



RELISE

GESTÃO DA CRIATIVIDADE: PERSPECTIVAS PARA A PROPOSTA DE VALOR DO PROGRAMA AGRONORDESTE¹

*CREATIVITY MANAGEMENT: PERSPECTIVES FOR THE VALUE
PROPOSITION OF THE AGRONORDESTE PROGRAM*

Elton Johon Alves da Silva Amador²

Cristiano Alves³

Zulmara Virgínia de Carvalho⁴

RESUMO

De acordo com a pesquisa realizada pela Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE/RN (2022) sobre os principais desafios gerenciais com os produtores atendidos no Programa Agronordeste-RN, os resultados apontados foram: Escassez de mão-de-obra qualificada (30%), Acesso ao crédito orientado (25%) e Dificuldade na definição de estratégias para aumento da competitividade do produtor (23%). Assim, neste trabalho, aplicou-se o Framework Criativo Cralves para melhorar a proposta de valor do Programa Agronordeste. Ainda, utilizou-se de pesquisa teórico-científica, livros, artigos científicos, entre outros materiais. A pesquisa é de natureza aplicada e exploratória, onde são empregados, como material de exploração, textos do Google Acadêmico em anos distintos e a aplicação do framework para geração de ideias que contribuíssem para a proposta de valor da metodologia da gestão integrada da propriedade rural com soluções para a melhoria da gestão do projeto, bem como em relação a novos serviços a serem ofertados aos produtores. Com essa aplicação e o estudo realizado, foi possível concluir que o framework demonstrou ser uma metodologia eficiente para o processo de geração de ideias em grupo, mapear e melhorar processos, como também geração de valor para atuação no âmbito rural.

Palavras-chave: gestão, criatividade, negócios rurais.

¹ Recebido em 24/06/2025. Aprovado em 15/08/2024. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.15848526

² Universidade Federal do Rio Grande do Norte. elton.alves.075@ufrn.edu.br

³ Universidade Federal do Rio Grande do Norte. cralves@dcdesign.com.br

⁴ Universidade Federal do Rio Grande do Norte. zulmara.carvalho@ufrn.br



RELISE

161

ABSTRACT

According to research conducted by the Strategic Management Unit of SEBRAE/RN (2022) on the main management challenges faced by producers assisted by the Agronordeste-RN Program, the results indicated: Shortage of qualified labor (30%), Access to oriented credit (25%), and Difficulty in defining strategies to increase the producer's competitiveness (23%). Thus, in this work, the Cralves Creative Framework was applied to improve the value proposition of the Agronordeste Program. In addition, theoretical-scientific research was used, including books, scientific articles, and other materials. The research is applied and exploratory in nature, employing as research material texts from Google Scholar from different years and the application of the framework to generate ideas that contributed to the value proposition of the integrated rural property management methodology, offering solutions for improving project management, as well as new services to be offered to producers. With this application and the study carried out, it was possible to conclude that the framework proved to be an efficient methodology for the group idea generation process, for mapping and improving processes, and for generating value in rural operations.

Keywords: management, creativity, rural businesses.

INTRODUÇÃO

O Agronordeste é um programa do Governo Federal implantado no biênio 2019/2020 em 230 municípios dos nove estados do Nordeste, além de Minas Gerais, divididos em 12 territórios, com uma população rural de 1,7 milhão de pessoas. Como público-alvo tem-se pequenos e médios produtores que já comercializam parte da produção, mas ainda encontram dificuldades para expandir o negócio e gerar mais renda e emprego na região onde vivem. O objetivo é aumentar a cobertura da assistência técnica, ampliar o acesso e diversificar mercados, promover e fortalecer a organização dos produtores, garantir segurança hídrica e desenvolver produtos com qualidade e valor agregado. Beneficiando 25.572 produtores no Brasil, em 10 Estados sendo (9) Nordeste e (1) Norte de Minas Gerais, totalizando 526 municípios. Dos recursos investidos tem-se R\$ 88.865.660,79, sendo do Sistema Sebrae o valor de R\$ 78.281.253,66 e dos demais parceiros, R\$ 11.061.707,13.



RELISE

No RN, o Programa está presente em 60 municípios atendendo e desenvolvendo mensalmente um universo de 300 produtores, e de forma itinerante chegando ao montante de 11.000 pequenos negócios rurais no primeiro ciclo. Os eixos estratégicos trabalhados no Radar do Agronordeste são ações que fomentem estes resultados juntos aos produtores atendidos nas diversas cadeias produtivas: 01. Acesso a mercados, 02. Acesso à inovação, 03. Atuação em rede, 04. Custos de produção, 05. Melhoria de Processos, 06. Agregação de Valor aos Produtos, 07. Novos Produtos, 08. Infraestrutura e Logística, 09. Políticas Públicas e Legislação, 10. Gestão do Conhecimento, 11. Gestão da Comunicação e 12. Gestão de Indicadores.

Na pesquisa da Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE/RN em Fevereiro de 2022, foram constatados os seguintes percentuais: 01. Aumento do faturamento em 200,01% em relação ao T0 de 2019; 02. Aumento na produtividade de 131,74%. No T0 de 2019 foi R\$ 1.849,50 passando a ser R\$ 4.286,11/trabalhador; 03. Aumento de 100% na participação das compras governamentais em relação ao T0 de 2019; 04. Aumento de 733,33% nos processos de inovação em relação ao T0 de 2019. Salto de 03 para 42 produtores que tiveram produtos, serviços ou processos novos/aperfeiçoados; 05. Aumento de 42% no uso de outros canais de comercialização.

