

Plano de Negócios



OBSERVATÓRIO
DA GOVERNANÇA
DAS ÁGUAS

Elaborado por:



Índice

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	3
2. CONTEXTUALIZAÇÃO	4
3. DESCRITIVO METODOLÓGICO	7
4. PLANO ESTRATÉGICO E ESCOPO DE ATUAÇÃO	14
5. GOVERNANÇA E ESTRUTURA DE OPERAÇÃO	24
6. COMUNICAÇÃO	33
7. PLANEJAMENTO FINANCEIRO	36
8. ANÁLISE DE RISCOS	39
9. PLANO DE LANÇAMENTO	41

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócios é uma ferramenta de planejamento, gestão e estruturação do Observatório da Governança das Águas (OGA), uma organização que está sendo criada para o monitoramento da governança do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos do Brasil (SINGREH). Apesar dos mais de 10 anos das discussões sobre monitoramento e indicadores, o OGA 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 possui 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:

- Foram aproveitados aspectos relevantes de um plano de negócios, mas sempre os trazendo para o contexto e condições de contorno específicos deste projeto;
- Este documento consiste na versão final do Plano de Negócio, resultado de 2 fases do projeto e suas etapas intermediárias. Porém ainda caberá como próximo passo uma validação de itens chave do Plano junto aos membros signatários;
- Após conclusão da etapa de consulta aos membros signatários, será convocada uma Assembléia Geral das organizações que aderiram ao OGA para as deliberações finais.

Esta versão final do Plano de Negócio tem como pontos centrais: o escopo de atuação do OGA, seu modelo de governança e seu planejamento financeiro. Cada um desses aspectos será detalhado nos capítulos que seguem.

Nesse momento encontram-se em discussão junto ao Núcleo Executivo Provisório duas questões prioritárias para o OGA: a composição de seu Comitê Gestor e a captação de recursos para concretização de seu primeiro produto, o Relatório Zero.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A criação da Lei 9.433, sancionada em 1997 e definida como Política Nacional de Recursos Hídricos, é um tema relativamente novo no Brasil. Durante seus 20 anos de existência revelou alguns marcos importantes que facilitam o seu entendimento e explicam a criação de um Observatório de Governança das Águas.

Os anos iniciais de implementação da Política Nacional são marcados por um processo coletivo de reflexão entre diversos atores e a necessidade identificada em monitorar e acompanhar a gestão dos recursos hídricos no Brasil.

Em 2005, muitas dúvidas ainda permeavam as conversas e os debates entre os diversos atores do Sistema sobre o monitoramento e fortalecimento do SINGREH. A fim de aprofundar as discussões foi realizada uma oficina propositiva para criação de um sistema de monitoramento da gestão das águas, trazendo como principal pergunta: “Como verificar se o Sistema está cumprindo o seu papel diante de sua finalidade?”.

Essa oficina deu origem a publicação do documento “Reflexões & Dicas”, que apresentou a necessidade de criar indicadores de monitoramento do SINGREH. 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.

Alguns anos depois, em 2012, quando todos os estados da Federação já haviam aprovados suas Políticas Estaduais de Recursos Hídricos, o WWF Brasil através do Programa Água para a Vida em parceria com a Fundação Getúlio Vargas e a contribuição de dezenas de atores do SINGREH, produziram uma análise sobre a governança do Sistema de Recursos Hídricos. Essa análise sugeriu, entre diversas recomendações, a construção de um instrumento de monitoramento do sistema através da instituição de um Observatório das Águas do Brasil.

Em 2013 duas oficinas marcaram a evolução da discussão sobre a governança das águas. Em Abril de 2013 em São Paulo o WWF-Brasil com seu Programa Água para a Vida realizou a oficina “Construindo Indicadores de Governança das Águas do Brasil”. O evento reuniu diversos atores da gestão de recursos hídricos para a definição de indicadores de boa governança das águas para fins de conservação, recuperação das águas e garantia dos usos múltiplos dos recursos hídricos.

Em Setembro de 2013 foi realizada uma oficina na sede da Secretaria Nacional de Recursos Hídricos e Ambiente Urbano, reunindo novamente atores estratégicos de

diferentes instâncias do SINGREH. Esta oficina propôs uma gestão baseada em metas e indicadores, além de um sistema de monitoramento que contemple como pontos centrais o que se quer acompanhar, as responsabilidades de quem irá fazê-lo e a utilização dos Instrumentos de Monitoramento.

À partir da realização dessas duas oficinas, foi construída uma proposta inicial de indicadores de governança das águas e apresentada na publicação “Governança dos Recursos Hídricos – propostas de indicadores para acompanhar sua implementação”.

Em julho de 2014 foi realizada uma oficina na Fundação Getúlio Vargas em São Paulo para abordar a importância do monitoramento da governança do Sistema através de um instrumento observador. Essa oficina teve como objetivo a estruturação dos próximos passos da construção do Observatório de Governança das Águas e incluiu a organização de um núcleo de trabalho.

Este núcleo de trabalho elaborou uma pesquisa aplicada junto a 96 atores do SINGREH. Participaram da pesquisa representantes de 12 estados da Federação, sendo 43 atores do Poder Público, 36 da Sociedade Civil e 17 do Segmento Usuários. Esta pesquisa ajudou na construção do Documento Base do Observatório de Governança das Águas, o qual reúne sua missão, princípios, objetivos e atividades. O Documento Base foi apresentado em uma oficina realizada nos dias 28 e 29 de maio de 2015 na FGV-SP, com significativa participação de 70 atores da gestão de recursos hídricos, os quais validaram o Documento.

Nesta mesma reunião foi discutida a organização de uma coleta de dados para mapeamento da gestão de recursos hídricos no país, denominado “Relatório Zero”, cuja coleta está sendo feita em todos os estados da união e nos comitês de bacias.

Desde então o Observatório seguiu no seu objetivo de trazer mais instituições para colaborar com a coleta de dados do Observatório e especialmente obter uma representatividade ainda maior na construção do mesmo.

Destaca-se neste contexto a oficina sobre o OGA realizada durante o Simpósio Brasileiro de Recursos Hídricos que aconteceu nos dias 25 e 26 de novembro de 2015 em Brasília. A oficina foi realizado em parceria com Associação Brasileira de Recursos Hídricos e também contou com o apoio das organizações WWF-Brasil, Itaipu Binacional, Ong Nosso Vale! Nossa Vida! e TNC. Estiveram presentes no evento representantes de 21 estados e mais o Distrito Federal. A articulação prévia das instituições convidadas e o

evento ter acontecido dentro do Simpósio Brasileiro foram fatores que colaboraram para o alto quorum de instituições no evento e para a ampliação da base de signatários do Observatório, saltando de 40 instituições signatárias para 76.

Entre os principais itens da pauta do evento foi discutido a necessidade de um maior planejamento para operar, financiar e gerir o Observatório para que este pudesse cumprir seus objetivos de forma efetiva. Iniciou-se então em abril de 2016 um trabalho de construção do Plano de Negócio do Observatório de Governança das Águas, que vem a ser apresentado neste documento.

2.1 Observatórios

Por definição, um observatório é um dispositivo de observação criado por organismos, para acompanhar a evolução de um fenômeno, de um domínio ou de um tema estratégico. São instrumentos de cidadania à medida que potencializam a efetivação de direitos civis, sociais e políticos através do acesso à informação de qualidade.

A criação de observatórios evidencia um modelo utilizado nacional e internacionalmente que contribui com a evolução de diversos temas, abrangendo inclusive temas de meio ambiente e sustentabilidade, o que reforça que a decisão de estruturação de um observatório para as questões de recursos hídricos é acertada.

À partir das pesquisas e entrevistas realizadas junto aos demais observatórios ambientais brasileiros, foi possível identificar que tratam-se em geral de iniciativas mantidas por uma rede de organizações da sociedade civil com um robusto arranjo decisório e um variado padrão de governança. Apesar de seguirem estratégias e ações distintas, possuem a finalidade comum de aprofundar a democracia, seja na produção e difusão de informações, seja como instrumento de participação e de controle social das políticas e órgãos públicos.

2.2 Governança

Por definição, governança refere-se a padrões de articulação e cooperação entre atores e arranjos institucionais que coordenam e regulam relações dentro e através das fronteiras do sistema. Basicamente é a forma de organização e tomada de decisões para fazer tudo acontecer.

A característica organizacional de rede revela um aspecto relevante na constituição da estrutura de governança. É uma forma de administrar uma organização que se dá por um sistema de distribuição da autoridade em substituição ao poder de uma estrutura hierárquica.

Em sua maioria os observatórios baseiam-se em modelos decisórios descentralizados, nos quais são criados espaços de articulação e sinergia entre as organizações participantes no intuito de dar mais agilidade à tomada de decisão e tornar a organização mais responsiva aos desafios e necessidades do mercado.

