

Esse artigo é sobre uma “metodologia de criação” que eu particularmente considero disruptiva para as empresas, o Design Thinking, não porque ela represente uma solução mágica para qualquer problema ou porque necessariamente substitua outras abordagens de estratégia, arquitetura, engenharia ou transformação, mas porque possui uma característica que considero particularmente poderosa: obriga as pessoas a compreenderem o problema antes de se apaixonarem pela solução.

Me deparei com esse artigo do MIT Sloan e achei que valia a pena compartilhar por aqui:

http://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/design-thinking-explained

Tive a oportunidade de participar de diversas sessões nesse sentido e tenho como principal conclusão que essa abordagem pode ser extremamente útil em jornadas de transformação digital, principalmente quando existe espaço real para repensar processos, produtos e experiências a partir da perspectiva de quem efetivamente os utiliza. A habilidade de solucionar problemas de maneira eficaz tornou-se ainda mais importante em um ambiente empresarial no qual tecnologia, Artificial Intelligence, novos modelos digitais e mudanças nas expectativas dos clientes ampliaram drasticamente a quantidade de possibilidades disponíveis para qualquer organização.

O Design Thinking, apesar de ter suas origens no campo do design, transcendeu há muito tempo essas raízes e passou a ser utilizado em negócios, tecnologia, educação, saúde e diversos outros contextos nos quais problemas complexos precisam ser compreendidos antes que uma solução seja construída. Talvez essa seja justamente uma das razões pelas quais a abordagem continua relevante mesmo em 2026, quando ferramentas de AI conseguem gerar ideias, protótipos, interfaces e até software em velocidades inimagináveis alguns anos atrás.

Quanto mais fácil se torna criar alguma coisa, maior talvez seja a importância de ter clareza sobre aquilo que realmente merece ser criado, porque Artificial Intelligence pode acelerar extraordinariamente a execução de uma solução errada da mesma maneira que acelera uma boa solução. Nesse sentido, considero que Design Thinking e AI não representam abordagens concorrentes, mas podem se tornar extremamente complementares quando a capacidade de explorar problemas, compreender usuários e testar hipóteses é combinada com ferramentas capazes de acelerar pesquisa, ideação, prototipagem e experimentação.

Ao mesmo tempo, existe uma questão que sempre me pareceu especialmente importante quando Design Thinking é aplicado em grandes empresas tradicionais: praticamente nunca estamos partindo de uma folha completamente em branco. Existem sistemas, processos, regulações, estruturas organizacionais, regras de negócio, dependências arquiteturais, controles, contratos, riscos e inúmeras decisões históricas que fazem parte do ambiente no qual qualquer solução nova precisará funcionar.

É justamente nessa combinação entre criatividade e realidade empresarial que, na minha opinião, Design Thinking se torna mais interessante, mas também mais difícil. Criar uma experiência ideal em um workshop pode ser relativamente simples, enquanto transformá-la em uma solução capaz de operar dentro de uma grande organização é um problema muito mais complexo, e talvez seja exatamente essa diferença entre imaginar e implementar que mereça ser explorada com maior profundidade.

O artigo do MIT Sloan

O artigo “Design Thinking, explained” apresenta Design Thinking como um processo de solução de problemas profundamente inovador e centrado no ser humano, cuja origem remonta a décadas de desenvolvimento dentro da comunidade de design, mas que ganhou enorme visibilidade no mundo dos negócios principalmente após a publicação do conhecido artigo de Tim Brown na Harvard Business Review em 2008.

Desde então, a abordagem passou a ser utilizada não apenas no desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas também na resolução de problemas organizacionais, desenho de processos, transformação de experiências, criação de novos modelos de negócio e praticamente qualquer contexto no qual compreender profundamente necessidades humanas possa contribuir para produzir uma solução melhor.

O artigo do MIT Sloan organiza o processo em quatro grandes movimentos: compreensão do problema, geração de múltiplas soluções possíveis, iteração através de prototipagem e testes e, finalmente, implementação. Essa estrutura parece simples, mas carrega uma mudança importante em relação à maneira tradicional através da qual muitas organizações lidam com problemas, porque evita que a discussão comece pela tecnologia ou pela solução que alguém já decidiu construir.

Em muitas empresas, principalmente aquelas acostumadas a trabalhar através de projetos tradicionais, existe uma tendência natural de transformar rapidamente um problema em requisitos e os requisitos em uma solução, fazendo com que a própria definição inicial do problema receba muito menos atenção do que deveria. Design Thinking procura interromper exatamente esse movimento automático e criar espaço para compreender o contexto, observar comportamentos, explorar diferentes perspectivas e questionar premissas antes que a organização comprometa recursos significativos com determinada resposta.

Outro elemento importante está na abertura durante a fase de ideação, pois soluções inicialmente consideradas pouco práticas ou exageradas podem ajudar o grupo a abandonar algumas das restrições mentais que normalmente limitam a discussão. O objetivo não é necessariamente implementar a ideia mais radical, mas permitir que ela revele possibilidades que dificilmente surgiriam se todos começassem o processo preocupados em preservar exatamente aquilo que já existe.

O conhecido caso do serviço dinamarquês de refeições The Good Kitchen, citado pelo MIT Sloan, demonstra justamente essa lógica ao mostrar como a compreensão mais ampla da experiência de usuários e colaboradores permitiu repensar não apenas elementos específicos do serviço, mas a própria relação das pessoas com aquilo que estava sendo entregue. Essa característica é particularmente importante porque

Design Thinking raramente produz seu maior valor quando utilizado apenas para alterar uma tela, um formulário ou uma interação isolada.

Seu potencial aparece quando a organização consegue compreender a jornada completa e identificar que aquilo que parecia um problema de tecnologia pode, na realidade, ser um problema de processo, comunicação, decisão, política interna ou até de percepção do usuário.

Entender o problema continua sendo mais importante do que gerar soluções

Existe hoje uma abundância quase ilimitada de tecnologias disponíveis para resolver problemas empresariais, e esse fenômeno se tornou ainda mais evidente com Artificial Intelligence, porque qualquer equipe consegue rapidamente produzir uma lista de possíveis soluções, gerar protótipos, simular interfaces e até construir versões funcionais de determinados produtos em um espaço de tempo relativamente curto.

