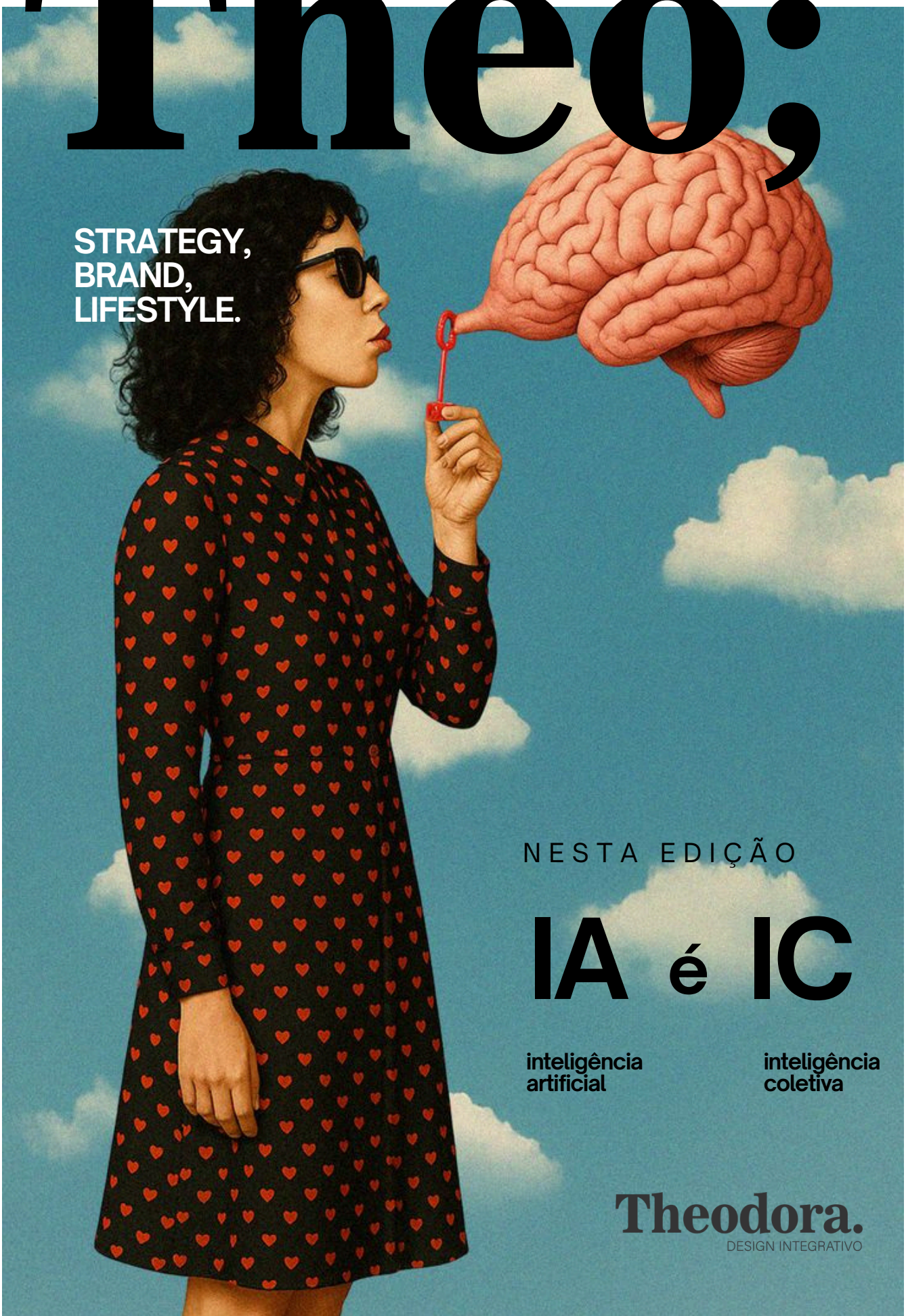
ED. 03 /
2026

Theo;

STRATEGY,
BRAND,
LIFESTYLE.



