

## **Frontend - Evitando o vale do desespero: como navegar na transformação digital nos governos - com Alexis Wichowski. mp3**

julho 07, 2021

• 4:56 - 6:52

Olá bom dia a todas e a todos. Sejam muitos bem-vindas e bem-vindos, a mais uma edição do nosso evento ENAP Fronteiras e tendências, o Frontend. Meu nome é João Vitor, coordenador geral de capacitação de altos executivos da ENAP e pra quem ainda não conhece, o frontend é uma serie de conversas regulares que promove discussões ricas sobre temas atuais e relevantes pro governo, com a participação de renomados especialistas.

• 5:21 - 5:34

E hoje nos temos a satisfação de contar com convidados muito especiais para abordar o tema da transformação digital em governos, para os quais eu já deixo aqui o agradecimento especial da ENAP.

• 5:34 - 6:15

Então, aviso a vocês a speaker do dia, Alexis Wichowski, vice-diretora de tecnologia pra inovação da cidade de Nova York e professora de governo, mídia e tecnologia na escola de relações internacionais e publicas da Universidade de Columbia e Ph.D. Em ciência da informação pela University at Albany's College de engenharia e ciências aplicadas. E apresento também o debatedor do dia, Tiago Peixoto, cientista político e especialista sênior em governança do Banco Mundial, desde que ingressou na instituição em 2010, Tiago tem trabalhado com governos no desenvolvimento de soluções digitais para melhores politicas publicas e serviços.

• 6:17 - 7:06

O titulo da conversa de hoje é muito instigante, que é evitando o vale do desespero, como navegar na transformação digital em governo, eu por sinal fiquei curioso pra saber da Alexis sobre o titulo e já convido também todos os participantes a no decorrer do evento, participar ativamente com perguntas no chat, que o nosso debatedor, Tiago, vai na medida possível endereça-las a Alexis. E o ultimo aviso, a conversa será conduzida em inglês, então pra aqueles que preferem acompanhar o evento pelo o link com tradução simultânea, eu peço aqui pra equipe da ENAP compartilhar o link pelo chat, que serão super bem vindos,

então vocês podem ter essa opção de acompanhar o link em inglês ou com a tradução. Então, passo agora a palavra pro Tiago conduzir a conversa com a Alexis. Muito obrigado, Tiago, a palavra está contigo.

• 7:06 - 7:52

Olá, boa tarde a todos, antes de tudo pedir desculpas, vou passar pro inglês. Olá a todos. Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à ENAP pela oportunidade. Essas conversas têm sido extremamente interessantes e é um prazer estar aqui novamente em mais uma conversa com a Alexis. Acho que a última vez que encontrei a Alexis foi há muitos anos, antes do mundo ficar um pouco louco. Mas é bom ver que estamos começando a ter alguma promessa de normalidade e se torna também o momento de começarmos a ter mais conversas a longo prazo e como vamos a partir daqui.

• 7:52 - 8:19

Por isso, sem mais delongas, não quero entrar em muitos detalhes. Quero dar o máximo de tempo para a conversa. Então, Alexis é ótimo estar aqui com você novamente, vamos começar com uma pergunta muito simples e depois podemos continuar a partir daí. Como conduzimos a transformação digital no governo, Alexis? Conte-nos um pouco sobre isso.

• 8:20 - 8:56

Muito obrigada. E muito obrigado à ENAP por me receber e me convidar para falar com vocês hoje. Não vejo a hora de poder voltar ao Brasil pessoalmente, em algum momento no futuro. Então, Tiago para a sua pergunta. Sim. É uma pergunta muito simples. Navegar na transformação digital no governo. E, claro, é complicado e há muitos componentes diferentes envolvidos, mas uma das coisas em que gosto de me concentrar é a forma como abordamos a mudança em geral, na vida, e que também se transforma em como abordamos a mudança no governo.

• 8:57 - 9:23

Então, nós nos juntamos ao governo porque queremos ver algum tipo de mudança positiva no mundo. Mas quando estamos dentro do governo, nem sempre fica claro como conseguir a mudança que queremos ver. É necessário passar por vários processos e obter aprovações, e há muitos obstáculos para chegar a uma conclusão bem-sucedida de qualquer programa que você está tentando instituir.

• 9:24 - 9:56

Então, a questão principal realmente é como conduzir qualquer tipo de mudança, em especial uma mudança cultural massiva, como a transformação digital. E há alguns anos atrás eu encontrei um artigo que colocou isso em perspectiva para mim, foi escrito por dois psicólogos americanos que falavam sobre o que eles chamavam de evitar o vale do desespero. E essa foi uma forma de explicar como as pessoas vivenciam mudanças emocionais. Mas eu acho que você vai perceber como isso tem relação com a mudança digital também.

• 9:57 - 10:34

Então, para começar, todos nós temos novas ideias e eles descreveram esse lugar como o otimismo desinformado. Assim, nós não sabemos muito qual é a realização, mas ficamos otimistas de que teremos sucesso. E então vamos para a próxima etapa, que é chamada de pessimismo informado. Assim, conforme vamos aprendemos sobre o trabalho que vem pela frente, começamos a nos sentir um pouco assustados, talvez pela quantidade de mudança que precisamos fazer para começar a próxima e mais crucial etapa que eles chamam de vale de desespero.

• 10:34 - 11:06

Bem, você iniciou algum projeto e já sabe o quanto vai ser necessário para fazê-lo, mas você acredita que não há como fazer isso acontecer. E, a essa altura, é muito fácil abandonar a ideia de até mesmo seguir isso e começar outra coisa, apenas deixar todo o projeto de lado. Porém, se você atravessar este poço, esse vale do desespero, você volta a um estágio que eles chamam de otimismo informado.

• 11:06 - 11:32

Então, agora você já sabe dos obstáculos à sua frente, mas não deixa que isso te impeça. Você cria planos para lidar com os obstáculos e isso te leva para a etapa final, que é uma espécie de sucesso. Por isso, em relação a evitar o vale do desespero no governo, através do processo de transformação digital, é muito semelhante às metodologias ágeis na programação.

• 11:33 - 12:09

Uma das coisas que os governos têm feito com projetos de tecnologia de antigamente é abordá-los como esses projetos gigantes monolíticos que duram vários anos, e com todas as projeções, para os requisitos estabelecidos antecipadamente, é chamado de abordagem em cascata. Mas, na verdade, a

chave para evitar esse vale do desespero é adotar as metodologias ágeis em qualquer projeto realizado no governo, para introduzir diferentes formas digitais de trabalhar em produtos digitais.