Essa aceleração da capacidade de execução torna paradoxalmente ainda mais importante investir tempo na compreensão do problema, porque o custo de começar a construir diminuiu, mas o custo de escalar uma solução errada continua podendo ser enorme. Uma organização pode implementar rapidamente algo tecnicamente excelente e descobrir posteriormente que resolveu uma necessidade pouco relevante ou, pior, automatizou um processo cuja própria existência deveria ter sido questionada.

Problem framing antes de solution framing

Um dos maiores valores que observo no Design Thinking está justamente na disciplina de explorar diferentes formas de formular um problema antes que a equipe se comprometa com uma determinada solução, porque aquilo que inicialmente parece ser uma necessidade tecnológica pode revelar uma causa completamente diferente quando observada a partir do comportamento das pessoas envolvidas.

Um usuário que reclama que determinado sistema exige muitos passos talvez não precise simplesmente de uma nova interface, pois parte daqueles passos pode existir porque o próprio processo foi construído ao redor de controles históricos que deixaram de fazer sentido. Nesse caso, redesenhar apenas a interface pode melhorar parcialmente a experiência, mas continuará preservando a mesma complexidade estrutural.

O usuário nem sempre sabe descrever a solução de que precisa

Outra característica importante da abordagem está em compreender que ouvir usuários não significa simplesmente perguntar qual funcionalidade desejam e construir exatamente aquilo que solicitaram, porque pessoas normalmente conseguem explicar com clareza suas dificuldades, mas nem sempre possuem elementos suficientes para imaginar uma solução completamente diferente daquela com a qual estão acostumadas.

A observação do comportamento, o entendimento da jornada e a identificação dos pontos de fricção podem revelar oportunidades que sequer seriam verbalizadas diretamente pelos usuários, principalmente quando determinadas dificuldades foram incorporadas à rotina por tanto tempo que passaram a ser consideradas normais.

Design Thinking e Artificial Intelligence podem se complementar

Uma das mudanças mais interessantes do contexto atual está na possibilidade de utilizar AI durante praticamente todas as fases de um processo de Design Thinking, não como substituta do pensamento humano ou da interação com usuários, mas como instrumento capaz de ampliar a capacidade das equipes de pesquisar, explorar alternativas, organizar informações e prototipar rapidamente.

Esse potencial precisa ser utilizado com cuidado porque existe também o risco de transformar uma metodologia baseada em compreensão humana em uma experiência excessivamente intermediada por algoritmos, mas considero que a combinação pode ser extremamente poderosa quando AI é utilizada para ampliar o trabalho das equipes e não para substituir a observação direta do contexto.

AI durante a pesquisa e descoberta

Modelos generativos podem ajudar equipes a consolidar grandes quantidades de documentos, resumir pesquisas, identificar padrões em feedbacks, analisar entrevistas e estruturar hipóteses iniciais, reduzindo o esforço necessário para transformar informação dispersa em material de trabalho. Isso permite que pessoas dediquem mais tempo à interpretação e ao diálogo sobre aquilo que os dados realmente significam.

Ao mesmo tempo, existe um risco importante de aceitar sínteses produzidas automaticamente sem questionar premissas ou compreender nuances, razão pela qual considero que AI deveria funcionar como mecanismo de amplificação e não como substituta da pesquisa qualitativa propriamente dita.

AI na ideação

A geração de alternativas é uma área na qual AI consegue contribuir de maneira bastante direta, porque modelos podem explorar rapidamente diferentes perspectivas, combinar referências e produzir dezenas de opções que ajudam a ampliar o espaço de possibilidades disponíveis para a equipe.

Entretanto, quantidade de ideias nunca foi sinônimo de qualidade, e a facilidade de produzir centenas de alternativas torna ainda mais importante possuir critérios claros para avaliar quais delas realmente respondem ao problema identificado e quais são apenas variações aparentemente interessantes.

AI na prototipagem

Talvez uma das maiores transformações esteja na velocidade com que protótipos podem ser construídos, principalmente quando ferramentas generativas conseguem criar interfaces, código, apresentações, imagens e fluxos funcionais em poucas horas. Isso reduz drasticamente o custo de testar hipóteses e permite que equipes aprendam mais rápido antes de comprometer recursos com uma solução definitiva.

Esse movimento reforça exatamente um dos princípios clássicos do Design Thinking, pois quanto mais barato for criar e descartar um protótipo, menor será a necessidade de defender uma ideia apenas porque já houve investimento significativo em sua construção.

AI não substitui empatia

Apesar de toda essa capacidade, existe uma fronteira importante que considero fundamental preservar, pois nenhum modelo deveria ser tratado como substituto completo da compreensão direta das pessoas afetadas por determinada solução. Dados e simulações podem ajudar, mas experiências humanas possuem contexto, emoções, incentivos e comportamentos que frequentemente não aparecem de maneira adequada em bases estruturadas.

Talvez seja justamente por isso que o Design Thinking possa ganhar ainda mais importância na era da AI, porque quanto maior for nossa capacidade de automatizar criação e execução, maior será a necessidade de manter as pessoas e os seus problemas reais no centro das decisões.

Limitações do Design Thinking em Contextos Corporativos com Sistemas

Legados

O Design Thinking tem se mostrado uma abordagem bastante poderosa para a resolução de problemas em diferentes setores, incentivando inovação, criatividade e centralidade no usuário, mas sua aplicação em ambientes corporativos complexos precisa considerar uma realidade que nem sempre aparece nos workshops: grandes organizações possuem história.

Essa história está materializada em sistemas, processos, integrações, normas, estruturas de decisão, responsabilidades, contratos e regras que foram acumuladas ao longo de muitos anos e que não podem ser simplesmente apagadas quando uma equipe decide redesenhar determinada experiência.

Essa questão é particularmente relevante em setores como serviços financeiros, telecomunicações, utilities, indústria, governo e outros ambientes nos quais sistemas críticos permanecem em operação durante décadas. Muitas funcionalidades e processos são resultado de uma combinação histórica de necessidades regulatórias, contábeis, comerciais e tecnológicas, e novas soluções precisam conviver com essa estrutura mesmo quando pretendem transformá-la.

