**Frontend – Estratégias para tomada de decisão e exercício da liderança.mp3**

março 24, 2021

• 5:10 - 5:53

Olá! Bom dia a todos que nos acompanham no canal do youtube da Enap, sou Rodrigo Torres, diretor de educação executiva da ENAP. ENAP é a principal escola de governo aqui no Governo Federal e nós temos como propósito levar o conhecimento, aprimorar e criar capacidade do governo brasileiro para desenvolver melhores politicas públicas, uma gestão pública de melhor qualidade e é o que a gente espera de tudo aquilo que a gente faz, nosso encontro de hoje é a terceira edição do ENAP fronteiras e tendências, terceira edição de 2021.

• 5:56 - 6:30

É um evento já consolidado aqui na escola, carinhosamente chamado de Frontend. E esse é um espaço que a gente sempre busca trazer grandes nomes, grandes especialistas para promover debates que sejam úteis e importantes paras lideranças do setor público. Já tivemos prêmio Nobel, já tivemos ex ministros, já tivemos representante de organismos internacionais e é sempre bom a gente vê como cada um agrega algo novo nas nossas reflexões, em especial nesse momento que a gente ta vivendo.

• 6:35 - 7:24

Hoje vamos ter a honra de encontrar com a professora Claudia Avellaneda, da Universidade de Indiana, em Bloomington, a professora é uma grande parceira da ENAP, assim como a Universidade de Indiana, desde que eu cheguei na escola em 2016, eu já pude verificar o engajamento pessoal dela pra promover essa parceira e não a toa nos constantemente temos enviados altos executivos para a Universidade de Indiana, temos recebidos alunos da Universidade de Indiana para estágios em nossos ministérios, o que tem se apresentado uma parceria muito profícua e graças a esse grande esforço da professora e da instituição.

• 7:28 - 8:31

Para aqueles que não sabem, ocupa o número 1 em alguns rankings internacionais nesses temas de gestão pública, liderança, então é uma grande referência pra nós aqui no Brasil.

 Professora Claudia, é um prazer te receber. Muito obrigado. Eu estava falando sobre a nossa parceria e o seu papel para melhorar essa relação. E gostaria de dizer que nós agradecemos muito seu empenho. Muito obrigado.

E nos também vamos ter conosco hoje, a Luana Tavares, vice-presidente do CLP também uma parceira uma muito importante no governo federal nesse momento. O CLP, é uma das principais organizações hoje da sociedade civil que estimulam a criação de desenvolvimento de liderança no setor publico brasileiro, especialmente nós temos uma parceira muito forte, em um programa novo, que é chamado de literagov que é de desenvolvimento de novos lideres no governo federal e a CLP tem contribuído bastante com esse desenvolvimento,

• 8:32 – 9:00

Luana que hoje está num mestrado de politicas públicas na Inglaterra também e tá fora do Brasil, então agradeço também teu empenho de tá aí com a gente e é sempre bom te ouvir. Hoje a ideia é ter um debate é ter uma troca entre essas duas parceiras muito importantes pra ENAP e não quero tomar muito tempo, só queria agradecer a vocês. Luana, tá contigo. Muito obrigado.

• 9:02 - 9:18

Obrigada Rodrigo. Obrigada a todo mundo que tá participando com a gente. Eu vou falar em inglês para que a professora possa acompanhar, mas vocês podem participar pelo chat, mandar suas perguntas e eu vou receber aqui para que a gente faça esse bate papo bem interativo.

• 9:19 - 9:49

Ah, muito obrigada pelo convite e obrigada a todos que criaram esse espaço. Como o Rodrigo falou essa parceira da CLP e ENAP é muito importante para nós. Reconhece que o trabalho que as escolas do governo e das organizações, como a CLP, é muito importante para o Brasil. Para trazer inovação, novas ideias, discutir questões públicas e para ter um espaço**.**

• 9:49 - 10:21

Como esse. É um prazer, Professora Cláudia. Vamos ter uma conversa aberta relacionada a liderança na tomada de decisão e o papel dos líderes públicos. A professora Claudia vai fazer uma breve apresentação e depois eu vou fazer algumas perguntas para iniciarmos a discussão, enquanto o público interage enviando as perguntas pelo chat.

• 10:21 - 11:00

Então, fique à vontade para enviar sua pergunta, e Professora Claudia, se já quiser começar eu te passo a palavra para que você possa fazer sua apresentação, sobre sua experiencia acadêmica e com o campo que você tem nesse processo de tomada de decisão em cenários complexos, especialmente agora, como o Rodrigo mencionou, nessa crise profunda que o mundo está enfrentando e que torna o papel dos líderes públicos ainda mais difícil para atender as demandas da sociedade.

• 11:00 - 11:08

Muito obrigada por estar aqui conosco. Obrigada por nos receber, fique à vontade para começar e logo após iniciaremos as perguntas.

• 11:09 - 11:49

Excelente. Muito obrigada pelo convite. É um prazer enorme estar aqui e, na verdade, eu estou me considerado uma brasileira novamente, porque eu tenho tanto contato com o Brasil que eu já sinto como se fizesse parte desse país lindo. E espero que muitos dos estudantes que vieram para Indiana estejam nos acompanhando. Será um prazer estar aí pessoalmente algum dia, para nos reunirmos de novo. E de forma alguma sou uma especialista em liderança pelo mundo, vou compartilhar com vocês algumas estratégias que eu aprendi com todas as pesquisas que fiz e que tenho certeza de que vão ajudá-los de alguma forma.

• 11:49 - 12:00

Então, fiquem à vontade para enviar qualquer pergunta e eu vou tentar respondê-las da melhor forma possível. Essas são apenas sugestões gerais que eu gostaria que vocês considerassem.

• 12:01 - 12:36

Então, o curso de pesquisa em imunização pública tem o objetivo de identificar boas estratégias que possam ser aplicadas aos profissionais, certo? Por isso**,** começar a responder as perguntas relevantes é importante para identificar padrões reprodutivos e relações que possam ser generalizadas. Então, o que tentamos encontrar são generalizações que podem ser ensinadas aos profissionais e então eles irão prever o que pode acontecer, ou poderão identificar também padrões em suas organizações.

• 12:36 - 13:12

Assim, quando identificamos esses padrões, tentamos manter disponíveis para que possam colocar em prática. A primeira coisa que eu gostaria de sugerir hoje é a identificação das causas das falhas organizacionais. E com isso, identificar se a falha é política ou burocrática. Apesar disso, tentamos implementar reformas que buscam melhorar a governança. A maioria das reformas falharam e essas falham podem ser falhas políticas ou falhas burocráticas.