NESTA EDIÇÃO

IA é IC

inteligência artificial

inteligência coletiva

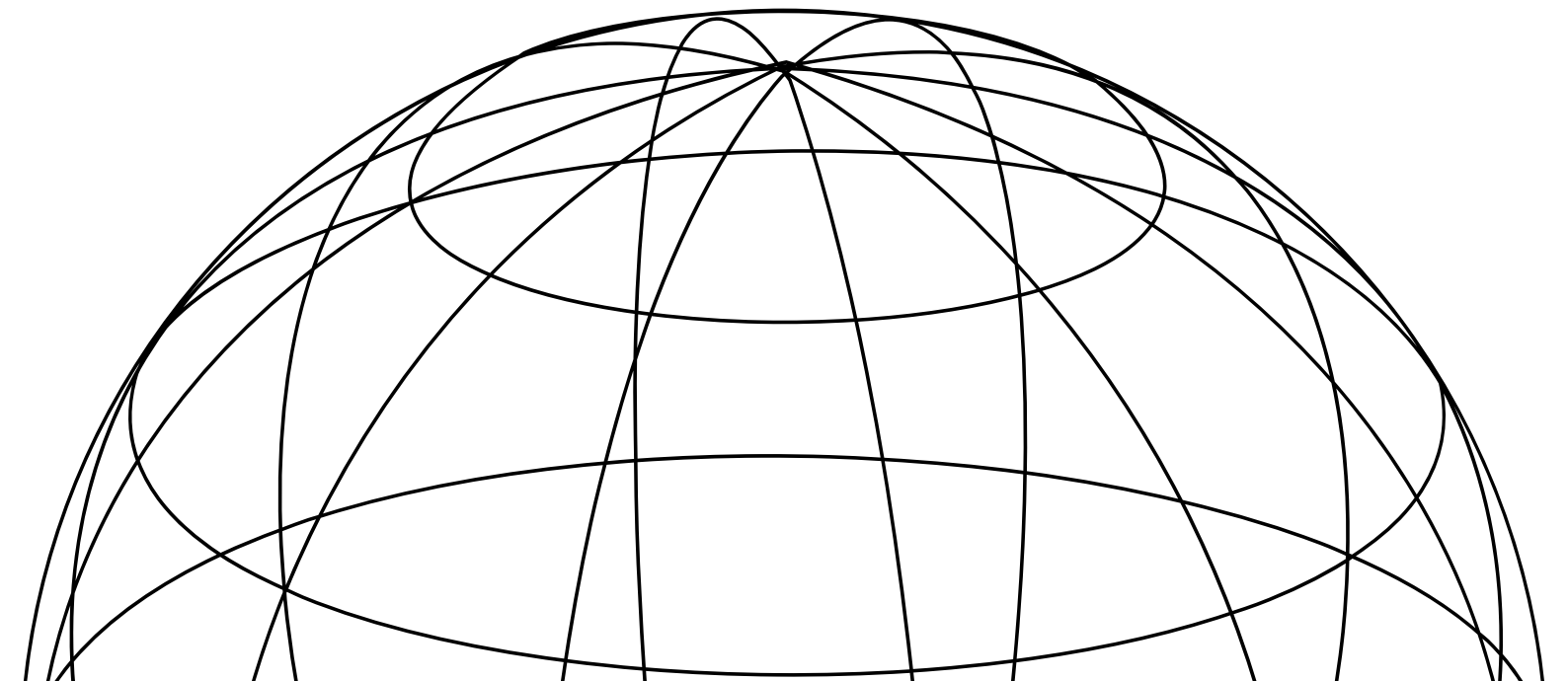
Theodora.
DESIGN INTEGRATIVO

PARA QUEM TÁ CHEGANDO

Theo;

uma aventura em territórios **menos óbvios_**

Essa é a terceira edição da Theo, um projeto editorial da Theodora Design Integrativo em parceria com Fernando Ribeiro. Em cada edição, vamos trazer uma provocação sobre um tema relacionado à estratégia de negócio e marcas no mundo de hoje. Nosso intuito é desconstruir o lugar comum e ajudar leitores estrategistas a se aventurarem em territórios menos óbvios.



Quem faz a **Theo;**



ROBERTA HENTSCHKE

Designer. Mestre em Arquitetura e Urbanismo. Biopsicóloga. Especialista em Design de Serviços e Experiência. Facilitadora de grupos, MBA em Desenvolvimento Sustentável e Economia Circular. Doutoranda em Design. Fundadora da Theodora Design Integrativo. Pesquisadora. Co-Criadora da Theo.