Design Thinking raramente começa realmente do zero

Uma das ideias mais atraentes de um workshop de inovação está em imaginar que todos podem suspender momentaneamente as restrições existentes e pensar na melhor experiência possível, algo que possui enorme valor para romper condicionamentos históricos. O problema aparece quando essa suspensão temporária das limitações é confundida com a crença de que elas simplesmente deixarão de existir durante a implementação.

No mundo corporativo, principalmente dentro de grandes empresas, praticamente qualquer solução relevante precisará conversar com sistemas existentes, respeitar estruturas de dados, atender requisitos regulatórios, preservar controles e funcionar de maneira consistente com centenas de outras capabilities que não estavam representadas na sala durante a sessão de ideação.

O desafio não está em abandonar o legado, mas compreender suas razões

É relativamente fácil classificar determinado processo ou sistema como legado e concluir que deveria ser substituído, mas muitas vezes aquela complexidade existe porque acumulou requisitos reais ao longo de décadas. Alguns desses requisitos podem ter deixado de fazer sentido, enquanto outros continuam absolutamente necessários.

O trabalho mais difícil está justamente em separar uma coisa da outra, identificando quais restrições representam Technical Debt ou simples herança histórica e quais protegem a organização contra riscos que permanecem presentes.

Magnitude da complexidade do legado nas corporações

Em grandes corporações, especialmente aquelas com uma longa trajetória no mercado, sistemas e processos legados normalmente refletem uma enorme quantidade de decisões tomadas em diferentes períodos, cada uma respondendo a requisitos específicos de negócio, regulação, arquitetura ou operação. Essa complexidade não deveria ser interpretada apenas como resistência à mudança, pois em muitos casos representa conhecimento empresarial codificado dentro da tecnologia.

Por isso, utilizar Design Thinking nesse tipo de ambiente exige uma capacidade adicional de compreender não apenas necessidades atuais dos usuários, mas também as razões pelas quais determinadas regras passaram a existir.

Regras Regulatórias

Em setores regulados, sistemas foram continuamente adaptados para atender normas que evoluíram ao longo de anos, fazendo com que determinadas validações ou etapas aparentemente burocráticas possam estar diretamente relacionadas a obrigações legais. Qualquer transformação precisa, portanto, compreender quais requisitos permanecem válidos e encontrar novas formas de atendê-los sem necessariamente preservar a experiência antiga.

Design Thinking pode ajudar justamente a separar obrigação de implementação, porque uma regra regulatória pode continuar sendo necessária sem que a maneira atual de cumpri-la seja a única possível.

Regras de Compliance

Compliance adiciona uma dimensão semelhante, principalmente porque controles destinados a preservar integridade, transparência e aderência a políticas internas frequentemente estão embutidos dentro dos próprios processos. Quando uma equipe redesenha determinada jornada, é fundamental garantir que esses objetivos continuem sendo atendidos.

O ponto mais interessante está em evitar a suposição de que preservar o controle exige preservar exatamente a mesma etapa, pois novas tecnologias podem permitir mecanismos muito mais transparentes e automatizados de garantir compliance.

Regras de Segurança

Cybersecurity tornou-se ainda mais relevante conforme processos empresariais ficaram digitalmente conectados e começaram a incorporar Cloud, APIs, mobile e AI, fazendo com que qualquer nova experiência precise considerar identidade, autorização, proteção de dados, logs, segregação de funções e diferentes controles desde o design.

A integração entre Design Thinking e Security by Design pode ser particularmente poderosa porque permite que segurança deixe de aparecer apenas como uma barreira no final do processo e passe a ser incorporada à solução desde as primeiras hipóteses.

Regras de Riscos

Processos empresariais existem dentro de estruturas de risco operacional, financeiro, regulatório e reputacional, e determinadas etapas podem ter surgido justamente para reduzir alguma exposição específica. Remover essas etapas sem compreender sua finalidade pode produzir uma experiência aparentemente melhor ao mesmo tempo em que aumenta o risco da organização.

Isso não significa que controles devam permanecer intocados, mas que simplificação precisa ser acompanhada por uma compreensão clara daquilo que estava sendo protegido.

Regras de atribuições, interações e interesses das áreas internas

Grandes empresas possuem estruturas organizacionais complexas nas quais diferentes departamentos compartilham responsabilidades, dados e decisões, fazendo com que determinados processos representem também acordos sobre quem pode decidir, aprovar ou executar cada atividade.

Um redesign verdadeiramente transformador pode inclusive questionar essas fronteiras, mas precisa reconhecer que alterar um workflow eventualmente significa alterar responsabilidades e não apenas modificar tecnologia.

Regras do Produto

Produtos e serviços podem possuir particularidades acumuladas ao longo dos anos e suportadas diretamente pelos sistemas, algo particularmente comum em organizações que operam portfolios extensos. Uma experiência simplificada precisa continuar respeitando a lógica econômica e operacional de cada produto ou, quando possível, aproveitar a transformação para simplificar também essa própria lógica.

Esse é um ponto especialmente interessante porque processos complexos podem ser sintomas de produtos igualmente complexos, fazendo com que Design Thinking

eventualmente revele problemas cuja resolução está muito além da interface originalmente analisada.

Regras de Contabilidade

Sistemas financeiros precisam assegurar precisão, rastreabilidade e conformidade com diferentes padrões contábeis, e pequenas mudanças em processos transacionais podem gerar consequências que só aparecem posteriormente nos livros da empresa. Isso explica por que determinadas simplificações aparentemente inofensivas precisam ser avaliadas com atenção.

Ao mesmo tempo, automação e modernização permitem que muitos controles sejam executados de maneira invisível para o usuário, criando oportunidades para melhorar drasticamente a experiência sem comprometer integridade contábil.

Objetivos de Posicionamento de Mercado

Uma solução empresarial não existe apenas para executar um processo, pois muitas vezes faz parte da proposta de valor da organização e influencia diretamente sua diferenciação competitiva. Design Thinking precisa considerar aquilo que a empresa pretende representar para clientes e mercados, evitando otimizações locais que entrem em conflito com a estratégia mais ampla.

Essa conexão entre experiência e posicionamento também é uma das razões pelas quais considero importante envolver negócio e tecnologia conjuntamente durante o processo.

