

O **espaço figital**, onde o físico é expandido pelo digital e orquestrado pelo social, demanda nova maneira de criar, gerir e evoluir negócios. Nesse contexto, as **colaborações criativas** vêm assumindo um papel essencial nas tomadas de **decisões estratégicas, táticas e operacionais**. apresentamos a plataforma **strategie.digital**, instrumento de transformação de culturas organizacionais tradicionais em **dialógicas**.

Palavras-chave: transformação estratégica, colaborações criativas, processos decisórios, negócios digitais.

INTRODUÇÃO

Todos os mercados estão em transição para o **espaço figital** [1], um conjunto de dimensões em que os artefatos físicos (infraestrutura, edifícios, objetos etc.) são potencializados por artefatos digitais (softwares), sempre articulados e orquestrados por arranjos sociais (pessoas, grupos, organizações etc.).

A ideia do espaço figital se consolida ao mesmo tempo que organizações antes ancoradas na dimensão física, com algum suporte de **plataformas digitais de interação**, descobrem que os **mecanismos** que habilitam a **colaboração** de pessoas no dia a dia talvez não nunca tenham sido adequados.

Entende-se, na perspectiva do figital, que quem vai se transformar de forma competitiva, escalável e sustentável não serão as empresas com mais recursos físicos,

financeiros e humanos, mas as que conseguirão **decidir** de forma mais ágil e **rápida**, adaptativa, em **redes de colaboração criativa**.

Assim, são as **organizações orientadas a colaborações criativas**, resultado da transição socioeconômica-cultural de negócios orientados a decisões hierarquizadas verticalmente para negócios orientados ao **debate dialógico, contínuo e incremental**, que instaura a inteligência coletiva.

Neste documento, apresentamos os principais tipos de **colaboração criativa**, suas aproximações aos diversos espaços das organizações, seus limites e suas possibilidades para, finalmente, apontar caminhos, usando a plataforma **strategie.digital**, de como incorporá-las a cada tipo de negócio.

COLABORAÇÕES CRIATIVAS

O espaço-tempo digital instaurou uma série de possibilidades de colaborações criativas. Agrupamos essas possibilidades em três grandes classes: as criativas para construção de **artefatos físicos**, as para construção de **artefatos digitais** e as para construção de **artefatos sociais**.

Colaborações criativas para **construção de artefatos físicos** acontecem quase sempre de maneira presencial e síncrona, com pessoas colaborando umas com as outras, focadas nos aspectos materiais (infraestrutura, edifícios, objetos etc.), o que gera resultados de igual natureza.

Já a **construção de artefatos digitais** normalmente acontece a partir de sistemas de edição compartilhada de arquivos digitais dos mais diversos tipos, desde simples documentos de texto, imagens, vídeos e links até sofisticados softwares de gestão de projetos.

As que tratam da **construção de artefatos sociais** (construtos abstratos resultantes de discursos e práticas sociais, por exemplo, leis que regulam determinados comportamentos sociais) no espaço-tempo físico podem ocorrer de maneira síncrona, com as pessoas presentes no mesmo ambiente, e quase sempre usando a oralidade, ou de maneira assíncrona, quase sempre por meio da escrita.

No espaço-tempo digital, colaborações criativas para construção de artefatos sociais ocorrem cada vez mais **por meio de artefatos**

digitais, em eventos síncronos, como salas de videoconferência, e assíncronos, no uso de aplicativos de mensagens de texto. Este documento trata especialmente deste tipo.

TIPOS DE COLABORAÇÕES CRIATIVAS PARA CONSTRUÇÃO DE ARTEFATOS SOCIAIS

Artigo publicado em janeiro de 2022 pela Mckinsey [2] aponta o excesso de **interações desordenadas** como o desafio para as organizações que almejam explorar a **colaboração** produtiva, verdadeira e **criativa**, com a velocidade e assertividade necessárias para o sucesso dos negócios; **três tipos** são apontados como críticos:

- » para **tomada de decisões**, complexas, incertas ou de rotina;
- » para criar **soluções criativas**; sessões de inovação e atividades de rotina; e
- » **compartilhamento de informações**; comunicação unidirecional e bidirecional.

		Propósito	Características	Resultados
Tomada de decisões	complexas	tomar grandes decisões do negócio	debates intensos de alto nível para decisões extremamente relevantes para o negócio	decisões para questões complexas com definição de ações
	simples	tomar decisões do dia a dia do negócio	decisões simples como aprovação de protocolos conhecidos	decisões de rotina da organização
Soluções criativas	de inovação	criar novos produtos ou serviços	longas sessões de brainstorming para identificar e propor novos produtos ou serviços	soluções para oportunidades inovadoras
	de operação	definir ações do dia a dia do negócio	reuniões rápidas de planejamento de atividades	considerações sobre as ações e próximos passos
Compartilhamento de informação	unidirecional	informação monológica	informações onde não se espera feedbacks	as pessoas tomam conhecimento da informação
	bidirecional	informação dialógica	informações que devem ser debatidas com as pessoas	as pessoas questionam a informação

Além dos três tipos propostos pelos autores, identificamos, a partir de nossas experiências com a plataforma *strategie* em mais de uma centena de projetos de colaboração criativa, um **quarto tipo** de colaboração criativa, que chamamos de **aprendizagem coletiva**. São ações de colaboração em que um grupo de pessoas tem como propósito aprender sobre determinado escopo de conhecimento.

Fonte: adaptação do quadro comparativo publicado no artigo da McKinsey.