• 13:12 - 14:09

Quais são as falhas políticas que podem realmente significar algo para nós e que talvez não possam ser corrigidas porque estão fora de seu controle? Então, a primeira delas é o objetivo político ambíguo e contraditório. Se a política não estiver clara e os objetivos não forem estabelecidos de maneira simples, provavelmente a implementação não ocorrerá de maneira correta, pois existe ambiguidade no que deve ser alcançado. Em segundo lugar, tendo constante rotatividade pessoal, vocês sabem que a América Latina tem um hábito muito válido. Os nossos políticos tendem a rotacionar a maioria dos administradores devido a questões políticas, favores políticos e, de acordo com as últimas estatísticas, na América Latina, a média de um ministro é de cerca de oito meses em uma posição.

• 14:09 - 14:40

Imagine o que se pode alcançar em oito meses, quando você começar a aprender o que tem que fazer, as lideranças já serão trocadas e os processos de aprendizagem começarão mais uma vez. Por isso é importante um gestor de nível médio, porque o gesto de nível médio permanece em seu lugar e ele ou ela, pode ter todas as informações institucionais necessárias para os trabalhadores. A próxima é a falta de apoio financeiro. Você tem obrigações. Você assume responsabilidades, mas não tem apoio financeiro. E isto está fora de seu controle porque são falhas políticas.

• 14:40 - 15:00

E a última é a falta de autonomia. Você tem responsabilidades, mas no final, se quiser fazer qualquer mudança na política ou modificar a forma como ela vai ser implementada, você não pode porque não tem a discricionariedade necessária para isso. Então, qual é a resposta burocrática racional para este problema?

• 15:00 - 15:32

Se as falhas políticas estão fora do nosso controle, o que a burocracia pode fazer? Afinal, o que a capacidade burocrática desempenha neste processo? Agora, uma das coisas que você precisa aprender é identificar qual é a capacidade. Qual é a capacidade e qual é a competência de sua agência, unidade, departamento ou área? Esses três tópicos tendem a ser utilizados de forma intercambiável, mas na verdade são completamente diferentes.

• 15:32 - 16:10

Certo. Então, a capacidade se refere aos recursos da organização. Eles podem ser recursos financeiros, ou podem ser apenas recursos materiais, ou também recursos humanos. Portanto, esses recursos são necessários para garantir a sobrevivência da organização. Se a organização não tiver recursos financeiros, ela não vai sobreviver. E se a organização não tiver recursos humanos, ela não vai sobreviver. Entretanto, a questão é: os recursos são uma condição necessária e suficiente para que uma organização tenha um bom desempenho?

• 16:10 - 16:41

Bem, alguns dos estudos sugerem que este não é o caso. Ter recursos é uma condição necessária, mas não suficiente. Por quê? Porque a organização precisa ter a capacidade de usar ou de empregar os recursos que possui. Você pode ter muito apoio financeiro. Você pode ter todos os funcionários disponíveis necessários para implementar algo, mas se eles não tiverem as habilidades necessárias, os recursos não serão empregados.

• 16:42 - 17:15

Então, a capacidade se refere a ter recursos e ter habilidade para converter esses recursos nas coisas que você deve fazer. A capacidade desempenha um papel muito importante na gestão estratégica. Porque quando você planeja como estabelecer quais são os objetivos da organização, você precisa saber quais são as capacidades da sua organização, a fim de utilizar todas elas. Assim, por exemplo, a cooperação intergovernamental torna-se muito importante nesse caso, porque você pode não ter essa tecnicidade para empregar os recursos.

• 17:15 - 17:49

Mas se você se juntar a toda a organização intergovernamental, eles poderão te ajudar a desenvolver isso. eles poderão te fornecer assistência técnica. Eles poderão te fornecer informações. Eles poderão fornecer recursos adicionais para que você possa empregar os recursos materiais e humanos que você possui. Agora, além disso, você precisa identificar qual é a competência da sua organização. O que significa competência? Competência refere-se à experiência em fazer algo de maneira correta, e ter as habilidades e conhecimentos como ferramenta específica, em particular o domínio.

• 17:50 - 18:23

Então, digamos que você tenha um funcionário em uma organização que trabalha há 20 anos com pedidos de subvenção e esse funcionário tem que se tornar especialista em escrever guias. Essa pessoa se tornou especialista em identificar potenciais fontes de receita. Você precisa saber muito bem onde alocar essa pessoa, porque ela tem experiência. Essa pessoa precisa ser colocada em uma posição onde ela não será afastada por motivos políticos, mas sim, estar na organização porque é experiente.

• 18:23 - 18:56

E possuir a habilidade e o conhecimento que a instituição não pode perder. E a competência é adquirida com o passar do tempo, não espere alcançar essa competência em apenas um ano, é preciso de tempo para desenvolvê-la. Os especialistas são considerados mais rápidos, mais precisos e com boa memória. Assim, quando há problemas, eles têm diferentes visões e dicas para obter informações rapidamente, e podem usar essas informações para tomar decisões. Portanto, eles são a experiência de uma organização.

• 18:56 - 19:25

Eles assumem o desempenho da organização em tarefas específicas. Assim, é possível desenvolver especialização em várias dimensões. Especialização em pedidos de subvenção, especialização em projetar novas estratégias, especialização em inovação, especialização em tecnologia, mas é preciso identificar quem são os funcionários-chave que podem oferecer essa especialização. Então, agora que falamos sobre capacidade, habilidade e competência, precisamos identificar.

• 19:25 - 19:55

Precisamos identificar através do tempo ou através de unidades, departamentos, áreas, variações e no desempenho, edepois isolar as causas dessas variações. Porque se você tem cinco funcionários em sua organização e percebe que um funcionário está tendo um desempenho superior ao de outro ou que uma unidade está tendo um desempenho superior a outra, é sua responsabilidade identificar quais são as causas dessa variação.

• 19:55 - 20:27

A unidade está recebendo mais recursos? A unidade está tendo uma maior competência? A unidade está tendo mais habilidades para trabalhar com redes? para que você possa aplicar essas coisas positivas à outras unidades. E é a partir desse ponto que se torna muito importante identificar padrões no desempenho do governo. Então, para identificar esses padrões no governo**,** esse desempenho, você precisa coletar dados sistemáticos de agência em todos os níveis de governo.

• 20:28 - 20:41

Você precisa visualizar esses dados e usar métricas, porque você pode ter os dados, mas se você não os visualizar, você não vai ver os padrões. Você precisa rastrear o desempenho através de diferentes indicadores.