• 12:09 - 12:40

Então, você faz ciclos iterativos rápidos onde você faz algum progresso, recebe feedback e se adapta, e, portanto, nunca chega ao ponto em que você é arrastado para o poço do desespero onde você sente vontade de abandonar tudo, porque você sabe que sempre haverá oportunidade de melhorar e mudar. Então, se você ficar perto do bairro da mudança, você pode se manter em um lugar onde o foco são as possibilidades de sucesso.

• 12:40 - 13:16

E essa é uma das formas que eu acredito que vai acontecer a transformação digital no governo. Não se trata apenas da tecnologia, não se trata das ferramentas. Trata-se da forma como abordamos o trabalho, todo o trabalho e fazemos o tipo de coisas que vimos serem bem sucedidas no setor de tecnologia, como a abordagem ágil, e adotar a metodologia com todos os nossos programas no governo. Enfim, em resumo, a transformação digital no governo não se trata apenas de digitalizar processos ou digitalizar as formas como sempre fizemos as coisas.

• 13:16 - 13:48

Trata-se de adotar um tipo de cultura e abordagem totalmente diferente que permite ciclos rápidos de reflexão, feedback e mudança. E se fizermos isso, podemos evitar ser sugados para o poço do desespero e esperamos ver essa mudança acontecer, não em dez anos ou cinco anos, mas em apenas curtos ciclos de meses e até mesmo anos de cada vez. Então, essa é a minha abordagem.

• 13:48 - 14:15

Estamos tentando lançar essa iniciativa no governo da cidade de Nova York, e tivemos um certo sucesso. Por isso, tenho esperança que também funcione em outros governos. E independente se todos adotarmos isso ou se apenas tivermos campeões dentro de diferentes partes do governo que adotem, eu acho que esse é definitivamente o ponto de partida para que a transformação digital seja bem-sucedida.

• 14:20 - 14:29

E com isso, eu adoraria ouvir, se o Tiago tem alguma consideração ou reflexão e ter uma discussão sobre isso.

• 14:29 - 15:00

Sim. Muito Bem, Alexis. Não, fantástico. Você começou a partir de um dos meus temas favoritos, que é trazer abordagens ágeis ao governo, certo? Bem, eu trabalho com o governo contra a abordagem em cascata ao governo. Nós concordamos com o princípio, mas também acho que todos eles tentariam trazer abordagens ágeis ao governo. Eles provavelmente estiveram em situações de um vale do desespero quando tentaram fazer pela primeira vez.

• 15:00 - 15:27

Certo. Assim, quando penso em abordagens ágeis e, no meu trabalho com governos, há muitos desafios, certo? Então, em primeiro lugar, em termos mais práticos, como trazer desenvolvimento ágil de software com uma cultura de contratos públicos. Que foi desenvolvido para construir pontes, que se adapta ao ágil, devido aos modelos em cascata, mas não ao ágil, sim?

• 15:27 - 16:17

Preciso dizer aqui que o ágil não se adapta a tudo, certo? Construimos pontes em uma abordagem iterativa ágil, mas quando se trata de software, é preciso fazer isso. Mas, então, a primeira coisa que temos é o desafio da licitação, que no Brasil é um problema. E em tantos outros países, sabemos que também é um desafio nos Estados Unidos. Então temos também todo o ecossistema de vendedores, que também é muito poderoso. Certo. E eu me lembro de quando os Estados Unidos apresentaram algumas de suas abordagens, tivemos muitos grandes fornecedores vindo e sendo, como posso dizer, muito solícitos, e então, temos também o comportamento político, que é uma ideia de incerteza.

• 16:18 - 16:29

O que recebo daqui a dois anos? E a outra tem a ver com evitar culpas. Já o ágil cria uma base de aprendizagem, iteração e aprimoramento de prototipagem.

• 16:29 - 16:39

Então, como trazer agilidade na prática e se você puder também compartilhar sua experiência pessoal com o trabalho do setor público.

• 16:40 - 17:11

Bom, essas são ótimas perguntas e você foi direto ao cerne do problema, que são essas três pressões que todo governo enfrenta. Licitações, como nos certificamos de que não nos envolver apenas em projetos com os maiores fornecedores, porque eles são os que têm mais influência. Pressões políticas e o medo de ser culpado se algo correr mal e depois a necessidade de ver o sucesso imediatamente.

• 17:11 - 17:54

Então, uma das maneiras que utilizamos é iniciando uma espécie de programas protegidos que são especificamente destinados à experimentação. Criamos durante a pandemia um programa com voluntários do setor de tecnologia, chamado de NYCX innovation fellows. E um dos motivos pelos quais fizemos isso é porque no meio de um dos piores surtos da cidade de Nova York, tivemos muitas pessoas de diferentes empresas de tecnologia que se proporem a ajudar de alguma forma porque todos estavam vendo que a comunidade estava sofrendo e queriam fazer alguma coisa.

• 17:54 - 18:25

Então, decidimos aceitar esse gesto. Bem, não há mal nenhum em colocá-los em um pequeno projeto, torná-los parceiros de uma agência que trabalha em algum tipo de resposta de emergência, seja um painel ou um programa, e ver o que podemos fazer em 10 semanas. Assim, nós limitamos muito o tempo, 10 semanas. Não precisamos investir fundos porque as pessoas são voluntárias.

• 18:25 - 18:56

E isso evitou o problema dos contratos públicos. E em relação às pressões políticas, como estávamos trabalhando em parceria com pessoas de fora do governo, foi muito fácil dizer, bem, se não funcionar, foi apenas um teste e não desperdiçamos nenhum dólar do contribuinte, mas se funcionar, é claro que a liderança política receberá os créditos. E essa é uma das maneiras que tivemos sucesso com essa abordagem.

• 18:57 - 19:39

E a outra parte disso era fazer com que as pessoas em posições de liderança vissem a arte do possível. E uma das estratégias que alguns dos nossos voluntários da tecnologia nos recomendaram e que funcionou muito bem foi o que chamamos de protótipo do sacrifício. Então, estávamos apenas criando uma maquete ou uma espécie de sugestão de como poderia ser um resultado. E isso

pode ser tanto uma visualização do que poderia ser um painel, ou mesmo, um comunicado de imprensa no início de um projeto dizendo que, esse é o tipo de história que vamos ser capazes de contar quando isso terminar.

