**Frontend – Futures Thinking no Setor Público - O caso de Singapura - com Cheryl Chung.mp3**

abril 07, 2021

• 4:39 - 5:18

Olá, um bom dia a todos e a todas. Bem-vindos ao fronteiras e tendências meu nome é Guilherme de Almeida eu sou assessor de inovação da ENAP, pra quem não conhece ainda o ENAP fronteiras e tendências é uma série de conversas regulares pra gente promover a discussão de temas atuais relevantes do governo com a participação de especialistas renomados. Ele faz parte de dessa intenção da ENAP de trazer conhecimento atualizado de ponta e de fronteira para o governo como um todo e particularmente para altos executivos.

• 5:18 - 5:49

Uma forma da gente trazer do que tem de mais moderno da forma mais agradável possível que é por meio de um bate papo e o tema de hoje é justamente o pensamento de futuro, os estudos de futuro e como fazer para trazer essa realidade para o governo. Políticas públicas são por definição uma atividade orientada para o futuro e de construção de futuros possíveis então é até interessante que a gente não tenha de uma forma tão intensa e estruturada essa prática no nosso cotidiano no Brasil.

• 5:49 - 6:20

Em tempos onde o presente é incerto pensar o futuro é cada vez mais importante e pensar de forma estruturada sobre o futuro ajuda a gente a pensar os melhores caminhos para construir as realidades de políticas e pra encontrar os caminhos para essa evolução do desenvolvimento do país para a conversa de hoje a gente traz aqui uma grande especialista no assunto a Cheryl Chung

• 6:21 – 7:04

A Cheryl é diretora do programa de educação executiva pro futuro de Singapura na Escola de Políticas Públicas Lee Kuan Yew da Universidade Nacional Singapura. A Lee Kuan Yew é simplesmente uma das melhores escolas de políticas públicas do mundo e talvez seja uma grande corresponsável pelo grau de desenvolvimento humano e econômico de Singapura e antes de trabalhar com esse programa de estudos futuros de Singapura ela trabalhou no governo e liderou unidades de prospecção de futuros que é prospectiva é justamente uma das formas de estudo de futuro que a gente vai debater aqui.

• 7:05 - 7:48

E pra conduzir essa conversa, debater e realizar esse bate papo e entrevista a gente traz Bruna Santos que é nossa diretora de inovação da Escola Nacional De Administração Pública. A Bruna foi antes de diretora de inovação ela foi diretora executiva do ENAP ela é minha colega no mestrado de administração pública da *Columbia University* é bacharel em relações internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, foi diretora do *Comunitas,* foi do *Columbia Global Center* Do Brasil*,* é membro de uma rede global de *Eisenhower Fellows* foi professora adjunta de *Columbia* é como eu sou testemunha de tantas conversas anteriores, é uma excelente entrevistadora e um excelente papo.

• 7:49 - 7:55

Então, Bruna, pra conduzir essa conversa a bola está contigo. Cheryl, estamos muito felizes em te receber e poder conversar com você, muito obrigada.

Muto obrigada.

• 7:57 - 8:36

Obrigada, Guilherme nosso também futurista na casa, muito obrigada. Eu vou mudar pro inglês agora, mas quem tiver, precisar de tradução temos, também, um intérprete em libras e temos um link, também.   
Cheryl, nós estamos muito empolgados em ter você conosco. Muito obrigada. É um prazer enorme ter você aqui e ter a oportunidade de aprender mais sobre seu trabalho e os resultados que você tem alcançado aplicando os pensamentos futuristas no setor público em Singapura. Como o Guilherme disse, o nome do evento aqui é fronteiras e tendências e é muito gratificante ver alguém ultrapassar seus próprios limites, fazer a diferença no mundo e em si mesmo.

• 8:37 - 9:00

É muito importante trazer de volta para o Brasil soluções de prospecção em busca de melhores práticas e lições de aprendizado e nós estamos muito felizes em ter você aqui. Eu vou logo dando as boas-vindas para todos que estão nos assistindo. Temos 30 pessoas nos assistindo agora no Youtube.

• 9:00 - 9:15

Nós estamos muito felizes em ter vocês conosco, mande sua pergunta para nós no chat. Gostaria de começar ouvindo um pouco de você, Cheryl, sobre sua carreira até agora e como você acabou fazendo trabalhos futuristas e o que te motivou nessa jornada.

• 9:16 - 9:54

Certo, muito obrigada por me receberem, é um prazer estar aqui com vocês. Meu nome é Cheryl Chung, eu sou a diretora do Programa de Educação Executiva para o Futuro de Singapura na Escola de Políticas Públicas Lee Kuan Yew, na Universidade Nacional de Singapura. Então, eu tive uma jornada interessante com o trabalho futurista, eu me especializei em questões sobre o futuro e políticas públicas e sempre pratiquei dentro do contexto do governo ou no setor público. Eu comecei no trabalho futurista, na verdade, porque na época eu trabalhava na Agência de Tecnologia e Pesquisa Científica aqui em Singapura.

• 9:54 - 10:10

É um órgão do setor público de pesquisa e desenvolvimento e nosso ministério padrinho**,** o Ministério da Indústria e Comércio resolveu criar uma equipe do futuro e analisar as novas tendências da indústria que poderiam ser áreas de crescimento econômico potencial para Singapura.

• 10:10 - 10:46

E eles disseram “alguém do conselho estatuário pode vir trabalhar conosco?”. E eu tinha experiência em planejamento estratégico e um pouco em prospectiva tecnológica por causa do meu trabalho na Agência, e eu pensei, ah, por que não? Vou me juntar a vocês no Ministério da Indústria. E foi assim que comecei minha jornada no trabalho futurista. Já se passaram 14 anos e vários portfólios, eu me mudei depois que o Ministério do Comércio foi transferido para o Centro de Estratégias para o Futuro, que é um órgão central do futuro dentro do gabinete do Primeiro Ministro em Singapura

• 10:46 - 11:25

E depois disso, foi transferido para o Ministério do Transporte para iniciar sua equipe do futuro, e também supervisionar seu portfólio de veículos autônomos**.** Desde então, eu trabalho na Universidade Nacional, agora eu estou em uma função mais de treinamento e consultoria, muito trabalho com as organizações do setor público, não só em Singapura, mas em todo o mundo em várias áreas de políticas públicas, mas minha principal área de conhecimento ainda está dentro dos pensamentos futuristas e planejamento de cenários e como isso, de fato, forma um conjunto de habilidades que é importante para uma maior resiliência no setor público.