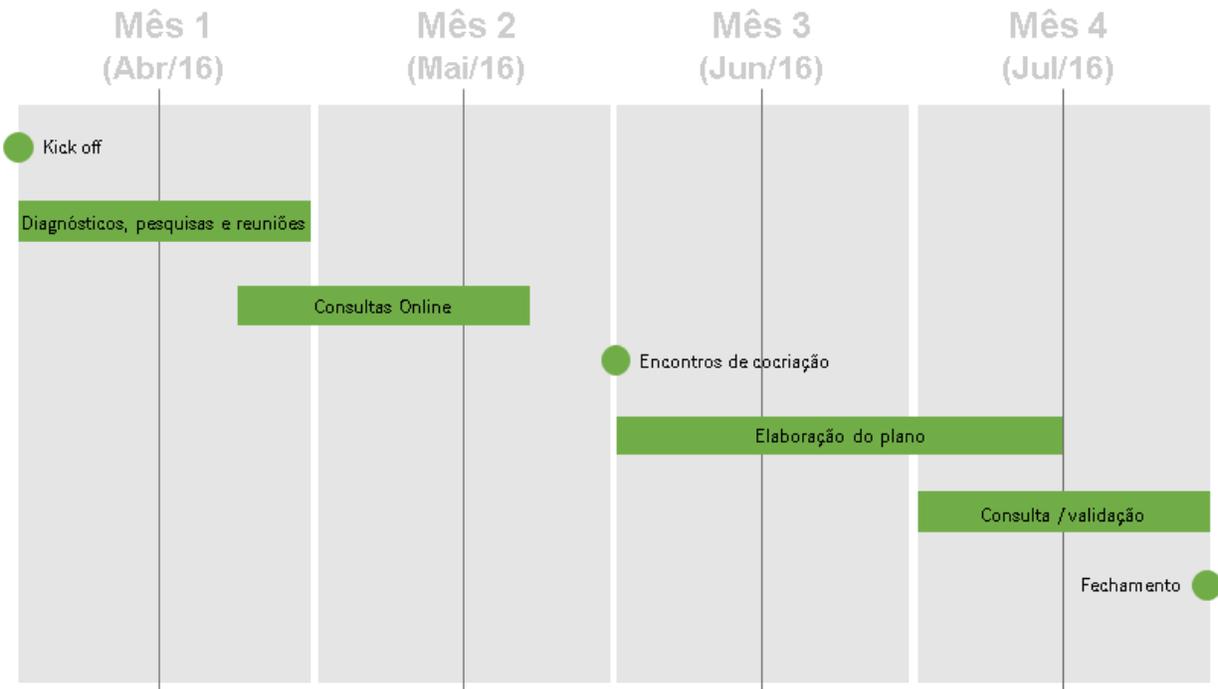
Dessa forma, os observatórios atuam como espaços de trocas de experiências e informações, articulação de ações conjuntas e aumento de legitimidade para realizar a interlocução com outros atores e incidir nas políticas públicas.

Para facilitar o entendimento do fluxo e do escopo do trabalho que norteou a construção do Plano de Negócio do Observatório de Governança das Águas e em especial seu modelo de governança, serão detalhadas à seguir as fases e atividades realizadas.

3. DESCRITIVO METODOLÓGICO

Foram executadas duas fases de construção da versão final do Plano de Negócio, cada uma delas composta por suas respectivas etapas intermediárias.

A fase 1 consistiu em estruturar uma versão preliminar do Plano de Negócios à partir do entendimento do cenário em que o Observatório está inserido e a convergência de idéias de seus membros signatários. O trabalho foi concebido para ser executado em 4 meses, iniciando-se em abril de 2016, conforme cronograma ilustrado abaixo:



Para iniciar as atividades foi realizada uma reunião de briefing a fim de aprofundar o contexto evolutivo do OGA e as expectativas dos envolvidos, além de mapear as partes interessadas que deveriam ser envolvidas no processo.

Como etapa seguinte foi realizada uma consulta online através de formulário com todos os membros signatários no intuito de levantar as expectativas, aspirações e limitações das diferentes partes interessadas em relação a operacionalização da iniciativa. Foram sondados aspectos como cronograma desejado para o lançamento das diferentes atividades do Observatório, disponibilidade de recursos e de pessoal, possíveis modelos de governança e de receita. A consulta foi respondida por 57 organizações, entre os dias 08/05/2016 e 02/06/2016.

Após a consulta online, os resultados foram compilados e serviu de subsídio para o planejamento da oficina presencial de cocriação intitulada: “Oficina de Construção do Plano de Negócios do Observatório de Governança das Águas”, realizado nos dias 14 e 15 de junho de 2016 em São Paulo. A oficina consistiu em um fluxo de trabalho presencial com o objetivo de preencher as principais lacunas de conhecimento e definições ainda pendentes. Ficou estabelecido que todas as organizações que aderiram ao Observatório seriam convidadas para participar dessa etapa presencial.

O formato da oficina e pontos chave discutidos foram definidos de acordo com os aprendizados das etapas anteriores. Os objetivos específicos do encontro foram:

- Harmonizar a visão sobre o SINGREH, o Observatório e o caminho trilhado;
- Priorizar escopo inicial de atuação do Observatório;
- Sugerir estrutura e possíveis formas de financiamento do Observatório;
- Nomear o Comitê Executivo provisório do Observatório.

A oficina teve uma duração total de um dia e meio, e foi composta por 3 grandes momentos:

- Discussões de alinhamento foco e atividades prioritárias para a próxima fase do Observatório;
- Painel aberto para discutir requisitos e possibilidades para a governança do Observatório;
- Grupos de trabalho para elaborar proposta de governança, estrutura do núcleo executivo e possíveis fontes de financiamento.

Após o encerramento do encontro de cocriação e a colheita dos resultados, iniciou-se o trabalho de consolidação das propostas e construção da versão preliminar do plano de negócios.

Apesar do OGA ainda não apresentar estrutura formal ou constituição jurídica, passou a contar a partir dessa etapa com um Núcleo Executivo provisório com a função de gerenciar as demandas de estruturação do mesmo. Cabe mencionar que tal Núcleo foi instituído por livre candidatura e consenso dos presentes na Oficina.

Ao final da fase 1 do projeto e com uma versão preliminar do Plano de Negócio concluída, foi identificada a necessidade de uma nova fase de estruturação que aprofundasse o entendimento dos modelos de funcionamento dos observatórios e pactos já existentes no cenário brasileiro. Durante a fase 2 foi executado um plano de pesquisa comparativo através de entrevistas com observatórios e pactos ligados ao meio ambiente e também com atores relevantes do ecossistema em que o OGA se insere. Foram pontos chave desse trabalho:

- Mapeamento dos modelos de governança;
- Mapeamento de possíveis fontes de financiamento;
- Mapeamento da estrutura de comunicação, em especial do conteúdo de seus Websites;

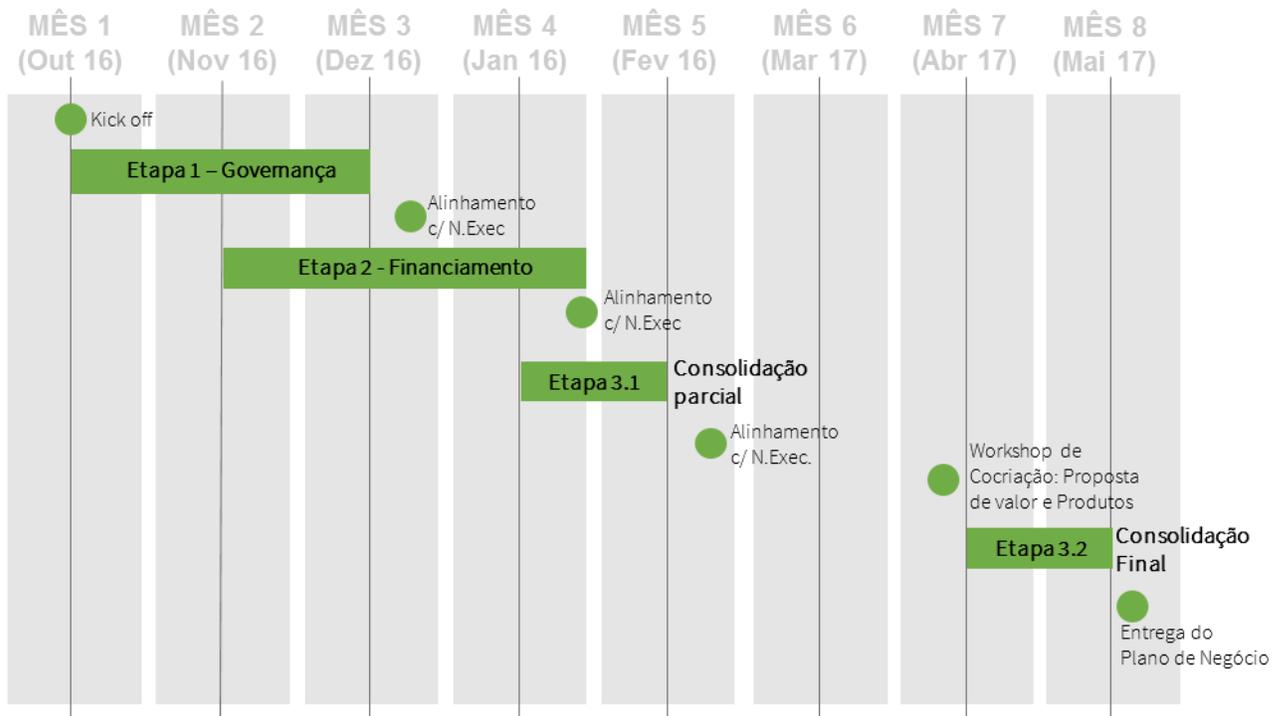
- Consolidação da versão final do Plano de Negócios e plano de lançamento;

A fase 2 também foi estruturada em atividades e teve o seguinte desenho:



O trabalho foi iniciado em Outubro de 2016 e havia sido concebido inicialmente para ser executado em 5 meses, porém no decorrer de sua execução foi identificada a necessidade de uma atividade adicional, cujo objetivo foi de tangibilizar a proposta de valor através da criação de produtos do OGA.