As cadeias produtivas atendidas são: Apicultura, Avicultura, Bovinocultura, Caprinovinocultura, Fruticultura, Horticultura, Piscicultura e Suinocultura. No RN, o método de trabalho utilizado é o da Gestão Integrada da Propriedade Rural, onde mediante diagnóstico e planejamento estratégico da área, o produtor pode ter diversas cadeias sendo executadas de maneira sustentável com o objetivo de ampliar seus resultados e explorar todo o potencial disponível em seu contexto.

Considerando o ambiente competitivo em negócios convencionais é entendido que falar acerca da sua sustentabilidade está fortemente conectado



RELISE

ao modo de como este negócio se comporta com o público-alvo e qual o posicionamento adotado em relação aos seus concorrentes, tendo em vista as diversas tendências que mudam com uma dinâmica intensa. Além disso, os negócios apresentam a necessidade de gerar produtos nos quais o consumidor perceba maior valor agregado mediante a diferenciação, seja em qualidade, serviço ou tecnologia, e que consigam atender às suas expectativas na hora de adquirir o bem. Isso é uma das características marcantes no modelo de agricultura no Brasil atualmente. Assim sendo, uma das estratégias que o produtor rural pode e é orientado a adotar, é a inovação da produção e sua forma de atuar no mercado, sendo este um elemento-chave de vantagem competitiva, isso permite a inserção de produtos rastreados, certificados e com impacto amenizado ou compensado no contexto socioambiental. Isso não é mero, pois além de gerar propósito no empreendimento, deve produzir mais retorno nos investimentos aplicados.

Partindo desta necessidade do desenvolvimento de soluções que promovam a inovação no meio rural, deve-se considerar que seja para o profissional que realiza o atendimento, seja para o produtor beneficiado, ambos precisam ser conduzidos a jornada de abertura para o processo criativo e assim instrumentalizar as ideias que por sua vez deverão gerar novas soluções e ganhos frente no tocante a melhoria da gestão e produtividade do empreendimento rural (SEBRAE/RN 2023).

Assim, após a aplicação do framework espera-se que o Agronordeste por meio da sua equipe de gestores e consultores de campo, consigam planejar e ofertar novas soluções gerenciais e de mercado que auxiliem os referidos produtores atendidos na ampliação dos seus resultados financeiros e estimulem a geração do comportamento inovador por meio da adoção de ferramentas gerenciais e posicionamento do seu negócio rural com ações de responsáveis socioambientalmente.



RELISE

REFERENCIAL TEÓRICO

Criatividade e inovação

Iniciando o entendimento acerca da promoção da inovação em negócios rurais, é necessário considerar os conceitos basilares que situam o profissional promotor da disseminação do conhecimento técnico e o cliente atendido, o empreendedor rural.

Quadro1: Distribuição das publicações que embasam o referencial teórico sobre inovação e criatividade

Autores	Abordagem
Schumpeter (1961) e Bergerman (2005)	Referem-se à inovação como aquilo que é novo; é a introdução no mercado de um novo produto ou processo, ou de uma versão otimizada de um produto ou processo existente. Dizem ainda que a importância da inovação deve ser entendida como atividade seguinte à pesquisa básica no ciclo do desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social.
Drejer (2000) e Cantisani (2006)	Consideram que o processo de inovação requer abstração, comum a todas as organizações, e compõem-se dos seguintes elementos: prospecção; decisão; recursos disponíveis e implementação. A inovação pode ser considerada difícil e arriscada, pois há novas tecnologias que falham ao serem transformadas em novos produtos e serviços.
Droge et al. (2008) e Sandberg (2007)	Diz que a inovação se constitui como estratégia para empresas que possuem recursos em quantidades significativas para assumir riscos de desenvolvimento de novas tecnologias, produtos, serviços ou processos que apresentam características potenciais de ter sucesso no mercado.
Mostert (2007)	Apresenta o processo criativo ocorre em quatro etapas: (i) preparo: coleta informações e dados que servem como alicerce para uma questão criativa; (ii) incubação: comumente conhecida como a etapa de descanso ou pausa em que são armazenadas as informações que foram reunidas. Muitas pessoas consideram esse momento inconsciente de incubação como sair do próprio caminho, afirmando que essa etapa do processo criativo surge de dentro de seu espírito criativo; (iii) iluminação: mais conhecida como a experiência eureka, o momento de inspiração em que aparentemente do nada surge uma ideia para responder ao desafio criativo que foi proposto; e (iv) implementação e verificação: onde se poderá efetivamente implantar aquilo que foi criado ou modelado mentalmente. É nessa etapa que se encontram as maiores dificuldades. É na verificação que se estabelecerá um juízo crítico para analisar se o modelo do pensamento criativo é executável e pode ser transformado em um protótipo.



RELISE

Hoeller da Silva et. al. (2002)	Diz que a criatividade é uma importante característica das pessoas, que as torna capazes de buscar soluções para problemas que são desafiadores. A inovação como um processo que requer o caminho da descoberta, precisa da introdução do processo criativo e, ao mesmo tempo, da sua potencialização nas etapas mais críticas do desenvolvimento do produto.
---------------------------------	---

Fonte: Diversos autores

Diante do exposto, a identificação da criatividade como processo sistêmico é considerada relevante em fases críticas do aprimoramento do negócio no âmbito da inovação, pois auxilia no momento da geração de novas ideias, bem como na resolução de problemas emergentes ao longo do desenvolvimento do novo produto (BASSET-JONES, 2005; SCHWEIZER, 2006). O processo de criatividade caracteriza-se por apresentar certas habilidades cognitivas inerentes a cada pessoa componente da tomada de decisão: (i) inteligência fluída; (ii) flexibilidade mental; (iii) vinculação de ideias remotas; (iv) originalidade na ideia, entre outras, as quais resultam em importância para potencializar o processo de desenvolvimento tanto para a organização como para o centro de P&D (ALENCAR; FLEITH, 2003; MALAKATE, et al., 2007).