FERNANDO RIBEIRO

Estrategista de marca. Passou pelas maiores agências de São Paulo a Londres, passando por Amsterdã. Trabalhou com marcas em diversos mercados, das Lojas Renner no Brasil a Burger King nos EUA, a Uber no Oriente Médio, a Unilever no Reino Unido, a Mercado Livre na América Latina. Chief Strategy Officer Global da GUT. Editor-chefe da Theo.

IA é IC

UMA ÚNICA INTELIGÊNCIA

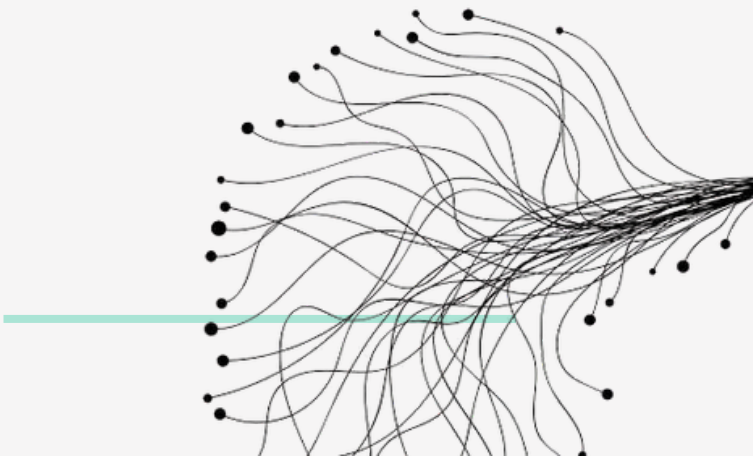
Inteligência artificial é inteligência coletiva. Não se trata de duas formas de inteligência disputando um lugar, como se alguma delas precisasse vencer. A IA é feita de nós: cada modelo que hoje escreve, resume e desenha foi treinado sobre o sedimento de milhões de corpos, vozes e gestos, sobre bilhões de textos, conversas e imagens que alguém, em algum lugar, com um corpo e uma história, produziu.

As duas são feitas de humanidade. O que muda é o estado dessa matéria.
A inteligência coletiva é a fonte, viva, acontecendo entre as pessoas.
A inteligência artificial é o que essa fonte deposita: o produto, separado da condição que o gerou. E é essa condição que se perde quando se fica só com o sedimento. Perde-se o corpo, e perde-se a capacidade de imaginar o que ainda não existe.

inteligência coletiva é fonte, inteligência artificial é sedimento

O que se perde quando se fica só com o sedimento? Perde-se o corpo. E perde-se a capacidade de imaginar o que ainda não existe.

Mas sedimento também pode ser solo. Depende do que se planta nele.



Theo;

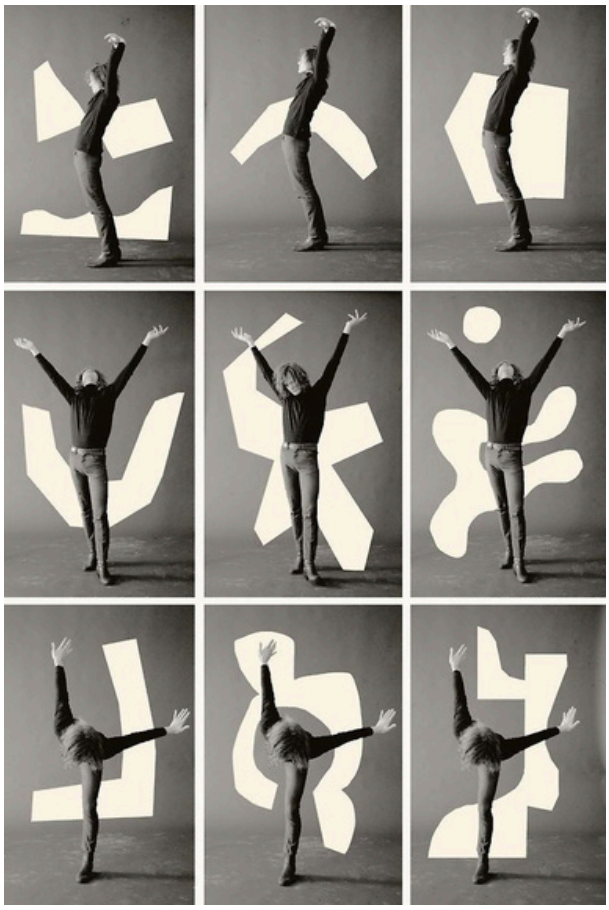
ninguém sabe tudo todos sabem alguma coisa

É assim que Pierre Lévy definiu a inteligência coletiva nos anos 1990. Mas o ponto principal é o verbo emergir: ela não é a soma de QIs numa sala, e sim a qualidade que aparece na relação e que não estava em nenhuma das partes. O todo é algo além da soma. O desempenho de um grupo depende de como ele se coordena e da sensibilidade social entre as pessoas, não do membro mais brilhante.

