

VIESES INCONSCIENTES E INCLUSÃO PARA DIVERSIDADE



CEV

XII Reatiba
innovar e incluir

Mara Behlau, PhD e Marisa Barbara, MBA

Consultoras e *Coaches*

mbehlau@cevbr.com e mbarbara@cevbr.com



AGENDA

- **Comunicação e neurociência**
- **Compreendendo vieses**
- **Cérebro social para inclusão e diversidade**



AGENDA

- **Comunicação e neurociência**
- Compreendendo vieses
- Cérebro social para inclusão e diversidade

SE O MUNDO É DIVERSO...



QUE MUNDO É ESSE?

MUNDO VUCA

V

Volatility – Volatilidade

Imprevisibilidade sobre a mudança

U

Uncertainty – Incerteza

Falta de indicador do passado para prever o futuro

C

Complexity – Complexidade

Múltiplos fatores e variáveis para decisão

A

Ambiguity – Ambiguidade

Sem clareza para avaliar se é ameaça ou oportunidade

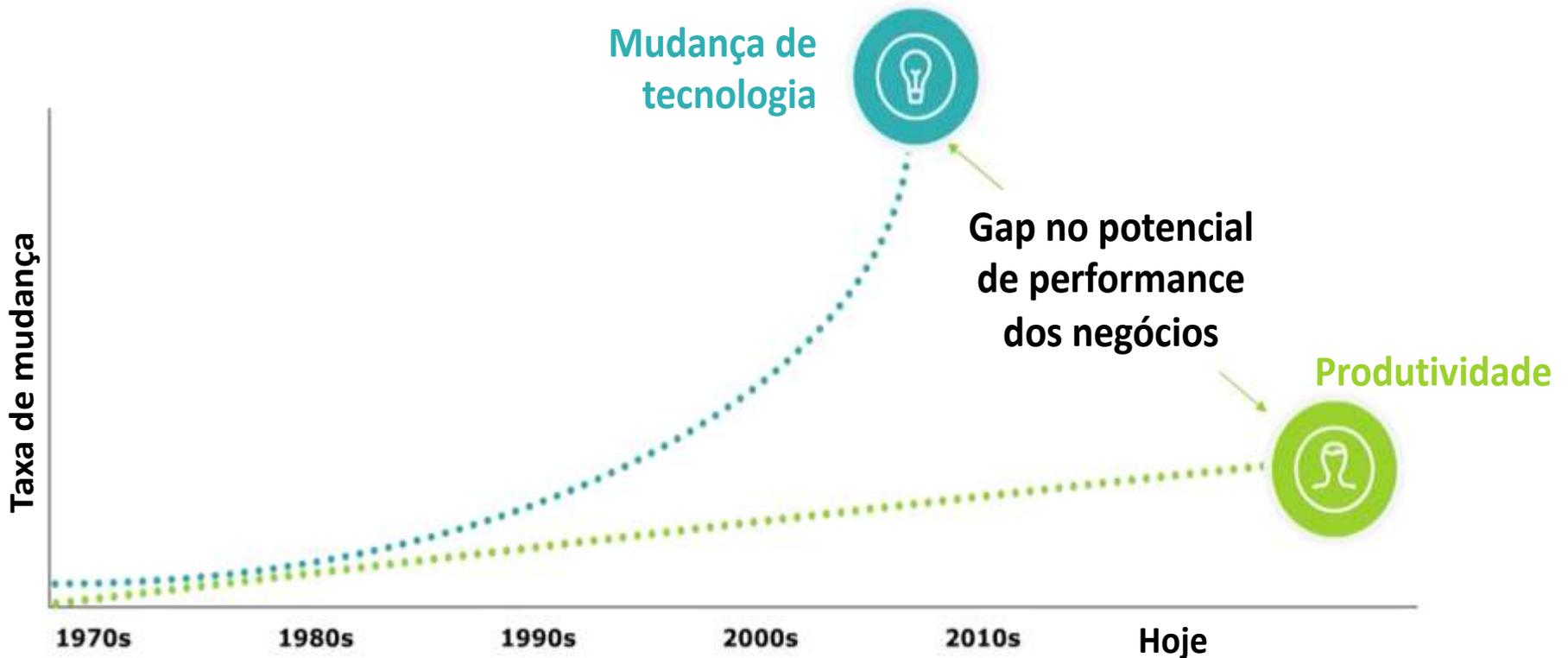
O FUTURO ESTÁ AQUI...



