

Olá, bom dia a todos e todas, bem-vindos ao "fronteiras e tendências" eu sou Camila Medeiros, Coordenadora Geral de gestão do conhecimento, tecnologia e prêmios da ENAP.

Para aqueles que ainda não conhecem, o "fronteiras e tendências" é uma série de conversas regulares, para promover a discussão de temas relevantes e atuais para o governo, com a participação de renomados especialistas.

E no frontend de hoje nós vamos conversar sobre características do governo do século XXI.

Há dois anos, durante a semana de inovação de 2019, ouvi algo que me impactou, um palestrante disse que trabalhamos em organizações do século XIX usando tecnologia do século XX que enfrentam problemas do século XXI.

Me impactou porque o sentimento é de que essa realidade é verdadeira.

Essa reflexão sobre o futuro do governo ou um governo futurista é fundamental na intenção de abordar esses problemas sistêmicos do século 21.

Os nossos convidados de hoje serão Juha Leppanen e Bruna Santos. Juha é CEO da Demos Helsinki, uma empresa de tecnologia com sede em Helsink, que opera em todo o mundo. E nossa debatedora será Bruna Santos diretora de inovação na ENAP.

Quero dar as boas-vindas ao Juha e a Bruna, muito obrigado por vocês estarem aqui hoje promovendo esse debate que tenho certeza de que será muito interessante, Bruna eu passo a palavra pra você.

Bruna - Obrigada Camila, obrigada pela excelente apresentação. Bom dia a todos que estão nos assistindo. Euvou mudar para o inglês para cumprimentar o público e agradecer a Camila, a Mariana, ao João e ao Rodrigo, os organizadores desse evento incrível fronteiras e tendência e, mais importante, também agradecer a todos que estão nos assistindo.

Hoje estamos com o Juha diretamente da Finlândia, Helsink, para falar sobre as características do governo do século XXI e como ele pode moldar o futuro, e antes de seguir em frente, seria ótimo saber que mais temos hoje na sala então, se você se sentir confortável, por favor entre no chat ou qualquer outra plataforma que você estiver LinkedIn, twitter ou YouTube e nos conte o seu nome e qual órgão institucional do governo você está representando.

E quero enfatizar também, em nome da ENAP, o quanto estamos felizes por ter o Juha aqui conosco esta manhã. A Demos Helsinki é parceira da divisão de inovação da ENAP, Genova, de toda a escola, e juntos estamos preparando um material com as melhores idéias que surgiram na semana de inovação do ano passado e também firmamos um acordo de cooperação técnica entre a Demos e a ENAP, com o objetivo de estabelecer uma base geral para uma cooperação técnica e científica entre ambas as organizações e também para criar programas de formação para funcionários públicos na promoção da cultura de inovação e experimentação para melhor desenvolver ambas as instituições, então daremos mais notícias em breve, e estamos muitos felizes com essa parceria.

Juha, muito obrigada por estar aqui e, antes de começar com as perguntas que eu elaborei para você para essa manhã, eu gostaria de pedir para que você se apresentasse e nos dissesse algo que não está na sua biografia e que, de alguma forma, explica como você chegou aqui e como você começou a trabalhar na área que você está trabalhando agora, muito obrigada.

Juha. - Muito obrigado Bruna, bom dia e saudações de Helsink, Finlândia, essa é uma boa pergunta e também muito difícil, bem, acredito que algo que não está na minha biografia é o fato de que, quando eu era jovem, eu pratiquei box por muito tempo e o que eu aprendi é que você vai errar, você às vezes é atingido, e ao mesmo tempo o importante é se levantar, e eu acho que essa aprendizagem é algo que se pode identificar facilmente quando estou trabalhando na transformação de sociedade e na inovação governamental. Nem tudo funciona, você comete erros, tenta avançar, mas o importante é que você se levanta e continua tentando, o fato de que você é persistente, esse é o segredo.

E enfim, acho que a mensagem é que a verdadeira luta é sempre contra o cinismo que está presente em nossas mentes quando trabalhamos no contexto do que precisa mudar na governança, é um aprendizado que espero que outros também compartilhem. E não pretendo colocar isso na próxima biografia.

Bruna – Que ótimo saber disso, aposto que você aprendeu muito sobre resiliência, então, avançando com as perguntas, todos nós sabemos que os estados hoje estão enfrentando grandes desafios, como o envelhecimento da população, as mudanças nas estruturas econômicas e as novas tecnologias que estão moldando para o bem ou para o mal as nossas instituições, e para começar a conversa eu queria que você compartilhasse suas ideias sobre as características do governo no século XXI do futuro desejável do governo.

Juha. - Sim, com prazer, então talvez para dar um pouco de contexto, há anos estamos trabalhando no tópico de governança, tanto do ponto de vista mais analítico quanto conceitual, procurando o equilíbrio entre estabilidade e transformação e quais devem ser os pontos centrais para tentar resolver os desafios do século XXI. Logo, muito trabalho de pesquisa e análise, mas também trabalho com alguns métodos concretos, ou seja, trabalho de fato com o governo na elaboração de políticas e orçamentos e tentando trabalhar em tópicos técnicos e detalhados de governança para essencialmente ajudar o governo a avançar. (12m23)

Portanto, um dos principais aprendizados com esse trabalho dos últimos anos é que trabalhar apenas no nível da análise ou no nível do método não é suficiente, pois, no final, a cultura, o etos da governança, são os aspectos-chave, se quisermos construir uma governança capaz de efetivamente resolver os desafios do nosso século atual. Assim, o etos e a possibilidade de reconfigurar ou identificar alguns novos atributos que complementam o etos dentro dos governos é algo que cada vez mais temos identificado como sendo o aspecto mais importante do trabalho.

