

MANIFESTAÇÃO TÉCNICA DOS PLANOS DE  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

---

2020-2021

 **PNDP**

POLÍTICA NACIONAL  
DE DESENVOLVIMENTO  
DE PESSOAS



**Ministro da Economia**

PAULO ROBERTO NUNES GUEDES

**Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital**

CAIO MARIO PAES DE ANDRADE

**Presidente da Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

DIOGO GODINHO RAMOS COSTA

**Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal**

WAGNER LENHART

**Diretora do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas**

MARIA DA PENHA DA CRUZ

**Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas**

EDUARDO VIANA ALMAS

**Equipe Técnica de Elaboração**

ANDREA MARIA RAMPANI – DESEN/ME

CAMILA POZZER - DESEN/ME

CAROLINA SGARABOTO – DESEN/ME

TATIANA NEVES DA SILVEIRA PINTO – DESEN/ME

JOÃO BRAYAM RODRIGUES DE FREITAS (CONSULTOR) – DESEN/ME

CÉSAR AUGUSTO GALVÃO - CGDADOS/DAE/ENAP

PAULO MARQUES – DDPRO/ENAP

SUZANA NEIVA SANTOS GHAZALE – DDPRO/ENAP

WENDY WILLIAN BALOTIN - DDPRO/ENAP

# INTRODUÇÃO

Esta Manifestação Técnica objetiva apresentar os resultados das análises dos **Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2020-2021**.

Do total de **182** órgãos e entidades do SIPEC a possuem PDP para o ano de 2021, **167 (92%)** encaminharam seus planos dentro do prazo para análise, por meio do Portal SIPEC.

Ao todo, **66.796** necessidades foram preenchidas e enviadas, das quais **24.319** foram identificadas como **transversais e não possíveis de serem atendidas por escola de governo própria do órgão ou entidade** (seja pela impossibilidade de atendimento da demanda, seja pela ausência de escola de governo própria).

Da mesma forma que o PDP 2019-2020, a análise do órgão central do SIPEC foi realizada a partir da indicação da transversalidade das necessidades no momento do preenchimento dos PDP, bem como aquelas que não poderiam ser atendidas por escola de governo própria do seu órgão/entidade.

A partir dessas necessidades transversais, a **Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap)** identificou quais são as ações de desenvolvimento de seu portfólio que podem atender necessidades de desenvolvimento apontadas no PDP de seu órgão/entidade.

O conhecimento das necessidades de desenvolvimento da Administração Pública federal pela Enap e demais escolas de governo é fundamental para o desenvolvimento e oferta contínua de ações efetivas que visem diminuir as lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores da APF.

## **NOVIDADES E MELHORIAS NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM 2020**

Desde o ano de 2019, o órgão central do SIPEC e a Enap têm planejado e implantado melhorias na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas a partir das análises dos PDP e dos feedbacks apresentados pelos órgãos e entidades.

Com base nisso, o ano de 2020 foi marcado pelo desafio de implementar melhorias no Portal SIPEC, entre outras ações que buscaram consolidar a PNDP na APF.

A Enap, com base nas necessidades do PDP 2019-2020 e nas revisões realizadas no decorrer deste ano de 2020, atualizou o seu portfólio de cursos buscando alcançar ainda mais servidores federais em todo o território nacional.

Além das melhorias citadas, vale ressaltar que a legislação sobre o tema foi atualizada.

O Decreto nº 9.991/2019 foi alterado pelo Decreto nº 10.506, de 05 de outubro de 2020, que trouxe atualizações, como:

- Manutenção das Escolas de Governo já estabelecidas (Art. 1º-A);
- Inclusão da definição de Escolas de Governo (art. 1ºB);
- Atualização de enfoque: necessidade de desenvolvimento, em vez de ações de desenvolvimento (art. 3º caput e inc. I);
- Alterações das atribuições da Enap (art. 13);
- Inclusão de artigo para garantir a autonomia das escolas de governo (art. 14-A);
- Inclusão da possibilidade de excepcionalização para realização de despesas (Art. 16, §2º);
- Alteração de percentual de servidores em Licença Capacitação de 2% para 5% dos servidores (Art. 25, Parágrafo único);
- Exclusão da possibilidade de LC para aprendizado de língua estrangeira na modalidade EAD (Art. 25, inciso III);
- Ajuste nas regras de reembolso com despesa (Art 30);
- Dispensa da entrega do PDP dos anos de 2020 e 2021 (Art 2º do Decreto 10.506/2020).

