

# DESIGN DE SERVIÇO NO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES DOS PROJETOS TIPO III: um estudo de caso na Embrapa Suínos e Aves

*SERVICE DESIGN IN INFORMATION GATHERING FOR TYPE III PROJECTS: a case study at Embrapa Suínos e Aves*

SCHMITT, Marina; Mestre em Design; UFSC

marinajs@gmail.com

PEREIRA, Monalisa Leal; Mestre em Comunicação Social; PUCRS

monalisa.pereira@embrapa.br

CAVALCANTE, Rodrigo Augusto de Sousa; Doutorando em Design; UFSC

rodrigo\_171192@hotmail.com

MERINO, Eugenio Andrés Díaz; Doutor em Eng. Produção; UFSC

eugenio.merino@ufsc.br

## Resumo

O objetivo da pesquisa é compreender o contexto do processo de desenvolvimento de Projetos Tipo III na Embrapa Suínos e Aves, destacando suas particularidades a partir da perspectiva dos líderes de projeto. A metodologia da pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivo exploratório-descritivo, utilizando como procedimento técnico o estudo de caso, dividido em duas etapas: (i) identificar e (ii) levantar e organizar. As informações foram organizadas nos blocos de referência Produto, Usuário e Contexto. Posteriormente, as ferramentas persona, jornada do usuário permitiram decisões mais alinhadas com as expectativas e preferências dos usuários e o mapa de *stakeholders* possibilitou identificar as partes interessadas, facilitando a compreensão das relações. Portanto, a pesquisa contribuiu para obter uma visão holística do processo de desenvolvimento dos Projetos Tipo III, sob a ótica de 13 líderes da Embrapa Suínos e Aves, enfatizando seus esforços em inovação aberta com o setor produtivo.

**Palavras-Chave:** Design de Serviço, Embrapa, PD&I.

## Abstract

*The objective of the research is to understand the context of the Type III Projects development process at Embrapa Suínos e Aves, highlighting its particularities from the perspective of project leaders. The research methodology is applied in nature, employing a qualitative approach with an exploratory-descriptive objective, using a case study as the technical procedure, divided into two stages: (i) identification and (ii) gathering and organizing. The information was organized into reference blocks: Product, User and Context. Subsequently, tools such as persona and user journey enabled decisions that were more aligned with user expectations and preferences, while the stakeholder map facilitated the identification of interested parties, enhancing understanding of their relationships. Therefore, the research contributed to obtaining a holistic view of the Type III Projects development process, as seen by 13 leaders at Embrapa Suínos e Aves, emphasizing their efforts in open innovation with the productive sector.*

**Keywords:** *Service Design, Embrapa, Open Innovation, RD&I.*

## 1. Introdução

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, ligada ao Ministério da Agricultura e Pecuária - Mapa, destina-se à inovação tecnológica no contexto da agropecuária brasileira, concentrando-se na criação de conhecimento e tecnologia. A missão institucional da Embrapa é "viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira" (Embrapa, 2023b).

A empresa estrutura sua agenda de pesquisa com base nos Desafios para Inovação, que delineiam os problemas e oportunidades prioritárias, visando gerar resultados e disseminar conhecimento, informações e tecnologias (Embrapa, 2021). Os resultados das ações nos projetos de pesquisa são categorizados como ativos pela Embrapa e lançados no mercado em diferentes estágios de desenvolvimento (Embrapa, 2022b), caracterizando-se como produtos ou processos direcionados para o uso na indústria produtiva (Embrapa, 2021).

A Embrapa tem promovido anualmente a colaboração com entidades externas para desenvolver projetos de inovação aberta com o setor produtivo, denominados Projetos Tipo III (Embrapa, 2021). Este estudo concentra-se nesse tipo de iniciativa, projetada para ampliar a aplicação dos recursos da Embrapa no setor produtivo e diminuir a dependência financeira do Tesouro Nacional, resultando em soluções significativas e de alto impacto para a sociedade brasileira.

Conforme destacado por Barbosa e Faria (2018), há uma crescente exigência da sociedade para que os governos utilizem os recursos de maneira eficaz. Portanto, a capacidade da Embrapa de criar oportunidades de negócios depende cada vez mais de seu processo de inovação e gerenciamento. Nesse contexto, o design assume um papel importante no processo de inovação, pois as ideias emergem alinhadas não apenas com a criatividade, mas também com as especificações técnicas, as demandas e oportunidades do mercado, com foco no usuário (Martins; Merino, 2011).

Além disso, o design, enquanto atividade focada na identificação e resolução de problemas por meio de práticas criativas e de coordenação, torna-se relevante e pertinente no contexto da gestão do processo produtivo, alinhando-se às funções de gestão organizacional (Pellizzoni; Fialho; Merino, 2015).

O design engloba diferentes abordagens que auxiliam nos processos que são conscientemente planejados para assegurar que o problema identificado seja compreendido antes de propor soluções (Stickdorn *et al.*, 2020). Dentre essas abordagens, o Design de Serviço oferece ferramentas que permitem otimizar ou modificar processos e produtos, visando melhorar a percepção deles pelos consumidores, tornando-se essencial para empresas inovadoras (Stickdorn; Schneider, 2014).

Nesse sentido, entendendo que o papel do Design de Serviço é gerar experiências de valor, a pesquisa busca responder à seguinte questão: como o Design de Serviço pode contribuir para o levantamento de informações sobre o processo de desenvolvimento de Projetos Tipo III na Embrapa Suínos e Aves?

A inclusão da consciência do valor do design nos processos da Embrapa Suínos e Aves pode

trazer benefícios significativos para a empresa, seus produtos e serviços, à imagem da instituição e para os consumidores internos e externos, além de aprimorar a promoção de ativos tecnológicos e apoiar as estratégias de inovação da Unidade (Schmitt, 2024).