• 19:40 - 20:11

O fato de poder mostrar às pessoas de liderança em posições de tomada de decisão que esse é o tipo de crédito que elas poderão receber por um projeto quando ele funcionar, acaba sendo muito motivador e abre muitas portas. Então, com essas diferentes práticas, tendo tempo muito limitado, fazendo parcerias com pessoas de fora e mostrando para as lideranças como seria quando finalmente pudessem contar essa história de sucesso nos deu muitas oportunidades que não teríamos de outra forma.

• 20:14 - 20:44

Fantástico, Alexis. Fantástico. É, mas isso resolve parte do problema, certo? Para mostrar como funciona a agilidade, certo? Isso não muda a forma como uma licitação funciona, por exemplo. Certo. Mas a minha pergunta traz outra coisa. Bom, você provavelmente é um dos melhores exemplos do que chamamos de abordagem de nova geração de serviços digitais.

• 20:44 - 21:19

E parte dessa abordagem também tem sido ágil, modelos ágeis e iterativos, design de serviços. E essa é uma abordagem centrada no usuário, mas parte disso também se refere ao fornecimento de habilidades tecnológicas ao setor público que não existia antes. Certo. Quero dizer, houve um pouco de heterodoxia na década de 90, que foi tipo, vamos terceirizar tudo. E então percebemos que não funciona mais, e agora estamos trabalhando de novo e precisamos adquirir novas habilidades tecnológicas.

• 21:19 - 21:50

Portanto, suponho que, no seu papel, uma das coisas que você também tem que fazer, é adquirir grandes habilidades tecnológicas em suas equipes também. A pergunta que fazemos em muitos países como o Brasil, renda média, mas também em baixa renda onde estou trabalhando. Como manter a concorrência com o setor privado para trazer as melhores pessoas no trabalho para nos ajudar a fazer essa transformação digital?

• 21:51 - 22:40

Sim. Essa pergunta é muito importante, porque esse é o maior desafio que temos, pois o governo nunca será capaz de pagar pelo talento tecnológico tanto quanto o setor privado. Ele não vai ser capaz de competir com o Google, com a Amazon ou qualquer outro. Então, precisamos encontrar maneiras de dar às pessoas do setor tecnológico oportunidades de contribuir com o governo, talvez com curtos turnos de trabalho, por curtos períodos, para ajudar no avanço da transformação digital dentro do governo, mas também reconhecer que elas provavelmente não vão permanecer no setor público durante toda a sua carreira, porque, francamente, não é somente sobre não ganhar tanto dinheiro, mas suas habilidades tecnológicas podem ficar desatualizadas se permanecerem no setor público por muito tempo.

• 22:41 - 22:51

Então, nos Estados Unidos e em muitos outros países, existem agora programas onde as pessoas podem se juntar ao governo federal.

• 22:51 - 23:35

Por exemplo, nos EUA é chamado de programa Presidential Innovation Fellows. As pessoas participam por um ano ou 18 meses no setor público, trabalham em alguns projetos, ajudam no avanço da transformação digital e ensinam os talentos tecnológicos internos, as metodologias e ferramentas mais atualizadas. E depois voltam aos seus empregos no setor privado. Então, estamos buscando maneiras de criar mais desse tipo de oportunidades de curto prazo, onde as pessoas possam compartilhar conhecimentos do setor privado para o setor público, porque sabemos que o governo estará sempre um pouco atrasado em termos de sofisticação tecnológica, em relação ao setor privado.

• 23:35 - 23:49

Agora, em relação a isso, quero voltar à sua pergunta sobre licitação, porque é uma dessas palavras desagradáveis que ninguém quer falar no governo, mas é um pesadelo para todos nós e é a maneira de conseguir o dinheiro para apoiar essas iniciativas.

• 23:49 - 24:26

Então, uma das formas que abordamos aqui com programas como o innovation fellows' é mostrando nesses pequenos exemplos, a prova do conceito. Temos o innovation fellows' trabalhando em um projeto por 10 semanas. Talvez seja um site, um painel, um aplicativo, seja lá o que for. E não é suficiente para resolver os problemas de prestação de serviços governamentais, mas é suficiente para dar às



agências parceiras uma ideia do quanto elas seriam capazes de alcançar se contratassem tecnologia interna.

• 24:26 - 24:52

Portanto, nosso outro objetivo é trabalhar com nossa gerência e escritório de orçamento para fazer com que eles abordem as licitações de forma diferente. Agora, muitos outros países como no Reino Unido, já fizeram no Canadá, e têm este tipo de abordagem faseada do orçamento, onde em vez de apenas dizer, ok, vamos dar 5 milhões de dólares para vocês trabalharem com um fornecedor privado para criar algo.

• 24:53 - 25:29

Eles recorrem a uma agência e dizem, ok, mostrem seu protótipo. E se você mostrar um protótipo que seja funcional, e que atenda a todos os requisitos do projeto com foco no usuário e que tenha sido testado em todos esses tipos de coisas eles liberam um segundo monte de dinheiro para contratar mais desenvolvedores, por exemplo, para criar uma versão em maior escala, a versão alfa, e assim que estiver disponível e tiver sido testada, ela está pronta para continuar. Então o escritório de orçamento libera outro monte de dinheiro. Então, eu acho que a chave para a transformação digital no governo, não é apenas sobre contratar tecnólogos.

• 25:29 - 25:52

É também sobre resolver o problema dos contratos públicos. Temos que fazer com que nosso escritório de orçamento veja que investir uma tonelada de dinheiro em um grande projeto de TI. Não vai funcionar por cinco anos, é como jogar dinheiro fora. Em vez disso, precisamos pensar em ter esse tipo de abordagem faseada para liberar fundos de modo que você só pague por coisas que você sabe que vão funcionar.

• 25:56 - 26:29

Excelente. Alexis. E provavelmente voltarei às licitações mais tarde porque acho que é algo que a maioria do público que está aqui, está familiarizado, na verdade, a propósito, curiosidade no Brasil, nossa lei de compras no Brasil termina com o número 666, que, como sabemos, é o número da besta. Podemos voltar a esse assunto mais tarde, ou talvez com perguntas, mas tenho uma excelente pergunta ou um comentário, bem rápido, do Marcel Chaves, que fala sobre isso.

• 26:29 - 26:51

Certo. E, bem, como você mencionou, transformação digital não se trata de digitalização, mas sim de mudança de cultura. E esta é uma das coisas que foram vistas, e você falou um pouco sobre isso. Mas o que eu acho interessante é que se você olhar para o Reino Unido logo no início, eles começaram falando sobre padrões de serviços digitais, certo?