E o que decidimos fazer foi, basicamente, analisar o trabalho, analisar diferentes projetos de diferentes países do mundo, tentando entender qual seria a característica chave que poderíamos identificar com base no que já existia, em relação às práticas concretas, e chegamos a quatro, e as quatro características dos governos do século XXI não estão lá para dizer que são as únicas necessárias, claro que existem muitas outras, algumas antigas ainda fazem muito sentido. São um complemento e algo que, assim esperamos, direcionaria o que é necessário para os governos, para o futuro. A primeira característica é a sabedoria, ou seja, um governo sábio, um governo capaz de lidar com problemas com os quais não está habituado, como a priorização de objetivos de longo prazo, é muito frequente que precisemos ser realmente reativos. A priorização não é necessariamente o aspecto que mais praticamos ou refletimos, mas a capacidade de, de fato, aprendermos e sermos mais sábios ao seguir em frente. Assim, em um nível mais concreto que se resume à capacidade de elaborar políticas a longo prazo, como institucionalizar a elaboração de políticas, quer isso reflita de volta aos sistemas parlamentares, quer seja algo que está mais dentro dos processos do poder executivo, volta à variedade e diversidade do conhecimento baseado no que os governos utilizam, mesmo que haja um entendimento de que não seja necessariamente somente através de evidências quantitativas, dessa forma seremos capazes de obter a melhor sugestão política possível. Mas é necessário que existam inúmeras perspectivas. Então, um governo sábio, a sabedoria foi a primeira característica que identificamos ao avançar.

A segunda que pode ser muito aparente é a colaboração, governos colaborativos. Mas existem dois aspectos à essa. Acredito que é muito perceptível que os governos podem não trabalhar melhor de forma horizontal dentro de si mesmos, e a razão para isso é muito simples, construímos e derivamos nossas estruturas governamentais atuais de premissas muito industriais, o núcleo industrial do que é necessário em termos de prestação de serviços de educação social, que são serviços em países específicos que falam sobre o que é o núcleo

com base em como os governos foram criados ou trabalham na legislação em domínios políticos específicos, bem, o que aprendemos é que o mundo de hoje é diferente do mundo de cinquenta anos atrás, assim, eles são capazes de colaborar e criar estruturas conjuntas, unir equipes, romper os silos e ser capazes de trabalhar mais através de fenômenos, seja internamente dentro do governo ou externamente com diferentes partes interessadas, reconhecendo então as capacidades que existem também fora das estruturas governamentais existentes. Então, a segunda é a colaboração e governos colaborativos.

A terceira característica que identificamos é a imaginação, governos imaginativos, e isso pode ser um pouco mais surpreendente, porém eu diria que ainda é bastante intuitivo porque nós, de alguma forma, sabemos que precisamos encontrar novas soluções, novas formas de pensar, novas maneiras de abordar os problemas, mas ainda assim os governos não estão melhor capacitados, por exemplo, em termos de processos de elaboração de políticas, para identificar essas novas soluções inovadoras e imaginativas. Há muito mais ênfase em assegurar a rigidez e a coerência e, claro que isso também é importante, mas como incorporar a imaginação dentro do contexto do governo. Isso pode ser feito em diversos níveis, pode ser feito pela incorporação de mais diversidade nos processos de RH do governo. Pode ser incorporado fornecendo diferentes espaços ou oportunidades em diferentes processos para que essa imaginação realmente aconteça, por exemplo, incentivando a experimentação e os processos experimentalistas. Portanto, há diversas maneiras de realmente seguir em frente e, felizmente, o governo aqui da Finlândia adotou a imaginação como um dos núcleos da nova estratégia da administração pública, ou seja, há pelo menos um nível de reconhecimento de que também é necessário a imaginação no contexto de progredir com a governança.

Mas então a última, que é a quarta característica que identificamos nos trabalhos anteriores, é a humildade, governos humildes. E basicamente, a ideia central é que há uma premissa sólida, uma convicção de que os governos precisam saber tudo, nós não podemos cometer erros, nós devemos ter todas as informações ou pelo menos agir como se tivéssemos todas as informações. E quando falamos de desafios complexos da sociedade, que nunca é o caso, ninguém tem todas as informações, ninguém sabe o que faz mais sentido. Ninguém é capaz de dizer como uma solução que funciona na Finlândia funcionaria no Brasil ou vice-versa, então precisamos ser humildes, precisamos encontrar maneiras de fazer testes, ver o que funciona e prosseguir com base nisso. Então, a concepção de humildade enquanto atributo e característica de um governo futurista fizeram muito sentido para nós, e na verdade é algo que, desde então, temos traduzido também em processos concretos de elaboração de políticas.

E essas são as quatro características de governos futuristas que pudemos identificar com base no trabalho realizado, como uma introdução.

Bruna, seu microfone está sem som.

Bruna - Desculpa, faço sempre isso.

Muito bem, é muito interessante como você resume as quatro características, é muito perspicaz, então olhando para essas características e também para todo esse estudo que você mapeou e projetou, você certamente olhou para o que os governos fizeram e o que está emergindo no século XXI, então se você fosse escolher entre essas características, entre as características que você viu no passado, o que você acha que nós, enquanto criadores de políticas e membros do governo, deveríamos descartar, o que deveríamos manter e o que deveríamos fazer diferente?

