

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

Projeto de Pesquisa

**Reformulação da experiência do usuário da Escola Superior do Ministério
Público da União (ESMPU) para torná-la referência em qualidade de
atendimento e de serviços**

Elisa Suhet Sad

Área temática:

Nível meso: serviço de apoio ao aluno e garantia de qualidade

Brasília

14 de outubro de 2020

1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como podemos reformular a experiência do usuário da Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU), a partir da compreensão de seus diferentes comportamentos (personas), de modo a viabilizar a prestação de serviços educacionais com qualidade necessária à atuação profissional dos membros e servidores do Ministério Público da União?

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A ESMPU é escola de governo com natureza jurídica de órgão autônomo e diretamente vinculada ao Procurador-Geral da República. O Art. 3º do seu Estatuto traz que a missão da ESMPU é “formar membros e servidores do Ministério Público da União (MPU) para atuação profissional eficaz, visando ao cumprimento de suas funções institucionais.” (Estatuto da ESMPU aprovado pela Portaria PGR/MPU nº 95, de 20 de maio de 2020) (BRASIL, 2020).

Diante disso, a ESMPU traçou em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 (ESMPU, 2019) metas centradas no usuário, em especial a meta 9 da perspectiva “Gestão”: “Garantir o atendimento eficiente ao público” que prevê, dentre outras iniciativas, a instituição de programa de melhoria continuada de atendimento ao público.

O atendimento ao público numa escola de governo não se resume ao contato com a área de atendimento ao corpo acadêmico, mas perpassa toda jornada do usuário desde o conhecimento dos serviços ofertados, passando pelo processo de inscrição, realização da atividade acadêmica até a certificação, por exemplo. Os feedbacks dos usuários nas avaliações acadêmicas e nos canais de atendimento, bem como a própria percepção dos servidores da ESMPU, sinalizam para a necessidade de implementação de melhorias tanto no atendimento quanto na prestação de serviço.

Diante disso, faz-se necessário revisar a jornada do usuário da ESMPU, conhecer o ponto de vista dos nossos clientes e levantar as oportunidades de melhoria.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Definição de plano de ação para reformular a experiência do usuário da ESMPU, a partir da compreensão dos diferentes comportamentos (personas) e dos problemas, de modo a posicioná-la como referência entre escolas de governo quanto à qualidade de atendimento e de serviços.

3.2 Objetivos específicos

- 1) Compreender a jornada atual do usuário da ESMPU:** através da escuta dos diferentes personagens (personas) envolvidos na jornada do usuário como, por exemplo, servidores das diversas áreas da ESMPU, equipe do projeto e alguns perfis de discentes;
- 2) Identificar oportunidades de melhoria:** no decorrer da exploração da jornada atual, identificar problemas que, uma vez sanados, tem potencial para o atingimento do objetivo maior que é a melhoria da qualidade no atendimento aos clientes e nos serviços ofertados;
- 3) Propor nova jornada do usuário (protótipo) alinhada ao objetivo de busca pela qualidade de atendimento e serviços:** desenho de nova jornada com indicação de soluções em cada ponto de contato do usuário com a ESMPU. O protótipo servirá como subsídio para projetos específicos posteriores.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico traz a revisão da literatura relacionada às temáticas que permeiam este trabalho e que foram pesquisadas de forma articulada. Apresenta-se a abordagem do Design Thinking (DT) a partir dos conceitos de Design Centrado no Usuário (DCSH). Discute-se as fases, ferramentas e metodologias do DT a partir da perspectiva da d.school (2011) da Universidade de Stanford, da empresa de inovação IDEO (2009), bem como a visão de Brown (2008), Cooper, Jungiger e Lockwood (2009), Plattner, Meinel e Leifer (2011), Welsh e Dehler (2012). Aborda-se o mapa da jornada do usuário (VIANNA *et al.*, 2018) e a relação entre o DT e o Design Etnográfico segundo Metello (2018) e Hasbrouck (2015).

4.1 Design Thinking

Muito se fala no meio corporativo e, mais recentemente, na Administração Pública sobre inovação. Não é rara, por exemplo, a notícia de inauguração de laboratórios de inovação em diferentes órgãos públicos, o que demonstra a busca pela cultura de inovação no serviço público. Na mesma linha, as ações educacionais ofertadas pelas escolas de governo têm trazido temas que contribuem para a implantação dessa cultura no contexto público.

Quando se fala em inovação, um dos conceitos mais mencionados é o Design Thinking (DT). A literatura traz diferentes formas de abordar e interpretar o DT, por isso seus conceitos são diversos, embora tenham convergências entre si. Para embasar este trabalho utilizaremos a visão de Brown (2008), Cooper, Jungiger e Lockwood (2009), Plattner, Meinel e Leifer (2011), Welsh e Dehler (2012), a visão da Universidade de Stanford (D.SCHOOL, 2011) bem como a perspectiva da empresa de inovação IDEO (2009).

Segundo Welsh e Dehler (2012), o DT é uma abordagem utilizada para solução de problemas complexos e que coloca o ser humano no centro do processo. É uma forma de incentivar a busca de soluções de forma

colaborativa e inovadora por meio da observação e colaboração, a partir da prototipagem e da análise de diferentes realidades. Cooper, Jungiger e Lockwood (2009) indicam que através do DT pode-se gerar produtos, serviços e experiências reais, e que pensar por meio do processo de design permite imaginar estados futuros. Estes conceitos demonstram como o DT se adequa a este plano de ação que busca indicar ações que permitam a reformulação da experiência do usuário da ESMPU a partir da observação, da análise de diferentes pontos de vista, entre outros elementos trazidas pelo DT.

Alguns autores disseminam a ideia de que o DT é uma metodologia, como é o caso de Brown (2010) no livro *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Segundo Brown (2008), o DT oferece um caminho sistemático que leva à inovação. Entretanto, outros autores como, Pinheiro e Alt (2012) consideram o DT uma abordagem, pois não se trata apenas de orientações específicas, mas sim de um plano de pensamento (*mindsets*), um processo que incentiva uma releitura para um problema complexo, num contexto específico e a partir das necessidades das pessoas envolvidas. Segundo os autores, o DT tem como objetivo principal a produção criativa de soluções inovadoras.

Posto isto, neste plano de ação o DT é caracterizado como uma abordagem cujo plano de pensamento (*mindsets*) norteará a escolha de métodos que sejam adequados a cada etapa do plano, como, por exemplo, o design etnográfico.

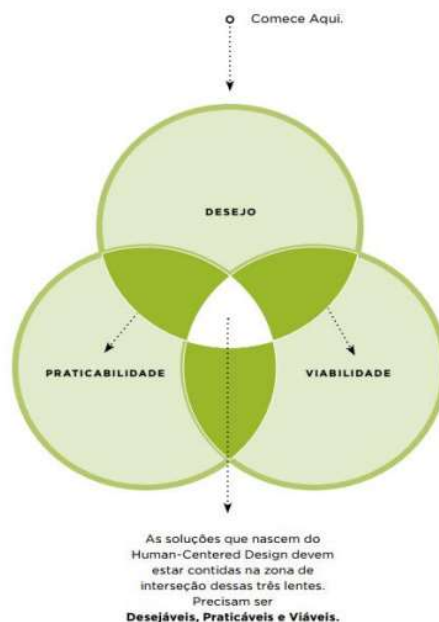
Desenvolvido por equipe multidisciplinar: Steinbeck (2011) explica que a equipe não deve ser formada exclusivamente por especialistas na área do problema, mas sim profissionais de diferentes áreas com habilidade para trabalhar de forma colaborativa e que tenham compreensão do processo, *mindsets*, metodologias e ferramentas a serem utilizadas. Os especialistas podem compor a equipe ou participar em alguma fase como na testagem de um protótipo, por exemplo.