Assim, o objetivo da pesquisa é compreender o contexto do processo de desenvolvimento de Projetos Tipo III na Embrapa Suínos e Aves, destacando suas particularidades a partir da perspectiva dos líderes de projeto. O artigo está estruturado em introdução, referencial teórico, aspectos metodológicos, resultados e considerações finais.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Design de Serviço

O Design de Serviço pode ser entendido como uma interseção entre o design e a experiência do usuário, proporcionando às empresas uma compreensão dos serviços que oferecem sob a perspectiva dos clientes (Stickdorn *et al.*, 2020). Este campo ganhou maior relevância à medida que as pessoas se tornaram mais informadas, elevando suas expectativas e, conseqüentemente, aumentando a demanda por serviços de alta qualidade, tanto no setor público quanto no privado, e incentivando uma busca contínua por novas experiências (Tartas *et al.*, 2016).

Nesse contexto, o Design de Serviço adota uma abordagem interdisciplinar, combinando diversos métodos e ferramentas para criar serviços ou aprimorar os já existentes, no intuito de garantir que os serviços não apenas atendam às necessidades e desejos dos usuários, mas também sejam eficientes e eficazes para as organizações (Aceves-Gonzalez, 2014; Barbalho; Engler, 2020; Stickdorn *et al.*, 2020).

Stickdorn *et al.* (2020, p. 27) abordam seis princípios que orientam a implementação prática do Design de Serviço:

- A. **Centrado no ser humano:** considera a experiência de todas as pessoas afetadas pelo serviço;
- B. **Colaborativo:** *stakeholders* de diferentes contextos e funções devem participar ativamente no processo de desenho do serviço;
- C. **Iterativo:** o Design de Serviço é uma abordagem exploratória, adaptativa e experimental, que promove a interação do protótipo de um serviço, ou seja, permite que aconteçam falhas, aprende com o erro e adapta o processo ao longo do caminho;
- D. **Sequencial:** o serviço deve ser visualizado e regido como uma sequência de ações inter-relacionadas;
- E. **Real:** as necessidades do usuário devem ser pesquisadas no mundo real, as ideias devem ser prototipadas no mundo real e os valores intangíveis devem ser postos em evidência por meio de uma realidade física ou digital.
- F. **Holístico:** devem ser consideradas, de modo sustentável, as necessidades de todos os *stakeholders* ao longo do serviço, bem como a interação com todas as facetas do negócio.

Assim sendo, o Design de Serviço tem como objetivo principal compreender as necessidades

reais dos usuários para desenvolver serviços que não só atendam a essas necessidades, mas também sejam viáveis e rentáveis para as organizações, além de envolver os *stakeholders* no processo de criação ou aprimoramento dos serviços (Hinnig, 2018). Sua abordagem holística permite analisar o processo sob diferentes perspectivas (Wernke; Teixeira, 2021), enquanto sua natureza iterativa possibilita uma análise contínua dos efeitos das ações do projeto.

Assim, ao mapear essas experiências, o Design de Serviço cria uma narrativa visual que demonstra a interação entre as pessoas e a organização, convertendo uma situação antes oculta e abstrata em algo palpável e concreto (Kalbach, 2022). Compreendendo as percepções dos clientes e funcionários sobre o valor dos serviços oferecidos, as empresas ampliam sua visão estratégica, identificando tanto seus pontos fortes quanto as áreas que precisam de melhorias (Schmitt, 2024).

## 2.2 Embrapa

A Embrapa é uma das maiores instituições de pesquisa em áreas tropicais, contando com 43 unidades de pesquisa distribuídas por todas as regiões do Brasil, equipadas com laboratórios e campos experimentais (Embrapa, 2022a).

A programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação da Embrapa visa gerar conhecimentos e tecnologias para beneficiar o agronegócio brasileiro e apoiar políticas públicas que promovam a competitividade e sustentabilidade na agricultura e pecuária (Schmitt, 2024). Essa programação é conduzida por meio de chamadas internas (editais) e pela descentralização de recursos provenientes do tesouro nacional, além de possibilitar parcerias com o setor produtivo (Schmitt, 2024).

As equipes de pesquisa, conscientes dos desafios, desenvolvem propostas de projetos que solucionem problemas identificados nos editais, submetendo-as por meio do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), que atua como uma ferramenta de gestão de projetos, orientando esforços e alocação de recursos para ações institucionais específicas (Embrapa, 2021). Os resultados dos projetos registrados no SEG são classificados em três categorias, conforme ilustrado na Figura 1. Um resultado significativo desses projetos são os ativos tecnológicos, que consistem em produtos ou processos diretamente aplicáveis pelo setor produtivo.

Figura 1 - Tipos de resultados de projetos

### Ativos pré-tecnológicos

Resultados que servem de base e/ou podem ser inseridos em etapas mais avançadas para a obtenção de ativos de uso direto pelo setor produtivo. Exemplo: banco de dados, coleção biológica, metodologia.

### Ativos tecnológicos

São produtos e processos para uso direto pelo setor produtivo. Exemplo: processos, cultivares, reprodutor/matriz/linhagem, insumos, máquinas, softwares.

### Apoio à inovação

São resultados que contribuem para a comunicação ou a inserção de ativos no ambiente produtivo e disponibilização ao usuário final e para o desenvolvimento e a eficiência institucional. Exemplos: Apoio a políticas públicas, capacitação, estudo socioeconômico, resultados organizacionais.

Fonte: Schmitt (2024, p.44).

O SEG também classifica os projetos em quatro tipos distintos (Figura 2), considerando os resultados esperados e as parcerias envolvidas (Embrapa, 2021; Embrapa, 2022b).

Figura 2 - Tipos de projetos



Fonte: Embrapa (2021, p. 10).

Este estudo se concentra nos Projetos Tipo III, caracterizados como projetos de inovação aberta com o setor produtivo, onde as parcerias são formalizadas desde o início com agentes comprometidos com a adoção dos ativos de inovação. O objetivo é aumentar a inserção dos ativos da Embrapa no setor produtivo, priorizá-los no ambiente institucional e reduzir a dependência do Tesouro Nacional (Embrapa, 2023a).

### 3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa é de natureza aplicada e adota uma abordagem qualitativa, pois gera novos conhecimentos a partir da interpretação de problemas específicos (Silva; Menezes, 2005). Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratório-descritiva, uma vez que visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito (Gil, 2002; Silva; Menezes, 2005) e “descrever fatos e fenômenos de uma determinada realidade” (Gerhardt; Silveira, 2009, p. 35).

Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa utiliza o estudo de caso, concentrando-se na investigação de uma organização específica para analisar minuciosamente como e por que uma situação ocorre, do ponto de vista dos participantes (Gerhardt; Silveira, 2009). O estudo de caso foi dividido em duas etapas: (i) Etapa 1 - Identificar, e (ii) Etapa 2 - Levantar e Organizar, as quais serão descritas a seguir.

#### 3.1 Etapa 1 - Identificar

Nesta etapa, o objetivo foi reunir dados e informações sobre a Embrapa Suínos e Aves, bem como o contexto em que a empresa está inserida. Além disso, procurou-se entender os aspectos relacionados ao produto da empresa, focando-se especificamente nos Projetos de Pesquisa Tipo III, e aos usuários, que, neste estudo, são considerados os pesquisadores que atuam como líderes desses projetos.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental para coleta de dados. Na pesquisa

bibliográfica foram consultadas publicações no Portal Embrapa, no Banco de Dados da Pesquisa Agropecuária (BDPA) e no Google Acadêmico. Já a pesquisa documental foi baseada em documentos disponíveis na intranet da Embrapa e nos sistemas internos Ideare e Quaesta. Além disso, utilizou-se os blocos de referências - Produto, Usuário e Contexto (PUC) - para organização das informações coletadas (Figura 3).

Figura 3 - Blocos de referência Produto, Usuário e Contexto



Fonte: Merino (2016, p. 9).

Os blocos de referência são componentes do Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projeto (GODP) e têm como finalidade organizar o vasto volume de informações coletadas, facilitando a seleção de técnicas e ferramentas adequadas para o desenvolvimento do projeto (Merino, 2016).

### 3.2 Etapa 2 - Levantar e Organizar

Após a definição dos aspectos relacionados aos blocos de referências, iniciou-se a etapa de levantamento de dados para obter uma visão geral sobre o processo de desenvolvimento dos Projetos Tipo III sob a perspectiva dos usuários, identificando suas ações e o nível de dificuldade em cada etapa do processo. Foram utilizadas três ferramentas do Design de Serviço - persona, mapa de jornada do usuário e mapa de *stakeholders* - que são consideradas eficazes para visualizar os dados, compreender a experiência do usuário e sua relação com os atores envolvidos na análise (Kalbach, 2022; Forcelini; Merino, 2022).

Para a coleta de informações, a aplicação das ferramentas foi realizada por meio de um questionário, que, segundo Silva e Menezes (2005), consiste em uma série de perguntas objetivas - abertas, fechadas ou de múltipla escolha - que foram respondidas pelos participantes. O questionário que foi criado no Google Forms e enviado por e-mail a todos os analistas (n=3) e pesquisadores (n=11) que atuaram como líderes de Projetos Tipo III no período de 2018 a 2023. Dos 14 líderes de projeto contatados, 13 responderam ao questionário, e a tabulação dos dados coletados está disponível na pesquisa de Schmitt (2024).

As personas devem ser fundamentadas em dados reais e abordar aspectos essenciais, como demografia, comportamentos, motivações e pontos críticos (Kalbach, 2022). Desta forma, para a construção da persona do pesquisador, foram utilizadas informações sobre demografia, formação acadêmica, experiência profissional, desafios e interesses profissionais dos líderes de projetos Tipo III. A criação da persona proporciona uma visão mais humanizada do usuário, promovendo empatia

dentro da equipe de projeto (Pazmino, 2015).

Na sequência, com base nas informações obtidas por meio do questionário e da construção da persona, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, utilizando perguntas abertas para encorajar os participantes a discorrerem sobre os temas relacionados ao assunto principal da pesquisa (Gerhardt; Silveira, 2009). As entrevistas foram conduzidas individualmente, de forma presencial ou por videoconferência, com um total de 11 líderes de projeto, dos quais três eram analistas e oito pesquisadores. Durante essas entrevistas, os profissionais compartilharam informações adicionais úteis na elaboração da jornada do usuário e do mapa de *stakeholders*.

O mapa da jornada do usuário é uma ferramenta que possibilita visualizar o percurso que um usuário - neste caso, o líder de Projeto Tipo III - realiza em um determinado contexto, destacando os pontos de contato com a organização e a experiência emocional do usuário (Barbalho; Engler, 2020; Kalbach, 2022). A ferramenta permite uma visualização clara dos dados, ajuda a concretizar experiências e facilita o entendimento compartilhado entre os membros da equipe, além de ser útil para identificar lacunas e explorar possíveis soluções (Stickdorn *et al.*, 2020).

A jornada desenvolvida foi baseada na análise dos dados dos questionários e nas informações obtidas nas entrevistas e abrangeu a atuação profissional da persona na Embrapa Suínos e Aves. O mapa da jornada do usuário também identificou os pontos de contato ao longo dessa trajetória, assim como as oportunidades e aspirações do usuário.

Por fim, o mapa de *stakeholders* é uma representação visual de diversos públicos, onde o cliente é colocado no centro e os *stakeholders* são organizados por áreas ou grupo que podem influenciar diretamente ou indiretamente a experiência de um serviço, permitindo o mapeamento das atividades desses grupos e a análise das interações entre eles (Stickdorn *et al.*, 2020).

## 4. Resultados e Discussão

O estudo de caso foi conduzido na Embrapa Suínos e Aves, uma unidade descentralizada da Embrapa localizada em Concórdia, região oeste de Santa Catarina. A localização estratégica da unidade facilita a proximidade com produtores, granjas, agroindústrias e outros participantes do setor produtivo. Esta unidade concentra suas pesquisas no setor de suínos e aves e é o local de trabalho da pesquisadora. A seguir, os resultados serão apresentados conforme as duas etapas descritas na metodologia adotada.

### 4.1 Etapa 1 - Identificar

As informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica e documental foram categorizadas nos blocos de referência Produto, Usuário e Contexto, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Blocos de referência considerados nesta pesquisa



Fonte: Schmitt (2024, p. 65).

A seguir, serão apresentadas as informações de cada bloco de referência, começando pelo Contexto, oferecendo uma visão ampla do cenário e das características da Embrapa Suínos e Aves, e, posteriormente, os blocos Produto e Usuário.