Características e Limitantes Técnicos da Arquitetura ou dos Sistemas

Arquiteturas legadas podem impor limitações bastante concretas relacionadas a dados, processamento, integrações, disponibilidade ou capacidade de evolução, e simplesmente ignorá-las durante a ideação pode gerar soluções inviáveis. Entretanto, também existe o risco oposto de permitir que a arquitetura existente determine completamente aquilo que a organização será capaz de imaginar.

O equilíbrio está em reconhecer restrições sem transformá-las automaticamente em dogmas, identificando quais são realmente estruturais e quais poderiam ser removidas através de modernização, APIs, Cloud, microservices, event-driven architectures ou outras abordagens.

Dogmas processuais são uma forma

invisível de Legacy

Existe uma categoria de legado que considero particularmente interessante porque não está armazenada apenas em sistemas, mas na própria maneira como as pessoas acreditam que determinada atividade precisa funcionar. Processos executados durante muitos anos começam a adquirir uma aparência de inevitabilidade, fazendo com que regras criadas para responder a circunstâncias específicas sejam repetidas mesmo depois que essas circunstâncias desapareceram.

Esse tipo de Legacy é especialmente difícil de identificar porque não aparece necessariamente em inventários de tecnologia ou relatórios de Technical Debt. Ele está embutido em frases como “sempre fizemos assim”, “o sistema exige isso” ou “essa aprovação é necessária”, mesmo quando ninguém consegue explicar exatamente por qual razão.

Questionar a regra sem ignorar sua história

Design Thinking cria um ambiente particularmente útil para questionar essas premissas porque permite voltar à necessidade fundamental e perguntar qual problema determinada etapa deveria resolver. Quando ninguém consegue responder adequadamente, existe uma boa oportunidade para simplificação.

Entretanto, remover uma regra apenas porque sua origem não está documentada também pode ser perigoso, pois algumas delas podem estar protegendo a organização contra condições que simplesmente não aparecem durante a operação normal. A ausência de incidentes pode ser justamente o resultado de um controle funcionar silenciosamente durante anos.

Legacy não significa necessariamente tecnologia antiga

Uma organização pode migrar determinada aplicação para uma plataforma extremamente moderna e continuar carregando exatamente o mesmo processo antigo, todas as mesmas etapas e as mesmas decisões históricas. Nesse caso, houve modernização tecnológica sem transformação operacional.

Essa distinção se torna particularmente relevante com AI, pois existe uma enorme tentação de aplicar agentes e automação sobre processos existentes sem questionar se o workflow deveria continuar funcionando daquela maneira. Automatizar Legacy Process não elimina Legacy, apenas torna sua execução mais rápida.

Perenidade dos Sistemas em Grandes Empresas Tradicionais Versus a Agilidade do Mundo Digital

No contexto das grandes empresas tradicionais, sistemas e processos tendem a ser projetados para durabilidade, estabilidade e previsibilidade, refletindo um compromisso de longo prazo com continuidade operacional, segurança e conformidade. Essa característica contrasta com a dinâmica encontrada em empresas digitais, nas quais produtos são frequentemente modificados, experimentados e até abandonados em ciclos muito mais curtos.

Considero importante evitar uma comparação simplista na qual um modelo seja tratado automaticamente como superior ao outro, porque grandes bancos, seguradoras ou utilities precisam garantir funcionamento de serviços críticos durante décadas e não podem assumir exatamente o mesmo perfil de risco de uma startup experimentando um novo produto digital.

A perenidade possui valor empresarial

Sistemas core que permanecem funcionando durante muitos anos não deveriam ser vistos necessariamente como evidência de falta de inovação, pois confiabilidade, estabilidade e capacidade de processar volumes enormes de transações representam capabilities extremamente valiosas. O problema aparece quando a perenidade tecnológica começa a impedir qualquer evolução necessária ao negócio.

Nesse momento, aquilo que inicialmente representava robustez pode se transformar em restrição estratégica, principalmente quando custos de manutenção crescem, conhecimentos especializados desaparecem ou integrações se tornam excessivamente difíceis.

A agilidade digital possui custos e riscos próprios

Empresas de tecnologia conseguem experimentar com enorme velocidade justamente porque arquiteturas, processos e culturas foram construídos para suportar mudança contínua, mas esse modelo também depende de práticas muito sofisticadas de observability, automation, DevOps, testing e resiliência.

Copiar apenas a velocidade sem construir essas capabilities pode criar instabilidade em vez de agilidade, razão pela qual empresas tradicionais precisam adaptar práticas digitais à própria realidade em vez de simplesmente reproduzi-las.

Combinar estabilidade e adaptabilidade

Talvez a oportunidade mais interessante esteja em construir arquiteturas nas quais componentes críticos e perenes possam coexistir com camadas muito mais flexíveis, permitindo que experiências, canais e produtos evoluam rapidamente sem comprometer aquilo que precisa permanecer estável.

APIs, modularidade, event-driven architectures, Cloud e mecanismos de decoupling podem ajudar justamente nessa direção, criando uma espécie de zona de inovação ao redor de sistemas que continuam desempenhando funções essenciais.

Design Thinking funciona melhor quando encontra Enterprise Architecture

Uma reflexão que considero particularmente importante está na necessidade de aproximar Design Thinking e Enterprise Architecture, porque as duas disciplinas observam o mesmo problema a partir de perspectivas bastante diferentes e justamente por isso podem se complementar.

Design Thinking começa normalmente pelas pessoas, suas necessidades e a experiência desejada, enquanto Enterprise Architecture procura compreender capabilities, dados, sistemas, integrações, tecnologias e restrições necessárias para transformar uma ideia em algo sustentável dentro da organização.

Desejabilidade, viabilidade e sustentabilidade precisam coexistir

Uma solução excelente do ponto de vista de experiência pode ser inviável tecnicamente, enquanto uma arquitetura extraordinariamente elegante pode produzir uma experiência que ninguém deseja utilizar. O desafio está em combinar desirability, feasibility e viability dentro do contexto específico da empresa.

Em organizações grandes, eu acrescentaria ainda uma quarta dimensão que considero particularmente importante: sustainability, entendida como a capacidade de operar, manter, proteger e evoluir aquela solução durante muitos anos.