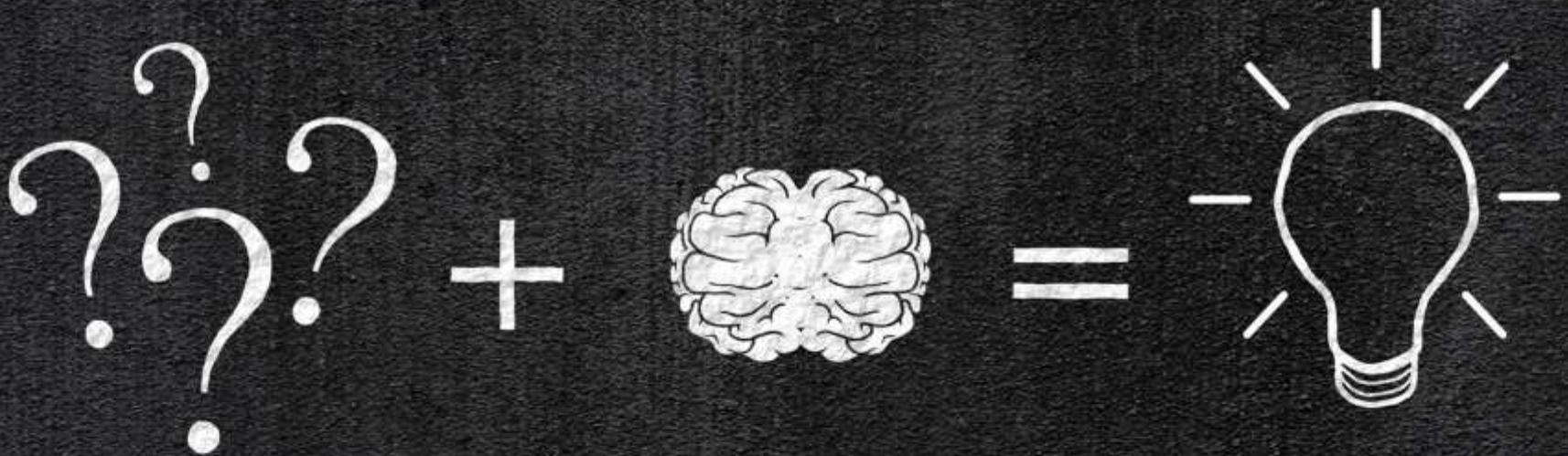
A TECNOLOGIA NÃO MUDOU A PERFORMANCE!

Deloitte.

Human Capital Trends, 2017



**QUAL A SOLUÇÃO PARA
MELHORAR A PERFORMANCE?**



**COMUNICAÇÃO CONSCIENTE
PARA INCLUSÃO E DIVERSIDADE**



É IMPOSSÍVEL NÃO SE COMUNICAR!



COMUNICAÇÃO E NEUROCIÊNCIA

A person in a grey suit is shown from the chest up, pointing their right hand towards a glowing brain diagram. The background is a chalkboard with various scientific sketches, including gears, a sine wave, and a brain. The brain diagram is highlighted with a white glow and radiating lines.

Usar a neurociência para compreender como o cérebro reage ao mundo é essencial para a comunicação!

POR QUE ENTENDER O CÉREBRO?

- Porque ele regula nosso comportamento
- Porque explica como e porque agimos de certa forma – hábitos
- Porque ao mudarmos nosso comportamento, mudamos nosso cérebro



Conhecer como o cérebro funciona é como ter posse de um mapa quando se explora uma cidade!

PERCEPÇÃO X PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO

- O cérebro humano percebe 11 milhões de bits/s de informações
- Processa de 16 a 50 bits/s



Entender **COMO** o cérebro funciona é fundamental para lidar com os **DESAFIOS ATUAIS!**

Zimmerman M. The nervous system in the context of information theory 1989

2 SISTEMAS IMPORTANTES PARA O COMPORTAMENTO

CÉREBRO AUTOMÁTICO
Sistema rápido



Automático =
Sistema Límbico - SL



CÉREBRO EXECUTIVO
Sistema lento



Executivo =
Córtex Pré-frontal - CPF

Os dois trabalham em conjunto.... Criando um **sistema de conexões...**

GANGORRA CEREBRAL

SISTEMA LÍMBICO - SL

95% do dia – é econômico



Modo de Segurança
- Automático -
Sistema rápido

- Experiência emocional
- Funções vitais
- Exame de informações externas e internas e reação

Modo Executivo
- Criativo -
Sistema lento

- Compreensão
- Decisão
- Recordação
- Memorização
- Repressão/Inibição
- Simulador de experiências

