Plano de Negócios

(Versão Preliminar)

OBSERVATÓRIO
DA GOVERNANÇA
DAS ÁGUAS

Elaborado por Sense-Lab
(www.sense-lab.com)

Sense·Lab
Social Innovation Strategy

OBSERVATÓRIO
DA GOVERNANÇA
DAS ÁGUAS

Índice

1. SUMÁRIO EXECUTIVO 3

2. CONTEXTUALIZAÇÃO 4

3. ANÁLISE DE MERCADO E AMBIENTE 6

4. PLANO ESTRATÉGICO E ESCOPO DE ATUAÇÃO 8

5. GOVERNANÇA E ESTRUTURA DE OPERAÇÃO 13

6. COMUNICAÇÃO 21

7. PLANEJAMENTO FINANCEIRO 23

8. ANÁLISE DE RISCOS 27

9. PLANO DE LANÇAMENTO 32

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócios é uma ferramenta de planejamento, gestão e estruturação do Observatório da Governança das Águas, uma organização que, apesar de sua história de mais de 10 anos, ainda está dando os seus primeiros passos rumo a sua formalização e organização de seus mecanismos de funcionamento. Enquanto um plano de negócios tradicional possui diretrizes claras e formatos consolidados, deve estar claro que o trabalho aqui apresentado apresenta em sua essência diferenças fundamentais em relação a esses modelos tradicionais. A primeira diferença essencial é que o OGA é uma organização que nasce no contexto do terceiro setor, com missão e objetivos de uma organização sem fins lucrativos. Mais do que isso, a iniciativa nasce de forma descentralizada e sem uma estrutura clara de comando. Trata-se, portanto, mais de uma rede do que de uma organização em si. Este aspecto nos leva para a segunda diferença: desde seu primeiro passo, a construção do plano de negócios teve como premissa básica que o processo fosse em sua essência participativo, devendo ser cocriado pelas diferentes partes interessadas. Esses aspectos levam a algumas considerações sobre este documento:

- Existe um desafio considerável em construir um plano de negócios sem uma liderança definida e em paralelo com o nascimento da estrutura de tomada de decisões da organização em questão;
- Foram aproveitados aspectos relevantes de um plano de negócios, mas sempre os trazendo para o contexto e condições de contorno específicas deste projeto;
- O plano está em fase de construção. Este documento é uma versão preliminar, elaborado com os recursos e informações disponíveis até o momento, devendo portanto ser considerado uma etapa intermediária de um processo em andamento, que necessariamente precisa de aprimoramento e maturação para se tornar relevante.
- Os próximos passos para o amadurecimento deste plano devem envolver pesquisas mais aprofundadas sobre fontes de financiamento e modelos de governança adotados por outras organizações e etapas adicionais de colheita das diferentes perspectivas das partes interessadas no processo.

Esta primeira versão do plano de negócios, além da retomada das principais definições de trabalhos anteriores, em especial o Documento Base e o estudo da FGV, tem como pontos centrais a propostas de modelos de governança, da estrutura de operação e do planejamento financeiro. As propostas para esses três aspectos devem em breve ser

unificadas em uma proposta final de atuação a ser validado em uma assembleia geral das organizações que aderiram ao OGA.

São pontos secundários deste documento, por sua pouca profundidade até o momento, a sugestão de fontes de financiamento, o plano de comunicação e a análise de ambiente. Recomenda-se o aprofundamento também destes pontos.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A criação da Política Nacional de Recursos Hídricos é um tema relativamente novo no Brasil. Conta com 19 anos de existência. Os desafios que ela se propõe a equalizar são colossais em um país com as características e dimensões continentais como o Brasil. A legislação está baseada em um sistema complexo e ousado, que demanda uma forte articulação entre diferentes esferas[1]. No entanto, os avanços que a legislação trouxe ao setor são extremamente relevantes.

Nesse contexto, foram criados dois documentos que norteiam o trabalho do OGA. O primeiro, “Reflexões e Dicas”, criado em 2005, apresentou a necessidade de criar indicadores de monitoramento do SINGRERH. Nele são propostos um conjunto de aspectos que devem ser observados pelos gestores, membros das instâncias de gestão e pela sociedade de uma forma geral[1].

O segundo, elaborado em parceria com a Fundação Getúlio Vargas e a contribuição de dezenas de atores do SINGERH, aponta, entre outras recomendações, a construção de um instrumento de monitoramento do sistema através de um Observatório[1].

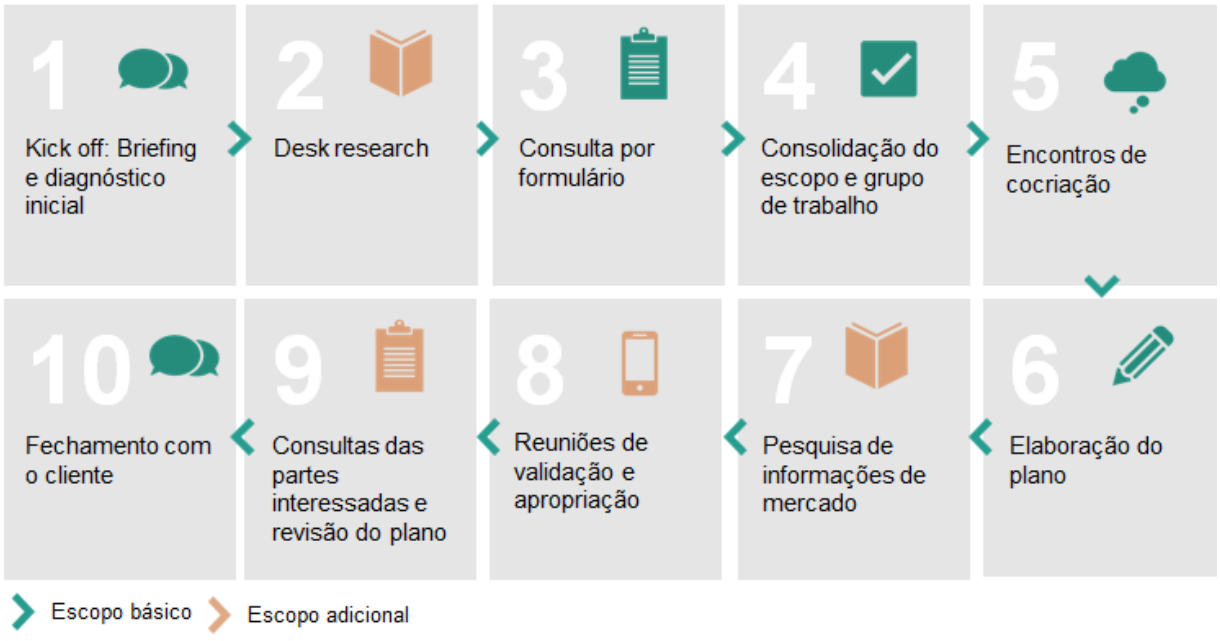
Nessa conjuntura, nasce o Observatório da Governança das Águas em 2005, com a visão de que é necessário verificar se o sistema está cumprindo seu papel diante de sua finalidade. Esse espaço se caracteriza pela participação de diversos atores do setor, que de forma participativa iniciam as primeiras analises do SINGRERH.

Em 2015, o OGA elaborou seu documento base, definindo sua missão e inicia a organização das ações em linhas temáticas. Esse documento, em conjunto com um estudo realizado pela FGV, passou então a ser utilizado como referência para as ações do OGA.