• 26:51 - 27:27

E agora eles migraram para padrões de serviços. Já não se fala de digitalização. Mas sobre padrões de serviço e, eu sei que a própria cidade de Nova York começou a pensar sobre design de serviço e questões como essa. Você pode falar um pouco sobre como, quero dizer, como essa repercussão ou essa transição, onde a conversa talvez comece pelo digital, mas existe essa cultura que talvez foque mais na cultura do design de serviços, e qual é a sua perspectiva em relação a isso. E para as pessoas que gostam de promover esse tipo de mudança cultural, quais são as coisas que você acha que devem ser levadas em conta?

• 27:28 - 27:59

Como um excelente exemplo, é uma das coisas que eu costumo destacar, eu dou aulas em meio período na Columbia e tento fazer com que meus alunos entendam que a tecnologia tem um papel fundamental na transformação digital do governo, mas não é necessariamente o que nós pensamos que seja. Por exemplo, é muito difícil entrar em uma reunião com seu chefe e dizer que o processo de prestação de serviços é péssimo.

• 28:01 - 28:35

Mas o que você pode fazer é dizer que se incluirmos algum tipo de tecnologia para facilitar este processo, podemos melhorá-lo. Então, é muito mais fácil vender a ideia de que a tecnologia é parte da solução do que dizer que o processo em si não está realmente funcionando. Então parte é sobre como o enquadra. A tecnologia pode ser este tipo de distração útil, onde todos ficam concentrados e entusiasmados porque é brilhante e nova e, assim, é o futuro.

• 28:35 - 29:06

Mas, na verdade, é como um cavalo de Tróia para a mudança que estamos tratando de fato dos processos problemáticos subjacentes enquanto fazemos essa transição para o uso da tecnologia. Porque só digitalizar um serviço, é falho, será apenas um serviço digital falho, ao invés de um serviço analógico falho. Então, é

realmente necessário chegar a esse tipo de base de como fazer o serviço funcionar melhor para as pessoas.

• 29:06 - 29:44

E é aqui que surge também, com muita frequência no governo, a questão do modelo centrado no usuário. Implementamos projetos de tecnologia ou qualquer tipo de serviço, mesmo sem falar de fato com as pessoas que vão interagir com o serviço ou se beneficiar desses serviços. Não sabemos se está funcionando para eles. Então, introduzir tecnologia como a solução é uma forma meio sorrateira de começar a conversa, bem, se vamos gastar dinheiro nessa nova tecnologia, talvez devêssemos testá-la.

• 29:44 - 30:17

Testar em pessoas reais. Não é necessário chamar de modelo centrado no usuário, mas criar uma cultura em que as pessoas adquirem o hábito de pedir às pessoas que testem os produtos antes de eles serem lançados em larga escala e receber o feedback dos cidadãos que se tenta servir. Para que a prestação de serviços seja melhorada ao longo do caminho. Então, é um longo caminho para dizer que, mais uma vez, se trata de como a tecnologia é colocada na sala, e a transformação digital que tentamos alcançar.

• 30:22 - 30:24

Ótimo, ótimo.

• 30:24 - 30:57

Eu também gostei da pergunta, e está rolando uma conversa aqui no fundo que estou acompanhando, e algumas pessoas estão dizendo, bem no nível subnacional, que o vale do desespero é muito maior, certo? Talvez devido a questões de capacidade, recursos, mas outras pessoas aqui, por exemplo, Fátima destaca bem, mas é a que está mais próxima das pessoas ou da maioria dos problemas, e talvez seja por isso que devemos começar por eles. E eu acho que uma das coisas que a ENAP faz é atender aqueles que trabalham em ambos os níveis.

• 30:57 - 31:29

Sei que você está trabalhando em nível subnacional, mas interage sempre e tem muito contato com o que acontece com o nível federal, você pode dizer quais são as diferenças? Quero dizer, se você pudesse dizer sobre a diferença entre fazer a transformação digital em nível sub-nacional ou a nível federal versus em uma

federação, bastante semelhante aos Estados Unidos em diversas formas, como você vê isso se desenvolver? Existe alguma diferença? Ou não vale a pena fazer essa distinção?

• 31:29 - 32:01

Ah, concordo plenamente que é uma distinção que vale a pena fazer, pois é diferente quando se está trabalhando. Bem, eu trabalhava para a Secretária de Estado a nível federal aqui nos EUA e depois passei a trabalhar a nível municipal. Agora, a cidade de Nova York é do tamanho de um país em termos de orçamento e diversidade, mas é um governo local. Então, as interações e as relações com as pessoas a quem estamos atendendo são muito diferentes em nível federal, é um pouco mais abstrato.

• 32:01 - 32:30

É uma espécie de nível muito afastado das pessoas que atendemos diretamente, porque é necessário criar sistemas e processos que vão funcionar para todo o país. Na verdade, acho que há muito mais oportunidades para experimentar e tentar as coisas em nível local por causa da proximidade com as pessoas que são atendidas e por poder acessar em tempo real os tipos de desafios que as pessoas enfrentam.

• 32:30 - 33:01

Vou dar um exemplo. Temos um programa chamado collab's, que significa laboratório comunitário. E o que fazemos é ir em algum bairro de Nova York que sabemos que está tendo alguns problemas, seja econômico ou seja em relação à segurança. E não fazemos como o governo e dizemos, bem, aqui está o que vamos fazer para resolver o problema. Nós dizemos a eles, qual problema querem que resolvemos? Tipo, na sua opinião, qual é o maior problema?

• 33:01 - 33:25

Então, temos feito isso em alguns bairros, com muito envolvimento comunitário, o que, para ser bem clara, significa sentar com as pessoas da comunidade. Às vezes demora um pouco até que eles desabafem e fiquem chateados e expressem suas queixas sobre o governo. Mas, com o tempo, eles dizem quais são os problemas.

• 33:25 - 34:08

E assim fizemos primeiramente em uma área do Brooklyn que apresentava muitos problemas de segurança. Eles queriam melhorias na segurança e ver qual tipo de

tecnologia poderíamos introduzir para que as pessoas se sentissem mais seguras, mas eles não queriam mais vigilância. Isso era definitivamente algo que eles não queriam. Então, dissemos, ok, vamos ver o que podemos fazer. Tivemos um desafio de inovação onde perguntamos aos tecnólogos de todo o mundo. O que você acha que seria uma boa solução para esta comunidade? E realizamos um concurso, escolhemos alguns vencedores e introduzimos alguns programas piloto de testes na comunidade para abordar essa questão sobre segurança na comunidade que não envolvesse vigilância.