4.1.1 O Design Thinking na perspectiva da IDEO

Algumas instituições contribuem para propagar o DT. A IDEO é uma delas. A empresa disponibiliza em sua página na internet um material denominado *Human Centered Design (HCD) - Toolkit* (caixa de ferramentas para o Design centrado no ser humano) que é referencial relevante para compreensão do DT (IDEO, 2009), conforme resultados de uma pesquisa realizada por Chaves, Bittencourt e Taralli (2013). O material apresenta métodos e ferramentas que levam equipes a conceber propostas inovadoras. Assim, a IDEO busca fornecer instrumentos a organizações públicas e privadas para inovar.

O HCD – Toolkit da IDEO (2009) apresenta as três lentes do DT, que são o desejo (é possível técnica e organizacionalmente?), a praticabilidade e a viabilidade (é viável financeiramente?), conforme figura abaixo:

Figura 1 - As três lentes do *Human-Centered Design (HCD)*



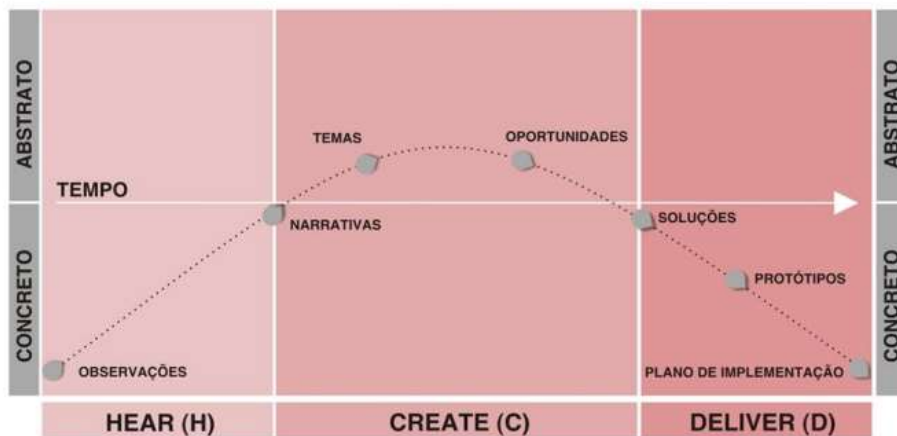
Fonte: HCD – Toolkit (IDEO, 2009).

O material da IDEO indica que as soluções a serem propostas devem possuir as três características das lentes apresentadas ao mesmo tempo, ou seja,

precisam ser desejadas pelas pessoas, técnica e organizacionalmente praticáveis e financeiramente viáveis (IDEO, 2009).

O processo do DT na ótica da IDEO (2009) possui três etapas: ouvir (*hear*), criar (*create*) e implementar (*deliver*), conforme ilustrado na figura a seguir:

Figura 2: Processo de DT segundo abordagem da IDEO e o emprego do pensamento concreto ou abstrato nas etapas.



Fonte: HCD – Toolkit (IDEO, 2009).

A tabela a seguir descreve as características de cada uma das fases propostas pela IDEO (2009):

Tabela 1: Fases do DT propostas pela IDEO e suas características.

FASE	CARACTERÍSTICAS
OUVIR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento das necessidades dos sujeitos investigados; 2. Definição do objetivo estratégico norteador (não há definição do problema específico nessa fase); 3. Coleta de informações (observações, entrevistas e vivência dos contextos em que os sujeitos estão inseridos).
CRIAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Síntese e interpretação das informações coletadas com foco nos insights da etapa anterior; 2. Definição e categorização de desejos e necessidades; 3. Tradução de <i>insights</i> em oportunidades para o futuro (CHAVES; BITTENCOURT; TRALLI, 2013, p. 7); 4. Definição do problema; 5. Brainstorming de soluções; 6. Seleção das melhores soluções trazidas pela equipe; 7. Produção de protótipos rápidos e testagem, preferencialmente, com os participantes observados e entrevistados na etapa “ouvir”.

IMPLEMENTAR

1. Análise de possibilidade, de viabilidade, de inovação;
2. Desenho de plano de implantação e de plano de aprendizagem;
3. Implementação de soluções piloto;
4. Implementação das soluções propostas;
5. Monitoramento de impactos.

Fonte: adaptado de HDC Toolkit (IDEO, 2009) e Chaves, Bittencourt e Tralli (2013).

O HCD Toolkit explicita que a proposta metodológica do DT não é linear (IDEO, 2009). O processo é sistêmico e iterativo, ou seja, as etapas podem ser revisitadas se necessário. Esse é um princípio da abordagem da IDEO (2009) que é um ponto em comum com a perspectiva da d.school de Stanford descrita no Bootcamp Bootleg (D.SCHOOL, 2011).

4.1.2 O Design Thinking na perspectiva da d.shool de Stanford

Assim como o HDC – Toolkit (IDEO, 2009), o resultado da pesquisa realizada por Chaves, Bittencourt e Taralli (2013) indicou que as perspectivas do DT descritas no Bootcamp Bootleg da d.school de Stanford (D.SCHOOL, 2011), também servem como referencial para os que desejam utilizar a abordagem. O material fica disponível no site da d.school de Stanford e traz ferramentas para orientar os *designers thinkers* a desenvolverem projetos centrados no ser humano. O documento explica que o pensamento nunca deve ser aceito da forma como é apresentado, mas que as equipes devem adotar as formas de pensamento (*mindsets*) que fundamentam o trabalho colaborativo no DT (D.SCHOOL, 2011).

A figura a seguir traz os *mindsets* do DT:

Figura 3: Os *mindsets* do DT



Fonte: d.school (2011).

Na d.school (2011), o DT é usualmente executado em cinco etapas: empatia, definir, idear, prototipar e testar. Em algumas publicações a etapa de empatia é dividida em dois momentos: entender e observar (STEINBECK, 2011). A Figura a seguir ilustra que nessa abordagem o DT possui etapas cíclicas e não lineares, assim como demonstra que a equipe passará por momentos de pensamento concreto e abstrato durante o desenvolvimento de um projeto.

Figura 4: Processo de DT segundo abordagem da d.school de Stanford e o emprego do pensamento concreto ou abstrato nas etapas



Fonte: Adaptado de Steinbeck (2011) e d.school (2011).