• 11:28 - 11:55

Excelente. Obrigada por compartilhar sua experiência com a gente. Agora, no início de 2021, talvez estejamos enfrentando a maior incerteza de todos os tempos, dessa forma, como você acha que as metodologias e as estruturas relacionadas aos pensamentos futuristas e planejamentos de cenários podem ajudar o setor público a antecipar e gerenciar melhor os desafios, principalmente em um mundo pós-covid?

• 11:55 - 12:27

Sim, essa é uma ótima pergunta. Eu acredito que um dos desafios, nos diversos trabalhos do setor público, é que nós gastamos muito tempo pensando sobre eficiência e otimização. Como ser mais eficiente. Como usar os recursos da melhor maneira. E é uma meta extremamente importante do setor público, mas as vezes precisamos lembrar que a resiliência também é um objetivo importante, então existe essa questão mais ampla de “e se estivéssemos errados nas nossas previsões, projeções ou nos nossos planos.”

• 12:28 – 13:05

E nós podemos, em primeiro lugar, questionar nossas suposições sobre o futuro e também olhar para as diferentes tendências e pensar em como elas podem nos impactar e ajudar nas múltiplas alternativas de como futuro poderá ser. E  
acredito que essa seja a ideia fundamental para o trabalho futuro e, claro, no setor público, onde, assim, temos que trabalhar com várias partes interessadas que podem ter objetivos concorrentes e temos que trabalhar com problemas difíceis de muita complexidade, que podem mudar a qualquer momento.

• 13:06 - 13:26

Dessa forma, o pensamento futurista se torna bastante útil. Falando especificamente no caso da pandemia, eu acho que há duas maneiras de se pensar em como o trabalho futuro pode ser relevante. A primeira maneira é um pouco mais preventiva, certo? Então, acho que muitas pessoas se perguntam.

• 13:28 - 14:25

Será que o pensamento futurista nos ajudou a prever ou a estar mais preparado para a pandemia? E em alguns casos sim, certo? Acredito que foi o caso de Singapura, porque nós tivemos uma experiência difícil com a SARS em 2003, então nós estávamos familiarizados com a ideia de uma pandemia de gripe e isso fazia parte da nossa realidade e acredito que era um possível futuro para nós. E porque era um possível futuro, quando colocamos em um cenário de uma possível pandemia de gripe futura, não parece tão maluco. Assim, podemos dizer que ok, talvez devêssemos adotar algumas políticas e ações, para nos preparar para a pandemia. Na época, se fosse a gripe suína ou qualquer outra variante nós estaríamos um pouco mais preparados.

• 14:26 - 15:24

A segunda maneira é, claro, agora que estamos em um contexto de incerteza. Muitas das nossas suposições fundamentais podem ser questionadas e muitas das maneiras usuais de fazer as coisas podem não ser mais válidas no futuro. Acredito que o trabalho futurista também é bastante útil para repensar essas suposições e aproveitar essa oportunidade para repensar sobre a nossa recuperação pós pandemia e começar a planejar com antecedência, para que possamos nos recuperar no futuro que queremos e não herdar um futuro que, na verdade, pode não ser tão bom para nós. Acho que todos nós temos essa sensação de, sabe, quando estamos sob a incerteza e só queremos que tudo volte ao normal e há essa ânsia de voltar ao status quo, mas, na verdade, o status quo era bom? Era o melhor que poderíamos ter feito?

• 15:25 - 15:38

Talvez não, certo? E acho que o pensamento futurista nos dá a oportunidade de repensar sobre algumas dessas suposições fundamentais e dizer que está tudo bem e agora que temos uma chance talvez possamos fazer diferente e fazer melhor.

• 15:41 - 16:38

Sim. Bem, eu gostaria de fazer outra pergunta relacionada a formação de servidores do setor público. E como você sabe, a ENAP é uma Escola Nacional de Administração Pública e para nós é muito importante entender o papel da escola pública na formação do futuro do governo e eu gostaria de ouvir de você, o quão importante você acha que é para o setor público formar servidores com base no pensamento futurista e no planejamento de cenário, e eu adoraria saber mais sobre como Singapura está se saindo. Qual é o foco principal da universidade onde você trabalha atualmente, em termos de formação sob essas competências e eu gostaria também de fazer outra pergunta alinhada a isso. Você diria que cada líder do setor público deveria também ser futurista?

• 16:39 - 17:38

Essa é uma ótima pergunta. Talvez eu responda a última pergunta primeiro. É uma ótima pergunta, eu posso responder no contexto de Singapura, porque nós somos uma pequena cidade-estado e a maioria dos funcionários seniores do governo teria feito algumas publicações, entende? É muito comum que a maioria das pessoas tenha tido contato com o trabalho futurista durante suas carreiras, sabe? Talvez quando eram funcionários mais jovens podem ter feito algum trabalho futurista e isso é bastante comum, e quando se tornaram seniores, na verdade se tornam campeões muito mais fortes com essa ideia de investir em uma capacidade que lhes proporcionará decisões de longo prazo, melhores e mais duradouras e maior resiliência. Então, a partir dessa perspectiva, sim, eu acredito que é importante que todo funcionário público tenha alguma experiência com o trabalho futurista, mas eu discordo que todo funcionário tenha que ser futurista.

• 17:39 - 18:13

Porque o governo tem outras metas diferentes da resiliência, como eu mencionei, sabe, a nova gestão nos mostra tudo sobre eficiência, otimização, funcionamento mais eficiente, mais parecido com uma organização do setor privado, esse tipo de coisa e essas metas também são importantes se você tem todos no sistema questionando o sistema, por exemplo, como o futuro deve ser, sabe? Questionando todas as suposições fundamentais e assim por diante, francamente, todo o governo seria caótico e ninguém seria capaz de fazer nada, entende? Portanto, nem todo problema é o tipo de problema que

• 18:16 - 18:41

Que o futurista deve resolver, certo? E os futuristas são melhores em olhar para questões de muito mais longo prazo. Problemas que são naturalmente complexos, e muito do trabalho do governo é processual, é um procedimento operacional padrão, com as melhores práticas e assim por diante, então, não é realmente necessário, você apenas mantém o karma e segue em frente, o futuro não é tão necessário assim.

• 18:42 - 19:38

Eu acho que a partir da perspectiva da universidade e pensando na formação de futuristas, em especial da perspectiva de uma escola de políticas públicas, que é bastante interessante, então, claro, fazemos a nossa própria formação e focamos mais nas partes de previsão estratégica de trabalho sobre o futuro, o que significa que estamos focados na gestão das partes interessadas e na mudança da mente do tomador de decisões para que ele possa tomar as melhores decisões para o futuro, essa é a forma como trabalhamos, não é a única maneira de praticar o trabalho de previsão, é claro, você pode estar muito mais adiantado e pensar em tendências e focar sua atenção mais na parte a montante, que também é importante. Mas, pelo menos da perspectiva da escola de políticas públicas, acreditamos que tem dois aspectos, certo?