• 20:41 - 21:13

Você precisa estar a margem e estabelecer metas. Você precisa comparar o desempenho de sua própria agência com a de seus colegas, comparar suas respostas e ações. Não gostamos de comparar ou de ser comparados, mas essa é a melhor maneira de fazermos nossas próprias métricas e fazermos uma análise de como estamos nos saindo. É por isso que é tão importante participar de conferências e de workshops, porque você percebe como seus colegas estão agindo de maneira diferente as suas. E você pode inovar só em copiar o que eles estão fazendo.

• 21:13 - 21:42

Certo? Uma vez que você identifica que há variação entre unidades, entre departamentos, entre funcionários, entre seções da sua organização, você precisa identificar as causas dessas variações. E se você não identificar a causa das variações, você não poderá resolver o problema. Caso contrário, você vai perder seu tempo, seu dinheiro e seus esforços, porque se você não identificar a causa, você não pode resolvê-la.

• 21:42 - 22:13

Como identificar a causa. A causa deve acontecer antes do resultado, antes do evento, antes do desempenho. Se a causa mudar ou variar, o resultado do evento também deve mudar. Isso significa que existe uma correlação entre esses dois fatores. Deve haver uma explicação lógica para a suposta correlação. Suponhamos que uma unidade não está tendo um bom desempenho.

• 22:13 - 22:47

E você acha que a razão pela qual a unidade não está funcionando bem é porque um funcionário criou um ambiente ruim na unidade, uma maneira de identificar essa causa potencial que você acha que existe é transferir o funcionário temporariamente para outra unidade, para outro cargo e verificar se, quando o funcionário estava fora daquela unidade, houve variação no desempenho, ou seja, remover o funcionário deve melhorar o desempenho.

• 22:47 - 23:27

Se der certo, você identificou a causa, mas se mesmo não tendo o funcionário na unidade o desempenho continua sendo muito baixo, significa que o funcionário que foi removido não era a causa da variação, certo? Então, certifique-se de que, ao tomar uma decisão, não omita o real fator, porque às vezes acreditamos que é o funcionário que está causando o ambiente ruim. Bem, pode ser que os funcionários estejam realmente causando esse ambiente ruim, mas porque algo mais está afetando tanto o funcionário quanto o resto da unidade

• 23:27 - 23:50

Então, tenha certeza de que você não está omitindo a verdadeira causa que afeta a ambos, ok? Eu sei que é um pouco complicado, mas isso é fundamental para o sucesso do bom desempenho. Identificar as causas das falhas. No mais, você não vai melhorar o desempenho se não identificar as causas das falhas.

• 23:50 - 24:22

Ok. Então, quero mostrar a vocês um exemplo de variação da capacidade governamental no Brasil, nos governos subnacionais, para que vocês vejam a importância da coleta e visualização de dados, pois se não visualizarmos os dados dessa forma não vamos identificar padrões. Então, fizemos muitas pesquisas nos estados brasileiros, e coletei alguns dados de todos os estados e também de muitos municípios, eu tenho dados de todos os 815 municípios de Minas Gerais.

• 24:22 - 24:45

Atualmente coleto os dados de todos os municípios de São Paulo. E tenho também dados de todos os municípios do Rio Grande do Sul. Mas hoje vou apresentar apenas dados sobre os estados brasileiros, para que você possa entender como visualizar os dados e como identificar padrões. Então, por exemplo, aqui temos a capacidade dos estados brasileiros para reduzir a taxa de mortalidade infantil de 2000 a 2014.

• 24:46 - 25:23

Vocês podem identificar padrões aqui? Conseguem ver o que alguns estados estão fazendo melhor ou que outros estão fazendo? Por exemplo, vemos o caso de Alagoas, o estado de Alagoas, ou, perdão, o estado de Alagoas, vemos que por volta de 2005, 2006, eles diminuíram a taxa de mortalidade infantil. Mas se olharmos para os outros estados, por exemplo, o estado de Sergipe, vemos também que em 2006 eles diminuíram a taxa de mortalidade infantil.

• 25:24 - 26:03

Se olharmos para o Tocantins em 2005, 2006, 2007, vemos que eles também reduziram a taxa de mortalidade infantil. E, na verdade, todos os estados do Brasil, entre 2006 e 2007, reduziram a taxa de mortalidade. Então, o que aconteceu durante aquele ano? provavelmente o governo Lula implementou uma política nacional que afetou todos os estados da mesma maneira, porque todos eles reduziram a taxa de mortalidade infantil entre 2006 e 2007.

• 26:04 - 26:38

Assim, através de gráficos e da visualização dos dados, é possível identificar padrões. Veja, o que aconteceu? Essa política parece ter funcionado, porque vemos uma diminuição na taxa de mortalidade infantil. Bem. Agora há estados que não vemos muita variação, como o estado de São Paulo, bom, porque eles não tinham uma alta taxa de mortalidade infantil. Então, eles diminuíram conforme os outros estados diminuíram**,** porque a taxa de mortalidade infantil já era muito baixa. E queremos ter taxa zero de mortalidade infantil.

• 26:38 - 27:05

Assim, podemos observar que, ao longo do tempo, os estados realmente reduziram a taxa de mortalidade infantil. Vejamos outros exemplos em todos os estados. Então, qual é a capacidade dos estados brasileiros em reduzir a taxa de analfabetismo? Essa é uma das chaves de sucesso para o bom desempenho e a nível nacional. Vejamos, por exemplo, o primeiro estado, Acre, podemos ver que há muita variação na redução da taxa de analfabetismo.

• 27:06 - 27:37

Em alguns momentos eles reduziram, mas em outros momentos aumentaram. Vamos identificar os padrões nesse estado, o que está acontecendo? Mais uma vez, São Paulo se sai muito bem. Têm uma taxa de analfabetismo muito baixa, porque há muita gente recebendo educação por lá. Mas vemos, por exemplo, Pernambuco, o que está acontecendo com Pernambuco? a taxa de analfabetismo é bastante alta. Assim como o Piauí. Não sei como pronunciar o nome do estado, me desculpem.

• 27:37 - 28:04

Portanto, esses são os estados em que a taxa de analfabetismo é excessivamente alta. Assim, através de gráficos e da coleta de bons dados, podemos identificar padrões. Essa é a razão da visualização dos dados, certo? A capacidade dos estados brasileiros de aumentar a cobertura de rede elétrica. Então podemos ver que a maioria dos estados tem feito um bom trabalho para aumentar a cobertura de eletricidade.