Diante desse cenário o trabalho passou a ter 7 meses de duração, conforme cronograma ilustrado abaixo:



A fase 2 teve como marco inicial uma reunião de alinhamento a fim de identificar os potenciais Observatórios e Pactos alvo para realização das pesquisas e entrevistas, além de alinhar toda a proposta de trabalho do projeto. Tais informações nortearam o início dos trabalhos de pesquisa sobre os modelos de governança, financiamento e comunicação adotados pelos principais Observatórios e Pactos no Brasil.

Foram alvo de pesquisa: Observatório do Clima, Observatório do Código Florestal, Observatório das Chuvas, Fundación Botín (Espanha), Pacto em Defesa das Cabeceiras do Pantanal, Pacto pela Restauração da Mata Atlântica e Observatório de Unidades de Conservação.

Os Observatórios e Pactos mapeados tiveram seus modelos de operação estudados por critérios previamente definidos, como: tempo de existência e análise evolutiva, objetivos, princípios, configuração jurídica, processo de tomada de decisão, estrutura da rede, estratégias de comunicação, produtos / serviços, formas de financiamento e principais desafios. Aqueles Observatórios e Pactos que apresentaram propostas de atuação semelhantes aos objetivos do OGA foram selecionados a participar da fase de entrevistas, sendo eles:

- Observatório do Clima;
- Observatório do Código Florestal;
- Pacto em Defesa das Cabeceiras do Pantanal;
- Observatório de Unidades de Conservação.

Foram incluídas nessa etapa algumas entrevistas adicionais, duas com membros do Núcleo Executivo Provisório, a fim de entender a forma orgânica que o OGA já vinha se desenvolvendo, e por último algumas entrevistas com atores relevantes do ecossistema, como é o caso da CNI, Fundação Avina e Ambev.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 10/11/16 e 16/01/17 e o questionário contou com 31 perguntas abertas.

Segue abaixo a lista de entrevistados com suas respectivas funções:

- Observatório do Clima (OC):
 - André Ferretti – Gerente da Fundação Grupo Boticário e membro do Comitê Gestor do OC;
 - Carlos Rittl - Secretário Executivo do OC
 - Ricardo Barretto - Depto. de Comunicação do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV (GVCES)
- Observatório do Código Florestal:
 - Bruno Taitson - Secretário Executivo
- Pacto em Defesa das Cabeceiras do Pantanal:
 - Angelo Lima - Ex-Coordenador do Pacto
- Observatório das Unidades de Conservação:
 - Mariana Ferreira – Coordenadora
- Confederação Nacional da Indústria (CNI):
 - Percy Soares – Coordenador da Rede de Recursos Hídricos
- Fundação Avina
 - Telma Rocha – Líder de Projetos
- Ambev
 - Andrea Matsui – Relações Corporativas com agenda em águas
- Núcleo Executivo Provisório do Observatório de Gov. das Águas:
 - Angelo Lima – Consultor independente

- Rosana Garjulli – Consultora independente

Os principais apontamentos das entrevistas e as conclusões das entrevistas foram utilizados como subsídio para a compilação parcial do Plano de Negócio do OGA, sendo apresentado como resultado da etapa 3.1 ao Núcleo Executivo provisório.

A entrega da etapa 3.1 foi seguida de um alinhamento junto ao Núcleo Executivo provisório com o objetivo de discutir os principais apontamentos realizados até então no projeto, incluindo o desenho preliminar do modelo de governança sugerido ao OGA. Foram ricas as discussões e os entendimentos que emergiram dessa reunião, a complementariedade de visões, que permeia todas as fases e etapas dessa construção, possibilitou o aprimoramento dos modelos sugeridos e direcionou a sequência do projeto.

Era consenso que o aprofundamento do Plano de Negócio ao longo de uma segunda fase havia consolidado o entendimento sobre as melhores práticas em relação a governança, estrutura e financiamento de iniciativas desta natureza. Contudo foi identificada a necessidade de um encontro presencial dos membros do Núcleo Executivo provisório para discutir a proposta de valor do OGA e os passos necessários para alcançar sua visão. Essa etapa foi definida como uma oficina de cocriação com todos os membros do Núcleo Executivo provisório e aconteceu no dia 11/04/17 em São Paulo. Teve como objetivos específicos:

- Discutir e homogeneizar visões sobre o propósito do OGA e aprofundar suas linhas de monitoramento e principais produtos;
- Discutir os passos necessários para atingimento dos objetivos de curto e médio prazo do OGA;
- Definições estruturais do OGA;

Estiveram presentes na oficina:

- Amanda de Andrade (IBIO);
- Ângelo Lima (Consultor independente);
- Daniela Figueiredo (Programa de Pós-Graduação em Recursos Hídricos da Universidade Federal de Mato Grosso)
- Fátima Casarin (Ong Nosso Vale Nossa Vida);
- Hania Ribeiro (WWF);
- Lana Elisa Barbosa (Instituto Rios Brasil – IRBR);
- Ricardo Novaes (WWF);
- Rosana Garjulli (Consenso Consultoria);
- Vladimir Caramori (ABRH).

Através das dinâmicas e atividades propostas foi possível revalidar pontos importantes do Documento Base de criação do OGA, entre eles o propósito, os objetivos específicos e suas linhas de monitoramento. As linhas de monitoramento, em especial, foram foco de uma atividade extra, onde os participantes foram convidados a dimensionar os tipos e as fontes dos dados a serem coletados para formatação de seus primeiros produtos.

Após uma manhã de intensa cocriação, a parte da tarde seguiu com a discussão de possíveis produtos a serem produzidos pelo OGA à sociedade, além dos recursos necessários para formatá-los. Foi solicitado que todos os produtos fossem posicionados em uma linha do tempo, o que provocou os participantes a priorizarem os produtos idealizados em consonância com a visão estratégica do OGA, com a estrutura de operação a ser criada e com as principais datas sobre o tema no Brasil, como é o caso do Fórum Mundial da Água, que acontecerá em Março/18 em Brasília.

Em relação a estrutura de operação foi revelada também a necessidade imediata de criação de um comitê gestor com organizações representativas na agenda de águas e com poder de captação de recursos, recursos esses destinados à estruturação de um Núcleo Executivo definitivo e à formatação dos primeiros produtos.

Contudo foi nítido o avanço das discussões da oficina no que tange as atividades práticas a serem implementadas para que o OGA seja de fato lançado à sociedade. Toda a colheita proveniente desta etapa foi somada a consolidação parcial da etapa 3.1 e deu origem a versão final do Plano de Negócio de Governança das Águas, representada por este documento.

4. PLANO ESTRATÉGICO E ESCOPO DE ATUAÇÃO

O Observatório da Governança das Águas tem como objetivo maior fortalecer a governança de recursos hídricos do Brasil de forma que ela contribua para assegurar água em quantidade e qualidade para as atuais e futuras gerações. Visa 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 e na 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 à 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 e Princípios

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.

Tanto seu objetivo maior, quanto sua missão, seguem os 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. (CBHs x Comissões de crise).

4.2. Objetivos Específicos

São objetivos específicos do Observatório de Governança 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. Linhas de Monitoramento

Diante dos objetivos específicos do OGA listados no item anterior, faz-se necessário a criação de linhas de monitoramento com parâmetros pré definidos para as atividades de coleta, processamento, análise e disseminação de informações. Isso permitirá aos participantes do SINGREH, aos tomadores de decisão e à sociedade avaliar os avanços e as necessidades de ajustes na implementação do SINGREH.

As quatro linhas de monitoramento definidas são:

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.).**

B1) 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 dois sistemas definindo ações conjuntas.

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

- Articulação e estabelecimento de nexos 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 assumam 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.

As quatro linhas de monitoramento acima detalhadas foram revisitadas pelos membros do Núcleo Executivo provisório com o objetivo de definir critérios norteadores para as atividades de coleta, processamento e análise. Durante este exercício emergiu uma nova linha de monitoramento denominada Ambiente Institucional e Legal da PNRH, esta nova linha ainda não teve seu escopo e objetivos detalhada, ficando esta atividade como objeto de deliberação futura do OGA. Observou-se pelo resultado dessa construção, representado pela tabela abaixo, que o arranjo de cada linha de monitoramento envolve uma quantidade grande e variada de dados a serem coletados, revelando a necessidade de contratação de uma estrutura técnica dedicada.