#### 4.1.1 Contexto

O crescimento da suinocultura e da avicultura nas décadas de 1960 e 1970 foi a base para a criação do Centro Nacional de Pesquisa de Suínos em 13 de junho de 1975. Inicialmente dedicado exclusivamente à pesquisa em suinocultura, o Centro expandiu seu escopo em 1978 para incluir também estudos em aves, resultando na sua designação como Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves, hoje conhecido como Embrapa Suínos e Aves (Figura 5) (Embrapa Suínos e Aves, 2023b).

Figura 5 - Linha do tempo da criação da Embrapa Suínos e Aves



Fonte: Schmitt (2024, p. 66).

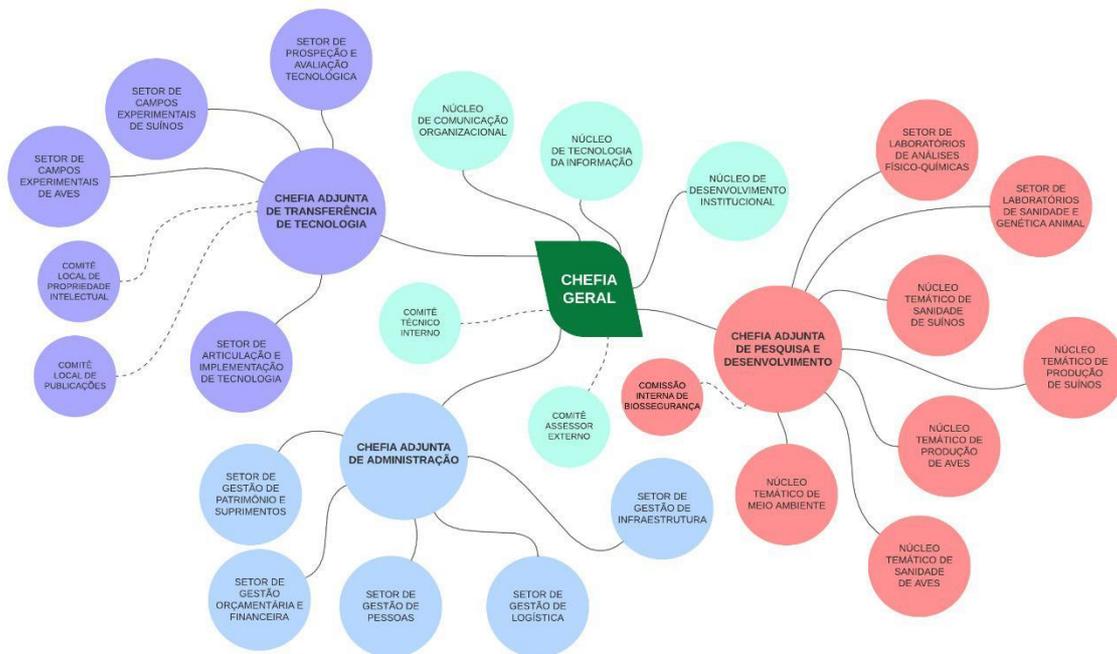
Ao longo dos anos, a Embrapa Suínos e Aves recebeu 115 prêmios por suas pesquisas, tanto nacional quanto internacionalmente. O impacto das atividades da instituição é evidenciado por mais de 400 inovações tecnológicas criadas e aproximadamente 5 mil artigos científicos publicados (Embrapa Suínos e Aves, 2023a). A Unidade também desempenha um papel importante ao colaborar com entidades governamentais, indústria e produtores, em parceria ativa para atender às crescentes exigências relacionadas às exportações de carne suína, carne de frango e ovos (Embrapa Suínos e Aves, 2023a).

Nesse contexto, a Embrapa Suínos e Aves visa oferecer, por meio das suas pesquisas, novos

avanços na fronteira do conhecimento, produtos, métodos e serviços adaptados às necessidades das cadeias produtivas de suínos e aves, que são fundamentadas em informações e soluções que visam elevar a competitividade e sustentabilidade desses setores (Schmitt; Cavalcante; Merino, 2024; Embrapa Suínos e Aves, 2023e).

De acordo com o Setor de Gestão de Pessoas (SGP) da Embrapa Suínos e Aves, até 15 de dezembro de 2023, a Unidade contava com 162 colaboradores, sendo 40 pesquisadores, 44 analistas, 26 técnicos e 52 assistentes, distribuídos em diversas áreas de conhecimento. Além desses, contribuíam para as atividades e a manutenção da infraestrutura 50 acadêmicos de diferentes campos de pesquisa e de universidades, além de 18 profissionais terceirizados. A estrutura organizacional da empresa pode ser visualizada na Figura 6.

Figura 6 - Organograma da Embrapa Suínos e Aves



Fonte: Embrapa Suínos e Aves (2023d).

Uma das principais iniciativas de inovação da Embrapa Suínos e Aves é o Programa Inova, lançado em 2019, que visa criar um ambiente colaborativo e sinérgico entre empresas, instituições e diversos agentes, com o objetivo central de desenvolver soluções inovadoras para a produção de aves, ovos e suínos e de impactar positivamente as cadeias produtivas, além de facilitar parcerias entre os participantes do setor (Embrapa Suínos e Aves, 2023c; Surek *et al.*, 2022).

Portanto, o Programa Inova proporciona diversas oportunidades, como a colaboração na criação de projetos de inovação aberta junto aos pesquisadores da Embrapa Suínos e Aves, além do acesso à infraestrutura de pesquisa para o desenvolvimento de novos ativos inovadores e suporte na busca por financiamento, especialmente para a implementação de projetos de inovação aberta do Tipo III (Embrapa Suínos e Aves, 2023c).