• 28:04 - 28:37

Então, todos devem estar 100% como São Paulo. São Paulo tem 100% de cobertura de rede elétrica, mas ainda assim, vemos estados como o Amazonas que não têm 100% de cobertura de rede elétrica. Temos também o Acre que não tem 100% de cobertura de rede elétrica. E na verdade, vemos que o Acre em 2003 teve um grande declínio na cobertura de eletricidade. O que aconteceu? Uma vez que você já tem cobertura de energia elétrica em vigor, você só deve mantê-la.

• 28:37 - 29:14

Então foi um erro na coleta de dados ou o que aconteceu naquele estado em particular que diminuiu a disponibilidade de eletricidade? E continuando com o aumento da cobertura de rede de esgoto. Assim, mais uma vez, você vê que o Acre tem uma grande variação na cobertura de rede de esgoto. Temos o Maranhão que tem feito, de fato, um trabalho muito bom. Eles começaram muito baixo e foram aumentando, mas vemos também o Piauí, embora eles tenham aumentado, é ainda muito baixo e eles precisam aumentar a cobertura de rede de esgoto.

• 29:14 - 29:48

Então, essa é uma maneira de mostrar a importância da visualização dos dados para identificar padrões. Quais políticas estavam em vigor durante um determinado tempo, ou quem era o funcionário responsável pela unidade específica que estava tendo um desempenho melhor do que as outras, certo?. E também temos aqui a taxa de desemprego. Você pode ver quais os estados que se saíram melhor, mas vemos muita variação na taxa de desemprego, por exemplo, no Amapá e também em Roraima. Então, o que está acontecendo?

• 29:48 - 30:04

Em alguns anos eles estão indo bem, mas em outros anos não estão indo bem, certo? E também podemos ver uma grande variação na capacidade governamental de muitos países da América Latina em relação ao governo nacional, não apenas no Brasil. Eu faço pesquisas em todos os países da América Latina. Por exemplo, tentei comparar as 16 regiões do Chile.

• 30:04 - 30:41

Aqui estamos comparando a 11ºregião com a 5ºregião no Chile. E vemos que há variação no desempenho na concessão de subsídio. Eles solicitam subsídios ao governo nacional, mas na verdade nem todos têm o mesmo sucesso na obtenção. O que isso significa? Eles são mais favorecidos politicamente ou têm mais capacidade ou têm mais experiência em pedidos de subvenção? O mesmo pode ser dito sobre o estado mexicano. Vemos muitas variações nas matrículas nas escolas de ensino médio nos 32 estados do México, o mesmo pode ser dito sobre os estados da Colômbia.

• 30:41 - 30:59

Vemos que as matrículas nas escolas de ensino médio nos 32 departamentos da Colômbia também variam. Então esta é uma maneira de, digo como pesquisadora, dizer quais são os padrões que vejo continuamente nos departamentos da Colômbia ou nos estados do México, que os tornaram melhores do que os de outros.

• 30:59 - 31:45

E também compareias províncias do Equador. O Equador tem 24 províncias e teve que enfrentar um grande endividamento. Quais são os estados que têm maior probabilidade de ter dívidas, apesar de terem uma política em particular. E outra coisa que eu quero sugerir é comparar sua unidade, sua área, seu departamento, sua filial ou sua organização com outras em termos de dimensão de desempenho, certo? Então você pode comparar sua organização com outra que seja mais parecida com a sua ou pode comparar sua organização com uma que seja extremamente diferente, mas que tenha um desempenho similar, para ver se o que funciona em uma organização também funciona em outra organização.

• 31:46 - 31:54

Por exemplo, tentei comparar Brasil e México, pois ambos são federais e ambos são os maiores países da América Latina.

• 31:54 - 32:29

Mas têm sistemas políticos diferentes. Então eu os comparei. Qual é o desempenho deles, por exemplo, usando a taxa de mortalidade infantil. São sistemas semelhantes porque ambos são federais, mas eu comparo também o Brasil e a Colômbia. Eles são diferentes porque o Brasil é federal e a Colômbia é unitária. No entanto, o Brasil tem uma governança muito forte, enquanto a Colômbia tem uma governança muito fraca. O Brasil tem um sistema multipartidário e a Colômbia também tem um sistema multipartidário. Então, utilizando essas similaridades e diferenças, posso identificar possíveis causas de variação.

• 32:29 - 32:47

Certo? E também comparo estados mexicanos com departamentos colombianos, eles são diferentes porque o México é federal e a Colômbia não é. Então, esses são apenas exemplos que posso apresentar, vocês podem comparar também a trajetória dos sistemas partidários. Por exemplo, no México, eles tinham apenas um partido político.

• 32:47 - 33:23

O *PRI*, mas em 2003, eles criaram os seus dois partidos políticos, o *PAN* e o *PDP*, enquanto, na Colômbia eles começaram apenas com dois sistemas partidários, um liberal e outro conservador, e após a nova constituição em 1991, houve uma proliferação de partidos políticos e agora a Colômbia tem mais de 50 partidos políticos. Então, essa também é uma forma de comparação. E é possível também comparar os governadores em termos de sua formação. Por exemplo, aqui, estou comparando a governança da Colômbia com o governo do México em termos de educação**.**

• 33:23 - 33:49

Assim, vemos que mais de 10% dos governadores na Colômbia têm um diploma universitário, enquanto 60% dos governadores no México possuem diploma universitário. Na Colômbia, apenas 30%, mas muitos dos colombianos têm pós-graduação. Isso significa que eles têm educação superior, mas menos da metade tem diploma universitário.

• 33:49 - 34:20

Então, essa é uma ótima maneira de ver qual é a capacidade de um governo estadual para implementar políticas pelo nível de educação de seus governadores. Mas a única maneira de fazer isso é visualizando esses dados e conhecendo a diferença de suas habilidades e também em termos de experiência, como podemos ver aqui e comparar os governadores da Colômbia, dos governadores do México, por que 40% da governança na Colômbia vem sem nenhuma experiência.

• 34:20 - 34:46

E no setor público somente cerca de 5% ou menos dos governadores do México não têm experiência. Assim, vemos que os governadores da Colômbia têm menos experiência no setor público do que os governadores do México. E isso pode ser feito também no Brasil, na verdade, estou fazendo atualmente, avaliando qual é o nível de experiência de todos os governadores no Brasil no período de 1985 a 2020.

• 34:46 - 35:19

Ok. E outra estratégia é considerar o contexto no qual sua organização, sua agência, sua unidade, sua área ou seu departamento opera, por quê? Suponha que a gestão organizacional tem seu desempenho afetado pelo contexto institucional, o que significa contexto institucional? Significa o contexto político, o contexto econômico, o contexto demográfico tecnológico, cultural e jurídico. Não é só o lugar em um gestor vai atuar.