A Pintec (2008) adota como conceito de Gestão de inovação a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas; visando melhorar o uso do conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens ou serviços. Ela é resultado de decisões estratégicas tomadas pela direção e deve constituir novidade organizativa para a empresa

Por outro lado, diversos autores também levantaram a questão de que a criatividade, mesmo que se tenha uma perspectiva transdisciplinar, das pessoas que pesquisam ou trabalham predominantemente com a engenharia e outras disciplinas das ciências naturais e aplicadas, é diferente das pessoas que trabalham com as ciências sociais (Loveras Maciá, 2009).



RELISE

O contexto rural

O conhecimento comumente acontece na abordagem empírica e pode ser aprimorada em atendimentos consultivos com ênfase em produção e tecnologia. O processo pode ser melhorado quando o produtor é fomentado a planejar e identificar qual inovação pode ser executada para que seu desempenho seja ainda mais eficiente.

No tocante às demandas de profissionalizar a gestão da propriedade rural, especialmente a agricultura familiar, muitas iniciativas são promovidas pelas instituições que atuam no setor, este trabalho evidencia a necessidade de melhorias na gestão de propriedades agropecuárias, com relevância e foco no desenvolvimento gerencial e sustentável. Todavia os empreendedores rurais podem estar vulneráveis a problemáticas inesperadas que precisam de uma tomada de decisão mais madura e da adoção de ferramentas de controle que promovam mais assertivamente o êxito pretendido no negócio, porém isto requer um processo adequado em face da realidade diversa de maturidade gerencial dos produtores.

Inclusive capacitar a mentalidade do empreendedor sobre esta importância, para elevá-lo a este nível é preciso fazê-lo considerar a propriedade como um negócio que exige gestão para a geração de indicadores de desempenho nas questões organizacional, ambiental e social. Pois comumente as decisões consideradas por este produtor rural estão relacionadas a necessidades cotidianas, e o que mais se tem visto é o crescimento na disseminação de tecnologias que promovem maiores ganhos, competitividade e posicionamento responsável no mercado, acessando assim oportunidades de negócios, certificação, rastreabilidade da produção e agregação de valor aos produtos.



RELISE

Isso requer muito além de um trabalho robusto de consultoria, o produtor também precisa de desenvolvimento para além de estar propenso ao processo de melhoria contínua, ser estimulado a criar, recriar, se reinventar, e isto também requer um rito bem estruturado, no que consiste a atuação integrada dos eixos de gestão e produção. Requerendo assim que a mentalidade e o comportamento do produtor rural sejam criativos e abertos a mudanças, e isto se dá de forma progressiva.

Os indicadores de gestão e produção trabalhados na metodologia de gestão integrada da propriedade rural, sendo avaliados podem contribuir de forma assertiva para o desenvolvimento sustentável através dos negócios rurais atendidos, permitindo que o produtor adote e permita uma mudança na cultura e na gestão do empreendimento. Assim sendo, os negócios rurais que fazem o uso estratégico destes indicadores, poderão contribuir por agirem de forma inovadora e adotando o processo de melhoria contínua na gestão, alcançarão níveis maiores de competitividade e de maturidade para a promoção efetiva do desenvolvimento rural nas realidades que estão inseridos. Estes insumos como dados da informação captada mensalmente são a base fundamental para a jornada da criatividade que o produtor é estimulado a manifestar e assim ter maturidade para incrementar ou ser disruptivo em seu modelo de negócio.

Entendido isto, propõe-se a estruturar esta metodologia de gestão do empreendimento rural, voltado ao desenvolvimento de produtores atendidos no Programa Agronordeste do SEBRAE/RN, através da análise de 200 propriedades rurais distribuídas no RN. Diagnosticando o perfil atual e monitorando os indicadores obtidos mensalmente dos anos de 2019 a 2023. Assim a pesquisa pretende desenvolver a metodologia do uso de ferramentas gerenciais no empreendimento rural, permitindo o desenvolvimento de estratégias para adoção de soluções de inovação e tecnologias que promovam benefícios no desenvolvimento territorial, gerando oportunidades de mercado,



RELISE

melhoria organizacional e impacto positivo no âmbito socioambiental. Para isto, o trabalho traça um perfil deste grupo de produtores atendidos, explica o sistema de gestão adotado, e mensura o impacto e resultados gerados ao longo dos anos, evidenciando o diferencial competitivo e inovador que estes negócios conquistaram, promovendo assim por meio da cultura e gestão da inovação o desenvolvimento territorial.

Tendo em vista a relevância do setor agropecuário no desenvolvimento econômico do RN, como se dá no âmbito da agricultura familiar o uso de indicadores nas perspectivas gerenciais integrados às questões ambientais e sociais, dirigidas pela cultura da inovação - através de pesquisa de campo e questionário estruturado - para diagnosticar a situação atual das propriedades rurais, e como estas podem fomentar a cultura e a gestão da inovação neste segmento ao ponto de promover o desenvolvimento local nos municípios em que estão inseridos os produtores atendidos no Programa Agronordeste do SEBRAE/RN.

Acredita-se que a investigação sobre o desenvolvimento rural na pesquisa proposta terá contribuição no contexto agropecuário, voltado ao público atendido no Programa Agronordeste do SEBRAE/RN dada a sua relevância Estadual e Nacional.