**FIQUE  
LIGADO!**

**Se você deseja acessar a legislação completa de que trata a PNDP, acesse o Portal do Servidor**

**<https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp>**

**Lá você encontrará maiores informações a respeito da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.**

Para fins de regulamentação e atualização dos demais regramentos e procedimentos relacionados à PNDP, o órgão central do SIPEC está trabalhando em nova Instrução Normativa que substituirá a IN nº 201/2019. Divulgaremos assim que for publicada no Diário Oficial da União.

## **IMPORTANTE!**

As alterações apresentadas pela nova redação do Decreto nº 9.991/2019 entraram em vigor **após** o envio do PDP 2020-2021. Portanto, novas regras e fluxos que tratam sobre o **planejamento** do PDP, somente serão aplicadas para o próximo ano (planejamento do PDP 2021-2022).

As demais atualizações, que tratam da execução dos PDP devem ser observadas a partir da publicação do Decreto atualizado.

O planejamento para o segundo ano do PDP, 2020-2021, foi desafiador e de grandes aprendizados, mas foi possível avançar com mudanças em busca de melhorias.

As principais mudanças para o planejamento, construção e envio do PDP 2020-2021 no Portal SIPEC em relação ao ano passado foram:

- Atualização dos campos de preenchimento de necessidades de desenvolvimento: campos mais completos e solicitação de informações mais precisas;
- Preenchimento de forma descentralizada: unidades organizacionais puderam acessar e preencher as necessidades, e a Unidade Central de Gestão de Pessoas pôde consolidar as necessidades similares;
- Classificação de temáticas e subtemáticas das necessidades no momento de seu cadastro no PDP;
- Indicação de mais de uma Unidade Federativa por necessidade;
- Indicação de quantitativo de servidores por Unidade Federativa;

- Aprovação do PDP pela autoridade máxima via Portal SIPEC.

Além disso revisamos o Guia para Elaboração do PDP e ofertamos duas oficinas para ensinar como realizar seu correto preenchimento. Os materiais produzidos nas Oficinas podem ser encontrados no Portal do Servidor.

## ANÁLISES

A análise dos PDP 2020-2021 acompanhou metodologia similar à aplicada nos PDP 2019-2020, com acréscimo dos pontos de aprimoramento:

1. A estratégia utilizada pelo órgão central do SIPEC para a primeira fase da análise respeitou a seguinte organização:
  - a. **recortada:** analisadas somente aquelas classificadas em “transversais” e “não atendidas por escola de governo própria” (seja pela impossibilidade de atendimento ou não existência de escola própria);
  - b. **amostral:** foram analisados somente os PDP enviados dentro do prazo legal, totalizando 167 PDP;



- c. **descritiva:** a análise referiu-se aos dados brutos do PDP, conforme apresentados, não adentrando em questões de causas (análise explicativa), consequências (análise prescritiva) ou tendências futuras (análise preditiva); e
- d. **classificatória:** uma vez que do total de 24.319 necessidades analisadas, 2.409 estavam identificadas com a temática “Outras não especificadas”, estas receberam sugestão de reclassificação por meio de análise do órgão central do SIPEC.

Após a análise em primeira fase, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas foi consolidado e enviado para a Enap.

2. A segunda fase consistiu na análise pela Enap das necessidades de desenvolvimento agrupadas pelo órgão central do SIPEC. A Escola identificou, conforme portfólio atualizado de cursos, quais as ações de desenvolvimento podem atender as necessidades dos PDP, considerando as classificações em as áreas temáticas e subtemáticas.

O portfólio de ações de desenvolvimento da Enap está em reformulação conforme necessidades apresentadas no Ciclo anterior e será revisto também a partir dos insumos do PDP 2020-2021.



As demandas dos órgãos e entidades, por meio da construção de necessidades e identificação de competências é fundamental para que a Enap possa construir um portfólio adequado às lacunas apresentadas.