[1] Trecho baseado no Documento Base de Criação do Observatório da Governança das Águas do Brasil

Até o presente momento o OGA não foi formalizado e não possui uma governança estabelecida. A partir da percepção de que um maior planejamento será necessário para operar, financiar e gerir a organização para que esta possa cumprir seus objetivos de forma efetiva, iniciou-se em abril de 2016 um trabalho de construção do plano de negócios apresentado de forma preliminar neste documento. Sabendo que o OGA não é uma iniciativa de uma única organização, mas uma construção conjunta das instituições que aderiram ao processo, optou-se, desde o início, pela elaboração de um planejamento colaborativo, cocriado pelas diferentes partes interessadas.

Para facilitar o entendimento do fluxo e do escopo do trabalho que levou a construção deste documento até o momento, o mesmo foi dividido em atividades. As atividades, por sua vez foram classificadas em “escopo básico”, necessário para realizar a entrega, e “escopo adicional”, que apesar de não ser imprescindível, contribui significativamente para a criação de um plano consistente. Idealmente todas as atividades ilustradas abaixo deveriam ser realizadas para que o plano seja estruturado sobre uma base sólida de informações e as opiniões e interesses das diferentes partes envolvidas sejam contemplados plenamente. Contudo, devido a limitações de recursos financeiros optou-se por realizar inicialmente somente o escopo básico. O fluxo de trabalho do processo completo idealizado está representado abaixo:



O trabalho foi concebido para ser executado em 4 meses, iniciando-se em abril de 2016, conforme cronograma ilustrado abaixo.

3. ANÁLISE DE MERCADO E AMBIENTE

Atualmente, o OGA possui 77 signatários. Essas instituições representam diversas áreas que compõem as partes interessadas do projeto. Podemos citar: academia (universidades), sociedade civil organizada, representante de grandes consumidores de água, comitês de bacias hidrográficas e secretarias de meio ambiente. Essa diversidade, permite uma múltipla visão sobre os desafios que necessitam ser superados e, portanto, um direcionamento a cerca das melhorias que o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGERH) deve adotar.

A estratégia de criação de observatórios vem sendo utilizado internacionalmente e nacionalmente para contribuir com a evolução de diversos temas. O que reforça que a decisão de estruturação de um Observatório de Governança da Água contribuirá de forma contundente com a melhoria do SINGERH.

Em relação ao cenário de captação de recursos para observamos as tendências descritas abaixo.

Organismos internacionais (Fundações, Governo e Agências de Cooperação)

Verificamos, ao longo da ultima década uma forte desaceleração de investimento no Brasil. Os organismos internacionais fecharam as linhas de investimento no país. Poucos mantem o aporte e os que continuam aportando estão focando principalmente no bioma da Amazônia. Uma outra transformação importante foi a mudança de foco. Antes existiam muitos recursos para *advocacy* e formação de lideranças, que tem como característica um investimento de longo prazo. Hoje os aportes em projetos focam em ações de curto prazo com resultados quantitativos. É importante entender essa mudança ao se estruturar uma estratégia de abordagem desses atores.

Campanhas de crowdfunding

Apesar de ainda pouco difundida no Brasil, a prática de financiamento coletivo já apresenta resultados expressivos. Esta pode ser uma ferramenta interessante a ser incorporada em uma estratégia de captação. O tema de gestão das águas vem ganhando importância na sociedade devido ao colapso de fornecimento de água para a população de diversas grandes cidades do Brasil. Evidentemente, a questão de gestão de recursos hidrográficos ultrapassa a questão do racionamento de água para a população urbana.

Articulação com Secretárias e Ministérios

Os diferentes entes públicos oferecem diversos programas e projetos que disponibilizam recursos para a atuação da sociedade civil. No curto prazo esses recursos deverão sofrer cortes e apresentar restrições de acesso devido ao déficit das contas públicas nacionais e estaduais e o consequente ajuste fiscal.

Editais Públicos e Privados

Com o agravamento do déficit publico são cada vez mais raros os editais públicos, muitos se baseiam em repasse de recursos via leis de incentivo dos impostos das estatais. Mas ainda existem boas oportunidades com editais da Petrobras, Fundação Banco do Brasil, Banco Caixa Econômica Federal, entre muitas outras. No setor

privado, a crise econômica vem corroendo as verbas destinadas a financiar projetos. Assim como o setor público, temos um aporte significativo via leis de incentivo.

Doação Direta de Empresas

Tradicionalmente as empresas utilizam mecanismo de edital para investir, mas existem negociações que podem ser realizadas fora desse sistema. As doações diretas representam um canal importante dentro do portfólio de captação de recursos. Esse processo é facilitado para organizações constituídas como OSCIP, já que as empresas recebem incentivos para fiscais para doações para este tipo de organização.

4. PLANO ESTRATÉGICO E ESCOPO DE ATUAÇÃO

O Observatório da Governança das Águas tem como foco ser um instrumento de articulação de uma rede de instituições na produção e disseminação de informações sobre a gestão integrada e participativa dos recursos hídricos brasileiros. Seu objetivo maior é contribuir para que o SINGREH alcance a sua finalidade de assegurar água em quantidade e qualidade para as atuais e futuras gerações através da implementação dos seus instrumentos, do funcionamento satisfatório de suas instâncias e pela articulação permanente com as políticas correlatas.

Deve, assim, servir para assessorar a tomada de decisões estratégicas pelos gestores e instâncias deliberativas e também apoiar o debate qualificado sobre o tema a partir da disponibilização de informações que permitam acompanhar a evolução do sistema, sua implementação e resultados alcançados, assim como os entraves e obstáculos que se apresentam diante disso.

4.1. Missão, Princípios, Objetivos e Atividades

A missão do OGA é gerar, sistematizar e difundir informações das práticas de governança das águas pelos atores e instâncias do SINGREH, por meio do acompanhamento de suas ações. Cabe observar que a palavra observatório deve ser sempre que possível acompanhada do termo governança.

O Observatório da Governança das Águas deve ser regido pelos seguintes princípios:

- A água possui valor estratégico para a sustentabilidade social, econômica e ambiental.
- Fortalecimento do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos
- As instâncias de participação da sociedade, Conselhos e Comitês de Bacias, são partes fundamentais à gestão.
- A disponibilização e transparência das informações são essenciais à gestão dos recursos hídricos.
- Acompanhamento do processo de disseminação de informações e feedback para os gestores das águas e população.
- Avaliação da perenidade das ações dos vários componentes do SINGREH, assim como a factibilidade do processo de planejamento e ação de médio e longo prazo.
- Valorização do poder de decisão dos colegiados para questões estratégicas de gestão das águas. (CBHsx Comissões de crise).

4.2. Objetivos

São objetivos específicos do Observatório das Águas do Brasil:

- Identificar o rol de indicadores de monitoramento do SINGREH.
- Contribuir para que a gestão integrada dos recursos hídricos alcance os seus objetivos previstos na Lei das Águas (Lei No. 9433/97).
- Influenciar a integração da gestão de recursos hídricos com as demais políticas afins.
- Garantir a temática da água na agenda estratégica da sociedade brasileira.
- Influenciar para que as políticas públicas relacionadas com o tema da gestão de recursos hídricos possuam planos e projetos com indicadores e metas claramente definidos.
- Acompanhar a transparência e a disponibilidade do Sistema de Informações sobre Recursos Hídricos.
- Contribuir para que os colegiados de bacia desempenhem papel central na gestão.
- Criar instrumentos para que os resultados do observatório alcancem os órgãos gestores e a sociedade, por meio da divulgação periódica do relatório dos indicadores.

