

# VIESES INCONSCIENTES E INCLUSÃO PARA DIVERSIDADE



CEV

**XII Reatiba**  
**inovar e incluir**

**Mara Behlau, PhD e Marisa Barbara, MBA**

Consultoras e *Coaches*

[mbehlau@cevbr.com](mailto:mbehlau@cevbr.com) e [mbarbara@cevbr.com](mailto: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...

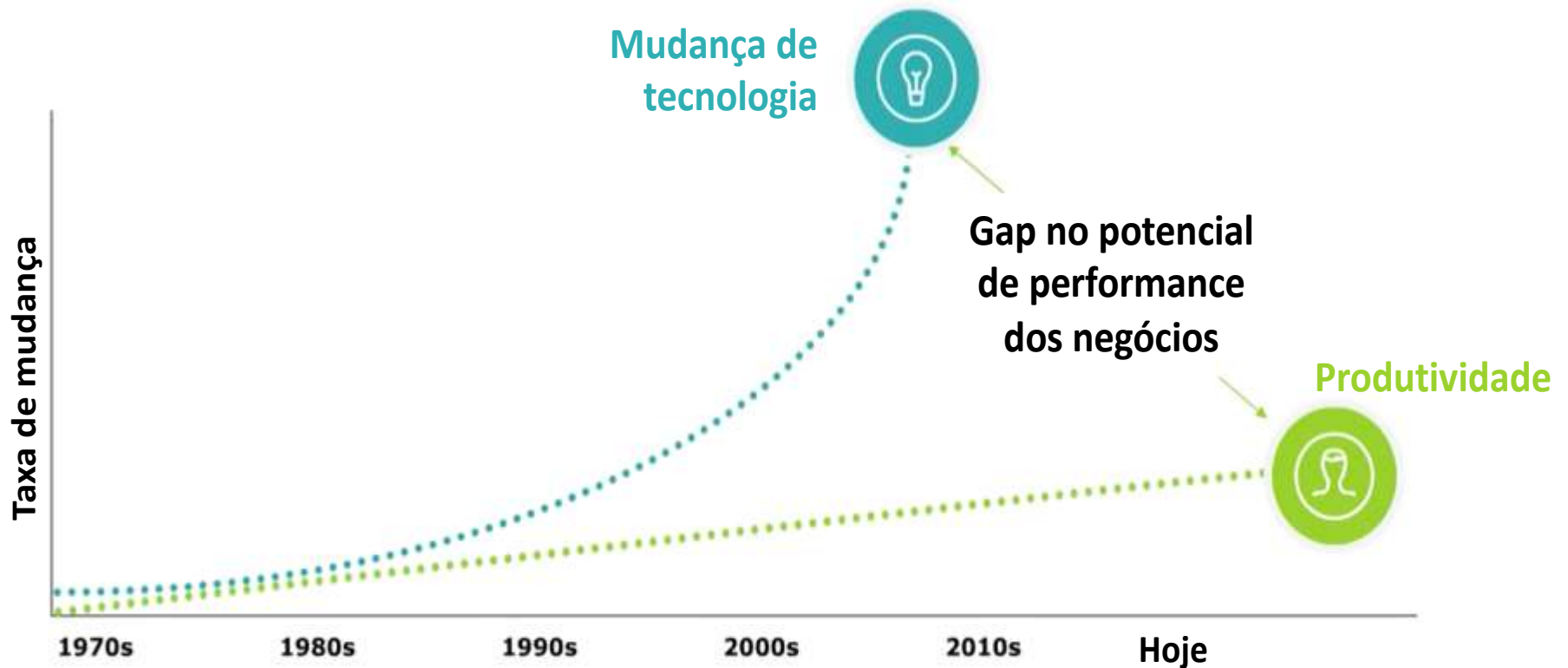




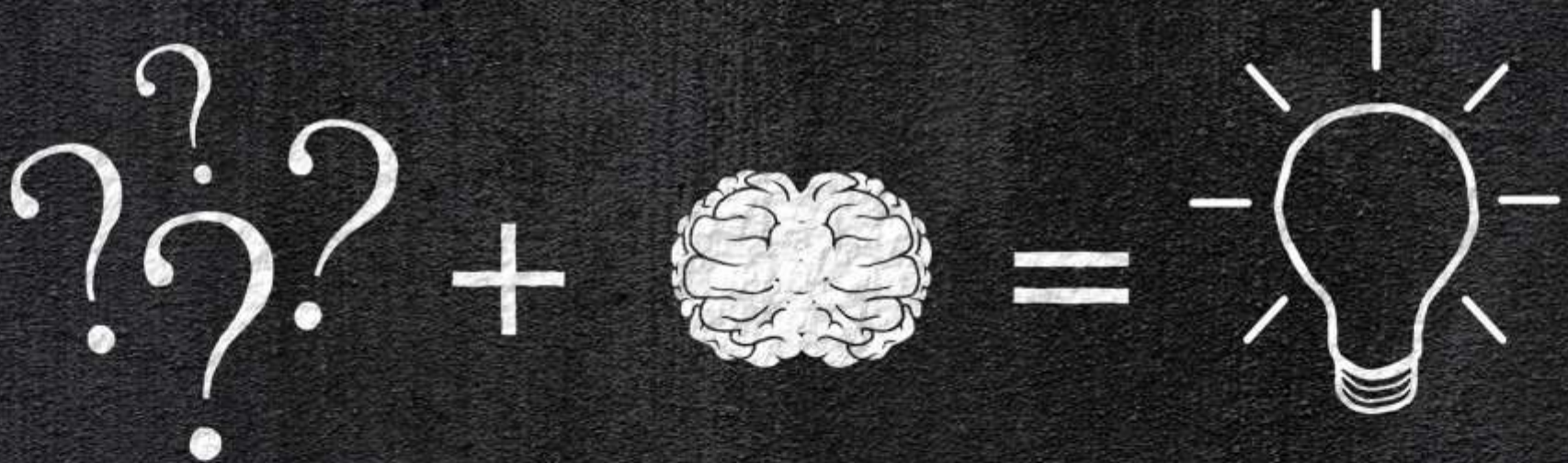
# A TECNOLOGIA NÃO MUDOU A *PERFORMANCE*!

**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 wearing a grey suit is shown from the chest up, gesturing with their right hand towards a chalkboard. The chalkboard is covered in various sketches related to neuroscience, including a brain, gears, and a waveform. The person's hand is open and pointing towards the center of the board.

**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  
DISTORÇÕES  
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