Arquitetura não deveria entrar apenas no final

Quando arquitetos são envolvidos apenas depois que uma experiência ideal já foi desenhada, acabam frequentemente assumindo o papel de explicar por que determinadas ideias não podem ser implementadas, o que cria uma tensão desnecessária entre inovação e tecnologia.

Incluir essas perspectivas durante a própria exploração permite identificar novas alternativas antes que a equipe desenvolva apego excessivo a uma única solução.

Design Thinking e AI-first redesign do trabalho

A evolução recente de Artificial Intelligence também cria uma nova oportunidade para Design Thinking dentro das empresas, porque uma parte significativa dos investimentos em AI ainda está sendo realizada através da simples adição de copilots ou agentes a processos que foram originalmente desenhados para pessoas trabalhando sem essas tecnologias.

Essa abordagem pode produzir ganhos incrementais, mas dificilmente captura todo o potencial disponível, porque a verdadeira transformação aparece quando a organização pergunta como determinado trabalho deveria ser executado se pessoas e AI fossem consideradas conjuntamente desde o início.

Adicionar AI não é redesenhar o trabalho

Imagine um processo no qual uma pessoa coleta informações em três sistemas diferentes, consolida tudo em uma planilha, produz uma análise e posteriormente envia o resultado para aprovação. Adicionar um Copilot que ajude a escrever a análise pode economizar algum tempo, mas preserva praticamente todas as etapas do processo.

Um redesign mais profundo poderia permitir que AI obtivesse diretamente as informações, organizasse os dados, identificasse exceções e apresentasse apenas os casos realmente relevantes para decisão humana, transformando completamente a distribuição de trabalho.

Human-centered não significa human-only

Existe também uma mudança conceitual interessante, porque uma abordagem centrada no ser humano não precisa significar que pessoas devem executar todas as atividades. Em determinados casos, a melhor experiência humana pode surgir justamente quando tarefas repetitivas, burocráticas ou cognitivamente desgastantes são realizadas por sistemas inteligentes.

O papel do Design Thinking passa então a incluir a decisão sobre aquilo que deveria permanecer humano, aquilo que pode ser automatizado e como as interações entre pessoas e AI devem acontecer para produzir uma experiência melhor.

O desenho das exceções se torna fundamental

Processos altamente automatizados funcionam muito bem enquanto tudo acontece dentro do padrão esperado, mas seu verdadeiro teste aparece quando surge uma

exceção. Design Thinking pode contribuir significativamente para entender como usuários e operadores precisam interagir com esses sistemas quando algo inesperado acontece.

Essa preocupação é especialmente importante em ambientes regulados, porque autonomia tecnológica não elimina accountability humana e determinados casos continuarão exigindo julgamento, aprovação ou investigação.

Do workshop à transformação real

Existe uma diferença enorme entre conduzir uma boa sessão de Design Thinking e transformar uma organização, porque workshops normalmente produzem energia, criatividade e alinhamento em um período relativamente curto, enquanto implementação exige meses ou anos de decisões difíceis, investimentos, negociação entre áreas e resolução de dependências técnicas.

Talvez parte da frustração associada a determinadas iniciativas de Design Thinking venha justamente da expectativa de que uma boa sessão de ideação seria suficiente para produzir transformação, quando na realidade ela representa apenas uma etapa dentro de uma jornada muito maior.

Protótipo não é produto

Um protótipo pode demonstrar claramente que determinada experiência é desejável e tecnicamente plausível, mas transformar essa ideia em produto exige segurança, arquitetura, operação, suporte, dados, integração, observability, performance e inúmeros outros elementos que normalmente não fazem parte da primeira versão.

Essa diferença não reduz o valor da prototipagem, mas reforça a necessidade de conectá-la desde cedo ao processo real de delivery.

Experimentação precisa possuir caminho para escala

Grandes organizações frequentemente são muito boas em criar pilotos, labs e Proofs of Concept, mas possuem dificuldade para mover essas iniciativas para produção porque a fase experimental funciona em condições muito diferentes daquelas exigidas pela operação real.

Um Design Thinking bem integrado à organização precisa compreender desde o início quais stakeholders, capabilities e controles serão necessários caso a hipótese seja validada, evitando que boas ideias fiquem permanentemente presas em ambientes de inovação.

Aprender rápido não significa falhar irresponsavelmente

A conhecida ideia de experimentar e aprender rapidamente precisa ser adaptada ao contexto de cada organização, pois falhar com uma interface experimental é muito diferente de falhar em um processo de pagamentos ou crédito. O princípio relevante não está em aceitar qualquer falha, mas em criar espaços controlados nos quais hipóteses possam ser testadas com baixo impacto.

Sandboxes, synthetic data, limited releases, feature flags e ambientes de experimentação ajudam justamente a criar essas condições.

Minha experiência pessoal com Design Thinking

Tive a oportunidade de participar de projetos nos quais buscávamos transformar funcionalidades legadas e, depois de bastante esforço, conseguimos produzir mudanças extremamente significativas. Foi sensacional aprender e testemunhar na prática o poder do Design Thinking quando pessoas de diferentes áreas conseguem abandonar momentaneamente a lógica do processo existente e se concentrar naquilo que realmente precisaria acontecer.

Foram experiências muito ricas justamente por transformarem o negócio, muitas vezes com redução de tempos de execução de cada instância de processo na casa de 90%, obtida através da diminuição do número de telas, campos, cliques e atividades manuais, além da automatização de diversas etapas. Esses resultados sempre me pareceram especialmente relevantes porque não representavam apenas uma melhoria cosmética da interface, mas uma simplificação concreta da forma como o trabalho era realizado.

Ao mesmo tempo, olhando hoje em perspectiva, era bastante interessante se deparar com situações em que determinadas regras haviam sido criadas em algum momento do passado, mas após tantos anos já não existia documentação adequada nem qualquer pessoa que conhecesse claramente a razão original para sua existência. Essas regras estavam implementadas no software e haviam se transformado em verdadeiros “dogmas” processuais.

