

e-book

# Reenquadramento: encontrando soluções inovadoras por diferentes perspectivas



**SEBRAE**

## Sumário

O que é o reenquadramento na inovação? .....	04
Onde o reenquadramento é aplicado? .....	08
O reenquadramento no <i>design thinking</i> .....	11
Como aplicar o reenquadramento: .....	13
Etapas para encontrar novas perspectivas .....	15
Boas práticas para o Reenquadramento .....	17
Referências .....	19

Ao desenvolver inovações ou buscar solucionar problemas que afetam um certo contexto é importante exercer a empatia, a capacidade de se colocar no lugar do outro, sob a perspectiva de diferentes pessoas que têm alguma relação com aquele problema.

Essa tarefa não é tão fácil de ser realizada espontaneamente, mas ajuda a provocar uma imersão e um conhecimento mais aprofundado sobre o problema e seus impactos, enxergando-se assim mais possibilidades de solucioná-lo.

Veja neste *e-book* como utilizar uma técnica conhecida como *Reframing*, que auxilia nesse processo de enxergar problemas sob diferentes ângulos e, assim, encontrar soluções transversais para o desenvolvimento de inovações.





## O que é o reenquadramento na inovação?

*“Nenhum problema pode ser resolvido pelo mesmo estado de consciência que o criou.”*

**Albert Einstein**

O reenquadramento se refere a analisar situações por perspectivas diferentes, na intenção de fazer uma nova leitura da situação com um novo contexto.

A perspectiva influencia tanto no resultado que Daniel Kahneman, ganhador do Prêmio Nobel por suas pesquisas sobre enquadramento cognitivo, mostrou que as mesmas pessoas tomam decisões diferentes a depender de como uma opção é enquadrada. Em uma de suas pesquisas foram montados dois grupos que deveriam escolher entre dois tratamentos hipotéticos (A ou B) para 600 pessoas infectadas por uma doença mortal.

### **Para o Grupo 1, as opções informadas eram que:**

- Utilizando o tratamento A, “200 pessoas serão salvas”.
- Utilizando o Tratamento B, “há uma probabilidade de um terço de salvar todas as 600 vidas, mas uma probabilidade de dois terços de não salvar ninguém”.

Nesse grupo, a maioria dos participantes optou pelo tratamento A.

## Para o Grupo 2, as opções informadas foram:

- No tratamento A, “400 pessoas morrerão”.
- No tratamento B, “há uma probabilidade de um terço de que ninguém morrerá e uma probabilidade de dois terços de que 600 pessoas vão morrer”.

Mas nesse grupo, ao contrário do outro, os participantes optaram pelo tratamento B. Observe que para ambos os grupos, os tratamentos A e B são os mesmos – o que mudou foi a perspectiva. No Grupo 1 a opção A foi apresentada com foco numa perspectiva positiva; já a B era negativa. No Grupo 2 foi feito o contrário.



Na inovação em empresas e *startups*, o reenquadramento é fazer esse exame múltiplo de problemas ou oportunidades, sejam internos, dos clientes, parceiros ou da sociedade, com a intenção de desenvolver soluções alinhadas ao interesse dos negócios. Por esse motivo, torna-se mais importante se colocar no lugar de cada um desses personagens envolvidos, chamados de *stakeholders*.

Nesses momentos de reenquadramento, é necessário desconstruir crenças e suposições próprias, evitar seguir por seus padrões de pensamento, observando possibilidades de soluções inovadoras sob a perspectiva de outro *stakeholder*.

Além de contribuir para que surjam soluções mais eficazes, o reenquadramento auxilia na prevenção de problemas futuros, traz maior conhecimento sobre o cliente e o problema, e induz a colaboração e a comunicação entre as partes envolvidas.





## Onde o reenquadramento é aplicado?

É importante que o reenquadramento seja usado no início do desenvolvimento de soluções, ainda na fase de reconhecimento de problemas. Mas ele também pode ser usado na etapa inicial de processos de melhoria ou incremento de valor de produtos, serviços e processos, entre outras situações que envolvam pensamento criativo e resolução de problemas.

**A metodologia contribui para:**





- **Identificação de problemas:** a técnica ajuda a identificar problemas que possam ser resolvidos com novas tecnologias ou soluções. Para isso é importante analisar os processos atuais, fazer entrevistas com os *stakeholders* e acompanhamento das necessidades atuais e das tendências.



- **Mudança de perspectiva:** ajuda na mudança de perspectiva sobre um problema e contribui para o desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras. O uso de metáforas, analogias ou histórias para ilustrar o problema de forma diferente auxilia nesse processo.



- **Identificação de oportunidades:** auxilia a identificar novas oportunidades, novos mercados, novos usuários ou novos usos para produtos e serviços existentes.



- **Desenvolvimento de protótipos:** o reenquadramento também pode ser usado para desenvolver protótipos de soluções potenciais e testá-las com os usuários. Assim, apoia a aplicação de projetos de *design thinking*, *lean startup*, ou outros processos ágeis.



