

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Cíntia Andreia da Cunha Neves

O papel do género na banca portuguesa

O papel do género na banca portuguesa

Cíntia Andreia da Cunha Neves

ISCAC | 2017

Coimbra, outubro de 2017



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Cíntia Andreia da Cunha Neves

O papel do género na banca portuguesa

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Análise Financeira, realizada sob a orientação da Professora Ana Paula do Canto Lopes Pires Santos Quelhas.

Coimbra, outubro de 2017

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

PENSAMENTO

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar.

Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”

Madre Teresa de Calcutá

AGRADECIMENTOS

À Sr.^a Professora, Ana Paula Quelhas minha orientadora, um agradecimento muito especial pela sua disponibilidade, sabedoria e paciência que sempre demonstrou no partilhar de experiências e, também, pela sua palavra amiga e de incentivo.

À minha família pelo apoio inestimável ao longo deste percurso, principalmente nos últimos meses da elaboração da dissertação, pela paciência em todos os momentos.

Por fim, um agradecimento muito especial ao João, pelo apoio neste ciclo e pelo carinho e paciência constantes.

RESUMO

A presente dissertação desenvolve-se num terreno em mutação, senão mesmo movediço e polémico, focalizando-se no modo como as questões de género interferem no funcionamento e no desempenho das instituições bancárias portuguesas, a partir das perspetivas dos inquiridos/entrevistadas.

Os principais objetivos são os de recolher o modo como as mulheres vivenciam a sua experiência profissional, no que concerne às condicionantes do género no funcionamento da sua instituição financeira, nomeadamente na concessão de financiamento e na constituição dos conselhos de administração; entender a articulação entre a vida familiar e a vida profissional das mulheres no âmbito das instituições bancárias portuguesas.

Desenvolveu-se um estudo exploratório-descritivo, tendo como metodologia, num primeiro momento, o recurso ao questionário, dirigidos a homens e mulheres e, posteriormente à entrevista, como metodologia alternativa, direcionadas a um conjunto de mulheres bancárias previamente identificadas, via *e-mail*.

Da recolha de dados, quer dos questionários quer das entrevistas emergiram opiniões/dados sobre as questões de género, a diversidade, a representação da mulher no mundo do trabalho, nomeadamente nos cargos que ocupam nos conselhos de administração e os constrangimentos que podem advir pela sua condição.

Palavras-chave: Género, diversidade, mulheres, banca portuguesa

ABSTRACT

The following Master's dissertation develops on a changing terrain, if not really loose and controversial, focusing on the way the gender interferes on the functioning and development of Portuguese banking institution, from the inquired/interviewed personnel perspective.

The main objectives are to gather the way women live their professional experience, regarding gender constraints on the functioning of the financial institution, in particular the award of financing and the formation of executive boards; understand the articulation between personal life and professional life of women working on Portuguese banking institutions.

The study was exploratory-descriptive, with the methodology, in a first stage, using a questionnaire, aimed to men and women and, afterwards was the interview, has an alternative methodology, aimed to a group of female bank clerks previously identified, by *e-mail*.

From the data collection, from both questionnaires and interviews emerged opinions/data about gender issues, diversity, the portrayal of women in the labour market, in particular the job titles they occupy on the executive boards and the constraints that may arise from their condition.

Keywords: Gender, diversity, women, Portuguese banking

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 ESTADO DA ARTE	4
1.1 Situação demográfica	5
1.2 O caso nacional	6
1.3 As experiências internacionais	7
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 As mulheres e a <i>performance</i> das organizações	11
2.2 A atitude dos investidores	15
2.3 As mulheres e o sistema financeiro.....	18
2.4 As mulheres e as relações familiares	23
3 ESTUDO EMPÍRICO.....	24
3.1 Enquadramento metodológico	24
3.2 Apresentação e discussão dos resultados	26
3.2.1 Questionários	26
3.2.2 Entrevistas.....	31
CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
APÊNDICES	44
APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO <i>ON-LINE</i> COM O APOIO DA PLATAFORMA <i>GOOGLE FORMS</i>	45
APÊNDICE 2. DOCUMENTO INFORMATIVO DO ESTUDO.....	49
APÊNDICE 3. ENTREVISTA VIA <i>E-MAIL</i> COM O APOIO DA PLATAFORMA <i>GOOGLE FORMS</i>	50

APÊNDICE 4. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA – QUESTÃO “3.4. NO SEU ENTENDER, QUAL DOS GÊNEROS TEM MAIS FACILIDADE EM OBTER FINANCIAMENTO? JUSTIFIQUE.”	54
APÊNDICE 5. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA – QUESTÃO “3.5. NO MOMENTO DE INVESTIR, QUAL DOS GÊNEROS POSSUI MAIOR AVERSÃO AO RISCO?”	55
APÊNDICE 6. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA – QUESTÃO “3.6. NO MOMENTO DE INVESTIR, QUAL DOS GÊNEROS POSSUI MAIOR NÍVEL DE CONFIANÇA?”	56
APÊNDICE 7. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.7. QUAL DOS GÊNEROS TRANSACIONA MAIS AÇÕES? E PORQUÊ?”	57
APÊNDICE 8. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.8. NO MOMENTO DE INVESTIR, OS INVESTIDORES REAGEM MELHOR ÀS INDICAÇÕES DADAS POR HOMENS OU MULHERES? EXPLIQUE.”	58
APÊNDICE 9. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.9. ENUMERE AS CARACTERÍSTICAS, QUE CONSIDERE IMPORTANTES, NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE UM CANDIDATO PARA OCUPAR UM CARGO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.”	59
APÊNDICE 10. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.10. CONSIDERA QUE A DIVERSIDADE DE GÊNERO PRESENTE NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO MELHORA O DESEMPENHO DO MESMO? EM QUE MEDIDA?”	60
APÊNDICE 11. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.11. CONSIDERA QUE O ESTABELECIMENTO DE UMA QUOTA DE 40% DE MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO MELHORA O DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES? JUSTIFIQUE A SUA RESPOSTA.” ...	61
APÊNDICE 12. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.12. O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	

FINANCEIRA EM QUE SE ENCONTRA, TEM VINSO A REDUZIR O NÚMERO DE MULHERES NELE PRESENTE?"	62
APÊNDICE 13. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.13. CONSIDERA QUE A SUA VIDA FAMILIAR INTERFERE NA SUA VIDA PROFISSIONAL? DE QUE FORMA?”	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 3.1. Género.....	26
Gráfico 3.2 Tipo de função desempenhada.....	27
Gráfico 3.3 Género do superior no cargo desempenhado.....	28
Gráfico 3.4 Número de mulheres que constituem o conselho de administração/grupo de superiores.....	28
Gráfico 3.5 Tipo de função desempenhada.....	32
Tabela 1.1 Composição dos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa.....	7
Tabela 3.1 Características para a seleção de um candidato	30

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

BCP – Banco Comercial Português

CA – Conselho de Administração

CAAR – *Cumulative Average Abnormal Return*

CAC – *Cotation Assistée en Continu*

CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

CEMG – Caixa Económica Montepio Geral

CEO – *Chief Executive Officer*

DR – Diário da República

EUA – Estados Unidos da América

IF – Instituição Financeira

INE – Instituto Nacional de Estatística

PME – Pequenas e Médias Empresas

PNI – Plano Nacional para a Igualdade

PSI – *Portuguese Stock Index*

ROA – *Return on Assets*

SGX – *Singapore Exchange*

INTRODUÇÃO

A entrada da mulher no mercado do trabalho tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos. Desde a promoção da igualdade de género, como orientação europeia a ser privilegiada pelos Estados-membros no quadro dos novos pacotes de verbas comunitárias, para o período de 2014 a 2020, até à participação do género feminino nos processos de tomada de decisão das empresas – particularmente através do estabelecimento de quotas, as questões do género no mundo do trabalho estão longe de ser um tema pacífico.

Na própria literatura, são diversos os entendimentos e os contributos neste domínio.

Neste sentido, de acordo com Kang, Ding & Charoenwong (2009), o aumento da diversidade de género nos conselhos de administração, através da nomeação de mulheres como diretoras, pode melhorar a capacidade de controlo e de desempenho das funções estratégicas por parte da administração.

Já de acordo com Sabatier (2015), os atuais esforços de diversidade de género têm efeitos positivos a longo prazo, no futuro recrutamento de diretores do sexo feminino. Assim, as empresas devem considerar a integração das mulheres nos conselhos como investimentos que produzem efeitos positivos a curto e longo prazos.

Alguns autores, demonstraram que as mulheres enquanto diretoras realizam melhor o papel de monitorização, mas não conseguem melhorar o desempenho. Argumentam ainda que o controlo excessivo causa conflito e reduz o desempenho geral (Adams & Ferreira, 2009, referenciados por Hagendorff & Keasey, 2012).

Farrell & Hersch, (2005), referenciados por Hagendorff & Keasey (2012), consideram que as mulheres são portadoras de um conjunto de competências especialmente adaptadas às indústrias orientadas para os serviços. Para além disso, o facto de, as mulheres terem tradicionalmente desempenhado apenas um papel marginal em termos de representação nas salas de reuniões significa que as mulheres enquanto diretoras estão efetivamente a romper com o paradigma pré-estabelecido, impondo conselhos de administração mais pró-ativos (Hagendorff & Keasey, 2012).

Em alguns países foram sendo adotadas medidas no sentido de combater as dificuldades de acesso, por parte das mulheres, a funções de decisão. O número de candidatas está a aumentar devido ao crescente nível académico, permitindo assegurar posição nos cargos

de gerência. As evidências parecem demonstrar que as mulheres são capazes de melhorar o desempenho da empresa, possuindo, de acordo com Ismail & Manaf (2016) maior nível ético do que os homens.

Na sequência do exposto, surgiu a necessidade de avaliar o modo como as questões de género interferem no funcionamento e no desempenho das instituições bancárias portuguesas, a partir do entendimento das mulheres.

Desde logo, a presente dissertação assume-se como um trabalho exploratório e desenvolve-se num terreno em mutação, se não mesmo movediço e polémico, focalizando-se no seguinte problema: “como é que as questões de género interferem no funcionamento e no desempenho das instituições bancárias portuguesas?”.

Assim, os principais objetivos que nos movem são os de:

- Recolher o modo como as mulheres vivenciam a sua experiência profissional, no que concerne às condicionantes do género no funcionamento da sua instituição financeira, nomeadamente na concessão de financiamento e na constituição dos conselhos de administração;
- Entender a articulação entre a vida familiar e a vida profissional das mulheres no âmbito das instituições bancárias portuguesas.

Tendo em conta o carácter exploratório-descritivo do estudo, optou-se como metodologia, num primeiro momento, pelo recurso ao questionário e, posteriormente à entrevista. Na verdade, era nosso intento limitarmo-nos ao recurso à metodologia de questionários dirigidos a homens e mulheres, porém, a reduzida taxa de respostas (10) determinou a que se recorresse a uma metodologia alternativa. Nesse sentido, as entrevistas foram direcionadas via *e-mail* a um conjunto de mulheres bancárias, previamente identificadas, no intuito de avaliar o modo como perspetivam as questões de género no âmbito das organizações onde trabalham. Para a análise de dados, recorreu-se a gráficos, tabelas e quadros resumos para facilitar a interpretação dos elementos recolhidos.

O presente trabalho encontra-se dividido em três capítulos. No primeiro, apresenta-se uma breve descrição do “estado da arte”, quer em termos demográficos, quer em termos de experiências nacionais e internacionais conduzidas em matéria de igualdade de género em funções de direção. No segundo, encontra-se a revisão de literatura, sistematizando-se os vários contributos em torno de quatro tópicos fundamentais: as mulheres e a *performance* das organizações, a atitude dos investidores, as mulheres e o sistema

financeiro e as mulheres e as relações familiares. No terceiro, desenvolve-se o estudo empírico, onde se faz referência ao enquadramento metodológico e se apresentam e discutem os resultados obtidos tanto nos inquéritos como nas entrevistas.

Na conclusão, faz-se referência às principais conclusões retiradas do estudo, às limitações e sugestões para futura investigação. Por último, surgem ainda os apêndices como suporte ao estudo.

1 ESTADO DA ARTE

Ao longo dos anos, vários são os fatores que contribuem para o desempenho das empresas, levando a que estas sofram mutações contínuas, conduzindo a novas formas de governação. A inclusão da mulher no mercado de trabalho foi, certamente, um dos fatores que mais contribuiu para a mudança. Na verdade, a promoção da igualdade de género já foi inscrita como orientação europeia que deve ser privilegiada pelos Estados-membros no quadro dos novos pacotes de verbas comunitárias, para o período de 2014 a 2020.

O Parlamento Europeu tem vindo a desenvolver estudos e a adotar medidas para combater a barreira invisível que não permite às mulheres acederem a altos cargos nas grandes empresas europeias. Em 2013, aprovou uma proposta, cujo objetivo é o de que, até 2020, 40% dos cargos de administradores não-executivos das empresas europeias cotadas sejam preenchidos por mulheres.

A participação do género feminino nos processos de tomada de decisão das empresas – particularmente através do estabelecimento de quotas – está longe de ser um tema pacífico. De acordo com alguns autores, a baixa diversidade de género pode privar os conselhos de administração das competências e recursos que possuem as mulheres diretoras, levando potencialmente à tomada de decisões subótimas e ao baixo desempenho económico. Não obstante, as políticas de quotas podem modificar o funcionamento dos conselhos de administração, traduzindo-se, eventualmente, na quebra de compromissos e dos equilíbrios entre as partes interessadas nas empresas (Adams & Ferreira, 2009).

Segundo Kang, Ding & Charoenwong (2009), o aumento da diversidade de género nos conselhos de administração, através da nomeação de mulheres como diretoras, pode melhorar a capacidade de controlo e de desempenho das funções estratégicas por parte da administração. Existem argumentos de negócio para promover a igualdade de género nos conselhos de administração das empresas. Porém, *a priori*, o efeito da promoção da igualdade de género sobre os lucros das empresas é ambíguo. A teoria económica define que se as empresas, antes da introdução de quotas, maximizassem os lucros, então estas já estariam num ponto ótimo, independentemente da participação das mulheres no conselho de administração. Neste caso, a introdução de um limite forçado de participação de mulheres nos conselhos de administração poderia eventualmente reduzir os lucros das

empresas, na medida em que estas já se encontravam num ponto de maximização dos lucros (Demsetz & Lehn, 1985, referidos por Dale-Olsen, Schøne & Verner, 2013).

Os conselhos de administração desenvolvem um papel importante de monitorização no desempenho das empresas (Renée, Benjamin, Hermalin & Weisbach, 2010, referidos por Dale-Olsen, Schøne & Verner, 2013). Se a escolha das empresas recair sobre mulheres com capacidades inferiores às dos homens, como a menor experiência e as dificuldades na tomada de decisão, essa escolha prejudicará o seu desempenho no curto prazo.

Com efeito, a baixa proporção de mulheres numa sala de reuniões pode ser o resultado da discriminação de género e/ou o resultado da maximização das competências de gestão masculina. Deste modo, a introdução de quotas só fará sentido se for acompanhada de competências efetivas por parte do género feminino, conduzindo as empresas a uma melhoria dos seus resultados e do seu desempenho.

Huse (2008), referido por Dale-Olsen, Schøne & Verner (2013), assume que a eficácia da administração depende de muitos fatores e que o impacto das mulheres sobre o desempenho da empresa através do trabalho de administração não é necessariamente uniforme para todas as empresas.

1.1 Situação demográfica

Segundo os Censos de 2011, as mulheres compõem 52,2% da população residente em Portugal, o que equivale a cerca de 5,5 milhões, tendo aumentado na última década cerca de 2,9%. No mesmo período, o índice de proporcionalidade mulheres/homens passou de 107,1 para 109,2 (Instituto Nacional de Estatística, 2012). Porém, em 2009, entre os 418 administradores das empresas cotadas no PSI-20, apenas 18 eram mulheres, isto é, só 4,8% dos gestores eram do sexo feminino (Amorim, 2010).