4.3. Atividades

O Observatório das Águas deve ter foco em quatro linhas de monitoramento:

A) Implementação dos Instrumentos de Gestão

Os instrumentos previstos nas Leis de Recursos Hídricos vêm sendo implementados em diferentes ritmos. Além de acompanhar a implementação dos referidos instrumentos, sua instituição e regulamentação, caberá o desenvolvimento de indicadores que permitam avaliar os seus impactos e resultados, identificando acertos e empecilhos na sua utilização, assim como a identificação de outros instrumentos de caráter regional ou local estratégicos para lidar com situações peculiares. Alguns indicadores sugeridos para tanto deverão buscar informar como estão se dando:

- Elaboração e Implementação dos Planos de Bacias Hidrográficas: definição de metas, instrumentos de monitoramento, responsabilidades na execução.
- Implementação dos instrumentos de Outorga, Cobrança, Enquadramento, Licenciamento Ambiental e Sistema de Informações: estágio, resultados alcançados.
- Identificação e acompanhamento de outros instrumentos de caráter estratégico para a gestão das águas (Plano de Contingência hídrica, Plano de Margem, etc.).

B) Integração da Gestão de Recursos Hídricos com a Gestão Ambiental

A gestão plena dos recursos hídricos pressupõe uma articulação estreita com outras políticas, em particular com a gestão ambiental. Grande parte dos problemas verificados na situação dos recursos hídricos possui relação de causa-efeito com a gestão do uso dos outros recursos naturais.

O acompanhamento na evolução dessa articulação pode se dar observando:

- Ações pactuadas e coordenadas pelo organismo coordenador do Sistema.
- Estabelecimento de metas comuns aos dois sistemas.
- Participação nas instâncias colegiadas existentes nos dos dois sistemas definindo ações conjuntas.

B2- Integração da gestão dos recursos hídricos com as políticas setoriais

Articulação e estabelecimento de nexo entre os Planos de recursos hídricos com outras políticas setoriais relacionadas como energia, segurança alimentar, saneamento, planejamento do uso e ocupação do solo, entre outros.

C) Funcionamento dos Comitês de Bacias Hidrográficas

Os Comitês de Bacias Hidrográficas, já criados em grande parte do país e com diferentes níveis de funcionamento, constituem a essência da gestão participativa dos recursos hídricos. Fortalecer tais instâncias é essencial para que haja apropriação da gestão da água pela sociedade e o Estado assuma o seu papel esperado como gestor dos recursos hídricos.

Acompanhar a existência e o funcionamento dos Comitês de Bacias, apontando dos seus sucessos e dificuldades, poderá auxiliar no fortalecimento de ações de comunicação, capacitação, qualificação e fiscalização e suporte técnico-gerencial para o seu funcionamento.

Alguns indicadores podem auxiliar nessa ação:

- Implementação de projetos, ações, deliberações.
- Grau de cumprimento das atribuições legais
- Disponibilização da informação
- Participação da sociedade: considerando alternância, diversidade, qualificação, efetividade, representatividade/legitimidade.
- Participação dos demais segmentos.
- Capacidade de resposta em situação emergencial.
- Monitorar os conflitos pelo uso da água.

D) Os Órgãos Gestores de Recursos Hídricos

Sendo responsáveis pela implementação e funcionamento do Sistema, tanto no nível nacional quanto estadual, os órgãos gestores, apoiados pelos Conselhos de Recursos Hídricos, são peças fundamentais na garantia da implementação dos instrumentos de gestão e no funcionamento da burocracia estatal necessária ao funcionamento das demais instâncias do SINGREH. Entretanto observa-se que os órgãos gestores sofrem descontinuidade, nem sempre estão aparelhados para o cumprimento de sua missão institucional e ficam a mercê das mudanças políticas na maioria dos Estados brasileiros.

O Acompanhamento dos órgãos gestores permite expor os seus avanços e insucessos, possibilitando à sociedade cobrar do Estado o seu melhor aparelhamento e qualidade no seu funcionamento.

- Estruturação dos órgãos Gestores: equipes técnicas, capacidade operativa.
- Recursos financeiros existentes, disponibilizados e aplicados.
- Articulações e atuação coordenadas com outros órgãos estatais.
- Relação com a sociedade: transparência nas informações.
- Acesso dos Comitês às informações dos órgão gestores.
- Difusão e comunicação da gestão com a sociedade.

Produtos

No cumprimento de sua missão, o OGA deverá produzir informações de qualidade (indicadores, análises críticas e diagnósticos) fundamentadas em métodos científicos podendo, inclusive quando necessário, produzir dados primários a através de pesquisas especializadas. Para tanto deverá criar uma rede de parcerias com produtores de dados e informações (órgãos governamentais gestores de recursos hídricos e do meio ambiente, outros órgãos setoriais da administração pública, institutos estatísticos, órgãos de pesquisa, ONG entre outros). Os dados e informações coletados deverão ser estruturados, processados através de publicações centradas em indicadores e outros relatórios, incluindo a atualização periódica do termômetro de governança, e disponibilizadas em sites eletrônicos e redes sociais. Outros produtos, como um ranking por bacias hidrográficas, poderão ser desenvolvidos de modo a permitir comparações entre os diferentes estágios de evolução da implementação do sistema por bacias e/ou regiões hidrográficas.

Observações feitas junto a outros observatórios permitem sugerir que o percurso da informação a disponibilizar passe por:

a) Definição dos temas em discussão entre os membros de um Colegiado Gestor;
b) Realização de estudos, pesquisas e levantamento de dados;
c) Elaboração de textos por especialistas;
d) Realização de oficinas temáticas para discussão dos produtos apresentados pelos especialistas;
e) Formatação em produtos a serem disseminados: publicações impressas, disponibilização em web site.

5. GOVERNANÇA E ESTRUTURA DE OPERAÇÃO

A governança do Observatório, assim como a estrutura operacional que dela deriva, estão em construção através de um processo colaborativo que tenta contemplar, dentro do possível, a visão e aspirações de todas as organizações signatárias. São aqui apresentados 4 modelos de governança e 2 possíveis estruturas de operação, ressaltando que a estrutura depende da definição da governança. Sendo assim, as os cenários apresentados buscam atender os principais pontos de convergência entre os 4 modelos.

5.1. Governança

Optou-se por apresentar aqui os 4 modelos de governança sugeridos, devendo-se convergir para um modelo único ao longo da próxima fase do projeto (segundo semestre de 2016).

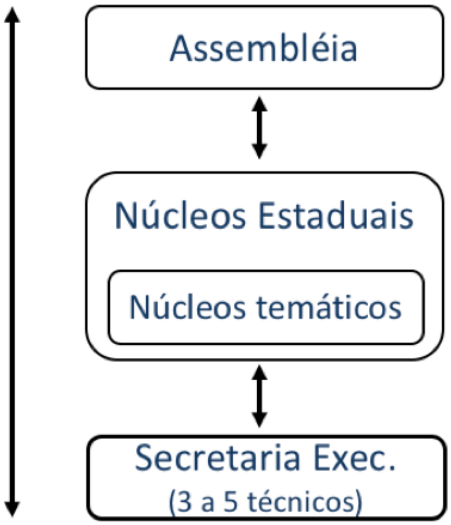
Abaixo estão descritos os modelos propostos.