INTELIGÊNCIA COLETIVA É EMERGENTE (NASCE DA RELAÇÃO, NÃO DA SOMA) E É COORDENADA (DEPENDE DE CORPOS QUE SE PERCEBEM). SÃO ESSAS DUAS MARCAS QUE, DAQUI EM DIANTE, MOSTRAM POR QUE A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, POR MAIS QUE SE ALIMENTE DO NOSSO COMUM, É FEITA DE OUTRA MATÉRIA.



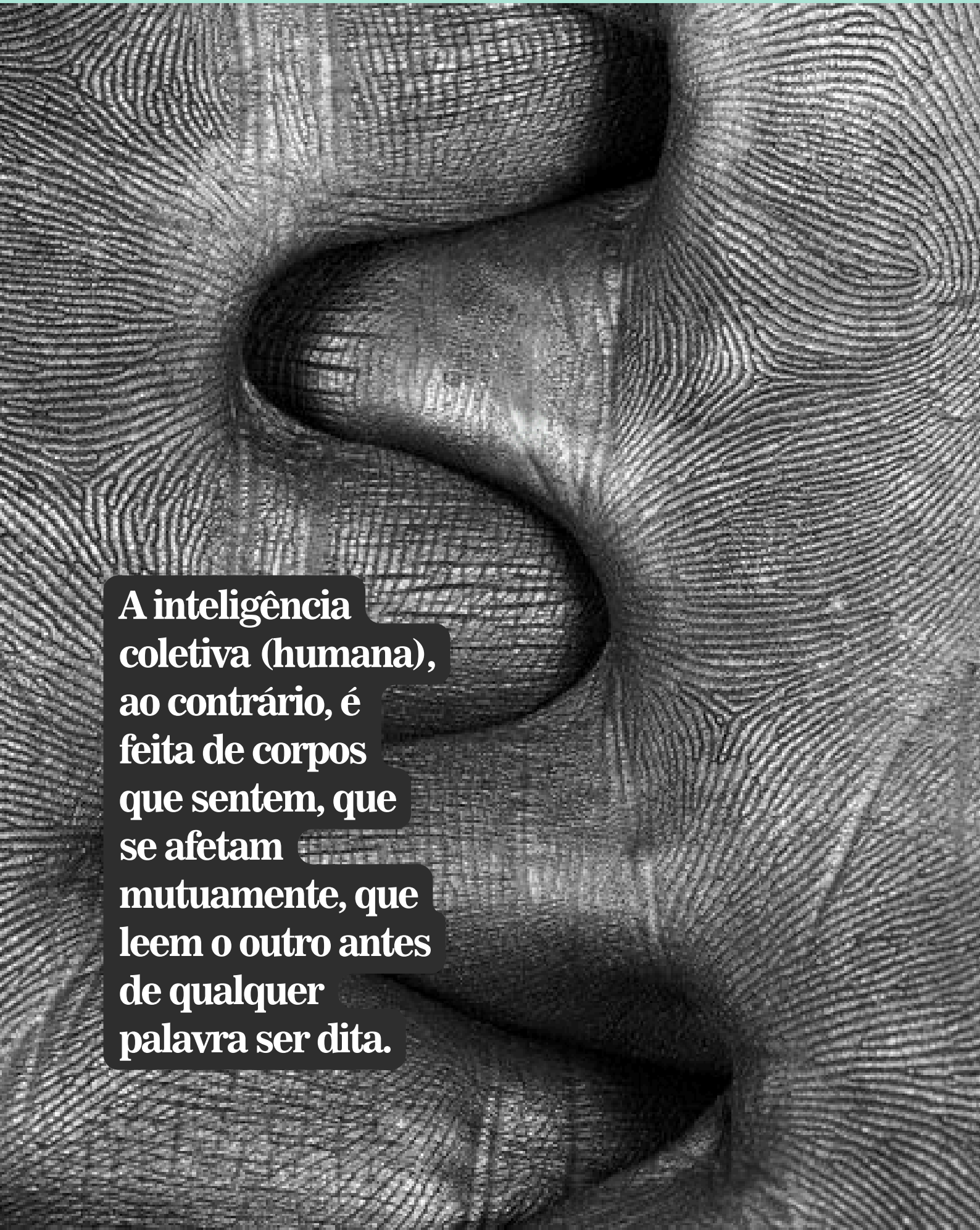
O que se faz com o corpo todo.