- **Otimização e ajustes:** pode ser usado após a solução estar pronta, para sua otimização e ajustes. Colher *feedback* dos clientes que testaram a solução, contribui para este momento.

Além de sua aplicação no ambiente empresarial, o reenquadramento pode ser usado em outras áreas, como psicologia, educação e saúde:

- **Nas empresas:** pode ser usado para avaliar e melhorar processos internos, criar ou reparar relacionamentos, identificar novas oportunidades de negócios e aumentar a eficiência operacional.
- **Na Educação:** pode ser usado para ajudar os alunos a expandir a compreensão sobre contextos que não vivenciaram. Quanto aos professores, colabora para que identifiquem as necessidades e dificuldades dos alunos, e encontrem maneiras de ajudá-los a superá-las.
- **Na Saúde:** o reenquadramento pode ser usado para ajudar a família a compreender melhor a condição médica do paciente e como ajudá-lo. A equipe médica também pode utilizá-lo para identificar problemas e encontrar soluções e tratamentos mais eficazes.

O reenquadramento é considerado uma parte importante do processo de inovação e, quando usado em conjunto com o *design thinking*, tende a otimizar os resultados.

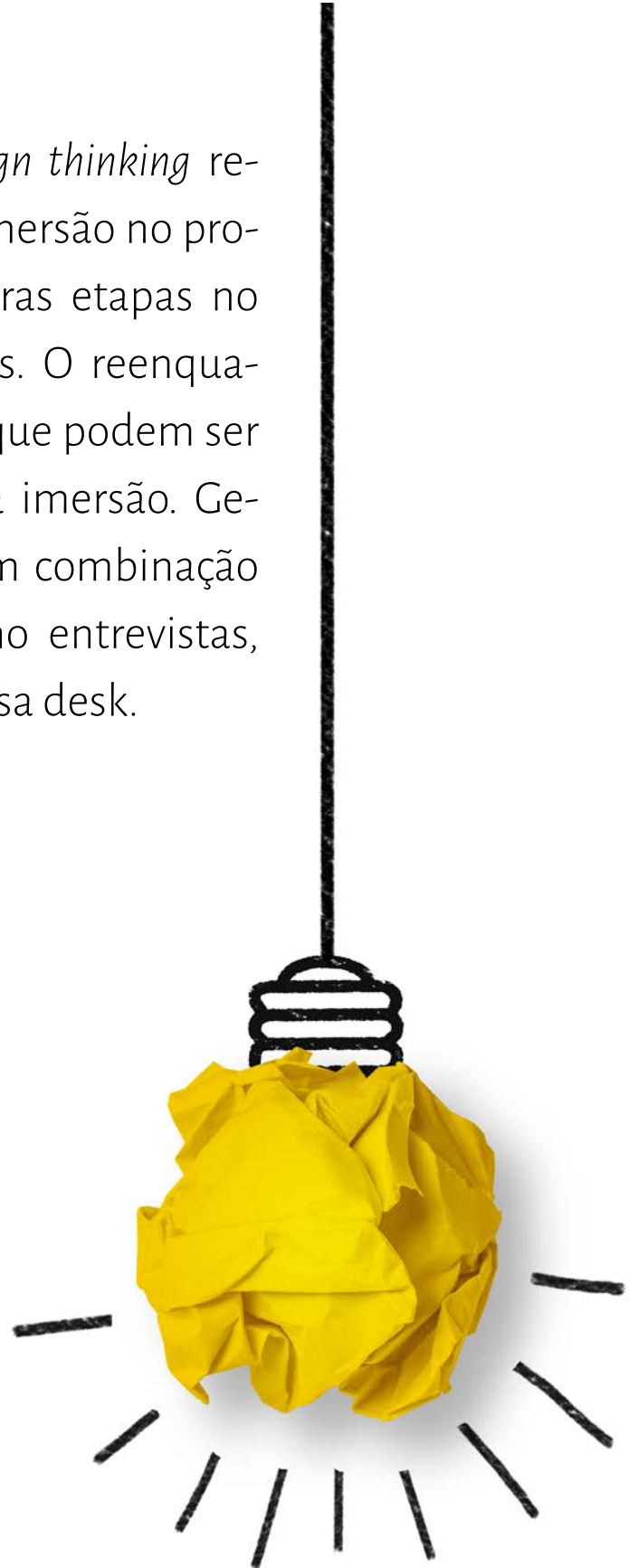


## O reenquadramento no *design thinking*

Muitas vezes, ao iniciar um projeto com *design thinking* – abordagem que busca desenvolver inovações de forma colaborativa e com foco no usuário - a equipe envolvida no desenvolvimento não tem um amplo conhecimento sobre o problema que se pretende resolver, ou não o entende sob a perspectiva do usuário. Logo, o reenquadramento tende a ajudar.

A própria abordagem do *design thinking* recomenda que seja feita uma imersão no problema como uma das primeiras etapas no desenvolvimento de inovações. O reenquadramento é um dos métodos que podem ser utilizados para promover essa imersão. Geralmente, ele é empregado em combinação com outras ferramentas, como entrevistas, pesquisa exploratória e pesquisa desk.