Modelo de Governança 1

O primeiro modelo de governança propõe a criação de um núcleo executivo no curto prazo com foco em:

- Coordeção e conclusão do Relatório Zero e sua análise;
- Articulação e Captação de Recursos;
- Definir bases de Governança para o OGA, incluindo princípios e protocolos de responsabilidade, além do processo decisório da organização.

No médio prazo o modelo prevê a criação de uma secretaria executiva profissionalizada, composta por 2 a 5 técnicos, e núcleos estaduais e temáticos. O desenho básico da governança de médio prazo está ilustrado abaixo, com a assembleia geral tendo a atribuição de eleger os núcleos estaduais e temáticos e a secretaria executiva.



Modelo de Governança 2

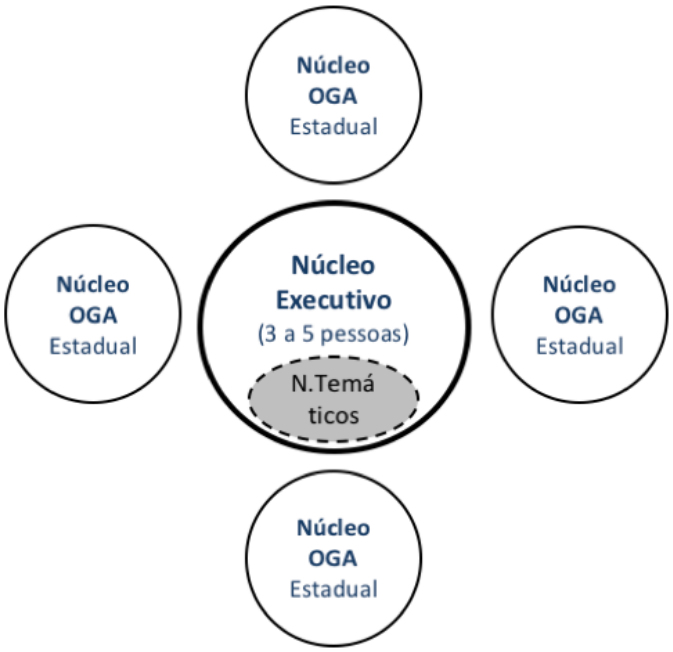
O segundo modelo de governança também propõe a criação de um núcleo executivo no curto prazo, tendo este como principais atribuições:

- Coordenação da conclusão e análise do Relatório Zero;
- Gestão da comunicação da rede;
- Gestão do calendário de reuniões dos membros.

No médio prazo deve ser criado o Núcleo Executivo definitivo, composto por 3 a 5 pessoas, e Núcleos Estaduais. Dentro do Núcleo Executivo podem ser criados núcleos temáticos de acordo com a demanda.

Os núcleos estaduais podem ser criados aproveitando os pontos focais existentes atualmente. A organização destes núcleos deve ser flexível e adaptada a realidade de cada estado.

O fluxo decisório proposto segue a seguinte sequência: 1) Núcleo Executivo; 2) Núcleo Consultivo; 3) Consulta aos signatários; 4) Decisões por consenso.



Modelo de Governança 3

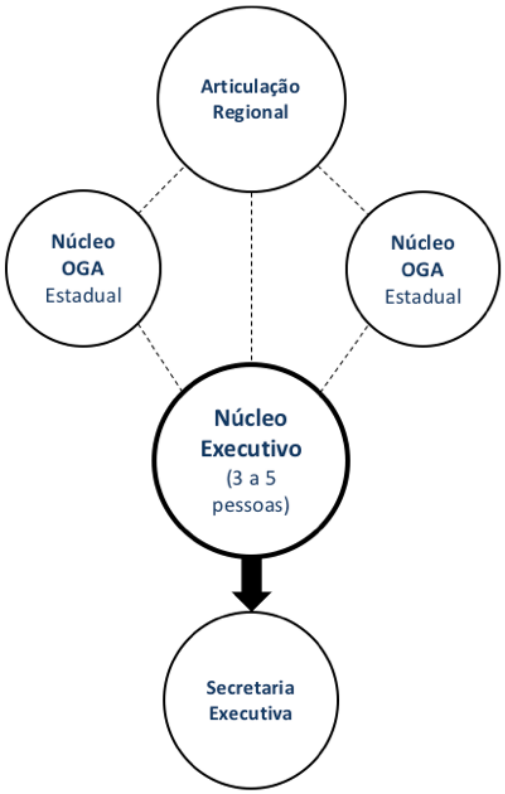
No curto prazo o modelo de governança 3 propõe a criação de um núcleo executivo voluntário, focado em:

- Coordenação, mobilização e animação da rede;
- Criação e manutenção de um plano de trabalho e agenda do Observatório;
- Coordenação da conclusão do Relatório Zero.

No médio prazo é proposta a criação de Núcleos Estaduais e mecanismos de articulação regional, além de um núcleo executivo voluntário, composto por 3 a 5 representantes dos núcleos estaduais. O núcleo executivo seria dividido em 3 núcleos temáticos:

- Mobilização – Responsável por mobilizar e manter a rede de instituições que compõem o Observatório, além de garantir o fluxo de informações entre os atores;
- Informação – Responsável por coletar, sistematizar e divulgar informações;
- Administrativo / financeiro – Responsável pela administração e gestão financeira do Observatório.

Também seria criada uma secretaria executiva profissionalizada, subordinada ao núcleo executivo. O desenho básico desta governança está representado na figura abaixo.



Modelo de Governança 4

O quarto modelo recomenda a criação de uma força tarefa voluntária de curto prazo para:

- Coordenar a conclusão do Relatório Zero e análise;
- Com base na análise do Relatório Zero, redefinir metodologia, identificar lacunas na abordagem adotada e definir estratégia de médio e longo prazo;
- Discutir indicadores e metodologia.

A força tarefa seria composta por poucas pessoas e poderia contar com recursos para consolidar e analisar dados do Relatório Zero. Em sua criação, devem ser estabelecidos prazos para as ações.

No médio prazo, este modelo propõe a criação de Núcleos Temáticos, compostos por 7 a 8 instituições signatárias cada, além de uma secretaria executiva profissionalizada.

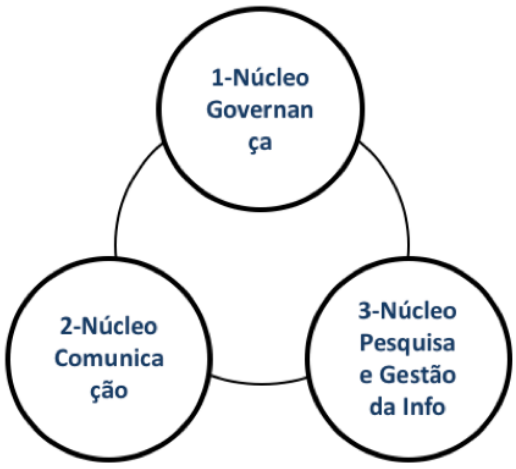
A secretaria executiva seria responsável pela administração de demandas imediatas, levantar recursos, manter um site e coordenar a rede.