Quer conhecer as competências que foram definidas para o setor público brasileiro no âmbito da PNDP? Você pode acessar as competências transversais por meio do endereço

eletrônico: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663> e as competências de liderança aqui: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>.

Você pode acessar o portfólio de cursos da Enap, por meio do endereço eletrônico <https://suap.enap.gov.br/portaldoaluno>, onde será possível pesquisar os cursos em oferta a partir de vários critérios de busca.

## ENTENDENDO A DEVOLUTIVA DO PDP 2020-2021

### PASSO A PASSO

As devolutivas estão dispostas em planilhas e cada linha representa um curso possível de atender a necessidade de desenvolvimento do órgão/ entidade, logo as necessidades

foram repetidas para gerar conexão com a subárea temática responsável por vincular ao curso.

A Enap optou por **não considerar a modalidade da ação de desenvolvimento indicada pelo órgão/entidade nas necessidades de desenvolvimento**, entendendo que se trata de uma preferência que talvez possa ser atendida por curso em modalidade distinta. Logo, há necessidades de desenvolvimento com preferência de atendimento na modalidade presencial, mas com uma ou mais ações de desenvolvimento na modalidade a distância vinculadas.

Informamos que as descrições das modalidades de oferta dos cursos da Enap estão apresentadas nos documentos do Anexo I desta Manifestação Técnica.

**OBS:** Se há interesse do órgão ou entidade em capacitar mais de 15 servidores ao mesmo tempo, é possível formalizar um pedido de turma exclusiva para a Enap, conforme orientações no Tópico **“CONTRATANDO CURSOS COM A ENAP - TURMAS EXCLUSIVAS”**.

**Todos os tipos de capacitação foram considerados na análise**, então ainda é possível que haja uma necessidade de desenvolvimento para um “workshop”, por exemplo, vinculada à uma ação de desenvolvimento do tipo “curso”.

Cabe ressaltar que alguns campos do Portal SIPEC não foram preenchidos ou apresentaram inconsistências, inclusive nos campos referentes às subáreas temáticas. Tais inconsistências impediram a vinculação ações de desenvolvimento ofertadas pela Enap com necessidades apontadas nos PDP.

As necessidades de desenvolvimento apontadas com quantitativo de servidores a serem capacitados menor que um não foram consideradas na análise da Enap. Dessa forma, não foi possível realizar a devolutiva para 20 dos 158 órgãos respondentes.

Portanto a devolutiva das análises do PDP para o ano de 2021 deve ser analisada da seguinte maneira:

- a. Verifique se na planilha de devolutiva de seu órgão/entidade consta a necessidade de desenvolvimento (transversal e não atendida por escola de governo própria do órgão ou entidade).
- b. Uma vez constante, verifique quais as ações de desenvolvimento (cursos) foram indicadas para aquela necessidade. Pode ser que haja mais de um curso indicado, e por isso, haverá a replicação (repetição) da necessidade em mais de uma linha da planilha.
- c. Existindo cursos indicados, verifique se a modalidade de oferta daquele curso pode atender a necessidade desejada.

d. Existindo “match” (encontro) entre essas informações, a Enap estará apta a atender a necessidade de desenvolvimento por meio dos cursos sugeridos.

## **E se determinada necessidade de desenvolvimento não constar na devolutiva (planilha) da Enap?**

Neste caso, significa que para aquela necessidade apontada no PDP, a Enap, por meio da sua análise e cruzamento dos dados, não encontrou ações de desenvolvimento de seu portfólio que pudessem atendê-la.

Então, para esses casos (necessidades não apresentadas na planilha de devolutiva da Enap), o órgão/entidade poderá realizar ações de desenvolvimento com outras instituições, apresentando as devidas justificativas no processo de contratação.

No entanto, recomendamos que revise o PDP de seu órgão/entidade e verifique se as informações indicadas, principalmente as áreas temáticas e subáreas, estão corretas e correspondem à necessidade apontada. Desta forma, por meio das revisões (disponibilizaremos o calendário de 2021 em breve), a Enap poderá analisar novamente as necessidades

revisadas e indicar ações de desenvolvimento (cursos) que possam atender às necessidades do PDP.