Em 2013, as mulheres representavam 56% da força de trabalho na Europa, ocupando apenas 11% dos cargos administrativos em grandes empresas. Por outro lado, representavam 45% dos indivíduos com formação universitária, mas representando apenas 14% dos diretores das grandes empresas. Estas estatísticas ilustram, assim, as dificuldades sentidas pelo género feminino no acesso a altos cargos nas organizações (Sabatier, 2015).

No mesmo ano, em França, entre as 40 maiores empresas cotadas, *Cotation Assistée en Continu* (CAC 40)¹, a percentagem de diretoras atingiu os 28%, o que corresponde a um aumento de 20% relativamente aos valores observados em 2009. Este aumento deve-se, em grande parte, à aplicação da Lei Copé-Zimmermann, de 2011, à qual teremos ocasião de voltar adiante, que exige que os conselhos administrativos das grandes empresas francesas sejam compostos por, pelo menos, 40% de mulheres até 2017 (Sabatier, 2015).

Em termos genéricos, existem três tipos de curvas de atividade feminina: curvas de um só pico, as quais registam, entre os 20 e os 25 anos, elevadas taxas de atividade feminina, culminando no abandono do mercado de trabalho como resultado do casamento e do acréscimo das responsabilidades familiares; curvas em M, ou seja, com dois pontos mais elevados, em que, cerca dos 20 anos, há a ingressão das mulheres no mercado de trabalho, seguindo-se um abandono no período dos 25 aos 40 anos, ingressando novamente no mercado de trabalho, na medida em que os filhos já não necessitam de cuidados; por último, a curva em U invertido, a qual se observa na atualidade na maioria dos países ocidentais, em que as mulheres têm um comportamento contínuo de elevada de atividade, durante o seu período de vida ativa (Quelhas, 2001).

1.2 O caso nacional

Em 2014, surgiu como orientação europeia a promoção da igualdade de género, tendo Portugal assumido já o compromisso de, na seleção de candidaturas aos novos fundos europeus, usar como critérios de desempate o maior número de mulheres nos órgãos de administração das empresas candidatas e a maior igualdade salarial entre homens e mulheres que desempenhem funções idênticas na mesma empresa. Estas medidas estão em consonância com os objetivos do V Plano Nacional para a Igualdade (PNI) de Género, Cidadania e Não-discriminação 2014-2017², aprovado em 2014, que pretende promover

¹ CAC 40 é o índice bolsista que reúne as 40 maiores empresas francesas cotadas em bolsa e do qual fazem parte empresas como a AXA, a L'Oréal, a Michelin, a Peugeot ou a Renault, entre outras.

² O V PNI de Género, Cidadania e Não-discriminação 2014-2017 enquadra-se nos compromissos assumidos por Portugal nas várias instâncias internacionais, designadamente no âmbito da Organização das Nações Unidas, do Conselho da Europa, da União Europeia e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. Destacam-se, pela sua relevância, a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres, a Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, o Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011 -2020), a Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens 2010 -2015 e a Estratégia Europa 2020. O V PNI de Género, Cidadania e Não-discriminação 2014 -2017 foi aprovado pelo Conselho de Ministros, nos termos da alínea g) do artigo 199º da Constituição, os quais designam a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género como coordenadora do V PNI. Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013, publicada em DR N.º 253, 1.ª série, de 31 de dezembro de 2013.

as condições necessárias para a maior igualdade de oportunidades e de tratamento de homens e mulheres no mercado de trabalho.

A redução das desigualdades que ainda persistem entre os dois géneros, designadamente ao nível salarial, a promoção do empreendedorismo feminino, o incentivo para a adoção de planos promotores da igualdade de géneros nas empresas privadas e o reforço dos mecanismos de acesso das mulheres a lugares de decisão económica são alguns dos objetivos contemplados nesse plano (Informa D&B, 2015).

Um estudo realizado, referente à composição dos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa, permitiu verificar que apenas 9,9% dos cargos de administração das empresas cotadas são ocupados por mulheres. Quando se trata de liderar uma empresa cotada não existe nenhuma mulher nesse cargo. Como resulta dos valores inscritos na Tabela 1.1, nos últimos anos, tem-se verificado um aumento de mulheres em cargos de administração em cerca de 4,2%, o que evidencia a representatividade crescente das mulheres neste tipo de cargos (Informa D&B, 2015).

Tabela 1.1 Composição dos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa

Ano	Líderes femininos	Cargos femininos no CA
2014	0,0%	9,9%
2013	0,0%	8,1%
2012	0,0%	6,0%
2011	0,0%	5,7%
Var. 2014/2011	0,0%	4,2 %
Var. 2014/2013	0,0%	1,8 %

Fonte: Informa D&B (2015)

1.3 As experiências internacionais

Ao longo dos anos, a Europa tem-se preocupado com o aumento da diversidade de género nas salas de reuniões e na ocupação dos altos cargos executivos. Contudo, na União Europeia, apenas 14% dos membros dos conselhos de administração das maiores empresas cotadas são mulheres.

Na Europa, a Noruega foi pioneira no estabelecimento de uma quota de 40% de mulheres nos conselhos de administração. No ano de 2002, as mulheres constituíam 10% dos conselhos de administração das sociedades anónimas. No período de 2002 a 2004, foi aprovada legislação exigindo que as empresas tivessem, até 1 de janeiro de 2008, 40% de

mulheres na composição dos conselhos de administração. As empresas que não cumprissem tal desiderato, seriam dissolvidas, razão pela qual, em abril de 2008, todas as sociedades anónimas tinham atingido o limite exigido. A aplicação da reforma norueguesa das quotas é considerada por Dale-Olsem, Schøne & Verner (2013), como um choque maciço para a estrutura dos conselhos das empresas.

Em França, a quota de 40% de mulheres em cargos de administração até 2017, imposta pela Lei Copé-Zimmermann, tem motivado as grandes empresas a recrutar mais mulheres, de tal forma que a percentagem de mulheres nos conselhos de administração aumentou cerca de 20% em 6 anos, chegando aos 28% em 2013.

Na Bélgica e em Itália, são também aplicadas quotas de 33%, a cujo não cumprimento se associa a aplicação de sanções. Já em Espanha e na Holanda, as quotas são implementadas embora sem sanções, sendo de 40% no primeiro caso e de 30% no segundo.

Dado tratar-se de um processo lento, a Comissão Europeia propôs que, até 2020, 40% dos membros não executivos de cargos em empresas cotadas em bolsa devessem ser ocupados por mulheres. Desta forma, o aumento de mulheres nos mais altos cargos de administração irá traduzir-se num aumento de produtividade e rentabilidade da empresa (Marinova, Plantenga & Remery, 2016).

A proporção de mulheres nas salas de reuniões dinamarquesas e neerlandesas está entre as mais elevadas da Europa, embora se encontre ainda inferior à quota de 40% de mulheres em cargos não executivos, almejada pela Comissão Europeia para 2020. Esta proposta realça a importância de aumentar a representação feminina nas posições de topo nas empresas. No entendimento de Marinova, Plantenga & Remery (2016), a igualdade de género é uma questão de justiça social e não apenas um meio para um fim.

Ainda no que concerne ao caso espanhol, várias têm sido as medidas tomadas pelo governo para combater a baixa representatividade das mulheres nos conselhos de administração. Entre elas surgem a adoção do *Código Unificado de Buen Gobierno* (Código Unificado de Governo), em 2006, que recomenda que os conselhos de administração espelhem a diversidade de conhecimento, género e experiência que é necessária para desempenhar as tarefas de forma eficaz, objetiva e independente, bem como a *Ley de Igualdad* (Lei da Igualdade de Género), aprovada em 2007, a qual recomenda que, até 2015, pelo menos 40% dos diretores de empresa sejam mulheres. As empresas que não cumprissem esta quota seriam impedidas de celebrar contratos

públicos. Com efeito, em 2008, a Espanha encontrava-se entre os países da União Europeia com mais baixa representação de mulheres nos conselhos de administração, com apenas 8,5% (Martin-Ugedo & Minguez-Vera, 2014).

Mais ainda, a National Association of Corporate Directors BlueRibbon Commission, uma organização sem fins lucrativos americana, procura melhorar o seu desempenho corporativo através de boas práticas de direção, recomendando que esta considere a diversidade de género no recrutamento dos seus membros (National Association of Corporate Directors BlueRibbon Commission, 1994).

Já na Ásia, por forma a reconhecer o papel das mulheres no desenvolvimento do país, o governo da Malásia definiu uma quota de 30% para a representação das mulheres nos conselhos de administração, a ser cumprida até 2016. Por conseguinte, realizou-se um estudo, sobre como os investidores reagem à nomeação de mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas na Bursa Malaysia e ao qual tornaremos adiante. Os resultados obtidos mostram que os investidores reagem favoravelmente à nomeação de mulheres como diretoras, demonstrados pelos retornos anormais positivos que obtiveram (Ismail & Manaf, 2016). Este estudo permitiu ainda evidenciar que o fator género não é o único a influenciar as decisões de investimento por parte dos investidores. Desta forma, as características das diretoras, o papel que desempenham no cumprimento das suas responsabilidades de controlo e na tomada de decisões firmes seriam fatores a ser tomados em conta no valor da empresa. Com efeito, Ismail & Manaf (2016) apontam outros trabalhos neste contexto, os quais teremos ocasião de explorar no Capítulo seguinte, aquando da revisão da literatura.

Tal como já referido anteriormente, existem argumentos favoráveis e argumentos contrários à introdução de quotas relativas ao género. Os argumentos favoráveis remetem para o facto de a imposição de quotas assegurar que os objetivos subjacentes sejam alcançados, em comparação com uma simples recomendação por parte do governo, e assim realizar os ganhos associados à satisfação dos objetivos (Fagan & Menéndez, 2012, referenciados por Dale-Olsen, Schøne & Verner, 2013). No que respeita aos argumentos contrários, a imposição de quotas pode ser ilegítima e conduzir ao tratamento desigual e discriminatório para com os homens (Teigen, 2012, referenciado por Dale-Olsen, Schøne & Verner, 2013). Ainda de acordo com Fagan & Menéndez (2012), referenciados por Dale-Olsen, Schøne & Verner (2013), a obrigação de aplicação da quota leva a que, no

caso de nenhuma candidata satisfazer os requisitos para o cargo, a qualidade do conselho possa reduzir.

2 REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo, sistematizamos alguns dos principais contributos referentes ao papel do género nas organizações, em torno de quatro eixos fundamentais: implicações sobre a *performance*, atitude dos investidores, relacionamento com o sistema financeiro e influência nas relações familiares.

2.1 As mulheres e a *performance* das organizações

São importantes no estilo de gestão e nos processos os vários estudos alusivos à participação das mulheres ao nível da direção das organizações. Estes estudos tendem a concluir que tal participação tem uma influência de trabalho, o que, conseqüentemente, afeta o desempenho das empresas. O principal argumento utilizado em prol da promoção das mulheres é o de que a diversidade de género tem um papel relevante na criação de valor corporativo (Huse, Nielsen & Hagen, 2009, referenciados por Martin-Ugedo & Mínguez-Vera, 2014). O mesmo estudo verificou, contudo, serem limitadas as evidências que testam a relação entre a diversidade de género no conselho e o desempenho financeiro das empresas.

Já o estudo conduzido por Sabatier (2015) permitiu evidenciar três tópicos de interesse. Em primeiro lugar, a diversidade de género nas organizações é extremamente influenciada pelas características da empresa, tais como a dimensão ou o setor de atividade. Assim, o recrutamento de mulheres para o exercício de funções hierarquicamente relevantes não é um processo aleatório, mas sim o resultado de uma estratégia corporativa desenvolvida a longo prazo. Em segundo lugar, quando se considera a presença de diversidade de género nos conselhos de administração, surge um efeito significativo e positivo no desempenho. As empresas, cujos conselhos apresentam maior diversidade de género, atingem indicadores de desempenho mais elevados. Por último, a promoção da diversidade de género permite que as empresas se aproximem do seu nível de desempenho ótimo, o qual pode ser definido como o desempenho a alcançar se todos os *inputs* fossem explorados eficientemente.

No mesmo repto, de acordo com Catalyst (2004), referenciado por Kang, Ding & Charoenwong (2009) e Marinova, Plantenga & Remery (2016), as empresas Fortune 500³ que possuem nos conselhos de administração uma boa representação de mulheres executivas têm retornos significativamente mais elevados sobre o capital próprio e o retorno total para os acionistas, comparativamente com as empresas Fortune 500 com baixa representação feminina ao nível dos órgãos de decisão. Um estudo análogo realizado com empresas cotadas no Reino Unido apresenta resultados semelhantes, de acordo com o qual as mulheres são mais propensas a marcar presença em empresas maiores e mais lucrativas, nomeadamente nas empresas com maior volume de vendas (Singh, Vinnicombe & Johnson, 2001 referenciados por Kang, Ding & Charoenwong, 2009).

Carter, Simkins & Simpson (2003), referenciados por Kang, Ding & Charoenwong (2009), numa amostra com empresas da Fortune 1000⁴, encontraram uma associação positiva e significativa entre empresas com diretoras e o Q de Tobin. Erhardt, Werbel & Shrader (2003), referenciados por Kang, Ding & Charoenwong (2009), encontraram evidências de uma relação positiva e significativa entre a proporção de mulheres e de minorias nos quadros das empresas e o retorno dos ativos, bem como o retorno do investimento, em grandes empresas dos Estados Unidos da América (EUA).

Martin-Ugedo & Minguez-Vera (2014) realizaram um estudo cujo objetivo principal era o de examinar o efeito da diversidade de género dos conselhos de administração das pequenas e médias empresas espanholas sobre o desempenho das mesmas. Como variáveis consideraram o desempenho das empresas, o risco e as relações intrafamiliares. Os resultados obtidos para a sua amostra revelam que a presença de mulheres nos conselhos de administração tem um efeito positivo no desempenho da empresa, o que torna incontornável o relacionamento entre estas duas variáveis.

O mesmo estudo revela que a presença de mulheres nos conselhos de administração de empresas familiares não exerce qualquer influência estatística sobre o desempenho da empresa nos casos em que o acesso das mulheres aos conselhos de administração se

³ A revista Fortune compila anualmente as 500 maiores empresas americanas, formando a Fortune 500. A lista é construída com base nas receitas mais recentes das empresas e inclui empresas públicas e privadas, cujas receitas se encontram publicamente disponíveis.

⁴ A Fortune 1000 é também baseada nas receitas publicamente disponíveis, não tendo em conta outras variáveis subjacentes à dimensão das organizações.

encontra associado ao parentesco. Enquanto isso, no caso de sociedades anónimas, verifica-se um efeito positivo e significativo para todas as variáveis de género sobre o desempenho da empresa. Este efeito deve-se, em parte, ao facto de a seleção de mulheres para os cargos da administração ser realizado com base nas qualificações dos candidatos, tornando a seleção mais objetiva. O que permitiu concluir que a inclusão de mulheres nos conselhos de administração deve ser realizada com base em razões económicas e não afetivas (Martin-Ugedo & Minguez-Vera, 2014).

Os autores remetem ainda para o trabalho de Forbes & Milliken (1999) de acordo com o qual as pequenas e médias empresas tendem a ser mais homogéneas, estruturalmente menos complexas e dotadas de menos formalismos. Desta forma, as tarefas desenvolvidas pelos seus membros tendem a ser mais complexas e variadas do que nas grandes empresas, tendo cada membro maior oportunidade de influenciar as decisões a serem tomadas (Judge & Zeithaml, 1992, referenciados por Martin-Ugedo & Minguez-Vera, 2014). Portanto, a composição do conselho de administração, incluindo a diversidade de género, torna-se mais relevante nos processos de decisão das Pequenas e Médias Empresas (PME), o que, por sua vez, as torna nos locais mais adequados para estudar as contribuições das mulheres no desempenho.