Esta metodologia poderá contribuir buscando identificar as potencialidades e desafios a serem tratados de maneira mais competente e profissional, consolidando uma visão ampla em cada negócio frente aos critérios do estudo, permitindo uma gestão rural voltada ao desenvolvimento da propriedade através da identificação dos indicadores tratados na pesquisa. O empresário rural, utilizando este processo, poderá gerenciar com melhor tempo de resposta na tomada de decisão, mapeando os pontos de maior risco no negócio, posicionar-se com visão de referência nos quesitos inovação, qualidade



RELISE

e sustentabilidade. A pesquisa contribuirá para a evidência dos indicadores, comprovação da eficiência do método parte dos gestores das propriedades.

E o que se pretende fomentar no produtor, é que mais do que nunca inovar não é uma opção. Segundo Drucker (2003), o negócio que não inova na atualidade pode ter que encerrar suas atividades. Gestão da inovação é um processo estruturado e contínuo direcionado para que a empresa gere mais inovação e crie mais valor associado ao conhecimento (Diez, 2010).

Mencionando ainda o contexto digital que o produtor precisa ser inserido, este abre uma riqueza de possibilidades novas para a criatividade, seus métodos e técnicas tradicionais, gerando novas formas de criatividade e exigindo também novas formas de gerir a inovação envolvendo empresa e consumidor.

Ferramentas para criatividade e técnicas para ideação

Entender que no ambiente das propriedades rurais, recursos limitantes e estrutura de aprendizagens são diferentes ao que comumente é encontrado em salas de treinamentos convencionais, e isso exige um esforço para engajamento e condução do experimento.

Quadro 2: Distribuição das publicações que embasam o referencial teórico sobre criatividade e técnicas para ideação

Autores	Abordagem
Alves et al. (2007)	Considera que a criatividade pode ser conceituada como: (i) traços de personalidade individual que facilitam a geração de novas ideias; (ii) processo de geração de novas ideias; (iii) resultados do processo criativo e (iv) meio ambiente propício à criatividade.
Mostert (2007)	Defende que as técnicas e ferramentas da criatividade são facilitadoras no momento de gerar ideias com potencial inovador, além disso, são frequentemente utilizadas com o intuito de reduzir o tempo de incubação das ideias geradas. A aplicação de técnicas ou ferramentas é realizada em sessões programadas com um grupo diversificado de pessoas. Porém, é preciso ter cuidado nas sessões para prevenir possíveis conflitos.
Nemeth (1997)	Diz que a criatividade pode ser definida também, como a capacidade de gerar novas e valiosas ideias para produtos, serviços, processos e procedimentos, quebrando premissas pelo fato de estar olhando sempre fora da caixa.
Bono (1995)	Diz que uma forma de dividir a criatividade é por meio do pensamento lateral e o vertical, a partir do conhecimento do funcionamento do



RELISE

	cérebro humano. O autor define o pensamento vertical como aquele voltado para o lado do raciocínio e o lateral como aquele que utiliza mais criativamente a mente humana.
Hoeller da Silva et. al. (2002)	Diz que a criatividade é uma importante característica das pessoas, que as torna capazes de buscar soluções para problemas que são desafiadores. A inovação como um processo que requer o caminho da descoberta, precisa da introdução do processo criativo e, ao mesmo tempo, da sua potencialização nas etapas mais críticas do desenvolvimento do produto.

Fonte: Diversos autores

Considerando a criatividade como um processo, no qual os indivíduos ou grupos de pessoas são valorizados pela produção de novas ideias, a criatividade pode ser considerada a parte *soft* do processo de desenvolvimento, devido ao nascimento da ideia como fruto da imaginação, para logo ser transmitida com a finalidade de se transformar em um processo *hard* (inovação). No entanto, a ideia nasce para a resolução de um determinado problema, de forma individual ou grupal, para logo ser compartilhada com a organização. Finalmente, quando o processo *hard* inicia, a organização prepara a equipe, realiza o orçamento e planeja o projeto a ser executado (MOSTERT, 2007).

Algumas das ferramentas utilizadas com mais frequência nas organizações, estão relacionadas apresentando conforme suas funcionalidades.

Análise de atributos

Foi desenvolvida por Biondi (1974), ao analisar os atributos, entendendo-se, como tais, as características ou qualidades de um objeto ou de uma pessoa.

Os passos a serem seguidos para a utilização dessa ferramenta são apresentados a seguir: i. Separar as partes do objeto ou problema nos seus menores componentes; ii. Listar atributos, características, especificações ou limitações do objeto ou problema em consideração; iii. Usando Brainstorming, desenvolver uma lista de modificações que poderiam ser realizadas para cada



RELISE

um dos componentes do objeto ou do problema e para cada um de seus atributos (WECHSLER, 1993).

Brainstorming

A ferramenta criada por Alex Osborn (1953) é apresentada por Baxter (2000) como uma 'agitação' de ideias realizadas em grupos, composto por um líder e cerca de cinco membros regulares e outros cinco convidados. Para Schützer e Moura (2001), o brainstorming (em português: tempestade mental) se constitui como um método intuitivo, no qual a ideia aparece de forma repentina como um pensamento consciente e, algumas vezes, suas origens não podem ser descobertas. Os autores apresentam o brainstorming com o objetivo de estimular fortemente a utilização da memória e associações de ideias que não foram consideradas até então, mediante a utilização da dinâmica de grupo. E também expõem que os métodos de tendência intuitiva apresentam três desvantagens: (i) a ideia certa não aparece no momento certo, pois não podem ser forçadas; (ii) as convenções existentes e os preconceitos podem inibir um desenvolvimento original; (iii) problemas na informação podem fazer com que as novas tecnologias e procedimentos não cheguem até o consciente dos projetistas.