Carregamos uma herança que separa o pensar do corpo, como se a inteligência fosse uma operação que acontece apenas no cérebro e o corpo fosse apenas o veículo que a transporta.

Foi contra essa herança que Francisco Varela, Evan Thompson e Eleanor Rosch escreveram, em 1991, um livro que mudaria a forma como entendemos a cognição. A tese deles tem um nome, enação: a cognição é a atuação de um mundo e de uma mente a partir da história das ações que um ser realiza no mundo. Em outras palavras, a cognição é ação corporificada. **O corpo não apreende um mundo externo que estava lá esperando ser capturado. O corpo faz emergir o mundo no próprio ato de percebê-lo, trazendo à existência um mundo interdependente em e através da ação.**
Tim Ingold diria, na mesma linha, que o conhecimento se faz no andar, no manusear, na correspondência com as coisas, não numa cabeça que representa o que está fora.

O contraponto da IA é que ela opera sobre representações de um mundo que já lhe foi dado, congelado, em forma de dados. Ela não tem como fazer emergir nada, porque não habita lugar nenhum, não é afetado por nada, não hesita diante de uma textura, não muda de ideia porque sentiu o ar mudar na sala.


A inteligência coletiva (humana), ao contrário, é feita de corpos que sentem, que se afetam mutuamente, que leem o outro antes de qualquer palavra ser dita.

O que ainda não existe

o provável e o inédito



O imaginário é aquilo que transcende a racionalidade e a funcionalidade da instituição social. Imaginar, no sentido humano e coletivo, é instituir o inédito: **trazer ao mundo uma forma que a lógica anterior não continha e não poderia prever.**

Como sugere James Bridle em Ways of Being (2022), a inteligência é relacional e ecológica, algo que se faz no encontro entre corpos, mundos e relações. Nunca foi propriedade de um agente isolado, humano ou máquina, e sim algo tecido entre. A IA só parece mágica porque esquecemos disso.

O amplificador e o microfone.

Um amplificador não produz som. Ligue o mais potente do mundo sem microfone e o que se ouve é o ruído do próprio circuito: **a realimentação.**

A IA é esse amplificador, e o melhor que já construímos.

O saber que antes estava espalhado pelo mundo agora cabe na resposta de qualquer um, um sonho antigo realizado numa escala que nunca existiu: ninguém sabe tudo, mas todos sabem alguma coisa. Enquanto houver produção humana entrando vai haver recombinação. Mas as recombinações não são a fonte do som.
Treine um modelo sobre o eco de outros modelos e a variedade colapsa, tudo converge para a média da média. Chamam de colapso de modelo. A recombinação da recombinação não gera o novo, gera monocultura, o sedimento do sedimento.
O ponto delicado é justamente a boa qualidade. O que pesa não é a IA ser falsa ou pobre, mas ser tão boa (e prática) que apaga o instante em que se deixa de alimentá-la e se começa a viver do eco.

Esse instante não vem com alarme, porque ninguém acorda decidido a parar de pensar.

A perda vai chegando de mansinho, pelo conforto, pela agilidade: o eco é agradável e a resposta pronta dispensa o trabalho de chegar até ela.
Mas a fonte vai secando enquanto se está distraído e um dia pode atrofiar. O risco da máquina de fato não é pensar no lugar de alguém, e sim fazer esquecer, sem dor e sem aviso, que se estava pensando.

Em 2025, pesquisadores da Microsoft e da Carnegie Mellon ouviram 319 trabalhadores que atuam com produção de conhecimento sobre como usam IA no dia a dia. Quanto mais confiavam na ferramenta, menos pensamento crítico diziam aplicar. Quanto mais confiavam em si mesmos, mais pensavam. Em vez de criar, as pessoas passam a verificar, integrar respostas e gerenciar tarefas. E quem usou IA produziu resultados menos diversos para a mesma tarefa.