Existia então todo um trabalho de investigação e convencimento para demonstrar que talvez determinada regra pudesse ser removida ou simplificada, porque pessoas naturalmente hesitam em alterar algo que permaneceu funcionando durante muitos anos sem conhecer exatamente todas as consequências envolvidas. Na maior parte das vezes, conseguíamos concluir que a simplificação era possível e redesenhar o processo de uma maneira muito mais fácil, objetiva e eficiente.

Quando tudo funcionava, o resultado era extraordinário e todos ficavam felizes, porque aquilo que parecia impossível durante anos finalmente havia sido questionado e transformado. O usuário tinha uma experiência melhor, a empresa ganhava produtividade e a própria tecnologia frequentemente se tornava mais simples.

Infelizmente, na linha “a vida como ela é”, existiam também situações em que alguma regra aparentemente absurda possuía uma razão real que só seria descoberta algumas semanas depois, quando surgia algum desenquadramento contábil ou outro comportamento não previsto. Essas experiências foram igualmente importantes porque ensinaram que questionar o Legacy é fundamental, mas compreender profundamente sua história antes de removê-lo é tão importante quanto.

Talvez esse seja um dos aprendizados que mais valorizo quando penso em Design Thinking dentro de grandes empresas, pois inovação não significa ignorar tudo aquilo que existia anteriormente. Significa possuir coragem suficiente para questionar cada restrição e disciplina suficiente para descobrir quais delas realmente podem ser abandonadas.

Co-creation talvez seja tão importante quanto Design Thinking

Outro aspecto que considero fundamental está na cocriação, porque problemas empresariais complexos raramente pertencem integralmente a uma única área e dificilmente podem ser resolvidos adequadamente por uma equipe trabalhando isoladamente. Negócio conhece clientes, operações e regras de produto, enquanto tecnologia conhece sistemas, dados, arquitetura e possibilidades técnicas, e outras funções acrescentam perspectivas de risco, compliance, jurídico e finanças.

Quando essas pessoas trabalham juntas desde o início, a probabilidade de descobrir restrições tarde demais diminui significativamente, ao mesmo tempo em que novas possibilidades podem surgir justamente da combinação de conhecimentos que normalmente permanecem separados.

Negócio e tecnologia precisam desenhar juntos

Um dos erros mais comuns em transformação digital está em negócio definir a solução e posteriormente entregá-la para tecnologia implementar, criando uma relação de fornecedor e cliente interno que desperdiça grande parte do conhecimento técnico disponível durante a própria fase de concepção.

Tecnologia não deveria participar apenas para explicar custos e prazos, mas também para ampliar o espaço de possibilidades, pois novas capabilities técnicas podem

permitir soluções que o negócio sequer imaginava.

Usuários precisam participar de maneira real

Outra armadilha está em falar constantemente sobre customer centricity sem permitir que usuários reais influenciem significativamente as decisões. Design Thinking perde muito do seu valor quando clientes aparecem apenas através de personas criadas internamente e não existe contato adequado com comportamentos, feedbacks e necessidades concretas.

Isso vale também para usuários internos, principalmente porque muitos processos corporativos continuam sendo desenhados por pessoas que nunca executaram aquela atividade diariamente.

Design Thinking não deveria terminar quando o projeto começa

Existe uma tendência de utilizar Design Thinking apenas durante uma fase inicial de discovery e depois transferir completamente o trabalho para delivery, como se todo aprendizado sobre usuário tivesse sido concluído antes do início do desenvolvimento. Essa separação parece cada vez menos adequada em um ambiente no qual produtos e processos precisam evoluir continuamente.

A mesma lógica de observar, testar, aprender e ajustar deveria acompanhar todo o ciclo de vida, principalmente porque usuários mudam, tecnologias mudam e determinadas hipóteses só podem ser realmente validadas quando a solução entra em operação.

Feedback precisa alimentar o produto continuamente

Métricas de utilização, pesquisas qualitativas, tickets de suporte, comportamento dos usuários e indicadores de negócio podem fornecer novas evidências depois da implementação, permitindo que a equipe continue refinando sua compreensão do problema.

Esse ciclo aproxima Design Thinking de Product Management, Agile e Continuous Improvement, criando uma forma muito mais integrada de pensar inovação.

O problema também pode mudar

Durante projetos longos, é perfeitamente possível que o contexto empresarial mude suficientemente para tornar parte das premissas originais menos relevantes. Organizações precisam possuir mecanismos para revisitar o problema e evitar

executar perfeitamente uma solução cuja justificativa desapareceu durante o caminho.

Essa capacidade de questionar continuamente o propósito é talvez uma das características mais valiosas de uma cultura realmente orientada à experimentação.

CIO Codex Framework – Business Co-creation & Design Thinking Capability

A capability Business Co-creation & Design Thinking, parte da macro capability Business Disruption e integrada à camada Business Partnership no CIO Codex Capability Framework, representa um elemento crucial para a inovação e colaboração nas organizações.

Essa capability se destaca pelo seu papel fundamental na promoção de abordagens colaborativas e criativas para a resolução de problemas complexos, utilizando os princípios do Design Thinking.

Design Thinking é uma abordagem centrada no ser humano que se concentra em compreender profundamente as necessidades e problemas dos usuários finais.

Esta metodologia busca criar soluções que atendam de maneira eficaz e inovadora essas necessidades, indo além das soluções convencionais. É caracterizada por uma série de fases, incluindo imersão, ideação, prototipagem e testes, que juntas estimulam a criatividade e garantem que as soluções sejam centradas no usuário.

A Business Co-creation & Design Thinking incorpora o conceito de cocriação de valor, envolvendo a colaboração ativa de equipes de TI e áreas de negócio.

Essa interação multidisciplinar resulta no desenvolvimento de soluções que agregam valor real tanto para os clientes quanto para a organização como um todo.

Através dessa colaboração, diferentes perspectivas e expertise são reunidas para abordar desafios empresariais, o que resulta em soluções mais abrangentes e eficazes.

Esta capability também enfatiza o mapeamento detalhado da jornada do cliente, uma técnica que ajuda a identificar pontos de dor e oportunidades de melhoria.

Essa compreensão aprofundada da experiência do cliente é crucial para o desenvolvimento de soluções verdadeiramente centradas no usuário, que respondam de forma eficaz às suas necessidades e expectativas.