Os mesmos autores fazem referência ao estudo conduzido por Daily, McDougall, Covin & Dalton (2002) no qual se examinou a influência de diversos fatores na representatividade das mulheres nas empresas, tais como a composição do conselho de administração – *outsiders versus insiders* –, a acumulação do cargo de *Chief Executive Officer* (CEO) e de presidente do conselho de administração na mesma pessoa, ou seja, a dualidade das funções de CEO, a predisposição do CEO para se envolver no comportamento empresarial, a frequência de reuniões, o envolvimento dos restantes membros nas decisões, as eleições no conselho de administração e o poder assumido pelo mesmo.

Vários são os autores que sustentam a ideia de que as mulheres são dotadas de características especiais que lhes permitem desempenhar as suas funções de forma mais eficaz que os homens, enquanto diretoras. Existem também várias evidências de que os conselhos com mais mulheres são mais propensos a prestar mais atenção à auditoria, à supervisão e ao controlo de riscos. As mulheres diretoras também ajudam a atrair e reter colaboradoras valiosas e a promover atitudes positivas entre elas. Além do mais, as diretoras tendem a não se concentrar unicamente nas medidas de desempenho financeiro,

mas apoiam também outro tipo de dimensões, como a inovação e as responsabilidades sociais (Scherer, 1997, Stephenson, 2004, e Fodio & Oba, 2012, referenciados por Ismail & Manaf, 2016).

Segundo Fondas (2000), referenciado por Ismail & Manaf (2016), as mulheres são ligeiramente melhores do que os homens ao nível do impacto no planeamento estratégico e, conseqüentemente, ajudam um conselho a cumprir as metas estratégicas. Ismail & Manaf (2016) apontam ainda o entendimento de Zaltman (1997), segundo o qual as mulheres são mais profundas na avaliação de alternativas estratégicas. De acordo com Bradshaw & Wicks (2000), referenciados por Ismail & Manaf (2016), as mulheres estão dispostas a trabalhar mais arduamente para realizar as tarefas que lhe são atribuídas. Uma das características apontadas às mulheres passa pela promoção da vantagem competitiva quando se trata de lidar eficazmente com a diversidade nos mercados de trabalho e de produtos (Bilimoria & Wheeler, 2000, e Mattis, 2000, referenciados por Ismail e Manaf, 2016).

Ismail & Manaf (2016) aludem, ainda, a outros trabalhos onde as questões de género e *performance* se entrecruzam, mormente os conduzidos na Malásia. O estudo realizado por Zainal, Zulkifli & Saleh (2013), que abrange o período de 2005 a 2006, com base em 300 grandes empresas, relata que as empresas com diretoras têm um ROA menor do que as empresas sem diretoras. Da mesma forma, Abdullah & Ku Ismail (2013) sugerem que a representação das mulheres nos conselhos de administração está associada a um menor desempenho contabilístico das empresas e ao menor desempenho do mercado, usando o ROA e o Q de Tobin, respetivamente. Os resultados deste estudo indicam que as mulheres ajudam a melhorar o desempenho financeiro da empresa, mas não são bem acolhidas pelo mercado. Estes resultados sugerem ou podem ser interpretados como se a nomeação das mulheres seja para mero desempenho das responsabilidades sociais das empresas e não para fins de maximização de lucro (Ismail & Manaf, 2016).

De igual modo, num estudo realizado pelo The Business Times (2006), referenciado por Kang, Ding & Charoenwong (2010), os benefícios positivos da diversidade de género nos conselhos de administração são o principal motivo para a nomeação de mulheres diretoras em Singapura. O estudo baseia-se no método de estudo de eventos financeiros, habitualmente utilizado na literatura de finanças e contabilidade, que permitiu verificar um aumento significativo do retorno anormal médio acumulado (CAAR – *Cumulative Average Abnormal Return*) de 1,22%, um dia após a nomeação de uma mulher para o

cargo de diretora. Estes resultados sugerem que os investidores são recetivos à nomeação de mulheres para os conselhos das empresas cotadas na Singapore Exchange (SGX). Por outro lado, as análises ao CAAR sugerem que os investidores reagem de forma menos positiva quando a mulher nomeada também assume o cargo de CEO da empresa, embora os investidores tenham uma reação mais positiva quando as diretoras nomeadas são independentes.

Segundo Sabatier (2015), existem três desafios nas avaliações estatísticas do impacto da diversidade de género no desempenho. Em primeiro, as empresas operam em contextos institucionais (regulatórios e legislativos) muito diferentes, o que impede que os investigadores possam estabelecer um critério homogéneo para efeitos de avaliação da diversidade. Adam & Ferreira (2009) argumentam que o impacto da diversidade de género no desempenho depende do tipo de gestão: em contexto de alta gestão, uma maior diversidade de género leva a uma supermonitorização dos CEO, a qual pode gerar efeitos contraproducentes. Em segundo lugar, a promoção de mulheres só pode produzir um efeito positivo se o mínimo for atingido, isto é, cerca de três mulheres por conselho de administração (Kanter, 1977, referenciado por Sabatier, 2015). Abaixo deste limite predomina o efeito de *tokenism*⁵, de tal forma que as diretoras não são suficientemente influentes para alterar as decisões. Por último, a diversidade de conselhos provavelmente não é uma variável exógena, mas reflete, por outro lado, os atributos da empresa, em particular a estrutura de propriedade (Le Breton-Miller & Miller, 2006, referenciados por Sabatier, 2015) e a estratégia da empresa (Demsetz & Lehn, 1985, Hillman, Shropshire & Canella, 2007, Adams, Hermalin & Weisbach, 2010, e Moulin & Point, 2012, referenciados por Sabatier, 2015) e que as características e estratégia da empresa irão influenciar o desempenho. Assim, é difícil estabelecer se é a estratégia, definida *ex ante* ou a resultante da diversidade de género que realmente influencia o desempenho (Sabatier, 2015).

2.2 A atitude dos investidores

A nomeação de mulheres como diretoras pode ser vista como um sinal das empresas para os investidores. Como os investidores confiam nos sinais subjacentes às decisões de

⁵ Traduz-se num pequeno esforço de incluir, neste caso, o sexo feminino nos cargos de administração, por forma a simular a inclusão social e diversidade de género, afastando, assim, possíveis acusações de discriminação.

investimento (Kang, 2008, e Sanders & Boivie, 2004, referenciados por Ismail & Manaf, 2016), eles reagirão positivamente aos anúncios de nomeação de diretoras se acreditarem que as responsáveis do género feminino melhoram o desempenho e trazem valor para a empresa. Por outro lado, os investidores reagirão negativamente se acreditarem que as diretoras enfraquecem o desempenho da empresa, tal como não terão qualquer reação se acreditarem que tal nomeação não tem qualquer efeito no desempenho da empresa. As reações desfavoráveis poderão decorrer da ideia de que as mulheres não possuem características masculinas, tais como a capacidade de exercício do poder e o controlo (Hofstede, 1998, referenciado por Ismail & Manaf, 2016).

Entre os argumentos positivos, atenda-se ao entendimento de N. Smith, V. Smith & Verner (2006), referenciados por Ismail & Manaf (2016), segundo o qual o envolvimento das mulheres diretamente nas operações das empresas traria maior impacto sobre o desempenho da empresa. As mulheres, enquanto diretoras, passariam mais tempo gerindo as operações das empresas de forma efetiva, propiciando melhores resultados.

Neste sentido, Campbell & Mínguez-Vera (2010), referenciados por Ismail & Manaf (2016), concluem que se observa uma reação positiva do mercado espanhol, quando as mulheres são nomeadas diretoras, sugerindo a confiança dos investidores nessa nomeação. Em Singapura, os resultados são semelhantes, como sustentam Kang, Ding & Charoenwong (2010) e Ding & Charoenwong (2013), referenciados por Ismail & Manaf (2016). Os autores apontam a existência de reações positivas no mercado sobre a nomeação de mulheres para cargos de direção nas empresas.

Pode, porém, suceder, como referem Ismail & Manaf (2016), que o mercado possa reagir desfavoravelmente à nomeação de mulheres para o conselho de administração. Como argumentos e tomando o caso da Malásia, consideram que os investidores se encontram menos protegidos nos mercados emergentes, o que os torna mais avessos ao risco, reagindo desfavoravelmente à presença de mulheres nos conselhos de administração. Os investidores reagem favoravelmente a diretoras mais jovens e que não se encontrem expostas a fatores internacionais, sendo que o mercado favorece diretoras provenientes de classes sociais elevadas. No que diz respeito ao nível académico, Ismail & Manaf (2016) concluem que mulheres academicamente qualificadas não trazem valor acrescentado à empresa. O mercado reage negativamente à nomeação de mulheres como diretoras para empresas altamente rentáveis e alavancadas, uma vez que um elemento recém-nomeado poderá interferir na estratégia existente na organização. Além disso, a

relação significativa e negativa entre a nomeação de diretores e o valor da empresa implica que os investidores não prevejam que as mulheres tragam valor para as empresas que estão altamente alavancadas.

Na senda dos que creem que o anúncio, por parte das empresas, da nomeação de mulheres para os conselhos de administração é visto pelos investidores como um sinal positivo, por admitirem que as mulheres diretoras irão trazer novas perspetivas futuras para as empresas, devemos atender ao contributo de Dargnies (2012), referenciado por Ismail & Manaf (2016), ao referir que as mulheres também tendem a destacar-se na construção de relacionamentos e na realização de trabalhos colaborativos.

Orser, Riding & Manley (2006) referem o estudo desenvolvido por Beyer & Bowden (1997), onde se demonstra que os homens apresentam níveis baixos de aversão ao risco e maior tendência para o excesso de confiança, mas apenas em tarefas de natureza tradicionalmente masculina. As mulheres, por seu turno, são especializadas em papéis sociais e domésticos. Orser, Riding & Manley (2006) mencionam também o estudo desenvolvido por Odean & Barber (2001), onde se comparam as práticas de negociação de investidores do género masculino e do género feminino, criando a hipótese de que os homens, tendo excesso de confiança e sendo menos avessos ao risco, comprariam e venderiam ações com mais frequência do que as mulheres. Como amostra reuniram um conjunto de dados de 78.000 pessoas, verificando que o volume de negócios da carteira era, aproximadamente, 50% maior para os homens do que para as mulheres, e que o desempenho das carteiras dos homens era pior que o dos investimentos das mulheres. Tal entendimento foi corroborado por Stan (2005), também referenciado por Orser, Riding & Manley (2006).

Similarmente, Barsky, Juster, Kimball & Shapiro (1997), referenciados por Orser, Riding & Manley (2006), compararam a tolerância ao risco por género, encontrando maiores níveis de tolerância ao risco para os homens em comparação com as mulheres.

Segundo Huang & Kisgen (2012), os investidores reagem melhor às decisões financeiras tomadas por empresas com mulheres executivas; no entanto, o número de empresas com mulheres em cargos executivos é relativamente pequeno, justificado pelo reduzido número de mulheres com formação adequada ou pelo tempo disponibilizado pelas mulheres para com a família, comparativamente aos homens. Ao longo do tempo, tem existido um aumento de candidatas a cargos executivos. A estes argumentos associa-se a

motivação, por parte das candidatas, de salários mais elevados para as mulheres executivas altamente qualificadas. Porém, Bertrand & Hallock (2001), referenciados por Huang & Kisgen (2012), afirmam que as mulheres não auferem salários mais elevados do que os homens em cargos executivos, auferindo antes cerca de 45% menos que os homens.

Kawaguchi (2009) estudou a hipótese de a disciplina imposta na administração das empresas pela gestão do investidor promover um papel ativo para as mulheres na organização. Os resultados mostram que existe uma correlação positiva entre a proporção de mulheres na gestão e a existência de políticas de ação positiva, por um lado, e a força da gestão pelos investidores. Por conseguinte, se a influência dos investidores for forte, são tomadas mais medidas de ação positiva, resultando numa maior proporção de mulheres executivas, o que vem suportar a hipótese enunciada. Desta forma, torna-se evidente que a monitorização dos gestores pelos investidores cria um ambiente que proporciona às mulheres serem mais ativas, e levando a que assumam cargos executivos.

2.3 As mulheres e o sistema financeiro

Quando se trata de estudar o modo como as mulheres se relacionam com o sistema financeiro, poderemos atender a três aceções: 1) ao papel das mulheres como investidoras; 2) ao papel das mulheres enquanto mutuárias das instituições bancárias; 3) ao papel das mulheres enquanto decisoras no âmbito das instituições bancárias.

No que se refere à primeira dimensão, Harrison & Mason (2005) afirmam que, em estudos anteriores sobre *business angels*, se concluiu que apenas 5% das mulheres estão identificadas como sendo investidoras. Os mesmos autores concluem que a maioria das mulheres de negócios são mais propensas a investir em empresas pertencentes a mulheres, ainda que estas considerem que o fator género não é um fator determinante na decisão de investimento. O estudo permitiu ainda verificar que existe maior número de diferenças nas características, atitudes e comportamentos de investimento entre os homens e as mulheres da amostra do que entre as próprias mulheres. Destacam também que as mulheres investidoras são menos propensas a investirem sozinhas, tendo maior dependência de parceiros de negócios e profissionais.

Com efeito, vários são os estudos, realizados em diferentes contextos de negócio, que visam explicar o papel do género. Por exemplo, Barber & Odean (2001) estudaram o comportamento de ambos os géneros na negociação de ações; Atkinson, Baird & Frye

(2003) dedicaram-se à indústria dos fundos mútuos; Verheul & Thurik (2001) analisaram as empresas *start-up*; Graham, Harvey & Puri (2012) realizaram uma pesquisa para identificar as diferentes aversões ao risco e o otimismo dos executivos, de forma a perceber como é que essas diferenças influenciam as decisões financeiras das empresas.

No que se refere à segunda dimensão, de acordo com Huang & Kisgen (2008), o papel do género no acesso ao financiamento das empresas tem sido objeto de uma extensa pesquisa, debate e preocupação política nos últimos anos como peça intrínseca de um campo focalizado nas questões do empreendedorismo e dos negócios conduzidos por mulheres (Gatewood *et al.*, 2003; Carter *et al.*, 2003; Ahl, 2004).

Deste modo, a existência de discriminação no acesso das mulheres ao crédito tem sido objeto de um debate contínuo na literatura académica e na imprensa popular. Esta última sugere que existe discriminação em relação ao acesso ao financiamento, as mulheres são desencorajadas de solicitar capital. Esta lógica permite retirar duas explicações para o facto de as mulheres receberem um montante proporcionalmente mais baixo de capital (Brush, Carter, Greene, Hart & Gatewood, 2002, Carter, Brush, Greene, Gatewood & Hart, 2003, Greene, Brush, Hart & Saporito, 2001, Industry Canada, 2005, e Verheul & Thurik, 2001, referenciados por Orser, Riding & Manley, 2006). A primeira é a de que as mulheres são, pura e simplesmente, vítimas de discriminação. A segunda sugere que as mulheres são menos propensas a procurar capital externo.

Este debate pode sustentar-se na própria teoria da atribuição. De acordo com Rogoff, Lee & Suh (2004), referenciados por Orser, Riding & Manley (2006), os indivíduos tendem a atribuir as razões do fracasso, como a falta de financiamento, a causas externas, enquanto atribuem sucessos aos seus próprios esforços. Portanto, é necessário distinguir entre discriminação real e percebida. As perceções de discriminação, mesmo que infundadas, podem limitar os pedidos de financiamento e o acesso a capital. É crucial, portanto, ir além da afirmação de que as mulheres recebem quantidades desproporcionais de capital externo relativamente aos homens, porque esta afirmação inexplicada pode alimentar perceções de discriminação, desencorajar os mutuários e comprometer o potencial de crescimento das empresas de mulheres.