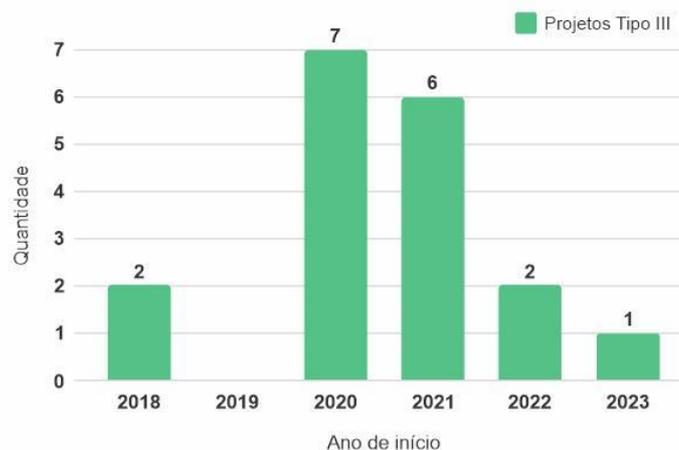
#### 4.1.2 Produto

Os Projetos Tipo III foram estabelecidos em 2018 com o objetivo de ampliar a integração dos ativos da Embrapa no contexto produtivo e de conferir-lhes prioridade dentro da instituição (Embrapa, 2023a). Caracterizados como iniciativas de inovação aberta apoiadas pelo setor produtivo, esses tipos de projetos se destacam por serem conduzidos por demandas específicas de mercado (Wilbert *et al.*, 2020) e por descentralizar recursos para as unidades, permitindo que os gestores negociem parcerias com empresas privadas (Ferreira; Almeida, 2022).

Os Projetos Tipo III requerem, no mínimo, a entrega de um ativo pré-tecnológico ou tecnológico como resultado de pesquisa (Kunz *et al.*, 2020), além de ser necessário que o parceiro se comprometa explicitamente a adotar os ativos delineados no contrato de cooperação técnica, além de contribuir com recursos financeiros e outras contrapartidas conforme seu porte e de acordo com as regras estabelecidas no edital (Embrapa, 2023a).

A Embrapa Suínos e Aves liderou 18 Projetos Tipo III de 2018 a 2023, sendo que o mais recente foi iniciado em dezembro de 2023. A Figura 7 apresenta como os projetos foram distribuídos ao longo dos anos.

Figura 7 - Quantidade de Projetos Tipo III por ano



Fonte: Schmitt (2024, p. 73).

Em 2020 sete projetos foram iniciados, destacando-se como o ano com maior número de projetos. No ano seguinte, em 2021, foram iniciados seis projetos. É importante ressaltar que o tempo médio de duração dos projetos é de 37 meses.

As Unidades Descentralizadas da Embrapa são responsáveis pela busca de parceiros e do gerenciamento das negociações dos projetos de inovação aberta com o setor produtivo. Desta forma, os profissionais das Unidades têm como responsabilidade assumir a liderança dos Projetos Tipo III, coordenando as colaborações entre a Embrapa e as empresas parceiras.

Os Projetos Tipo III, iniciados pela Embrapa Suínos e Aves desde 2018, destacam-se como iniciativas de inovação aberta, fomentando a colaboração na cocriação e codesenvolvimento de tecnologias. A Unidade liderou 18 projetos nesse modelo, representando um investimento total de R\$ 4,7 milhões. No entanto, mesmo com resultados expressivos, há espaço para melhorias contínuas, visando ampliar ainda mais o impacto da Embrapa Suínos e Aves na inovação do setor agropecuário.

### **4.1.3 Usuário**

Os Projetos Tipo III são submetidos pelos pesquisadores que fazem parte do corpo permanente da empresa, atualmente composto por 40 pesquisadores qualificados em diversas áreas como veterinária, zootecnia, biologia, agronomia, engenharia agrícola, química, tecnologia ambiental, ciências do solo, biotecnologia, genética e biologia molecular, epidemiologia, sanidade e nutrição animal, patologia, virologia, economia, agronegócios, entre outras (Embrapa Suínos e Aves, 2022).

Os líderes de projetos devem possuir habilidades e competências necessárias para liderar projetos de diversos tipos, incluindo os Projetos Tipo III, e têm como algumas de suas responsabilidades articular a equipe de pesquisa, elaborar propostas de projetos, coordenar a execução do projeto garantindo o cumprimento dos resultados planejados, acompanhar os orçamentos e os recursos financeiros alocados ao projeto, além de avaliar o desempenho das equipes (Embrapa, 2019).

Na Embrapa Suínos e Aves, os Projetos Tipo III são liderados por 14 profissionais, dos quais 11 são pesquisadores e três são analistas. Entre esses profissionais, três pesquisadores lideram mais de um projeto, sendo que um deles está à frente de três projetos (um concluído e dois em execução), enquanto os outros dois pesquisadores lideram dois projetos cada, todos já finalizados.

Assim, entender a equipe de pesquisa, suas competências, responsabilidades e motivações é necessário para o sucesso da colaboração e a execução dos projetos. O bloco de referência dedicado aos usuários foi essencial para obter uma visão abrangente desses indivíduos, fornecendo informações iniciais que serviram de base para a criação da persona.

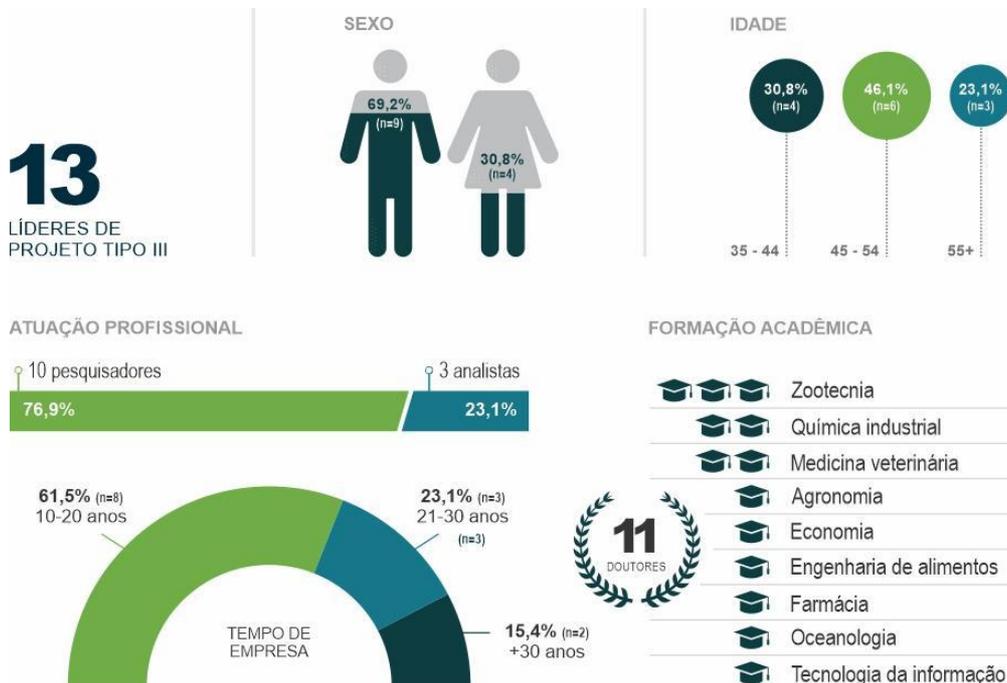
## **4.2 Etapa 2 - Levantar e Organizar**