Os núcleos temáticos propostos são:

- Núcleo de pesquisa e gestão da informação: Responsável por demandar pesquisas, articular colaboradores, elaborar propostas metodológicas e validar informações;
- Núcleo de governança: Responsável por cuidar das normas/princípios, propor posicionamentos do OGA e pela articulação institucional;
- Núcleo de Comunicação: Responsável pela difusão a informação e por propor formas de comunicação internas e externas.

Este modelo aponta ainda para a necessidade de definição das normas e princípios do OGA, da arquitetura do sistema, responsabilidades, formas de participação, representatividade e alternância dos núcleos.

A tomada de decisões poderia se dar por assembleias, comissões ou através de uma plataforma. A figura abaixo mostra o desenho básico do quarto modelo.



Convergências entre os modelos

A análise dos diferentes modelos de governança, apesar de mostrar particularidades de cada proposta, deixa claro a existência de diversos pontos de convergência, sendo eles:

- Existência de uma estrutura voluntária de transição (núcleo executivo provisório ou força tarefa), composto por aproximadamente 3 a 5 pessoas e responsável principalmente por concluir e analisar o Relatório Zero, articular e coordenar a rede antes da formalização da governança e propor o modelo de governança definitivo a ser votado em assembleia;
- Existência de Núcleos Estaduais;
- Existência de um Núcleo Executivo definitivo, possivelmente composto por núcleos temáticos (ex: informação, administração, governança);
- O Núcleo Executivo pode ser voluntário ou profissionalizado;
- Possibilidade de existência de uma secretaria executiva profissionalizada.

5.2. Definições essenciais sobre a governança

Além da escolha e consolidação dos aspectos descritos nos quatro macro-modelos acima, a construção da governança do OGA deve jogar luz sobre alguns pontos essenciais ainda pouco discutidos, conforme descrito nos itens abaixo:

Atuação do Núcleo Executivo

A governança do OGA deve definir claramente qual será o papel e atribuições de um provável Núcleo Executivo. Deve estar claro qual é o seu nível de autonomia e quais decisões estão em sua alçada, além de como será a sua divisão interna, como ele será eleito e qual será a duração do mandato de seus membros. Aparecem como sugestões de principais atribuições do Núcleo a articulação da rede, a coordenação da análise de dados coletados e o apoio aos núcleos regionais.

Processo decisório

Outra definição importante é o funcionamento do processo decisório. Como serão tomadas as decisões que não estiverem na alçada do Núcleo Executivo? Recomenda-se assim a definição de mecanismos de participação e tomada de decisão que

mesclem uma plataforma online (para endereçar a alta dispersão geográfica dos participantes do OGA), com assembleias presenciais. Essas assembleias devem ter seu papel e frequência definidos com cuidado para garantir a representatividade dos diferentes atores, podendo também ser analisadas opções de participação remota

Níveis de adesão

Agora que o OGA já completou seus primeiros anos de história, tendo conseguido a adesão de 77 instituições, cabe uma reflexão e revisão do modelo de participação na iniciativa. Com os avanços recentes ficou claro que, se existe um consenso dos membros em relação ao valor do OGA, também existe uma restrição muito grande em relação aos recursos disponíveis para fazer o mesmo caminhar. Desta forma, a opção de níveis diferentes de adesão, com poderes e responsabilidades diferenciadas, parece um bom caminho do meio para manter a participação de diferentes partes interessadas, mas garantir que sejam respeitadas as diferenças em matéria de disponibilidade de contribuição, financeira ou não, para o funcionamento da iniciativa.

Definição de princípios e protocolos

Tendo em vista os aspectos descritos acima, faz se necessário o estabelecimento de princípios e protocolos para definir a participação e o funcionamento da governança do Observatório.

5.3. Estrutura de Operação

A estrutura de operação do OGA dependerá fundamentalmente do modelo de governança escolhido. Considerando os pontos de convergência entre os diferentes modelos de governança desenhados, foram desenvolvidos 2 cenários para a estrutura de operação da organização. Ambos os cenários consideram um núcleo executivo composto por 5 pessoas, sendo hospedados em organizações signatárias do Observatório. A principal diferença entre os dois cenários é a forma como é constituído o núcleo, ou seja se os seus integrantes são profissionais contratados ou voluntários oferecidos pela organizações signatárias.

Cenário 1 - Núcleo executivo profissionalizado

No primeiro cenário apresentado, os membros do Núcleo Executivo são profissionais contratados com dedicação integral ao OGA. Essa opção aumenta a agilidade e efetividade das ações a serem adotadas. Levando em conta a convergência dos modelos de governança, foi definida, a priori, uma equipe de 5 pessoas.

O modelo sugerido não inclui uma estrutura física própria, utilizando-se as estruturas dos membros do OGA de forma rotativa. A equipe pode estar alocada de forma centralizada em uma organização, com rotatividade periódica, ou estar descentralizada, trabalhando de forma remota das diferentes regiões do país.

Além da estrutura descrita acima, são necessários os seguintes itens principais para o funcionamento do OGA:

- Viagens para participar de congressos, encontros e reuniões;
- Estrutura de TI, incluindo domínio de internet, site, plataforma para articulação da rede, aquisição e manutenção de equipamentos de informática;
- Serviços de marketing, comunicação e gráficas, para divulgação física e online, incluindo mailing e redes sociais;
- Contratação de consultorias, serviços de pesquisa e de processamento de dados.

Cenário 2 - Núcleo executivo voluntário

O segundo cenário considerado para a estrutura de operação do OGA é praticamente idêntico ao primeiro. A única diferença é a que a equipe de 5 pessoas foi considerada voluntária, com doação de algumas horas de trabalho semanais por organizações signatárias. Esse modelo, apesar da economia considerável de custos, traz prejuízos consideráveis à dinâmica e velocidade de implementação das ações do OGA.

6. COMUNICAÇÃO

Com a estruturação do Observatório da Governança das Águas, surge a necessidade de comunicação entre os públicos de interesse que se relacionam com a organização, classificando-se em públicos interno e externo.

O Plano de Comunicação define o conteúdo e os canais para alcançar tais públicos alvo e transmitir de forma clara o posicionamento institucional e mercadológico do Observatório. Além desses objetivos, o Plano de Comunicação tem a função de determinar os meios de interação colaborativa entre seus membros signatários e/ou organizações afins, o que implica em conhecer esses membros e organizações e compartilhar suas propriedades (histórico, visão, missões, valores, filosofia e políticas).
O Plano pode ser considerado como um meio de estruturar a comunicação através de planejamentos, implementações, gerenciamentos e uso de tecnologias.

Embora o Plano de Comunicação exija um aprofundamento nas estratégias e frentes de atuação do OGA, o detalhamento do mesmo não é escopo da etapa atual deste trabalho, ficando estabelecido que os direcionamentos da comunicação Interna e Externa aqui contidos se limitarão aos canais de comunicação sugeridos para um Observatório em fase inicial.

6.1. Comunicação interna do OGA

Estabelecer meios para uma comunicação interna efetiva possibilita uma maior interação entre o Observatório e seus respectivos membros e/ou Núcleos Executivos Estaduais. Trata-se de uma ferramenta estratégica para compatibilização de interesses regionais e nacionais, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.

Para tanto, são considerados 3 canais distintos que terão individualmente seus próprios objetivos e funcionalidades:

- Intranet: com a criação do website do OGA a sugestão é adicionar à página inicial uma área restrita aos membros signatários (área de log-in com senha), esse ambiente virtual funcionará como um mural de notícias e hospedará documentos/ arquivos comuns aos membros, como por exemplo: documento base do OGA, lista de contato de todos os membros, logomarcas,

apresentações institucionais padrão, modelos de captação de recursos, entre outros.