Orser, Riding & Manley (2006) delinearão quatro razões teóricas, a teoria do investimento nos papéis, a teoria da diversidade ocupacional, a teoria da socialização e a teoria da hipótese de discriminação, que são consistentes com os factos apurados sobre

diferenças sistémicas entre empresas de homens e de mulheres, as quais podem explicar as diferenças no financiamento das PME. Evidentemente, nenhuma dessas teorias adianta argumentos inequívocos de que as mulheres são relativamente desfavorecidas. Essas teorias implicam que, ao testar as diferenças de género no acesso ao capital, é essencial controlar, pelo menos, a eventualidade de que as mulheres geralmente tenham menos probabilidade de precisar ou procurar financiamento externo e que as suas empresas diferem sistemicamente daquelas pertencentes aos homens.

Porém, a maioria dos estudos conduzidos que interligam as dimensões género e finanças têm tido como preocupação fundamental o acesso ao financiamento através de empréstimos, bem como o papel dos bancos na criação ou perpetuação de diferenças baseadas no género ao acesso ao financiamento (Buttner & Rosen, 1988, 1989; Leia, 1998; Coleman, 2000; Carter & Rosa, 1998; Montando & Swift, 1990; McKechnie, Ennew & Read, 1998; Verhuel & Thurik, 2001; todos referenciados em Huang & Kisgen, 2008).

A hipótese de discriminação sugere que as mulheres são menos bem-vindas em determinadas atividades profissionais, mesmo que possuam habilidades e qualificações equivalentes para o mercado. A discriminação pode refletir estereótipos de género e encapsulamento de papéis para mulheres (Ely, 1995, referenciado por Orser, Riding & Manley, 2006). Estudos desenvolvidos por feministas têm historicamente argumentado que as mulheres enfrentaram barreiras linguísticas, sociais e culturais e resistência à sua participação na economia (Campbell, 1988; Goffee & Scase, 1985; Hisrich & Brush, 1983; Lavoie, 1984; Orser, Fischer, Hooper, Reuber, & Riding, 1999, todos referenciados em Orser, Riding & Manley, 2006). A discriminação pode manifestar-se de várias formas no contexto do financiamento das PME, incluindo taxas de aprovação mais baixas ou diferenças em termos de financiamento e maior grau de dificuldade apresentado no processo de candidatura (Orser, Riding & Manley, 2006).

O estudo de Orser, Riding & Manley (2006) permitiu perceber que as empresas de propriedade de mulheres são menores e menos prováveis de crescer do que as empresas dos homens. Além disso, as mulheres são menos propensas a procurar qualquer forma de financiamento externo como empréstimos comerciais, arrendamentos, financiamento de fornecedores e capital externo. Este estudo também constatou que o tamanho e o setor explicam as diferenças de género nas aplicações para empréstimos comerciais, arrendamentos e financiamento de fornecedores. Além disso, as razões para não procurar

financiamento externo não diferiram entre os géneros para qualquer grau estatisticamente significativo. Por último, não foi revelada qualquer evidência de discriminação em termos de concessão ou aprovação, quer percebida quer real. Este resultado confirma outros estudos recentes sobre questões de género no financiamento das PME (Orser, Riding & Manley, 2006).

Os resultados assim obtidos não suportam discriminação de género em termos de taxas de aprovação de empréstimos comerciais, arrendamentos ou financiamento de fornecedores. No entanto, as mulheres empresárias ainda tinham uma probabilidade significativamente menor de se candidatarem a capital social externo do que os homens, depois de terem controlado outras diferenças sistémicas, incluindo o tamanho da empresa e o sector. Este resultado é consistente com os resultados de estudos anteriores em economia experimental, no sentido de que as mulheres exibem níveis mais baixos de tolerância ao risco do que os homens e recebem uma quantia proporcionalmente menor de financiamento de capital de risco do que os homens. É, assim, importante que as instituições financeiras, associações de capital de risco e outros grupos de partes interessadas (por exemplo, associações de empresários, educadores, consultores, formuladores de políticas) dialoguem com as mulheres empresárias sobre os fatores que influenciam os termos das taxas de empréstimo e aprovação. Isso ajudará a garantir que as mulheres empresárias tomem decisões informadas sobre a capitalização das suas empresas. A comunicação também pode concentrar-se nas vantagens potenciais do crescimento da empresa (por exemplo, termos preferenciais de empréstimo, aumento da rentabilidade), melhores práticas na gestão do crescimento da empresa e estratégias para equilibrar múltiplos papéis (Orser, Riding & Manley, 2006).

Huang & Kisgen (2012) testaram como hipótese principal o elevado excesso de confiança na tomada de decisões financeiras dos executivos do sexo masculino em relação ao sexo feminino. Para a realização do estudo, os autores construíram um quadro de diferenças com base nas transações realizadas, apontando que as empresas com mulheres executivas crescem mais lentamente e são menos propensas a realizar aquisições. As empresas que, na sua estrutura, apresentam mulheres executivas obtêm maiores retornos nas transações do que empresas com homens executivos, observando-se ainda diferenças ao nível das decisões de estrutura de capital. Para além disso, as mulheres são menos propensas do que os homens à emissão de dívida, para além de que os retornos para a oferta de dívida são mais elevados quando uma empresa tem uma mulher como executiva. Este resultado

empírico é consistente com o facto de os homens terem elevado nível de confiança em relação às mulheres.

Finalmente, no que se refere às questões de género e à tomada de decisão no sector financeiro, a recente crise do setor bancário permitiu perceber o quão relevante é a qualidade da tomada de decisão dos conselhos de administração dos bancos. De acordo com Hagendorff & Keasey (2012), existe um elevado consenso para melhorar os mecanismos de monitorização existente nos bancos. Os resultados a que chegaram permitiram apoiar a visão de que a diversidade de género é uma questão fundamental na tomada de decisões complexas.

Contudo, lamentavelmente, a recente turbulência nos mercados financeiros deu origem à redução da diversidade de género nas salas de reuniões do banco. Recentes apelos dos decisores políticos para aumentar a representação de conhecimentos específicos da indústria em conselhos de bancos visam desencorajar a diversidade ocupacional na banca. Poder-se-ia, portanto, argumentar que a banca é uma das poucas (se não a única) indústrias que enfrenta pressões para se tornar menos diversificada (Hagendorff & Keasey, 2012).

Da mesma forma, a visão de que a diversidade ocupacional deve ser perseguida é ainda mais apoiada pela verificação de que os diretores com cargos de administração noutras empresas financeiras e, presumivelmente, mais conhecimento do setor, não são mais eficazes na monitorização de gerentes de bancos. Embora que, existam argumentos que suportam a existência de regimes regulamentares cada vez mais sofisticados, como, por exemplo, o Acordo de Basileia II. Em que exigem especialistas bancários com um conhecimento aprofundado, em áreas como, os modelos de avaliação de risco no conselho de administração dos bancos, os resultados advertem que um grupo homogéneo de diretores, não está associado a uma melhor tomada de decisões, do que uma administração diversificada (Hagendorff & Keasey, 2012).

Dada a escassez de estudos que analisem os efeitos do desempenho da diversidade na indústria bancária, Hagendorff & Keasey (2012) referem Bantel & Jackson (1989) que apontam que os bancos mais inovadores são administrados por equipas diversificadas, em termos de diversidade ocupacional, sendo constituídas por membros que moldam a tomada de decisões em áreas funcionais específicas.

Hagendorff & Keasey (2012) demonstram as evidências dos benefícios associados à diversidade nas direções no contexto de uma estratégia corporativa específica. Como base para o seu estudo usaram uma amostra de fusões de bancos para perceber o papel da diversidade nos conselhos na melhoria dos ganhos de desempenho esperados das fusões e aquisições. Os resultados obtidos demonstram que, enquanto as fusões de bancos, em média, destroem o valor para os acionistas do banco de licitação, a diversidade ocupacional melhora a reação do mercado às fusões e aquisições de bancos. Neste sentido, os investidores têm maior confiança nas capacidades de conselhos diversificados em termos profissionais para controlar as tomadas de decisão.

2.4 As mulheres e as relações familiares

Orser, Riding & Manley (2006), tendo como referência England (1984), Bielby & Bielby (1988) e Lobel (1991), a questão do género pode também ser estudada à luz da denominada teoria do investimento nos papéis, a qual procura compreender o modo como os cônjuges investem nos papéis que desempenham no seio da família, através de um sistema de compensações. De acordo com esta teoria, as mulheres tendem a investir em papéis dentro da família, como a maternidade, trabalho doméstico, entre outros. Ao invés, os homens investem o seu tempo sobretudo em trabalho remunerado. Tal traduzir-se-á em diferenças na especificação de papéis.

A teoria do investimento nos papéis também explica as diferenças de género na tomada de decisões de negócios entre cônjuges. De acordo com Orser & Hogarth-Scott (2003), referenciados por Orser, Riding & Manley (2006), existe evidência empírica, ainda que parcial, para esta afirmação. Os autores admitem que as mulheres empresárias são mais propensas a considerar as opiniões dos seus respetivos parceiros para a sua decisão de prosseguir o crescimento do negócio do que os homens em circunstâncias idênticas. Por conseguinte, as mulheres são menos propensas a procurar o crescimento das suas empresas. Daqui resulta que as empresas detidas por mulheres seriam, em média, menos propensas a exigir capital de risco.

3 ESTUDO EMPÍRICO

Nesta fase do estudo aborda-se a metodologia que conduziu à elaboração desta investigação, em que se foca alguns aspetos para a decisão face à abordagem considerada. Apresenta-se num primeiro capítulo as opções metodológicas subjacentes ao estudo e, num segundo e último capítulo, são apresentados os resultados e a respetiva discussão.

3.1 Enquadramento metodológico

Com este trabalho, pretende-se avaliar o modo como as questões de género interferem no funcionamento e no desempenho das instituições bancárias portuguesas, procurando uma melhor compreensão desta realidade. Tal propósito, afigura-se de elevado interesse e inovador no contexto nacional, vindo preencher uma lacuna existente na literatura atual.

Num primeiro momento, optou-se pelo lançamento de um questionário *on-line*, através da plataforma *Google Forms* (Apêndice 1). A construção do questionário envolveu a estruturação das perguntas com base na literatura pesquisada, à qual se seguiu uma fase de teste, de modo a verificar a inteligibilidade das questões e o tempo de preenchimento do formulário. Seguiu-se a fase de lançamento, para as instituições bancárias portuguesas, o qual ocorreu em 6 de setembro de 2017, solicitando às mesmas instituições a divulgação do questionário pelos diversos colaboradores. No *e-mail* endereçado às instituições financeiras, seguiu em anexo documento informativo para realização do estudo por parte da orientadora da dissertação (Apêndice 2).

O questionário é constituído na sua totalidade por perguntas fechadas, sendo as respostas de ordem quantitativa, em que o inquirido seleciona a sua resposta a partir de um conjunto de hipóteses dadas. As respostas foram construídas com base em escalas nominais, quando se tratam de respostas qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas (como homens/mulheres, feminino/masculino/valor idêntico, entre outras), e em escalas ordinais, quando se trata de atribuir uma determinada ponderação a um certo facto/entendimento.

Na introdução do questionário, foram apresentados o objetivo do estudo, apelando à participação dos eventuais participantes, o tempo estimado para o seu preenchimento, a garantia da confidencialidade e anonimato no tratamento das respostas e, por fim, o agradecimento pela colaboração dos inquiridos no estudo.

No que concerne à organização do questionário, este compõe-se por 20 questões, distribuídas por quatro partes. No primeiro grupo de questões, surge a identificação, onde se questiona o género, idade, onde exerce a função e o nível de formação. No segundo grupo, indaga-se a função desempenhada, como o tipo de função, anos de experiência e a área em que exerce essa mesma função. No terceiro ponto, pretende-se conhecer qual o tipo de situação do inquirido no seio da instituição, sendo que o último grupo de questões envolve uma breve recolha de opiniões, no que diz respeito às características de maior relevância no processo de seleção de um candidato para ocupar um cargo no conselho de administração, à implementação de uma quota de 40% de mulheres nos conselhos de administração, entre outras.

Decorrido o tempo previsto para a obtenção das respostas ao questionário e dado o reduzido número de respostas obtidas ao mesmo (10 respostas em 10 de outubro de 2017), optou-se pela transformação do questionário em entrevista via *e-mail* (Apêndice 3).

Relativamente à organização da entrevista, esta é composta por três partes. Na primeira parte, tal como no inquérito, surgem questões referentes à identificação das entrevistadas, ao nível de formação, à idade e aonde exercem a sua função. Na segunda parte, visa-se compreender a função desempenhada, o tipo de função, anos de experiência e a área em que essa função é exercida. Por fim, na terceira parte, pretende-se recolher o entendimento das entrevistadas relativamente às questões de género no âmbito da instituição, sendo composta por apenas uma pergunta fechada, de ordem quantitativa, em que a entrevistada seleciona a partir de um conjunto de opções dadas. As restantes questões, são de natureza aberta.

O formulário da entrevista foi enviado para um conjunto de mulheres que desempenham funções no sector bancário e que frequentam ou frequentaram o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra/Coimbra Business School, a 7 de outubro de 2017, reiterando, uma vez mais, o carácter confidencial e anónimo da informação recolhida. Assim, a entrevista passou a ter como alvo apenas o género feminino, com o objetivo de avaliar o entendimento das mulheres relativamente às questões de género nas instituições bancárias portuguesas.

Em ambos os instrumentos de recolha de dados, todas as questões eram de resposta obrigatória.

Apesar destas limitações para a recolha de dados e do curto espaço de tempo disponível, conseguiu-se obter vinte respostas às entrevistas, as quais foram recebidas até ao dia 18 do mesmo mês.

De seguida, analisam-se os dados recolhidos, quer dos inquéritos quer das entrevistas.

3.2 Apresentação e discussão dos resultados

Em primeiro lugar, efetua-se uma breve apresentação e análise dos dados recolhidos dos questionários, recorrendo-se para tal, à apresentação de alguns gráficos para uma melhor ilustração dos resultados obtidos. Num segundo ponto, apresentam-se e analisam-se os dados obtidos através das entrevistas realizadas via *e-mail*. Optou-se, por atribuir a letra E (Entrevista) e numeração sequencial, à medida que as entrevistas iam sendo rececionadas. Ao longo da análise, irá recorrer-se a alguns excertos das entrevistas para melhor ilustração e à utilização do símbolo (...), correspondendo a excertos da transcrição original sem relevância para a análise. Para melhor compreensão, elaborou-se um quadro resumo com os dados obtidos, os quais se disponibilizam nos Apêndices 4 a 13.

3.2.1 Questionários

O questionário obteve apenas dez respostas, o que, por si só, poderá ser alvo de várias leituras, desde o desinteresse pela questão ao incómodo que esta temática possa suscitar no âmbito das organizações.

Dessas respostas, sete foram de mulheres (70%) e três (30%) por parte dos homens (Gráfico 3.1), com idades compreendidas entre os 32 e os 60 anos.