• 19:40 - 20:17

Então, por um lado, um aspecto é pensar sobre a inteligência estratégica, nós precisamos descobrir como essa inteligência estratégica poderá ser no futuro para entendermos as tendências. Compreender problemas emergentes, sinais fracos, tentar descobrir como eles podem nos afetar e assim por diante, mas por outro lado é um desafio de gestão das partes interessadas, assim, você pode dizer ao seu chefe ou a sua chefe que há todas essas tendências chegando, mas se ele ou ela não mudar de ideia, sua organização ainda não está preparada, entende? Então nas escolas de políticas públicas, quando fazemos trabalhos sobre o futuro, tentamos combinar os dois aspectos, porque acreditamos que para um bom futuro

• 20:18 - 20:49

Tomar boas decisões a longo prazo é parte essencial de uma boa governança e para ser bons administradores, certo? E para sermos bons ancestrais para a próxima geração que virá, acredito que também é parte das nossas responsabilidades, não apenas dos servidores públicos, mas também dos cidadãos. Temos responsabilidade para com a próxima geração e pensar sobre essas questões ajuda muito. Essa é a minha opinião pessoal sobre o papel da escola de políticas públicas.

• 20:50 - 21:55

Devo dizer, muito brevemente, que no contexto de Singapura, temos uma unidade central forte. Nós temos um grupo de reflexões interno do governo chamado Centro de Estratégias para o Futuro, que fica dentro do grupo de estratégia do gabinete do primeiro-ministro. É uma função burocrática, mas uma das coisas que eles fazem é empreender projetos de nível nacional, eu posso falar um pouco sobre alguns deles mais tarde, mas eles também fazem um pouco de formação, então, podemos pensar neles como operando um pouco como treinador interno ou consultor interno. Não que eles estejam no ramo da formação, mas porque eles desejam também melhorar e construir capacidades e trabalhos futuristas em todo o serviço público**.** Então, esse também é um pequeno papel que eles desempenham e trabalham junto com a nossa própria faculdade de serviço público que seria equivalente a ENAP, há essa semelhança.

• 21:57 - 22:31

Você disse algo que eu achei muito interessante e eu quero fazer um pôster sobre isso. Seja um bom ancestral.

Exatamente, se você pensar sobre a geração mais jovem que herdou a mudança climática e a desigualdade, e assim, com os efeitos pós-covid, não tenho certeza se estamos sendo bons ancestrais. Precisamos pensar sobre isso.

É um pensamento fantástico. Nós temos algumas perguntas do público. Vou ler a pergunta da Tuana Neves.

• 22:32 - 22:52

Quais são as boas práticas para ter um pensamento futurista na formação do trabalho? Me desculpe. Desculpe. Não. Quais são as boas práticas para ter um pensamento futurista como uma cultura mais geral no governo em vez de tê-lo apenas restrito a uma única área trabalhando nele.

• 22:53 - 23:06

Ótimo. Sim, é uma ótima pergunta e, assim, na estratégia de trabalho nós sempre brincamos, nós dizemos que cultura é estratégia para o café da manhã, então você pode ter a melhor estratégia e, na verdade, se você não tiver cultura como apoio, pode ser bastante desafiador.

• 23:08 - 24:54

Assim, acredito que o aspecto cultural e algumas outras coisas que podem ser feitas, envolvem a maneira como trabalhamos juntos. Para tomar as melhores decisões para o futuro, e usando novamente o contexto de Singapura, somos um modelo de governança em rede, parte porque somos uma pequena cidade-estado, e, portanto, temos um único nível de governo, então, nesse sentido, nosso sistema de governança é relativamente simples, mas nós focamos muito em ter uma série de abordagens governamentais, o que significa que diferentes ministros trabalham juntos para resolver os problemas em conjunto, e isso funciona muito bem para questões complexas, grandes questões complexas.

• 23:55 - 24:34

Vou te dar um exemplo. Quando eu estava fazendo o portfólio de veículos autônomos no Ministério do Transporte, obviamente o Ministério do Transporte é sobre transportes públicos e, no contexto de Singapura, ele supervisiona o aéreo, o terrestre e o marítimo. Então era um portfólio grande e a equipe do futuro era muito pequena quando eu comecei, talvez três ou quatro pessoas, muito, muito pequeno, então para poder pensar em veículos autônomos, eu procurei amigos em outras partes do governo. Eu fui até algumas pessoas nas agências de segurança que estavam analisando veículos autônomos

• 24:34 - 25:11

Do ponto de vista das questões de segurança cibernética, os desafios de ter sistemas físicos cibernéticos, sabe, que poderiam ser hackeados. Então, eu procurei alguns amigos na agência de segurança que podiam olhar para esse aspecto, depois procurei amigos no Ministério da Indústria e do Comércio que olhavam mais para o desenvolvimento da indústria, pesquisa do setor público, inovação e esse tipo de coisa, tipos de opções políticas para o futuro, esses aspectos, sabe?

Singapura não tem uma indústria de fabricação de automóveis, mas nós podíamos ter uma indústria de fabricação de veículos autônomos? É uma questão interessante.

• 25:12 - 25:41

Então, com nossas forças unidas, tentamos fazer isso de uma forma mais de rede. Porque já que ninguém estava olhando para o problema de qualquer maneira, sentimos que se nos juntássemos e, assim, poucos de nós podem pensar a partir dessa três, pelo menos três perspectivas diferentes, então, essa é uma forma de moldar como será o futuro e criar uma cultura para fazer isso juntos. E para mim é um exemplo bastante significativo, sabe, de tentar descobrir como fazer trabalho sobre o futuro no contexto de políticas públicas.

• 25:44 - 26:20

Muito legal. Nós estamos muito interessados em Singapura, em seu sucesso e também nas falhas. Você falou de uma maneira incrível sobre a experiência de Singapura, em especial, sobre o trabalho sobre o futuro. Há algum outro país que também aplicou com sucesso casos relacionados ao pensamento futurista? E gostaria também que você falasse sobre qual a diferença que torna Singapura especial sobre esse assunto.

• 26:21 - 26:31

O que vale a pena destacar como lição aprendida e quais são os elementos que tornam Singapura mais avançada em relação aos outros países sobre o pensamento futurista e planejamento de cenário?