• 34:08 - 34:20

Portanto, um dos meus pontos é com o nível local, porque é possível experimentar as coisas em pequena escala com pessoas reais de uma forma que no nível federal talvez fosse um pouco mais distante ou abstrata.

• 34:21 - 34:52

Não é fácil. Não vou fingir que é. Geralmente, se você vai até os bairros com algum tipo de problema, representando o governo, é certo que vai ouvir muitas reclamações. Primeiramente, as pessoas estão irritadas, as pessoas estão chateadas, mas superar isso e reconhecer as frustrações delas, faz com que seja possível engajar em um diálogo e começar a trabalhar de uma forma hiperlocal, de forma colaborativa para ver como a tecnologia pode desempenhar um papel na abordagem de alguns dos problemas.

• 34:52 - 35:00

Então, acho que há muito a ser feito a nível local e isso não seria possível se estivermos tentando lidar com o país inteiro.

• 35:02 - 35:19

Fantástico. E sim, e se você lembrar, por exemplo, mesmo nos Estados Unidos, muitas das inovações que agora são nacionais, começaram a nível sub-nacional, certo? Incluindo educação pública. Laboratórios de democracia. Então, eles falam nos Estados Unidos, não é? A nível local.

• 35:20 - 36:09

E uma coisa boa é, e quero dizer, tecnologias cívicas, que é um pouco diferente, não é? Uma coisa são os serviços digitais e outra coisa são as tecnologias cívicas. E você meio que fez alusão a isso trabalhando com organizações de base. Mas

uma coisa é trabalhar com organizações de base para trabalhar com serviços digitais que serão feitos. Outra coisa é alavancar tecnologias para dar voz às pessoas. Assim, por exemplo, na cidade de Nova York, existiam algumas alas que teriam orçamento participativo com votação móvel, por exemplo, na verdade há votação pela internet em campanhas móveis.

• 36:09 - 36:52

Mas algumas pessoas acham que, bem, talvez o governo devesse cuidar apenas da parte do governo digital. E o lado técnico da tecnologia cívica tem sido mais como a democracia participativa. Talvez devêssemos acreditar apenas em organizações de base, desde que o governo seja poroso com isso. Qual é sua opinião sobre isso ou você acha que há um espaço para o governo promover efetivamente tecnologias cívicas ou espaços para que as pessoas tenham influência na tomada de decisões sobre coisas que talvez não sejam apenas sobre serviços, mas sobre prioridades políticas, sobre orçamentos etc., etc., ou somos nós que trabalhamos no espaço tecnológico.

• 36:52 - 36:59

Talvez devêssemos começar primeiro focando em fazer mais com menos e apenas nos serviços.

• 37:01 - 37:33

É uma excelente pergunta. E eu tenho uma opinião muito forte sobre isso. Eu realmente acredito que há tantas coisas que os tecnólogos cívicos podem fazer melhor do que o governo porque estão mais próximos das comunidades, porque não representam uma grande instituição e precisam desempenhar um papel muito, muito engajado e sustentado para garantir que eles forneçam serviços e façam conexões.

• 37:33 - 38:14

No entanto, apenas o governo é obrigado a servir a todos de forma igual e justa. Isso significa que não devemos nos conectar apenas com as organizações comunitárias que estão ansiosas por trabalhar conosco. Precisamos alcançar as pessoas mais difíceis de alcançar, as populações mais vulneráveis e garantir que elas tenham as mesmas oportunidades de se engajar e de expressar sua voz como todos os outros, e isso é realmente difícil. E isso significa que não vamos ser tão eficientes ou rápidos como o setor privado ou as organizações de tecnologia cívica, mas é nossa responsabilidade como governo alcançar a todos.

• 38:14 - 38:44

Então, acredito que a chave são as parcerias para garantir que estamos nos conectando com o espaço tecnológico cívico, com o setor privado, com as organizações comunitárias, com todos que estão fazendo o bem em sua comunidade. Mas é importante lembrar que o governo tem uma responsabilidade em particular que ninguém mais tem, para garantir que ninguém seja deixado para trás. Então, um dos exemplos que eu uso no contexto de Nova York é sobre a exclusão digital.

• 38:44 - 39:17

A maioria das pessoas considera esse problema como um problema rural ou um problema de países em desenvolvimento, não como países economicamente mais desenvolvidos, Nova York tem mais de 1,5 milhões de habitantes. E 18% da população não tem acesso à Internet em suas casas, não tem acesso ao telefone, não tem acesso à Internet, nada, e durante a pandemia, como você pode imaginar, é extremamente problemático. E uma das coisas que percebemos é que o setor privado há anos tem ignorado essas áreas de baixa renda.

• 39:18 - 39:48

Não investiram em infraestrutura para o serviço de internet porque não valia a pena, eles não iriam ganhar muito dinheiro com isso. Assim, nós entramos como uma cidade para colocar bens públicos para uso, para construir infra-estrutura nesses bairros de baixa renda. E o acordo é, você pode vir trabalhar conosco, nós ajudaremos a financiar e subsidiar algumas dessas atividades de expansão da Internet, mas você tem que trabalhar nos bairros que todos ignoraram durante todos esses anos.

• 39:48 - 40:09

Então, acho que o governo precisa pensar sobre preencher as lacunas que os mercados privados não estão preenchendo e que até mesmo organizações comunitárias e organizações de tecnologia cívica talvez não estejam preenchendo. Então, eu acho que precisamos manter essa responsabilidade em mente, e reconhecemos que precisamos de toda a ajuda que pudermos ter. É tudo uma questão de parceria.

• 40:11 - 40:53

Sim. Então, acho que vamos voltar às licitações em seguida, e é só mais uma pergunta, ok? Quero dizer, tenho certeza de que você está bem familiarizada e seu livro dialoga com isso, sabe, seu último livro sobre o papel do setor privado, e

bem, o setor privado funciona como um tipo de liberdade, que é o que eu posso fazer a menos que seja proibido por lei, enquanto que o setor público é o oposto, eu só posso fazer o que as leis me permitem fazer. Certo. E, por exemplo, se eu fosse uma companhia aérea e obrigasse todos a fazer o check-in, as pessoas que não podem fazer o check-in por conta própria nunca voariam, nunca pegariam um avião nem chegariam nos seus destinos.