No *design thinking* é importante pensar de maneira criativa, mas também analítica, entender o usuário, colocar-se no lugar dele para desenvolver soluções focadas nele. E, ao mesmo tempo, é necessário cuidar do interesse da empresa e até mesmo dos parceiros e investidores. Por isso, a técnica de reenquadramento é uma grande aliada nesses projetos.





## Como aplicar o reenquadramento:

O reenquadramento é uma técnica interativa e é comum voltar aos passos anteriores para continuar a aprimorar e otimizar a solução. Ele deve ser realizado em equipe, com participantes do projeto e, se possível, outros *stakeholders*, sob a mediação de um facilitador, para se conseguir explorar mais perspectivas. Na falta de algum tipo de *stakeholder* impactado pelo problema, um dos outros participantes precisa colocar-se no lugar desse *stakeholder*. Por exemplo, um colaborador da empresa deverá, nesse momento, pensar como o cliente.

O facilitador irá questionar e provocar os participantes a exercitar tarefas e novos padrões de pensamento.

O processo de reenquadramento pode ter diferentes durações, de várias semanas a um único dia de workshop.

### **Para reenquadrar um problema, é importante:**

1. Definir claramente o problema inicial.
2. Identificar as causas subjacentes. Para isso, pode-se usar como apoio uma ferramenta chamada Diagrama de Ishikawa.
3. Explorar novas perspectivas e perspectivas alternativas.
4. Buscar soluções para estas perspectivas.
5. Redefinir o problema e escolher a melhor solução para prosseguir com os processos de prototipagem e validação da solução.

O processo de encontrar novas perspectivas por meio do reenquadramento é feito em ciclos, contendo as etapas de captura, transformação e preparação, que se repetem até que se alcance e registre diversas visões do problema, ideia ou solução, criando um novo entendimento do contexto.



## Etapas para encontrar novas perspectivas

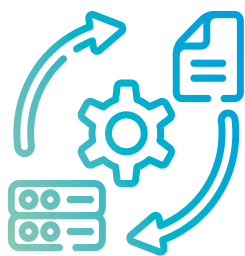
### 1. Captura



É um momento de coleta de dados sobre o que se busca desenvolver ou solucionar. A equipe deve investigar as crenças, opiniões, necessidades e suposições dos *stakeholders* impactados, sobre o problema.

Para isso, podem ser realizadas entrevistas, exercícios de analogia, encenação ou outras dinâmicas com os participantes, a fim de revelar um novo olhar sobre a questão. Para este momento, os participantes devem ser ou se colocar na visão dos próprios stakeholders impactados.

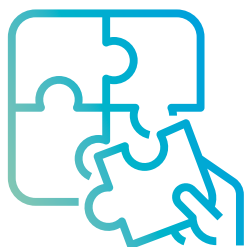
## 2. Transformação



Com os dados da etapa anterior em mãos, a transformação é iniciada pela equipe, que produz simulações simplificadas de como seria o desenvolvimento da solução dentro das perspectivas encontradas, buscando entender se a solução e seus processos serão satisfatórios.

Para essa simulação podem ser aplicadas diversas técnicas, como mapas mentais, jornadas do usuário e *storyboard*.

## 3. Preparação



Para a preparação, são produzidos materiais de sensibilização, com base no resultado da fase de transformação, capazes de estimular os participantes no papel de *stakeholders* a refletir sobre as propostas de soluções.

Podem ser levantadas questões que não ficaram claras e também ser escolhidas novas ferramentas para o próximo ciclo. Ou seja, o processo de reenquadramento reinicia, voltando à etapa de captura até encontrar a solução do problema (ou ideia) que a equipe entenda como mais resolutivo e viável.





## Boas práticas para o reenquadramento

Vianna et al. destacam quatro pontos para o sucesso do processo de encontrar novas perspectivas no reenquadramento:

**1.**

Propiciar um ambiente descontraído, onde os participantes são convidados a relaxar e repensar seu contato com o problema/ideia/solução.

**2.**

Criar discursos confrontadores e emocionais, com histórias reais e metáforas, para facilitar o entendimento sobre o contexto.

3.

Oferecer, ao início de cada sessão, um material que permita ao participante compartilhar posteriormente o que vivenciou e aprendeu nesse processo.

4.

Selecionar um facilitador que consiga estimular os participantes a proporcionar um novo entendimento das questões iniciais.

## Quero ir além

O reenquadramento traz diversas contribuições para o desenvolvimento de inovações e pode ser potencializado quando combinado com outras práticas, métodos e ferramentas. Conheça mais processos de desenvolvimento de inovações no curso [Design na Empresa](#), que o Sebrae preparou para você.

# REFERÊNCIAS

TVERSKY, A., & KAHNEMAN, D. (1981). *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice*. In *Science*, vol. 211, Issue 4481, 453–458.

VIANNA, Maurício et al. *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