Schützer e Moura (2001) apresentam o brainstorming com o objetivo de estimular fortemente a utilização da memória e associações de ideias que não foram consideradas até então, mediante a utilização da dinâmica de grupo. A dinâmica de grupo tem o efeito de desinibir os integrantes do grupo, facilitando o intercâmbio de ideias e sua associação, compartilhando seu conhecimento e criatividade em um ambiente aberto e não crítico, sendo esse seu ponto positivo (KING; SCHLICKSUPP, 1999).



RELISE

Brainwriting 635

O brainstorming deu origem ao método brainwriting, ou 635, desenvolvido por Rohrback (1969). O método precisa de seis participantes, sendo que cada um deles escreve três possíveis ideias para solucionar determinado problema. Após um tempo, o participante passa a ficha para outro que seguirá o mesmo processo até chegar ao último participante. Daí o nome 635, seis participantes, três soluções e cinco minutos. No final os participantes fazem uma avaliação das ideias definindo quais serão implementadas.

Segundo Schützer e Moura (2001), o método 635 apresenta as seguintes vantagens em comparação com o brainstorming: (i) uma boa ideia pode ser desenvolvida de forma sistemática; (ii) é possível rastrear o desenvolvimento da idéia; (iii) o problema de liderança do grupo dificilmente ocorre.

Sua desvantagem é a redução da criatividade pela individualidade, que leva ao isolamento dos participantes e à perda da utilização da dinâmica do grupo.

O fortalecimento do empreendedorismo rural permite identificar problemas e oportunidades do setor e desenvolver como forma de oportunidades de negócios, soluções benéficas para o ecossistema envolvido e a sociedade em geral. O produtor rural pode oferecer serviços, vender produtos, prestar consultoria, criar aplicativos ou software de auxílio à lavoura etc. Por isto, reforça-se a relevância da discussão da temática sobre esta abordagem. Tornando imprescindível o uso das ferramentas apresentadas para ações de engajamento e construção da sucessão familiar rural.

A zona rural do Brasil, especialmente o contexto apontado no Rio Grande do Norte possui um cenário que pode ser ainda mais aproveitado estrategicamente para o engajamento de jovens, especialmente aqueles que nasceram e cresceram nesta região. Ofertar capacitações e imersões que



RELISE

apliquem estas ferramentas de ideação poderá mostrar as diversas possibilidades de geração de inovações sobre os novos rumos que a atividade rural poderá operar, mencionando com muita relevância a expansão e integração das universidades e de escolas técnicas com este público. Hoje, com o crescimento da agricultura de precisão e o aprimoramento da conectividade entre territórios distantes e os centros urbanos, muitos estudantes e empreendedores se aproximam da agropecuária para aproveitar seu potencial emergente. Os resultados da aplicação destas técnicas de criatividade permitem, por exemplo, a estruturação de soluções tecnológicas que preveem mudanças climáticas, auxiliam na vigilância mais ampla e facilitada das propriedades, aumenta a produtividade nas tarefas, como alimentar os animais e permitem que os produtores a terem uma rotina de trabalho mais profissional e eficiente.

Framework Criativo CRALVES

O Framework criativo, desenvolvido pelo professor e designer Cristiano Alves, coordenador do LOGO/UFSC - Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina -, aborda dentre diferentes técnicas de criação, o Design Thinking, faz uso do método de geração de ideias 6-3-5 (seis pessoas e seis rodadas de ideias; três ideias por pessoas em cada rodada e cinco minutos por rodada) e o método dos seis chapéus para geração de ideias, além de outras aplicações. Para a execução do Framework Cralves, um grupo interdisciplinar de seis colaboradores tem três etapas para sugerir/propagar ideias, e discutir suas validações em formato de brainwriting. Na primeira etapa existe a identificação da empresa ou negócio a ser trabalhado e geração de ideias, a etapa seguinte é relativa às características qualitativas com foco nas pessoas e geração de ideias, na terceira existe a busca por modos de ativação das ideias geradas e simulação de cenários (SOARES et al., 2021).



RELISE

METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica por meio de consulta a base de dados dos periódicos da CAPES e Google Acadêmico, entre os dias 01 de maio de 2023 e 26 de junho de 2023, utilizando as palavras-chave: "inovação em negócios rurais" e "ferramentas e técnicas de criatividade ou ideação".

Em seguida, foi utilizado o Framework de Inovação Cralves, cuja aplicação aconteceu de modo presencial no dia 01 de junho de 2023. A aplicação do Framework aconteceu em três etapas: empresas, clientes e ativação, conforme quadro 3.

O framework foi aplicado para três grupos de seis pessoas, 18 participantes com idades entre 30 a 50 anos e de diferentes áreas de atuação e expertises. Para sua aplicação foram utilizados materiais de papelaria conforme quadro da plataforma Miro. O tempo total da jornada de aplicação foi de sete horas.

Quadro 3: Etapas de aplicação do Framework Criativo

Etapa	Ação
Empresa	Apresentação do modelo de negócio "Programa Agronordeste" e dores da gestão do projeto, mapeamento das atividades centrais da empresa – mediante relato, valores da empresa e as atividades principais que se alinham a estes, ações de ativação.
Clientes	Definição das personas e jornada do cliente
Ativação	Foi feito o descarte de ideias, relacionou-se as ideias e as dores que sanavam, e a relação das ideias acerca da dificuldade e facilidade de aplicação e por fim, a aplicação da dinâmica dos seis Chapéus de Edward Bono

Fonte: Os autores (2023)

Na Etapa 01 - Empresa: apresentação do modelo de negócio "Programa Agronordeste" e dores da gestão do projeto, mapeamento das atividades centrais da empresa – mediante relato, valores da empresa e as atividades principais que se alinham a estes, ações de ativação. Nesta etapa foi criada uma narrativa simulando uma empresa do mercado trazendo uma perspectiva de desejo por ampliação no mercado, apontamento de gargalos operacionais como



RELISE

limitação dos sistemas operacionais, necessidade de seleção de clientes para adesão ao atendimento, e dificuldades sobre a execução física dos consultores de campo que precisam se deslocar em ambientes de grande risco.