• 40:53 - 41:03

Já não é um problema. Porque estou apenas olhando para minhas receitas, mas enquanto estou no setor público preciso me certificar de que todos façam o check-in e peguem o avião, entende?

• 41:03 - 41:45

E agora algumas perguntas, Mariana Mazzucato fala um pouco sobre investimento em tecnologia desde cedo, o que me é familiar. Sei que você também está familiarizada. Minha pergunta é se também deveríamos colocar nas licitações do setor público um certo grau de responsabilidade social corporativa do setor privado. E, conforme você fala de embaixadores digitais, sei que se trata do setor privado, mas quero dizer, se tivermos um certo grau de desenvolvimento orientado pela missão, como fizemos no passado, por exemplo, com concessões no transporte público, você consegue investimento aqui, mas também precisa colocar investimento lá onde você não tem retorno.

• 41:45 - 41:56

Deveríamos pensar nisso também para o setor de tecnologia, e talvez não estejamos pensando o suficiente para tal, talvez as pessoas tenham feito há cinquenta, cem anos atrás.

• 41:57 - 42:31

Quando pensavam em serviços postais e em coisas assim. Como pensamos sobre esta noção redistributiva, certo? E o fato de que mesmo o governo transmitindo isso ao setor privado, deveríamos pensar nesse papel redistributivo e nos certificar de que o setor privado, porque se liderado, como eles dizem, irá apenas para onde o retorno é maior, ou deveria ser, deveríamos apenas separar essas duas coisas e ter o Estado se certificando de que os setores privados não irão se recuperar.

• 42:31 - 43:19



Então, você acertou o prego direto na cabeça. Esse é exatamente o desafio que estamos enfrentando, se deixarmos algo para o setor privado, as forças de mercado vão determinar que eles invistam exatamente onde há o maior retorno sobre o investimento, onde eles vão ganhar mais dinheiro. Assim, com o exemplo da exclusão digital, o que a cidade de Nova York está fazendo agora é investir 157 milhões de dólares e colocando isso em prática, trazendo cem mil ativos da cidade para a mesa e dizendo ao setor privado, você é bem-vindo para construir sua infraestrutura, sua infraestrutura administrada por particulares usando ativos da cidade, mas para ter acesso aos recursos de financiamento é preciso atender aos bairros.

- 43:19 - 43:36

que sempre foram ignorados. E a razão para isso é que a maioria dos projetos de tecnologia e infraestrutura geridos pelo governo não são historicamente tão de alta qualidade quanto os projetos de tecnologia geridos pelo setor privado.

- 43:36 - 44:25

E não estamos dizendo que queremos possuir e administrar os serviços, mas dizemos ao setor privado que para ter acesso aos bens que a cidade tem a oferecer, que o governo pode fornecer, a algum financiamento que o governo pode conceder, é necessário jogar pelas nossas regras. É necessário atender a essas áreas também. Então, é uma parceria e uma negociação. E acho que agora estamos fazendo isto através da iniciativa de banda larga. E vimos que em vez de ter apenas dois ou três provedores de serviços de Internet na cidade, vieram até nós 30, 50, 70 novos provedores de serviços de Internet e disseram que não podiam competir antes com outras empresas gigantes.

- 44:25 - 44:57

Mas com esse novo modelo, talvez possamos levar àquele bairro que tem sido ignorado, ou apenas a esse bairro que tem sido ignorado. Não precisamos atender a demanda da cidade toda. Então, estamos tentando mudar o mercado para ser mais competitivo, mais diversificado, e reconhecendo que não vamos administrar os serviços como um governo. Mas se fizermos parceria com o setor privado e dermos os incentivos certos a eles, podemos ajudar a moldar o mercado de uma forma mais competitiva e diversificada e que atenda mais pessoas.

- 44:57 - 45:00

Essa é a abordagem que estamos tentando. E até agora, está funcionando muito bem.

• 45:01 - 45:43

Fantástico, fascinante. E temos muitas reações positivas aqui. Eu não estou pronto porque as pessoas estão concordando e eu diria que alinhado a isso, minha pergunta agora é quando você fala sobre as pessoas excluídas dos serviços, falamos sobre não ter acesso à internet. E, obviamente, um dos caminhos que seguimos é o de, por exemplo, você pode ter mais provedores de serviços de Internet e oferecer mais acesso a eles, certo? Mas sabemos que o acesso à Internet é um dos problemas que faz com que, quero dizer, às vezes as pessoas têm um iPhone, mas não podem usar, usam apenas 5% das capacidades do telefone, o que me leva a uma pergunta, Alexis.

• 45:43 - 46:22

Sobre serviços multicanal E, assim, até os serviços de voz, entende? Porque atualmente estamos muito dependentes da Internet até certo ponto, porque é uma interface muito visual, sabe? Mas o que quero dizer é se podemos pensar também, não sei, em um serviço telefônico de terceira geração, terceira geração 311, que eu posso simplesmente ligar do meu telefone. Sem precisar de quase nenhum acesso à Internet com tudo funcionando corretamente. E assim, olhando para alguns sites parecidos que caem nos Estados Unidos durante a pandemia e tudo mais.

• 46:24 - 47:04

Estamos correndo o risco de subestimar os bons e tradicionais serviços de voz que eu falo e falo com uma pessoa, e isso é muito bom. E eu sinto que há alguém do outro lado. E principalmente para as pessoas em situação vulnerável, elas são as mais, como posso dizer, mais resistentes a falar com o governo. Minha pergunta é, e para aqueles que não sabem, 311 é basicamente o call center do governo municipal. É o fim dos serviços 311, Alexis, com ou sem chamada de voz?

• 47:05 - 47:43

É uma ótima pergunta. E eu acho que você está destacando algo que muitas vezes esquecemos, que é o fato de estarmos constantemente buscando a próxima coisa mais sofisticada com novos sinos e apitos, que podem fazer coisas extravagantes e talvez ignorando as oportunidades para as tecnologias que temos há décadas, como telefone, rádio, mensagens de texto. Essas coisas não só garantirão que as pessoas que não têm boa conectividade ainda possam acessar

os serviços, mas também, como você mencionou, só porque você tem o telefone não quer dizer que você sabe como usar todos os serviços.

• 47:44 - 48:05

Então a conexão digital não é suficiente. Também precisamos da inclusão digital, o que significa garantir que as pessoas entendam as capacidades das tecnologias que estão à disposição delas. Então, eu não acho que só porque agora estamos fazendo chamadas de vídeo em todo o mundo e fazendo negócios remotamente, que isso vai substituir o telefone.