- Ferramentas táticas: é fundamental que todos os membros recebam periodicamente um Boletim Eletrônico por e-mail com as últimas notícias relacionadas ao Observatório, o link de cada notícia remeterá o leitor à Intranet na webpage do OGA e lá ele terá acesso a mais detalhes sobre o conteúdo. Caso haja necessidade de uma decisão coletiva extraordinária, um e-mail pode ser disparado aos signatários para que eles acessem a Intranet e votem. A ferramenta de e-mail deverá ser utilizada com cautela e de preferência ter apenas a função de informar, direcionando qualquer necessidade de ação para a Intranet e/ou plataforma de colaboração coletiva.

- Plataforma de Colaboração Coletiva: As organizações que pretendem melhorar a sua produtividade e capacidade de inovação entendem a colaboração como um ativo estratégico e não como uma simples ferramenta para troca de mensagens e partilha de documentos. Essas organizações estão adotando plataformas de colaboração coletiva que formam um sistema integrado e otimizado para comunicações seguras em tempo real. É um sistema baseado em computador que auxilia grupos de pessoas envolvidas em tarefas comuns (ou objetivos) e que provê interface para um ambiente compartilhado. Um Software integrado de Colaboração provê inúmeros benefícios, alguns deles difíceis de serem medidos, como os benefícios advindos da integração de uma equipe, retenção do conhecimento organizacional e a facilidade de acesso às informações importantes e úteis para o dia a dia no trabalho. Através do módulo de gestão de projetos, por exemplo, o gerente de projeto pode planejar e acompanhar as tarefas do projeto. O módulo também possibilita que os apontamentos relacionados às tarefas sejam realizados e analisados on-line através de uma interface Web. Os participantes do projeto podem visualizar o seu próprio diagrama de tarefas e verificar o registro das folhas de tempo diárias de uma forma fácil e controlada. Como exemplo dessas plataformas pode ser citado o Bitrix24 (www.bitrix24.com.br), eles possuem mais de 1.000.000 de empresas usuárias pelo mundo e garantem como serviços: intranet social, gerenciamento de projetos, bate-papo e vídeo, gerenciamento de documentos, calendários, email, crm, gestão de recursos humanos, entre outros. O Bitrix24 oferece um plano gratuito com limitação de armazenamento e usuários externos, podendo a empresa contratante optar por um plano que se adeque a sua demanda. Outro exemplo de plataforma de colaboração é o Basecamp

(www.basecamp.com), diferente dos gestores de projetos tradicionais, o Basecamp não é baseado em gráficos e tabelas, apesar de ter potencial para gerar relatórios de andamento deles por planilhas. Ele é focado em comunicação, integração e colaboração através das possibilidades de aproximação virtual das pessoas pela ferramenta. O grande diferencial do Basecamp como ferramenta de gestão de projetos é a simplicidade do sistema, que não esconde a robustez das possibilidades a serem atingidas. Tudo é de fácil acesso. Essa plataforma é utilizada por grandes empresas pelo mundo, incluindo a WWF.

6.2. Comunicação externa (divulgação)

A estratégia de comunicação externa tem como papel a elaboração e execução de ações com outras organizações, empresas, sociedade civil, governo, instituições de ensino e com o público mais amplo.

São através das diversas fontes de informação escolhidas que o público externo terá contato com os serviços prestados pelo Observatório e os produtos por ele gerado. Portanto definir as estratégias de atuação é fundamental para o sucesso da comunicação.

Uma vez delimitadas as estratégias para atingimento dos públicos alvo do Observatório, as seguintes mídias sociais poderão ser utilizadas: Website, Hotsite de Campanhas específicas, Twiter, Facebook, Linkedin, Newsletters, Relações Públicas, entre outros.

7. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

São aqui descritos modelos financeiros, que representam possíveis estruturas de custos da organização, assim como o estado atual de levantamento de possíveis fontes de financiamento.

7.1. Modelamento financeiro e cenários

O planejamento financeiro aqui apresentado se baseia nos dois cenários de estrutura de operação descritos anteriormente. Ressalta-se que a complexidade dos modelos

financeiros é baixa, dado o grau de incerteza que ainda existe sobre as diferentes dimensões de OGA. Optou-se por não aprofundar demasiadamente o modelamento financeiro, já que esse aprofundamento não traria nenhuma informação valiosa sem a tomada de algumas decisões fundamentais sobre a governança e estrutura da organização. A principal função dos dois cenários é dar uma impressão da ordem de grandeza dos custos envolvidos na operação da organização. Para isso foram totalizados os custos mensais e anuais em cada modelo.

Cenário 1 - Núcleo executivo profissionalizado

Conforme descrito anteriormente, o primeiro cenário contempla uma equipe profissionalizada de 5 pessoas.

Item	Custo Unitário (R$)	Unidades	Custo Mensal (R$)	Custo Anual (R$)
Secretário executivo	12.000	1	12.000	144.000
Equipe	7.000	4	28.000	336.000
Encargos (1)	5.200	5	26.000	312.000
Verba de viagem	3.000	1	3.000	36.000
TI e comunicação	3.000	1	3.000	36.000
Marketing e gráfica	1.000	1	1.000	12.000
Escritório	0	0	0	0
Consultoria / pesquisas	10.000	1	10.000	120.000
TOTAL	**30.200**	**-**	**83.000**	**996.000**

(1) Considerando 65% de encargos sobre a folha de pagamento

Cenário 2 - Núcleo executivo voluntário

Já o segundo cenário considera a equipe composta por voluntários, cedidos pelas organizações signatárias.

Item	Custo Unitário (R$)	Unidades	Custo Mensal (R$)	Custo Anual (R$)
Secretário executivo	7.000	0	0	0
Equipe	12.000	0	0	0
Encargos (1)	5.200	0	0	0
Verba de viagem	3.000	1	3.000	36.000
TI e comunicação	3.000	1	3.000	36.000
Marketing e gráfica	1.000	1	1.000	12.000
Escritório	0	0	0	0
Consultoria / pesquisas	10.000	1	10.000	120.000
TOTAL	**30.200**	**-**	**17.000**	**204.000**

7.2. Fontes de Financiamento

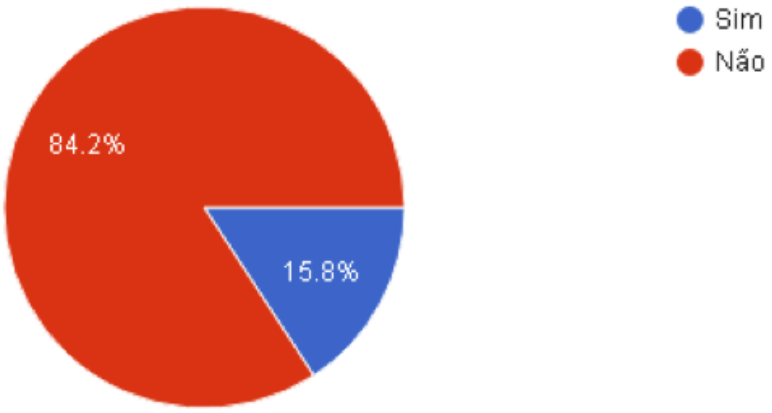
No atual estágio de desenvolvimento do plano de negócios do OGA foram mapeadas de forma preliminar algumas possíveis fontes de financiamento. Estas fontes surgiram da consulta online e das oficinas presenciais realizadas como as organizações signatárias. As sugestões aqui apresentadas não possuem a profundidade necessária para um bom planejamento, sendo recomendada uma pesquisa aprofundada para a estruturação de recomendações mais concretas.