## COMPREENDENDO O PORTIFÓLIO DA ENAP

Para o ano de 2021, deve-se considerar a classificação das ações de desenvolvimento da Enap em 2 status:

### CURSOS EM OFERTA

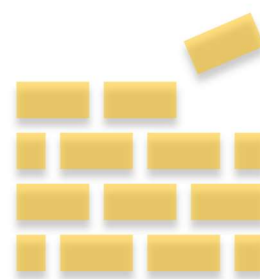


São ações de desenvolvimento (cursos) presenciais e à distância que atualmente fazem parte do catálogo de cursos da Enap e da Escola Virtual de Governo.

Para os cursos à distância não existem limitações de vagas, mas para os cursos presenciais é preciso estar atento ao calendário de turmas disponíveis no Portal da Enap. Nas próximas páginas trataremos com maior detalhamento as orientações sobre a inscrição/contratação desses cursos.

## CURSOS EM DESENVOLVIMENTO

São ações de desenvolvimento (cursos), à distância, presenciais ou híbridas que estão em desenvolvimento pela equipe da Enap e, portanto, ainda não estão disponíveis para receberem inscrições/contratações. Esses podem ser cursos novos ou podem ser cursos que estão passando por atualizações ou reformulações. Fique atento ao calendário e demais informações sobre estes cursos no **Portal da Enap**.



**O portfólio de cursos da Enap devidamente atualizado para o ano de 2021 está disponível no ANEXO I desta Manifestação Técnica.**

## CONTRATANDO CURSOS COM A ENAP TURMAS EXCLUSIVAS



Turmas exclusivas são turmas de cursos que constam no catálogo da Enap mas que são contratadas para desenvolver servidores indicados pelo órgão ou entidade contratante. Ou seja, o órgão ou entidade poderá contratar a Enap

para executar uma turma exclusiva somente para os servidores da instituição. O procedimento tem início com o preenchimento do formulário disponível no Portal da Enap.

Para preenchê-lo, acesse o Portal Enap ([www.gov.br/enap](http://www.gov.br/enap)) na seção “para instituições”, “cursos sob demanda” e, por fim, “turmas exclusivas”. Em seguida, serão realizadas as tratativas necessárias para a formalização de Termo de Execução Descentralizada entre o órgão ou entidade e a Enap.

Importante ressaltar que, para a realização de turma exclusivas, exige-se o quantitativo mínimo de 15 servidores por turma. Caso a necessidade seja inferior a esse quantitativo, recomendamos orientar os servidores a se inscreverem nas turmas ofertadas pela Enap.



## ACESSANDO A DEVOLUTIVA DO PDP 2020-2021

Para este ano, as planilhas contendo as necessidades de desenvolvimento que poderão ser atendidas por meio de ações (cursos) da Enap foram disponibilizadas via link de acesso à nuvem (Google Drive). Para cada órgão existe um link específico, preservando assim a confidencialidade das informações.

Para facilitar o acesso e manuseio do documento, segue link contendo o arquivo em formato .xls, elaborado e disponibilizado pela Enap, para que possam realizar o seu download.

### LINK:

#### DEVOLUTIVA PDP 2020-2021 IFPB:

<https://drive.google.com/file/d/1VQAo-MXA3ECh1Hjj2QIGP6gbkkyqdOBU/view?usp=sharing>

Ao acessar o Google Drive, orientamos que realize o download do arquivo de seu órgão/entidade e configure as linhas e colunas conforme melhor atendimento.

A devolutiva (planilha .xls) contém, conforme mencionado anteriormente, indicação de ações de desenvolvimento

(cursos) para necessidades consolidadas, transversais e não atendidas por escola de governo própria. A planilha contém especificamente 12 colunas, sendo elas:

1. **Nome do órgão/entidade:** indica o nome do órgão/entidade a qual a devolutiva pertença **(caso o arquivo não corresponda ao do seu órgão/entidade, favor comunique ao órgão central por meio do sgp.desen@economia.gov.br);**
2. **Necessidade:** Traz a necessidade indicada pelo órgão ou entidade;
3. **Competência:** informa as competências associadas indicadas pelo órgão/entidade;
4. **UF:** informa a Unidade Federativa indicada para aquela necessidade informada. Caso tenha sido indicada mais de uma Unidade Federativa, haverá a replicação da necessidade em várias linhas (conforme UFs diferentes);
5. **Quantitativo:** Quantidade de servidores por UF, conforme indicado pelo órgão/entidade;
6. **Área temática (Macro):** área temática da necessidade indicada pelo órgão/entidade;
7. **Subárea temática (Micro):** subárea temática da necessidade, indicada pelo órgão/entidade;
8. **Modalidade solicitada:** modalidade indicada pelo órgão/entidade para o atendimento da necessidade;

9. **Modalidade Enap:** modalidade da ação de desenvolvimento (curso) indicado pela Enap; e
10. **Curso:** ação de desenvolvimento (curso) indicado pela Enap conforme classificado pelo órgão/entidade da subárea temática da necessidade de desenvolvimento.

## ATENÇÃO!!



**OS ARQUIVOS DA DEVOLUTIVA  
DO PDP 2020-2021 FICARÃO  
DISPONÍVEIS NO LINK ACIMA  
ATÉ 31/12/2021.**

## MEU ÓRGÃO NÃO RECEBEU DEVOLUTIVA, E AGORA?

Se seu órgão ou entidade não possui arquivo específico disponibilizado no Google Drive, conforme link acima, significa que a Enap não possui ações de desenvolvimento para atendê-lo ou que não foi possível fazer essa vinculação devido a inconsistências ou ausência de informações que possibilitassem a análise.

Neste caso, não havendo ações de desenvolvimento ofertadas pela Enap que não possam atender às necessidades de seu órgão/entidade (considerando as informações fornecidas), é

possível realizar contratações com outras instituições/fornecedores desde que apresentadas as devidas justificativas no processo de contratação.

No entanto, recomendamos que revise o PDP de seu órgão/entidade e verifique se as informações indicadas, principalmente as áreas temáticas e subáreas, estão corretas e correspondem à necessidade apontada. Desta forma, por meio das revisões (disponibilizaremos o calendário de 2021 em breve), a Enap poderá analisar novamente as necessidades revisadas e indicar ações de desenvolvimento (cursos) que possam atender às necessidades do PDP.

**Lembre-se que todas as necessidades de desenvolvimento e suas respectivas ações executadas deverão constar no PDP.**

## LIÇÕES APRENDIDAS – PDP 2020-2021 E O QUE AINDA PRECISAMOS, CONJUNTAMENTE, MELHORAR

Com base nas análises dos PDP 2019-2020 e de 2020-2021 e nas experiências de planejamento e execução dos Planos, o órgão central do SIPEC identificou algumas lições.

Decidimos dividir essas lições com você tendo em vista que o processo de implementação e execução da PNDP deve ser realizada em conjunto e de forma transparente.

Além do que aprendemos, percebemos também que ainda existem pontos a serem melhorados.

### **As principais lições aprendidas foram:**

- O diálogo e proximidade entre órgão central, Enap, órgãos e entidades é fundamental para o avanço da PNDP;
- A promoção de ações periódicas de orientação aos órgãos e entidades acerca da PNDP e seus desdobramentos auxilia na consolidação e entendimento da Política pelos agentes envolvidos;
- Entender as dificuldades dos órgãos e entidades é um feedback valioso para o aprimoramento da Política.

## **O que pretendemos aprimorar para os próximos anos:**

- Estabelecer uma comunidade de boas práticas entre os órgãos e entidades do SIPEC para o compartilhamento de conhecimentos;
- Desenvolver um sistema de gerenciamento dos PDP mais inteligente e simples, conectado aos demais sistemas da Administração Pública Federal;
- Consolidar a PNDP como Política de Referência Estratégica de Governança em Desenvolvimento de Pessoas da APF.