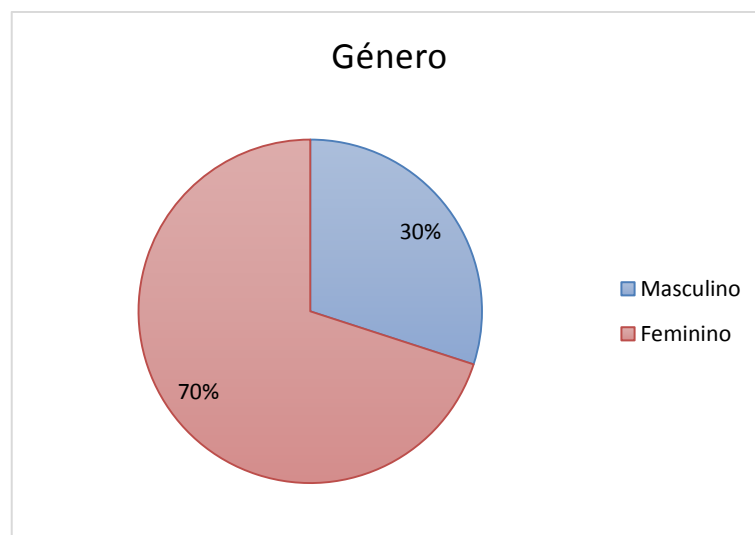


Gráfico 3.1. Género

Na questão 1.3, respeitante ao local onde exercem a sua função, os inquiridos responderam de forma diversa, pelo que se subentende ser uma questão que sugere diferentes interpretações por parte dos inquiridos. Assim, três dos inquiridos responderam “ao balcão”, dois em “Castelo Branco”, um na “Covilhã”, um na “Guarda”, um no “Banco Comercial Português (BCP)”, um em “Penacova e Vila Nova de Poiares” e um na “Caixa Económica Montepio Geral (CEMG)”.

Na questão 1.4, relativa ao nível de formação, sete dos inquiridos apresentam o Nível 6 – Licenciatura, dois possuem o Nível 5 - Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para o prosseguimento de estudos a nível superior e um possui o Nível 7 - Mestrado.

No ponto “2. Função desempenhada”, à questão 2.1 relativa ao tipo de função que desempenham, quatro (40%) dos inquiridos desempenham funções de gerência, três (30%) desempenham funções operacionais, dois (20%) desempenham outras funções e um (10%) desempenha funções de assessoria (Gráfico 3.2).

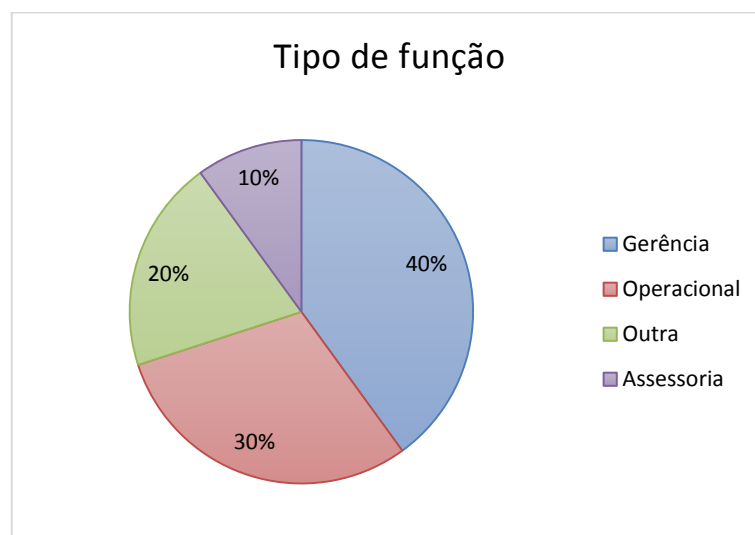


Gráfico 3.2 Tipo de função desempenhada

No que diz respeito número de anos de experiência nas funções acima referidas, este varia entre 1 e 25 anos, sendo que a média é de 11,7 anos de experiência.

Relativamente à área em que desempenham a sua função, sete desempenham funções na área comercial, dois na área financeira/avaliação de risco e um na área administrativa.

No ponto “3. Situação na instituição”, à questão 3.1., no cargo que desempenham, seis (60%) dos inquiridos têm um superior do género masculino enquanto quatro (40%) têm

um superior do género feminino (Gráfico 3.3), indo de encontro com a teoria pesquisada, confirmando a percentagem das mulheres.

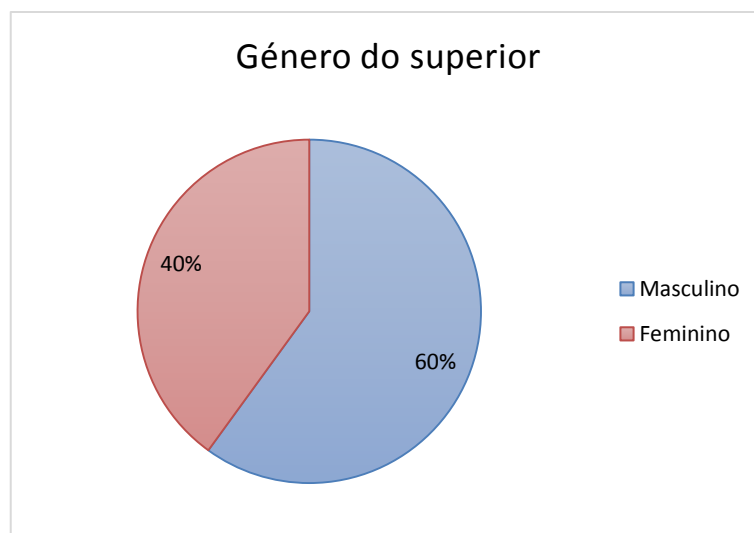


Gráfico 3.3 Género do superior no cargo desempenhado

Quando colocada a questão de quantas mulheres constituíam o conselho de administração/grupo de superiores, quatro responderam 0 mulheres, três responderam 1 mulher, um respondeu 2 mulheres, um respondeu 3 mulheres e um respondeu 7 mulheres (Gráfico 3.4), verificando-se que os conselhos de administração/grupo de superiores possuem algumas mulheres na sua constituição.

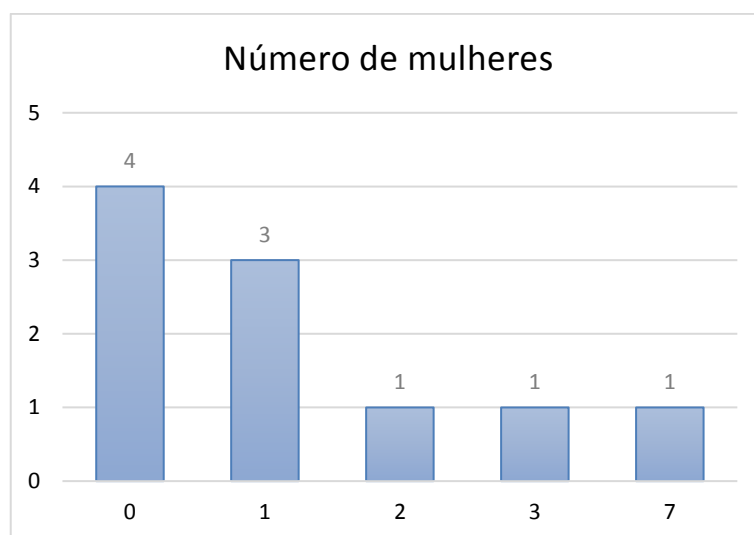


Gráfico 3.4 Número de mulheres que constituem o conselho de administração/grupo de superiores

À questão “3.3. Qual dos géneros tem mais facilidade em obter financiamento?”, a resposta foi unânime, respondendo “valor idêntico”, pelo que se pode verificar que para

os inquiridos o género não se torna um fator determinante no momento de obter financiamento.

Quando colocada a questão “3.4. Na sua instituição, qual dos géneros procura mais financiamento?”, seis dos inquiridos responderam “valor idêntico” e os restantes (quatro) responderam “masculino”.

No que se refere ao momento de investir (questão 3.5.), nove dos inquiridos responderam que o género feminino possui maior aversão ao risco, na medida em que são mais ponderadas nas suas decisões e obteve-se uma resposta de “valor idêntico”.

Quanto ao género que possui maior nível de confiança, obtiveram-se oito respostas para o “género masculino” e duas para o “género feminino”, o que corrobora a literatura analisada. Relativamente ao género que transaciona mais ações a resposta recaiu na totalidade sobre o género masculino.

No momento de investir, seis dos inquiridos afirmam que é indiferente ser homem ou mulher a fornecer indicações aos investidores, enquanto os restantes (quatro) afirmam que os investidores reagem melhor a indicações dadas por homens.

O quarto ponto do questionário tinha como objetivo a recolha de opiniões. Desta forma, na questão 4.1. solicitava-se que o inquirido assinalasse o nível de relevância de cada um dos fatores indicados, para a seleção de um candidato para ocupar um cargo no conselho de administração, utilizou-se assim, uma escala *downsizing* entre 1 = nada relevante e 6 = absolutamente relevante. Para o fator “género”, três dos inquiridos atribuíram a importância 2, dois atribuíram a importância 3, dois atribuíram a importância 4, dois a importância 5 e um a importância 1. No que diz respeito ao fator “nível académico”, cinco dos inquiridos atribuíram o valor 6, quatro atribuíram o valor 5 e um dos inquiridos atribuiu o valor 1. Quanto aos “anos de experiência”, cinco dos inquiridos atribuíram o valor 6, dois atribuíram o valor 4, dois atribuíram o valor 3 e um atribuiu o valor 5. Relativamente ao fator “constituição atual do conselho”, quatro dos inquiridos atribuíram a importância 4, dois atribuíram a importância 3, dois atribuíram a importância 5, um a importância 6 e um a importância 2. No que concerne ao fator “idade” seis dos inquiridos atribuíram o valor 4, três atribuíram o valor 5 e um o valor 3, tendo-se verificado pelas escolhas que esta característica se revela de média importância. Quanto ao fator “classe social” três dos inquiridos atribuíram a importância 3, dois atribuíram a importância 4, dois atribuíram a importância 5, dois atribuíram a importância 6 e um a importância 2.

No que diz respeito ao fator “capacidade de exercício do poder” quatro dos inquiridos atribuíram o valor 6, três atribuíram o valor 4, dois dos inquiridos o valor 5 e um atribuiu o valor 3. Deste modo, esta característica verifica-se ser de importância alta para a maioria dos inquiridos. Relativamente ao último fator, “capacidade de controlo”, quatro dos inquiridos atribuíram a importância 5, quatro atribuíram a importância 6, um atribuiu a importância 4 e um a importância 3, pelo que a maioria dos inquiridos atribui importância alta a esta característica (Tabela 3.1).

Tabela 3.1 Características para a seleção de um candidato

Escala	1	2	3	4	5	6
Género	1	3	2	2	2	0
Nível académico	0	0	1	0	4	5
Anos de experiência	0	0	2	2	1	5
A constituição atual do conselho	0	1	2	4	2	1
Idade	0	0	1	6	3	0
Classe social	0	1	3	2	2	2
Capacidade de exercício do poder	0	0	1	3	2	4
Capacidade de controlo	0	0	1	1	4	4

Perante as respostas dadas pelos inquiridos, verifica-se que o nível académico, os anos de experiência e a constituição do conselho de administração são as características às quais atribuem maior relevância.

Perante a questão “4.2. Considera que a diversidade de género presente nos conselhos de administração melhora o desempenho do mesmo?”, os inquiridos dispunham de uma escala que varia entre 1 = discordo totalmente e 6 = concordo totalmente, tendo-se obtido seis respostas para o nível 4, três respostas para o nível 5 e uma resposta para o nível 3. Por conseguinte, é atribuída uma importância média a esta questão.

Para a questão “4.3. Considera que o estabelecimento de uma quota de 40% de mulheres nos conselhos de administração melhora o desempenho das instituições?”, os inquiridos dispunham, igualmente, de uma escala, pelo que se obtiveram cinco respostas para o nível 4, quatro respostas para o nível 5 e uma resposta para o nível 1, pelo que os inquiridos consideram importante o estabelecimento de quota para a representação de mulheres nos conselhos de administração.

Quando questionados se o conselho de administração da instituição financeira onde se encontram tem vindo a reduzir o número de mulheres nele presente (questão 4.4.), cinco dos inquiridos responderam “indiferente”, três inquiridos responderam “não” e dois

inquiridos responderam “sim”. Das respostas obtidas, a maioria considera que o conselho de administração da sua instituição não sofreu alterações.

A última questão (questão 4.5) era direcionada apenas para as mulheres, onde se pretendia perceber em que medida a vida familiar interferiu na vida profissional. Para tal, disponham de uma escala que varia de 1 = não interferiu nada e 6 = interferiu totalmente. Três das inquiridas responderam 4, duas inquiridas responderam 3 e duas responderam 5. Dos resultados pode-se inferir que a vida familiar e a profissional estão interligadas e que se influenciam mutuamente, pelo nível de importância obtido nas respostas.

3.2.2 Entrevistas

Como referido anteriormente, dada a escassez de respostas ao inquérito, optou-se por outra via de recolha de dados, através da entrevista via *e-mail*. Desta forma, as entrevistas foram apenas direcionadas às mulheres com o objetivo de avaliar o modo como as questões de género interferem no funcionamento e desempenho das instituições bancárias portuguesas.

Quanto ao nível de formação (questão 1.1.), onze das entrevistadas apresentam o Nível 6 - Licenciatura, cinco apresentam o Nível 3 - Ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos a nível superior, duas o Nível 7 – Mestrado e duas o Nível 5 - Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para o prosseguimento de estudos a nível superior. Das respostas dadas, pode-se verificar que existe um elevado número de mulheres que possui nível de formação 6, o que vai de encontro à bibliografia pesquisada, onde estas representam 45% dos indivíduos com formação universitária.

A idade (questão 1.2.) das entrevistadas varia entre os 27 e os 51 anos, sendo que a média de idades é de, aproximadamente, 40,14 anos.

Relativamente aos locais onde exercem as suas funções (questão 1.3.), tal como no inquérito, tornou-se uma questão ambígua, tendo-se obtido diversos tipos de resposta: sete das entrevistadas responderam “ao balcão”, seis responderam “Coimbra”, duas responderam “Lisboa”, uma respondeu “Pombal”, uma respondeu “Lousã”, uma respondeu “Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) de Coimbra”, uma respondeu “Caixa Geral de Depósitos” e uma respondeu “Millennium BCP de Arganil”.

No que diz respeito ao tipo de função que desempenham (questão 2.1.), doze das inquiridas desempenham funções operacionais, três desempenham funções de gerência, três desempenham outras funções e duas funções de assessoria (Gráfico 3.5).

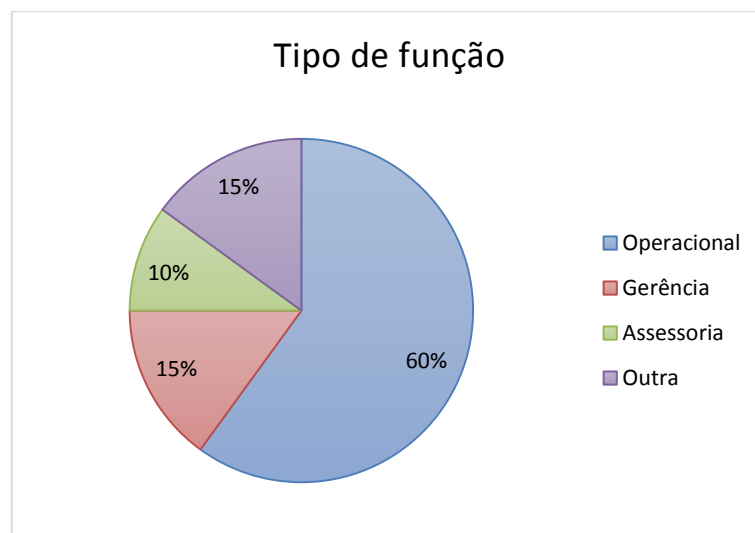


Gráfico 3.5 Tipo de função desempenhada

Relativamente aos anos de experiência nas funções (questão 2.2.) atrás mencionadas, estes variam entre 2 e 28 anos, obtendo-se uma média de, aproximadamente, 12,8 anos.