• 35:19 - 35:55

O gestor deve operar dentro do ambiente político e econômico e é necessário saber muito bem qual é o ambiente da sua organização para que você possa criar estratégias para um melhor desempenho. Se você estiver em um ambiente que seja muito político, você precisa criar estratégias de trabalho para a organização a fim de contornar essas questões políticas. Se não for possível, você precisa então criar estratégias para tirar proveito desse contexto político para poder ter um bom desempenho, mas você precisa saber qual é o ambiente.

• 35:55 - 36:29

Então você precisa se reunir com todos os líderes de sua unidade para analisar qual é o ambiente tecnológico e como o ambiente econômico te afeta, como o ambiente político te afeta, como o ambiente demográfico te afeta, como o tipo de população que você serve te afeta, como o ambiente cultural te afeta, certo? Agora, a relevância do problema é muito importante para gerenciar a tomada de decisão. Um problema pode ser externamente relevante para você, muito importante para você, mas pode não ser relevante para os funcionários.

• 36:29 - 36:55

Então, por que você se importa com a implementação de algo, se os seus funcionários não se importam da mesma forma? Por isso, você precisa ter certeza de que a relevância do problema é pelo menos homogênea ou compartilhada para um melhor desempenho e para que uma determinada política seja implementada. Porque se você é a única pessoa que se preocupa com algo específico, você precisa gerar motivações entre os funcionários para que eles também se importem.

• 36:55 - 37:34

Está bem? Então, na verdade, a relevância para chefes, executivos e gestores, varia de acordo com as áreas políticas. O que pode ser importante para você, pode não ser para outros, para você a política de saúde pode ser mais relevante, para outros é política ambiental e para outros é a política trabalhista. Então, você precisa identificar os pontos em comum nos problemas, para implementar políticas. Em problemas não relevantes, geralmente delegamos. Se eu não me importo com um problema, eu digo, ah, eu não me importo, faça o que você quiser**.** E isso é um exemplo que vejo em estudos que mostram que, por exemplo, em questões não relevantes, eles têm preferências menos intensas.

• 37:35 - 38:03

E tendem a ser persuadidos por advogados. Mas quando o caso está muito próximo deles, eles não são persuadidos pelos advogados mais importantes, eles já têm uma decisão sobre tal questão em particular. Então você precisa pensar sobre qual questão é mais importante para você e faça com que ela seja conhecida, faça com que os funcionários saibam sobre ela, para que todos estejam na mesma página.

• 38:03 - 38:35

Caso contrário, será diferente. Agora coletando informações de desempenho, em que os indicadores avaliam várias dimensões de desempenho, normalmente nos nossos países na América Latina, tendemos a avaliar o desempenho em termos de eficiência ou quão eficaz foi a redução da pobreza, da taxa de mortalidade, da propagação da COVID-19, no atual cenário. Mas também, é possível avaliar o desempenho em teste de equidade.

• 38:35 - 39:04

Todos estão recebendo o mesmo tratamento em termos de qualidade? o serviço que você está oferecendo é, de fato, de boa qualidade? Você está oferecendo também uma solução para as necessidades da população que você está atendendo? E também, na maioria das vezes, estamos avaliando em termos de eficiência. Você está produzindo mais com menos e você pode produzir muito mais com menos, mas pode não ser eficaz. Isso significa que você está produzindo muito, mas não está atacando o problema que deveria atacar.

• 39:05 - 39:37

E embora você possa ser eficiente, você pode não ser eficaz. Você pode ser eficaz, mas a um custo muito alto. Então, o que é importante para você? Esta é uma parte moral da gerência, porque, por exemplo, no meu caso aqui nos Estados Unidos, eu me preocupo muito com a equidade porque aqui faço parte da minoria. Então, por exemplo, eu me preocupo em ter muitos estudantes hispânicos nas minhas aulas, porque eu me preocupo em ter mais diversidade na população.

• 39:37 - 40:08

Portanto, meu padrão de desempenho é sempre baseado na equidade, tratar todos de uma maneira e ver mais diversidade entre os estudantes, mas para outras pessoas isso não é importante, elas podem dizer, ah não, nós nos preocupamos mais com a eficácia e se os estudantes estão aprendendo o que devem aprender. Então, isso varia e é determinado pela gestão pública. Você é quem determina qual é a dimensão do desempenho que mais te interessa, e você tem que repassar essa informação aos seus funcionários.

• 40:08 - 40:38

Para que eles saibam com o que você mais se importa, certo? E agora, pensamentos em grupo na tomada de decisões. Acredito que vocês já tenham ouvido falar sobre esse pensamento em grupo, que significa que você está sempre cercado pelas mesmas pessoas para tomar decisões e nunca permite que outras pessoas de fora forneçam, ou expressem certas informações ou certas sugestões. Você simplesmente se une a pessoas que pensam como você e se expressam como você e não aceita as outras opiniões. aqui nos Estados Unidos.

• 40:38 - 41:02

Temos dois casos típicos de pensamento de grupo que levaram ao fracasso em assuntos externos. O primeiro foi o da invasão do Iraque durante o governo Bush, em que decidiram invadir o Iraque, apesar de não terem uma confirmação para isso, porque Bush estava ouvindo apenas o Dick Cheney e o secretário de defesa. E eles não queriam ouvir todas as outras opiniões.

• 41:02 - 41:36

E foi por isso que fracassaram. E também durante a presidência de Kennedy, quando decidiram invadir Cuba, a invasão da Baía dos Porcos. Eles também estavam cercados por pessoas que tinham o mesmo pensamento. E foi por isso que fracassaram. Então, certifique-se de convidar as pessoas que até mesmo se opõem a você para que ofereçam uma perspectiva diferente antes de tomar decisões. Outra estratégia importante que quero sugerir é o enquadramento estratégico de problemas e soluções para ganhar mais atenção e apoio.

• 41:37 - 42:05

Cada problema ou solução pode ser enquadrado de maneiras diferentes. Imigração. Se você tem problemas com imigrantes, você pode enquadrar o problema como uma questão econômica, mas você pode enquadrar o problema também como uma questão demográfica, ou como uma questão de desemprego ou como uma questão de direitos humanos.