A tabela a seguir descreve as características de cada uma das fases segundo a perspectiva da d.school de Stanford (D.SCHOOL, 2011):

Tabela 2: fases do DT segundo a perspectiva da d.school de Stanford

Fase	Características
Empatia 1) Ouvir 2) Observar	1. Estabelecimento de desafio estratégico; 2. Observar o comportamento e o contexto dos sujeitos impactados pelo desafio estratégico; 3. Interagir e conversar com os sujeitos sobre seus problemas; 4. Participar das experiências dos sujeitos para descobrir necessidades não conhecidas; Métodos de coletas de dados: entrevistas individuais, em grupo, imersão em contexto, autodocumentação, descoberta guiada, entrevista com especialista, entre outras (D.SCHOOL, 2011).
3) Definir (um ponto de vista)	8. Sintetizar os dados coletados e interpretar as suas descobertas; 9. Determinar o problema a ser trabalhado durante o projeto.
4) Idear	6. Brainstorming para geração de ideias/soluções para os problemas identificados; 7. Categorização/filtro das soluções; 8. Seleção das soluções pela equipe.
5) Prototipar	9. Criação de protótipos rápidos; 10. Testagem/experimentação dos protótipos rápidos pelos <i>stakeholders</i> e <i>design thinkers</i> .
6) Testar	11. Testagem dos protótipos com refinamento, aprimoramento e redefinição de soluções propostas; 12. Validação do problema.

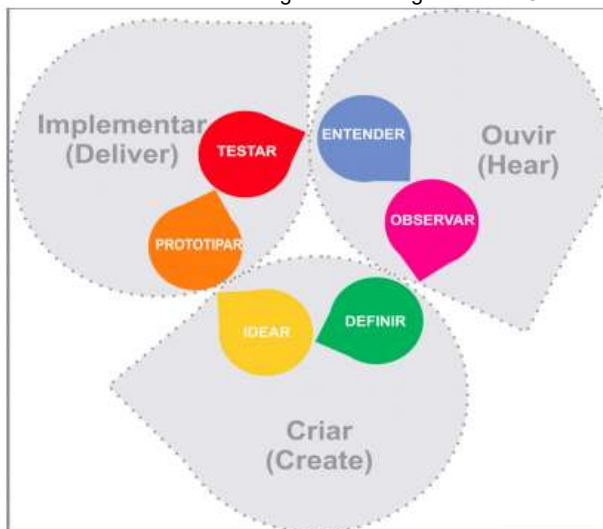
Fonte: adaptado de d.school (2011).

As fases do processo do DT segundo a perspectiva da d.school de Stanford são iterativas, constantes e flexíveis, ou seja, as etapas podem ser revisitadas e aperfeiçoadas (D.SCHOOL, 2011).

4.1.3 As semelhanças entre as perspectivas do Design Thiking

É possível observar que os processos de DT da IDEO (2009) e da d.school (2011) possuem elementos em comum. Rauth *et al.* (2010) afirma que os professores da d.school de Postdam adotam de forma articulada o processo, os métodos e as ferramentas do DT propostas pela IDEO e pela d.school de Stanford. A figura a seguir demonstra como é possível associar as duas perspectivas.

Figura 5: Articulação das diferentes fases de DT segundo abordagem da IDEO e d.school de Stanford



Fonte: Cavalcanti e Bittencourt (2014) inspirados em IDEO (2009) e d.school (2011).

Além das semelhanças entre as fases dos modelos supracitados, existem ferramentas e métodos que são propostos nos materiais disseminados tanto pela IDEO e pela d.school de Stanford, se não exatamente iguais, de forma muito aproximada. Como exemplo pode-se citar:

Tabela 3: Exemplos de ferramentas e métodos propostos nos materiais da IDEO e da d.school de Stanford.

Bootcampleg	HCD ToolKit
Mentalidade de iniciante	A mente de um principiante
Usuários extremos	Identifique pessoas com quem conversar (os stakeholders)
Preparação para entrevista e entrevista empática	Técnicas de entrevista
Mapa da empatia	Extrair principais insights
Questões “Como podemos...”	Criando áreas de oportunidade
Protótipos para testagem	Transformando ideias em realidade
Grade de captura de feedback	Coletando feedback

Fonte: HCD Toolkit (IDEO, 2009) e Bootcampleg (D.SCHOOL, 2011)

4.2 Ferramentas do DT

A abordagem do DT propõe metodologias e ferramentas que auxiliam os *designer thinkers* em cada uma das etapas do processo. A literatura traz uma diversidade delas e algumas serão utilizadas no desenvolvimento deste projeto. Podemos citar: definição de desafio estratégico (IDEO, 2009), avaliar conhecimento preexistente (IDEO, 2009) tempestade de ideias (brainstorming), prototipagem, *blueprint*, cartões de insight, personas (D.SCHOOL, 2011), mapa de empatia (D.SCHOOL, 2011; IDEO, 2009) e mapa da jornada do usuário. (d.school (2011) denomina a ferramenta apenas como Journey Map, enquanto Vianna *et al.* (2018) utilizam o termo jornada do usuário). Esta última é citada tanto no Bootcamp Bootleg da d.school de Stanford como “journey map” ou mapa de jornada (D.SCHOOL, 2011) e por Vianna *et al.* (2018) como jornada do usuário.

As personas e o mapa da jornada do usuário têm importante papel neste trabalho, pois tratam do ponto central estudado que é a jornada do usuário da ESMPU.

4.2.1 Persona

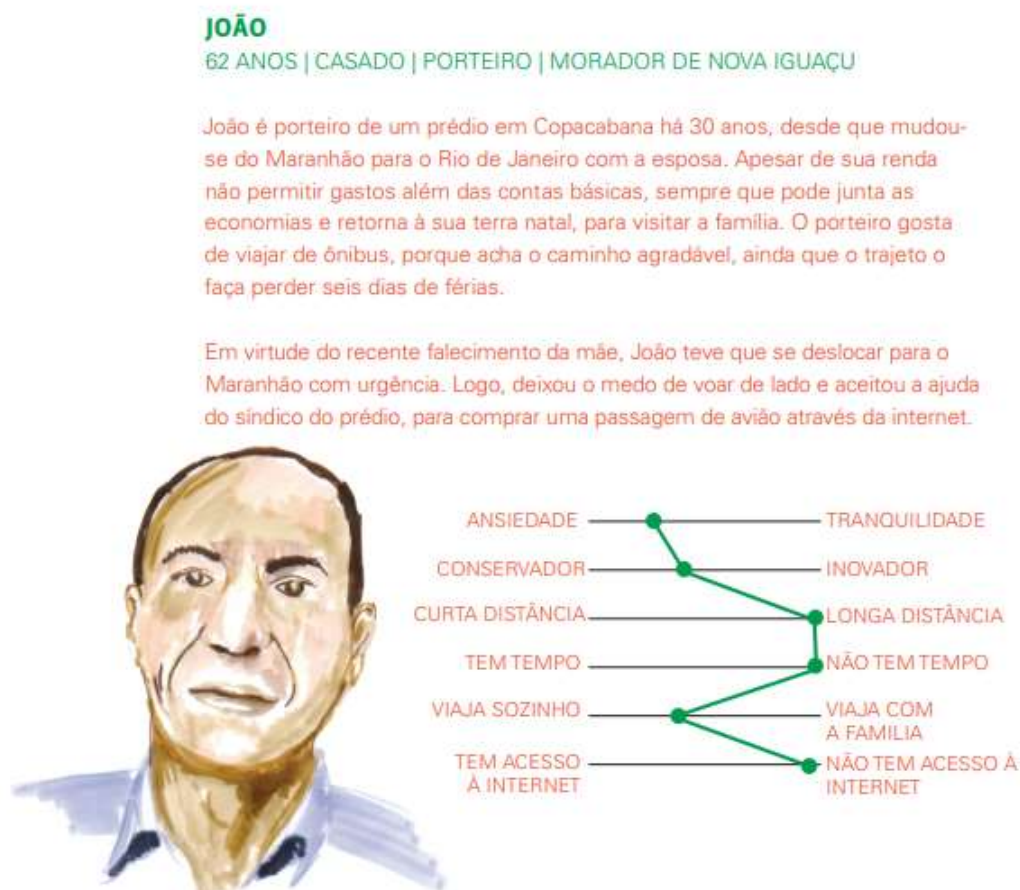
Personas são arquétipos, personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente. (VIANNA *et al.*, 2018).