Linha de Monitoramento	Objetivos Específicos	Observados	Observadores	Dados a serem coletados	Como serão coletados e processados?	Para quem (usuário)?
A) Instrumentos de Gestão	Avaliar a implementação e seus resultados (nacional/ regional/ local)	Comitês; ANA; Conselhos; Órgãos Gestores; Agências; FNCBH.	Hoje: auto avaliação; Proposta: OGA	Instrumentos (tem ou não); Processo, Prazo (Metodologia); Articulação com outras políticas; Audiências públicas/ Participação.	OGA - Metodologia de Coleta: Sites (org. gest./ANA...); Visitas a Campo; Entrevistas qualitativas. OGA - Metodologia de Processamento de dados: Rede de signatários voluntários; Contratação de consultoria especializada; Parceria com Universidades e/ ou Instituições de Pesquisa.	Instâncias e Organismos do Sistema; Sociedade; Conselho Nacional de Meio Ambiente.
B) Integração da Gestão de Recursos Hídricos com a Gestão Ambiental	Articulação com a Política de Gestão Amb. (relação causa-efeito)	Conana + Cons. Estaduais de M.A.; CNRH + Cons. Estaduais de R.H.; MMA (ANA, Ibama, ICMbio; Órgãos gestores estaduais de R.H e M.A.; Secretarias Estaduais; Comitês - CBH.	Externo: não identificado; Interno (OGA): equipe técnica contratada + voluntário local (espontâneo).	Convites de reuniões conjuntas; Temas correlatos (programas, legislação, reuniões...); Formação de grupos de trabalho, comitês, comissões conjuntas; Processos integrados (licenciamento, outorgas...); Operações conjuntas.	Sites dos observados; Convocatórias e atas de reunião; Resoluções dos Conselhos; Entrevistas e questionários; Mídia.	Sociedade civil organizada; Observados; Usuários (água); Organismos colegiados.



B2) Integração da gestão dos recursos hídricos com as políticas setoriais	Articulação com outras políticas setoriais: energia, saneamento...	Conselhos do Singreh e das Políticas setoriais.	Não tem observadores diretos. Será papel do OGA (órgãos gestores). Utilizar a articulação do Secretário Executivo do OGA com as altas esferas dos órgãos gestores.	Planos de Recursos Hídricos e das Políticas setoriais.	Documentos de planejamento / deliberações dos conselhos.	Conselhos e Órgãos gestores; Comitês de Crise.
C) Funcionamento dos organismos colegiados	Acompanhar a existência e funcionamento dos organismos colegiados apontando sucessos e dificuldades	Comitês; Conselhos; Comitês de açudes e reservatórios.	Hoje: auto avaliação; Proposta: OGA; Universidades	Instrumentos de gestão (tem ou não); Estrutura Administrativa; Núm de reuniões anuais; Representação e Representatividade; Proc. De renovação (edital...); Capacitação e mobilização; Número de deliberações.	Organismos colegiados; Sites; Documentos; Publicações; Relatórios e Sites dos órgãos gestores e agências de bacias.	Instâncias e Organismos do Sistema; Sociedade; Organismos colegiados.
D) Os Órgãos Gestores de Recursos Hídricos e Agências de Bacias;	Acompanhamento dos órgãos gestores e Agências de bacias, expondo seus avanços e insucessos	ANA; Órgãos gestores estaduais; Agências delegatárias.	CBH's; Conselhos de R.H's; Fóruns de CBH's e R.H's	Recursos financeiros planejados e realizados; Programas e projetos planejados e realizados; Equipe técnica e administrativa dedicada; Infra estrutura disponível; Fontes de recursos.	Entrevistas e questionários; Sites dos observados; Contratos de gestão; Orçamento dos estados.	Usuários; Governo; Sociedade civil organizada; CBH's; Conselhos; Observados.
Ambiente Institucional e Legal da PNRH	Acompanhar as relações legais e institucionais da PNRH	Conselhos do sistema; Poder legislativo (nacional e estadual); Poder Executivo (nacional e estadual).	Conselhos e CBH's (observam Executivo e Legislativo); Ministério Público; Órgãos de Controle (TCU e TCE).	Legislação pertinente; Procedimentos internos do executivo; Estrutura Reformas	Sites (Poder legislativo e executivo); Acompanhar processos de alteração legis e reformas executivo (consultas públicas, debates, artigos).	Sociedade em geral; Órgãos do sistema.

No intuito de traduzir os dados coletados e informações geradas em produtos paupáveis, foi solicitado aos membros do Núcleo Executivo provisório que listassem também o usuário final das informações geradas de cada linha de monitoramento. Os resultados dessa construção, representado pela última coluna da tabela acima, direcionou a criação dos produtos apresentados no item à seguir.

4.4 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 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.

Com base no detalhamento de cada linha de monitoramento, que evidenciou os critérios norteadores para as atividades de coleta, processamento e análise, foram listados em uma linha do tempo os possíveis produtos do OGA a serem produzidos e lançados à sociedade. Essa construção exigiu uma priorização de curto, médio e longo prazo, levando em consideração inclusive os recursos necessários para cumprimento de cada entrega, como pode ser observado na tabela abaixo:



	2017 (2o Semestre)	2018 (1o Semestre)	2018 (2o Semestre)	2019 (1o Semestre)	2019 (2o Semestre)	2020 (1o Semestre)
Produtos / Atividades	Website; Boletim Informativo; Relatório Zero (coleta); Relatório Zero (sistematização); Análise de priorização (bacia/Região/Tema); Consulta a especialistas de indicadores ou Apoio FGV; Assembléia (Simpósio ABRH em nov/12?)	Lançamento Relatório Zero; Painel de indicadores (1a versão); Participação Fórum Mundial da Água; Agenda OGA de articulação; Marco inicial com revisão a cada 4 anos do nível de integração entre planos setoriais (energia, agricultura, infraestrutura...);	Banco de Dados OGA; Plataforma "Água Legal" c/ IBIO (Legislação, análise histórica, análise periódica); Palestras e artigos para divulgação da plataforma e análises;	Relatório dos organismos colegiados (início da construção); Fórum de Integração anual do OGA para análise e promoção da integração intersetorial.	Relatório dos organismos colegiados (sistematização e análises); Relatório dos instrumentos (início da coleta);	Relatório dos instrumentos (sistematização)
Recursos	Criação do Comitê Gestor; Captação de recursos para estruturação do OGA (Núcleo Executivo); Captação para finalização da coleta de dados do Relatório Zero; Recursos humanos para sistematização/ análises do Relatório Zero; Captação para Assembléia Geral;	Captação para evento de lançamento Relatório Zero;				

Em um horizonte de curto prazo destacam-se os seguintes produtos:

a) Lançamento da página do OGA na internet: O desenvolvimento da página do OGA vem se dando paralelamente à construção do Plano de Negócio e a sugestão é que seu lançamento seja um dos primeiros produtos a ganharem vida. A importância de reunir em um só lugar a história, os objetivos, a missão, os princípios, os compromissos, os critérios de adesão e o modelo de operação, permitindo o acesso de toda a sociedade,

é grande. A página na internet é um dos principais locais de busca referencial para qualquer ator do SINGREH, do OGA e/ou da sociedade civil, portanto essa ferramenta torna-se imprescindível na divulgação das propostas e ações do OGA, na ampliação da rede de colaboradores e na interação com o público. Além das informações estruturais recomenda-se a elaboração publicações virtuais como artigos, relatórios, boletins informativos e agenda de eventos. O capítulo 6 do Plano é inteiro dedicado aos processos de comunicação do OGA e traz mais aprofundamento.

b) **Elaboração do Relatório Zero (coleta e sistematização de dados):** É definido como um dos principais produtos da fase inicial do OGA por configurar-se como um primeiro diagnóstico dos estados brasileiros quanto a governança dos recursos hídricos. Essa produção tem o potencial de chamar a atenção da sociedade para o tema e promover um maior envolvimento de atores nesse debate. À partir do diagnóstico concluído revelar-se-á um mapa de oportunidades de aprimoramento da governança de recursos hídricos nos estados e bacias brasileiras, dando possibilidade de criação de um plano estratégico de atuação e o desenvolvimento de novos produtos. A coleta de dados do Relatório Zero segue em andamento, durante a conclusão da versão final do Plano de Negócio 18 estados haviam respondido o questionário, sendo que destes apenas 9 estão totalmente completos. Até então essa coleta de dados vem sendo coordenada pelo Núcleo Executivo provisório do OGA de forma voluntária, porém há um consenso que é necessário a busca de parceiros e recursos financeiros para conclusão dessa etapa de coleta de dados e posterior etapa de sistematização.

c) **Realização da Assembléia Geral:** Com a conclusão do Plano de Negócio faz-se necessário a convocação de todos os membros signatários com poder de voto para deliberarem sobre os arranjos estruturais e decisórios contidos no Plano. Antes do envio da convocatória recomenda-se que a versão final do Plano de Negócio seja encaminhada a todos para que proposições embasadas sejam feitas antes da realização da Assembléia. A idéia é que a Assembléia tenha caráter exclusivamente deliberativo.