• 26:32 - 27:05

Ótimo, é uma ótima pergunta. Nos perguntam muito sobre isso, especialmente porque fazemos treinamentos sobre o futuro em diferentes países. A primeira coisa é que acredito que Singapura é um modelo interessante porque temos algumas características únicas. Eu mencionei que nós somos uma pequena cidade-estado e, portanto, temos um único nível de governo. Essa é uma característica, mas também passamos por uma mudança muito rápida em um período muito curto, o próprio país só tem 56 anos, sabe, é muito novo.

• 27:05 - 27:27

Nós não temos uma longa história, então também estamos cientes de que, assim, soberania e independência não acontecem tão naturalmente em países pequenos. E acredito que a outra coisa é porque passamos por um período tão rápido de desenvolvimento econômico, ou foi por um curto período, que nós estamos acostumados com o fato de que a mudança pode acontecer rapidamente e pode ser perturbadora.

• 27:28 - 28:02

Mas embora a mudança possa apresentar muitos riscos e talvez até riscos existenciais, ela também pode abrir janelas de oportunidades para os países, certo? Não apenas para os pequenos países, e essa foi a experiência de Singapura. Então, isso é apenas para definir algum contexto. Vou dizer que existem algumas características no sistema de Singapura, pelo menos quatro laterais que são um pouco interessantes. E talvez possamos falar um pouco sobre alguns fatores de sucesso e eu posso falar sobre outros países.

• 28:03 - 28:22

Ah, algumas coisas: O sistema de previsão de Singapura é uma função burocrática. Ela reside nos funcionários públicos, perdão, no serviço público e não é uma função política, certo? É claro que relatamos nossas descobertas ao gabinete, mas, no geral, é uma função do serviço público.

• 28:23 - 28:58

Isso é interessante porque existem outros países para os quais é uma função política e não existe resposta certa ou errada, entende? É só que diferentes países possuem diferentes formas de expressarem isso. No contexto de Singapura, somos um sistema de partido único dominante, mas, por exemplo, na Finlândia, eles adotaram o trabalho futurista dentro do parlamento e para as sessões do parlamento, eles podem abordar um novo tópico futurista. Acho que a última assembleia, se não me engano, foi sobre o futuro do trabalho, certo? Então, eles se juntaram e estão formando um governo de coalização.

• 28:58 - 29:13

Eles têm desafios diferentes. E quando se reuniram, eles disseram, tudo bem, todos nós devemos parar e pensar sobre como será o futuro do trabalho e quais serão os desafios. E usaremos esse mandato de governo para executar e pensar sobre esses desafios para que possamos trabalhar juntos.

• 29:13 - 29:46

Essa também é uma outra maneira de usar o trabalho futurista com sucesso e é um modelo diferente de Singapura. Outra característica do modelo de Singapura, eu diria, para ser honesta, que é um modelo de governança de elite, sabe? Então, como você pode ver pela minha explicação, há um centro de estratégias para o futuro que fica dentro do gabinete do primeiro-ministro. Eles são, em geral, os que detêm a experiência futurista. Eles são o centro da excelência, digo, na especialização futurista dentro de Singapura. Parte disso porque eles têm sido tradicionalmente campeões muito fortes na chefia do serviço público.

• 29:47 - 30:01

E o chefe do serviço público é o burocrata mais experiente, basicamente um diferencial entre os iguais ou todos os secretários permanentes. Logo, tudo é muito sênior. E nós temos, tradicionalmente, desfrutado de muito apoio de pessoas que têm exercido esse cargo.

• 30:02 - 30:34

Mas, de novo, não precisa vir de um sistema de cima pra baixo, sabe? E nós temos feito alguns trabalhos com meus parceiros de diferentes maneiras com a sociedade de pensamentos futuristas das Filipinas, sabe, e eles estão começando a fazer muitos trabalhos futuristas, a partir de uma perspectiva de alfabetização do futuro. Têm sido um grande engajamento de construção de consciência de cima pra baixo, entende? eles falam muito sobre como se indigeniza o trabalho futurista na comunidade Filipina. Ah, eles me ensinaram uma palavra maravilhosa.

• 30:34 - 31:09

Eu aprendi ontem a palavra *hiraya,* e faz parte de uma velha saudação *tagalog* e

deseja que você realize seus sonhos, ah, é um pensamento maravilhoso, mas hiraya significa algo ao longo das linhas dos nossos sonhos e visões coletivas, sonhos e esperanças compartilhadas e assim por diante, sabe, e para contextualizar isso, em sua própria cultura, acredito que também tem sido extremamente útil e eles estão adotando uma abordagem muito mais fundamentada, que é também uma outra maneira de fazer isso.

• 31:10 - 31:49

Eu diria que o fator chave para o sucesso pode ser uma liderança forte. Não importa como você comece no trabalho futurista, porque ele requer um salto de fé para investir em pensamentos sobre coisas que podem não acontecer. É como se todos os países investissem na defesa militar, entende? Você basicamente se prepara para algo que você espera que não aconteça. Você não quer que tenha uma guerra, mas você se prepara para a defesa. De alguma forma, a previsão é parecida ou similar a isso, e não podemos dizer que “ah, só porque não houve uma pandemia de gripe, tivemos sucesso”, essa não é uma métrica certa, né?

• 31:49 - 32:03

Mas nesse caso, é realmente pensar em como podemos, de maneira disciplinada, sempre reservar algum investimento para coisas que podem não valer a pena, certo?

• 32:03 - 32:35

Porque ao buscar metas eficientes, é muito fácil dizer ah, eu tenho que fechar todos os meus núcleos de doenças, porque não são doenças infecciosas. E eu tenho que fechar todas as minhas fronteiras de isolamento, porque não preciso disso. Eu não preciso estocar uma pilha enorme de equipamentos de proteção porque nós não temos uma pandemia de gripe. E sim, em 2019 isso parecia uma boa ideia, mas em 2020 mostrou ser uma péssima ideia.

• 32:36 - 33:08

Então, sabe, acho que essa é uma das responsabilidades que o governo tem, em investir em nome da sociedade, certo? Porque o setor privado não será capaz de fazer isso e o setor de pessoas também não, e essa é a minha própria perspectiva de como Singapura é um modelo interessante, mas, por favor, não fique com a ideia de que nós somos a única maneira de fazer o trabalho futurista. Nós usamos apenas uma maneira e já fazemos isso há muito tempo. Essa é a parte interessante, mas existem outras maneiras de fazer isso, ok?