Nesta etapa buscou-se coletar dados da perspectiva dos usuários para compreender o processo de desenvolvimento dos Projetos Tipo III. Para isso, foram utilizadas três ferramentas do Design de Serviço: persona; mapa da jornada do usuário; e, mapa de *stakeholders*.

### **4.2.1 Persona**

Para o desenvolvimento da persona, utilizou-se os dados coletados por meio de um questionário online, enviado a todos os pesquisadores e analistas com experiência em liderar Projetos Tipo III na Embrapa Suínos e Aves. Dos 14 líderes contatados, 13 responderam ao questionário, representando 93% do perfil dos pesquisadores. A Figura 8 apresenta uma síntese das informações coletadas.

Figura 8 - Síntese das informações coletadas para a elaboração da persona



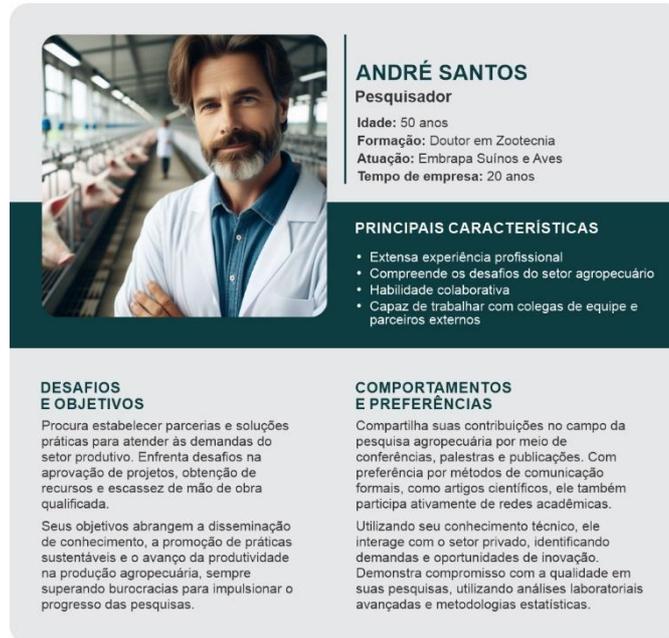
Fonte: Schmitt (2024, p. 79).

No geral, as principais características dos participantes são: 69,2% (n=9) são homens, 46,2% (n=6) têm entre 45 e 54 anos de idade, e 84,6% (n=11) possuem título de doutorado. Entre as principais formações acadêmicas, há três participantes formados em Zootecnia, dois em Medicina Veterinária e dois em Química Industrial, enquanto os demais possuem formações variadas.

No contexto profissional, 76,9% (n=10) dos participantes são pesquisadores e 61,6% (n=8) possuem uma experiência de 10 a 20 anos na Embrapa. Além disso, 76,9% (n=10) dos entrevistados têm liderado ou lideraram apenas um Projeto Tipo III nos últimos cinco anos, embora também tenham estado à frente de outros tipos de projetos durante esse período. Além das informações demográficas, acadêmicas e profissionais, as respostas às perguntas abertas foram utilizadas para destacar as principais características da persona, incluindo desafios, objetivos, comportamentos e preferências.

Com base nessas informações, a persona foi representada por André Santos, zootecnista, possui título de doutor e vinte anos de experiência dedicados à pesquisa na Embrapa Suínos e Aves (Figura 9). Sua formação acadêmica e experiência profissional o capacitam a compreender os desafios do setor agropecuário, destacando-se pela habilidade colaborativa e pela capacidade de trabalhar com colegas e parceiros externos. André busca disseminar conhecimento, aumentar a produtividade e promover práticas sustentáveis, superando burocracias para avançar em pesquisas e explorar oportunidades de inovação no setor privado.

Figura 9 - Persona



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Schmitt (2024, p. 81).

#### 4.2.2 Mapa da Jornada do Usuário

A construção do mapa da jornada do usuário envolveu a análise dos dados obtidos por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas com os líderes de Projetos Tipo III. O mapeamento abrange a vida profissional do pesquisador, desde o momento da sua convocação até a conclusão de sua carreira na Embrapa Suínos e Aves (Figura 10).

Figura 10 - Mapa da jornada



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Schmitt (2024, p. 83).

Após a aceitação da convocação, a entrega da documentação e a nomeação, ocorre a inserção do profissional no ambiente de trabalho, momento em que o novo pesquisador conhece a infraestrutura, os colegas de trabalho e os núcleos de pesquisa nos quais ingressará. Em relação à sua trajetória como pesquisador, este colabora em projetos de pesquisa, estabelece parcerias, divulga conhecimentos por meio de artigos e eventos técnico-científicos, participa de redes profissionais e busca financiamento. Suas metas incluem publicar resultados, obter reconhecimento pela Embrapa e pela comunidade acadêmica, e desenvolver pesquisas relevantes.