d) **Participação no Fórum Mundial da Água em março/2018:** Foi levantada a possibilidade de utilizar um dos principais eventos relacionados ao tema de águas para dar visibilidade ao OGA frente aos principais atores do Sistema. Isso se daria através do lançamento de um de seus principais produtos (Relatório Zero) no período do evento, estimulando os debates e chamando a atenção para a governança dos recursos hídricos no Brasil. O Fórum Mundial da Água, que ocorre a cada 3 anos, acontecerá em 2018 no Brasil, mais especificamente em Brasília.

e) Realização de oficinas técnicas: São propostas oficinas técnicas envolvendo os membros signatários do OGA, o Núcleo Executivo e representantes do Comitê Gestor no intuito de montar um grupo de trabalho focado nas metodologias de coleta e sistematização de dados. Neste fórum deverão ser abordados temas como: priorização dos níveis de pesquisa (estadual, bacia hidrográfica e/ou tema); definição de um painel de indicadores; criação de um Banco de Dados; criação de uma plataforma digital de gestão das informações geradas; discussão de novos produtos. Poderão ser convidados a compor o grupo especialistas em temas específicos.

f) Criação da Agenda de articulação: Promover a integração entre planos setoriais, como por exemplo o plano de recursos hídricos se integrando com planos dos setores de energia, agricultura e infra-estrutura. É proposto que o marco inicial dessa agenda se dê no primeiro semestre de 2018 e que uma revisão do nível de integração entre os setores aconteça a cada 4 anos.

Para concretização dos produtos destacados acima será necessária a efetivação das estruturas de governança e operação propostas ao OGA e detalhadas no próximo capítulo, como o Comitê Gestor e o Núcleo Executivo profissionalizado. Tanto para essa estruturação como para a finalização da coleta e sistematização de dados do Relatório Zero, será necessária a captação de recursos financeiros. Um detalhamento da estrutura de custos para operação do OGA é feita no capítulo 7.

5. GOVERNANÇA E ESTRUTURA DE OPERAÇÃO

O modelo de governança do Observatório, assim como a estrutura operacional que dele deriva, passaram por um processo de construção colaborativo que contemplou a visão e aspiração da maioria das organizações signatárias. Tais organizações tiveram a oportunidade de manifestar suas contribuições através do preenchimento de um questionário online e/ou da participação presencial nos workshops de cocriação idealizados pelo Núcleo Executivo provisório.

Como resultado das cocriações da primeira fase, foram criados quatro modelos de governança e duas possíveis estruturas de operação para o OGA. Tais modelos foram utilizados para guiar as entrevistas da segunda fase do plano de negócio, onde buscou-se detalhar os modelos de governança dos observatórios foco de comparação e seus processos de funcionamento.

A convergência dos resultados da fase 1 e 2 juntamente com os arranjos específicos demandados por um observatório de governança das águas, deram origem a um modelo de governança sugerido para o OGA. Como próxima etapa, tal modelo deverá ser levado ao conhecimento de todos os membros signatários para validação e posterior implementação.

5.1. Modelo de Governança

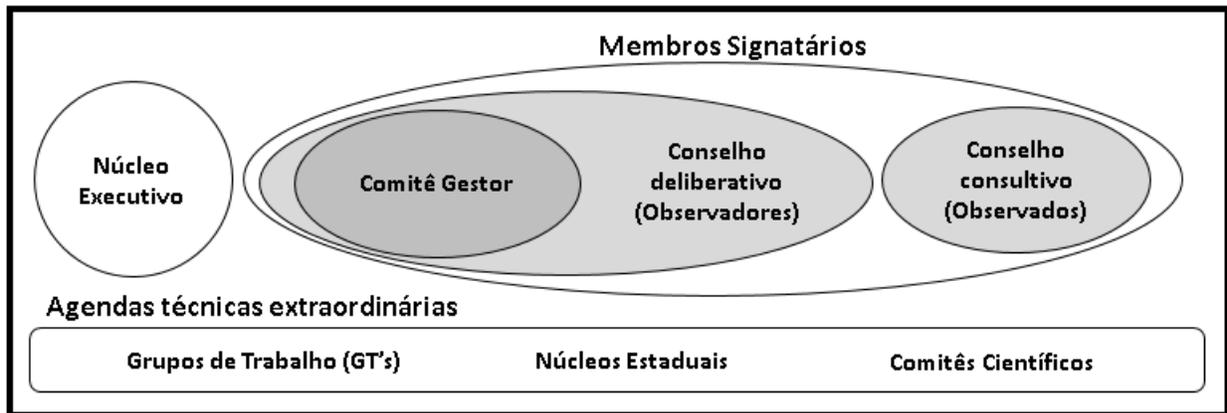
O modelo de governança sugerido ao OGA é apresentado graficamente abaixo e contempla uma estrutura de articulação e cooperação entre atores que regula as relações e processos de tomada de decisão dentro do Observatório e através das fronteiras do sistema de recursos hídricos brasileiro.

Uma das instâncias principais dessa estrutura, denominada Membros Signatários, é formada pelas instituições que aderiram ao OGA desde sua criação. São organizações com atuação direta no tema de recursos hídricos e que estão em concordância com os princípios, objetivos e compromissos do OGA.

É fundamental considerar nesta estrutura uma distinção entre duas categorias de instituições signatárias. De acordo com o Documento Base, especificamente quando se trata das linhas de monitoramento propostas, fica evidente que esses atores se dividem em membros observadores e membros observados. As instituições observadoras compõem o conselho deliberativo e as instituições observadas compõem o conselho consultivo, sendo assim definidos:

- Conselho deliberativo: composto por instituições com a função de observar e monitorar o Sistema, colaborando para o progresso do OGA e suas atividades, incluindo as deliberações cotidianas e anuais (Assembléia Geral). Tratam-se de organizações da sociedade civil, reconhecidas como tal pela Lei das Águas 9.433, e organizações privadas não pertencentes a administração pública, isto é, organizações que não possuem funções de gestão ou regulação municipal, estadual ou federal.
- Conselho consultivo: composto por instituições reconhecidas pela Lei das Águas 9.433 como representantes do poder público em gerir, regular e/ou implementar a Política Nacional de Recursos Hídricos. São atores foco de observação do OGA. Possuem voz ativa nas discussões e plenárias do OGA porém não possuem poder deliberativo. São compostas por órgãos gestores nacionais e estaduais, agências

de bacias, secretarias de meio ambiente e recursos hídricos, comitês de bacias, fóruns de comitês de bacias e conselhos de recursos hídricos.



5.1.1. Descrição da Organização Administrativa

A função administrativa do OGA caberá a uma das organizações signatárias, ela terá como função coordenar os processos administrativos/ financeiros do OGA, entre eles o gerenciamento dos contratos de serviço com a estrutura profissionalizada do Núcleo Executivo e os contratos com financiadores. Essa organização deve aportar estrutura e horas de trabalho de sua equipe (voluntárias ou não) para execução desses processos.

5.1.2. Descrição do Comitê Gestor

O Comitê Gestor deve ser formado por 5 a 10 organizações com atuação direta e representativa nas agendas de recursos hídricos, que tenham objetivos estratégicos alinhados com o OGA e com potencial para captação de recursos financeiros para subsidiar as primeiras estruturas do observatório. De preferência garantir organizações com abrangência de atuação nacional, mas que tenham a capacidade de olhar regionalizado. Este Comitê deverá ser eleito em assembléia geral por votação pelas instituições que irão fazer parte do Conselho Deliberativo. Tem como função: Identificar os desafios da rede e formatar propostas; Auxiliar no fortalecimento da governança do OGA; Assegurar que as agendas estratégicas acordadas evoluam (com auxílio do secretário executivo); Apresentar posicionamentos para temas em que não exista tempo hábil para uma consulta a todos os membros. Para essa estrutura é sugerida uma agenda de reuniões presenciais ou remotas com frequência no mínimo mensal.

5.1.3. Descrição do Núcleo Executivo

O núcleo executivo é a estrutura responsável por operacionalizar a agenda estratégica do OGA e também as orientações advindas do Comitê Gestor ou demais instâncias deliberativas. Tem importante papel nos posicionamentos do OGA frente à sociedade, no fomento da discussão e articulação dos atores internos e externos e no desenvolvimento de produtos técnicos.

Em um processo de criação de um observatório é natural que em um primeiro momento surja uma estrutura voluntária (núcleo executivo provisório ou força tarefa), composto por aproximadamente 3 a 10 organizações ou pessoas com a responsabilidade principal de articular e coordenar a rede antes da formalização de sua governança. Foi justamente o que ocorreu com o OGA no início da construção desse Plano de Negócio.

O Núcleo Executivo Provisório do OGA foi constituído ao final do Workshop realizado nos dias 14 e 15 de junho de 2016 em São Paulo e foi formado por aproximadamente 10 pessoas que até a conclusão deste documento articulavam a estruturação de um modelo de governança final. Com a formalização da estrutura definitiva durante Assembléia Geral essa estrutura deixará de existir.