Aprendizagem coletiva	prática	aprender uma atividade prática	debates em torno de uma prática	as pessoas aprendem uma atividade prática
	teoria	aprender um conceito teórico	debates em torno de uma teoria	as pessoas aprendem um conceito teórico

Quadro 2 Quadro com o quarto tipo de colaboração criativa, acrescido aos da McKinsey

DINÂMICAS DE COLABORAÇÃO CRIATIVA PARA CONSTRUÇÃO DE ARTEFATOS SOCIAIS

Em artigo publicado em abril de 2021, Slava Shestopalov [3] aponta os caminhos para entendimento do que o autor denomina da anatomia de workshops de *design thinking*. Uma espécie de lista básica de atividades que garantem a colaboração efetiva e criativa em uma sessão de design.

Nesse trabalho, o autor resume o processo de colaborar criativamente com base nos princípios de design propostos por John Chris Jones na década de 1960. Divergir para propor e convergir para escolher alternativas, a partir de um conjunto de dinâmicas que, se aplicadas, estimulam o trabalho dialógico.

DINÂMICAS DE DIVERGÊNCIA

O objetivo da etapa da divergência é criar um panorama de possibilidades por meio de uma dinâmica colaborativa, em que o time levanta hipóteses para tratar os problemas tematizados e se engaja em debates para selecionar dentre as melhores alternativas propostas.

DINÂMICAS DE CONVERGÊNCIA

A fase de convergência tem o propósito inverso à fase de divergência; a meta aqui é reduzir o número de alternativas a partir de critérios e parâmetros objetivos e subjetivos, como indica Shestopalov, estimulando o espaço decisivo a todos os participantes da rede de colaboração criativa.

	Dinâmicas	Propósito	Características	Resultados
Divergência	compartilhar hipóteses	difundir as propostas das pessoas em rede	grandes listas de hipóteses com diferentes visões isoladas	lista de hipóteses pouco maduras
	debater hipóteses	argumentar a favor e contra as hipóteses compartilhadas pela rede de colaboração criativa	aprofundamento do entendimento das diferentes visões das pessoas da rede e mesclagem de visões em novas hipóteses	aprofundamento das hipóteses
Convergência	selecionar hipóteses	indicar as hipóteses preferidas da rede de colaboração criativa	mecanismos de votação que indiquem as hipóteses mais relevantes para a rede	lista das hipóteses preferidas das pessoas
	escolher hipóteses	definir a[s] hipótese[s] aprovada[s] pelas pessoas da rede	mecanismos de validação das escolhas das pessoas	hipótese[s] aprovada[s] pelas pessoas da rede

PLATAFORMA DE COLABORAÇÃO CRIATIVA PARA CRIAÇÃO DE ARTEFATOS SOCIAIS

A pandemia da covid-19 levou milhões de pessoas e organizações, de uma hora para outra, a trabalhar de maneira remota, o que trouxe para suas rotinas diárias o uso de um conjunto de plataformas, meio a uma rede de pessoas. Essa aceleração transformou o cotidiano e as relações no ambiente corporativo.

Nos dois artigos referenciados anteriormente, os autores citam tipos de plataformas que as organizações vêm adotando, o que é detalhado em artigo recente da *PC Magazine* [4]. Analisamos e classificamos essas e outras plataformas colaborativas, segmentando-as em quatro tipos, conforme quadro a seguir.

Quadro 3 Quadro-resumo adaptado do artigo de Shestopalov com dinâmicas de divergência e convergência

	Características
Lousas digitais Miro – Mural – Jamboard	A colaboração nesse tipo de plataforma normalmente ocorre por meio de <i>post-its</i> digitais, onde as pessoas escrevem e compartilham suas contribuições. Na fase de divergência, essas plataformas costumam estimular muito mais a ação de propor hipóteses do que de debatê-las. Na fase de convergência, essas plataformas usam mecanismos explícitos de agrupamento para selecionar e sistemas de votação para escolher hipóteses.
Salas de videoconferência Meet – Zoom – Butter – Teams	As colaborações em salas de videoconferência ocorrem a partir de debates orais, exigindo desenvoltura das pessoas para tomar o turno. Colaborações realizadas nessas plataformas tendem a ser controladas por uma parcela reduzida do grupo de pessoas oralmente mais hábeis. Há redução na colaboração criativa (propor, debater, selecionar e escolher hipóteses a um subgrupo das pessoas que deveriam estar colaborando).
Mensagens instantâneas Slack – Messenger – WhatsApp – Discord – Telegram	A colaboração ocorre a partir de mensagens de texto, de um para um ou, na grande maioria dos casos, em grupos temáticos. Colaborações costumam evoluir de maneira orgânica e desordenada, muitas vezes as fases de divergência e convergência se misturam. Debate e seleção de hipóteses são prejudicados por conta do registro linear cronológico não estruturado e fragmentado.
Gerenciamento ágil Trello – Jira – Breeze – Notion (Cards)	A colaboração acontece por meio de cards com descrição de tarefas a serem realizadas pelas pessoas que participam de grupos de projetos. Normalmente, a colaboração aqui é bastante reduzida, limitando-se a poucas questões orientadas a outras pessoas sobre as tarefas que devem realizar. A fase de divergência torna-se restrita enquanto a fase de convergência limita-se às escolhas de quem executará as tarefas registradas nos cards.
Editores de informação compartilhada Notion – Google Docs	A colaboração acontece na edição de texto de forma compartilhada, de um ou mais documentos; os participantes têm acesso de visualização e edição. A visão hierárquica e relacional entre os itens se dá de forma sequencial, com um item após o outro, limitando a colaboração. Na fase de divergência, o conteúdo é espalhado pelo documento, dificultando a clusterização característica da fase de convergência.