5% do dia – requer energia
CÓRTEX PRÉ-FRONTAL - CPF

FAVORECER O PENSAMENTO CONSCIENTE

SISTEMA LÍMBICO - SL



CÓRTEX PRÉ-FRONTAL - CPF



Modo de Segurança
- Automático -
Sistema rápido



Modo Executivo
- Criativo -
Sistema lento

Para reduzir vieses e melhorar a comunicação



AGENDA

- Comunicação e neurociência
- **Compreendendo vieses**
- Cérebro social para inclusão e diversidade

AValiação Inicial de Pessoas

0,007 s

Percepção inicial



0,4 s

Resposta comportamental

Em menos de 1s, avaliamos e respondemos sem raciocinar

VIESES SÃO
DISTRORÇÕES
COGNITIVAS

Sob estresse ➡ usamos o sistema rápido, de segurança
Geralmente equivocado para decisões racionais ◀

FORMAS DE PERCEBER E TOMAR DECISÕES

MODO AUTOMÁTICO - RÁPIDO

- Modo padrão e sem esforço
- Faz suposições
- Usa estereótipos e vieses
- Sem intenção consciente
- Quase que incontrollável

MODO EXECUTIVO – LENTO

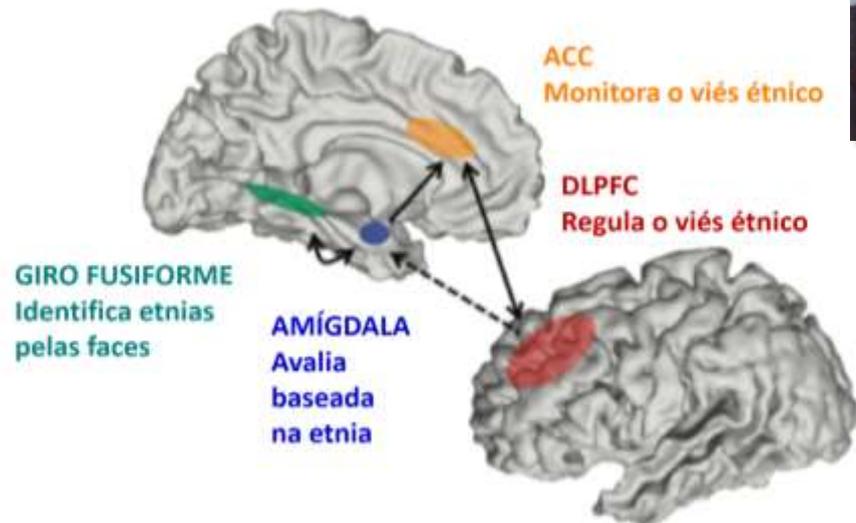
- Modo consciente e com esforço
- Requer energia, tempo e motivação
- Entra em ação sob solicitação
- Avalia o contexto e os dados
- Faz comparações e usa a intuição
- Limitado sob estresse, cansaço ou sobrecarga



VIÉS INCONSCIENTE

- Condutores inconscientes que influenciam a forma como vemos o mundo

Exemplo de viés de raça/etnia e sua localização cerebral



PONTOS IMPORTANTES SOBRE VIESES

- Vieses são universais e não conseguimos enxergá-los
 - Podem ter resultado positivo ou negativo
- Esforço cognitivo individual não é suficiente
 - Identifique os principais vieses de sua organização
 - Promova esforços coletivos

Fato!

Crença!



QUAIS SÃO AS SEMENTES DOS VIESES?

MODELO SEEDS®

**Neurocientistas
organizaram mais de
150 tipos de vieses
em 5 categorias**

MODELO SEEDS®

Similaridade

“Pessoas como eu são melhores que outras.”

Expediente – Conveniência

“Parece certo, então deve ser verdade.”

Experiência

“Minhas percepções são precisas.”

Distância

“Perto é melhor do que longe.”

Segurança

“O ruim é mais forte que o bom.”