Fonte: Lee et al., Microsoft Research e Carnegie Mellon University, 2025

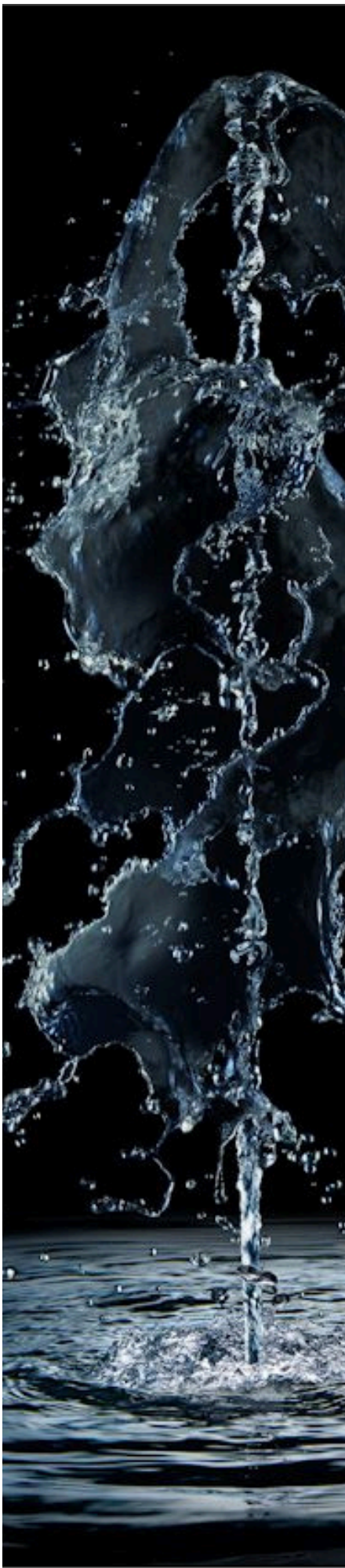


O valor da fonte

US$ 10 milhões
pagos pelo Google

100 milhões
de emails

500 milhões
de conversas internas



Em agosto de 2026, o Google pagou 10 milhões de dólares, num leilão de falência, por tudo o que a Spirit Airlines guardou em mais de três décadas de operação: cerca de 100 milhões de emails, 500 milhões de conversas no Microsoft Teams, planilhas, registros de operação. Não comprou aviões nem rotas. Comprou o jeito como pessoas trabalhavam, as idas e vindas, as dúvidas, coisas que não estariam documentadas formalmente em lugar nenhum.

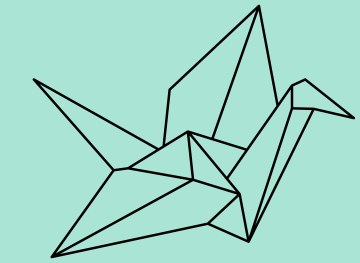
É a forma mais concreta de dizer que a IA vive do repertório humano. E isso só se constrói no mundo real, com relações reais. Se esse repertório atrofia, a ferramenta atrofia junto.

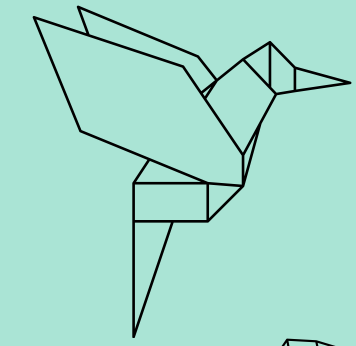
Mesmo o mais entusiasmado defensor da IA vai esbarrar nisso em algum momento. Se quanto melhor a base de conhecimento, melhor a ferramenta, o conhecimento vivo das pessoas talvez seja a maior vantagem competitiva que uma empresa pode ter.

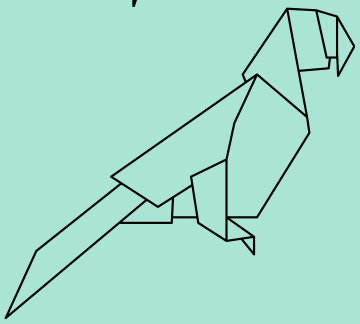
A compra levantou alertas de mais de 120 parlamentares americanos e do sindicato de comissários sobre a privacidade dos funcionários.
O Google afirma que os dados pessoais serão removidos.