Bom, em termos do que é fundamental, acho que o principal é o propósito incrivelmente forte dentro do serviço público, de modo que o serviço público, de certa forma, tem um objetivo concreto de comunicação e às vezes sinto que isso pode não estar sendo devidamente enfatizado, porque ainda em muitos contextos vemos que o serviço público não é valorizado o suficiente. E, ao mesmo tempo, vemos as gerações procurando por esse

propósito e esse significado em suas vidas. Então, acho que esse é definitivamente o propósito de valor do serviço público e é simples, acho que em torno disso muitas coisas podem ser construídas e é o atributo mais forte que existe. Em relação ao que descartar, creio que era justamente ao que eu estava me referindo com a noção de humildade, a ideia de que precisamos saber tudo nunca é verdade em nenhum contexto, especificamente no contexto do governo. Às vezes pegamos ideias e noções de outros setores da sociedade e as aplicamos aos governos sem reconhecer que se você tiver que olhar para a natureza horizontal e holística de nossas sociedades como o governo tem que fazer, e ser responsável por isso através de nossos processos democráticos, isso é de fato muito difícil e leva em conta diversas perspectivas.

Para abandonar a ideia de que precisamos ter tudo dentro de nós e precisamos saber tudo, acredito que seria bastante empoderador e espero que realmente libere muita energia no sentido de progredir e, também, explorar novas direções e experimentar novas ideologias. Em relação ao que mudar e ao que fazer diferente, acho que mesmo que seja muito difícil o que mencionei sobre as estruturas e a capacidade de colaborar e de quebrar os silos, acredito que isso é algo que, no final, somos capazes de mudar, somos capazes de fazer diferente porque desenvolvemos nossos próprios governos. Ninguém mais faz, então somos capazes de fazer mudanças nas estruturas também, mas precisamos entender que se mudarmos as estruturas, também mudamos as prioridades do governo e essa é a chave porque muitas das abordagens e iniciativas atuais, por exemplo, sobre fenômenos com base em orçamentos ou abordagens baseadas em fenômenos, se aproximam de algumas políticas, elas se resumem a isso, porque quando convertemos o sistema para analisar as questões políticas, não de domínios políticos específicos, mas de fenômenos da sociedade, tais como crise climática ou uma série de outros tópicos. Na verdade, começamos a ver também as implicações que são a priorização dos outros aspectos das áreas do governo. E isso vem do contrato social, por isso não é fácil, mas é importante, é algo que eu acho que beneficiaria muito mais debates e discussões públicas.

Bruna – Isso é muito interessante. Uma coisa que também quero comentar e que é importante conectar a este evento é quando você fala da ideia de um governo humilde. E como podemos, como indivíduos, sair da ideia de governo humilde para a ideia de indivíduos humildes, a fim de cultivar em nós mesmos, como líderes, aquelas virtudes que não são virtudes de currículo, mas que são verdadeiras virtudes, como a humildade, a coragem, a honestidade e a fidelidade, coisas que a gente desenvolve ao longo de outras experiências, que não estão necessariamente nos currículos, sabe? isso é muito interessante. E a minha próxima pergunta, também tenho que dizer que elaborei perguntas para cada momento, mas, com certeza, também incentivo a todos a enviar perguntas no chat para perguntar ao Juha mais tarde.

Então, a minha próxima pergunta é sobre governança planetária, sabemos que, bem, nós definitivamente sabemos que dos vírus invisíveis à mudança climática, a subida do nível do mar e muitos dos problemas que estamos enfrentando hoje estão em escala planetária, certo? E o impacto desses problemas não é necessariamente planetário, é também local, você acha que o Estado-nação, como principal instituição de governança para enfrentar esses problemas, está preparado? e, também, se você tivesse que apostar em estruturas para uma melhor governança planetária que você vê surgir, quais seriam elas e por fim, quero saber se você acha que estamos avançando com uma governança mais local ou com uma governança mais planetária. São muitas perguntas, eu sei, mas essas são as três perguntas.

Juha. – Bem, essas perguntas são super interessantes, sim, vou tentar passar por alguns aspectos. Em relação ao clima, os governos nacionais são capazes de responder sobre crises planetárias, eu diria que com a experiência recente a resposta seria não, e de forma semelhante, em termos de variedade de outras crises em perspectiva, incluindo a climática. Há

um estudo bastante interessante feito pelo Fórum Econômico Mundial cerca de um ano antes da pandemia que basicamente fez uma análise sobre quais governos nacionais estariam mais preparados para responder a pandemias e acredito que o governo do Reino Unido e dos Estados Unidos estavam no topo da lista. Muitos diriam que esses não foram os interesses mais bem sucedidos das respostas imediatas. E o motivo é que é realmente difícil saber a respeito dessas crises antes delas acontecerem, há uma tendência muito fácil de criar expectativas sobre as respostas necessárias sem realmente conhecer a dinâmica das crises. E há um risco aparente, portanto, sob essa perspectiva, não creio que os governos nacionais estejam mais preparados. E é evidente que existem outras formas de governança, além de desenvolver as respostas necessárias para a nação. E o que isso poderia ser, muitas vezes surgem essas questões se é nacional ou global, eu gostei de como você colocou, local ou planetário, porque eu realmente penso de uma maneira muito simples sobre o que veremos se apenas aumentar a governança em diversos níveis diferentes, seja em nível local ou nacional, assim, centrado na governança e no reconhecimento do fato de que precisamos ser capazes de entender o quanto queremos ser nós mesmos, ser governados e como queremos que o poder seja difundido em nossas sociedades. E isso é para mim uma resposta bastante clara em uma sociedade em que se começa a ver essas crises e ainda não se tem a certeza das respostas.