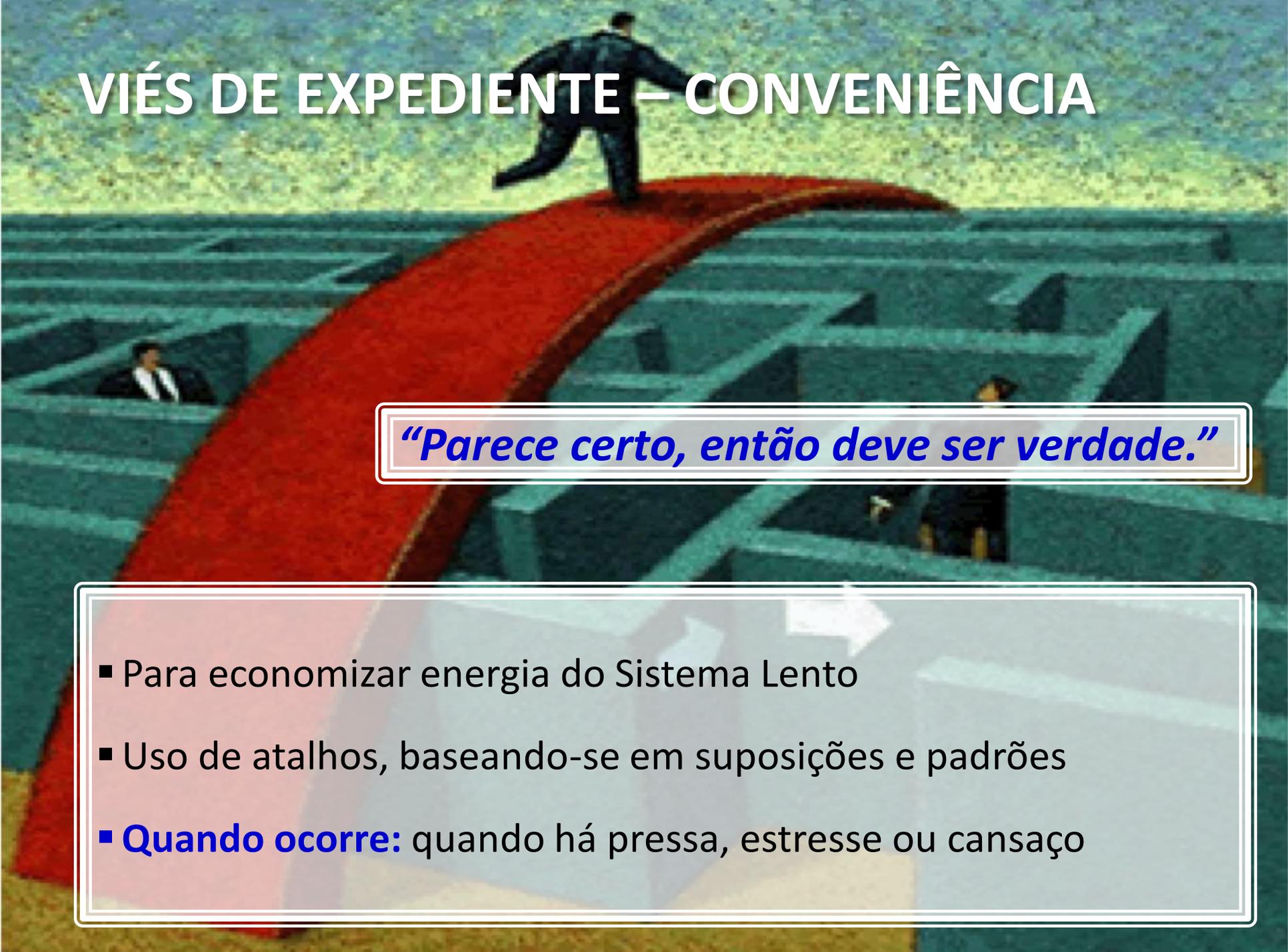
VIÉS DE SIMILARIDADE



“Pessoas como eu são melhores que outras.”

- Automaticamente, o cérebro classifica as pessoas como parte de seu grupo (*in-group*) ou fora dele (*out-group*)
- Isso muda a percepção básica, a empatia e a motivação
- **Quando ocorre:** quando interagimos ou avaliamos outros

VIÉS DE EXPEDIENTE – CONVENIÊNCIA



“Parece certo, então deve ser verdade.”

- Para economizar energia do Sistema Lento
- Uso de atalhos, baseando-se em suposições e padrões
- **Quando ocorre:** quando há pressão, estresse ou cansaço

VIÉS DE EXPERIÊNCIA



“Minhas percepções são precisas.”

- Altamente subjetivo, com muitos processos invisíveis
- Suposições baseadas em experiências passadas
- Interpreta e recupera informações passadas, confirmando crenças – viés de confirmação
- **Quando ocorre:** decisões criativas ou busca de informação

VIÉS DE DISTÂNCIA

“Perto é melhor do que longe.”

- Dá-se menor valor ao que está mais distante e maior valor ao que está mais próximo
- **Quando ocorre:** nas decisões que envolvem valores, pessoas em organizações globais ou na busca de informação

VIÉS DE SEGURANÇA

“O ruim é mais forte que o bom!”