STRATEGIA.DIGITAL

Foi pensando na demanda cada vez maior por processos colaborativos em diferentes ambientes e organizações que desenvolvemos **strategia.digital**, uma plataforma para dar suporte à rede de pessoas em diferentes tipos de colaborações criativas, a partir de dinâmicas estruturadas de **divergência** e **convergência** [5].

Quadro 4

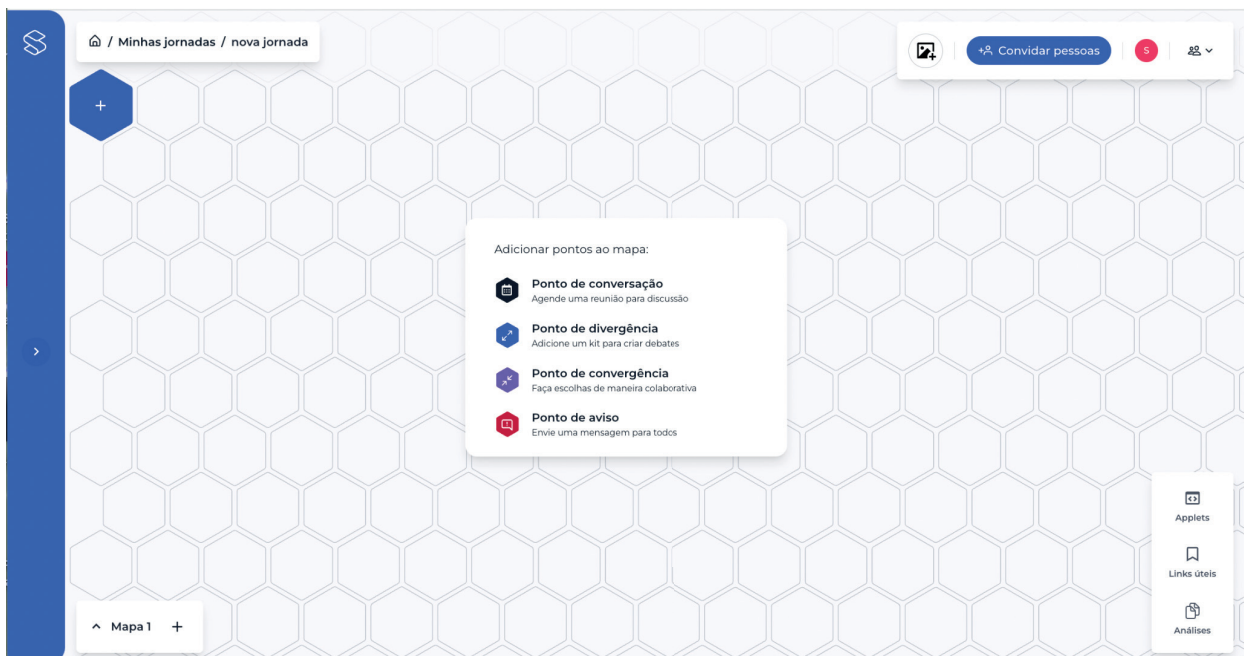
Classificação das

Fonte: elaborado pelos autores.

JORNADAS DE COLABORAÇÃO CRIATIVA EM STRATEEGIA.DIGITAL

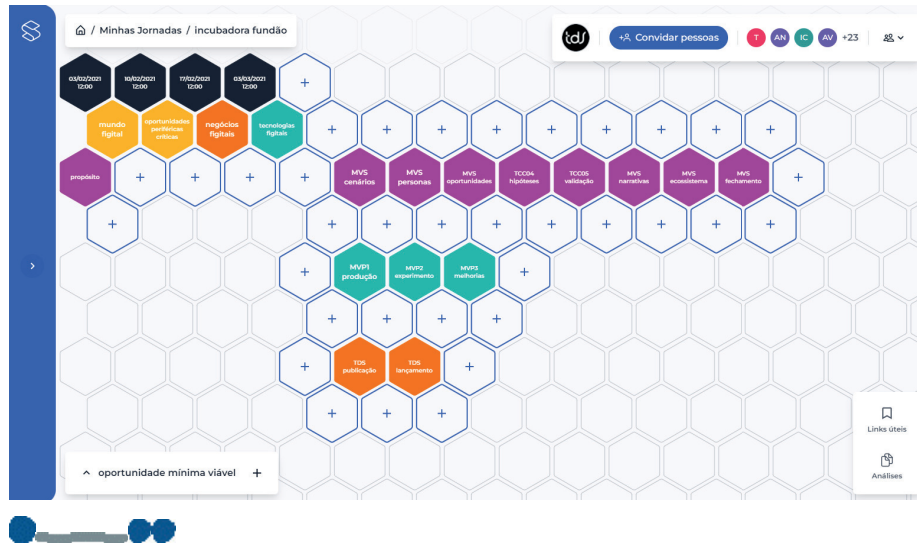
Por princípio, as **colaborações criativas em estrategia.digital** são realizadas de maneira **remota**, em encontros síncronos e atividades assíncronas, a partir da participação em **jornadas dialógicas**, em que a criação iterativa e incremental tem como suporte **mapas estruturadores** (Figura 1).

Figura 1 Pontos no mapa de uma jornada de colaboração criativa em estrategia.



Nelas, é possível inserir **pontos de interação no mapa** (Figura 2); os **de conversação**; agendar encontros síncronos; **de divergência**; possibilitar proposição, debate, concordância e seleção de hipóteses; **de convergência**, para validação de escolhas; e **de aviso**; para envio de mensagens.