Essa foi a primeira, bem, a questão sobre os governos planetários é realmente interessante porque, ao mesmo tempo, você vê uma tendência imediata e acelerada de crises que são planetárias e de fragmentação do sistema geopolítico existente. Esse é, claro, um caminho bastante assustador para avançar. É como se, de certa forma, olhássemos de uma visão mais tradicional, e não se olhássemos de uma visão de realmente pensar como seriam esses sistemas planetários. Na verdade, acho que atualmente há um foco em como viabilizar uma rede global localizada. Assim, a convergência de diferentes níveis locais significa que municípios e cidades se reúnem e compartilham as melhores práticas e tentam encontrar maneiras comuns de avançar. E nesse sentido, é uma espécie de combinação de síntese da governança local e da governança planetária, não só uma ou só a outra, mas ambas acontecendo ao mesmo tempo. Elas se baseiam em ações voluntárias e em uma variedade de tópicos diferentes, por exemplo, a c40 de ação climática e existem muitos outros. Esse é um exemplo e, ao mesmo tempo, é claro, surgem muitas redes com diferentes enfoques matemáticos que se concentram no planetário. Muitas vezes também incluindo organizações privadas, então é interessante se olharmos para as perspectivas dos estados nacionais de governança planetária porque, como eu disse, vemos a fragmentação do sistema geopolítico existente e da economia compartilhada, mas ao mesmo tempo também vemos uma oportunidade, por exemplo, como as novas tecnologias digitais serão governadas em um escopo planetário. Na reunião do G7 na semana passada vimos que agora existe um reconhecimento político do crime cibernético e da necessidade de regular e estabelecer limites para isso, e eu espero que tenhamos uma estrutura de governança com uma perspectiva mais global para que isso aconteça na prática. Quem e como isso será alcançado? será algum tipo de renegociação de equilíbrio no escopo planetário entre os blocos de estados-nação existentes ou será uma abordagem mais regional? neste momento veremos uma convergência, por exemplo, da regulamentação digital acontecendo no Reino Unido e nos EUA que poderia ser uma forma de progredir. Mas, mais uma vez, o desafio é que não é planetário, então há muitas perguntas a respeito e seria muito interessante continuar nesse assunto, mas eu gostaria de deixar uma última observação, porque você perguntou sobre quais poderiam ser as estruturas para a governança planetária e fizemos alguns trabalhos sobre esse tema, porque ao mesmo tempo, quando você vê todos esses diferentes níveis de governança, local, nacional, parecido com o ad hoc, surgindo com novas iniciativas, às vezes fragmentada, às vezes convergindo, há na verdade uma nova forma de governança que já emergiu que é planetária por natureza, são as plataformas digitais para que os estados-nação transcendam, elas estão ao mesmo tempo trabalhando em nível local em nível individual, por

meio de incentivos que são quase hormonais. No entanto, ao mesmo tempo, alguns têm escopo planetário, de propriedade privada, é claro que é um desafio quando falamos sobre governança, mas a chave aqui é que a plataforma é um mecanismo de governança semelhante ao de um Estado-nação. Apenas opera de maneira muito diferente, com regras muito diferentes, com mecanismos muito diferentes e com um mandato muito diferente. Agora, o que eu acredito que seja necessário na governança planetária é uma visão que poderia ser explorada a partir do contexto das plataformas. Então, se queremos de fato construir um sistema de governança planetária e uma estrutura para isso, seria interessante pensar nisso com base em indivíduos e comunidades, não em nível local, não em nível nacional, mas com base em indivíduos e comunidades, bem, configurar e projetar governança é assustador e como as políticas comportamentais devem ser configuradas dentro desse sistema, isso exigiria um contrato social semelhante ao que os Estados-nação exigiam, a algumas centenas de anos atrás. Mas acho que é um aspecto e uma perspectiva que seria muito interessante explorar mais a fundo e, definitivamente, uma área emergente, nova e importante.

Bruna - Ótimo e é muito interessante o que você mencionou sobre as plataformas digitais e como elas se organizam conforme você sugeriu em torno de comunidades, em torno de valores incomuns, isso é definitivamente algo que queremos explorar mais na semana da inovação de 2021, a ideia de sistemas planetários locais e governança local e planetária, bom, agora quero avançar para a conexão entre política e políticas. Recebemos uma pergunta sobre como conectar a governança com o volume de demandas realizadas nas mídias sociais e a questão é que vemos que a formulação de políticas é muitas vezes o resultado e o compromisso do uso simbólico da política que, sem dúvidas, acontece muito nas mídias sociais hoje em dia. Você acredita que estamos caminhando para um futuro com um sistema mais híbrido de política com a participação da cidade com a tecnologia que complementa as políticas executivas e parlamentares? e como você enxerga que essas duas formas de política podem, no futuro, interagir uma com a outra?