• 33:11 - 33:55

Cheryl, há um ditado, um ditado comum no Brasil, que diz que “o Brasil é o país do futuro e sempre será”. Talvez tenhamos que começar a pensar mais, aplicar mais métodos na maneira que visualizamos e prospectamos o futuro. E muito difícil conversar com uma futurista e não perguntar sobre o futuro, certo? Mas se você apontasse alguns sinais e pistas sobre o futuro e situações que influenciam na direção da mudança do mundo atualmente, especialmente quando se trata da força de trabalho no governo, o que você vê?

• 33:57 - 34:30

Essa é uma ótima pergunta. Eu recebo muito esse tipo de pergunta e, na verdade, nós trabalhamos muito sobre o futuro do trabalho, futuro dos empregos, o futuro das habilidades e todas essas coisas são questões pertinentes para todos os governos em todo o mundo. Eu fiz um projeto, por volta de dois anos atrás, pensando em como os diferentes agentes estatais seriam no futuro, em um futuro digital, entende? Então pensamos, como seria se seu colega fosse uma IA ou um robô?

• 34:31 - 34:55

Meus colegas vão dizer que eu acabei de comprar um robô pet de estimação para o escritório, sabe, o pequeno robô de terapia do Japão, para me fazer companhia quando eu trabalhar até tarde no escritório. Mas brincadeiras a parte, eu acredito que há uma questão real em volta do que a automação, do que a IA vai representar para o serviço público.

• 34:56 - 35:34

Mas não vai impactar apenas na maneira como o serviço público vai funcionar, certo? Também causa impacto na forma como o serviço público presta o serviço público, entende? Então, essa é também outra questão importante e a outra parte é que também influencia na forma como a governança em si funciona, sabe? Como os cidadãos podem interagir conosco, o que eles esperam, a forma como as decisões são tomadas, né, mesmo que sejam decisões mundanas, como decisões de tráfego, aparentemente mundana, mas assim, se essas são ultrapassadas por algoritmos, qual é o papel de regulamento, então?

• 35:34 - 35:47

E existem muitas, na verdade, existem muitas, muitas questões sobre as quais podemos pensar. No meu trabalho eu tendo a pensa nisso como se o governo tivesse personas diferentes. Eu não sou especialista em todas as áreas sobre o futuro

• 35:47 - 36:26

Eu me especializei em tecnologia, economia e política regulatória. Então, de vez em quando eu penso no governo tendo, pelo menos, seis personas diferentes, quando se trata do futuro das interrupções de tecnologia, entende? E uma persona é que é o usuário da tecnologia, certo? Assim, você usa a tecnologia para executar sua prestação de serviço público e outras formas de se tornar, por exemplo, e-serviços digitais e esse tipo de coisa. Essa é uma forma, há outro papel do governo que é muito parecido, eu diria que não é um papel de marketing, mas um papel de promoção, sabe?

• 36:26 - 36:46

E para muitas cidades, eles têm uma agenda de cidade inteligente que não é apenas para o serviço público, certo? Também é porque eles estão tentando marcar a cidade e investir talvez em um negócio ou desenvolvimento econômico ou diferentes tipos de objetivos sociais que tornam a cidade mais dinâmica, mais atraente, esse tipo de coisa.

• 36:47 - 37:21

Também é possível pensar na tecnologia mudando a natureza do crime, certo? E como começa a mudar a natureza do crime, por exemplo, toda uma classe de segurança cibernética. O crime cibernético não existia há 20 anos. E de repente, surgem estas questões, sabe, para que possamos também pensar na regra do Estado como sendo um protetor, dos cidadãos e da sociedade. Portanto, há uma série de personas diferentes que o governo pode assumir.

• 37:21 - 37:39

Não vou falar de todas elas, basta dizer que acho que o seu papel é apenas trabalhar, ser capaz de trocar suas lentes, certo? Então, se você sempre pensou em si mesmo, o governo está apenas usando tecnologia, para ser capaz de ser transparente sobre suas ideias e dizer, ah, na verdade isso é uma suposição.

• 37:40 - 38:13

Existem outras áreas em como o governo muda e faz interface com a tecnologia que na verdade significam que também podem mudar a maneira como as coisas vão funcionar. Sim. Pessoalmente, sinto que não é apenas o governo, mas a governança no futuro que vai mudar. Esta é para mim uma pergunta realmente interessante. E creio que, em geral, não pensamos tanto nisso. Estamos muito concentrados na tarefa e nos negócios do governo e não no ambiente operacional em que o governo existe.

• 38:13 - 38:18

Certo? Então, eu acho que isso também é algo que precisamos pensar um pouco mais.

• 38:20 - 38:50

Sim. Bem, usando a pergunta que você mencionou, que é uma ótima pergunta, qual é o futuro da governança? Lucia Santos fez uma boa pergunta aqui no chat, e me lembrou da participação que tivemos na semana da inovação, que é um evento anual, um evento anual que a ENAP faz, este ano será em novembro. No ano passado, tivemos Tim O'Reilly conosco.

• 38:50 - 39:36

Sim, foi ótimo. E ele nos lembrou de uma citação de William Gibson, que diz que o futuro já está aqui. Só não está distribuído de maneira uniforme. Acho que isso tem muito a ver com o que você falou em termos de como podemos realmente aproveitar a inteligência coletiva para entender quais são os futuros. Lucia fez uma pergunta sobre quais são os canais para participação e para construir consenso em uma sociedade, em torno da construção de pensamentos futuristas no governo. Quais são os canais de acesso a essa inteligência coletiva que está lá fora na sociedade que você tem usado e quais são as melhores práticas?

• 39:36 - 40:08

Sim, essa é uma ótima pergunta. E eu acho que a previsão participativa como subcampo é bastante interessante. Não tenho certeza de, quero dizer, países diferentes em governos diferentes fazem um pouco diferente. Eu diria que, no contexto de Singapura, existem algumas maneiras disso acontecer. Logo, a primeira é, na verdade, a questão de com quem você fala e de onde você recebe esses sinais fracos, certo?

• 40:08 - 40:33

Estes sinais do futuro que não são distribuídos uniformemente. Onde você os encontra? se estiver falando apenas com o governo, com outros órgãos governamentais, com seus próprios colegas, as chances são de não ter uma ideia boa o suficiente de onde o futuro está desigualmente distribuído. Ou seja, uma maneira de trazer diferentes tipos de inteligência estratégica é, sem dúvida, ter uma rede muito ampla, tanto localmente quanto internacionalmente.