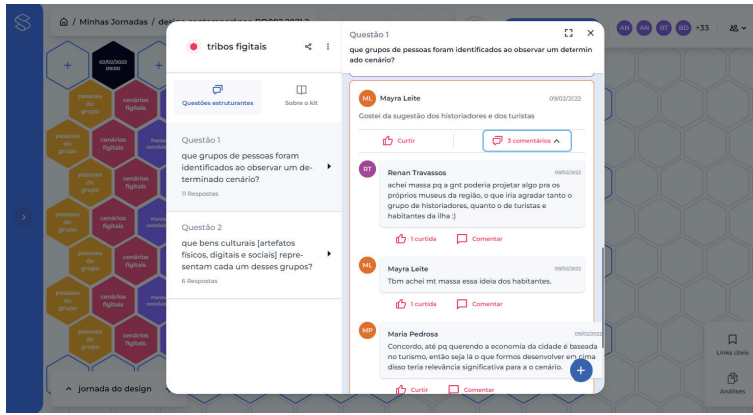
Figura 2 Pontos em jornada de colaborações criativas.



Os pontos de conversação determinam os encontros síncronos; **pontos de divergência** reúnem **questões estruturantes** e referências para o debate; **pontos de convergência** são inseridos para selecionar e validar hipóteses por meio do índice de consenso; **pontos de aviso** alinham informações entre participantes.

Com os pontos inseridos no mapa, o administrador da jornada pode convidar **pessoas**, formando uma **rede de colaboração criativa**. Nas redes, pessoas podem assumir dois papéis: os **membros**, que podem colaborar nos debates dialógicos; e os **mentores**, que podem, além de colaborar, editar mapas e convidar participantes.

DINÂMICAS DE COLABORAÇÃO CRIATIVA EM STRATEEGIA.DIGITAL



O processo de colaboração começa a partir de um **ponto de divergência**. Ao acessar o ponto, as pessoas são levadas a **propor as hipóteses**, depois a **debater as proposições** (Figura 3), sempre de forma escrita, para evitar vantagem aos que são oralmente mais desenvolvidos [6], curtindo aquelas que consideraram mais relevantes para cada questão estruturante.

Ao final de cada divergência, o administrador da jornada ou mentor pode optar por criar um ponto de convergência, para medir o consenso do grupo (Figura 4). Ele **seleciona, então, as hipóteses** mais relevantes e **as coloca para acreditação** por cada participante.

Figura 3 Pessoas debatendo hipóteses no ponto de divergência.

Figura 4 Pessoas acreditando hipóteses no ponto de convergência.

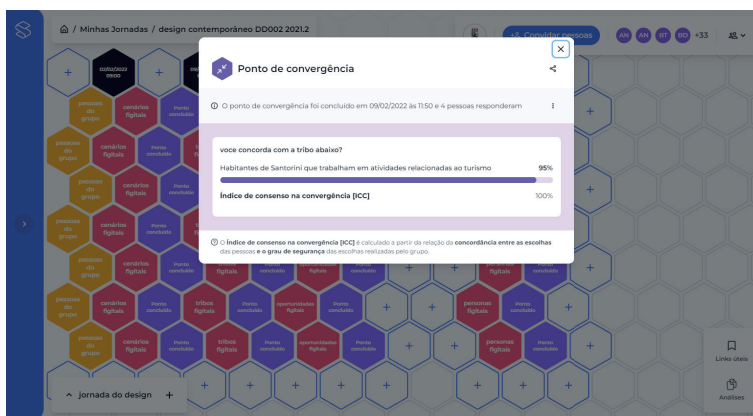
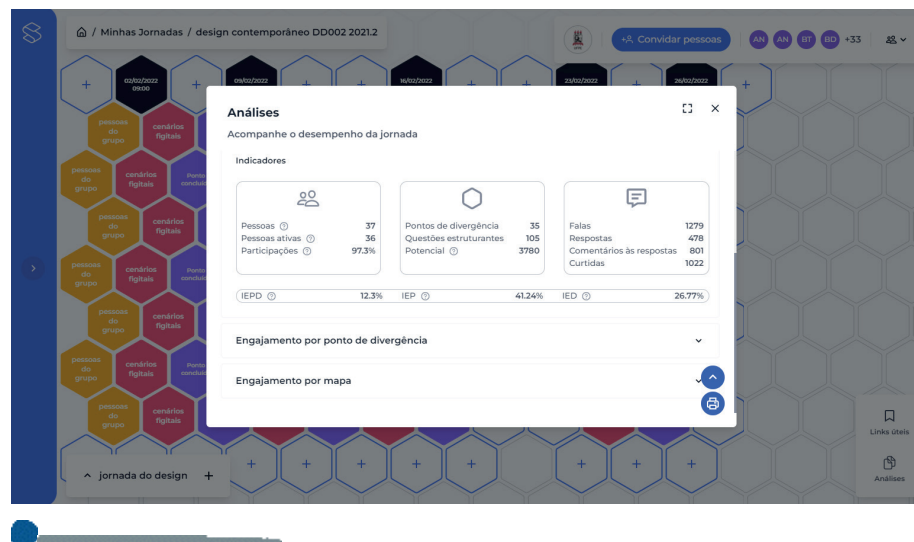


Figura 5 Indicadores na plataforma *strateegia*.

Durante todo o processo, a partir dos dados da jornada, a plataforma produz uma série de **indicadores** (Figura 5) que ajudam a medir o **engajamento** das pessoas nas divergências e o **consenso** do grupo nas convergências, sem exposição para os participantes.