O Núcleo Executivo desdobra-se em 3 áreas:

Secretária Executiva – Composta por um secretário executivo contratado e 100% dedicado com a função de: atuar internamente na função de animador / facilitador da rede, executando as agendas definidas em Assembléia, grupos temáticos ou Comitê de Coordenação; Atuar externamente como porta voz da rede, fazendo o papel de interlocução política à luz do posicionamento do observatório e/ou Comitê de Coordenação; Auxiliar na captação de recursos.

Comunicação – Composta por um coordenador de comunicação contratado e um assistente (opcional) com a função de definir a estratégia de comunicação do OGA com toda a rede e dar suporte a estratégia de incidência política/ advocacy. O coordenador atua como redator, construindo artigos que apoiem os lançamentos de produtos/ relatórios para a mídia e eventos, com o apoio da gestão técnica. Essa estrutura pode contar ainda com uma assessoria de imprensa terceirizada que deverá ser contratada em momentos de alta demanda, como no caso de lançamento de produtos/ relatórios.

Gestão Técnica – Área responsável pelo posicionamento técnico do OGA. É composta por um gestor técnico com alta expertise em indicadores e sistematização de dados do Sistema Hídrico. Terá como função: coordenar a produção de análises e relatórios que busquem explicar tendências, identificar desafios e/ou trazer recomendações ao Sistema; Auxiliar na definição de metodologias e indicadores de levantamento de dados; Auxiliar na identificação de organizações de dentro ou fora do OGA que possam colaborar com o levantamento e/ou sistematização de dados; Auxiliar na definição das estratégias de produtos de médio e longo prazo.

Devido a necessidade de atuação em microregiões pelo Brasil, recomenda-se ao OGA a criação de Núcleos estaduais que auxiliem a gestão técnica no engajamento de mais atores nesse processo. Tais Núcleos tem a função de garantir o olhar local das iniciativas do OGA, incluindo o levantamento de dados e as articulações locais. Essas estruturas podem ser criadas aproveitando-se as organizações signatárias instaladas nessas localidades e que atualmente já atuam em assuntos relacionados a Recursos Hídricos. A articulação dessas estruturas fica a cargo do núcleo executivo, em especial do secretário executivo e do gestor técnico.

5.1.4. Descrição das Agendas Técnicas Extraordinárias

Os grupos aqui formados tem como função a discussão de agendas extraordinárias. Tais grupos, comprovada sua expertise, podem subsidiar a rede nos posicionamentos do OGA para as esferas externas.

Os Grupos de Trabalho poderão ser formados por quaisquer membros do OGA com conhecimento e/ou interesse no tema proposto para discussão.

Um Comitê Científico formado por pesquisadores independentes e voluntários, convidados pelos membros signatários do OGA ou membros do Núcleo Executivo quando houver necessidade de conhecimento específico de especialistas. Destaca-se a possibilidade de alianças com a Academia.

Os Núcleos Estaduais, poderão ou não ser formados por membros signatários do OGA a fim de produzirem sistematizações regionalizadas.

5.2. Termo de Compromisso

Além do alinhamento com os princípios e objetivos do OGA, espera-se de toda e qualquer organização signatária o comprometimento junto ao Termo de Compromisso estabelecido. Compõem o Termo de Compromisso os seguintes itens:

- Estabelecer uma agenda mínima consensual aos participantes da rede, assim como levantar prioridades de ação dentro dos temas propostos;
- Definir estratégia e planejamento operacional de atuação desta rede à partir das prioridades levantadas;
- Estabelecer estratégia de captação de recursos financeiros para viabilizar a existência e ações da mesma;
- Estabelecer estratégia de comunicação entre os membros da rede e de comunicação da rede em geral;
- Registrar e difundir experiências de adequação do sistema às especificidades locais e regionais;
- Reunir-se em caráter ordinário, anualmente, e em caráter extraordinário, quando convocado. Utilizarão para isso recursos próprios de sua instituição;
- Manter atualizado o cadastro e representante no OGA;
- (Exclusivo membros do Comitê Gestor) Participar do processo de avaliação de entrada e exclusão de membros de acordo com regras do OGA.

5.3. Processo decisório e protocolos

Uma estrutura organizacional em rede possui idealmente um sistema de distribuição horizontal de autoridade em substituição ao poder de uma estrutura hierárquica. Uma rede não é ordenada ou estável como uma organização convencional, que tipicamente possui um único ponto de tomada de decisão no “topo”. Em sua maioria baseiam-se em modelos decisórios descentralizados, nos quais são criados espaços de articulação e sinergia entre seus membros.

No caso de um observatório com estrutura descentralizada e participativa, como o OGA, é sugerido que o modelo decisório adotado obedeça as características originais de uma rede. Nesse sentido, deve ser adotado nos espaços de tomada de decisão do OGA um processo decisório por consentimento. Esse processo visa produzir tanta concordância quanto possível (consenso), mas permite como regra que os participantes prossigam com as decisões caso não se atinja a unanimidade (consentimento). Nestes casos, alguém que tenha uma objeção muito forte e fundamentada à decisão poderá apresentar sua contestação para que o todo avalie uma forma de integrá-la ao processo. O processo prossegue quando o posicionamento de todos os membros de uma rede sobre um tema atinge a ausência de objeções, quando a decisão em questão é boa o suficiente naquele momento, com a qual todos podem conviver, e segura o suficiente para avançar.

As deliberações do OGA serão em sua maioria virtuais, isto é, por email. Faz-se necessário portanto alguns protocolos de conduta que ajudarão a governança dessas interações entre todos os membros, destacam-se entre elas:

- Os membros signatários deverão utilizar apenas seus emails institucionais em comunicações internas e externas. As deliberações deverão representar o posicionamento das instituições signatárias e não das pessoas físicas que as representam;
- Os emails direcionados à toda rede devem ter conteúdos exclusivamente relacionados com as agendas e pautas de Recursos Hídricos. Não é permitido o envio de correntes, piadas e nem tampouco conteúdo pronográfico dentro do grupo;
- É exigido dos signatários um tempo de resposta de até 7 dias às consultas feitas pelo Núcleo ou Comitê Gestor. No caso de ausência de resposta fica configurada a concordância com o posicionamento final do OGA;
- Caso seja apresentada uma discordância de qualquer posicionamento do OGA por um de seus signatários, este membro deverá apresentar à rede posicionamento alternativo com embasamento aprofundado;
- A criação de grupos de trabalho é livre e deverá dar origem a um grupo menor de discussão e troca de emails. Após construído um posicionamento pelo grupo de trabalho, o mesmo deverá ser submetido à toda a rede para avaliação.

Além das deliberações virtuais, que envolverá os membros do Conselho Deliberativo, poderão acontecer fóruns extraordinários menores a serem realizados de forma

presencial ou via plataformas online de transmissão ao vivo, envolvendo os membros do Comitê Gestor, do Conselho Deliberativo e/ou do Núcleo Executivo. Esse fórum terá como foco a discussão de posicionamentos de maior urgência e/ou de decisões estratégicas de operação do Observatório.

O Conselho Consultivo, apesar de não ter poder deliberativo, poderá ser convocado para fóruns/reuniões para discussão técnica dos mais variados temas relacionados aos recursos hídricos, dando subsídios para uma deliberação do Conselho Deliberativo.

O fórum ordinário máximo para as deliberações do OGA é a Assembléia Geral, ela deverá ser convocada pelo Comitê Gestor com uma periodicidade anual. Para que a Assembleia atinja seu objetivo de máxima representação e deliberação, é recomendável:

- Apresentação prévia a todos os membros do conselho deliberativo a pauta de deliberações juntamente com um conteúdo de apoio que aprofundará tecnicamente os temas e possibilitará o levantamento de objeções;
- Análise e discussão de todas as objeções a fim de garantir que seja levada à assembleia a melhor opção sobre o tema em questão, garantindo que o dia da Assembleia seja configurado apenas como o momento de deliberação final dos itens da pauta;
- Envio da convocatória oficial a todos os membros do conselho deliberativo através de email e com 30 dias de antecedência à Assembleia;
- Especificar na convocatória o quorum mínimo de participantes necessários para que a Assembleia Geral aconteça e tenha validade. Essa é uma definição estabelecida pelo Comitê Gestor durante o planejamento de cada Assembleia.

5.4. Critérios de Adesão de novos membros signatários

Ao considerar que a criação do Observatório de Governança das Águas representa um instrumento para ampliar o acesso à informação nas questões relacionadas aos recursos hídricos e promover o debate de políticas públicas, torna-se fundamental a avaliação da natureza dos atores que dessa rede farão parte. Isso se dá através do alinhamento com os princípios, objetivos e compromissos do OGA, e também com os critérios de elegibilidade representados abaixo:

- Concordância com os Princípios, Objetivos e Compromissos do OGA;

- Concordância com o modelo de tomada de decisão: consentimento;
- Natureza da organização:
 - Ser uma organização da sociedade civil, uma organização privada ou do poder público;
- Critérios de elegibilidade:
 - Comprovar atuação direta nas agendas de águas através da promoção e/ou participação em projetos e iniciativas no âmbito de recursos hídricos;
 - Organizações nacionais ou internacionais legalmente constituídas no Brasil;
 - Ter existência mínima de 2 anos;

A organização que desejar se tornar signatária do OGA e se enquadrar em todos os critérios acima, deverá submeter seu pedido ao Comitê Gestor da rede garantindo que sua adesão reflete o posicionamento de sua instituição como um todo.