• 48:05 - 48:59

E eu acho que, de certa forma, superamos as ligações, a geração mais jovem não gosta de fazer ligações. Tenho filhos adolescentes, falo por experiência própria. Mas acredito que somos capazes de olhar para as outras tecnologias que eles utilizam, como o SMS, que não requer uma boa conectividade com a Internet. E, assim, somos capazes de fazer muito com essas plataformas mais simples. Uma das coisas que fizemos com o programa de vacinação aqui em Nova York foi usar os serviços de SMS como forma de marcar agendamento, enviar lembretes, deixar as pessoas fazerem perguntas sobre várias logísticas para garantir que caso a pessoa não tenha serviço de internet ou não está confortável em usar, ela ainda pode interagir com um ser humano.

• 48:59 - 49:16

Assim, acredito que a solução não é se livrar do 311 ou desses tipos de formas analógicas de se conectar com representantes do governo, mas sim abrir mais canais de comunicação, algumas pessoas não querem falar com um ser humano, querem apenas entrar no site e resolver o problema dessa forma.

• 49:16 - 49:50

Mas se alguém quiser falar com uma pessoa, ela pode sem dúvida falar com uma pessoa. E se talvez alguém queira apenas enviar uma pergunta, evidentemente que ela pode apenas enviar um SMS. Acho que uma das outras coisas que deixamos de fora é o rádio. O rádio ainda é incrivelmente difundido, e você pode alcançar inúmeras pessoas dessa forma. Ou seja, precisamos utilizar todos os canais à nossa disposição. Se precisarmos, se for o caso, ir de porta em porta, até a casa das pessoas para garantir que elas tenham as informações que precisam e possam fazer perguntas.

• 49:51 - 50:17

Então, não é que uma nova tecnologia vai apagar todas as gerações anteriores. Só acho que precisa ser uma abordagem aditiva que integremos a este quadro holístico de ter muitas maneiras diferentes de alcançar a ajuda que as pessoas precisam, dependendo de suas circunstâncias, sua preferência, ou suas capacidades com conectividade e serviços.

• 50:22 - 50:24

Acho que você está sem som ou eu não posso te ouvir.

• 50:27 - 51:08

Sim, estava mutado. Fico feliz em dizer, porque sou um grande fã. Eu ainda sou um grande fã do serviços 311 e sobre o potencial de interfaces que ele pode ter. E quero dizer, acho que a equipe já disse e nossos colegas estão se organizando aqui, mas se as pessoas tiverem perguntas, por favor, mandem, temos mais 10 minutos. Enquanto isso, vou fazer uma pergunta bem rápida, Alexis, nós falamos um pouco sobre o setor privado, falamos sobre sua experiência na Secretária de Estado e tem algo muito interessante que eu gostaria de saber sobre os diplomatas digitais ou de tecnologia.

• 51:08 - 51:21

Então, mudando do micro para o macro, você poderia falar um pouco mais sobre isso, brevemente, só para a gente ter uma ideia.

• 51:21 - 51:53

Sim. Com certeza. Então, há alguns anos enquanto eu assistia, na época eu trabalhava na Secretaria de Estado. Bem, acompanhava as notícias da diplomacia e, em 2017, a Dinamarca foi o primeiro país do mundo a nomear um diplomata oficial para o Vale do Silício, como se o Vale do Silício fosse um país. Fiquei fascinada. Eu queria entrevistá-lo, o nome dele é Casper Klynge. Queria entrevistá-lo para um livro que estava escrevendo. Então, eu o procurei e tivemos uma excelente conversa.

• 51:53 - 52:25

E nos anos seguintes, de 2017 até agora, vários outros países também nomearam representantes diplomáticos para grandes empresas de tecnologia. O Reino Unido, o Canadá, a Áustria, a França, a Austrália, etc. E acho que isto é uma jogada absolutamente fantástica, onde os governos podem descobrir outras formas de se envolverem com tecnologia, além de apenas regulá-los, encontrá-los ou puni-los.

• 52:25 - 52:32

Uma das coisas da diplomacia é que ela lhe dá muitos canais para se comunicar com outro partido poderoso.

• 52:33 - 53:09

E nos EUA, por exemplo, não temos um embaixador de tecnologia ou um diplomata de tecnologia. Temos duas opções. Quando queremos falar com grandes empresas de tecnologia, podemos regulamentá-las, ou seja, restringir suas operações de alguma forma, ou podemos encontrá-las, basicamente assusta-las e dizer que terão que pagar muito dinheiro. Quando você tem um embaixador de tecnologia ou um diplomata de tecnologia você pode criar parcerias. Você pode descobrir formas de negociar mudanças na forma como as empresas funcionam. E não precisa necessariamente ser sobre um poder exercendo punição sobre outro poder.

• 53:09 - 53:40

Por isso, acredito que é um grande passo na direção certa. Escrevi um artigo sobre isso na revista wired, em maio, e entrevistei os embaixadores de tecnologia da França, Áustria e Canadá. Acredito que vamos ver muito mais países começarem a nomear cargos deste tipo porque a regulamentação e a procura não tem funcionado tão bem quanto eu acho que as pessoas esperavam. E quando você encontra até mesmo bilhões de dólares para uma empresa que pode ganhar isso de volta em uma semana, o quão eficaz isso vai realmente ser.

• 53:40 - 53:46

Portanto, acho que precisamos pensar em todas as nossas opções e a diplomacia é um grande caminho a ser explorado.

• 53:49 - 54:20

Fantástico. E acho que é uma ideia super provocadora, e adoraria falar mais sobre. Várias pessoas mencionaram isso, mas uma pergunta, bem, quero dizer, acredito que foi Clausewitz quem disse, ele era acadêmico, não é? A guerra é a continuação da política por outros meios, mas talvez se possa dizer que a diplomacia sem uma organização é uma guerra por outros meios.

• 54:20 - 54:58

Então, basicamente o que quero dizer é que conheci alguns diplomatas da tecnologia durante minha carreira e sinto que, na maioria das vezes, eles não

estão defendendo os direitos de dados ou algo parecido. Não estou dizendo sempre, e isso não é uma generalização, mas se começamos a ter muitos diplomatas de tecnologia, talvez um risco em potencial seja uma corrida, em que eles estarão apenas tentando atrair negócios para seus países ou levar as grandes empresas para seus países, o que me leva a outra pergunta além dos diplomatas de tecnologia, será que precisamos de uma ONU digital ou algo assim?