• 42:05 - 42:44

Assim, tente identificar qual dimensão é mais relevante para os outros, a fim de receber apoio. Se você precisa de mais recursos do governo federal**,** certifique-se de que quando for falar com o ministro, que seja na mesma dimensão de relevância para o ministério. Assim, o ministro vai prestar mais atenção ao problema. Então, por exemplo, se eu quero solicitar mais dinheiro para eu viajar, para fazer pesquisas, eu tento destacar para meus administradores a importância de conexão com o exterior.

• 42:44 - 43:05

Então isso dá mais visibilidade. Não é visto apenas como um benefício individual, entende? Então, tente identificar isso, identifique as fontes de inovação organizacional. Temos que copiar, imite outras entidades a fim de fazer as coisas da melhor maneira.

• 43:05 - 43:46

Então, de onde você pode copiar? você pode copiar de pares isomórficos. Pares isomórficos significa, pares muito semelhantes a você, semelhantes nos serviços que prestam, semelhantes na população específica que atendem, semelhantes na demografia, semelhantes na geografia onde estão localizados ou semelhantes no setor de produção em que trabalham. Então copie deles, ah, por que você não está fazendo a mesma coisa que eles fazem? entende? se estão fazendo bem. Copie de organizações líderes, de outras unidades ou departamentos, copie de vizinhos, copie de baixo para cima.

• 43:46 - 44:08

Isso significa que caso identifique um município que faz algo certo, copie deles, de baixo para cima ou você pode copiar de cima para baixo. Provavelmente, o fato de que nosso governo faz algo copiado do governo federal para sua organização. E também você pode aprender com o que agora é muito importante aqui nos Estados Unidos.

• 44:08 - 44:38

Chamado turismo governamental. Você já notou que as delegações vão visitar outros países, outras regiões, para aprender como eles estão trabalhando? Isso é chamado de política de aprendizado. Faça mais isso, mais turismo governamental para outros países, para outras regiões, e claro, sem gastar muito dinheiro do governo. E, ah, eu acho que nas conferências nacionais e regionais, porque é de lá que você aprende com seus parceiros, o que eles estão fazendo que você não está fazendo.

• 44:38 - 45:19

Então, esta é a melhor maneira de inovar. Por isso, concluindo, porque eu acho que já falei demais. Sugeri algumas estratégias para a tomada de decisões de líderes e gestores. A seleção de estratégias depende de um contexto e de circunstâncias organizacionais. O que funciona para uma organização pode não funcionar para outra organização. É por isso que é necessário determinar qual é o contexto de sua organização, se é mais sob um contexto político e jurídico, ou sob um contexto tecnológico. Evite abordagens de tamanho único sem adaptar as necessidades individuais.

• 45:19 - 45:48

E esse é o principal problema, costumamos copiar de outros. Sim, promova, promova a inovação copiando outros, mas antes, faça uma análise para saber em qual sintonia sua organização realmente está, e se é capaz de assumir uma nova responsabilidade. Então, acabo por aqui, agora, Luana, pode fazer as perguntas e espero que tenham gostado e que eu tenha apresentado algo útil a vocês. Obrigada.

• 45:50 - 46:22

Obrigada. Muito obrigado professora, foi muito útil. Recebemos muitos elogios, então acho que não só para mim, mas para todos que estão assistindo. Pode ser que agora estejam sentindo uma conexão com os problemas diários que temos, porque, foi muito prático e completo, todas as suas dicas, todos os pontos que você apresentou. Então, ah, só para não perder todas as perguntas que temos. Recebemos algumas no chat.

• 46:22 - 46:53

Vou fazer uma pergunta e aproveitar o tempo que ainda temos. Vou fazer uma pergunta, tentando combinar um pouco de alguns pontos que você levantou e me colocando nas situações que você apresentou, então, no Brasil temos muitas políticas de sucesso implementadas em todo o Brasil em muitos estados e municípios.

• 46:53 - 47:34

E essa questão de copiar, como você descreveu, está sempre entre as preocupações dos líderes públicos. Como podemos copiar o que está funcionando bem nos estados e municípios e implementar em outro contexto e ter sucesso? Porque, assim, como você disse, muitos fatores de contexto podem ter impacto na forma como comparamos e como implementamos essas questões. Você explicou muito bem, como precisamos levar em consideração, não apenas a técnica da política, mas também as questões de governança, questões políticas.

• 47:34 - 47:56

Então, podemos descrever aqui como técnico e político. Então, supondo que você não tenha verba pública, não tenha prioridade, apenas tocando nesse ponto, como os líderes públicos podem aumentar a relevância? O que está indo além dessa dica que você apresentou, professora?

• 47:56 - 48:47

quais são as estratégias fora do governo também, não apenas dentro, para que os líderes públicos realmente levantem essas questões? Antes de mais nada, acho que você descreveu muito bem como comparar, certo? Como fazer a comparação de maneira correta, em termos de apresentar uma questão relevante. Quais são as estratégias que você tem visto que são bem-sucedidas na sua experiência internacional? E você pode falar um pouco mais sobre isso? e se você pudesse também apenas explicar um pouco sobre o papel da sociedade civil, o papel da sociedade civil em torno do governo, em torno dos líderes públicos, seria muito interessante também, apenas para entender como esse assunto tem sido implementado em outros ambientes fora do Brasil.

• 48:49 - 49:25

Ok, Luana, espero conseguir responder a todas as perguntas, pois foram muitas perguntas em uma única pergunta. Vou tentar dizer poucas coisas, porque quero responder à pergunta para o público. Então, uma coisa sobre relevância, se algo é relevante para você, você precisa identificar quais são as motivações que você pode colocar em prática, a fim de motivar seus funcionários a pensar da mesma forma que você, para que achem a questão tão relevante quanto você. Uma maneira de fazer isso é com estatística, fazendo uma reunião e mostrando a eles, olha, pessoal, quando fazermos assim, nos saímos melhor.

• 49:25 - 49:49

E melhoramos nosso desempenho em 30%. Mostre a eles a cada semana ou a cada mês, como eles melhoraram seu desempenho, os motive. E os encoraje com uma recompensa, o melhor funcionário, a melhor unidade da semana, para que eles vejam o que eles estão fazendo.

• 49:49 - 50:28

Estabeleça metas que sejam visíveis para todos. E toda semana você apenas faz um gráfico onde o objetivo está naquele ponto, as pessoas podem ver como é necessário alcançá-lo. Será que faz sentido? Mas não temos o ouro à nossa frente, não sabemos para onde estamos indo. Entende? Então, comece do zero. Aqui estamos nós, e aqui está nosso objetivo. Nós estamos aqui ainda. Nós precisamos disso. Então essa é uma forma do gestor fazer os funcionários entenderem, ah essa questão é muito importante para o meu gestor, olha.