O processo de adesão é voluntário e não vinculado a investimentos financeiros. Além disso não exige-se níveis distintos de compromisso formalizado entre os signatários, isso se dá organicamente conforme a natureza da organização e sua possível contribuição aos temas abordados pelo observatório.

5.5. Critérios de exclusão de membros signatários

A exclusão de qualquer membro signatário fica sob responsabilidade do Comitê Gestor do OGA. Para exclusão de um membro é necessária a apresentação de justificativa com profundo embasamento. Fica estabelecido como critérios de exclusão:

- Não participar presencialmente ou virtualmente das atividades do OGA pelo período de 12 meses e não apresentar justificativa após notificação pelo Comitê Gestor;
- Atuar de forma contrária aos princípios do OGA;

5.6. Estrutura de Operação

Foram considerados para as definições da estrutura de operação do OGA o modelo de governança descrito no item 5.1.1 e os principais apontamentos das entrevistas realizadas ao longo da fase 2 do projeto de construção do plano de negócio. Portanto, sugere-se:

- A não formalização jurídica do OGA no médio prazo. Em geral os observatórios utilizam o cnpj de seus membros para fins de captação de recursos e demais processos que exigem formalização;
- A definição de um membro signatário como responsável pelas funções administrativas do Observatório;
- A não constituição de uma sede própria. O funcionamento dos observatórios se dá predominantemente em ambientes virtuais e as reuniões presenciais quando acontecem são sediadas em diferentes cidades. A equipe pode ser alocada de em uma organização signatária ou estar descentralizada, trabalhando de forma remota das diferentes regiões do país;
- A contratação de um Núcleo Executivo profissionalizado que estará 100% dedicado as demandas;

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

- Viagens para participar de congressos, encontros e reuniões;
- Estrutura de TI, incluindo domínio de internet, site, 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.

6. COMUNICAÇÃO

Com a estruturação do Observatório da Governança das Águas, surge a necessidade de comunicação interna entre os membros da rede e externa entre a rede e seus públicos de interesse. Estabelecer um processo de comunicação de qualidade é vital para a sobrevivência e ampliação do poder de influência e articulação de uma organização.

Em busca de definir o formato, o conteúdo e os canais de interação entre seus membros signatários e o posicionamento institucional do OGA, faz-se necessário a criação de um Plano de Comunicação. O Plano é considerado um meio de estruturar a comunicação através de planejamentos, implementações, gerenciamentos e uso de tecnologias.

Entende-se que a construção do Plano de Comunicação do OGA requer um profissional especializado e que seja parte integrante da estrutura executiva. As principais definições estratégicas serão tomadas à partir do amadurecimento do Observatório como organização. Portanto 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

Tem como principal desafio a manutenção do engajamento e contribuição das organizações signatárias. Utilizam para isso:

Ferramentas táticas: Pelas pesquisas e entrevistas realizadas observou-se que o e-mail continua sendo a principal ferramenta de comunicação entre organizações em uma estrutura de rede. Além deste, é comum a criação de uma Newsletter que contenha os principais assuntos e/ou projetos em andamento.

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.

6.2. Comunicação externa

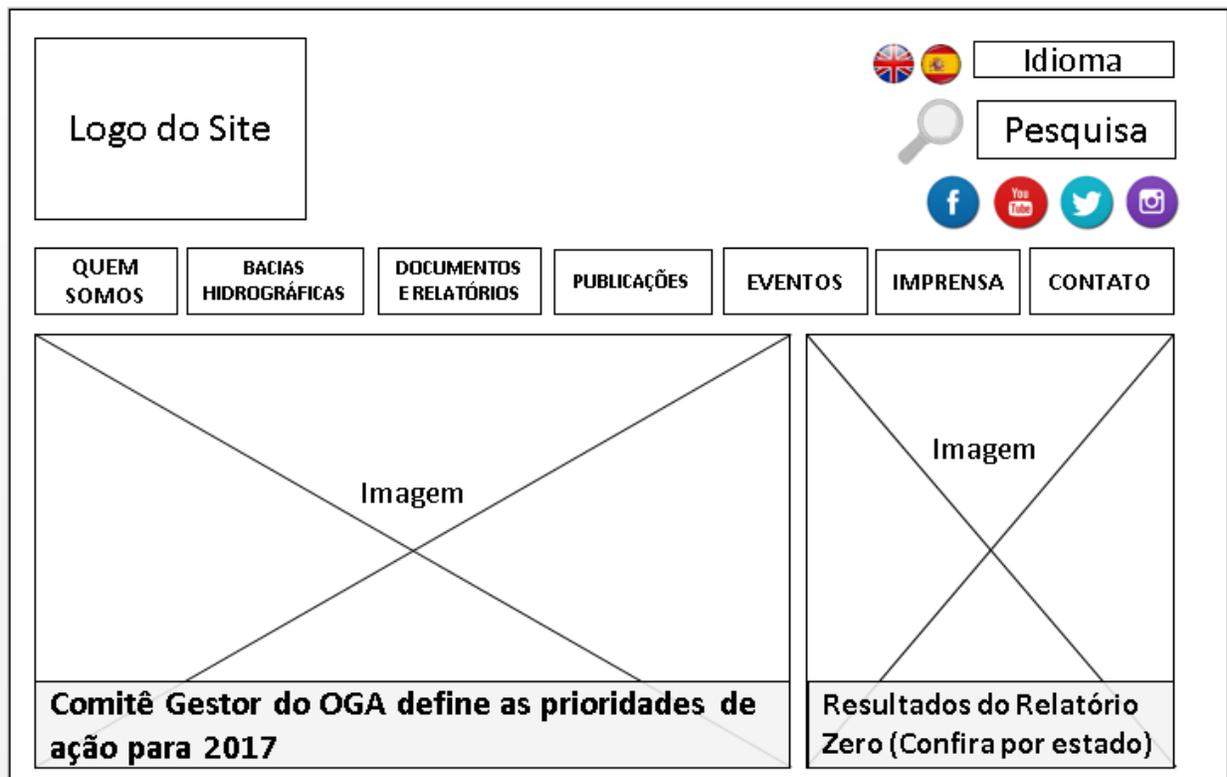
Tem importante papel na construção da representatividade e relevância estratégica da causa que defende frente ao ecossistema de recursos hídricos. Permite a difusão dos posicionamentos e dos produtos do OGA aos públicos de interesse, além de ser meio fundamental para as articulações desejadas.

A comunicação está também intimamente ligada ao sucesso na captação de financiadores, isto é, quanto mais repercussão os temas tratados pelo observatório ganham na mídia mais os financiadores entendem que estão investindo em causas relevantes.

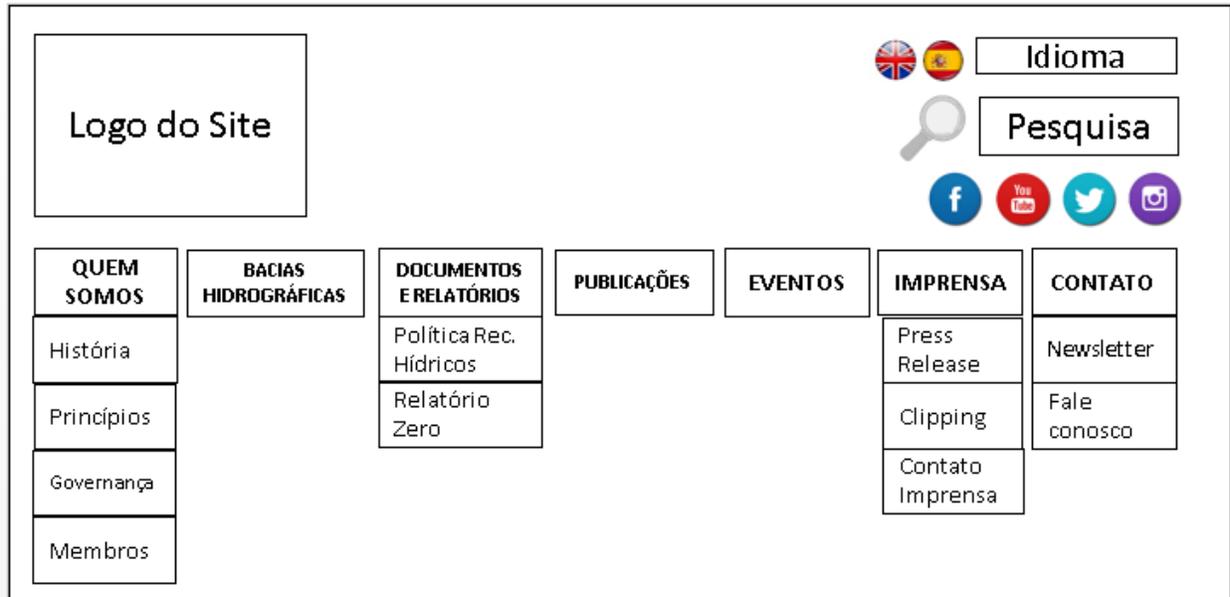
Entre os canais mais utilizados destacam-se: website próprio, mídias sociais, newsletter, relacionamento com a imprensa e eventos de relacionamento.