Outra característica importante da Business Co-creation & Design Thinking é a promoção da iteração contínua.

Esta abordagem permite ajustes e refinamentos ao longo do ciclo de desenvolvimento,

garantindo que as soluções sejam constantemente aprimoradas e adaptadas às mudanças nas necessidades dos usuários e do mercado.

No âmbito da transformação digital, essa capability desempenha um papel vital ao reunir diferentes perspectivas e expertises para criar soluções orientadas para a excelência operacional, vantagem competitiva e satisfação do cliente.

A Business Co-creation & Design Thinking é essencial para impulsionar a inovação colaborativa, aplicando os princípios do Design Thinking para desenvolver soluções que estejam alinhadas com as necessidades e expectativas dos usuários finais.

A aplicação desta capability resulta em melhorias significativas em várias áreas da organização. Na infraestrutura de TI, por exemplo, orienta o desenvolvimento de soluções inovadoras e impulsiona a adoção de tecnologias emergentes.

Na arquitetura, promove a modularidade e escalabilidade, integrando o pensamento de design para priorizar a experiência do usuário.

Nos sistemas, incentiva o desenvolvimento de soluções flexíveis e interoperáveis, colaborando com as equipes de desenvolvimento para criar aplicativos centrados no usuário.

Além disso, garante que as soluções desenvolvidas estejam em conformidade com as melhores práticas de segurança para proteger os dados e ativos da organização.

Em suma, a Business Co-creation & Design Thinking é uma capability fundamental no CIO Codex Capability Framework, promovendo a inovação, colaboração e a criação de soluções centradas no usuário, impulsionando assim a transformação digital e a excelência operacional nas organizações.

Conceitos e Características

Em resumo, a Business Co-creation & Design Thinking é uma capability que desempenha um papel crucial na promoção da colaboração e inovação, utilizando princípios do Design Thinking para resolver problemas complexos.

Seus conceitos incluem cocriação de valor e Design Thinking, enquanto suas características abrangem colaboração multidisciplinar, fases do Design Thinking, mapeamento de jornada do cliente, iteração contínua e resolução de problemas complexos.

Essa capability é essencial para impulsionar a inovação e a excelência nos negócios.

Conceitos

- Cocriação de Valor: Essa capability se baseia no conceito de cocriação de valor, que envolve a colaboração ativa de equipes de TI e áreas de negócio na concepção e desenvolvimento de soluções que agregam valor real aos clientes e à organização como um todo.
- Design Thinking: O Design Thinking é uma abordagem centrada no ser humano que se concentra na compreensão profunda das necessidades e problemas dos usuários finais, buscando criar soluções que atendam de maneira eficaz e inovadora a essas necessidades.

Características

- Colaboração Multidisciplinar: Uma característica fundamental é a promoção da colaboração multidisciplinar entre equipes de TI, áreas de negócio e outros stakeholders, reunindo diversas perspectivas para abordar problemas complexos.
- Fases do Design Thinking: A aplicação das fases do Design Thinking, como a imersão, ideação, prototipagem e teste, é uma prática comum para estimular a criatividade e garantir que as soluções sejam centradas no usuário.
- Mapeamento de Jornada do Cliente: A análise e o mapeamento detalhados da jornada do cliente são frequentemente utilizados para identificar pontos de dor e oportunidades de melhoria.
- Iteração Contínua: A Business Co-creation & Design Thinking valoriza a iteração contínua, permitindo ajustes e refinamentos ao longo do ciclo de desenvolvimento para garantir a entrega de soluções eficazes.
- Resolução de Problemas Complexos: Essa capability se destaca na abordagem e resolução de problemas complexos e desafiadores que exigem criatividade e inovação.

Propósito e Objetivos

A capability de Business Co-creation & Design Thinking tem como propósito fundamental promover a colaboração estreita entre a Área de Tecnologia e as demais áreas de negócio da organização.

Seu objetivo central é impulsionar a inovação e a resolução de problemas complexos, utilizando a metodologia do Design Thinking como um catalisador para a criatividade e a centricidade nas necessidades dos usuários finais.

Essa capability desempenha um papel crucial na transformação digital ao reunir

diferentes perspectivas e expertise para criar soluções orientadas para a excelência operacional, a vantagem competitiva e a satisfação do cliente.

Objetivos

- Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os principais objetivos da Business Co-creation & Design Thinking incluem:
- Inovação Colaborativa: Facilitar a colaboração eficaz entre as equipes de TI e as unidades de negócio, promovendo uma abordagem conjunta para a identificação e resolução de desafios empresariais.
- Design Centrado no Usuário: Aplicar os princípios do Design Thinking para desenvolver soluções que estejam alinhadas com as necessidades e expectativas dos usuários finais.
- Solução de Problemas Complexos: Abordar problemas empresariais complexos e multifacetados por meio de abordagens iterativas de resolução de problemas.
- Experiência do Cliente Aprimorada: Aperfeiçoar a experiência do cliente, criando produtos e serviços que atendam às suas demandas de maneira eficaz e inovadora.
- Mudança Cultural: Fomentar uma cultura de inovação, colaboração e experimentação dentro da organização.
- Entrega Ágil: Adotar práticas ágeis que acelerem o desenvolvimento e a entrega de soluções.
- Melhoria Contínua: Promover a melhoria contínua dos processos e soluções, aprendendo com feedbacks e iterações.

Impactos na Tecnologia

- A Business Co-creation & Design Thinking tem um impacto profundo na dimensão tecnológica da organização, influenciando várias áreas-chave:
- Infraestrutura: Direciona a infraestrutura de TI para suportar a criação e a implementação de soluções inovadoras. Pode impulsionar a adoção de tecnologias emergentes, como computação em nuvem e edge computing, para suportar a entrega ágil de soluções.
- Arquitetura: Promove uma arquitetura orientada para a modularidade e a escalabilidade, permitindo a rápida adaptação a novas necessidades de negócio. Integra o pensamento de design na arquitetura, priorizando a experiência do usuário e a usabilidade.