Juha - Sim, é uma pergunta muito interessante e muito importante também, e claro eu gostaria de voltar a falar sobre as características, se houver aquela característica da sabedoria e da elaboração de políticas de longo prazo e, ao mesmo tempo, a vida cotidiana de um político for reagir às mídias sociais e tentar lidar com o volume de preocupações, elas podem não funcionar tão bem juntas, então percebi de forma clara que a tensão e o desafio também existem a nível individual dos políticos e dos ministros. Eu diria que já é possível observar sinais de modelos híbridos emergindo, por exemplo, há muita exploração sobre a democracia deliberada ou o orçamento participativo incorporando novas tecnologias para tomada de decisões e decisões de orçamentos, ou seja, há uma exploração acontecendo, a OCDE, por exemplo, tem feito trabalho sobre mecanismos de democracia participativa e vários programas já estão acontecendo em nível local, acredito que o desafio que existe é, como você disse, conectar e incorporar nos sistemas parlamentares e governamentais e essa é uma área na qual eu sinto que é necessária experimentação, então se eu precisasse escolher uma área que estivesse exatamente no domínio da política parlamentar, seria essa. Tentando aplicar mecanismos de deliberação que vão além dos ciclos eleitorais, aqui na Finlândia temos um ciclo eleitoral de quatro anos, mas sabemos e temos alguns compromissos sobre apelos políticos que vão além de quatro anos, porque é realmente difícil fazer, por exemplo, política de inovação e pesquisa em quatro anos, sem falar sobre políticas climáticas, então precisamos encontrar novas maneiras de conectar institucionalmente esses novos mecanismos híbridos no convés cívico ou deliberação com os mecanismos atuais da política parlamentar. E eu acho que essa é uma área que deveríamos nos aprofundar para ver se poderíamos estabelecer, por exemplo, em instituições permanentes que pudessem fazer essa facilitação e, uma sugestão seria que cada governo teria de três a cinco agendas políticas de longo prazo, uma poderia ser de políticas educacionais, outra poderia ser de políticas climáticas, para aqueles que

continuam além do padrão dos ciclos de dez anos e haveria um mecanismo de deliberação incorporado em cada um desses que seria bem executado. Existem muitos métodos de democracia participativa e deliberativa, portanto, precisaríamos ser capazes de escolher os métodos que fizessem mais sentido em um determinado contexto, mas a ideia é que haveria um vínculo institucional claro com o qual a política parlamentar teria que reagir, então, sempre que um governo chegasse ao poder, seria um pouco mais consolidado. Uma perspectiva cidadã sobre o tema, uma perspectiva segura de quais são as principais preocupações, as principais tensões, quais oportunidades e políticas fazem mais sentido e quais não fazem sentido, atualmente as abordagens deliberativas e participativas e as políticas são muito reativas, foi o que vimos na França. Então, a partir das respostas do Macron, cria-se fóruns de deliberação porque é preciso ter um diálogo depois da reação política. Acredito que o caminho certo seria incorporar esses processos de deliberação nos próprios mecanismos parlamentares e institucionalizar isso, e em um cenário anterior, eu não acho que ocorreu esse desafio de que as mídias sociais colocassem ali inúmeras demandas, mas no melhor cenário isso criaria uma camada no sistema político atual em que seria possível e necessário que houvesse uma discussão não apenas com os parlamentares, mas com a sociedade. Esse é definitivamente um campo que eu gostaria de explorar apropriadamente.

Bruna - Recebemos algumas perguntas do público, a Suse Santana e a Carmen Lúcia perguntam sobre sua visão e como as discussões governamentais com a sociedade podem ser mais justas e que esses projetos são interessantes e o Moacir Santana pergunta qual é a sua opinião e qual é a importância da transformação digital e do governo como uma plataforma para a construção dos governos do século XXI, então é basicamente sobre a sua visão e sobre a importância da tecnologia digital, da transformação digital e a ideia, o conceito de governo como uma plataforma.

Juha.- Certo, a primeira pergunta eu não entendi muito bem, mas vou responder a segundo primeiro, então a agenda digital para governos é muito importante, principalmente devido ao fato de que a digitalização é apenas de uma nova forma padrão de engajamento comportamental, e os governos precisam ter isso em suas agendas de uma forma ou de outra. Eu vejo que há riscos quando os governos aplicam conceitos de fora sem interpretá-los no contexto governamental e isso acontece muito. Assim, por exemplo, muitas das discussões sobre governança ágil são na verdade sobre aplicar o que foi iniciado na indústria de TI no final do século XX e depois tentar trazer diretamente para o contexto governamental, o que não funciona, e é muito semelhante com as tecnologias digitais, então se funciona em tal lugar, vamos simplesmente colocá-lo neste contexto e vamos aplicá-lo. Mas os governos são diferentes, então acho que é necessário um pouco de conceituação em relação ao o que é agenda digital no contexto dos governos e quais são os princípios básicos, mais uma vez, qual é o etos da governança e com base nisso, como podemos construir soluções digitais que façam sentido. Esse é exatamente o trabalho que estamos fazendo aqui com nosso ministério da fazenda e podemos compartilhar em nosso site. Tentando configurar o que é essencialmente a infraestrutura inovadora com base em qual agenda digital pode ser criada. Então, o governo como plataforma pode significar muitas coisas diferentes, pode ser um tipo de discurso muito capacitante, o que é um pouco desafiador porque os governos têm responsabilidade e devem ter responsabilidade, mas ao mesmo tempo também pode ser uma abordagem significativa. Eu acho que a chave é reconhecer quando engajar em uma abordagem de plataforma que, como eu disse, é uma abordagem de governança, porque há um nível de relevância, de resolução e de indivíduos, isso prova a necessidade de também comunicar os valores e as formas de operar, então é uma legitimação da plataforma do lado privado, se olharmos para os gigantes da tecnologia nos EUA, significa que, digamos, transparência de algoritmos, o que é exigido, mas é igualmente verdadeiro com os governos, ou seja, quando se engajam em uma nova agenda sobre digitalização, eles sempre precisam ser éticos e legitimadores da análise.