COLABORAÇÃO CRIATIVA EM STRATEGIA.DIGITAL

A plataforma foi projetada para dar conta dos **quatro tipos de colaborações** criativas indicadas neste trabalho, oferecendo suporte adequado a um efetivo debate dialógico. O quadro a seguir mostra como **strateegia.digital** pode ser utilizada para tratar cada um deles.

		Características em estratégia
Tomadas de decisão	complexas	Jornadas para tomadas de decisão complexas tendem a ser mais longas e envolvem times multidisciplinares. Os pontos de divergência e convergência são inseridos nos mapas da jornada de maneira incremental e contextualizada, podendo se utilizar de templates.
	simples	Decisões simples envolvem times mais especializados e jornadas com múltiplos mapas. Para as decisões mais simples, quase sempre as pessoas criam pontos de divergência personalizados com questões e referências preparadas ao longo período de trabalho.
Soluções criativas	de inovação	A plataforma estratégia tem uma série de templates de jornadas utilizadas em processos de inovação. Normalmente, são jornadas para serem executadas em grupos focados sob a orientação de facilitador[es] que conduz[em] as dinâmicas de divergência e convergência.
	de operação	As jornadas em estratégia acompanham o dia a dia das operações incentivando colaborações criativas. Templates para definir que ações devem ser realizadas, como essas devem ser realizadas, quando devem ser iniciadas e concluídas, quais as pessoas responsáveis e que recursos são necessários.
Compartilhamento de informação	unilateral	Nas jornadas em estratégia, temos um espaço de links úteis para que se possam compartilhar informações que dão suporte às jornadas de colaboração criativa, embasando o uso de tópicos. Os links úteis são informações unilaterais e, portanto, não têm espaço direto para comentários.
	bilateral	É possível compartilhar informação por meio de links inseridos diretamente nas questões estruturantes ou nas respostas das pessoas. A informação colaborada e compartilhada pode ser comentada, curtida pelas outras pessoas da jornada em um processo explícito de feedback.
Aprendizagem coletiva	prática	Utilizada para criar jornadas de aprendizagem de atividades práticas. Pessoas aprendem, a partir de informação compartilhada, métodos e técnicas de trabalho e colaboram em dinâmicas de divergência, onde propõem, debatem, curtem e escolhem hipóteses.
	teórica	A aprendizagem se dá a partir de debates estruturados nas jornadas. Aplicação de divergências para debater conceitos, modelos e princípios de diferentes áreas, e dinâmicas de convergência para construir consenso, estratégia tem se mostrado efetiva para colaborações criativas

Quadro 5 Relação dos tipos de colaboração criativa em estratégia

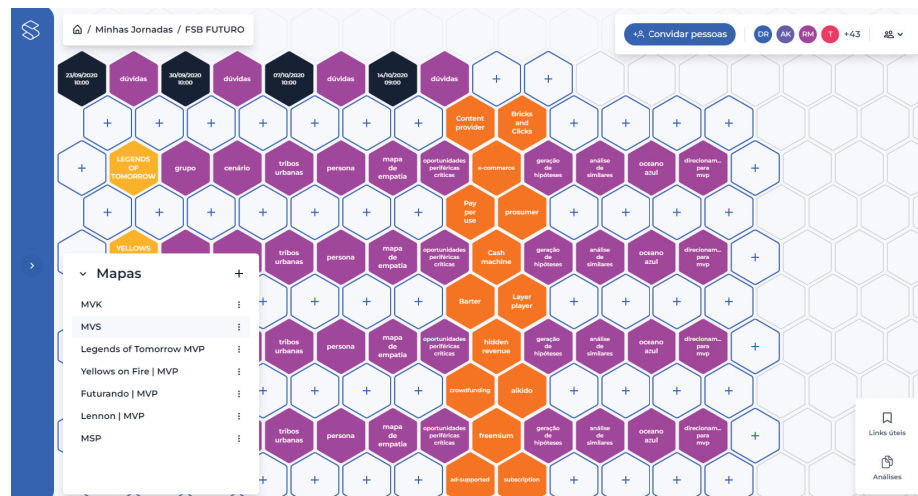
APLICAÇÕES DE COLABORAÇÃO CRIATIVA EM STRATEEGIA

Levamos **strateegia** a um grande número de organizações e, para ajudar a tangibilizar a prática de colaborações criativas em ambientes reais do mercado digital, apresentamos a seguir alguns exemplos de aplicação desses tipos de colaboração.

TOMADA DE DECISÕES COMPLEXAS

Em **strateegia**, uma **jornada** (Figura 6) para tomadas de decisões complexas, que impactam de forma macro a estratégia das organizações, costuma ser longa, iterativa e incremental, envolvendo grupos de pessoas da mais diversa gama de atuação, com relevância para o escopo trabalhado.

No exemplo, tivemos duração de **quatro meses**, com a participação de **47 pessoas** de todo o Brasil. A finalidade era **re-estruturar o modelo de negócios**, com participação de sócios, líderes de áreas e pessoas escolhidas por eles por sua relevância para o negócio.