As sugestões levantadas nas diferentes atividades foram agrupadas nas opções listadas abaixo:

(1) Organizações signatárias

A primeira opção é o financiamento através das organizações signatárias. Isto poderia se dar através de alguma taxa mensal.

Contudo, ficou claro, principalmente durante a consulta por formulário, que a maioria das organizações que aderiram ao observatório não tem disponibilidade de recursos significativos para contribuírem com o financiamento e funcionamento do observatório. Apenas 15,8% dos respondentes afirmou que organização que representa estaria disposta a contribuir financeiramente para garantir o pagamento das despesas de operação do Observatório, como ilustra o gráfico abaixo.



(2) Verbas públicas

Outra opção de financiamento é a busca por verbas das diferentes organizações públicas, incluindo, mas não se limitando a:

- Governo Federal (Instituições financeiras e Ministérios) /
- Fontes de Recursos dos Governos Estaduais (FEHIDRO; CERHs);
- Agência Nacional de Águas – ANA;
- Busca da promulgação de leis determinando repasses de parte dos recursos oriundos de compensações ambientais e do ICMS Ecológico;
- Comitês de bacias (via agências);
- Órgãos gestores;

(3) Verbas destinadas a pesquisa

Para ações específicas de pesquisa e geração de conhecimento pode-se buscar verbas através de editais de organizações de apoio a pesquisa (Finep, Capes, CNPq, etc.) e/ou de universidades e centros de pesquisa.

(4) Recursos filantrópicos internacionais

Outra fonte possível são recursos filantrópicos internacionais, incluindo, mas não se limitando a:

- Cooperações (como GIZ);
- Fundações internacionais (FORD, Gordon & Betty Moore, etc.);
- Bancos de desenvolvimento (BID, Banco Mundial);
- OCDE.

(5) Recursos filantrópicos nacionais

Além das fontes internacionais, pode-se buscar linhas de financiamento nacional, como recursos captados de empresas privadas ou crowd funding.

(6) Autofinanciamento

Uma opção de financiamento pouco explorada, porém, possível é o autofinanciamento através da prestação de serviços, venda de produtos ou licença de uso/acesso ao conteúdo do portal, como um pagamento de assinatura.

8. ANÁLISE DE RISCOS

Considerando as premissas e cenários descritos acima, foram mapeados os principais riscos para a operação do OGA.

8.1. Analise SWOT

O primeiro modelo adotado para entender as potencialidades e riscos do Observatório foi a análise SWOT. Está ferramenta mapeia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a organização. A tabela abaixo mostra a matriz SWOT desenvolvida.

Forças	Fraquezas
• Representatividade do OGA, existem atores de todas as áreas do sistema; • Conhecimento técnico dos signatários do OGA • Processo participativo de criação do OGA • Independência nas analises sobre Sistema Nacional de Gerenciamento dos Recursos Hídricos.	• Primeira fase do observatório conta com equipe voluntária para realizar as atividades • Número excessivo de atividades que devem ser realizadas no curto prazo. • Dificuldade de engajamento dos signatários do OGA • Informalidade da estrutura do OGA. O que pode dificultar a organização e captação de recursos. • Pouca disponibilidade de recursos por parte dos signatários
Oportunidades	**Ameaças**
• O tema da gestão da água possui uma relevância internacional, devendo atrair investidores nacionais e internacionais; • Campanha de crowdfunding/captação de recursos • Gerar relatórios e analise de informações sobre o Sistema Nacional de Gerenciamento dos Recursos Hídricos em conjunto com um repositório de dados e informações. • Elaboração de serviços/consultoria para empresas interessadas em informações sobre Água no Brasil;	• Deterioração da situação econômica do país. Ocasionando a diminuição das doações de pessoas físicas e jurídicas do Brasil. • Mudanças na gestão pública federal gerando enfraquecimento/descontinuidade do trabalho do Sistema Nacional de Gerenciamento dos Recursos Hídricos.

Forças

As principais forças identificadas estão relacionadas com a diversidade dos signatários, processo participativo na criação do OGA, conhecimento técnico em relação ao SINGERH e independência dos estudos e analises.

A gênese do OGA foi participativa, o que reforça seu poder de representação, além do observatório contar com signatários de diversos estados e áreas de relacionamento com o SINGERH (ONG´s, Representantes de Grandes Consumidores, Universidade, Comitês de Bacia e Secretarias de Meio Ambiente), isso possibilita uma visão sistemica e diversa. Como o Brasil é um país de dimensões continentais, suas bacias hidrográficas possuem características distintas e necessitam de abordagens singulares.

Devido ao alto nível de conhecimento das organizações sobre as questões técnicas relacionadas a gestão de águas no Brasil, isso se mostra extremamente importante para contribuir com analises e sugestões de melhoria ao sistema. Em conjunto com o fato das organizações terem atuações independentes do ao SINGERH, as futuras analises terão isenção de opinião.

Fraquezas

As principais fraquezas identificadas estão relacionadas com a estrutura de transição da organização. A equipe voluntária, assim como a dificuldade de engajamento dos signatários e sua falta de recursos representam uma barreira significativa para que o OGA possa se fortalecer e cumprir o seu propósito. O principal desafio que a iniciativa tem pela frente é passar pela sua fase inicial de concepção e ser formalizado através de uma pessoa jurídica, governança e estrutura de operação própria, capaz de conciliar as diferentes visões de seus signatários e apta a buscar fontes de financiamento próprias.

A informalidade da estrutura provisória também impossibilita participação em editais nacionais e internacionais, campanhas de crowdfunding, doações de grandes usuários de recursos hídricos e ser beneficiada por doações cobertas pela Lei das OSCIPs.

Outra fraqueza do Observatório é o número excessivo de atividades que devem ser realizadas no curto prazo e a ausência de recursos financeiros da maioria das organizações signatárias para financiar a operação.

Oportunidades

Podemos destacar as principais oportunidades do OGA com a atualidade e relevância do tema. Muito se tem exposto sobre a importância da gestão das águas pelo mundo.

Como já mencionado anteriormente, a captação internacional e nacional de recursos está cada vez mais fechada, mas para o tema de gestão de águas, existe a real possibilidade de captação, por exemplo: por uma campanha de crowdfunding para ajudar a estruturar o OGA. O tema é muito forte, desde o ano passado enfrentamos escassez de água nas principais capitais brasileiras. O público em geral, passou a discutir os níveis de água nos mananciais. Ainda que essa discussão seja superficial, ela deixa os cidadãos sensíveis a ações que possibilitem a resolução do racionamento de água.

Outra frente é a elaboração de serviços/consultoria para empresas interessadas em informações o SINGERH, ou mesmo a elaboração de relatórios e análises do SINGERH.