Na Etapa 02 – Clientes: definição das personas e jornada do cliente. Diante dos diversos perfis que são visitados atualmente no agendamento dos atendimentos, cada grupo estruturou o perfil comumente encontrado, e o segundo focado no perfil ideal que teria maior potencial de geração de resultados conforme a filosofia do Programa.

Na Etapa 03 – Ativação: Foi realizado o descarte de ideias, relacionou-se as ideias e as dores que sanavam, e a relação das ideias acerca da dificuldade e facilidade de aplicação. Obteve-se ideias de abordagem inovadora que serão consideradas no plano de ação estratégico para a gestão do projeto e outras ideias que dada a complexidade e limitação do poder de decisão do gestor e perfil da instituição, não permitem a execução. Independente da efetivação da ideia, os participantes sinalizam extrema satisfação por permearam suas análises técnicas para além do conhecimento requisitado em campo, e terem feito diversos exercícios de ideação que os fomentaram a se apropriarem ainda mais do escopo do projeto, e por fim, a aplicação da dinâmica dos seis Chapéus de Edward Bono. Essa ação permitiu uma simulação da consistência e defesa das ideias, bem como promover mais interação e sinergia do grupo em relação ao objetivo proposto da aplicação e ao final espontaneamente declaram valorização e fidelidade ao projeto.



RELISE

DISCUSSÃO E RESULTADOS

Apresentação do modelo de negócio “Programa Agronordeste” e dores da gestão do projeto

Na etapa 01 do framework criativo (Empresa), o gestor do Programa Agronordeste fez uma abordagem do projeto como se fosse uma empresa de mercado e as dores da gestão do projeto. O Agronordeste é um projeto de atendimento direto a produtores rurais por meio de transferência tecnológica e gerencial em consultorias de campo. O objetivo neste momento foi explorar ao máximo por meio de questionamentos, quais gargalos, oportunidades e potencialidades que o modelo de negócio permite explorar.

Mapeamento das atividades centrais da empresa

Com base no relato do gestor do projeto, a abordagem foi feita de modo enfático e claro a fim de provocar uma reflexão se estes fatores estão efetivamente perceptíveis para os demais atores do projeto (clientes e consultores). A narrativa desenvolvendo o projeto em formato de modelo de negócio permitiu que participantes realizassem um levantamento de todas as atividades centrais contemplados na operação, e se isto também está bem sinalizado na estratégia de comunicação para todas as partes envolvidas. Cada componente realizou esta contribuição individualmente, e passado o tempo de 20 minutos, puderam socializar entre si e organizar e selecionar as seis principais coisas essenciais ao negócio para geração de valor junto ao cliente e aumento da vantagem competitiva, em novo desafio deixaram somente quatro atividades centrais. Este momento permitiu uma grande interação entre as pessoas e gerou um clima ainda mais amistoso para participação ativa de todos.



RELISE

Benchmarking de valores

Esta pesquisa de boas práticas permitiu que os participantes “saíssem do quadrado rural” e visualizassem outros negócios que possuem um excelente desempenho na comunicação dos seus valores junto à sociedade e ao cliente. No exercício foi provocado sobre como podemos trazer essas soluções para o contexto e realidade do Programa Agronordeste e como estrategicamente os esforços podem ser direcionados a partir da reflexão.

Ações de ativação

Partindo das quatro atividades centrais selecionadas por cada grupo, este exercício permitiu o levantamento das ações de ativação que a empresa poderia adotar para efetivar essas atividades. Este momento foi uma fase de muitas contribuições especialmente de esforços ainda não considerados na gestão do projeto, e forneceram muitos insumos para a estruturação posterior de um plano de marketing para os meses restantes do ano.

No framework original, a próxima ferramenta seria a geração de ideias com o método 635. Nesta aplicação seis pessoas, geram três ideias em cinco minutos. Com base na vivência em sala de aula, onde esta fase é aplicada duas vezes, percebeu-se que ela poderia ser mais rica e assertiva após a vivência da construção das personas e suas jornadas. Pois na segunda rodada do 635, as ideias basicamente foram repetidas e os participantes já se sentiam gastos no processo, gerando pouco resultado efetivo. Assim sendo, a Etapa 02 – Clientes foi iniciada.

Personas e jornada do usuário

A aplicação da ferramenta de criação de personas provocou os participantes a refletirem sobre o cliente real do projeto, e a elaboração do perfil desejado e ainda não alcançado. Isto permitiu com que a abordagem fosse



RELISE

produtiva no aspecto de entender melhor o cliente atual, e como o projeto precisa se reposicionar para alcançar clientes com maior ticket médio e com capacidade de investimento para alavancagem do negócio e conseqüentemente dar mais visibilidade acerca do êxito do produtor que efetivamente é atendido pelo programa. Após a apresentação das personas e jornadas os participantes vivenciaram a etapa da efervescência das ideias com o método 635.