• 40:33 - 41:05

Então, o Centro de Estratégias para o Futuro de Singapura pensa exatamente nisso e na escola onde também estamos desenvolvendo trabalho, não só em Singapura, mas também para a região, onde os aspectos da rede são realmente importantes, certo? Porque essa é uma fonte de inteligência estratégica. Para ser honesta, você pode fazer muita pesquisa secundária, mas há um limite para o quanto isso renderia. Assim, sinto que esse é realmente um ponto muito importante.

• 41:05 - 41:33

Outro ponto seria mais na compreensão ou mesmo priorização das tendências, entende? Então, explorar quais são as que serão importantes no futuro e onde as tensões ou incertezas podem estar, sabe, ter a participação do público em torno disso e ter a compreensão de quais implicações de segunda, terceira ordem de algumas dessas tendências também pode ser bastante interessante.

• 41:33 - 42:04

E, por exemplo, se pensarmos em um exemplo atual que todos nós enfrentamos, certo? Muito se fala sobre como será a recuperação pós-covid, mas sinceramente, a maior parte da discussão está focada no crescimento econômico e na recuperação do PIB. Não se fala realmente do social, do custo social ou do custo social emocional, que está aqui com a pandemia. E como é que isso parece em escala? Uma escala social. Na verdade, não falamos tanto sobre isso.

• 42:05 - 42:32

Então, quais são algumas dessas questões que também precisamos pensar? Porque isso é responsabilidade do governo. Alguns países fazem isso mais do ponto de vista da comunicação. E um exemplo que vem à mente seria Dubai, onde eles têm uma fundação sobre o futuro, *Dubai Futures Foundation*, e estão construindo um museu para o futuro, sabe, e já fizeram muitas exposições de museus no passado como parte de cúpulas governamentais e outras coisas

• 42:32 - 43:07

E essa ideia é mostrar como seriam os serviços públicos, e o que se deve comprar no futuro, entende? Não apenas escrever um documento político sobre tendências, mas dizer, se eu investisse em veículos autônomos**,** eu poderia também receber algum tipo de serviço público. E imaginar que, de uma forma incorporada, isso também é bastante interessante. Assim, existem muitas técnicas diferentes ou diferentes cidades fazendo coisas diferentes e com diferentes graus de sucesso

• 43:08 - 43:38

A meu ver, no meu trabalho na escola Lee Kuan Yew, uma coisa em que estamos começando a nos focar mais é também em como você democratiza as ferramentas futuras para os jovens? E assim, para ser honesta, para a geração mais jovem, já é um pouco tarde quando eles começam a trabalhar, entende? Então, estamos começando a trabalhar com universitários e estudantes para pensarmos um pouco no trabalho futuro e dar a eles algumas ferramentas. E eles provavelmente não vão se tornar futuristas.

• 43:39 - 43:56

Mas esperamos que eles consigam compreender melhor como será o futuro, que tenham um pouco menos de incerteza em relação ao que podem enfrentare entender seu próprio lugar no futuro. Então, para nós da escola, isso tem sido uma prioridade crescente e algo que esperamos investir mais no futuro.

• 44:00 - 44:32

você mencionou algo que me lembrou a ideia da alfabetização do futuro, certo? E estou olhando para sua prateleira lá atrás e em seus livros. Isso virou um hábito de anos para qualquer um nestes dias, não é? Nas conferências. Então, para aqueles que querem se aprofundar em teorias sobre pensamento futurista e planejamento de cenários, quais são os livros, as referências, os sites que você recomenda? E também gostaria de saber o que você está lendo?

• 44:35 - 45:15

Excelente. Esta é a pergunta que eu amo. Eu fiz um webinário ontem à noite e fiz a mesma pergunta aos meus convidados. Acho que a primeira coisa que eu diria é que, nos muitos anos que venho contratando para trabalhos futuros, há mais de 10 anos, a pergunta que melhor indica se você gosta ou não do trabalho é o que você tem lido? E se a resposta é nada, então o trabalho futurista não é para você, porque se trata de consumir grandes volumes de informação e ser curioso sobre o mundo, entende? então, é claro, poder abordar essa curiosidade através da leitura é realmente uma grande alegria e um grande presente.

• 45:15 - 45:27

Há algumas coisas que posso recomendar, mas antes de recomendar a leitura, o que posso dizer é que, para ser honesta, desde que você leia muito, isso já é um grande trunfo para você apenas trabalhar.

• 45:27 - 46:00

Portanto, não se sinta obrigado a ler apenas livros sobre o futuro. O que eu defendo é uma leitura ampla, profunda e crítica. O que eu quero dizer com isso é que, e aprendi isso com alguns amigos, muitos de vocês presentes hoje podem ser multilíngues, né? Então, primeiro considere ler em vários idiomas, se você puder, em torno do mesmo tópico, que aí lhe dá uma visão realmente interessante sobre o que pessoas diferentes estão falando, as diferenças na perspectiva do mundo, e quanto mais você puder pensar sobre isso mais útil se torna.

• 46:00 - 46:17

Eu poderia tentar ler as coisas em inglês, sabe, e talvez em outro idioma. A outra forma de pensar sobre isso é ler vários livros de diferentes autores sobre o mesmo assunto. Essa também é uma forma bastante útil

• 46:18 - 46:48

Eu obriguei meus colegas a fazerem isso. Uma vez estávamos trabalhando em um projeto de governança e eu comecei um clube do livro no escritório, nos encontrávamos e cada um tinha que ler um livro sobre governança. Na hora do almoço eu conversava com eles sobre os livros que estavam lendo. Então, eu não precisei ler 10 livros. E essa foi uma maneira muito eficiente de fazer isso. E ser crítico sobre isso, refletir sobre quais são as diferenças na visão de mundo e como essas diferenças podem moldar o futuro. Então esse é o meu preâmbulo. Em termos de recomendações, posso pensar em algumas.

• 46:49 - 47:07

Acho que como este público émajoritariamente um público de políticas públicas, há um pequeno artigo da OCDE e eu posso enviar todos os documentos preparados, e enviar também todos os links. Há um pequeno artigo da OCDE chamado previsão estratégica para melhores políticas.

• 47:07 - 47:41

E eu acho que a pergunta que você me fez, Bruna, sobre diferentes governos e como pensar sobre esta questão. Acho que uma coisa que me agrada neste artigo em particular, é claro, é muito direcionado à questão sobre políticas públicas, mas também dá algumas ideias sobre os diferentes fatores-chave de sucesso para o trabalho de previsão, entende? Como mencionei, Singapura é apenas um modelo e há muitos outros países que fazem combinações destas coisas e ainda encontram sucesso em seu próprio contexto. Portanto, trata-se mais de encontrar o que funciona para você. E isso é muito bom para eles.

