sociedade**. 2013.
- FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor**. Universidade de São Paulo, 1999.
- FERNANDES, Rubem César. O que é o terceiro setor?. **Revista do legislativo**, Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997.
- GOUDBOUT, J. T. Introdução à dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 13 n. 38. São Paulo. Out. 1998.
- MURARO, Piero; LIMA, José Edmilson de Souza. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista FAE**, v. 6, n. 1, p. 79-88, 2003.
- POLANYI, Karl. **A grande transformação**. Rio de Janeiro, Elsevier 2012.
- Ribeiro, M. & Marques, S. (2002). **Uma leitura das ONGD portuguesas no início do século XXI: trajetória e dinâmicas**. Lusotopie, 131-143.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Revisitando o conceito de gestão social. In: SILVA JR., Jeová Torres et al. (orgs.) **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa universitária, 2008

TUDE, João; RODRIGUES, Grace KM. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In: **VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe**. Anais Eletrônicos. Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA. 2007.