Assim como Vianna *et al.* (2018), o Bootcamp Bootleg da d.school de Stanford traz a definição de persona como uma pessoa fictícia que tem as características de um stakeholder (D.SCHOOL, 2011). Atribuir nome a essa pessoa fictícia, bem como outras características pessoais como idade, sexo, profissão, além de objetivos e sonhos, ajuda a aproximar os *designer thinkers* das pessoas envolvidas no problema a ser investigado ou, na jornada a ser explorada, como é o caso do projeto de reformulação da jornada do usuário da ESMPU.

Com base nos dados levantados durante pesquisa de campo ou entrevistas, são identificadas diferentes características e comportamentos dos usuários. Depois de identificadas as polaridades, compõem-se personagens com perfis que servem como referência para tomada de decisão. As personas podem ser utilizadas em diferentes fases do processo, pois servem para alinhar informações sobre os usuários com todas as pessoas envolvidas. Porém, são especialmente úteis na fase de ideação, pois direcionam o olhar dos designer thinkers para as soluções a serem propostas em linha com as expectativas do usuário (VIANNA *et al.*, 2018).

A figura 6 exemplifica uma persona criada para o Projeto Andorinha que explorou a jornada do usuário de serviços aeroviários (VIANNA *et al.*, 2018).

Figura 6: Exemplo de persona do Projeto Andorinha



Fonte: Vianna *et al.* (2018).

A persona é uma ferramenta do DT que é frequentemente utilizada em conjunto com outras, como é o caso do mapa da jornada do usuário, do qual trata-se o próximo item.

4.2.2 Mapa da Jornada do usuário

A d.school (2011) define o mapa de jornada como uma ferramenta para esmiuçar um processo o que permite ao *design thinker* pensar sistematicamente sobre as etapas detalhadas, de forma a visualizar potenciais insights. “Descobrir insights consiste em trazer luz e clareza para significados previamente ocultos” (IDEO, 2009).

Na mesma linha, segundo Vianna *et al.* (2018) o mapa da jornada do usuário “é uma representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço, que vai descrevendo os passos-chave percorridos antes, durante e depois da compra e utilização.” Esta ferramenta deve ser usada quando é necessário entender o ciclo de relacionamento com o usuário com a instituição em todas as etapas do processo. O mapeamento das etapas da jornada do usuário permite analisar as expectativas do usuário em cada momento, o que auxilia no alcance do objetivo final que é criar formas de melhorar o atendimento e a prestação do serviço (VIANNA *et al.*, 2018).

A figura 7 exemplifica uma jornada de usuário ao representar a jornada de compra de título de capitalização em uma concessionária de transportes ferroviários.

Figura 7: Jornada de compra de título de capitalização



Fonte: Vianna *et al.* (2018, p. 85).

A representação gráfica de todas as etapas do processo pela ótica do usuário, desde o conhecimento do produto até a etapa de recursividade (VIANNA *et al.*, 2018) facilita a visualização dos pontos de contato do cliente com a empresa.

Vianna *et al.* (2018) propõem que o mapa de jornada do usuário seja utilizado

em conjunto com Personas para explorar como cada uma se relaciona com cada momento do ciclo de vida do produto ou serviço analisado de forma a criar soluções inovadoras para diferentes pontos de contato sob a ótica de cada perfil.

Os autores destacam que ideias criadas para atender a necessidade de um determinado grupo de pessoas pode acabar sendo aplicável para outros grupos ou até mesmo a processos semelhantes (VIANNA *et al.*, 2018).

4.2.3 Blueprint

O Blueprint é uma ferramenta do DT que permite a “visualização da experiência (atual ou nova) do usuário por meio de diferentes canais e pontos de contato.” (CANÊDO; G.NOVA, 2017). Por meio do blueprint é possível definir os requisitos básicos para servir de referência aos envolvidos no processo.

O blueprint é uma tabela que traz em seu eixo horizontal as etapas da jornada do usuário que se pretende explorar, e no eixo vertical os atributos que devem ser observados (<https://tudosobstartups.com.br/o-que-e-blueprint/>, acesso em 13 de novembro de 2020). A tabela a seguir exemplifica um blueprint de um restaurante:

Tabela 4: Exemplo de *blueprint* de restaurante

	Vontade de comer algo especial	Pedir uma mesa	Tempo de espera	Chegar na mesa e pedir o cardápio	Tempo de espera	Pedir a refeição	Tempo de espera	Receber a refeição	Comer	Pedir pagamento	Tempo de espera	Pagar	Avaliar restaurante
Evidências físicas com as quais os clientes se depara													
Ações do cliente para a utilização do serviço													
Barreiras para a interação													
Ações invisíveis dos funcionários que são parte integrante do processo, mas não são visíveis ao cliente (ações de retaguarda)													
Linha de aceitação do cliente. Indica seu nível de estresse/satisfação com o produto (estessômetro)													

Fonte: <https://tudosobrestartups.com.br/o-que-e-blueprint/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

Após o preenchimento da tabela é possível observar os pontos de melhoria e propor soluções. Destaca-se que alguns erros comuns na utilização do blueprint (<https://tudosobrestartups.com.br/o-que-e-blueprint/>, acesso em 13/11/2020):

- Coleta incorreta de dados (ou a ausência de coleta)
- Conclusão de que para oferecer um bom produto ou serviço basta melhorar o que está ruim sem analisar outras variáveis como, por exemplo, o custo da melhoria, o valor agregado ou o tempo de implantação;
- Ignorar o fato de diferentes personas possuem diferentes respostas à uma barreira de interação ou física.

4.3 O Design Etnográfico e a sua relação com o Design Thinking

Para compreender o conceito de design etnográfico e a sua relação com o Design thinking, é necessário revisitar os conceitos de design e de etnografia. O livro Design etnográfico em políticas públicas (METELLO; GNOVA, 2018) traz as seguintes definições:

Design é uma abordagem interdisciplinar que combina métodos e ferramentas de diversas áreas com o **objetivo de gerar ou transformar um serviço ou produto**.

[...]

A **etnografia**, por sua vez, é **uma forma de pesquisa de campo** criada pela antropologia, entre o final do século XIX e o início do século XX. Sua tradução literal é “descrição de pessoas”. A etnografia abarca um **conjunto de métodos que auxiliam o pesquisador a imergir numa sociedade para entendê-la profundamente na sua cultura, nos seus comportamentos e nas suas relações sociais**.