- Sistemas: Incentiva o desenvolvimento de sistemas flexíveis e interoperáveis que podem ser facilmente ajustados para atender a novos requisitos. Colabora com equipes de desenvolvimento para criar aplicativos centrados no usuário.
- Cybersecurity: Garantir que as soluções desenvolvidas estejam em conformidade com as melhores práticas de segurança é essencial para proteger os dados e os ativos da organização.
- Modelo Operacional: Integra práticas de DevOps para acelerar a entrega de software e melhorar a colaboração entre desenvolvimento e operações. Promove a automação de processos de negócio para aumentar a eficiência e a agilidade operacional.

Concluindo

Como profissional de TI, reconheço o valor do Design Thinking não apenas como uma metodologia de design, mas principalmente como uma abordagem estratégica para compreender problemas antes de comprometer tecnologia, tempo e investimento na construção de soluções. A capacidade de observar necessidades humanas, questionar premissas e experimentar alternativas continua extremamente valiosa em um ambiente empresarial no qual a velocidade de transformação só aumentou.

Artificial Intelligence talvez torne essa disciplina ainda mais importante, porque nunca foi tão fácil gerar alternativas, protótipos e até produtos completos em tão pouco tempo. Quanto mais barata e rápida se torna a construção, mais caro pode ser escolher o problema errado, porque a organização consegue escalar rapidamente uma solução que talvez nunca devesse ter existido.

Nesse sentido, considero que Design Thinking pode funcionar como uma espécie de contrapeso human-centered a um ambiente cada vez mais technology-driven, lembrando continuamente que transformação não deveria começar por aquilo que determinada tecnologia consegue fazer, mas por aquilo que clientes, colaboradores e o próprio negócio realmente precisam resolver.

Implementar Design Thinking em uma organização, entretanto, exige muito mais do que compreender suas etapas ou conduzir workshops, pois existe uma mudança cultural envolvida na aceitação de hipóteses, experimentação, aprendizado e revisão contínua de decisões. Empresas precisam criar espaço para questionar aquilo que existe sem transformar qualquer questionamento em ameaça ao funcionamento atual.

Ao mesmo tempo, Design Thinking não é uma solução universalmente aplicável de

maneira idêntica a qualquer contexto, principalmente em ambientes empresariais complexos e fortemente dependentes de sistemas legados. Nesses casos, a metodologia precisa conviver com arquitetura, regulação, segurança, compliance, contabilidade, riscos e uma enorme quantidade de requisitos acumulados ao longo do tempo.

Reconhecer essas limitações não diminui o valor da abordagem, pelo contrário, torna sua utilização muito mais madura porque impede que criatividade seja confundida com ingenuidade operacional. A melhor solução não é simplesmente aquela que produz a experiência mais bonita durante uma sessão de ideação, mas aquela que consegue combinar necessidades humanas, valor empresarial, viabilidade tecnológica e capacidade de funcionar de maneira segura e sustentável.

As grandes empresas tradicionais enfrentam um desafio adicional porque seus sistemas foram construídos para durar, enquanto o mundo digital exige adaptação cada vez mais rápida. Essa tensão não desaparecerá e provavelmente se tornará ainda mais relevante conforme AI acelera drasticamente a velocidade com que novos produtos, funcionalidades e modelos operacionais podem ser construídos.

A resposta, na minha opinião, não está em abandonar toda a estabilidade construída ao longo de décadas nem em utilizar Legacy como justificativa para preservar indefinidamente qualquer processo existente. Está em compreender quais elementos realmente precisam permanecer, quais podem ser transformados e como construir arquiteturas e processos que permitam mudar cada vez mais rápido sem comprometer aquilo que torna a operação confiável.

Talvez essa seja justamente uma das áreas nas quais Design Thinking apresenta seu maior valor, porque cria um espaço estruturado para desafiar o status quo e, ao mesmo tempo, testar novas hipóteses antes de transformar ideias em decisões irreversíveis. A prototipagem reduz o custo de aprender e permite que a organização descubra cedo aquilo que funciona, aquilo que precisa ser ajustado e aquilo que simplesmente deveria ser abandonado.

A evolução da AI amplia ainda mais essa capacidade ao tornar experimentação e prototipagem extremamente rápidas, mas não elimina a necessidade de julgamento humano, compreensão contextual e responsabilidade sobre as escolhas realizadas. Pelo contrário, considero que essas capacidades se tornam ainda mais valiosas justamente porque a tecnologia aumenta dramaticamente nossa capacidade de agir.

Minha própria experiência com transformação de processos legados reforçou essa percepção, pois alguns dos maiores ganhos surgiram exatamente quando conseguimos questionar regras que haviam se transformado em dogmas e redesenhar jornadas

inteiras a partir das necessidades reais dos usuários. Ao mesmo tempo, algumas das lições mais valiosas surgiram quando descobrimos que determinada regra aparentemente absurda possuía uma razão importante que ninguém havia lembrado durante a discussão inicial.

Essa dualidade talvez resuma bem o desafio de inovar dentro de grandes organizações: precisamos possuir ousadia suficiente para questionar tudo e humildade suficiente para reconhecer que nem tudo aquilo que parece irracional realmente é. Design Thinking oferece uma excelente estrutura para promover o primeiro movimento, enquanto conhecimento empresarial, arquitetura, governance e colaboração multidisciplinar ajudam a garantir o segundo.

Por isso, continuo considerando Design Thinking uma abordagem extremamente relevante para transformação digital, principalmente quando utilizada não como uma cerimônia isolada ou uma sequência rígida de etapas, mas como uma forma de pensar problemas, envolver pessoas, testar hipóteses e construir soluções progressivamente melhores.

No final, talvez a principal contribuição do Design Thinking não esteja em ensinar empresas a produzir mais ideias, pois ideias nunca foram o recurso mais escasso, especialmente agora que AI consegue gerar milhares delas praticamente instantaneamente. Seu verdadeiro valor está em ajudar organizações a descobrir quais problemas realmente merecem ser resolvidos e quais soluções fazem sentido para as pessoas que precisarão conviver com elas.

E quando essa mentalidade é combinada com conhecimento profundo do negócio, entendimento das limitações tecnológicas, capacidade de execução e uma cultura genuína de cocriação, Design Thinking deixa de ser simplesmente uma metodologia de inovação e passa a funcionar como uma poderosa capability de transformação empresarial.