- O sistema de ameaça é maior que o de recompensa
- Evitamos todas as ameaças – dor social
- A maneira antiga e conhecida é segura e confortável
- **Quando ocorre:** ao se revisar decisões ou na busca de informação

3 PASSOS PARA MINIMIZAR VIESES - AAA

1. ACEITAR: Reconhecer que vieses são normais

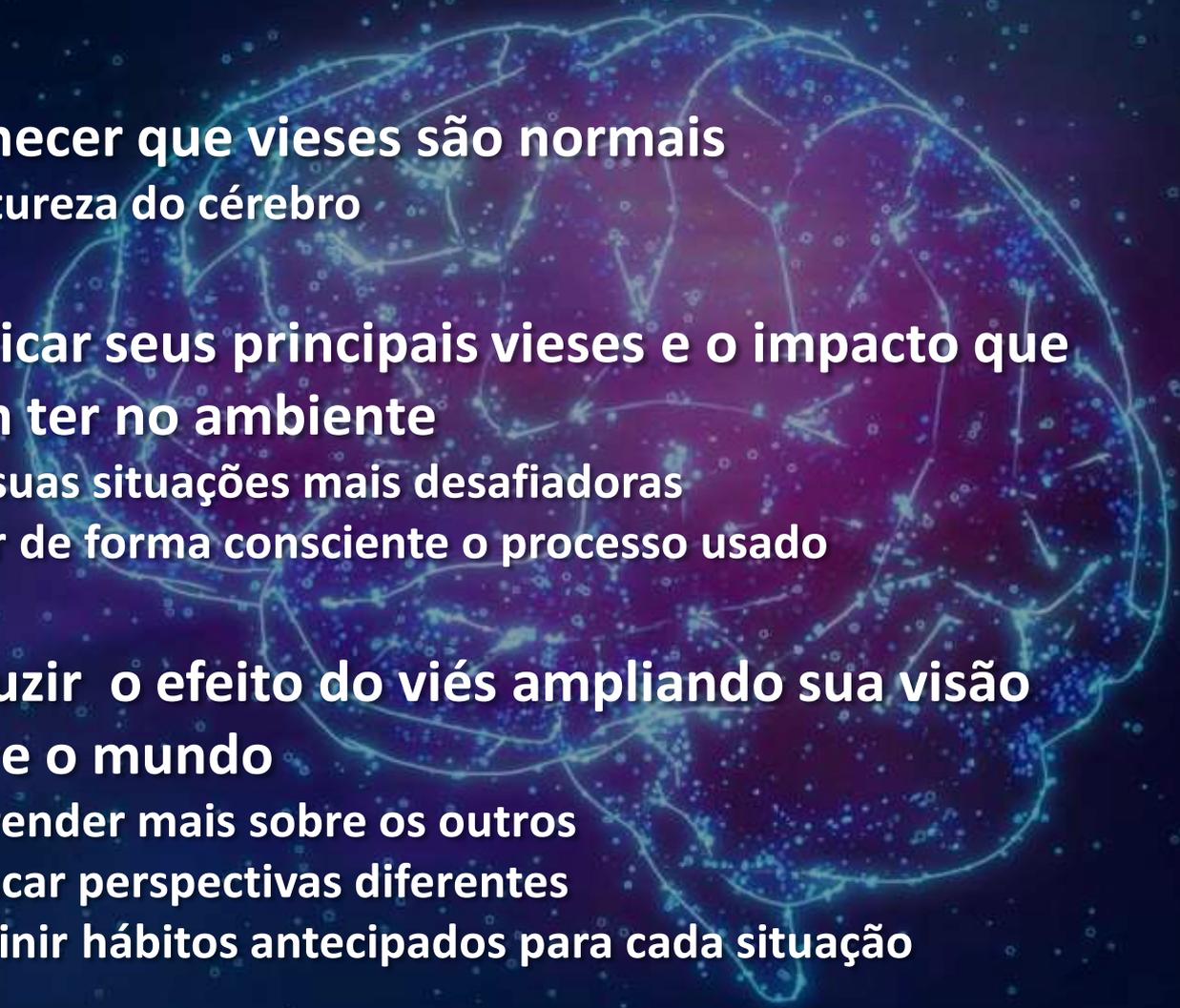
- É a natureza do cérebro

2. AVALIAR: Identificar seus principais vieses e o impacto que podem ter no ambiente

- Listar suas situações mais desafiadoras
- Avaliar de forma consciente o processo usado

3. AMENIZAR: Reduzir o efeito do viés ampliando sua visão sobre o mundo

- Aprender mais sobre os outros
- Buscar perspectivas diferentes
- Definir hábitos antecipados para cada situação



REFORÇANDO...

- 
- **O cérebro busca padrões**
 - **Tudo é classificado em igual e diferente**
 - **É Impossível não se comunicar**
 - **70% comunicamos não verbalmente**



SEJA
CONSCIENTE
SOBRE O QUE
VOCÊ
COMUNICA

ATÉ OS CONSCIENTES TÊM QUE LUTAR...