Mas é claro que, em um nível geral, concordamos muito e é um tópico muito interessante, na verdade é um tópico que temos trabalhado muito em diferentes governos ao redor do mundo.

Mas e a primeira pergunta? Eu não entendi, desculpe.

Bruna - A primeira pergunta foi, em sua opinião, como podemos envolver mais a sociedade nas discussões do governo? Da Carmen Lucia Couto.

Juha. - Essa é ótima, bem, eu diria que agora há interesse, porque essa tem sido a principal preocupação dos últimos cinco, seis, sete anos e com a covid-19 pelo menos aqui estamos discutindo sobre governos e governança, nós apenas não a chamamos de uma discussão sobre governança, nós a chamamos de uma discussão sobre respostas, então estamos basicamente tendo uma discussão sobre o fato, enquanto o governo não é coerente na entrega de políticas sobre respostas de comprometimento. Então, por que os diferentes silos não trabalham juntos, por que as respostas do Ministério da Saúde não se correlacionam com o Ministério da Economia? E o meu ponto aqui é o talvez o que a covid nos ensinou, em termos de colocar os governos no centro das atenções e agora há muita clareza em relação ao que funciona e ao que não funciona com o governo. Mas potencialmente poderia iniciar também um debate mais público sobre o que é necessário, o que tem que mudar, o que tem que ser feito para que estejamos melhor preparados para a próxima crise. É uma excelente pergunta e eu certamente nos encorajaria a ter uma discussão mais profunda com base nas sementes plantadas inicialmente durante o ano passado.

Bruna- Sim, quero apenas enfatizar duas das coisas que você apresentou que eu acho que é muito importante para nós mantermos essa questão aberta para nós mesmos, uma é como estamos trazendo um conceito que foi projetado no setor privado, provavelmente não é novo, mas a maioria é do final do século XX, e como não estamos interpretando e redefinindo-os para trazê-los ao governo, o que eu acho que é muito interessante, é como a nova era de uma nova gestão pública rebatizada com uma marca ágil e etc.

A segunda eu acho que é sobre a ideia da fragmentação geopolítica que você mencionou antes e a próxima pergunta, do Francisco tem a ver com isso. Você acha que é possível ter um diálogo entre a narrativa nacionalista, como a "America first" com uma agenda mais global? Eu acho que ela toca bem no discurso público e como você vê o espaço tanto para um mundo multilateral quanto mais globalizado para viver com um mundo mais tribal?

Juha.- Devo dizer que surgem perguntas excelentes o tempo todo e também muito difíceis. Acho que não colocamos ênfase suficiente no que realmente estamos fazendo, que é enfrentar essa tensão entre as agendas globalistas e a desigualdade regional que vemos em países do mundo inteiro. Então pode conduzir a, por exemplo, respostas populistas e isso, de certa forma, chega ao nível de um trabalho sintético de elaboração de políticas, porque, em meados do século XIX, houve muita reflexão, ideias e experimentos sobre como realmente fornecer soluções para o crescimento e a aparente polarização social que ocorreu naquela época nas cidades industrializadas, é claro que a maioria das narrativas populares são do Reino Unido, mas meu ponto é que muitas das melhores ideias globalmente foram para isso, neste momento eu diria que estamos em uma situação muito semelhante com as questões climáticas e sociais, com tantas tensões que estão rompendo a coerência e o consenso das sociedades e das premissas básicas que as mídias sociais estão desafiando ainda mais, ao ponto em que nossas visões do mundo podem apenas divergir e começar a polarizar, então qual é o nível das premissas? Por isso, acho que o que precisamos fazer é realmente colocar ênfase na inovação das políticas e no enquadramento das políticas para chegar a ideias como a tributação progressiva, que foi uma das ideias que começaram a proporcionar soluções para as preocupações sociais a partir de meados do século XIX. Não estou dizendo que essa seja

necessariamente a solução de hoje, mas algo semelhante em relação a forma de pensar pode ser necessário.

Esse é um lado, mas acredito que é também uma questão de processo no outro lado, então o trabalho que temos feito com governança humilde é baseado na teoria do professor Charles Sabel sobre governança experimentalista e a premissa básica é que se você procura um forte consenso em uma sociedade, em uma situação política polarizada, você nunca vai encontrar porque não é assim que as coisas funcionam, mas se você for capaz de encontrar em alguns tópicos o consenso, a chave é o processo onde começamos a desenvolver políticas e começamos a governar essas questões. Precisa ser capaz de aumentar o consenso e isso é o oposto de como funciona agora, pelo menos em muitas das democracias que vi, em muitos casos, você tenta encontrar uma questão e criar um consenso o mais forte possível, mas a partir do momento da implementação, você começa a perder esse consenso e isso é uma questão de um processo. E com a abordagem de governança humilde que trabalhamos em conjunto com John Sabol, tentamos proporcionar uma forma prática de fazer políticas, fazendo com que o consenso realmente comece a ser construído e isso também permite que algumas dessas transformações que são necessárias aconteçam, mas essa é uma questão realmente difícil, é claro, e tem muitos aspectos diferentes e acho que tem que ser vista em uma perspectiva muito estratificada porque incorpora questões de identidade, questões e percepções de valor em uma base individual e comunitária e perspectivas naturais, mas também perspectivas de processo em relação a como nossa maquinaria política funciona. Isso seria uma pergunta para um próximo encontro também com certeza.