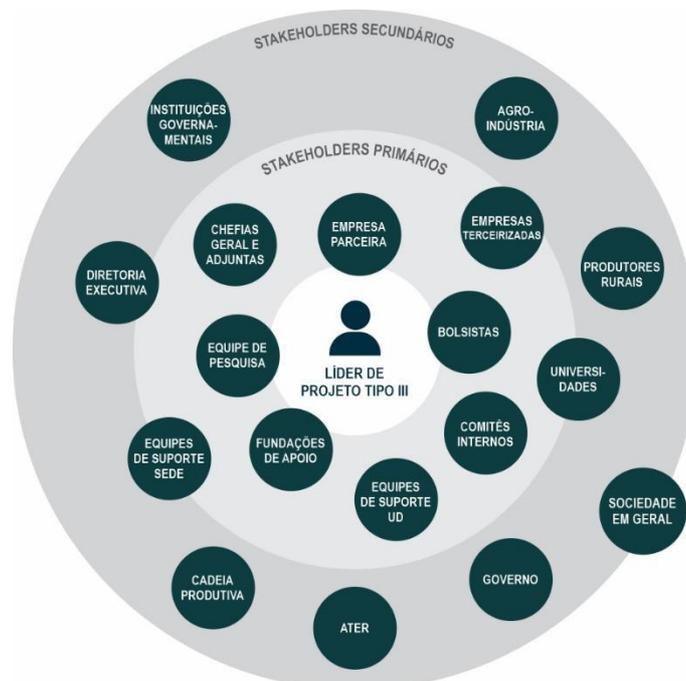
Neste contexto, a ambição do pesquisador inclui o crescimento profissional e a eventual ocupação de cargos de gestão. O núcleo desta pesquisa concentra-se na etapa em que o pesquisador assume a liderança de projetos, especialmente aqueles de cocriação ou codesenvolvimento, categorizados como Projetos Tipo III.

A construção da jornada do usuário proporcionou uma visão estruturada que permitiu compreender os elementos que moldam a trajetória do pesquisador. A elaboração do mapa da jornada não é apenas um registro documental, mas também uma ferramenta essencial para entender o contexto da carreira dos pesquisadores na instituição.

#### 4.2.3 Mapa de stakeholders

O desenvolvimento do mapa de *stakeholders* foi baseado nas informações obtidas durante a construção da persona e na análise da jornada do usuário, além das entrevistas conduzidas com os líderes dos Projetos Tipo III. No centro do mapa (Figura 11), encontra-se o usuário, representado pelo líder de projeto, e ao seu redor estão as interações com os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento dos projetos.

Figura 11 - Mapa de stakeholders



Fonte: Schmitt (2024, p. 85).

Cada ator representa uma categoria de *stakeholders*. Quanto mais próximo do centro do mapa, maior o nível de influência que podem ter no progresso dos projetos. Os atores mais próximos são mais relevantes e podem impactar diretamente, enquanto aqueles mais afastados podem ter uma influência mais indireta nos Projetos Tipo III.

Os atores mais relevantes para o avanço dos projetos incluem a equipe de pesquisa, os bolsistas, as fundações de apoio e as empresas parceiras. A equipe de pesquisa e os bolsistas são essenciais ao fornecer conhecimento técnico e trabalho prático. As fundações de apoio desempenham um papel importante na gestão financeira, enquanto as empresas parceiras contribuem com recursos financeiros e participam na cocriação e no desenvolvimento conjunto dos projetos. Contudo, o nível de envolvimento de cada parceiro pode variar conforme as especificidades de cada projeto.

Os resultados obtidos nesta pesquisa demonstram a importância de se ter uma visão holística dos processos da Embrapa Suínos e Aves, pois, por meio da aplicação de ferramentas de Design de Serviço, foi possível compreender as especificidades dos Projetos Tipo III sob a perspectiva dos líderes de projeto. As informações coletadas e analisadas fornecem uma base sólida para a identificação de melhorias nos processos internos, bem como para o fortalecimento das colaborações com o setor produtivo.

## 5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como finalidade compreender o contexto do desenvolvimento de Projetos Tipo III na Embrapa Suínos e Aves, destacando suas particularidades a partir da perspectiva dos líderes de projeto. Para isso, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas, juntamente com a criação de personas, mapas da jornada do usuário e mapas de *stakeholders*. Dessa forma, foi possível compreender o fluxo de desenvolvimento dos Projetos Tipo III e suas particularidades.

A definição da persona e do mapa da jornada do usuário permitiram decisões mais alinhadas com as expectativas e preferências dos usuários, proporcionando uma compreensão aprofundada de suas necessidades, objetivos, comportamentos e desafios. A criação do mapa de *stakeholders* foi essencial para identificar as partes interessadas envolvidas no projeto, facilitando a compreensão das relações entre elas e direcionando recursos e estratégias para áreas críticas, promovendo uma colaboração eficaz.

A pesquisa forneceu uma visão holística da Embrapa Suínos e Aves, destacando seus esforços em inovação aberta com o setor produtivo e a importância da equipe de pesquisa para o sucesso dessas iniciativas. O uso de ferramentas de Design de Serviço evidenciou a perspectiva do usuário (líder de projeto), sua jornada e as partes interessadas nos Projetos Tipo III, permitindo decisões mais alinhadas com suas expectativas e preferências.

Como pesquisas futuras, recomenda-se uma análise sob a ótica dos parceiros externos dos Projetos Tipo III para obter uma percepção mais abrangente dos processos interorganizacionais, além de identificar oportunidades de melhoria nos processos internos desses projetos.

## 6. Agradecimentos

Agradecemos à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), e ao Núcleo de

Gestão de Design e Laboratório de Design e Usabilidade (NGD-LDU/UFSC). O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

## 7. Referências

ACEVES-GONZALEZ, Carlos. **The application and development of inclusive service design in the context of a bus service**. Tese (doutorado) - Loughborough University, 2014. Disponível em: <https://hdl.handle.net/2134/16265>. Acesso em: 20 out. 2023.

BARBALHO, Thalita V.; ENGLER, Rita C. Design de Serviços para a Inovação Social: Um estudo de caso sobre design, serviços relacionais e desenvolvimento sustentável. **Design e Tecnologia**, v. 10, n. 21, p. 112-140, 29 dez. 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/det/index.php/det/article/view/839>. Acesso em 01 jul. 2023.

BARBOSA, Cícero Rodrigues; FARIA, Fernando de Abreu. Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 17, n. 4, p. 130-147, dez. 2018. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/5934>. Acesso em: 19 out. 2022.

EMBRAPA. **Nota Técnica**: Processo de contratação, registro e execução de projetos cofinanciados Tipo III - Chamada 90/2023. Brasília: Embrapa, 21 p., 2023a.