O advogado que luta pela igualdade, ainda pode condenar réus negros a penas mais longas e mais duras.

ATÉ OS CONSCIENTES TÊM QUE LUTAR...

O líder que tem uma pessoa com mobilidade reduzida, mesmo reconhecendo sua capacidade pode subestimar seu desejo de uma posição superior, por acreditar que ele terá dificuldades.



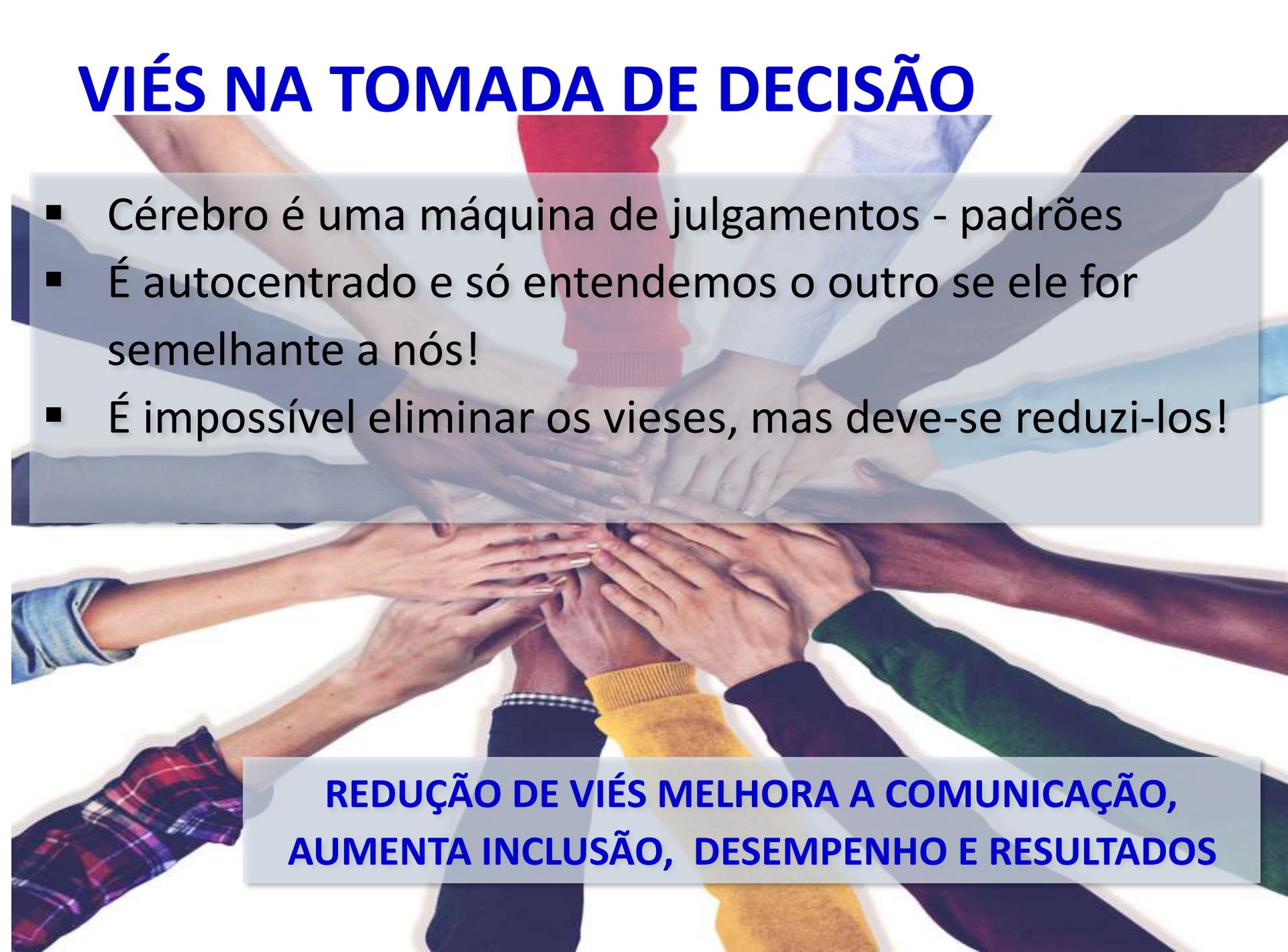
ATÉ OS CONSCIENTES TÊM QUE LUTAR...



Executivos seniores homens expressam que se preocupam com a igualdade de gênero porque têm filhas, irmãs e esposas. No entanto, em suas equipes preferem homens.