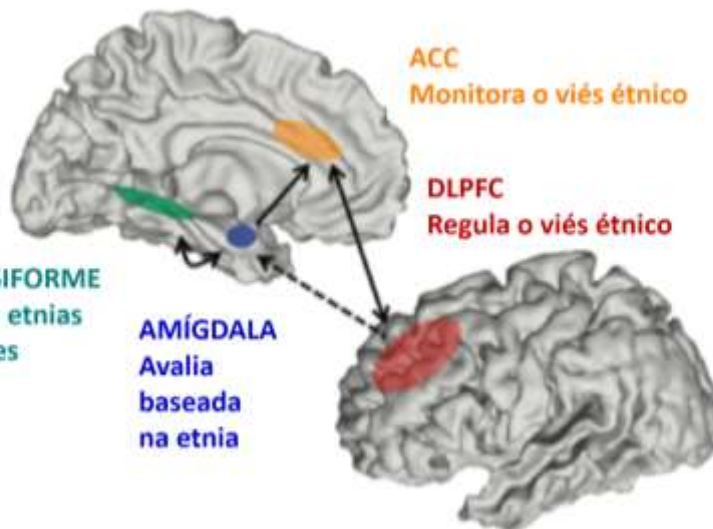




# VIÉS INCONSCIENTE

- 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







**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 pressa, 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

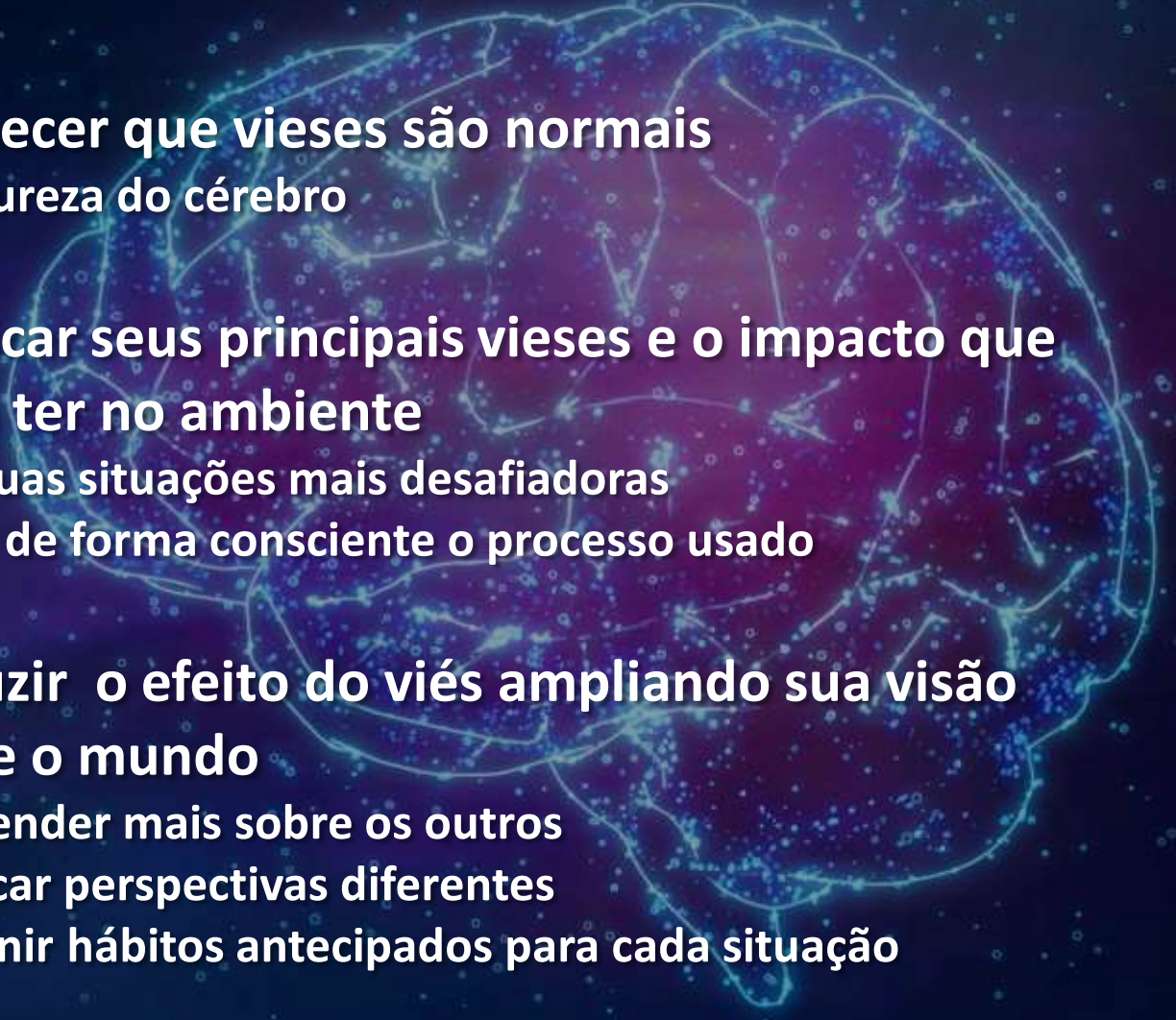
- É a natureza do cérebro

## 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**

Obrigada!

**CEV**

**Mara Behlau, PhD**

**Marisa Barbara, MBA**

Consultoras e *Coaches*

[mbehlau@cevbr.com](mailto:mbehlau@cevbr.com) e [mbarbara@cevbr.com](mailto:mbarbara@cevbr.com)