Ameaças

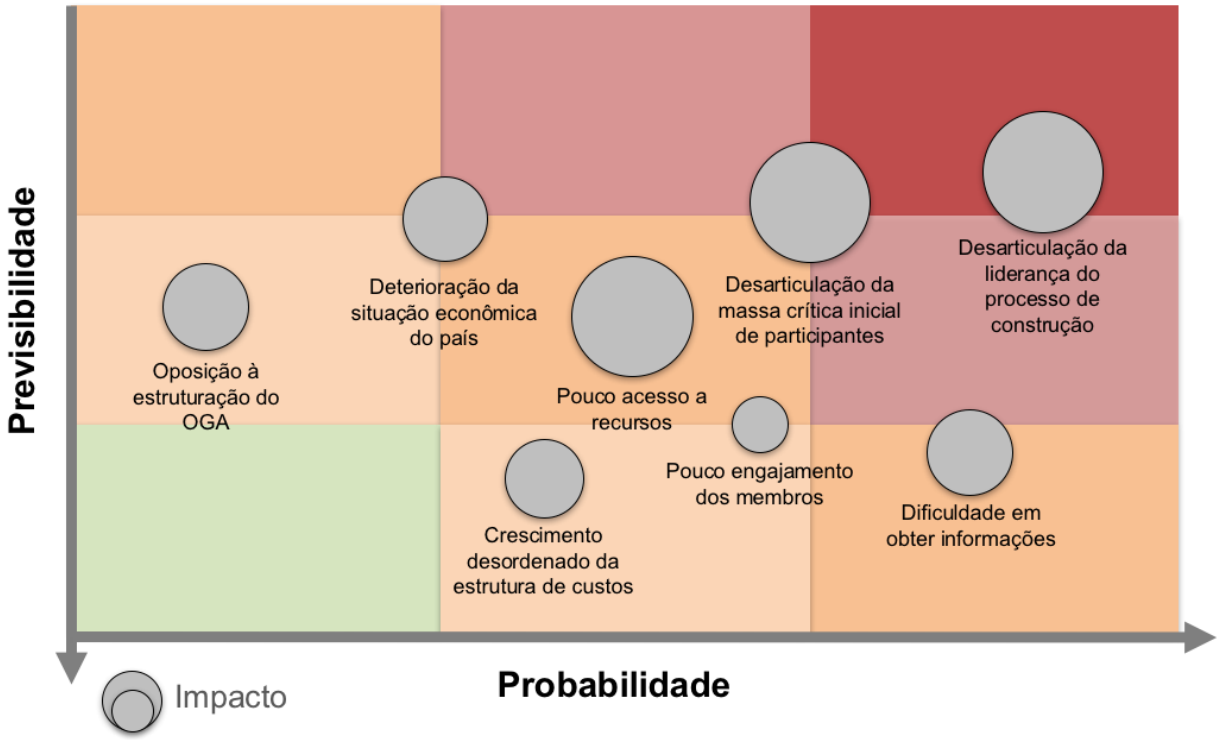
O Brasil é um país impar em relação a questões políticas e legais. A qualquer momento podemos ter uma mudança de cenário político, uma nova gestão federal, poderá desconsiderar as conquistas passadas.

Ainda temos uma peculiaridade em relação às leis, que correm o risco de “pegarem” ou não. Ou seja, temos a possibilidade da legislação que ampara a gestão dos recursos hídricos não seja aplicada em sua plenitude.

8.2. Matriz de riscos

Complementando as ameaças levantadas na análise SWOT, foi elaborada uma matriz de riscos, para mapear os principais pontos de atenção que podem por em risco o avanço da construção do Observatório. A matriz de riscos nada mais é que um gráfico com dois eixos. O eixo horizontal representa a probabilidade que um determinado evento ocorra. Quanto mais para a direita, mais provável é a ocorrência. O eixo vertical representa a previsibilidade do fato. Quanto mais para baixo, mais previsível é o fato. O tamanho dos círculos representa o impacto que cada evento, caso ocorra, tem na estruturação do Observatório. Seguindo esta lógica, os eventos que se situam nas zonas vermelhas são os de maior risco, seguido daqueles na zona laranja escura. Os eventos que se situam nessas áreas e são representados por círculos maiores, são as maiores ameaças, já que são pouco previsíveis, bastante prováveis e de alto impacto para a estruturação do OGA.

Os riscos mapeados podem ser vistos na matriz abaixo.



Analisando o mapeamento de riscos, identifica-se como maiores ameaças para o OGA:

1. Desarticulação da liderança do processo de construção, principalmente eu sua fase inicial, em especial das organizações mais envolvidas em articular o projeto;
2. Desarticulação da massa crítica inicial de participantes, podendo ser isto uma consequência ou não do item anterior;
3. Pouco acesso a recursos, financeiros e não financeiros;
4. Dificuldade em obter informações das diferentes fontes;
5. Deterioração da situação econômica, impactando a disponibilidade de recursos para o OGA.

Outras ameaças são:

1. Pouco engajamento dos membros;
2. Crescimento desordenado da estrutura de custos do OGA;
3. Oposição, por parte de diferentes atores, à estruturação do OGA.

9. PLANO DE LANÇAMENTO

Nos dias 14 e 15 de junho de 2016 foi realizada em São Paulo uma Oficina de Construção do Plano de Negócios do Observatório da Governança das Águas. Estiveram presentes no evento diversas instituições signatárias do Observatório, as quais contribuíram de forma colaborativa para a priorização de atividades para construção do OGA. Foi definido que as atividades seriam divididas em duas fases, Fase 1 - atividades de curto prazo e Fase 2 - atividades de médio/longo prazo.

Para a Fase 1 foi definido em consenso que o foco inicial do trabalho seria:

1) Eleger e Estruturar o Núcleo Executivo Provisório;
2) Definir as atividades prioritárias do Núcleo Executivo Provisório;
3) Buscar fontes de Financiamento para as primeiras atividades do Núcleo.

No segundo dia do evento algumas atividades da Fase 1 começaram a se materializar, além da eleição do Núcleo Executivo Provisório foram definidas as atividades nas quais esse Núcleo deverá atuar no curto prazo.

Os membros do Núcleo Executivo Provisório eleitos foram:

- Ângelo - Centro Oeste
- Daniela - Centro Oeste
- Amanda - Sudeste
- Fátima - Sudeste
- Ubirajara - Nordeste
- Rosana - Nordeste
- Lana - Norte

As atividades definidas como prioritárias no curto prazo estão listadas na tabela abaixo.

O QUE	COMO	QUEM	QUANDO
Relatório Zero	Coleta	Núcleo Executivo	até Dezembro
	Análise e Produto Final	Núcleo Executivo	até Março/17
Modelo de Governança	Definição de: Missão/Visão, Protocolos, Pactos, Modelo de Comunicação, Trabalho em Rede.	Núcleo Executivo (Propor); Assembléia (Aprovar)	até Março/17
Modelo de Financiamento	Captação Imediata e Identificar possibilidades de modelos mais perenes de financiamento	Núcleo Executivo	até Março/17
Comunicação do Núcleo Executivo	Criar articulação do time	Ângelo	Imediato

Obs.: Houve um consenso de que é necessário criar referencial metodológico (indicadores e métricas) para todas as atividades que envolvam dados e informações a fim de existir uma linguagem uniforme entre os diversos estados.

No médio prazo deverá ocorrer a transição para uma estrutura e governança definitiva, a ser validada em uma assembléia geral a ser realizada em março de 2017. As ações de médio e longo prazo, assim como a governança, serão desdobramentos da versão final deste plano de negócios.