Como o próprio nome sugere, o Design Thinking se refere à maneira de pensar de um designer, que enxerga como problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência e o bem-estar na vida das pessoas. A principal tarefa de um designer é identificar problemas e gerar soluções. Como vimos no capítulo 1 deste referencial teórico, Segundo Welsh e Dehler (2012), o DT é uma abordagem utilizada para solução de problemas complexos e que coloca o ser humano no centro do processo. Outrossim, o design etnográfico reúne o pensamento do design (solução de problemas) com a etnografia (imersão na cultura e no contexto em que o usuário está inserido para entendê-la e identificar oportunidades de inovação para aperfeiçoá-la (METELLO; GNOVA, 2018).

Assim, como o Design Thinking, o foco do design etnográfico é sempre o usuário e seu processo de criação envolve diferentes pontos de vista. O design etnográfico constitui-se como uma etapa do processo de design, pois seu propósito é encontrar oportunidades de intervenção para melhoria ou criação de serviços ou produtos. O principal objetivo da aplicação do design etnográfico é a geração de insights que demonstrem necessidades do usuário com relação a algum produto ou serviço (METELLO; GNOVA, 2018).

No artigo “Beyond the Toolbox: What Ethnographic Thinking Can Offer in a Shifting Marketplace” (Além da caixa de ferramentas: o que o pensamento etnográfico pode oferecer em um mercado em constante mudança) Hasbrouck (2015), traz uma visão um pouco mais ampliada. Segundo ele, o DT reduz a etnografia a uma prática com o único propósito de fornecer observações necessárias a resolver um desafio de design. Contudo, o autor ressalta que a etnografia não é apenas uma caixa de ferramentas, mas sim que ela demonstra

como pensamento etnográfico fornece uma lente interpretativa. Hasbrouck (2015) compara o pensamento de designer com o dos etnógrafos, conforme resumido na tabela 5:

Tabela 5: Comparação do pensamento de designer com o pensamento dos etnógrafos.

Pensamento de designer	Etnógrafos
<p><i>O pensamento de design anuncia a integração de observação centrada no ser humano, iteração, colaboração e prototipagem em uma estratégia que tem o objetivo final de refinar e aperfeiçoar uma solução de design - um processo inerentemente redutor.</i></p>	<p><i>Os etnógrafos estão mais inclinados a abrir novos enquadramentos e perspectivas em um esforço para descobrir a dinâmica das interações sociais e sua formação (que “sempre já” estão evoluindo). Em resumo, etnógrafos tendem a perguntar “por quê?” enquanto os designers visam “o quê?”</i></p>

Fonte: Hasbrouck (2015).

Na visão de Hasbrouck (2015), a etnografia é sim um componente inicial de pesquisa para alimentar o processo de design. Contudo, ele ressalta que não é apenas isso. Trata-se de uma investigação contínua que ajuda sim a moldar soluções de design, mas simultaneamente interpreta a evolução das interações humanas e sempre perguntando “por que?”. Por isso dentro das organizações o pensamento de design e o etnográfico (complementares) ocupam posições muito diferentes. Enquanto o design costuma posicionar-se em níveis operacionais, o pensamento etnográfico posiciona-se em níveis estratégicos.

Segundo Hasbrouck (2015), a etnografia não deve ser separada do DT, mas pode e deve funcionar paralelamente a ele. O autor traz que uma maneira de fazer isso é posicionar a inovação entre quatro domínios e aplicar a eles o pensamento etnográfico, bem como à dinâmica das interações entre eles:

- as culturas nas quais os consumidores estão inseridos;

- culturas da empresa;
- culturas das partes interessadas; e
- culturas análogas.

No final, o foco está na dinâmica cultural e na interação entre esses domínios. Assim, o pensamento etnográfico pode desenvolver percepções sobre essas dinâmicas para orientar o design e a estratégia (HASBROUCK, 2015).

O design etnográfico dificilmente tem um fim em si mesmo, mas integra e subsidia projetos maiores para formulação de políticas, serviços, processos ou produtos, como no caso do plano de trabalho ao qual este trabalho se refere (METELLO; GNOVA, 2018).

5 METODOLOGIA

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
5W	WHAT?	Reformulação da experiência do usuário da ESMPU com foco na melhoria da qualidade de atendimento e de serviços.
	WHERE?	<p>Na Escola Superior do Ministério Público da União será explorada a jornada do usuário “participação em curso de aperfeiçoamento a distância”. Serão ouvidos diferentes perfis de usuários com o objetivo de identificar problemas comuns vivenciados pelos clientes da ESMPU. Os usuários pesquisados serão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidores da ESMPU; • Usuários extremos dos cursos de aperfeiçoamento a distância em 2020 (membros e servidores dos 4 ramos do MPU); • Não usuários, ou seja, pessoas que são público-alvo da ESMPU, mas que não participam dos cursos de aperfeiçoamento ofertados; • Usuários de serviços similares como, por exemplo, servidores de órgãos do Poder Executivo que realizam cursos de aperfeiçoamento na Escola Nacional de Administração Pública.

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
	WHY?	<p>A iniciativa da elaboração de um plano de ação para reformular a experiência do usuário emergiu dos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores observados pela equipe de servidores da ESMPU que sinalizam a necessidade ações de melhoria; • Feedbacks nas avaliações de reação e impacto das atividades de aperfeiçoamento, que indicam novos pontos de melhoria; • Necessidade de pesquisa aprofundada com métodos científicos para dar consistência e confiabilidade aos resultados do projeto de reformulação da jornada do usuário da ESMPU; • Metas estratégicas definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional.
	WHEN?	De dezembro de 2020 a julho de 2021.
	WHO?	<p>Equipe do Projeto Reformulação da Experiência do Usuário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representante da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação; • Representante do Laboratório de Inovação da ESMPU;

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
		<ul style="list-style-type: none"> • Representante da Assessoria de Planejamento Estratégico e Monitoramento; • Representante da Assessoria de Desenvolvimento Institucional; • Representante da Coordenadoria de Educação Continuada; • Representante da Coordenadoria de Gestão da Informação e do Conhecimento (Chefe da Divisão de Desenvolvimento Científico); • Representante da Secretaria de Tecnologia da Informação; • Representante da Secretaria de Comunicação Social; <p>Além da equipe do projeto apresentada acima, será contratada empresa especializada para aplicação do design etnográfico.</p>
2H	HOW?	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de desafio estratégico (equipe do projeto); • Definição da jornada do usuário a ser pesquisada; • Oficina de levantamento de pressupostos com a equipe multidisciplinar do projeto (<i>mindsets</i>) (equipe do projeto); • Entrevistas com diferentes tipos de personas, incluindo mapeamento/experimentação de serviços (empresa). • Sintetizar os dados coletados (empresa);

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
		<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de apresentação de resultado das entrevistas (empresa e equipe do projeto); • Determinar o problema a ser trabalhado; • Oficina de ideação: Brainstorming para geração de ideias/soluções (insights) para os problemas identificados; • Categorização/filtro das soluções; • Seleção das soluções pela equipe (entrega do projeto experiência do usuário) • Desenho de nova jornada do usuário (o protótipo será a entrega final do projeto – a testagem/experimentação, assim como a fase 6) Testar, serão realizadas em projetos específicos posteriores).
	HOW MUCH?	<p>Os custos envolvidos no desenvolvimento deste projeto são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratação da empresa especializada para aplicação de design etnográfico (aproximadamente R\$ 150.000,00); • 2 horas semanais de dedicação individual de cada integrante da equipe do projeto; • 1 hora semanal de trabalho colaborativo entre equipe do projeto e funcionários da empresa a ser contratada. <p>O cronograma do projeto prevê um total de 43 semanas. Assim, cada integrante da equipe dedicará 129 horas de trabalho no projeto.</p>