VIÉS NA TOMADA DE DECISÃO



- Cérebro é uma máquina de julgamentos - padrões
- É autocentrado e só entendemos o outro se ele for semelhante a nós!
- É impossível eliminar os vieses, mas deve-se reduzi-los!

**REDUÇÃO DE VIÉS MELHORA A COMUNICAÇÃO,
AUMENTA INCLUSÃO, DESEMPENHO E RESULTADOS**



DESAFIO CEREBRAL

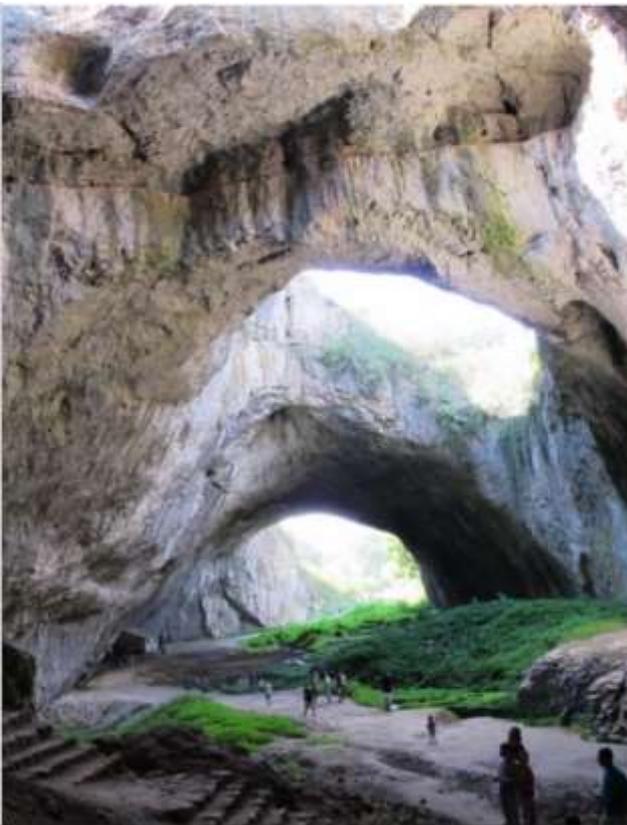
É fácil entender as pessoas semelhantes a nós!

- Caso contrário... discordamos e não há desafio compreendê-las
- Não há 100% certo ou errado, há outras perspectivas
- **Precisamos melhorar a habilidade da tomada de perspectiva**





ESCOLHA UMA SOBREMESA



ESCOLHA UM LUGAR PARA MORAR



**ESCOLHA UM TÉCNICO DE FUTEBOL
PARA SEUS FILHOS**

PIETRO MARTINE

- Ex-atacante de futebol, na Itália.
- Paraplégico aos 25 anos, depois de sofrer uma falta.
- Presidente de time de futebol da Camponogarese
- Tornou-se multiatleta – esqui, salto de paraquedas e disputou 6 maratonas com *handbike*





PIETRO MARTINE

“Muitos dizem que sou obrigado a ficar na cadeira, mas digo que graças a ela faço muitas coisas, como falar para as crianças em escolas sobre inclusão.”

“Quero ensinar aos jovens o valor da humildade, do respeito e do sacrifício. Minha ideia não é criar um campeão de futebol, mas um campeão na vida.”

MICHELI KANITZ

- Técnica do time feminino de futebol da Ferroviária, em 2017
- Atualmente é analista de desempenho de futebol – séries A e B do Brasileirão
- Faz o curso da licença A da CBF
- Referência no assunto no Brasil e na América Latina



**Nosso cérebro nos
engana
constantemente....**



**Nosso cérebro nos
engana
constantemente....**

...com boas intenções!





AGENDA

- Comunicação e neurociência
- Compreendendo vieses
- Cérebro social para inclusão e diversidade

O CÉREBRO SOCIAL

- **Nosso cérebro é formatado para trabalhar em sociedade**

- **Somos melhores quando em interação**
- **O ambiente impacta nosso comportamento**
- **Escaneamos o ambiente a cada 5s**
- **Função principal do cérebro social**
 - Reduzir ameaças e promover colaboração
 - Harmonizar e interagir

PRINCÍPIO ORGANIZADOR DO CÉREBRO



“Minimizar perigos e maximizar recompensas”

Evian Gordon, The Brain Resource Company

O CORAÇÃO DO DESAFIO

Se você não estiver incluindo ativamente....



.... acidentalmente você pode estar excluindo!!!

INCLUSÃO PARA DIVERSIDADE

Diversidade é chamar
para tirar a foto...