**Em 2021 pretendemos promover mais eventos, como as oficinas que ofertamos em 2020, estreitando, portanto, essa relação entre órgão central, Enap, órgãos e entidades.**

Como parte das lições aprendidas, é importante mencionar algumas inconsistências encontradas no preenchimento do PDP bem como no Portal SIPEC, para que nos próximos anos, possamos melhorar:

- **Definição da necessidade** – alguns órgãos e entidades não realizaram a construção da necessidade de forma adequada e alinhada às orientações prestadas pelo órgão central do SIPEC por meio do Guia de Elaboração do PDP. Ainda tivemos cadastros de necessidades

descritas de forma genérica, impossibilitando sua identificação;

- **Cadastramento de necessidade por servidor** – alguns órgãos/entidades ainda apresentaram suas necessidades (especialmente no que diz respeito à licença para capacitação) indicando no campo “público-alvo” o nome do servidor;
- **Mais de uma temática e subtemática por necessidade** - o cadastro de mais de uma temática (área de conhecimento) e subtemática (subárea de conhecimento) em uma mesma necessidade, dificultou a análise e resposta pela Enap;
- **Consolidação de necessidades com temáticas e subtemáticas diferentes** - alguns órgãos e entidades consolidaram necessidades com temáticas diferentes, sem ajustá-las previamente no Sistema. A funcionalidade de consolidação foi desenvolvida para associar as necessidades semelhantes, e assim resumilas em uma única necessidade de desenvolvimento;
- **Classificação de temáticas em “Outras não especificadas” que poderiam ser classificadas de acordo com as opções apresentadas no sistema** - Aproximadamente, 2.000 (duas mil) necessidades, do universo de necessidades transversais, foram analisadas e classificadas pelo órgão central do SIPEC a fim de

auxiliar na combinação com ações de desenvolvimento promovidas pela Enap.

## **NOVOS PRAZOS PDP**

Fiquem atentos à nova Instrução Normativa que, conforme já mencionado, substituirá a IN 201/2019 e trará prazos atualizados para os PDP.



## AGRADECIMENTOS

O órgão central do SIPEC e Enap agradecem o empenho, a dedicação e a compreensão de todos os agentes envolvidos.

O ano de 2020 foi atípico e desafiador, o que forçou a adaptação de todos a uma nova realidade nunca imaginada. Apesar de tudo, o planejamento do PDP 2020-2021 foi um grande sucesso, mais de 90% dos PDP foram enviados e analisados.

O órgão central do SIPEC tem a certeza de que com um planejamento a cada dia mais racional e estratégico, gradativamente, toda a Administração Pública Federal alcançará a excelência na gestão do desenvolvimento de pessoas.

**Brasília, dezembro de 2020.**

  
**WAGNER LENHART**  
SECRETÁRIO DE GESTÃO E DESEMPENHO  
DE PESSOAL  
MINISTÉRIO DA ECONOMIA

  
**DIOGO COSTA**  
PRESIDENTE DA ENAP  
FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

# **ANEXO I**

**Portifólio de cursos da ENAP**

**2021**

- **Portifólio de cursos POR MODALIDADE E SITUAÇÃO.**

No link abaixo, está disponível a relação de cursos da Enap conforme a modalidade (EaD autoinstrucional, Ead transmissão ao vivo ou presencial) e situação (em oferta ou em desenvolvimento).

Sugerimos que realize o download da planilha para que possa configurá-la da maneira que preferir.

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/12\\_fJJbF\\_rQ11riuiG\\_a15H7BtB18\\_iwK7QpclctlthPM/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/12_fJJbF_rQ11riuiG_a15H7BtB18_iwK7QpclctlthPM/edit#gid=0)

- **Portifólio de cursos por SITUAÇÃO, MACROS E MICROS.**

No link abaixo, está disponível a relação de cursos da Enap conforme situação (em oferta ou em desenvolvimento), Macros (áreas temáticas/de conhecimento) e Micros (subáreas temáticas/de conhecimento).

Desta forma será possível localizar por meio das temáticas e subtemáticas indicadas, quais cursos poderão atender à determinada necessidade.

Sugerimos que realize o download da planilha para que possa configurá-la da maneira que preferir.

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OtGzDWV484fHM\\_biQ9U8fTOYu0pwvU02SKBfs-aU9ogQ/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OtGzDWV484fHM_biQ9U8fTOYu0pwvU02SKBfs-aU9ogQ/edit#gid=0)