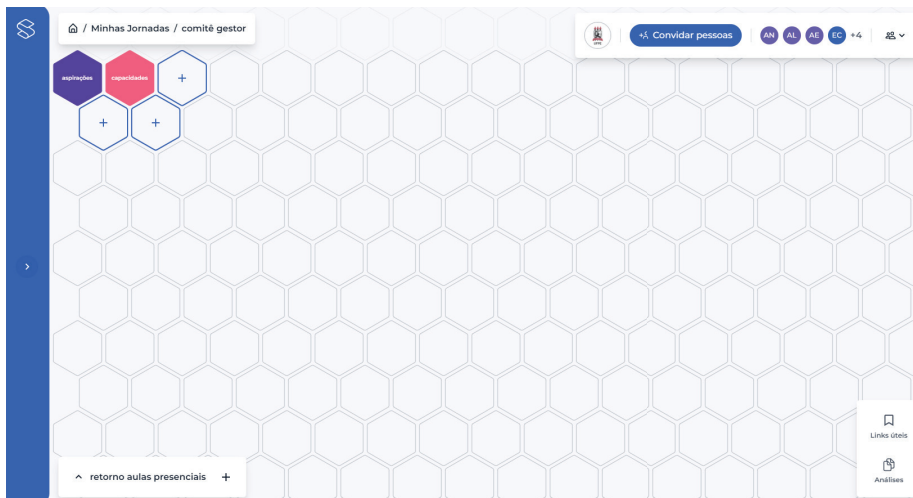
A jornada foi conduzida por **2 facilitadores** que aplicaram **7 mapas**, onde os times colaboraram propondo, debatendo, selecionando e acreditando hipóteses. Como resultado, o grupo decidiu por uma **ampliação de com 4 novos serviços**, incorporado ao portfólio do negócio para aumentar seu potencial de escalabilidade.

Figura 6 Jornada para tomada de decisões complexas.

TOMADA DE DECISÕES SIMPLES

As **jornadas** de colaboração criativa para tomadas de decisões simples (Figura 7) são, em geral, curtas e tratadas de maneira síncrona, em reuniões de videoconferência conectadas a partir dos pontos de conversação na plataforma strateegia. No tempo, tivemos **8 pessoas** que, em um encontro, decidiram sobre o retorno das atividades presenciais, numa organização com pouco mais de **20 colaboradores**.

Figura 7 Jornada para tomada de decisões simples.

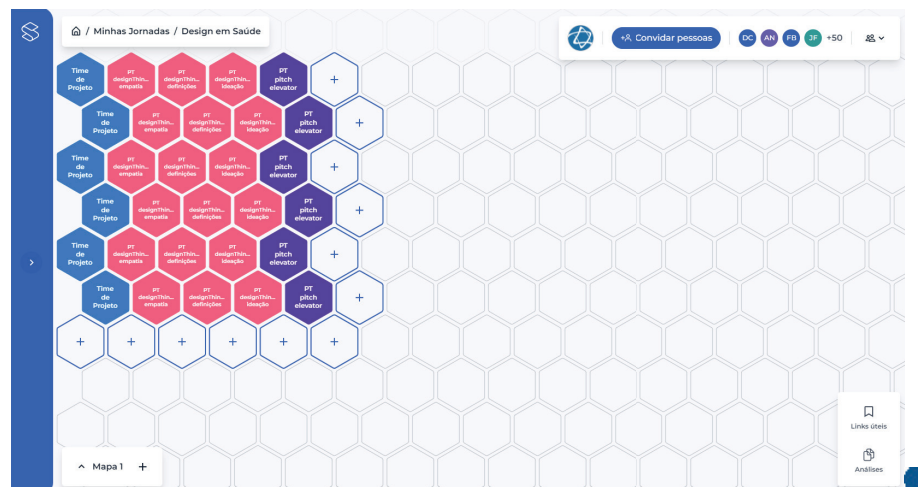


Eles passaram por **dois pontos de divergência**, onde **todos propuseram suas aspirações**; em seguida, **comentaram as aspirações dos demais** e, por fim, **votaram** na plataforma, indicando o consenso do grupo. O processo inteiro durou menos de **90 minutos**, e a **decisão coletiva** foi implementada na organização.

Figura 8 Jornada para solução criativa de inovação.

SOLUÇÕES CRIATIVAS DE INOVAÇÃO

As **jornadas** (Figura 8) de colaboração criativa para geração de **novos produtos e serviços**, como é o caso deste exemplo, costumam ser desenhadas a partir de **metodologias conhecidas, adaptadas** [7] para a plataforma **strategia**. Na jornada da Figura 8, participaram **54 pessoas** de uma organização com aproximadamente **2 mil**.



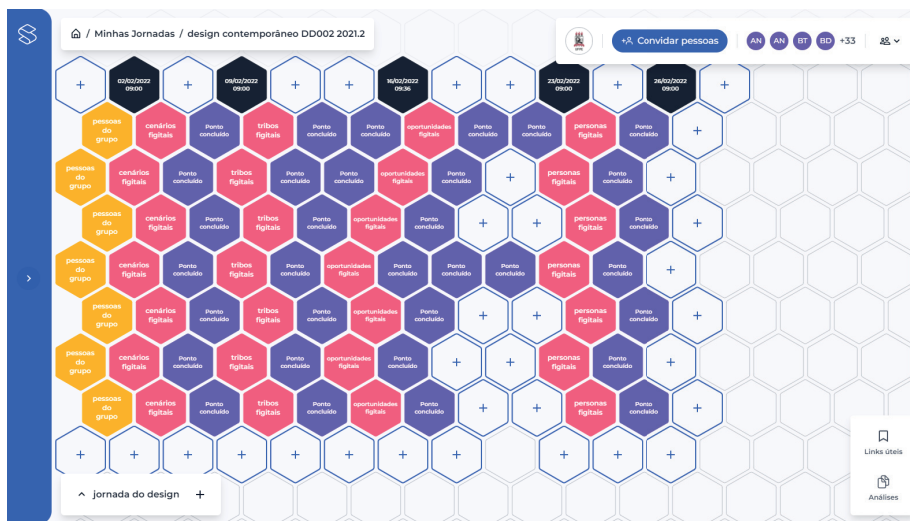
A jornada foi realizada em um **workshop online de 8 horas** com uma equipe de **2 facilitadores** dando suporte às pessoas (distribuídas em **grupos de trabalho**), com o objetivo de **encontrar oportunidades** no mercado e **propor soluções inovadoras** (produtos ou serviços) para a organização, usando o template de **design thinking** fornecido por **strategia**.