Quanto à área em que desempenham funções (questão 2.3.), doze das entrevistadas inserem-se na área comercial, três inserem-se na área administrativa, duas na área de recursos humanos, duas inserem-se noutras áreas e uma na área financeira/avaliação de risco.

Tal como nos inquiridos, no que concerne ao género do superior das entrevistadas (questão 3.1.), este recai sobre ambos, pelo que treze das entrevistadas têm como superior um homem enquanto as restantes (sete) têm como superior uma mulher. Prevalece, assim, a maior percentagem de homens em cargos superiores, confirmando a literatura pesquisada.

Quanto aos conselhos de administração/grupo de superiores (questão 3.2.), nove das entrevistadas dizem não ter nenhuma mulher na sua constituição, cinco dizem ter 2 mulheres, cinco dizem ter 1 mulher e uma diz ter 3 mulheres, como se ilustra “ (...) *uma administradora executiva e duas administradoras não executivas*” (E8). Mais uma vez se evidencia o reduzido número de mulheres em conselhos de administração/grupo de superiores. Neste sentido, de acordo com a pesquisa efetuada, a promoção de mulheres só pode produzir um efeito positivo se for atingido o mínimo de três mulheres por

conselho de administração (Kanter, 1977, referenciado por Sabatier, 2015). Recorde-se que este autor vai ainda mais longe: abaixo deste limite predomina o efeito de *tokenism*, de tal forma que as mulheres diretoras não são suficientemente influentes para alterar as decisões.

Quando questionadas “Na sua instituição, qual dos géneros procura mais financiamento?” (questão 3.3.), onze das entrevistadas responderam “género masculino”, seis responderam “valor idêntico”, uma respondeu ser o “género feminino”, uma não respondeu e outra das entrevistadas, nas funções que desempenha como gestora de clientes particulares, diz que “ (...) *ambos os géneros em conjunto*”, “ (...) *normalmente (...) em casal*”.

Relativamente ao género que tem mais facilidade em obter financiamento (questão 3.4.), doze das entrevistadas afirmam ser indiferente, dependendo “ (...) *de vários fatores*” (E4) ou “ (...) *do tipo de financiamento solicitado*” (E13), seis respondem ser o género masculino, justificando ser os homens quem mais investe e procura ou “ (...) *pele papel tradicionalmente desempenhado na sociedade civil*” (E5), em contrapartida uma das entrevistadas afirma ser o género feminino, justificando serem “ (...) *mais fiáveis e certinhas com as contas*” (E2). Já outra das entrevistadas dá a sua opinião dizendo “A obtenção de financiamento (...) *nada tem a ver com o género, mas sim com os rendimentos*” (E8) (Apêndice 4).

Pelo exposto e de acordo com a literatura consultada, o papel do género no acesso ao financiamento tem sido objeto de extenso debate, sugerindo que existe discriminação em relação ao acesso do financiamento às mulheres. O estudo desenvolvido por Orser, Riding & Manley (2006) permitiu perceber que as mulheres são menos propensas a procurar qualquer forma de financiamento externo, observando, ainda, que a dimensão e o setor de atividade explicam a diferença de género nas aplicações para empréstimos comerciais, arrendamentos e financiamento de fornecedores. Com este estudo não foi revelada qualquer evidência de discriminação em termos de concessão ou aprovação, quer percebida quer real.

No que diz respeito, ao género que possui maior aversão ao risco (questão 3.5.), dezasseis das entrevistadas responderam “feminino”, três respondem ser indiferente e uma das entrevistadas responde ser igual entre géneros, “ (...) *mas de acordo com o perfil de investimento de cada cliente*” (E8) (Apêndice 5). Estes dados confirmam a literatura pesquisada, pois Orser, Riding & Manley (2006) referem o estudo desenvolvido por

Beyer & Bowden (1997), o qual demonstrou que os homens apresentam níveis baixos de aversão ao risco e maior tendência para o excesso de confiança, mas apenas em tarefas de natureza tradicionalmente masculina. Neste sentido, as mulheres exibem níveis mais baixos de tolerância ao risco do que os homens e recebem uma quantia proporcionalmente menor de financiamento de capital de risco do que os homens. O mesmo estudo sugere que as instituições financeiras desenvolvam políticas de diálogo com as mulheres empresárias sobre os fatores que influenciam as taxas de empréstimo e aprovação.

Quanto ao género que possui maior nível de confiança (questão 3.6.), catorze das entrevistadas responderam ser o género masculino, três responderam ser indiferente, duas responderam ser o género feminino e uma das entrevistadas respondeu ser igual entre os géneros, “ (...) *mas de acordo com o perfil de investimento de cada cliente*” (E8) (Apêndice 6). Dos resultados obtidos sobressai que é o género masculino que apresenta maior nível de confiança, de acordo com as opiniões das entrevistadas, indo em concordância com o estudo de Huang & Kisgen (2012) referido na literatura, testando como hipótese principal o elevado excesso de confiança na tomada de decisões financeiras dos executivos do género masculino em relação ao feminino.

Relativamente ao género que transaciona mais ações (questão 3.7.), dezasseis das entrevistadas responderam ser o género masculino, tendo dado como justificações, “ (...) *são mais destemidos para o incerto*” (E2), “ (...) *demonstram menos aversão ao risco*” (E4), “*pela confiança e são também em maior número*” (E5), três das entrevistadas respondem ser indiferente, justificando “ (...) *depende das ações*” (E14) e uma das entrevistadas afirma ser o género feminino, na medida em que “ (...) *são gestoras das contas dos maridos ou dos companheiros*” (E6) (Apêndice 7). Atendendo ao referido pelas entrevistadas, verifica-se uma vez mais que são os homens que transacionam mais ações, conforme o estudo desenvolvido por Odean & Barber (2001), referido por Orser, Riding & Manley (2006), que testa a hipótese de que os homens tendo excesso de confiança e sendo menos avessos ao risco, comprem e venderem ações com mais frequência do que as mulheres. Referiu-se, ainda, que o volume de negócios da carteira era, aproximadamente, 50% maior para os homens do que para as mulheres, e que o desempenho das carteiras dos homens era pior que o dos investimentos das mulheres, numa amostra de 78.000 pessoas (Odean & Barber, 2001).

Quando colocada a questão “3.8. No momento de investir, os investidores reagem melhor às indicações dadas por homens ou mulheres?”, quinze das entrevistadas responderam ser

indiferente, dependendo “ (...) *das situações e do tipo de investimento e claro se os investidores são homens ou mulheres*” (E5) e também “ (...) *com o conhecimento do profissional e a perceção desses conhecimentos por parte dos clientes investidores*” (E8), três das entrevistadas afirmam que os investidores reagem melhor às indicações dadas pelas mulheres, na medida em que “ (...) *transmitem mais segurança e veracidade no que apresentam*” (E2), por outro lado, duas das entrevistadas responderam homens, “ (...) *por mostrarem mais abertura para investimentos de risco*” (E4) (Apêndice 8).

A este propósito, o trabalho conduzido por Ismail & Manaf (2016) permitiu evidenciar que o fator género não é o único a influenciar as decisões de investimento por parte dos investidores. Fatores como as características das diretoras, o papel que desempenham no cumprimento das suas responsabilidades de controlo e na tomada de decisões firmes serão aspetos a ter em consideração no valor da empresa.

Quando solicitado às entrevistadas para enumerarem as características de maior relevância no momento de seleção de um candidato para ocupar um cargo no conselho de administração (questão 3.9.), obteve-se uma variedade extensa de características, das quais se destacam “*competência, conhecimento, rigor, transparência, dinamismo*” (E4), “*ser humano, comercial, imparcial, justo, honesto, e acima de tudo conseguir demonstrar que estas qualidades que deve ter são verdadeiras*” (E2), “*deverá ser um self leadership, deverá ter capacidades acima da média, que a nível técnico, de liderança, mas também emocional*” (E3), “ (...) *gestor de excelência ao nível de recursos humanos, tecnologias e conhecimento profundo da área de negócio*” (E8) (Apêndice 9).

Da bibliografia consultada, ressalta que o aumento da diversidade de género nos conselhos de administração, através da nomeação de mulheres como diretoras, pode melhorar a capacidade de controlo e de desempenho das funções estratégicas por parte da administração, segundo Kang, Ding & Charoenwong (2009). Desta forma, as características das diretoras, o papel que desempenham no cumprimento das suas responsabilidades de controlo e na tomada de decisões firmes seriam fatores a ser tomados em conta no valor da empresa (Ismail & Manaf, 2016). No entanto, esta opinião não é unânime, na medida em que existem reações desfavoráveis que poderão decorrer da ideia de que as mulheres não possuem características masculinas, tais como a capacidade de exercício do poder e o controlo (Hofstede, 1998, referido por Ismail & Manaf, 2016).

No que diz respeito à questão “3.10. Considera que a diversidade de género presente nos conselhos de administração melhora o desempenho do mesmo? Em que medida?”, dezasseis das entrevistadas respondeu que sim, na medida em que “ (...) *tornam as coisas mais equilibradas e funcionais*” (E2) ou “ (...) *porque a mulher traz outro tipo de análise à resolução de problemas*” (E1), ou ainda porque “ (...) *um género está mais atento a determinados aspetos e o outro mais sensível a outros, são complementares*” (E5), três das entrevistadas respondeu ser indiferente, uma vez que “ (...) *todos podem dar o seu contributo, independentemente do género*” (E9), ou o que se mostra “ (...) *relevante é sobretudo a competência para o cargo*” (E12) e obteve-se ainda uma resposta negativa (E6) (Apêndice 10).

Os dados recolhidos vão ao encontro do referido por Ismail & Manaf (2016), no que respeita à nomeação de diretoras, uma vez que o envolvimento destas diretamente nas operações das empresas traria maior impacto sobre o desempenho da empresa. Estas passariam mais tempo a gerir as opções das empresas de forma efetiva, resultando em maiores lucros, argumentos que se traduzem numa melhor reação por parte dos investidores à nomeação de mulheres. A resultados semelhantes chegaram os autores Ding & Charoenwong (2013), referenciados por Ismail & Manaf (2016), que apontam a existência de reações positivas no mercado sobre a nomeação de mulheres para cargos de direção nas empresas.

Relativamente à questão “3.11. Considera que o estabelecimento de uma quota de 40% de mulheres nos conselhos de administração melhora o desempenho das instituições? Justifique a sua questão.”, a maioria das entrevistadas afirma que sim, justificando “ (...) *a mulher traz outro tipo de análise à resolução de problemas*” (E1) ou “ (...) *as mulheres também têm competências e capacidades idênticas aos homens e devem ter as mesmas oportunidades de ascenderem*” (E10), duas das entrevistadas consideram “ (...) *ser um bom número, mas na realidade para haver equilíbrio certo deveria ser 50%*” (E2), outra das entrevistadas não considera “ (...) *que o sucesso de uma instituição esteja assente no género dos seus administradores (...)* ” considera “ (...) *sim que está diretamente relacionada na qualidade da equipa independentemente do seu género ou raça*” (E3), uma das entrevistadas considera “ (...) *importante existir ambos os géneros (...), mas também (...)* *que essa quota não deve ser imposta (...)*” (E8), duas das entrevistadas não consideram que o estabelecimento da quota traga “ (...) *benefícios acrescidos*” (E9) (Apêndice 11).

Neste sentido, a bibliografia salienta que o aumento da diversidade de género nos conselhos de administração, através da nomeação de mulheres como diretoras, pode melhorar a capacidade de controlo e de desempenho das funções estratégicas por parte da administração (Kang, Ding & Charoenwong, 2009). Já de acordo com Dale-Olsen, SchØne & Verner (2013), a introdução de quotas só fará sentido se for acompanhada de competências efetivas por parte do género feminino, conduzindo as empresas a uma melhoria dos seus resultados e do seu desempenho.

Quando questionadas se “o conselho de administração da instituição financeira em que se encontra tem vindo a reduzir o número de mulheres nele presente?” (questão 3.12.) dezasseis das entrevistadas afirmam que não e inclusivamente uma das entrevistadas refere “ (...) *pelo contrário*”, subentendendo-se que o conselho de administração da sua instituição financeira tem vindo a aumentar o número de mulheres nele presente, três afirmam que o conselho nunca teve mulheres e uma afirma que tem vindo a reduzir (Apêndice 12).

Contrariamente ao analisado na revisão de literatura, a maioria das entrevistadas afirma que o conselho de administração não tem vindo a reduzir o número de mulheres nele presente. Na literatura, pode ler-se, que a recente turbulência nos mercados financeiros deu origem à redução da diversidade de género nas salas de reuniões dos bancos, o que por seu turno, afeta a tomada de decisões complexas, na medida em que a diversidade de género é uma das questões fundamentais.

Quando questionadas se a sua vida familiar interfere na sua vida profissional (questão 3.13.), dez das entrevistadas responderam que não, uma das entrevistadas respondeu “*Agora já não, mas quando os meus filhos eram pequenos, tinha de me ausentar para consultas, ou porque estavam doentes, ou ainda por necessidades escolares, contribuindo para algum absentismo da minha parte, talvez também pelo papel tradicional ainda ligado ao género feminino e à família*” (E5), nove das entrevistadas responderam que interferia, “ (...) *porque ao dar o máximo todos os dias pela instituição acabo por perder tempo no seio familiar*” (E2), outra das entrevistadas respondeu ainda “*A vida familiar e a vida profissional interferem sempre uma na outra, porque somos uma só pessoa, com um lado profissional e uma vida familiar. Se estamos doentes não conseguimos trabalhar, se estamos com muito trabalho, não conseguimos desligar completamente a nossa mente do trabalho. Temos é que ter a capacidade para conciliarmos ambas de modo a darmos*

o melhor a cada uma delas, à nossa família e à nossa entidade profissional.” (E8)
(Apêndice 13).

Estes resultados tendem a confirmar a denominada teoria de investimento nos papéis, a qual procura compreender o modo como os cônjuges investem nos papéis que desempenham no seio da família, através de um sistema de compensações. De acordo com esta teoria, as mulheres tendem a investir em papéis dentro da família, como a maternidade, trabalho doméstico, entre outros. Ao invés, os homens investem o seu tempo sobretudo em trabalho remunerado. No entanto, novos desafios se colocam aos trabalhadores, passando a ter de gerir mais eficazmente as responsabilidades do trabalho e da família, dado o aumento das exigências de tempo em ambos os papéis.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como pano de fundo avaliar o modo como as questões de género interferem no funcionamento e no desempenho das instituições bancárias portuguesas, a partir das perspetivas dos inquiridos/entrevistadas, procurando fornecer um contributo para a melhor compreensão desta realidade.

Dada a dimensão exploratório-descritiva proposta para o presente estudo, estamos em crer que foram atingidos os objetivos inicialmente traçados.

Da recolha de dados, quer dos questionários quer das entrevistas emergiram opiniões/dados sobre as questões de género, a diversidade, a representação da mulher no mundo do trabalho, nomeadamente nos cargos que ocupam nos conselhos de administração e os constrangimentos que podem advir pela sua condição.

Após a análise ao conteúdo das entrevistas, podemos apontar o seguinte:

- A maioria das entrevistadas detém um nível de formação elevado;
- Nos cargos que desempenham, os seus superiores são maioritariamente homens;
- Os conselhos de administração/grupo de superiores na sua maioria não integram nenhuma mulher;
- É o género masculino quem mais procura financiamento junto das instituições financeiras das entrevistadas;
- No que diz respeito à obtenção de financiamento na sua maioria é indiferente ser o género masculino ou feminino;
- As mulheres apresentam maior nível de aversão ao risco;
- Os homens mostram maior nível de confiança e por seu turno, transacionam mais ações;
- No momento de investir, é indiferente quem presta as informações;
- Características como a competência, a idade, o nível académico e a experiência, entre outras, mostram-se relevantes no momento de seleção de um candidato a ocupar um cargo no conselho de administração;
- A presença de diversidade de género nos conselhos de administração melhora o desempenho do mesmo;

- A maioria das entrevistadas considera que o estabelecimento de uma quota de 40% de mulheres nos conselhos de administração melhora o desempenho das instituições;
- O conselho de administração das entrevistadas não tem vindo a reduzir o número de mulheres nele presente;
- Para a maioria das mulheres entrevistadas a sua vida familiar não interfere com o seu lado profissional.