De todos os canais mencionados, vale destacar que o website do Observatório é um dos primeiros a serem consultados pelo público em geral em busca de informações

sobre a organização. Portanto torna-se relevante atuar primeiramente nessa plataforma e reunir um bom volume de conteúdo, entre artigos e relatórios, a fim de dar corpo a uma organização que está nascendo. Como sugestão de conteúdo para o website do OGA segue um esboço da página inicial:



Ao passar o mouse sobre cada título do cabeçalho da página, surgem sub títulos que direcionarão ainda mais o interesse do internauta, segue exemplo:



7. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

É aqui descrita a estrutura de custos de operação do OGA, assim como um direcionamento sobre possíveis fontes de financiamento.

7.1. Modelamento financeiro

A estrutura de custos aqui descrita baseia-se no modelo de governança e estrutura de operação sugeridos ao OGA no Plano de Negócio pelo período de 12 meses. Foram incluídos também os custos de execução de dois produtos prioritários no curto prazo ao Observatório, eles são apresentados em uma tabela separada dos custos de operação. Ao final das duas tabelas é apresentado a soma dos custos operacionais e dos custos de produtos.

	Item	Custo unit. (R\$)	Unidades	Custo Mensal (R\$)	Custo Anual (R\$)	Observação
CUSTOS DE OPERAÇÃO	Secretário executivo	15.000	1	15.000	180.000	Contratação como PJ (impostos inclusos)
	Gestor de Comunicação	12.000	1	12.000	144.000	Contratação como PJ (impostos inclusos)
	Gestor Técnico	12.000	1	12.000	144.000	Contratação como PJ (impostos inclusos)
	Despesas Núcleo Executivo	400	3	1.200	14.400	Telefone Celular / Estacionamento
	Ass. Imprensa	2.000	1	2.000	8.000	Terceirizado - contratação pré-lançamento de relatórios (durante 4 meses do ano)
	Verba de viagem	4.500	1	4.500	54.000	Média 3 viagens mensais (aéreo + hospedagem+ alimentação + carro/taxi)
	Ti e comunicação	2.000	1	2.000	24.000	Hospedagem do site/ manutenção / Serviço de email / Design gráfico / Vídeo Conferência
	Marketing e gráfica	1.000	1	1.000	12.000	Publicações impressas para público de interesse
	Escritório	0	0	0	0	Utilização estrutura dos membros signatários
	Fundo de reserva	20.000	1	20.000	20.000	Fundo de reserva e eventuais custos adicionais de serviços administrativos. Valor contempla o ano calendário todo.
TOTAL	68.900	-	69.700	600.400		
CUSTOS DE PRODUTOS	Produto - Relatório Zero	270.000	1	270.000	270.000	análise e sistematização de dados. Incluído também a publicação impressa de aprox 1000 exemplares.
	Produto - Assembléia Geral	2.000	1	2.000	2.000	Custos de alimentação (2 coffe-breaks); Custo de Espaço não contabilizado (absorvido por parceria); Não incluso custos de facilitação.
	TOTAL	272.000	-	272.000	272.000	
TOTAL	340.900	-	341.700	872.400		

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 tanto das pesquisas da fase 1 quanto das entrevistas realizadas na fase 2 do projeto de construção do plano de negócio.

As sugestões aqui apresentadas representam caminhos comuns observados em outros observatórios/ pactos, porém nenhum tipo de aproximação junto a esses financiadores em potencial foi realizada para angariar investimentos para o OGA.

Foi observado durante as entrevistas que o processo de captação de financiamento inicia-se com a estruturação de um comitê gestor formado por organizações com agendas comuns e uma proposta clara de atuação sobre um tema ou uma causa. Os aportes iniciais costumam partir das próprias organizações gestoras. Conforme a

estrutura inicial e suas produções vão ganhando relevância, uma busca por apoiadores externos se inicia.

Os três canais de busca de financiamento identificados e sugeridos ao OGA são:

- Organizações do comitê gestor se unindo para auto-financiamento da estrutura inicial;
- O comitê gestor buscando fontes de financiamento externas;
- O núcleo executivo personificado pelo secretário executivo buscando fontes de financiamento;

Como sugestões de fontes de financiamento ao OGA, são apresentados aqui quatro grupos distintos:

(1) Auto financiamento do Comitê Gestor

Conforme já mencionado, usualmente os primeiros investimentos realizados em um observatório/ pacto são realizados pelo Comitê Gestor, o qual é formado por 3 a 5 organizações do terceiro setor com agendas relevantes no tema.

(2) Organismos internacionais

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

- Cooperações para o desenvolvimento: GIZ, Norad;
- Fundações internacionais: WWF, Avina, Oak Foundation, CLUA, FORD, Gordon & Betty Moore, etc.;
- Bancos de desenvolvimento: BID, Banco Mundial, KFW;
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE.

(3) Organizações nacionais

Além das fontes internacionais, pode-se buscar linhas de financiamento nacionais, como editais públicos e/ou privados.

(4) Organizações signatárias

Outra fonte de financiamento seriam as próprias organizações signatárias. Isto poderia se dar através de patrocínio de reuniões presenciais, incluindo pagamento de traslado, hospedagem e/ou estrutura de sala, além de contribuição em estudos técnicos

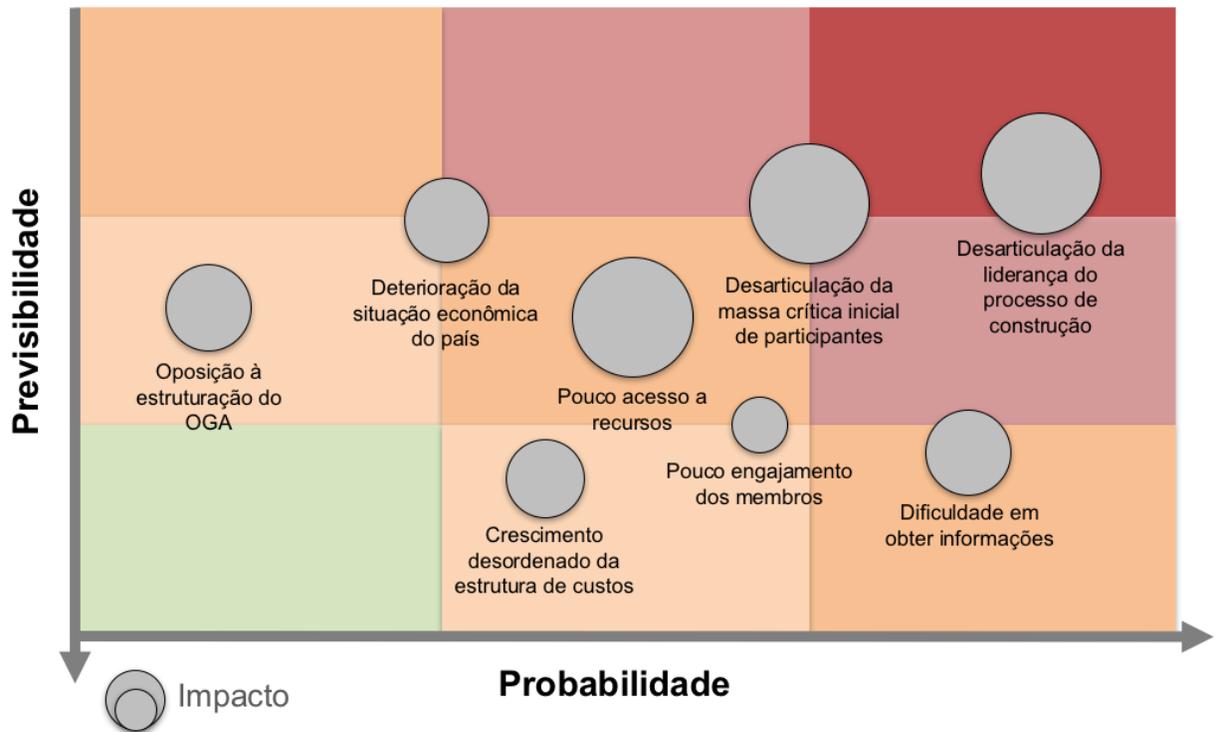
8. ANÁLISE DE RISCOS

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

8.1. Matriz de riscos

Foi elaborada uma matriz de riscos para mapear os principais pontos de atenção que podem por em risco o avanço da estruturação do Observatório. A matriz de riscos nada mais é que um gráfico com dois eixos, onde 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 em 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

O Plano de Lançamento do OGA toma como base a consolidação de seu Plano de Negócio e à partir dele estabelece os avanços que tornarão o Observatório de Governança das Águas uma iniciativa consolidada. Segue abaixo as principais iniciativas mapeadas a serem realizadas até o Fórum Mundial das Águas em Março de 2018.