• 54:59 - 55:30

Acredito que com certeza precisamos de algum tipo de fórum internacional que possa se reunir, não necessariamente da mesma forma que a ONU, mas uma das vantagens das Nações Unidas é que ela oferece um lugar, um espaço neutro onde todos podem se reunir e falar sobre as questões que nos afetam globalmente, e se ela é eficaz ou não é outra história.

• 55:30 - 56:20

Mas se as Nações Unidas não existissem, teríamos que inventar algo como as Nações Unidas. Então, a pergunta é, precisamos de algo como uma versão digital da ONU, ou a ONU deve ter apenas outra ala ou organização que esteja focada apenas no espaço digital? Eu acho que esse tipo de entidade é necessária e está se tornando cada vez mais importante, nós não temos nada além de bilateral, ou acho que há conferências, mas não há algum tipo de espaço neutro oficial para falar sobre direitos digitais, por exemplo, ou outras questões que nos afetam a partir de grandes tecnologias.

• 56:20 - 56:52

Outra coisa que considero valiosa em lugares como a ONU é que você pode encontrar pessoas de outros países, por exemplo, com abordagens muito diferentes para questões como essas. Por exemplo, a abordagem da China em relação à tecnologia e aos direitos digitais é muito diferente dos Estados Unidos. Mas ainda é importante que haja diálogo. Nós, que discutimos quais são as áreas em comum que temos e encontrar uma forma de colaborar da maneira que pudermos.

• 56:53 - 57:12

Então, acho que a ausência desse tipo de órgão unificador neutro é algo que vamos sentir cada vez mais ao longo dos anos, se isso deveria ser na própria ONU ou uma entidade própria, eu realmente não sei. Mas acredito que vamos precisar de algo assim num futuro muito próximo.

• 57:14 - 57:41

Certo. Ótimo. Sim. E eu acho que essa era a pergunta que eu estava lendo, sobre os riscos que poderíamos enfrentar, assim como com o enorme bilateralismo digital, enquanto você quer ter um espaço de multilateralismo, não é? E qual instituição se adapta a isso também? Acho que sim. É uma pergunta em aberto. E bom, tenho mais uma pergunta para você, mas tenho uma outra pergunta antes da pergunta final, por Luís Felipe.

• 57:41 - 58:09

Então, aprender com o exemplo, certo. E sei que é uma pergunta muito difícil porque depende do problema. E não queremos ser movidos por soluções, mas se houver uma inovação americana ou mundial que você acha que talvez agora seja prioridade para eles como uma inovação governamental de ponta ou algo que deveríamos prestar atenção, qual seria essa, talvez uma ou duas, e então eu farei a última pergunta.

• 58:10 - 58:47

Sim. Essa é uma pergunta muito difícil, mas posso dizer qual é a prioridade agora e parte dela porque você a trouxe à tona antes, mas parte dela é também porque eu acho que isto é um sinal de para onde precisamos ir. Quando você mencionou que o gov.uk costumava ter um padrão de serviço digital para a prestação de serviços. E agora é apenas uma prestação de serviços. O digital é suposto. Eu acho que essa é a direção que precisamos seguir para não diferenciar ou criar alguma falsa dicotomia entre o que está disponível tecnologicamente e o que está disponível por meios analógicos, mas apenas atender melhor as pessoas.

• 58:47 - 59:16

Afinal, é para isso que serve o governo, é para atender nossos cidadãos e para garantir que suas necessidades sejam supridas. E assim, se não estamos fazendo um bom trabalho pessoalmente, e não estamos fazendo um bom trabalho on-line, quem se importa com a modalidade, só precisamos tornar nossos serviços melhores. Assim, acho que olhando para o exemplo do que gov.uk tem feito com sua prestação de serviços e tendo padrões e avaliações das pessoas, e os órgãos governamentais são responsabilizados, é algo que todos nós devemos aprender.

• 59:19 - 59:53

Fantástico, Alexis. E minha última pergunta, embora você tenha meio que respondido no meio, mas ainda assim, para dar uma chance, bem, você falou aqui

um pouco e nós temos funcionários federais, funcionários estaduais, funcionários municipais, e os diferentes desafios que cada um dos níveis de governo tem. Mas se houvesse uma lição, uma única lição, se encontrasse alguém e dissesse para essa pessoa o que fazer para melhorar a transformação digital, qual seria a única mensagem que você daria?

• 59:56 - 1:00:32

É uma ótima pergunta. E muito desafiadora também. Eu diria que, voltando aos meus comentários originais sobre evitar o vale do desespero, há tantos exemplos de pessoas que se juntaram, deixe-me explicar. Ninguém se junta ao governo porque acha que vai ser um trabalho glamoroso, ou porque vai receber muito bem. As pessoas entram para o governo porque querem legitimamente ajudar, mas em algum lugar do caminho, muitas pessoas ficam meio desanimadas e abatidas por todos os obstáculos e pela burocracia.

• 1:00:33 - 1:01:22

E eles simplesmente desistem, batem o ponto e depois vão para casa. A coisa mais importante que podemos fazer é manter os recém-chegados ao governo avançando e inspirando e ajudando a revigorar as pessoas. Quem perdeu a esperança em novos processos e programas onde podem contribuir mais uma vez de forma significativa. Ninguém quer apenas sentar-se à sua mesa e bater ponto. Todos querem ajudar e fazer algo significativo. Por isso, creio que se pudessemos encontrar maneiras de deixar as pessoas realmente contribuírem, de qualquer posição que tenham no governo, essa seria a maior ação que poderíamos fazer para transformar tanto em termos de serviços digitais, mas também apenas o setor público, em qualquer país do mundo.

• 1:01:25 - 1:01:34

Fantástico. Alexis, muito obrigado. Foi incrível. Vou parar por aqui e devolver a palavra ao João Vitor. Muito obrigado, Alexis. Muito obrigada.

• 1:01:36 - 1:01:55

Muito obrigado, Alexis. Obrigado, Tiago. Muito obrigado. Pois bem, gostaria de agradecer a todos e a todas pela participação no frontend de hoje. Alexis e Tiago, muito obrigado de verdade por esse excelente bate papo tão inspirador a proposta da transformação digital em governos. E pra todos, nos vemos nos próximos eventos aqui da ENAP, pra vocês acompanharem o leque de opções que temos aqui, sigam a ENAP nas redes sociais, acesse o portal [enap.gov.br](http://enap.gov.br) e mais uma vez agradecendo, muito obrigado mais uma vez, tenham um ótimo dia.