De seguida, apontam-se as perceções decorrentes do questionário, embora apenas nos pontos que diferem das entrevistas:

- No que respeita ao género que procura mais financiamento, os inquiridos atribuem maioritariamente valor idêntico;
- No que se refere à facilidade em obter financiamento, os inquiridos atribuem valor idêntico, na sua totalidade;
- Quanto à redução do número de mulheres presente no conselho de administração, os inquiridos consideram que não se têm verificado alterações;
- Para as mulheres inquiridas a sua vida familiar tem interferido em parte na sua vida profissional.

Durante a realização desta dissertação surgiram algumas limitações, nomeadamente no que concerne à alteração da opção metodológica. A pouca adesão dos participantes poderá dever-se à não existência do efeito cascata que se pretendia gerar no âmbito das instituições financeiras, ao fraco interesse que o tema possa despertar ou ainda a algum incómodo que um tema desta natureza possa gerar. Ocorreram ainda dificuldades ligadas à operacionalização/visualização/preenchimento dos questionários por parte das entrevistadas, tendo sido solucionadas à medida que iam surgindo.

Apesar destes constrangimentos, os resultados encontrados vão, na sua maioria, ao encontro da literatura consultada, o que se pode considerar um reforço do conhecimento disponível sobre o tema em apreço.

Percorreu-se um longo caminho desde que surgiram as primeiras ideias e reflexões sobre o tema deste estudo. Partiu-se com a ideia que o mesmo poderia trazer contributos para as questões de género e para perceber o incremento da mulher cada vez maior em cargos

de topo nas instituições. Dadas as características do estudo, as conclusões a que se chegou apenas se assumem verdadeiras para os sujeitos que participaram no estudo, não se podendo, portanto, generalizar os resultados obtidos. No entanto, pensa-se que estes dados nos possibilitam uma maior compreensão e contributos enriquecedores do tema em estudo.

Neste sentido, poderão ser desenvolvidos outros estudos para um maior aprofundamento do tema e de forma a ultrapassar as dificuldades sentidas na elaboração desta dissertação, nomeadamente a ausência de respostas das instituições/colaboradores contactados, o que impossibilitou a realização de um estudo mais específico e diversificado, podendo originar um maior detalhe dos resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, R. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, Vol. 94, pp. 291-309. DOI: 10.1016/j.jfineco.2008.10.007
- Amorim, R. (2010). *O homem certo para gerir uma empresa é uma mulher*. 3ª Edição. Prime Books.
- Dale-Olsen, H., Schøne, P. & Verner, M. (2013). Diversity among Norwegian Boards of –directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance?. *Feminist Economics*, Vol. 19, No. 4, pp. 110-135. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13545701.2013.830188> DOI: 10.1080/13545701.2013.830188
- Hagendorff, J. & Keasey, K. (2012). The value of board diversity in banking: evidence from the market for corporate control. *The European Journal of Finance*, Vol. 18, No. 1, pp. 41-58. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1351847X.2010.481471> DOI:10.1080/1351847X.2010.481471
- Harrison, R. & Mason, C. (2005). Does Gender Matter? Women Business Angels and the Supply of Entrepreneurial Finance. pp. 34. Acedido em 16 de setembro de 2016, em <https://core.ac.uk/download/pdf/277557.pdf>
- Huang, J. & Kisgen, D. (2008). Gender and Corporate Finance. Comunicação apresentada in USC FBE FINANCE SEMINAR, 3 outubro de 2008, pp. 49. Acedido em 17 de setembro de 2016, em http://www.usc.edu/schools/business/FBE/seminars/papers/F_10-3-08_KISGEN-Gender.pdf
- Huang, J. & Kisgen, D. (2012). Gender and Corporate Finance: Are Male Executives Overconfident Relative to Female Executives?. *Journal of Financial Economics*, pp. 822-839. Acedido em 17 de setembro de 2016, em <http://ssrn.com/abstract=1263990> DOI: 10.2139/ssrn.1263990
- Informa D&B – Serviço de Gestão de Empresas Sociedade Unipessoal, Lda.(2015). Onde Param as mulheres? Estudo Informa D&B, pp. 21, 5ª Edição.
- Instituto Nacional de Estatística (2012). Estatísticas no Feminino: Ser Mulher em Portugal, 2001-2011.
- Kang, E. Ding, D. & Charoenwong, C. (2010). Investor reaction to women directors. *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp. 888-894. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829630900174X> DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.06.008
- Kawaguchi, A. (2009). Corporate Governance by Investors and the Role of Women. *Japan Labor Review*, vol. 6, no. 1, Winter 2009, pp. 72-90. Acedido em 17 de setembro de 2016, em http://eforum.jil.go.jp/english/JLR/documents/2009/JLR21_all.pdf#page=74
- Ku Ismail, K. N. J. & Abdul Manaf, K. B. (2016). Market reactions to the appointment of women to the boards of Malaysian firms. *Journal of Multinational Financial Management*, Vol. 36, pp. 75-88. Disponível em:

- <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1042444X16300172> DOI: 10.1016/j.mulfin.2016.04.004
- Marinova, J., Plantenga, J. & Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, No. 15, pp. 1777-1790. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2015.1079229> DOI: 10.1080/09585192.2015.1079229
- Martín-Ugedo, J. F. & Minguéz-Vera, A. (2014). Firm Performance and Women on the Board: Evidence from Spanish Small and Medium-Sized Enterprises. *Feminist Economics*, Vol. 20, No. 3, pp. 136-162. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13545701.2014.895404> DOI: 10.1080/13545701.2014.895404
- National Association of Corporate Directors (2012). *The Diverse Board: Moving From Interest to Action*. Washington: NACD.
- Orser, B. J., Riding, A. L. & Manley, K. (2016). Women Entrepreneurs and Financial Capital. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 30, pp. 643-665. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2006.00140.x/full> DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00140.x
- Quelhas, A. P. (2001). A Refundação do Papel do Estado nas Políticas Sociais – a alternativa do movimento mutualista. Coimbra: edições Almedina.
- Sabatier, M. (2015). A women's boom in the boardroom: effects on performance?. *Applied Economics*, vol. 47, No. 26, pp. 2717-2727. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00036846.2015.1008774> DOI: 10.1080/00036846.2015.1008774
- V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação 2014-2017, de 31 de dezembro. *Diário da República n.º 253 – I Série*. Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO *ON-LINE* COM O APOIO DA PLATAFORMA *GOOGLE FORMS*

29/10/2017

O Papel do Género na Banca Portuguesa

O Papel do Género na Banca Portuguesa

O presente questionário destina-se a avaliar o modo como as questões de género interferem no funcionamento e no desempenho das instituições bancárias portuguesas.

A sua participação é muito importante, pelo que solicitamos o preenchimento do formulário em anexo. Esse preenchimento não lhe tomará mais do que 10 minutos.

O tratamento das respostas será absolutamente confidencial e anónimo.

Muito agradecemos a vossa colaboração.

*Obrigatório

1. Identificação

1. 1.1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. 1.2. Idade *

3. 1.3. Onde exerce a sua função? *

4. 1.4. Nível de formação *

Marcar apenas uma oval.

- Nível 1 - 2.º ciclo do ensino básico
 Nível 2 - 3.º ciclo do ensino básico, obtido no ensino regular ou por percursos de dupla certificação
 Nível 3 - Ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos a nível superior
 Nível 4 - Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos a nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de seis meses
 Nível 5 – Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para o prosseguimento de estudos a nível superior
 Nível 6 - Licenciatura
 Nível 7 - Mestrado
 Nível 8 - Doutoramento

2. Função desempenhada

29/10/2017

O Papel do Género na Banca Portuguesa

5. 2.1. Que tipo de função desempenha: *

Marcar apenas uma oval.

- Direção
- Gerência
- Assessoria
- Operacional
- Outras

6. 2.2. Anos de experiência na função que desempenha atualmente *

7. 2.3. Qual a área em que desempenha a sua função? *

Marcar apenas uma oval.

- Comercial
- Recursos Humanos
- Administrativa
- Financeira/Avaliação de Risco
- Outra

3. Situação na instituição

8. 3.1. No cargo que desempenha, o seu superior é do género: *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

9. 3.2. O conselho de administração/grupo de superiores tem na sua constituição quantas mulheres? *

10. 3.3. Qual dos géneros tem mais facilidade em obter financiamento? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Valor Idêntico

11. 3.4. Na sua instituição, qual dos géneros procura mais financiamento? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Valor Idêntico

29/10/2017

O Papel do Género na Banca Portuguesa

12. 3.5. No momento de investir, qual dos géneros possui maior aversão ao risco? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino
 Valor Idêntico

13. 3.6. No momento de investir, qual dos géneros possui maior nível de confiança? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino
 Valor Idêntico

14. 3.7. Qual dos géneros transacciona mais acções? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino
 Valor Idêntico

15. 3.8. No momento de investir, os investidores reagem melhor às indicações dadas por: *

Marcar apenas uma oval.

- Homens
 Mulheres
 Indiferente

4. Recolha de opiniões

16. 4.1. Assinale o nível de relevância de cada um dos seguintes factores para a selecção de um candidato para ocupar um cargo no conselho de administração. *

Considere 1 = Nada relevante e 6 = Absolutamente relevante

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6
Género	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível académico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anos de experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A constituição actual do conselho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Classe social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de exercício do poder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de controlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 4.2. Considera que a diversidade de género presente nos conselhos de administração melhora o desempenho do mesmo? *

Considere 1 = Discordo totalmente e 6 = Concordo totalmente

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://docs.google.com/forms/d/1f52Tb6B9pbSjvXOIV-8NeWFPTQg8v-KIKIUoc824ydl/edit>

3/4

29/10/2017

O Papel do Género na Banca Portuguesa

18. 4.3. Considera que o estabelecimento de uma quota de 40% de mulheres nos conselhos de administração melhora o desempenho das instituições? *

Considere 1 = Discordo totalmente e 6 = Concordo totalmente
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 4.4. O conselho de administração da instituição financeira em que se encontra tem vindo a reduzir o número de mulheres nele presente? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Indiferente

20. 4.5. No caso de ser mulher, em que medida a sua vida familiar interferiu na sua vida profissional?

Considere 1 = Não interferiu nada e 6 = Interferiu totalmente
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com tecnologia

 Google Forms

APÊNDICE 2. DOCUMENTO INFORMATIVO DO ESTUDO



INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

COIMBRA BUSINESS SCHOOL

Coimbra, 29 de agosto de 2017

Ex.mos Senhores

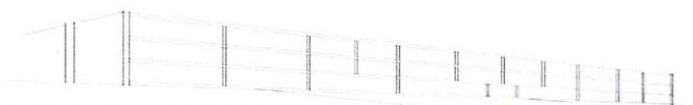
Na qualidade de orientadora da dissertação de mestrado em Análise Financeira lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, da aluna Cíntia Andreia da Cunha Neves, intitulada *O papel do género na banca portuguesa*, venho solicitar a V. Exas. a divulgação no questionário em anexo entre os colaboradores da Vossa prestigiada instituição.

Com efeito, a obtenção de um adequado número de respostas é essencial para o sucesso do referido estudo, o qual se afigura de elevado interesse e inovador no contexto nacional, vindo preencher uma lacuna existente na literatura financeira.

Certa do bom acolhimento desta pretensão e antecipadamente grata pela disponibilidade, subscrevo-me

Com os melhores cumprimentos

(Ana Paula do Canto Lopes Pires Santos Quelhas)



APÊNDICE 3. ENTREVISTA VIA E-MAIL COM O APOIO DA PLATAFORMA GOOGLE FORMS

29/10/2017

O Papel do Género na Banca Portuguesa

O Papel do Género na Banca Portuguesa

A presente entrevista via e-mail destina-se a avaliar o modo como as questões de género interferem no funcionamento e no desempenho das instituições bancárias portuguesas.

A sua participação é muito importante, pelo que solicitamos o preenchimento do formulário em anexo. Esse preenchimento não lhe tomará mais do que 10 minutos.

O tratamento das respostas será absolutamente confidencial e anónimo.

Muito agradecemos a vossa colaboração.

*Obrigatório

1. Identificação

1. 1.1. Nível de formação *

Marcar apenas uma oval.

- Nível 1 - 2.º ciclo do ensino básico
- Nível 2 - 3.º ciclo do ensino básico, obtido no ensino regular ou por percursos de dupla certificação
- Nível 3 - Ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos a nível superior
- Nível 4 - Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos a nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de seis meses
- Nível 5 – Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para o prosseguimento de estudos a nível superior
- Nível 6 - Licenciatura
- Nível 7 - Mestrado
- Nível 8 - Doutoramento

2. 1.2. Idade *

3. 1.3. Onde exerce a sua função? *

2. Função desempenhada

4. 2.1. Que tipo de função desempenha: *

Marcar apenas uma oval.

- Direção
- Gerência
- Assessoria
- Operacional
- Outra

29/10/2017

O Papel do Género na Banca Portuguesa

5. 2.2. Anos de experiência na função que desempenha atualmente *

6. 2.3. Qual a área em que desempenha a sua função? *

Marcar apenas uma oval.

- Comercial
- Recursos Humanos
- Administrativa
- Financeira/Avaliação de Risco
- Outra

3. Situação na instituição

7. 3.1. No cargo que desempenha, o seu superior é do género: *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

8. 3.2. O conselho de administração/grupo de superiores tem na sua constituição quantas mulheres? *

9. 3.3. Na sua instituição, qual dos géneros procura mais financiamento? *

10. 3.4. No seu entender, qual dos géneros tem mais facilidade em obter financiamento? Justifique. *

11. 3.5. No momento de investir qual dos géneros possui maior aversão ao risco? *

12. 3.6. No momento de investir, qual dos géneros possui maior nível de confiança? *

29/10/2017

O Papel do Género na Banca Portuguesa

13. 3.7. Qual dos géneros transacciona mais acções? E porquê? *

14. 3.8. No momento de investir, os investidores reagem melhor às indicações dadas por homens ou mulheres? Explique. *

15. 3.9. Enumere as características, que considera importantes, no processo de selecção de um candidato para ocupar um cargo no conselho de administração? *

16. 3.10. Considera que a diversidade de género presente nos conselhos de administração melhora o desempenho do mesmo? Em que medida? *


17. 3.11. Considera que o estabelecimento de uma quota de 40% de mulheres nos conselhos de administração melhora o desempenho das instituições? Justifique a sua resposta. *

18. 3.12. O conselho de administração da instituição financeira em que se encontra tem vindo a reduzir o número de mulheres nele presente? *

29/10/2017

O Papel do Género na Banca Portuguesa

19. 3.13. Considera que a sua vida familiar interfere com a sua vida profissional? De que forma? *

Com tecnologia
 Google Forms

APÊNDICE 4. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA – QUESTÃO “3.4. NO SEU ENTENDER, QUAL DOS GÊNEROS TEM MAIS FACILIDADE EM OBTER FINANCIAMENTO? JUSTIFIQUE.”