“DIVERSIDADE COSMÉTICA”

**INCLUSÃO + DIVERSIDADE
é chamar para participar!**

RESUMO DOS INSIGHTS SOBRE D&I

- Diversidade e inclusão se relacionam, mas são distintos
- Hábitos de inclusão garantem a diversidade
- Inclusão é importante para todos
- Sair do automatismo favorece a I & D ➡ **Modelo do Cérebro Social**



Equipe diversificada = perspectivas múltiplas, maior criatividade e inovação e melhores resultados

DOMÍNIOS SOCIAIS DA INCLUSÃO E EXCLUSÃO

O Modelo SCARF® para promover a inclusão e aumentar a diversidade, com base na comunicação e neurociência



ENVIE OS SINAIS SCARF® CORRETOS



STATUS



Sentir-se respeitado e valorizado

SINAIS DE AMEAÇA EXCLUSÃO

Tratar o outro como se fosse apenas mais um entre muitos. Criticar de forma dura e sem chance do outro falar.

SINAIS DE RECOMPENSA INCLUSÃO

Criar um ambiente seguro e deixar claro que novas ideias são bem vindas. Reconhecer o esforço, não só o resultado, de forma explícita e específica.

ENVIE OS SINAIS SCARF® CORRETOS



CERTEZA →

Sentir-se informado, estar a par

SINAIS DE AMEAÇA EXCLUSÃO

Supor que a informação foi compartilhada e que o outro sabe o que você precisa. Comunicar-se de forma ambígua e indireta sobre suas escolhas e decisões.

SINAIS DE RECOMPENSA INCLUSÃO

Perguntar como a pessoa gostaria de ser tratada. Informar como você gostaria de ser tratado. Explicar de forma explícita escolhas e decisões.

ENVIE OS SINAIS SCARF® CORRETOS



AUTONOMIA →

Ter escolhas e controle

**SINAIS DE AMEAÇA
EXCLUSÃO**

Microgerenciar e controlar de forma excessiva. Decidir se a pessoa é capaz de assumir ou fazer algo, sem oferecer a oportunidade de escolha.

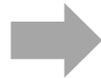
**SINAIS DE RECOMPENSA
INCLUSÃO**

Permitir que as pessoas escolham, que participem da criação de objetivos e planos. Oferecer opções sobre uma decisão.

ENVIE OS SINAIS SCARF® CORRETOS



RELAÇÃO



Sentir-se pertencendo ao grupo

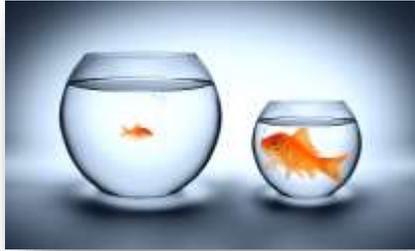
SINAIS DE AMEAÇA EXCLUSÃO

Ignorar o outro, não permitir que se expresse, não escutar. Não mostrar interesse, tanto profissional quanto pessoal.

SINAIS DE RECOMPENSA INCLUSÃO

Perguntar a opinião do outro, ouvir com atenção, encontrar pontos comuns e desenvolver objetivos em conjunto. Criar oportunidades para ouvir o outro.

ENVIE OS SINAIS SCARF® CORRETOS



FAIRNESS
(JUSTIÇA)



**Obter créditos e oportunidades
como os outros**

**SINAIS DE AMEAÇA
EXCLUSÃO**

Mostrar favoritismo. Não ter regras ou mudá-las no meio do caminho, criar um ambiente inseguro para opiniões, novas ideias ou riscos aceitáveis.

**SINAIS DE RECOMPENSA
INCLUSÃO**

Garantir que TODOS sejam ouvidos, reconhecidos e tenham oportunidades.

**REJEIÇÃO SOCIAL machuca
e põe em risco a saúde do indivíduo!**

**Experiências passadas podem levar a
suposições erradas!**



CONCLUSÃO

- Categorizar é imediato, automático e é função do cérebro
 - Até os seres mais evoluídos categorizam
- É impossível não se comunicar
 - Atividade e inatividade têm valor de mensagem
- Crie o hábito de incluir conscientemente
 - Favoreça o pensamento, a fala e a escuta

COMUNICAÇÃO e INCLUSÃO é trabalho continuado.... nunca estarão concluídos!
TODOS no mundo são responsáveis!

Conselho
Paranaense de
Cidadania Empresarial

FIEP
SESI
SENAI
IEL

10
Obrigada

CEV

Mara Behlau, PhD
Marisa Barbara, MBA

Consultoras e *Coaches*
mbehlau@cevbr.com e mbarbara@cevbr.com