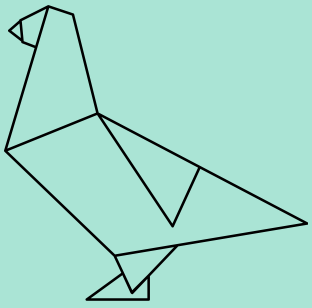
Fontes: Forbes · Bluewin · IBTimes

atrofiar ampliar









A atrofia é iminente, mas obviamente não é o único caminho. Também podemos usar a IA e sair dela pensando mais. Boa parte do mercado mede a IA pela eficiência, fazer mais em menos tempo e com menos gente. É a promessa que as big techs vendem e a que mais seduz quem é contratante. Ela é super válida, mas o problema é que estamos economizando também o tempo de pensar. Para algumas questões tudo bem, para outras, nem tanto.

podemos medir a IA também pelo que ela pode potencializar.

Por exemplo, um posicionamento de marca que antes terminava em uma apresentação pode ser desdobrado em hipóteses de jornada, pode ser testado e prototipado facilmente antes de existir de fato. Não substitui o trabalho humano, pelo contrário, amplia e enriquece.

Isso pode se repetir em escala doméstica. Há quem converse com um agente antes da terapia para organizar o que quer dizer e chegue à sessão com mais clareza. Há quem transforme uma dobradura feita com uma criança num pequeno filme de animação, algo que nunca teria encomendado a um animador. Essa demanda não tirou trabalho de ninguém porque antes ela simplesmente não existia.
Nesses casos, o caminho não vai só da inteligência coletiva para a IA. Ele volta. E se a relação for saudável, acabamos ampliando nosso pensamento e atuação.

o que queremos é

FRICÇÃO

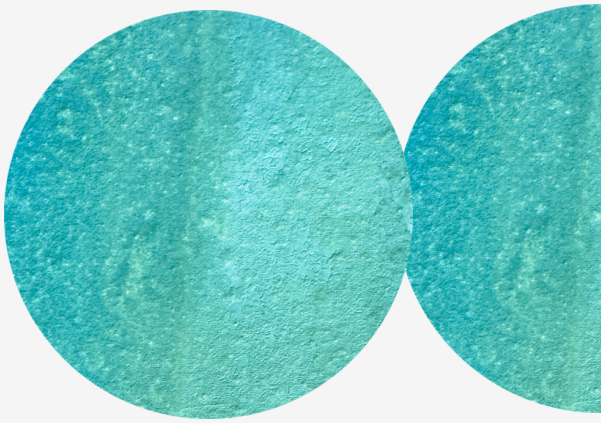
Uma roda gira porque encontra o chão. No ar, ela gira e não vai a lugar nenhum. É com uma imagem parecida que a antropóloga Anna Tsing abre Friction (2005), l**ivro em que propõe o atrito como forma de entender o encontro entre mundos diferentes.** É no esfregar de uma coisa na outra que surgem calor, movimento e ideia nova.

Durante duas décadas, o design digital fez o caminho oposto. Praticava-se o **frictionless, ou seja, a experiência sem atrito**. A IA generativa talvez seja o melhor exemplo, pedimos e recebemos, sem esforço nenhum entre uma coisa e outra.

Mas o atrito sempre teve defensores. Em 2016, um grupo de pesquisadores liderado por Anna Cox, da University College London, publicou um artigo de nome "Design Frictions for Mindful Interactions." A tese é que pequenas fricções, colocadas com intenção, interrompem o uso automático e abrem espaço para a reflexão.

No design estratégico utiliza-se essa lógica, sobretudo nos processos coletivos. o bom resultado de um workshop está ligado justamente ao incômodo da divergência e das tentativas de convergência. É nesse atrito que a inteligência coletiva aparece, porque é ali que as partes deixam de apenas somar e começam a se transformar.

"Fricções podem interromper interações automáticas, abrindo momentos de reflexão."



Fontes: Anna Lowenhaupt Tsing, Friction: An Ethnography of Global Connection (Princeton, 2005) · Cox et al., Design Frictions for Mindful Interactions



Uma ferramenta que recebe um brief e, em vez de resumi-lo, pergunta qual seria o problema por trás dele não economiza o tempo de ninguém. A resposta da pessoa puxa uma nova pergunta, que puxa outra resposta, e o que se constrói nessa troca é um diálogo reflexivo que não teria acontecido em outro momento. É o que podemos chamar de **microfronteira**, uma pausa mínima que tira a pessoa do piloto automático antes que ela aceite o que lhe foi entregue.