E1	<i>Homem.</i>
E2	<i>Feminino, são mais fiáveis e certinhas com as contas.</i>
E3	<i>Indiferente.</i>
E4	<i>É indiferente, depende de vários fatores.</i>
E5	<i>Homens, pelo papel tradicionalmente desempenhado na sociedade civil.</i>
E6	<i>Masculino, pelos cargos que normalmente ocupam.</i>
E7	<i>É igual.</i>
E8	<i>A obtenção de financiamento, quanto a mim, nada tem a ver com o género, mas sim com os rendimentos.</i>
E9	<i>Homens, maior procura conduz a maior obtenção de financiamento.</i>
E10	<i>Masculino, são os que mais procura financiamento.</i>
E11	<i>Indiferente.</i>
E12	<i>Masculino, porque investem mais.</i>
E13	<i>É indiferente, depende do tipo de financiamento solicitado.</i>
E14	<i>Indiferente.</i>
E15	<i>É igual.</i>
E16	<i>É igual.</i>
E17	<i>É igual.</i>
E18	<i>É igual.</i>
E19	<i>É igual, depende de diversos fatores.</i>
E20	<i>É igual.</i>

APÊNDICE 5. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA – QUESTÃO “3.5. NO MOMENTO DE INVESTIR, QUAL DOS GÉNEROS POSSUI MAIOR AVERSÃO AO RISCO?”

E1	<i>Mulher.</i>
E2	<i>Feminino.</i>
E3	<i>Feminino.</i>
E4	<i>Mulheres.</i>
E5	<i>Feminino.</i>
E6	<i>Feminino.</i>
E7	<i>Não existe distinção.</i>
E8	<i>Equilibrado entre os géneros, mas de acordo com o perfil de investimento de cada cliente.</i>
E9	<i>Mulheres.</i>
E10	<i>Feminino.</i>
E11	<i>Feminino.</i>
E12	<i>Feminino.</i>
E13	<i>Feminino.</i>
E14	<i>Indiferente.</i>
E15	<i>Feminino.</i>
E16	<i>Feminino.</i>
E17	<i>Feminino.</i>
E18	<i>As mulheres.</i>
E19	<i>Mulheres.</i>
E20	<i>É igual.</i>

APÊNDICE 6. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA – QUESTÃO “3.6. NO MOMENTO DE INVESTIR, QUAL DOS GÉNEROS POSSUI MAIOR NÍVEL DE CONFIANÇA?”

E1	<i>Homem.</i>
E2	<i>Feminino.</i>
E3	<i>Masculino.</i>
E4	<i>Homens.</i>
E5	<i>Masculino.</i>
E6	<i>Feminino.</i>
E7	<i>Não existe distinção.</i>
E8	<i>Equilibrado entre os géneros, mas de acordo com o perfil de investimento de cada cliente.</i>
E9	<i>Homens.</i>
E10	<i>Masculino.</i>
E11	<i>Masculino.</i>
E12	<i>Masculino.</i>
E13	<i>Masculino.</i>
E14	<i>Indiferente.</i>
E15	<i>Masculino.</i>
E16	<i>Masculino.</i>
E17	<i>Masculino.</i>
E18	<i>Os homens.</i>
E19	<i>Homens.</i>
E20	<i>É igual.</i>

APÊNDICE 7. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.7. QUAL DOS GÉNEROS TRANSACIONA MAIS AÇÕES? E PORQUÊ?”

E1	<i>Homem, por ter menos aversão ao risco.</i>
E2	<i>Masculino, são mais destemidos para o incerto.</i>
E3	<i>Masculino.</i>
E4	<i>Homens, demonstram menos aversão ao risco.</i>
E5	<i>Homens, pela confiança, e são também em maior número.</i>
E6	<i>Feminino, porque normalmente as mulheres são gestoras das contas dos maridos ou dos companheiros.</i>
E7	<i>Masculino.</i>
E8	<i>No caso dos clientes/ carteiras que acompanho, maioritariamente género masculino.</i>
E9	<i>Homens, tem menos medo de investir.</i>
E10	<i>Masculino, pela necessidade de investimento.</i>
E11	<i>Masculino.</i>
E12	<i>Masculino, investem mais.</i>
E13	<i>É indiferente.</i>
E14	<i>Indiferente, depende das ações.</i>
E15	<i>Masculino, arriscam mais.</i>
E16	<i>Masculino, procuram mais.</i>
E17	<i>Homens, são mais confiantes, arriscam mais.</i>
E18	<i>É igual.</i>
E19	<i>Homens, arriscam muito mais.</i>
E20	<i>Homens, procuram mais.</i>

APÊNDICE 8. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.8. NO MOMENTO DE INVESTIR, OS INVESTIDORES REAGEM MELHOR ÀS INDICAÇÕES DADAS POR HOMENS OU MULHERES? EXPLIQUE.”

E1	<i>Homens.</i>
E2	<i>Mulheres, transmitem mais segurança e veracidade no que apresentam.</i>
E3	<i>Indiferente.</i>
E4	<i>Homens por mostrarem mais abertura para investimentos de risco.</i>
E5	<i>É indiferente, depende das situações e do tipo de investimento e claro se os investidores são homens ou mulheres.</i>
E6	<i>Mulheres, as mulheres são mais são como mais credíveis para o mesmo sexo e para os homens.</i>
E7	<i>É igual.</i>
E8	<i>Na minha experiência profissional, não noto distinção. Tudo tem a ver com o conhecimento do profissional e a perceção desses conhecimentos por parte dos clientes investidores.</i>
E9	<i>Indiferente, depende das situações.</i>
E10	<i>Indiferente.</i>
E11	<i>Indiferente.</i>
E12	<i>Indiferente.</i>
E13	<i>É indiferente, depende do que é pretendido pelos investidores.</i>
E14	<i>Indiferente, depende das indicações e de quem investe.</i>
E15	<i>É igual.</i>
E16	<i>Mulheres por transmitirem mais segurança nas informações.</i>
E17	<i>É indiferente, desde que a pessoa transmita veracidade nas informações que presta.</i>
E18	<i>É igual.</i>
E19	<i>É indiferente.</i>
E20	<i>É indiferente.</i>

APÊNDICE 9. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.9. ENUMERE AS CARACTERÍSTICAS, QUE CONSIDERE IMPORTANTES, NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE UM CANDIDATO PARA OCUPAR UM CARGO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.”

E1	<i>Liderança, Comunicação e Conhecimento técnico.</i>
E2	<i>Ser humano, comercial, imparcial, justo, honesto e acima de tudo conseguir demonstrar que estas qualidades que deve ter são verdadeiras.</i>
E3	<i>Deverá ser um Self Leadership, deverá ter capacidades acima da média, quer a nível técnico, de liderança, mas também emocional.</i>
E4	<i>Competência, conhecimento, rigor, transparência, dinamismo.</i>
E5	<i>Criativo, responsável, perseverante, audaz, boa capacidade relacional.</i>
E6	<i>Espirito de Liderança; espírito de equipa; persuasão; modelo a seguir.</i>
E7	<i>Competência; simpatia; respeito pelo próximo.</i>
E8	<i>Na minha opinião pessoal: Gestor de Excelência ao nível de Recursos Humanos, Tecnologias e conhecimento profundo da área de negócio.</i>
E9	<i>Género, nível de formação, experiência.</i>
E10	<i>Apresentação, género, formação, aptidões ou competência, experiência na área.</i>
E11	<i>Nível de formação, competências, capacidade de controlo.</i>
E12	<i>Competência demonstrada, capacidade de exercício de poder e de controlo, género, idade.</i>
E13	<i>Competência, boa capacidade relacional, género, nível de formação.</i>
E14	<i>Capacidade de exercício do poder, competências, nível de formação.</i>
E15	<i>Competência, respeito, nível académico, dinamismo.</i>
E16	<i>Responsabilidade, idade, honestidade.</i>
E17	<i>Idade, percurso profissional, bom relacionamento interpessoal, profissional.</i>
E18	<i>Responsável, competente, ter conhecimento.</i>
E19	<i>Idade, competência, capacidade de liderança, rigor.</i>
E20	<i>Formação académica, disponibilidade, conhecimento, respeito pelos outros.</i>

APÊNDICE 10. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.10. CONSIDERA QUE A DIVERSIDADE DE GÉNERO PRESENTE NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO MELHORA O DESEMPENHO DO MESMO? EM QUE MEDIDA?”

E1	<i>Sim, porque a mulher traz outro tipo de análise à resolução de problemas.</i>
E2	<i>Sim porque tornam as coisas mais equilibradas e funcionais.</i>
E3	<i>Sim, diferentes pessoas (Homens e Mulheres) proporcionam visões igualmente diferentes, logo mais abrangentes e equilibradas.</i>
E4	<i>Acho que sim, géneros diferentes, ideias diferentes, logo melhor desempenho.</i>
E5	<i>Sim, julgo que se complementam, um género está mais atento a determinados aspetos e o outro mais sensível a outros, são complementares.</i>
E6	<i>Não.</i>
E7	<i>Sim, para haver um direito de igualdade.</i>
E8	<i>Acho que sim, no entanto, o mais importante é o conhecimento que cada um pode trazer para as suas funções, independentemente do género.</i>
E9	<i>Indiferente, todos podem dar o seu contributo, independentemente do género.</i>
E10	<i>Sim, cada género dá diferentes contributos e pontos de vista.</i>
E11	<i>Indiferente.</i>
E12	<i>É indiferente, o que deve ser relevante é sobretudo a competência para o cargo.</i>
E13	<i>Sim, traz maior equilíbrio de opiniões e ações.</i>
E14	<i>Sim, traz mais equilíbrio às decisões.</i>
E15	<i>Sim, cada género tem uma visão diferente perante um mesmo assunto levando a um melhor desempenho.</i>
E16	<i>Sim, trazendo também diversidade de opiniões.</i>
E17	<i>Sim.</i>
E18	<i>Sim, quanto mais diversificado for um conselho de administração, mais ideias surgem, diferentes opiniões, contribuindo para uma melhor tomada de decisões.</i>
E19	<i>Penso que sim.</i>
E20	<i>Sim, havendo equilíbrio entre géneros, as decisões também se tornam mais equilibradas.</i>

APÊNDICE 11. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.11. CONSIDERA QUE O ESTABELECIMENTO DE UMA QUOTA DE 40% DE MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO MELHORA O DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES? JUSTIFIQUE A SUA RESPOSTA.”

E1	<i>Sim, porque a mulher traz outro tipo de análise à resolução de problemas.</i>
E2	<i>Já poderá ser considerado um bom nº, mas na realidade para haver equilíbrio certo deveria ser 50%.</i>
E3	<i>Não considero que o sucesso de uma instituição esteja assente no género dos seus administradores, considero sim que está diretamente relacionada na qualidade da equipa independentemente do seu género ou raça.</i>
E4	<i>As mulheres são mais ponderadas, portanto são necessárias no mundo dos negócios.</i>
E5	<i>Sim, se são complementares, contribuem para a melhoria do desempenho global.</i>
E6	<i>Não.</i>
E7	<i>Não tenho experiência.</i>
E8	<i>Acho importante existir ambos os géneros presentes num CA, mas também acho que essa quota não deve ser imposta. Mais uma vez refiro que o conhecimento e Experiência Profissional é o mais importante, independentemente do género, ainda que sejam maioritariamente do género feminino.</i>
E9	<i>Não, penso que não trará benefícios acrescidos.</i>
E10	<i>Sim, as mulheres também tem competências e capacidades idênticas aos homens e devem ter as mesmas oportunidades de ascenderem.</i>
E11	<i>É indiferente.</i>
E12	<i>Sim, pois traria mais algum equilíbrio entre géneros.</i>
E13	<i>Sim, traz maior equilíbrio entre os géneros.</i>
E14	<i>Sim, trará mais equilíbrio entre géneros presentes nos conselhos de administração.</i>
E15	<i>Sim, mas para haver equilíbrio a quota deverá ser de 50%.</i>
E16	<i>Sim.</i>
E17	<i>Sim, as mulheres são ponderadas nas suas decisões, sendo uma mais valia ter uma boa representação das mesmas nos conselhos de administração.</i>
E18	<i>Sim, mas não acho que deva ser estabelecido uma percentagem, mas sim que seja incentivado para um aumento de mulheres nos conselhos de administração.</i>
E19	<i>Não acho que o estabelecimento da quota venha contribuir para a melhoria do desempenho das instituições.</i>
E20	<i>Penso que a quota a estabelecer deveria situar-se nos 50% para haver o equilíbrio como já referi.</i>

APÊNDICE 12. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.12. O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM QUE SE ENCONTRA, TEM VINSO A REDUZIR O NÚMERO DE MULHERES NELE PRESENTE?”

E1	<i>Sim.</i>
E2	<i>Nunca teve mulheres.</i>
E3	<i>Não.</i>
E4	<i>Não.</i>
E5	<i>Não.</i>
E6	<i>Não.</i>
E7	<i>Não, pelo contrário.</i>
E8	<i>A IF na qual trabalho, tem uma eleição de CA um pouco diferente das outras IF, uma vez que os elementos são escolhidos maioritariamente pelo Governo, uma vez que se trata duma empresa do Estado. No entanto, não tem variado muito o n° de mulheres nele presente.</i>
E9	<i>Não.</i>
E10	<i>Não.</i>
E11	<i>Não.</i>
E12	<i>Não.</i>
E13	<i>Não.</i>
E14	<i>Não.</i>
E15	<i>Nunca teve.</i>
E16	<i>Não, manteve.</i>
E17	<i>Não.</i>
E18	<i>Não.</i>
E19	<i>Não.</i>
E20	<i>Não tem.</i>

APÊNDICE 13. QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS À ENTREVISTA - QUESTÃO “3.13. CONSIDERA QUE A SUA VIDA FAMILIAR INTERFERE NA SUA VIDA PROFISSIONAL? DE QUE FORMA?”

E1	<i>Não.</i>
E2	<i>Interfere porque ao dar o máximo todos os dias pela instituição acabo por perder tempo no seio familiar.</i>
E3	<i>Claro que sim, da mesma forma que a minha vida profissional interfere com a minha vida pessoal.</i>
E4	<i>Não interfere.</i>
E5	<i>Agora já não, mas quando os meus filhos eram pequenos, tinha que me ausentar para consultas, ou porque estavam doentes, ou ainda por necessidades escolares, contribuindo para algum absentismo da minha parte, talvez também pelo papel tradicional ainda ligado ao género feminino e à família.</i>
E6	<i>Sim, é impossível não fazer comentários sobre o trabalho e os colegas em casa por isso acaba sempre por influenciar.</i>
E7	<i>Não.</i>
E8	<i>A vida familiar e a vida profissional interferem sempre uma na outra, porque somos uma só pessoa, com um lado profissional e uma vida familiar. Se estamos doentes não conseguimos trabalhar, se estamos com muito trabalho, não conseguimos desligar completamente a nossa mente do trabalho. Temos é que ter a capacidade para conciliarmos ambas de modo a darmos o melhor a cada uma delas, à nossa família e à nossa entidade profissional.</i>
E9	<i>Não, por enquanto não mais tarde logo se verá.</i>
E10	<i>Sim, conduz ao algum absentismo quando os filhos eram pequenos.</i>
E11	<i>Não necessariamente, tem que existir um bom nível de conciliação entre ambas e uma boa rede de suporte familiar.</i>
E12	<i>Sempre em algum momento, mas sobretudo aquando da maternidade, naqueles meses de ausência do serviço.</i>
E13	<i>Não, por enquanto não tem havido interferência.</i>
E14	<i>Sim, de quando em vez, tem que se fazer alguns ajustes para que não interfiram uma na outra.</i>
E15	<i>Sim, por vezes tenho de me ausentar do trabalho para ir a consultas ou a resolver problemas escolares dos meus filhos.</i>
E16	<i>Não.</i>
E17	<i>Sim, mas exige uma boa gestão para que uma não se sobreponha a outra.</i>
E18	<i>Para já não interfere.</i>
E19	<i>Sim, tanto levamos para a nossa vida familiar problemas da vida profissional, como ao contrário.</i>
E20	<i>Não.</i>