• 50:28 - 50:45

Ele está com esses gráficos em todos os lugares, entende? todas as segundas-feiras envie um e-mail, para incentivar os funcionários, dizendo, ok pessoal, na semana passada nós fomos excelentes. Mas essa semana, vamos fazer muito melhor. O objetivo dessa semana é atender a 2000 pessoas.

• 50:45 - 51:32

A meta dessa semana é atender 2.200 solicitações da população. Essa é uma forma de aumentar a relevância. Agora, em termos de emulação, que você mencionou, aprender a quando copiar, por exemplo, na América Latina, a maioria dos países tende a copiar o que o Chile faz. Ah, o sistema educacional do Chile, vamos copiar. Primeiro, é necessário criar uma força-tarefa e essa força-tarefa tem que ir para o Chile ou para qualquer estado ou município, que tenha o sistema, para entrevistar os principais organizadores ou implementadores da ideia.

• 51:33 - 51:46

É necessário conversar com eles para descobrir que tipo de instruções tiveram quando iniciaram o programa? Como modificar o programa? Como resolveram os diferentes obstáculos que surgiram.

• 51:47 - 52:19

O que consideraram necessário para que o programa ocorresse? Quais foram os principais agentes que o ajudaram na promoção do programa? Qual foi a estratégia de marketing que utilizaram para tornar disponível para toda a população? Como alcançaram as pessoas? Então, você conseguiu isso, todas essas informações. E acredite em mim, pode levar até um mês, porque é necessário falar com cada um dos responsáveis. E lembre-se, nós não nos lembramos de tudo.

• 52:20 - 53:09

Mesmo quando você fala com as pessoas, ou, ah, começamos esse programa há dois anos, não me lembro quem estava à frente dele naquela época. O que quero dizer é que, provavelmente, o funcionário nem existe mais. Então, é por isso que você tem que registrar tudo. E aí você volta para sua organização e diz, certo, de acordo com o que eles fizeram, temos a mesma infraestrutura? Temos as mesmas condições? Ou precisamos disso antes disso, faz sentido? Certo. Então é por isso que diferenciamos entre os que adotam cedo e os que adotam tarde. Os que adotam cedo têm que aprender mais porque precisam tentar tudo e os que adotam tarde podem aprender com os erros dos outros, mas para aprender, é preciso ir lá.

• 53:09 - 53:15

É necessário falar com eles, entrevistá-los e descobrir cada uma das condições.

• 53:18 - 53:55

Perfeito. Obrigada. E vamos pegar algumas perguntas do público. A primeira é do José Fernando Vasquez. Ele está apontando, professora, o grande problema que ele vê na administração pública, que é a rotatividade das pessoas. E como manter as pessoas envolvidas com o nível de rotatividade que você descreveu, e com as unidades também. Seria com incentivos, programas? quais são suas dicas sobre a questão da rotatividade?

• 53:57 - 54:28

Sim, essa é uma questão muito difícil porque ou se atrasam por causa de fatores políticos ou por não ter controle sobre isso. Se você tiver controle sobre manter funcionários, você pode adotar abordagens diferentes, certo? Não necessariamente é preciso ser dinheiro. Por exemplo, pode ser que você tenha um funcionário muito bom, mas que quer trabalhar em outro lugar. E não por causa de fatores políticos. Bem, tente descobrir quais as melhores condições de trabalho que o funcionário quer.

• 54:28 - 55:01

Talvez o funcionário queira trabalhar meio período de casa. Talvez o funcionário queira trabalhar quatro dias por semana e ter um dia livre, entende? mas para o funcionário é realmente justificável, apenas faça o que ele quer. Se o funcionário tem um ótimo desempenho, faça. E tente também compartilhar informações. Se você tem um funcionário essencial e sabe que o conhecimento dele é necessário para o desempenho da organização, peça a ele que compartilhe suas informações.

• 55:02 - 55:34

Então, se ele ou ela já tiver saído, a instituição vai manter na memória o que essa pessoa tem. Entende? Então, geralmente a recomendação é não depender de uma única pessoa. Duas pessoas devem ser capazes de realizar a mesma tarefa, caso uma delas não esteja presente, a outra pessoa pode assumir. Use muito estímulo. Muitos incentivos, e os incentivos não precisam necessariamente ser incentivos econômicos. Você prefere vir trabalhar apenas à tarde?

• 55:34 - 56:06

Você prefere vir trabalhar pela manhã? Você prefere, o que eles quiserem. Sabe, a liberdade para o desempenho é o melhor trunfo que podemos ter. Eu gosto do meu trabalho aqui porque temos muita liberdade, eu posso trabalhar. Eu não preciso estar aqui o tempo todo. Mesmo assim, estou sempre no meu escritório, mas é apenas a liberdade que sinto ter, que me torna tão leal à organização. E é isso que o funcionário precisa saber para ter a sensação de pertencer à organização e para fazer parte do processo de tomada de decisão.

• 56:06 - 56:24

Assim, eles veem que a contribuição que dão é valiosa dentro da organização, certo? E pergunte a eles o que os fará mais felizes em permanecer na organização. O que posso fazer para que você fique mais satisfeito nesse trabalho? Entende?

Ótimo, professora.

• 56:24 - 57:07

E acho que nesse ponto, como usar dados e coletar dados para entender as necessidades, também é importante. Falamos sobre o uso de dados externos das políticas públicas, mas os internos também são muito importantes, para avaliar como os funcionários estão se sentindo, o que poderia motivá-los mais. Então, acredito que usá-los internamente, pode ser também muito estratégico nesse ponto. E, temos outra pergunta de Francisco Eduardo Bessa, Claudia, dada a falta de capacidades em nível subnacional, qual deveria ser o papel do governo central em políticas públicas, implementação centralizada ou transferência de fundos públicos?

• 57:08 - 58:01

Excelente. Tudo é sugerido, mas o mais importante é o dinheiro porque sem dinheiro, não é possível fazer nada, mas outras coisas para transferir conhecimentos. O governo central tem mais conhecimento porque normalmente são as pessoas que estudaram no exterior. São as pessoas que têm mestrado, doutorado, têm mais experiência. Têm mais conhecimentos. O conhecimento do governo nacional, com algumas unidades nacionais, fazendo o que? visitando-as ou convidando-as para a central, para ficar uma semana, duas semanas, para aprender como fazem seu trabalho, muito fácil, muito fácil, ou criar como, como posso dizer?