Bruna- São excelentes percepções. Mas Juha, uma coisa eu quero perguntar a você e sei, é claro, que quando você elaborou a estrutura das quatro características que você não pretendia elaborar um ranking para os governos. Mas eu tenho que perguntar, se você olhar para essas características, existe algum governo no mundo que está indo bem em qualquer uma delas ou nas quatro? Se você não quiser responder, tudo bem, pode dizer Brasil e Finlândia que não tem problema e nós seguimos.

Juha.- Eu diria que não se trata de elogios porque em cada governo você vê aspectos que funcionam. Por exemplo, eu visitei a unidade de inovação no parlamento do governo brasileiro quando estive aí, e foi muito interessante e é algo que eu gostaria de ver no contexto da Finlândia, por exemplo. Trata-se de criar mecanismos de imaginação e capacidade de pensar de formas diferentes sobre como conduzir as políticas e o debate parlamentar. E, por exemplo, em um outro contexto, aqui tem havido bastante ênfase em abordagens experimentalistas e, de certa forma, nosso sistema educacional tem aspectos da abordagem de governança humilde e humildade em termos de descentralização da implementação, mas fazendo um ponto de acumulação e estabelecimento de agenda a partir do aprendizado. Existem muitos outros governos que tentam criar essas máquinas de sabedoria para tentar incorporar conhecimento, como o governo escocês, por exemplo. Existem diferentes aspectos e diferentes características que são enfatizados em diferentes governos, mas que normalmente estão em setores específicos, então eu não diria que o certo é um governo como agregado, mas é mais do que partes específicas do governo e essa é a chave, se existe uma mensagem a ser ressaltada é que agora, se realmente queremos ter sucesso no século XXI, precisamos passar da inovação dos setores de governo para o núcleo dos governos. Então, tente realmente trabalhar com as coisas difíceis e importantes que incluem a elaboração de políticas, que inclui o orçamento, que inclui a prestação de serviços públicos e essas são as diferentes coisas boas para dominar, mas são exatamente as que precisam de mais inovação.

Bruna - Já que você disse isso, eu gostaria que você elaborasse um pouco mais sobre o exemplo, que eu acho que é exatamente o que você disse, passando dos setores para o núcleo que é o orçamento antecipado, que eu acredito ser um dos trabalhos que a Demos tem feito com diferentes países do mundo, fomos parceiros na conferência nos Emirados Árabes, então

eu quero ouvir de você se você acha que o orçamento antecipado seria uma forma de entrar nesse núcleo para começar a construir as bases para essa transformação mais sistêmica e o que ela realmente significa.

Juha.- Sim, claro. Bem, sim, é uma ótima pergunta, então há algumas semanas publicamos um artigo no Conselho de Inovação global com o professor Jeff Morgan atualmente na UCL e o Jeff tem feito um trabalho sobre orçamento público antecipado e temos feito muito trabalho sobre inovação antecipada e também a OCDE obviamente tem feito muito trabalho lá e montado uma estrutura. É definitivamente uma agenda que oferece potencial e relevância em termos de ter essas capacidades para operar melhor sistemicamente. No orçamento público antecipado há muitas razões pelas quais o orçamento exige inovação e as abordagens antecipatórias poderiam fazer sentido, por exemplo, o fato de que não estamos melhor preparados para levar diferentes conhecimentos e evidências em processos de orçamento contábil, esses tendem a ser bastante limitados nas avaliações de curto prazo ou nos nossos processos e alguns outros também. Então, com as abordagens antecipatórias, a chave é descobrir novas abordagens no orçamento. Isso poderia, por exemplo, levar mais em conta os fenômenos sociais, então considere o caso da abordagem de orçamento de bem-estar da Nova Zelândia. Essa poderia ser uma aplicação de tais processos. Poderia haver também outras abordagens para que houvesse de fato tentativas de entender melhor a avaliação do impacto do investimento. Este é um caso interessante porque durante a primavera na Finlândia tivemos um exemplo de caso em que essas abordagens são importantes, nosso capital político aqui estava pressionando para maiores investimentos em áreas sociais e ecológicas das quais nossa máquina administrativa pública era capaz de fazer análises de impacto. E o que temos é um mecanismo pré-orçamentário que existe para limitar a dívida pública. Mas com a covid e algumas mudanças nas políticas econômicas e fiscais, a maioria delas vimos nos EUA com a administração pioneira, muitas das antigas premissas mudaram, portanto o governo está muito melhor preparado para fazer esses investimentos, mas o que acontece quando a vontade política transcende as capacidades da máquina administrativa. Então, acho que foi um exemplo perfeito de por que os mecanismos de antecipação orçamentária pública precisam ser implementados e explorados mais a fundo. Precisamos descobrir também, além de entender e modelar os benefícios de investimentos específicos em infra-estrutura, benefícios de investimentos em resultados sociais e educacionais, benefícios em quaisquer investimentos e áreas ecológicas, para que essas possam ser áreas em que os mecanismos de orçamento público antecipado possam fornecer novos valores e ideias e fico feliz em compartilhar o artigo que é realmente um excelente trabalho do Jeff sobre fornecer ideias acerca dessas áreas também em alguns exemplos de casos.