6 RESULTADOS

Antes de apresentar como a revisão da literatura fundamentou a elaboração do plano de ação para reformulação da experiência do usuário da ESMPU, é importante revisitar o problema da pesquisa: “Como podemos reformular a experiência do usuário da Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU), a partir da compreensão de seus diferentes comportamentos (personas), de modo a viabilizar a prestação de serviços educacionais com qualidade necessária à atuação profissional dos membros e servidores do Ministério Público da União?”. No mesmo sentido, convém rever os objetivos geral e específicos:

Objetivo Geral:

Definição de plano de ação para reformular a experiência do usuário da ESMPU, a partir da compreensão dos diferentes comportamentos (personas) e dos problemas, de modo a posicioná-la como referência entre escolas de governo quanto à qualidade de atendimento e de serviços.

Objetivos Específicos:

- 1) Compreender a jornada atual do usuário da ESMPU:** através da escuta dos diferentes personagens (personas) envolvidos na jornada do usuário como, por exemplo, servidores das diversas áreas da ESMPU, equipe do projeto e alguns perfis de discentes;
- 2) Identificar oportunidades de melhoria:** no decorrer da exploração da jornada atual, identificar problemas que, uma vez sanados, tem potencial para o atingimento do objetivo maior que é a melhoria da qualidade no atendimento aos clientes e nos serviços ofertados;
- 3) Propor nova jornada do usuário (protótipo) alinhada ao objetivo de busca pela qualidade de atendimento e serviços:** desenho de nova jornada com indicação de soluções em cada ponto de contato do usuário com a ESMPU. O protótipo servirá como subsídio para projetos específicos posteriores.

Para se alcançar os objetivos traçados, no referencial teórico, primeiramente foi apresentada a abordagem do Design Thinking a partir de conceitos de Design Centrado no Usuário. O ponto central deste plano de ação é o usuário da ESMPU. Diante disso,

decidiu-se pesquisar o que a literatura traz sobre essa abordagem que vem sendo tão falada no meio corporativo quando assunto é inovação e foco no ser humano. Foram apresentadas e comparadas as diferentes visões sobre o DT dos autores: Brown (2008), Cooper, Jungiger e Lockwood (2009), Plattner, Meinel e Leifer (2011), Welsh e Dehler (2012), a visão da Universidade de Stanford (D. SCHOOL, 2011) bem como a perspectiva da empresa de inovação IDEO (2009).

As visões de autores citados no referencial teórico como o DT se adequa a este plano de ação, pois busca indicar ações que permitam a reformulação da experiência do usuário da ESMPU a partir da observação, da análise de diferentes pontos de vista, entre outros elementos trazidas pelo DT. Como exemplo, podemos citar as visões de Welsh e Dehler (2012) de que o DT é uma abordagem para solução de problemas complexos e que coloca no centro o ser humano e a de Cooper, Jungiger e Lockwood (2009) que estimula o pensar por meio do processo de design, e que isso pode gerar novos produtos, serviços e experiências reais.

A pesquisa também ressalta que alguns autores consideram o DT uma metodologia (BROWN, 2010), enquanto outros (PINHEIRO; ALT, 2012) o têm como uma abordagem, pois é mais do que uma simples sistematização, mas sim um plano de pensamento (*mindsets*) que incentiva um novo olhar para um problema complexo, considerando contexto específico e a partir das necessidades das pessoas envolvidas. Diante dessas duas visões distintas, percebeu-se que para este plano de ação considera-se o DT uma abordagem cujo plano de pensamento (*mindsets*) norteará a escolha de métodos que sejam adequados a cada etapa do plano, como, por exemplo, o design etnográfico.

A partir do ponto de vista de Steinbeck (2011) de que as equipes não devem ser formadas apenas por especialistas na área do problema, mas sim profissionais de diferentes áreas e com diferentes habilidades, decidiu-se a composição da equipe do projeto objeto deste plano de ação, composto por um ponto focal de cada uma das grandes unidades organizacionais da ESMPU.

O referencial teórico foi relevante, também, para conhecer duas instituições que disseminam o DT pelo mundo e que servem como referencial para os que desejam utilizar a abordagem, como mostra o resultado da pesquisa realizada por Chaves, Bittencourt e Taralli (2013). Estas instituições são a IDEO e a d.school de Stanford., que disponibilizam materiais (Tool kit e Bootcamp Bootleg) que explicam as propostas metodológicas do DT, apresentam etapas e ferramentas para sua utilização (D.SCHOOL, 2011; IDEO, 2009). O conhecimento destes materiais, além de auxiliar na compreensão da abordagem do DT, contribuiu para a sistematização das fases deste

plano de ação em etapas que contemplem todas as ações necessárias ao atingimento do objetivo de reformular a experiência do usuário da ESMPU a partir do conhecimento da jornada atual, passando pela identificação de melhorias e pela elaboração de nova jornada (prototipação).

Ao observar as fases dessas duas abordagens (D.SCHOOL, 2011; IDEO, 2009), é possível enquadrar as etapas do plano de ação reformulação da jornada do usuário da ESMPU em ambas, com algumas diferenças, descritas a seguir:

- As ações/características das fases DEFINIR e IDEAR da abordagem da d.school (2011) correspondem à fase CRIAR da abordagem da IDEO (2009);
- Como o projeto de reformulação da experiência do usuário tem como produto final a apresentação de um rol de problemas e sugestões de soluções que visem a melhoria da experiência do usuário, as fases PROTOTIPAR e TESTAR da abordagem da d.school (2011) e a fase IMPLEMENTAR da abordagem da IDEO (2009) integrariam o escopo de outros projetos específicos, conforme os problemas identificados. Decidiu-se pela realização em separado dessas fases pelos seguintes motivos:
 - a jornada do usuário da ESMPU perpassa por frentes de atuação muito diferentes (comunicação, atendimento, inscrição, seleção, confirmação de presença, participação na atividade, interação com o docente, avaliação, certificação, entre outros);
 - como os assuntos são muito diversos e supõe-se que a prototipação, testagem e implantação das soluções vão demandar tempo e conhecimento específico, optou-se por formar diferentes equipes de projetos com os especialistas necessários para o desenvolvimento das atividades propostas;
 - Os integrantes da equipe do projeto não teriam disponibilidade para atuar por um período tão longo quanto necessário para a implementação de todas as soluções.