Geração de ideias – Método 635

Diante de tantos insumos valiosos para o processo criativo: atividades da empresa, valores, ativações e público-alvo, ficou muito assertivo o processo e a vivência da aplicação desta fase. O que permitiu otimizar o tempo, onde os seis participantes produziram três ideias a cada três minutos, no modelo original o tempo sugerido é de cinco minutos para a rodada. Ao final do circuito de 30 minutos, cada um dos três grupos conseguiu gerar 108 ideias, 18 em cada quadro dos participantes, totalizando 324 ideias e ao final do processo 30% delas foram identificadas como aptas para implementação no curto prazo, e estruturadas em plano de ação para 2023.

Uma nova rodada de 25 minutos foi iniciada para apresentação interna das ideias, cada pessoa escolheu suas três melhores ideias e ao final de todas, o grupo escolhia as três melhores para serem apresentadas. Em seguida foi iniciada a etapa 3 – Ativação. Aqui foi realizado outro ajuste a fim de otimizar a aplicação e dar maior assertividade à produção do framework. Como os participantes já haviam selecionado as melhores ideias de cada grupo, suprimiu-se a etapa do desapego de ideias e iniciou-se o momento do relacionamento das ideias com as dores atendidas e a análise sobre sua aplicação.

Da totalidade de 324 ideias geradas foi verificado que 80% são muito inovadoras e aplicáveis à realidade do projeto, porém que precisam de fato ser classificadas como aptas para aplicação no curto, médio e longo prazo e se



RELISE

serão executadas de forma parcial ou completa. Esta geração de conteúdo poderá gerar uma ampliação da presença institucional do SEBRAE e maior posicionamento do Programa Agronordeste internamente, e para clientes, prestadores e parceiros estratégicos.

Nesta fase os participantes demonstraram muita fluidez para sugerir suas ideias, até mesmo aquelas consideradas absurdas que fugiam do escopo atual da atuação. Diversas ideias foram geradas com esta aplicação com abrangência específica e transbordante a outros projetos da Unidade responsável pelo Programa Agronordeste, contribuindo para que o projeto possa beneficiar os produtores rurais por meio de ações aumentem a eficiência dos negócios e, ainda gerar mais resultados para os técnicos prestadores de serviço no atendimento direto.

As novas ideias trouxeram uma abordagem de desenvolvimento econômico e territorial, apoiando diversas comunidades rurais, permitindo o fortalecimento de parcerias institucionais e ainda a proposição de métodos e técnicas para potencializar as soluções propostas pelo projeto. Gerando assim maior valor agregado para a captação de produtores com melhor perfil para o resultado estratégico do programa, melhorando o viés socioambiental, promovendo também a evidência da qualidade técnica dos consultores prestadores de serviço.

Ideias x dores + facilidades e dificuldades

Nesta vivência os participantes executam uma avaliação sobre as ideias que mais atendiam as dores dos clientes e em seguida elencaram as soluções apontando quantas dores sanavam, as facilidades e dificuldades de aplicação, e se eram para curto, médio ou longo prazo. No caso do Agronordeste, no recorte dos 30% das principais ideias consideradas aptas para o curto prazo solucionam as três principais dores: ativação da marca, ampliação da percepção da proposta



RELISE

de valor do projeto e divulgação dos indicadores de transformação nos produtores atendidos. As demais ideias foram consideradas 20% de médio prazo, e 50% que estão em instâncias maiores que exigirão articulações com a alta direção.

Dinâmica dos seis Chapéus de Edward Bono

Este momento foi surpreendente no tocante a performance que os participantes adotaram. A proposta consiste em que os participantes assumam um personagem a fim de colocarem a prova a ideia escolhida pelo grupo dentre as três melhores. Para os participantes foram distribuídos os seguintes papéis: 01 O Racional – Não opina, apenas expõe os fatos sobre o tema; 02 Emoções – É sentimental, passional e não racional; 03 Negativo – Só vê o lado ruim das coisas, advogado do diabo mesmo; 04 Otimista – Só vê o lado bom das coisas; 05 Criativo – Viaja, louco, quebra as regras e inova mesmo; 06 Organizador – Media a mesa e observa se todos estão seguindo seus papéis. Após o tempo de simulação em grupos, os participantes fizeram questão de simular a cena com todos os personagens, o que gerou mais engajamento e interação com os grupos.

Com esta experiência do framework foi possível verificar que a atividade possibilita criar empatia da equipe, aumentar o engajamento nas discussões e produção de conteúdo relevante, estimulando grandes níveis de criatividade dos participantes, quando que em reuniões convencionais isto não é tão natural. Encerrando a aplicação foi aberto o canal para os que desejaram expressar como se sentiram durante a jornada e sobre os ganhos gerados. Todos os participantes fizeram questão de contribuir e foram unânimes sobre como a dinâmica foi atraente, imersiva e produtiva. Apontaram sobre ser uma das melhores formas de extrair ideias e apontamentos pertinentes para um planejamento estratégico e revisão do propósito de qualquer organização. Ainda



RELISE

reforçaram que seria muito oportuno aplicar em outra ocasião com todos os consultores de campo que estão envolvidos no Programa. Todo o conhecimento gerado no processo de aplicação do framework Cralves, foi assertivo na validação da proposta de valor do projeto e direcionou sobre como podemos gerar uma melhor percepção na visão do produtor atendido, segmentar os perfis de clientes por maturidade e engajamento, e ainda formatar outros produtos dentro do programa para alcance de outros públicos interessados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do Framework Cralves foi feita com pequenos ajustes acerca do tempo ofertado e alguns fluxos apontados a fim de permitir maior fluidez na sequência lógica da produção das ideias. A ferramenta se mostra como um modelo dinâmico e produtivo para condução de grupos para avaliação e construções de novos projetos, seja em ambiente de negócios ou projetos de outros segmentos, ela permite que os envolvidos na vivência consigam explicar as dores reais na realização das ações, do contato direto com clientes e parceiros, e assim todas as proposições se tornam assertivas e válidas na discussão do processo criativo.