Importante salientar que atrito em excesso vira burocracia e acaba afastando o usuário pois, quando a pausa se alonga demais, as pessoas deixam de refletir e simplesmente vão fazer outra coisa.

A delicadeza do desenho está em reconhecer onde o esforço humano é insubstituível e proteger exatamente esse lugar, deixando que a IA cuide do resto. Há sinais de que o mercado começa a perceber isso. O Project Genie, do Google, coloca o input humano contínuo na base da experiência. E um estudo recente da Deloitte sobre adoção de IA nas empresas aponta que a maior barreira, hoje, é a falta de julgamento das pessoas sobre a qualidade do que a IA entrega.
As ferramentas de IA só valem tanto quanto o julgamento humano aplicado junto com elas. Cuidar das condições do comum talvez seja isso: desenhar ferramentas, rotinas e espaços que mantenham o "microfone" ligado.

AS IRONIAS DA AUTOMAÇÃO
Em 1983, a psicóloga Lisanne Bainbridge observou operadores que supervisionavam sistemas automáticos e notou um paradoxo. Quanto mais a máquina faz sozinha, mais o humano fica com o que sobra, as situações raras, confusas e imprevistas. E, sem praticar no dia a dia, ele chega a esses momentos menos preparado do que estava antes. Mais de quarenta anos depois, a pesquisa da Microsoft chega à mesma conclusão sobre a IA no trabalho intelectual. A fricção é uma forma de responder a essa ironia: manter o humano em exercício justamente onde ele é insubstituível.

Fonte: Lisanne Bainbridge, Ironies of Automation, Automatica, 1983.

Theo;

a inteligência coletiva é de outra natureza

Ela se faz em corpos que sentem e em encontros que criam. A inteligência artificial é o sedimento desses encontros, devolvido a nós potencializado e também pasteurizado.

Se a IA vive do comum que produzimos juntos, como cuidamos das condições que geram esse comum?

E se cuidarmos bem das condições do comum, poderíamos criar uma espécie de **inteligência coletiva 2.0?**

Talvez a IC 2.0 não seja uma nova tecnologia, e sim um novo cuidado. Com inputs que precisam de corpos, encontros e tempo para imaginar.
Um amplificador desenhado para devolver perguntas. E com o circuito entre os dois, para que o que volta da IA nos faça querer produzir mais, com mais profundidade.

Quais ferramentas, práticas e que espaços desenhamos para que o eco nunca substitua nossa voz?



IA é IC

A edição começou com uma afirmação que parecia simples, a de que a inteligência artificial é inteligência coletiva. Ela é feita do que milhões de pessoas escreveram, disseram e criaram, e por isso não faz sentido opô-la ao humano como se viesse de outro lugar.

O que muda entre uma e outra é o estado da matéria. A inteligência coletiva acontece em corpos que se percebem e em encontros que fazem emergir o que não havia antes. A inteligência artificial guarda esses encontros e os devolve com uma rapidez sobre-humana.

Essa devolução pode seguir em duas direções. Quando a resposta pronta dispensa o caminho até ela, a fonte vai secando meio sem querer, sem que ninguém tenha decidido parar de pensar. A IA é afetada pela escassez convergindo na média da média, mas a ferramenta também pode ser desenhada para exigir que a pessoa pense. Aí ela deixa de secar a fonte e passa a alimentá-la.

O que decide entre um caminho e outro está menos na tecnologia do que no desenho das condições em que ela é usada. A fricção, que o design passou décadas tentando eliminar, reaparece como matéria de projeto, uma forma de manter o humano em exercício justamente nos pontos em que ele é insubstituível.

E essas condições vão além da interface. Elas incluem as rotinas de trabalho, os espaços onde as pessoas ainda se encontram, o tempo reservado para errar e hesitar diante de uma textura, tudo aquilo de que a inteligência coletiva precisa para continuar acontecendo.

Talvez seja esse o sentido de uma inteligência coletiva 2.0. Ela depende menos de uma máquina mais potente do que de cuidarmos melhor do comum que a alimenta, desenhando ferramentas e espaços que façam o amplificador trabalhar a favor da voz. Se a IA é IC, a qualidade de uma vai sempre depender da vitalidade da outra, e é sobre essa vitalidade que estrategistas, designers e empresas têm hoje uma responsabilidade que antes não tinham.

Theo;

CONTATO
@theodoradesignintegrativo
www.theodoradesignintegrativo.com.br