Ao final, **grupos apresentaram propostas** de soluções para serem oferecidas pela organização, a partir de oportunidades identificadas na **imersão** e na **definição** e desenvolvidas na **ideação**; etapas do *design thinking*. As propostas foram avaliadas por uma **banca**, que aprovaram algumas para a fase seguinte, de **prototipação** e **testes** de validação [8].

APRENDIZAGEM COLETIVA DE PRÁTICA

Figura 9 Jornada de aprendizagem coletiva de prática em estratégia.

As jornadas (Figura 9) para aprendizagem coletiva de prática em **strategia** podem envolver tanto grupos grandes como pequenos. De maneira geral, a plataforma é utilizada como base para que as pessoas dialoguem em torno de diferentes práticas.



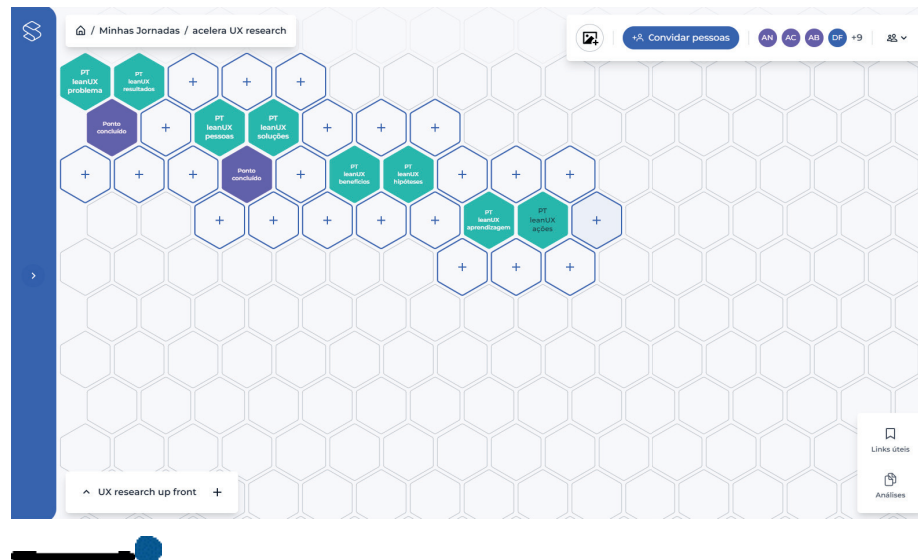
Na jornada da Figura 9, aplicada em universidade pública no Brasil, participaram **36 pessoas**, sendo o professor e **35 estudantes de design**, distribuídos em **7 grupos**. A disciplina tem como objetivo aprender de maneira colaborativa como **projetar produtos e serviços inovadores** para locais distantes do seu local de residência, usando estratégias de **netnografia**.

Para cada grupo, são colocados pontos de divergência no mapa, por exemplo, um ponto para definir qual o local que o grupo irá utilizar como base para o projeto. Cada **ponto de divergência** tem referências sobre a **atividade prática** a ser realizada e um conjunto de questões para auxiliar o time a estruturar a atividade. Ao lado de cada ponto de divergência, há sempre um **ponto de convergência** onde os grupos **validam suas escolhas**, se devem seguir para a próxima atividade prática ou voltar para debater mais.

Figura 10 Jornada para aprimoramento de um grupo de colaboradores de um negócio em estratégia.

Ao final da disciplina, os estudantes apresentam os projetos postando links para seus **documentos finais**. Nesse ponto, todos os alunos são convidados a acessar os trabalhos dos colegas e a **comentar os resultados de cada grupo**.

Jornadas similares têm sido aplicadas com **grupos de colaboradores** de diferentes negócios para promover **aprendizagem** colaborativa e criativa em torno de **práticas do dia a dia dos negócios**. Por exemplo, atividades de preparação de novos talentos ou para **aprimoramento de colaboradores experientes** (Figura 10), promovendo a troca entre pessoas do time e convidados externos. Na jornada da Figura 10, participaram **13 colaboradores** de um negócio de cerca de **500 colaboradores**.



APRENDIZAGEM COLETIVA DE TEORIA

Assim como acontece com as jornadas de aprendizagem de prática, **strategia** também pode ser usada para jornadas de aprendizagem coletiva [9] de teorias tanto na academia quanto no mercado. A jornada da Figura 11 foi aplicada em um ambiente acadêmico. O objetivo era aprender coletivamente a formação do pensamento de design. Os participantes da jornada são estudantes de mestrado e doutorado em Design de uma universidade pública no Brasil.