EMBRAPA. **Sobre a Embrapa**. 2023b. Disponível em: <http://www.embrapa.br/sobre-a-embrapa>. Acesso em: 21 mai. 2023.

EMBRAPA. **Embrapa em Números**. Brasília: Embrapa, 140 p., 2022a. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/232447/1/Embrapa-em-numeros-022.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2022.

EMBRAPA. **Nota técnica**: Processo de Tipificação de Resultados dos Projetos de PD&I na Embrapa. Brasília: Embrapa, 118 p., 2022b.

EMBRAPA. **Manual SEG**: instruções básicas sobre conceitos e operação do Sistema Embrapa de Gestão. Brasília: Embrapa, 33 p., 2021.

EMBRAPA. **Manual de Normas da Embrapa**: Fundamentos, estrutura e funcionamento do Sistema Embrapa de Gestão (SEG). Brasília: Embrapa, 29 p., 2019.

EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **Atuação**. 2022. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/45139359/Encarte+Embrapa+Su%C3%ADnos+e+Aves/b563c10e-440c-b17f-5f16-611a8803c9d4>. Acesso em: 16 jan. 2024.

EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **Apresentação**. 2023a. Disponível em: <https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/apresentacao>. Acesso em: 22 mai. 2023.

EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **História**. 2023b. Disponível em: <https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/historia>. Acesso em: 15 dez. 2023.

EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **Pesquisa**. 2023c. Disponível em: <https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/pesquisa>. Acesso em: 15 dez. 2023.

EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **Organograma**. 2023d. Disponível em: <https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/organograma>. Acesso em: 15 dez. 2023.

- EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **Inova 2023**. 2023e. Disponível em: <https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/inova2023>. Acesso em: 15 dez. 2023.
- FERREIRA, Anderson; ALMEIDA, Alexandre Barreto de. Inovação aberta: experiências do usuário e da Embrapa no estabelecimento de parcerias. **Revista E&S**, Piracicaba, v. 3, n. 1, p. 1-8, mar. 2022. Disponível em: <https://revistaes.com.br/2022/03/25/inovacao-aberta-experiencias-do-usuario-e-da-embrapa-no-estabele>. Acesso em: 3 dez. 2022.
- FORCELINI, Franciele; MERINO, Giselle S. A. D. Panorama da pesquisa acadêmica brasileira sobre Design de serviço centrado na pessoa idosa. **Estudos em Design**, v. 30, n. 3, 2022. Disponível em: <https://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/1519>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 118 p. 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 23 nov. 2022.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 175 p. 2002.
- HINNIG, Renata. **Gestão de design e Design de Serviços**: diagnóstico do setor de internação (emergência) de um hospital psiquiátrico. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/191097> Acesso em: 18 set. 2022.
- KALBACH, Jim. **Mapeamento de experiências**: um guia completo para alinhamento de clientes por meio de jornadas, blueprints e diagramas. Traduzido por Eveline Machado. Rio de Janeiro: Alta Books, 2a. ed., 448 p., 2022.
- KUNZ, Airton *et al.* **Embrapa e os projetos tipo III**. Concórdia: Embrapa Suínos e Aves, 2020. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/212299/1/FINAL-ProjTipoIII.pdf>. Acesso em: 16 dez 2023.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 244 p., 2011.
- MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. **GODP - Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos**: Uma metodologia de Design Centrado no Usuário. Florianópolis: NGD/UFSC, 2016. Disponível em: <https://ngd.ufsc.br/godp>. Acesso em: 01 jul. 2023.
- PAZMINO, Ana Veronica. **Como se cria**: 40 métodos para design de produtos. São Paulo: Blucher, 279 p., 2015.
- PELLIZZONI, Roger Costa; FIALHO, Francisco Antônio Pereira; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. A Gestão de Design no processo de inovação de uma indústria ultracentenária. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 5, p. 85-97, jun. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/18584/13423>. Acesso em: 20 out. 2022.
- SCHMITT, Marina; CAVALCANTE, Rodrigo Augusto de Sousa; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Design da informação no processo de transferência de tecnologia da Embrapa Suínos e Aves. In: CIDI - Congresso Internacional de Design da Informação e CONGIC - Congresso Nacional de Iniciação Científica em Design da Informação, 11., 2023, Caruaru. Anais eletrônicos [...] São Paulo: Editora

Blucher, 2024, v. 12, n. 1, p. 53-69, 2024. Doi: 10.5151/cidiconcic2023-4\_647076. Disponível em: [https://pdf.blucher.com.br/designproceedings/cidiconcic2023/4\\_647076.pdf](https://pdf.blucher.com.br/designproceedings/cidiconcic2023/4_647076.pdf). Acesso em: 12 fev. 2024.

SCHMITT, Marina. **Gestão de Design e Design de Serviço: um diagnóstico no processo de desenvolvimento dos Projetos Tipo III na Embrapa Suínos e Aves.** Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/254824>. Acesso em: 10 jun. 2024.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 138 p., 2005.

STICKDORN, Marc *et al.* **Isto é Design de Serviço na prática: como aplicar o Design de Serviço no mundo real.** Porto Alegre: Bookman, 535 p., 2020.

STICKDORN; Marc. SCHNEIDER; Jacob. **Isto é design thinking de serviços.** Porto Alegre: Bookman, 380 p., 2014.

SUREK, Diego *et al.* **Programa Inova 2021: fuçar, chocar, inovar.** Concórdia: Embrapa Suínos e Aves, 2022. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/238232/1/SDoc-228.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2023.

TARTAS, Danieli *et al.* Uma análise bibliográfica e histórica entre serviços e design de serviços. **DAPesquisa**, Florianópolis, v. 11, n. 17, p. 033-046, 2016. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/dapesquisa/article/view/6402>. Acesso em: 25 set. 2023.

WERNKE, Débora; TEIXEIRA, Júlio Monteiro. Gestão Visual: mapeando experiências a partir de blueprints de serviço no cenário remoto. **ModaPalavra e-periódico**, v. 14, n. 31, p. 116-142, 2021. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/19504>. Acesso em: 27 dez. 2023.

WILBERT, Cássio André *et al.* **Boas práticas para a estruturação de projetos em parceria: um guia básico.** Concórdia: Embrapa Suínos e Aves, 2020. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/219328/1/final9483.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2023.