• 58:01 - 58:42

Assim, equipes nacionais que deveriam aprender. Então, áreas nacionais uma vez por mês, entende? essa é a maneira mais fácil de fazer isso. Há um ou dois que o centro vai alocar, duas pessoas encarregadas de certos estados. Percebi que, em muitos países, eles dizem, "Ah, eu preciso obter os dados". Mas quando eu vou obter dados, ou preciso obter dados sobre isso, enquanto eles vão falar com a pessoa responsável nesse estado. Então essa pessoa deve comunicar que não é só sobre dinheiro, é informação. Porque você pode ter o dinheiro, mas se você não souber como usá-lo, então você perde os recursos.

• 58:44 - 59:17

Ótimo, professora. E nesse momento com a COVID, essa abordagem torna-se ainda mais importante, como ter o governo central, coordenando, comunicando, ajudando e trabalhando em conjunto com as unidades, em outros níveis, para aumentar as chances de sucesso na gestão da COVID. Temos outra pergunta professora, ainda temos mais algumas, acho que ainda temos algum tempo para responder, pelo menos, mais três minutos.

• 59:18 - 59:37

E, como evitar o preconceito do pensamento em grupo, considerando que há um orgulho do público, alimentado por aqueles que compartilham as mesmas ideias e sempre apoiam as posições dos líderes. É um ponto delicado e uma boa pergunta também.

• 59:38 - 1:00:11

Eu vi uma estratégia muito fácil para evitar o pensamento de grupo e pode estar do outro lado do problema, mas de qualquer forma, funciona em muitos casos. Coloque uma caixa de sugestões. Coloque uma caixa de sugestões em um lugar que não seja muito visível. Assim, ninguém verá ninguém depositando um pequeno pedaço de papel na caixa de sugestões, poderia ser no banheiro, ou algo assim, onde as pessoas possam escrever e dizer, eu não gostei disso.

• 1:00:11 - 1:00:46

Ou eu sugiro isso. Cabe ao gestor dizer quão confiável, aplicável ou apropriada é a sugestão. Mas pelo menos você escuta alguns pontos divergentes. Isso é surpreendente porque as pessoas não gostam de dizer em e-mails e nem pessoalmente. Então, escrevendo, sem dizer quem escreveu, que colocou na caixa, toda semana você deve coletar as sugestões da caixa de sugestões, de maneira muito visível ou comunicando.

• 1:00:46 - 1:00:59

Teremos uma reunião da diretoria na sexta, por favor, não deixe de depositar as sugestões na caixa de sugestões. E você as lê na frente de todos os membros da diretoria.

• 1:01:02 - 1:01:38

Perfeito, perfeito, professora. Temos mais algumas perguntas aqui. Eu vou ter que fazer a última porque estamos quase chegando ao fim do nosso tempo, ao fim da conversa. Então eu vou escolher alguma aqui, Alessandro Carvalho, observando os avanços tecnológicos, é evidente a necessidade de gestores e líderes se adaptarem aos desafios e mudanças que estão aumentando constante e rapidamente.

• 1:01:38 - 1:02:02

Então, você teria alguma recomendação para que os gestores possam identificar os sinais de mudança mais rapidamente para que seu trabalho possa ser mais eficaz e manter suas equipes atualizadas? Como podemos utilizar a coleta de dados e os avanços tecnológicos mais rapidamente?

• 1:02:04 - 1:02:38

Minha sugestão nesse caso é que temos que reconhecer, como gestores, que não sabemos tudo e precisamos reconhecer nossas fraquezas, certo? Então, se eu não sou boa em tecnologia, se não estou atualizada sobre tudo, escolho alguém que seja especialista e crio uma unidade, e que cada unidade tenha um departamento de TI independente, isso significa que a informação e a tecnologia tendem a ter mais sucesso.

• 1:02:39 - 1:03:07

Todas as unidades, porque precisam ser atendidas com rapidez. Então, contrate uma ou duas pessoas, podem ser funcionários em tempo parcial apenas para estar atualizando a instituição com um novo sistema, com novas aplicações ou com novas maneiras de proporcionar isso. Mas temos que delegar porque não podemos fazer tudo sozinhos. E isso faz parte de ser gestor, reconhecer o que está fora do nosso controle e reconhecer que precisamos de alguém experiente.

• 1:03:10 - 1:03:45

Perfeito, professora. Muito obrigada. E obrigado a todos que participaram enviando perguntas. Foi um prazer. Estamos agora finalizando o encontro. E para mim ficou muito claro, professora, acredito que para todos, precisamos levar em consideração o contexto de fatores para fazer comparações. E entendemos o que preocupa nossas organizações, usando dados, sendo capazes, estando abertos a ouvir opiniões diferentes para alcançar melhores resultados com políticas públicas.

• 1:03:45 - 1:04:22

E não é uma tarefa fácil, certo, professora? Mas acredito que o exercício de buscar continuamente melhorias é muito importante na administração pública. E acho que o Brasil e a ENAP e outras organizações que trabalham nessa área, no momento estamos todos voltados para o mesmo objetivo. E tenho certeza de que, embora tenhamos muitos desafios, especialmente agora nesse momento no Brasil, podemos aprender muito nesse processo e superar esse desafio no futuro, alcançando melhores resultados para a sociedade.

• 1:04:22 - 1:04:35

Mais uma vez, obrigado pelo convite, professora. Se você quiser fazer alguns comentários finais. Rodrigo, por favor, é com você, porque agora estamos na hora de terminar e obrigada a todos vocês.

• 1:04:36 - 1:04:41

Obrigada mais uma vez pelo convite. É um prazer estar novamente com os brasileiros.

• 1:04:54 - 1:05:06

Rodrigo, eu acho que a sua voz tá quebrada pra gente. Não sei se é só pra mim. Professora, você está ouvindo? Consegue ouvir o Rodrigo?

• 1:05:06 - 1:05:10

Sim, mas parece uma música.

• 1:05:17 - 1:05:17

Não. Parece um robô

Exatamente.

• 1:05:21 - 1:05:22

Problemas técnicos.

• 1:05:27 - 1:05:30

Certo, Luana, você pode finalizar.

• 1:05:32 - 1:05:55

Sim, eu posso, eu posso fazer isso Rodrigo, se você não se importar. Obrigada a todos pela participação, tivemos um problema técnico aqui no final, mas eu acho que a gente pode concluir, agradecendo a todos pela presença. E convidando paras os próximos eventos, já estou prevendo aqui o que o Rodrigo vai falar, fiquem atentos as próximas datas dos eventos, desse frontend dessa iniciativa da ENAP. Um abraço a todos.

• 1:06:00 - 1:06:05

Obrigada. Tchau.