• 47:42 - 48:09

Alguns amigos meus publicaram recentemente um livro chamado "*how to future*" Scott Smith e Madeline Ashby, acho que é assim que se pronuncia o nome dela. É um livro para leigos, e eu adoro, alguns dos livros podem ser um pouco mais técnicos, mas é realmente um ótimo livro para leigos só para ter uma rápida introdução, se esta é a primeira vez que você pensa ou ouve falar de trabalhos futuristas. Eles o tornaram mais práticos.

• 48:09 - 48:48

Então, eles te levam no processo de pensar como um futurista, não é focado em políticas públicas, mas, mesmo assim, acho que ainda é muito interessante. E a última coisa que vou recomendar, porque um conselho que muitos futuristas recebem é ler sobre a história. Pois é. Se você entender melhor a história, você também terá uma compreensão maior sobre o futuro. Porque isso lhe dá uma noção de como as coisas raramente são o que parecem e elas se desdobram de maneiras diferentes e com o futuro é a mesma coisa, certo?

• 48:48 - 49:22

Então, sempre dizemos que a história é escrita pelos vencedores. E com futuro a mesma coisa, ok? De certa forma, o futuro também é escrito pelos vencedores, mas no papel de política pública, precisamos ser muito sensíveis à questão de quem são os vencedores e os perdedores da mudança, sabe, e quem são os que vão ganhar e quem está no futuro, certo? Pois é nossa responsabilidade para com todos eles, entende? e isso é um papel e um fardo particular e privilégio do governo. Por isso, eu acho que isso é realmente importante. Então, pense na história que você está lendo.

• 49:23 - 49:49

E para concluir, vou recomendar um podcast, não um livro. É o podcast é chamado *the secret history of the future* e passo muitas prazerosas horas os ouvindo. É de uma revista de economia se eu não me engano. Mas basicamente, eles fizeram algumas temporadas sobre diferentes tecnologias.

• 49:49 - 50:25

Eles analisam uma tecnologia da história e projetam uma tecnologia semelhante no futuro, por exemplo, eles podem olhar para a transição de carruagens de cavalos para carros e como as estradas evoluíram, e então eles olhariam para veículos autônomos. Então, a ideia é que, na verdade, houve alguns insights sobre este período de transição que podem informar como pensamos sobre estas novas tecnologias também, e não apenas a tecnologia pela tecnologia, mas como elas são usadas na sociedade e como os humanos de fato interagem com elas.

• 50:25 - 50:48

Para mim, isso também é uma escrita muito, muito boa. Um último livro para encerrar, porque não consigo resistir, é que nos fizeram esta pergunta ontem, um dos livros que recomendo é o da Rebecca Solnit, *a field guide to getting lost*, que não tem nada a ver com o futuro e nada a ver com políticas públicas.

• 50:48 - 51:22

Mas é um guia sobre como imaginar, explorar e se perder e o futuro pode ser um pouco assim na alegria de se perder, compreende? Na natureza exploratória do trabalho às vezes precisamos ser pacientes e nem sempre temos as respostas, sabe? Nem sempre temos o caminho, mas estamos descobrindo e tudo bem. Sim. Então, como uma meditação, estou me perdendo, e ser capaz de se perder no futuro da melhor maneira possível.

• 51:23 - 51:26

Ah, eu acho que esse livro também é uma leitura muito divertida.

• 51:28 - 51:59

São excelentes recomendações. Vou fazer questão de ler, ainda mais porque me agrada a ideia de lidar com a incerteza, algo que temos de fazer, para vivermos melhor nossas vidas. Temos que nos treinar para isso, certo? Então, apesar de todas as coisas que lidamos no trabalho, também tem algo a ver com ser um ser humano nesta era, é importante para nós treinar para lidar com as incertezas. Sem dúvida.

• 51:59 - 52:39

Há uma série de perguntas relacionadas à cultura. Como você pode mudar a cultura? Como você pode construir cultura? Como você pode desenvolver uma cultura de pensamento futurista? Eu sempre digo que se um dia eu precisar dessa chamada cultura tenho que ter uma conversa séria com ela, ela está nos dando muito trabalho. Como se fosse sempre uma questão de cultura, né? Mas quais são as alavancas para uma mudança de cultura, transformação de cultura, quais são as, quero dizer, eu tenho uma hipótese de que elas surgiram a partir de rotinas e narrativas.

• 52:39 - 52:45

É por isso que a ficção nos livros que lemos é tão importante, certo? Mas, eu quero ouvir sua opinião sobre isso.

• 52:46 - 53:17

Sim. Essa é uma ótima pergunta. E você está totalmente certa. Culpamos a cultura por tudo, como se ela tivesse um nome e uma forma. E é, é quase como, ah, uma vez que culpamos a cultura não precisamos mais lidar com ela. Portanto, só para estar ciente desse preconceito, eu acho que é importante para a cultura que, sem dúvidas, haja uma série de maneiras de pensar sobre ela. Só para retomar seu ponto de vista sobre as rotinas. Eu conto esta história várias vezes.

• 53:18 - 53:38

Então, imagine que a minha meta de ano novo é perder 5kg, certo? Então, eu quero perder peso. Preciso pensar em 2021, como vou fazer isso? Existem algumas coisas que eu posso fazer. A primeira coisa que posso fazer é tirar uma foto de uma revista de um supermodelo usando biquíni e colocar na minha geladeira.

• 53:39 - 54:14

E cada vez que olhar para minha geladeira, eu vou dizer, ah não, nada de chocolate para mim, eu tenho que perder 5kg, né? Outra coisa que eu posso fazer é colocar meus sapatos de corrida ao lado da porta e todas as manhãs dizer, ok, eu vou correr por meia hora. Então, a razão pela qual eu digo, isto é, porque a primeira maneira, sabe, esta visão**,** essa forma de visualizar coisas, é normalmente a maneira que as organizações lidam com as mudanças, entende? Eles dizem, ah, uma vez que eu estabeleça esta grande visão, esta visão maravilhosa que todos querem, nós automaticamente chegaremos lá.

• 54:15 - 54:41

Esse é meu exemplo de supermodelo usando biquíni. Mas a realidade é que a mudança realmente acontece mais efetivamente através do hábito e da consistência. As minhas chances de realmente alcançar meu objetivo também são de fazer pequenas coisas durante longos períodos, certo? e talvez pequenas coisas que eu não quero fazer, como correr, mas durante longos períodos. Então qual é o equivalente organizacional disso?