As tabelas abaixo demonstram o enquadramento das etapas do plano de ação reformulação da jornada do usuário da ESMPU nas fases das duas abordagens apresentadas:

Tabela 6: Fases do Design Thinking na abordagem da d.school de Stanford e sua aplicação no plano de ação reformulação da jornada do usuário da ESMPU

Fases d.school de Stanford	Características	Plano de Ação reformulação da jornada do usuário da ESMPU
<p>Empatia</p> <p>1) Ouvir</p> <p>2) Observar</p>	<p>Estabelecimento de desafio estratégico;</p> <p>Observar o comportamento e o contexto dos sujeitos impactados pelo desafio estratégico;</p> <p>Interagir e conversar com os sujeitos sobre seus problemas;</p> <p>Participar das experiências dos sujeitos para descobrir necessidades não conhecidas;</p> <p>Métodos de coletas de dados: entrevistas individuais, em grupo, imersão em contexto, autodomocntação, descoberta guiada, entrevista com especialista, entre outras (D.SCHOOL, 2011).</p>	<p>Estabelecimento de desafio estratégico (equipe do projeto);</p> <p>Confecção de <i>blueprint</i> de personas (equipe do projeto);</p> <p>Definição da jornada do usuário a ser pesquisada;</p> <p>Oficina de levantamento de pressupostos com a equipe multidisciplinar do projeto (<i>mindsets</i>) (equipe do projeto);</p> <p>Entrevistas com diferentes tipos de personas, incluindo mapeamento/experimentação de serviços (empresa).</p>
<p>3) Definir</p> <p>(um ponto de vista)</p>	<p>Sintetizar os dados coletados e interpretar as suas descobertas;</p> <p>Determinar o problema a ser trabalhado durante o projeto.</p>	<p>Sintetizar os dados coletados (empresa);</p> <p>Oficina de apresentação de resultado das entrevistas (empresa e equipe do projeto)</p> <p>Determinar o problema a ser trabalhado;</p>
<p>4) Idear</p>	<p>Brainstorming para geração de ideias/soluções para os problemas identificados;</p> <p>Categorização/filtro das soluções;</p> <p>Seleção das soluções pela equipe.</p>	<p>Oficina de ideação: Brainstorming para geração de ideias/soluções (<i>insights</i>) para os problemas identificados;</p> <p>Categorização/filtro das soluções;</p> <p>Seleção das soluções pela equipe (entrega do projeto experiência do usuário)</p>

<p>5) Prototipar</p>	<p>Criação de protótipos rápidos; Testagem/experimentação dos protótipos rápidos pelos <i>stakeholders</i> e <i>design thinkers</i>.</p>	<p>Etapas a serem realizadas em projetos específicos posteriores. Desenho de nova jornada do usuário (o protótipo será a entrega final do projeto – a testagem/experimentação, assim como a fase 6) Testar, serão realizadas em projetos específicos posteriores).</p>
<p>6) Testar</p>	<p>Testagem dos protótipos com refinamento, aprimoramento e redefinição de soluções propostas; Validação do problema.</p>	<p>Fase a ser realizada em projetos específicos posteriores.</p>

Fonte: d.school (2011)

Tabela 7: Fases do Design Thinking na abordagem da IDEO e sua aplicação no plano de ação reformulação da jornada do usuário da ESMPU

Fases IDEO	Características	Plano de Ação reformulação da jornada do usuário da ESMPU
<p>Ouvir</p>	<p>Conhecimento das necessidades dos sujeitos investigados; Definição do objetivo estratégico norteador (não há definição do problema específico nessa fase); Coleta de informações (observações, entrevistas e vivência dos contextos em que os sujeitos estão inseridos).</p>	<p>Estabelecimento de desafio estratégico (equipe do projeto); Mapeamento de serviços (equipe do projeto); Confecção de blueprint de personas (equipe do projeto); Definição da jornada do usuário a ser pesquisada. Oficina de levantamento de pressupostos com a equipe multidisciplinar do projeto (<i>mindsets</i>) (equipe do projeto) Entrevistas com diferentes tipos de personas (empresa)</p>

<p>Criar (equivalente às fases DEFINIR + IDEAR DA d.school)</p>	<p>Síntese e interpretação das informações coletadas com foco nos insights da etapa anterior;</p> <p>Definição e categorização de desejos e necessidades;</p> <p>Tradução de <i>insights</i> em oportunidades para o futuro (CHAVES; BITTENCOURT; TRALLI, 2013, p. 7);</p> <p>Definição do problema;</p> <p>Brainstorming de soluções;</p> <p>Seleção das melhores soluções trazidas pela equipe;</p> <p>Produção de protótipos rápidos e testagem, preferencialmente, com os participantes observados e entrevistados na etapa “ouvir”.</p>	<p>Sintetizar os dados coletados (empresa);</p> <p>Oficina de apresentação de resultado das entrevistas (empresa e equipe do projeto)</p> <p>Determinar o problema a ser trabalhado;</p> <p>Oficina de ideação: Brainstorming para geração de ideias/soluções (insights) para os problemas identificados;</p> <p>Categorização/filtro das soluções;</p> <p>Seleção das soluções pela equipe;</p> <p>Desenho de nova jornada do usuário (o protótipo será a entrega final do projeto)</p>
<p>Implementar</p>	<p>Análise de possibilidade, de viabilidade, de inovação;</p> <p>Desenho de plano de implantação e de plano de aprendizagem;</p> <p>Implementação de soluções piloto;</p> <p>Implementação das soluções propostas;</p> <p>Monitoramento de impactos.</p>	<p>Fase a ser realizada em projetos específicos posteriores.</p>

Fonte: IDEO (2009).

A revisão da literatura permitiu também conhecer as ferramentas e metodologias do Design Thinking, o que subsidiou a tomada de decisão quanto à escolha das ferramentas a serem previstas no plano de ação de reformulação da experiência do usuário da ESMPU. Por exemplo, foi possível identificar a importância da utilização de personas no processo para alinhar informações sobre os usuários com todas as pessoas envolvidas. Além disso, conhecer o perfil do usuário direciona a visão da equipe do projeto para a criação de soluções direcionadas àquele público.

Outra ferramenta que se identificou como relevante para se atingir os objetivos propostos foi o mapa da jornada do usuário, que permite a visualização dos pontos de contato do cliente com a instituição. No plano de ação de reformulação da experiência do usuário do qual trata este trabalho, propõe-se a exploração de uma jornada específica para um número limitado de personas que não representam a totalidade de clientes da ESMPU. Contudo, diversas jornadas possuem pontos em comum, o que vale também para os diferentes perfis de usuários da ESMPU. Assim, como destacado por Vianna *et al.* (2018), o resultado do estudo tem potencial para gerar ideias aplicáveis a diferentes processos e mudar a experiência de diversos perfis de clientes da ESMPU.

Nesse sentido, foi selecionada para análise a jornada de “participação em curso de aperfeiçoamento na modalidade a distância na ESMPU”. Alguns pontos foram determinantes para a seleção da jornada:

1. É uma jornada com complexidade média em relação às demais consideradas para o projeto. São elas:
 - a. Participação em webinar com transmissão ao vivo via streaming (baixa complexidade);
 - b. Participação em curso de pós-graduação lato sensu na modalidade a distância (alta complexidade).
2. A jornada perpassa por quase todos pontos de contato do usuário com a escola, o que permitirá explorar experiências que ocorrem também nas demais jornadas consideradas;
3. O volume de oferta de curso de aperfeiçoamento é equivalente ao de webinar, contudo, este último não traria elementos suficientes para reformular a experiência da maioria dos usuários. De outro lado, a oferta de pós-graduação é baixa em relação às demais jornadas e o seu processo possui muitos pontos em comum com a de curso de aperfeiçoamento.