Assim sendo, o framework apresenta-se como uma metodologia para a geração de valor no desenvolvimento de modelos de negócio, por proporcionar um ambiente favorável e interativo aberto ao desenvolvimento de soluções, permeando diversas temáticas além do tema principal.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M.; FLEITH, D. d. Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília. 19 (1), pp. 001-008. jan/abr 2003.

ALVES, J.; MARQUES, M. J.; SAUR, I.; MARQUES, P. Creativity and innovation



RELISE

through multidisciplinary and multisectoral cooperationa. **Creativity and Innovation Management**. Oxford-United Kingdom. 16 (1), pp. 27-37. 2007.

AMABILE, T. M. Motivating Creativity in Organization: On doing what you love and loving what you do. **California Management Review**. Berkeley California. 40 (1), pp. 39-58. Fall 1997.

BASSET-JONES, N. The paradox of diversity management, creativity and innovation. **Creativity and Innovation Management**. Oxford-United Kingdom. 14 (2), pp. 169-175. 2005.

BARAÑANO, A. M. **Gestão da Inovação Tecnológica: Estudo de Cinco PMEs Portuguesas**. Revista Brasileira de Inovação Volume 4 Número 1 Janeiro / Junho 2005.

BERGERMAN, M. **Inovação como instrumento de geração de riqueza no Brasil: o exemplo dos institutos privados de inovação tecnológica**. In: **Parcerias Estratégicas**. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. v20. 2005.

BJÖRKMAN, H. Design dialogue groups as a source of innovation: factors behind group creativity. **Creativity and Innovation Management**. Oxford-United Kingdom. 13 (2), 97- 108. 2004.

BONO, E. d. **O pensamento lateral na administração**. São Paulo: Saraiva.1995.

CALANTONE, R.; GARCIA, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**. Oxford-United Kingdom 19 (2), pp. 110-132. 2002.

CANTISANI, A. Technological Innovation Process Revisited. **Technovation** 26 (11), pp. 1294-1301. 2006.

DIEZ, Alfonso. **La Gestión del conocimiento y los procesos de innovación, Encuentros Multidisciplinarios**. No. 36, Vol XII, 2010. p 56-64

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DREJER, A. Organisational learning and competence development. **The learning organization**. North Carolina State University. 7 (4), pp. 206-220. 2000.



RELISE

183

DROGE, C.; CALANTONE, R.; HARMANCIOGLU, N. New product success: Is really controllable by managers in highly turbulent environments? **Journal of Product Innovation Management**. Oxford-United Kingdom. 25 (3), pp. 272-286.2008.

HOELLER da SILVA, C; BET, C. N.; ULBRICHT, V. R. **A influência da criatividade no design gráfico**. In: XIV Congreso Internacional de Ingeniería Gráfica. Santander, España – 5- 7 junio de 2002.

KING, B.; SCHLICKSUPP, H. **Criatividade: uma vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999.

LOVERAS MACIÁ, Joaquím. **Creatividad para la innovación y la complejidad de los productos industriales**. **Encuentros Multidisciplinares**, No. 29, Vol X, jan-abril, 2008.

MALAKATE, A.; ANDRIOPOULOS, C.; GOSTI, M. Assessing Job Candidates' Creativity: Proposition and Future Research Directions. **Creative and Innovation Management**. Oxford-United Kingdom. 16 (3), pp. 307-316. 2007.

MOSTERT, N. M. Diversity of the Mind as the Key to Successful Creativity at Unilever. **Creativity and Innovation Management**. Oxford-United Kingdom. 16 (1), pp. 93-100. 2007.

NEMETH, C. J. Managing Innovation: When less is more. **California Management Review**. Berkeley California. 40 (1), pp. 59-74. 1997.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **MANUAL DE OSLO - Manual de orientações gerais sobre inovação**, 2005.

PMI - Project Management Institute. **PMBOK - The guide to the project management body of knowledge**. (4a. ed.). Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, 2008. PINTEC 2008.

SANDBERG, B. Enthusiasm in the development of radical innovation. **Creativity and Innovation Management**. Oxford-United Kingdom. 16 (3), pp. 265-273. 2007.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Ed. Globo, 2003.



RELISE

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura. 1961.

SCHÜTZER, K; MOURA, A. Á. **Métodos gerais para Encontrar e avaliar soluções** (Vol. Julho). São Paulo: Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Santa Bárbara d'Oeste. 2001.

SCHWEIZER, T. S. The psychology of novelty-seeking, creativity and innovation: neurocognitive aspects within a work-psychological perspective. **Creativity and Innovation Management**. Oxford-United Kingdom. 15 (2), pp. 164-172. 2006.

SOARES, Judson Joris da Silva et al. Gestão da criatividade aplicada a um modelo de negócios voltado para gestão de contratos. In: CARVALHO, Luísa Cagica (org.). **V International Forum on Management**. Setúbal: Ifm Book, 2021. Cap. 3. p. 192-212.

TORRE, Saturnino de la, **Creatividad cuántica. Uma mirada transdisciplinar**. In: Encuentros Multidisciplinares, nº 28 , vol. X, Enero – Abril 2008. p. 5-21.

WECHSLER, S. **Creatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas: Psy. 1993.

XU, F.; RICKARDS, T. Creative Management: A predicted Development from Research into Creativity and Management. **Creative and Innovation Managemen**. Oxford-United Kingdom. 16 (3), pp. 216-228. 2007.