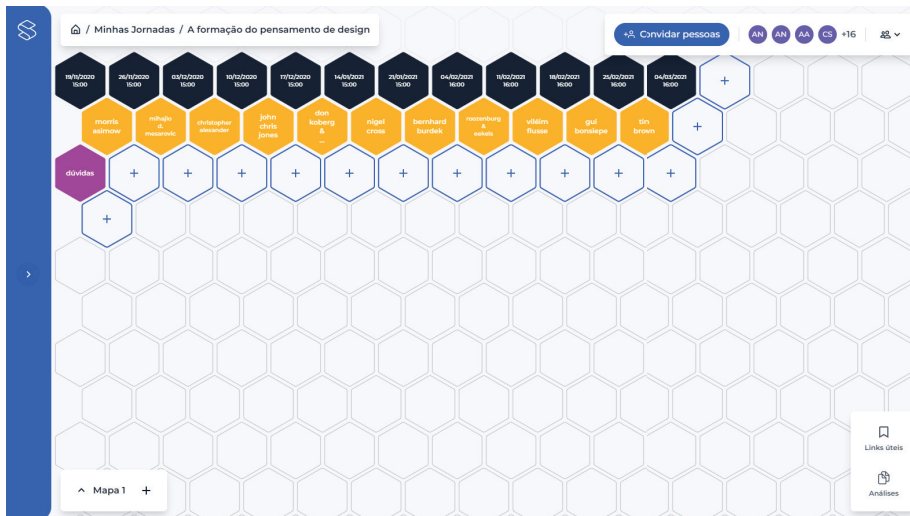


Figura 11 Jornada de aprendizagem coletiva de teoria em *strategia*.

Figura 12 Jornada de aprendizagem coletiva de teoria para colaboradores de um órgão público.

Participaram dessa jornada **20 pessoas**, o professor e **19 estudantes**. No mapa, foram inseridos pontos de divergência com **informação** (vídeos, infográficos e textos) sobre autores que influenciaram a formação do pensamento de design ao longo dos últimos 60 anos. Para cada autor, foram propostas duas **questões estruturantes** que levaram os estudantes a propor, debater, selecionar e escolher as principais contribuições de cada um desses autores no processo histórico de formação do pensamento de design.

A jornada da Figura 12 foi aplicada a um grupo de **colaboradores de uma organização pública** para discutir o conceito de **transformação digital** e seus impactos para o governo.



Nessa jornada, participaram **23 pessoas**, duas delas atuando como facilitadoras do processo de aprendizagem coletiva dos **conceitos** que sustentam a transformação do espaço físico para o espaço-tempo digital.

Foram aplicados **9 pontos de divergência**, cada um deles sobre um **tópico específico**. As pessoas eram convidadas a acessarem informação (texto, vídeo) sobre cada um dos tópicos e, depois, a partir de um conjunto de **questões estruturantes** preparadas para cada tópico, todos colaboravam, propondo, debatendo, selecionando e escolhendo definições e entendimentos coletivos sobre o tema.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transição do espaço-tempo físico para o **espaço-tempo digital** tem demandado uma série de mudanças que impõem um conjunto de desafios para as organizações de todos os tipos e tamanhos. Nesse contexto de incertezas e transformações, é fundamental **ampliar os espaços estruturados de colaborações criativas**, especialmente aquelas voltadas à construção de discursos e práticas sociais, que estabelecem **decisões estratégicas** e **decisões operacionais** no dia a dia das organizações.

A recente expansão do **trabalho remoto**, impulsionada pela pandemia de covid-19 trouxe um complicador para esse contexto, a necessidade de **plataformas** que possibilitem **colaborações criativas para equipes distribuídas** espacialmente e, em muitos casos, com diferentes horários de trabalho entre seus colaboradores.

Plataforma pré-existents têm sido adaptadas para suprirem tal demanda, como as salas de videoconferência, os sistemas de mensagens instantâneas ou as lousas digitais. No entanto, por não terem sido planejadas especificamente para dar conta dos diferentes tipos e dinâmicas envolvidos em colaborações criativas, acabam por **funcionar como gambiarras** que não tratam de um conjunto de variáveis essenciais para realização de colaborações criativas em sua plenitude, dentre as quais indicadores de **engajamento e influência** nas divergências ou índices de **consenso** nas convergências.

Algumas dessas variáveis são: a) pessoas efetivamente envolvidas (oral x escrita); b) qualidade das proposições; c) profundidade do debate; d) engajamento na apreciação; e) grau de consenso do grupo; f) senso de pertencimento à construção realizada; etc. Estamos tratando de uma mudança que prioriza as decisões em rede; a inteligência coletiva [10].

Nessa perspectiva, criamos **a plataforma strateegia**, que está em funcionamento desde 2020 e tem sido utilizada em mais de **sessenta países** para colaborações criativas das mais diversas, por equipes de diferentes formações e tamanhos, em organizações de todos os tipos (públicas e privadas) e mercados.

REFERÊNCIAS

[1] conceituação de digital; físico, ampliado pelo digital e orquestrado pelas pessoas <https://tinyurl.com/3zjmcwu8>

[2] artigo da Mckinsey que aponta os **tipos** de colaboração criativa <https://mck.co/3spjPoI>

[3] artigo que aponta as **dinâmicas** para colaborações criativas <https://bit.ly/3BSkUsk>

[4] artigo da *PC Magazine* que classifica **plataformas** de colaboração <https://bit.ly/3M49pCZ>

[5] **convergência** e **divergência** como base para colaboração criativa <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/76117>

[6] importância do **brainwriting** para potencializar o **debate dialógico** <https://doi.org/10.1115/1.1315592>

[7] templates de **metodologias adaptados em strateegia** e disponíveis para usuários <https://strateegia.digital/en/templates/>

[8] **design thinking, lean e agile combinados** para colaboração criativa <https://tinyurl.com/mw8826tm>

[9] **socioiteracionismo** para potencialização da **aprendizagem e construção coletivas** <https://tinyurl.com/54vcbufk>

[10] efeitos de rede na potencialização do **debate dialógico** e acesso à **inteligência coletiva** <https://tinyurl.com/2txp5cs8>