Como ponto de partida, foi elaborado o mapa da jornada do usuário selecionada para exploração:

Figura 8: Mapa da jornada do usuário: participação em curso de aperfeiçoamento a distância na ESMPU



Fonte: autora deste trabalho.

Elaborado o mapa da jornada do usuário, temos os pontos de contato do cliente da ESMPU. O referencial teórico descreveu, também, o blueprint como ferramenta para visualização dos pontos de contato e definição de requisitos básicos que servirão como referência para observar pontos de melhoria e propor soluções. Assim, foi identificada como ferramenta adequada para o plano de ação de reformulação da jornada do usuário, objeto deste trabalho.

No mesmo sentido, foi possível entender o design etnográfico a partir da revisão da literatura e perceber os benefícios da sua aplicação no plano de ação de reformulação da jornada do usuário da ESMPU. Nesse contexto, propõe-se a utilização da abordagem do DT conforme as etapas trazidas na literatura e já mencionadas. Contudo, será iniciado com a aplicação do design etnográfico para que se mergulhe no contexto dos usuários ou potenciais usuários da ESMPU, sejam gerados insights importantes para subsidiar novos projetos mais específicos. Essa aplicação permitirá à ESMPU entender não apenas “o que” fazer para melhorar a jornada do usuário, mas sim “por que”.

7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública presta serviços aos cidadãos a todo instante. A cada dia que passa é visível o esforço dos órgãos para oferecer um atendimento de qualidade aos seus clientes, ou seja, o foco no ser humano tem ganhado destaque. Diante disso, é de grande valia ter exemplos de projetos que focam na identificação de pontos de melhoria e de proposição de soluções inovadoras. Como exemplo, podemos citar as experiências de aplicação do design etnográfico apresentadas na publicação *Design Etnográfico em Políticas Públicas* (METELLO; GNOVA, 2018), que subsidiam e inspiram outros órgãos a seguir o mesmo caminho para melhoria dos seus serviços.

A abordagem do DT apresentada no referencial teórico tem aplicações múltiplas para o contexto de Administração Pública, assim como as ferramentas e metodologias selecionadas para o plano de ação. É uma abordagem que pode ser utilizada para resolução de diferentes tipos de problemas, não apenas os relacionados à reformulação de jornada de usuário.

O plano de ação proposto neste trabalho de conclusão de curso é aplicável na íntegra ao contexto da Escola Superior do Ministério Público da União. Porém, pode ser aplicado a outras escolas de governo com adaptações quanto às etapas da jornada do usuário, pois cada uma possui um contexto diferenciado, cultura, personas diversas. Outrossim, órgãos não educacionais podem aplicar o plano de ação para reformular jornadas de seus usuários mesmo que o serviço prestado não seja educacional. Onde houve prestação de serviço e oferta de produtos, há terreno a ser explorado para análise e melhoria da experiência do usuário.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério Público da União. **Portaria nº 95, de 20 de maio de 2020.** Aprova o Estatuto da Escola Superior do Ministério Público da União – ESMPU. Disponível em: <http://escola.mpu.mp.br/a-escola/legislacao-e-regulamentos/estatuto-esmpu/portaria-no-95-2020.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2020.

BROWN, T. Design Thinking. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 86, n. 6, p. 84-92. Jun. 2008.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas idéias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 249 p.

CANÊDO, K.; GNova – Laboratório de Inovação em Governo. **Kit de ferramentas Design Thinking aplicado ao Serviço Público**. Brasília: Enap, 2017.

CAVALCANTI, C. M. C.; BITTENCOURT, J. P. O Design Thinking para concepção de Arquiteturas Pedagógicas centradas no Humano e apoiadas em Tecnologia. *In*: COLÓQUIO WEB CURRÍCULO, 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: PUC-SP, 2014.

CHAVES, I.; BITTENCOURT, J. P.; TARALLI, C. O Design Centrado no Humano na atual pesquisa brasileira: uma análise através das perspectivas de Klaus Krippendorff e da IDEO. *In*: FÓRUM DE PESQUISA FAU-MACKENZIE, 8., 2013, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Mackenzie, 2013.

COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. Design thinking and design management: a research and practice perspective. **Design Management Review**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 46-55, 2009.

D. SCHOOL. **Design Thinking Bootleg**. Palo Alto: Institute of Design at Stanford, 2011. 90 p. Disponível em: https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/5b19b2f2a4a99e99b26b6bb/1528410876119/dschool_bootleg_deck_2018_final_sm+%282%29.pdf. Acesso em: 30 out. 2020.

ESMPU. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Escola Superior do Ministério Público da União**: 2020-2024. Brasília: MPU, 2019. Disponível em: <http://escola.mpu.mp.br/a-escola/legislacao-e-regulamentos/pdi-2020-2024/apresentacao/pdi.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2020.

HASBROUCK, J. Beyond the Toolbox: What Ethnographic Thinking Can Offer in a Shifting Marketplace. **EPIC**, [s. l.], 10 Mar. 2015. Disponível em: <https://www.epicpeople.org/beyond-the-toolbox-what-ethnographic-thinking-can-offer/>. Acesso em: 1 nov. 2020.

IDEO. **HCD – Human Centered Design**: Kit de ferramentas. Palo Alto: IDEO, 2009. 102 p. Disponível em: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>. Acesso em: 23 jul. 2013.

METELLO, D. G.; GNova – Laboratório de Inovação em Governo. **Design Etnográfico em Políticas Públicas**. Brasília: Enap, 2018.

PINHEIRO, T.; ALT, L. **Design Thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. São Paulo: Elsevier, 2012.

PLATTNER, H.; MEINEL, C.; LEIFER, L. **Design Thinking**. Springer: Berlin, 2011.

RAUTH, I.; KÖPPEN, E.; JOBST, B.; MEINEL, C. Design Thinking: an educational model towards creative confidence. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON DESIGN CREATIVITY, 1., 2010, Kobe. **Proceedings** [...]. Kobe: Design Society, 2010. Disponível em: <https://www.designsociety.org/publication/30204/DS+66-2%3A+Proceedings+of+the+1st+International+Conference+on+Design+Creativity+%28ICDC+2010%29>. Acesso em: 14 nov. 2020.

STEINBECK, R. Building Creative Competence in Globally Distributed Courses Through Design Thinking. **Comunicar**, [s. l.], v. 19, n. 37, p. 27-34, 2011. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/16746/>. Acesso em: 6 out. 2013.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking**: inovação em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2018. 164 p. Disponível em: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/455690/Ofertas/E-books/Arquivos/livro-design-thinking-business-innovation.pdf?_hssc=109581914.2.1604166416905&_hstc=109581914.25987457401766785ade5dac08d56160.1603565420293.1603565420293.1603565420293.1&_hsfp=3596241678&hsCtaTracking=08855d6a-0adb-4788-8ce2-14dd253b0d22%7C300567c0-7f80-46a6-94d4-49ce58f2c792. Acesso em: 31 out. 2020.

WELSH, M. A.; DEHLER, G. E. Combining Critical Reflection and Design Thinking to Develop Integrative Learners. **Journal of Management Education**, [s. l.], v. 37, n. 6, p. 771-802, 2012.