Bruna - Ótimo, eu acabei de compartilhar aqui no chat particular, eu acho que eles estão compartilhando no público, o relatório de 50 páginas, nós traduzimos o resumo executivo para o português e seria bom compartilhar para que as pessoas possam ter uma noção do tema. Infelizmente, temos só mais oito minutos, eu adoraria continuar esta conversa, é tão inspiradora, eu também compartilhei o documento que a Demos elaborou com as características do governo do século 21 que, infelizmente, não está traduzido para o português, mas seria ótimo, é um assunto muito interessante, mas quero ouvir de você Juha o que você está lendo e o que você sugere para nós lermos, se quisermos estar preparados para essas tendências e onde podemos achar esses recursos, você pode dizer podcast, pessoas que você segue nas redes sociais e tudo mais.

Juha.- Bem, quero mencionar que a equipe da OCDE está fazendo um trabalho incrível sobre governança e inovação da governança, Mark Douglas e muitos outros lá. Então, é claro, espero que seja com base no material que todos conheçam, eu já mencionei o artigo de Jeff Morgan e o orçamento público antecipado, mas há outro que é muito, muito interessante, publicado no

site de Demos e revela uma variedade de mecanismos diferentes sobre como incorporar sabedoria e como a sabedoria pode se parecer com valores sociais. Acho que esses com certeza estão na lista de leitura e eu incentivo a todos a darem uma olhada. E seguindo para perspectiva das redes sociais, acho que o Twitter da Julia é provavelmente um dos melhores lugares para encontrar novos pensamentos, novas ideias e inovações de governança e governo, então eu definitivamente recomendo, mas finalmente em relação a literatura e não-ficção o "*The Narrow Corridor*" do Acemoglu e James Robinson foi publicado acredito que há alguns anos atrás e é um livro muito importante porque não se trata especificamente das questões de governança ou inovação de governança, mas sim da base mais fundamental sobre a qual nossa sociedade é construída e como elas equilibram estruturas mais formais com estruturas mais informais e através dela como podemos manobrar nosso caminho durante um período de desenvolvimento que muito provavelmente precisará de nós para reassegurar a base do contrato social que está em vigor desde a era industrial.

Bruna- Ok, eu também vou compartilhar o link dos relatórios que vocês recomendaram aqui, obrigado Juha, eu gostei muito dessa conversa, então eu garanto a todos que estão nos assistindo e acompanhando o conteúdo que a ENAP está produzindo e compartilhando que vocês verão mais do Juha e da Demos Helsink, nós estamos muito felizes por ter esta parceria e por estarmos trabalhando juntos e obrigado a todos que estão nos assistindo por participar da conversa, então enquanto nós estamos terminando, por favor, compartilhem sua mensagem tirada desta palestra no chat, nós ficaremos muito felizes em ver. Juha, você quer dizer algo antes do encerramento? obrigada e depois eu passo a palavra a Camila.

Juha.- Muito obrigado, foi um prazer e uma honra, estou super feliz com a parceria também e acho que minhas únicas palavras para agora são que realmente espero que haja uma oportunidade de visitá-los em breve.

Bruna- Com certeza. Camila. Muito obrigada a todos, obrigada Juha.

Bruna- Camila, você está sem som.

Camila - Não seria um evento online em 2021 se ninguém dissesse essa frase. Eu queria agradecer à Bruna por ter conduzido o debate e agradecer especialmente o Juha, foi excelente. Acho que trouxe muitos debates interessantes sobre o futuro do governo, mas também sobre o futuro de forma geral. Eu queria antes de encerrar, destacar uma fala do Juha que eu achei muito interessante e me tocou muito, em função do trabalho que a gente vem conduzindo na Diretoria de Inovação em Genova, que foi a ideia de que a gente precisa criar espaços, para que seja possível experimentar e testar soluções, né? E soluções que muitas vezes não nascem exatamente dentro do governo, reforçando o ponto do Juha de que nós não podemos imaginar que a gente consegue e não é possível saber de tudo, e não é possível fazer tudo. E nesse espírito eu aproveito para convidar a todos para conhecer os 6 desafios de inovação aberta, que foram lançados pela ENAP nas últimas semanas, desafios que foram lançados em parceria com o Ministério da Economia, esses desafios buscam soluções inovadoras para problemas em dois temas, o comércio eletrônico e o acesso ao crédito. O prazo para submissão dessas soluções inovadoras desses dois temas vai até o dia 4 de julho e cada desafio vai pagar 50 mil reais para o grande vencedor e vai oferecer também espaço no ciclo formativo para empreendedorismo inovador e esse ciclo tem o objetivo de apoiar a continuidade dos desenvolvimentos dessas soluções e deixar essas soluções mais preparadas para o mercado também. Vocês podem conferir os desafios no sie.gov.br/desafios, eu queria mais uma vez agradecer a todas e todos pela participação, muitas perguntas surgiram no chat, Juha e Bruna mais uma vez muito obrigadapelo excelente debate e a próxima edição do Frontend vai ser no dia 7 de julho, nossa convidada é a Alexys Buchovics, vice diretora de

tecnologia de inovação da cidade de Nova York e professora de governo, mídia e tecnologia na escola de relações internacionais e públicas da Univerdisade de Columbia, o tema do próximo frontend vai ser evitando o vale do desespero e como navegar na transformação digital do governo. Sigam a ENAPI nas redes sociais para mais informações sobre os próximos eventos e cursos. Obrigada a todos pela presença e a gente se vê em breve. Até mais.