

## O «efeito teto de vidro» e a memória evolutiva

*In Blog de Liderança e Management*

<http://www.blog-lideranca.pt/2015/05/04/memoria-evolutiva>

O chamado «efeito do teto de vidro» pode ser uma manifestação clara do enviesamento da liderança masculina que está ainda hoje profundamente enraizado na nossa memória evolutiva produzida pelo nosso passado ancestral e que faz também com que muitos líderes modernos, por isso mesmo...falhem!

### **Porque falham os líderes modernos?**

Termino aqui a reflexão em resposta à pergunta «Por que falham os líderes modernos?» procurando uma explicação evolucionista do fenómeno.

Assim, a última confirmação da «Hipótese do Desfasamento» e do «Princípio da Savana» aplicado aos falhanços da liderança moderna que aqui abordo, prende-se com os nossos enviesamentos cognitivos ancestrais geradores de preferências por líderes mais altos, mais velhos e masculinos, o que, sugiro, é um legado de nosso passado evolutivo também. A preferência por estes «traços da Savana» pode fornecer-nos pistas sobre uma questão social atual que é o ainda existente, embora camuflado, preconceito contra a liderança feminina (por exemplo e segundo dados de 2014 da Gallup, os americanos entre 1984 e 2014 sistematicamente revelam preferir líderes masculinos a líderes femininos). É provável (ou pelo menos não será de estranhar) que a liderança masculina tenha sido a regra natural nos ambientes ancestrais embora tenha também existido nichos para mulheres líderes desempenhando um papel sobretudo na manutenção da paz. (cf. Van Vugt & Spisak, 2008).

De resto, como o referem alguns autores (cf. Eagly & Carli, 2003) tem sido apenas a distorção ou enviesamento a favor da liderança masculina nas organizações que tem gerado o efeito dos «tetos de vidro» e que estes se têm mantido, embora se enfatize no discurso «politicamente correto» que são necessárias cada vez mais competências interpessoais e capacidades para construir e manter redes de relações nas e entre empresas. O conceito «tetos de vidro» surgiu no final dos anos 70 do Sec. XX e deve-se a Katherine Lawrence que o descreveu de forma metafórica para sinalizar a presença de barreiras discriminatórias invisíveis que contudo existem e todos sabem estarem «lá!» O efeito da presença do «teto de vidro» é particularmente visível em estudos empresariais onde, não obstante os homens representarem sensivelmente apenas metade dos empregados, só 5%, em média, dos cargos de gestão de topo são ocupados por mulheres. Os «tetos de vidro», enquanto barreira impercetível (porque transparente), obstaculizam não apenas as mulheres mas também se aplica a qualquer minoria étnica ou de outro tipo.

Sabemos que apesar das muitas semelhanças entre si, os homens e as mulheres são biologicamente um pouco diferentes devido aos problemas adaptativos no tempo ancestral o que fez com que divergissem também nas estratégias e comportamentos associados à escolha de parceiro, nos cuidados e no investimento parental, na caça e recolha de alimentos, entre outros, pelo que desenvolveram diferentes psicologias também. Assim, ao contrário do que muitos possam (ainda) pensar, algumas diferenças no comportamento social ao nível do género estão no hardware e no software mental humano e não são propriamente adquiridas, nem de alguma forma aprendidas ou simples produto da socialização como o mito da «tábua rasa» pretende fazer acreditar. (cf. Cf. Pinker, 2002).

As mulheres, em média, têm por exemplo, melhor memória verbal, melhor capacidade de empatia e de comunicação, resultantes presumivelmente das pressões de seleção evolutiva nas fêmeas humanas para conseguirem conservar um controlo mais apertado das redes sociais e para a proteção e educação dos filhos (cf. Van Vugt, 2008). As mulheres líderes também são mais democráticas, o que é consistente com a «hipótese de manutenção da paz» e vários estudos sugerem mesmo que a rentabilidade dos negócios e a boa governação aumenta quando as mulheres fazem parte das administrações e do governo das empresas e de outras instituições (cf. Eagly & Carli, 2003).

Já os líderes masculinos, em média, são mais autoritários e belicistas porque os machos humanos desenvolveram uma psicologia guerreira específica para lidar com os antigos desafios dos conflitos intergrupais (cf. Van Vugt et al, 2007; Van Vugt & Spisak, 2008). Por isso, ainda hoje, a guerra é essencialmente um assunto masculino!

Mas os machos humanos são também, em média, mais orientados para a procura de *status* e poder e, portanto, candidatam-se mais rápida e facilmente para postos de liderança.

O preconceito masculino pode ser difícil de ultrapassar, especialmente quando as regalias e privilégios associados aos papéis de liderança são significativos. Devido às diferenças no investimento parental, as mulheres escolheram sempre que puderam no mercado de acasalamento e reprodução, os homens que eram potencialmente fornecedores de melhores recursos para a sua descendência e estes, como resultado e em resposta a isso, desenvolveram também uma orientação mais forte para o alcance do *status* pois este permitia e criava (e continua a permitir e a criar) mais e melhores possibilidades e oportunidades de também mais e melhores parceiros para reprodução.

Assim, sempre que a um cargo de liderança estão associados o *status* e o prestígio, os homens mostram-se mais interessados em tais posições. Há estudos que sugerem que quando homens e mulheres trabalham juntos em atividades de grupo, os homens são mais rápidos a reivindicar cargos de liderança, mesmo que as mulheres estejam melhor qualificadas (cf. Mezulis, Abramson, Hyde, & Hankin, 2004). Além disso, e independentemente dos seus talentos, os homens também são mais propensos e rápidos a

assumir papéis de liderança, sobretudo quando se sentem observados por mulheres talvez porque, precisamente, as mulheres valorizem o *status* dos potenciais parceiros.

O chamado «efeito do teto de vidro» [1] já atrás referido, pode ser uma manifestação clara deste enviesamento da liderança masculina que está ainda hoje profundamente enraizado na nossa memória evolutiva produzida pelo nosso passado ancestral e que faz também com que muitos líderes modernos, por isso mesmo...falhem!

[1] Este conceito surgido no final dos anos 70 e cunhado por Katherine Lawrence descreve de forma metafórica a presença de barreiras discriminatórias invisíveis que contudo existem e todos sabem estarem «lá». O efeito da presença do «teto de vidro» é particularmente visível em estudos empresariais onde, não obstante os homens representarem sensivelmente apenas metade dos empregados, só 5%, em média, dos cargos de gestão de topo são ocupados por mulheres. Este efeito, enquanto barreira impercetível (porque transparente), obstaculiza não apenas as mulheres mas também se aplica a qualquer minoria étnica ou de outro tipo.