• 54:42 - 55:14

E talvez pode incluir coisas como quais são os fóruns típicos que temos para compartilhar trabalho futurista? então é bastante comum para os governos, especialmente para fazer trabalhos futuristas numa base ad hoc, mas não é um esforço sustentado ou institucionalizado, entende? É aí que eu descubro que há um pequeno desafio, certo? E assim, quando não é um esforço sustentado, você não pode lutar. Você não vê impacto ao longo do tempo, sabe? Esse também é um desafio em fazer um pouco mais de maneira ad hoc**.**

• 55:15 - 55:27

Mas, claro, a outra é que há uma consistência e um comportamento comum que é construído o tempo todo, que é basicamente o que a cultura é, certo? Ser capaz de construir estes hábitos organizacionais.

• 55:27 - 55:58

Tivemos sucesso nos exemplos mais bobos. Sabe, eu compartilhei sobre nosso clube de leitura, esse é um exemplo. Outro exemplo é que costumávamos fazer uma série do almoço, chamado almoço à margem. Porque as equipes do futuro são pequenas e temos que trabalhar com todas as nossas outras divisões políticas, entende? Então, o que fizemos foi escolher dois vídeos empolgantes para mostrar durante o almoço. Venha e traga seu almoço, vamos passá-lo na sala de reuniões.

• 55:58 - 56:24

E nós discutíamos sobre o que significava para o futuro e o que significava para nossas áreas políticas. Em algumas ocasiões, os vídeos eram muito sérios. Às vezes eram completamente ridículos, sabe, mesmo assim, acho que provocaram uma discussão muito interessante e ajudaram a construir relacionamentos, que para mim é o segundo ponto, depois do hábito e da rotina. O segundo é com quem você vai trabalhar para construir o futuro, certo?

• 56:24 - 56:58

Há pessoas na organização em que podemos confiar e descobrir quais são essas interações e como podemos intervir. Então, tivemos muita sorte em todos os projetos futuristas que fizemos, sabe, em ter parceiros maravilhosos, colaboradores, não só em nosso próprio ministério, mas também fora dele, também no setor público, no setor privado, no setor de pessoas. E isso tem sido um verdadeiro presente em termos de como criar o futuro, porque o governo não tem o monopólio das boas ideias. E quanto mais pudermos reunir as pessoas mais se torna um tipo diferente de previsão participativa**.**

• 56:59 - 57:12

E isso também é uma outra coisa que tem sido muito interessante em nosso trabalho. Eu diria que a terceira coisa é como podemos ampliar mutuamente os projetos uns dos outros.

• 57:13 - 57:53

Há sempre essa coisa de futuro que dizemos a nós mesmos que se o tomador de decisão ou o político adota nossa ideia e pensa que é a deles, na verdade nosso trabalho está feito. Se eles começam a adotar a linguagem que usamos para falar sobre o futuro, sabe, e as metáforas e assim por diante, então nosso trabalho está bem-feito, ou pelo menos ser completado de alguma forma, porque há propriedade, sabe? E há um compartilhamento de informações e um vocabulário comum, um modelo operacional comum que é uma visão comum do mundo que está começando a ser construída.

• 57:53 - 58:14

E isso é realmente muito útil para a mudança. Assim, estas são algumas das coisas, e isso significa que, como futurista, você não pode ter muito ego. Ah, isso é meu, não posso compartilhá-lo, sabe? Você tem que abrir mão e está tudo bem. Compartilhe com o maior número de pessoas e quanto mais pessoas puderem usá-lo, melhor e mais feliz eu serei. Então, tudo bem. Sim.

• 58:18 - 58:49

Isso é ótimo. E como você disse, o futuro é uma fonte aberta e tem que ser compartilhada, certo? Sim. Adorei a conversa. Muito obrigada, Cheryl. Eu poderia passar horas aqui perguntando e aprendendo com você e me inscrevendo no seu clube de leitura e tudo mais.

Maravilha.

Muito obrigada. Nós estamos muito, muito felizes com esse fronteiras. Ficará disponível no nosso canal no Youtube. Então, fiquem à vontade para compartilhar com todos.

• 58:49 - 59:14

E, antes de passar a palavra para o Guilherme, para encerrar a sessão, quero agradecer a toda a equipe da Diretoria de Educação Executiva, Mariana e Isadora que estão nos bastidores. Muito obrigado por terem feito isso acontecer. E obrigada, Cheryl, obrigada por voltar e conversar novamente com a gente, e esperamos tê-la em pessoa aqui no Brasil em breve.

• 59:14 - 59:19

Sim, com certeza. Mal posso esperar. Se cuidem. Obrigada a todos pelas perguntas maravilhosas.

• 59:22 - 1:00:03

E muito obrigado por essa conversa tão deliciosa e esclarecedora. Fiquei tomando notas e marcando alguns livros para ler e podcast para acompanhar depois. Tenho certeza de que aprendi muito. Tive muitas, muitas reflexões. Vocês nos trouxeram muitas visões perspicazes. Gostaria de dizer que não tenho certeza se meu *Tagalog* está bom, mas *Hiraya* para você, que possamos realizar nossos sonhos coletivos também. E eu gostaria de dizer que você nos trouxe uma visão fantástica e como vê-la de forma ampla, profunda e crítica, principalmente na conexão com outras culturas.

• 1:00:04 - 1:00:44

E, ah, estou feliz também por termos esta parceria com Lee Kuan Yew, porque esta é uma maneira fantástica de avançar, de estar conectado, de trazer visões diferentes e de colaborar em escala global. Para nós da ENAP é muito bom, estamos muito orgulhosos disso. E temos certeza de que o curso que estamos iniciando na próxima semana é apenas um primeiro passo nesta parte. Cooperação frutífera, na verdade o segundo passo, porque esta conversa é uma abertura fantástica para a maravilha do futurismo transcultural e de colaboração envolvente.

• 1:00:44 - 1:01:31

Estamos mesmo muito honrados em tê-la aqui e muito obrigado. Voltando para o português, Obrigado a todos vocês que acompanharam mais este fronteiras e tendências, vale destacar que essa parceria com a Lee Kuan Yew, escola de política públicas da Universidade Nacional de Singapura firmada esse ano, tem pelo menos 5 anos pela frente e muito há produzir em conjunto e queria convidar a todos vocês a próxima edição do fronteiras e tendências, no dia 28 de abril, vai ser com Chloé Valdary, uma escritora e ativista americana com o tema de educação social-emocional e como a teoria do encantamento pode ajudar na conquista da liderança. Então, obrigado a todos.

• 1:01:31 - 1:01:37

Cheryl, Obrigado, mais uma vez. Foi ótimo te receber aqui.

Foi um prazer. Muito obrigada.