

Research Paper

O Papel do Género na Banca Portuguesa: Um estudo exploratório.

The Role of Gender in Portuguese Banking System: An exploratory study.

Cíntia Cunha Neves*

Ana Paula Quelhas**

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo conhecer as condicionantes do género no funcionamento das instituições bancárias nacionais. Dado o seu carácter pioneiro, o estudo assumirá um cunho exploratório. Nesse sentido, em termos metodológicos, optou-se, numa primeira fase, pelo lançamento de um questionário aos colaboradores das instituições bancárias nacionais. Dada a parcimónia de resultados obtidos, essa metodologia deu lugar ao recurso a entrevistas direccionadas via e-mail, para um conjunto de mulheres previamente identificadas e as quais exercem funções no setor bancário. Essa entrevista teve como propósito recolher o entendimento das mulheres relativamente ao modo como as questões do género se entrecruzam com a vivência das respetivas experiências profissionais. As respostas obtidas permitiram evidenciar os seguintes pontos: a maioria das mulheres detém nível de formação elevado; os seus superiores são maioritariamente homens; é o género masculino quem procura mais financiamento junto das instituições; as mulheres apresentam maior nível de aversão ao risco, ao invés dos homens, que apresentam maior nível de confiança, transacionando mais ações; o estabelecimento de uma quota de 40% de mulheres nos conselhos de administração melhora o desempenho do mesmo; para a maioria das entrevistadas a vida familiar não interfere com a vida profissional.

Palavras-chave: género; banca portuguesa; quotas; *performance*.

* Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal. E-Mail: cintiacunhaneves@gmail.com

** Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal. E-Mail: aquelas@iscac.pt

ABSTRACT

The goal of this study is to understand gender issues in the functioning of national banking institutions. As far as we know, this study has an innovative nature, so it will take an exploratory approach. In methodological terms, at a first moment, a questionnaire was launched to the employees of national banking institutions. Given the parsimony of results, this methodology gave place to the use of interviews addressed by e-mail to a group of women previously defined which perform at the Portuguese banking sector. These interviews were intended to gather women's understanding of how gender issues will influence their professional experiences. The answers allowed to highlight the following points: most women are highly educated; their superiors are mostly men; males use to seek more funding from the institutions; female present a higher level of risk aversion, whereas male present a higher level of confidence, trading more stocks; the establishment of a 40% share of women on boards improves performance; for the most of the interviewees, family life does not interfere with their careers.

Keywords: Gender; Portuguese banking; quotas; performance.

Received on: 2018.01.31

Approved on: 2018.05.07

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

A presença crescente das mulheres no mercado de trabalho determinou que as temáticas associadas às questões de género tenham vindo a ganhar relevo na literatura económico-financeira, ao mesmo tempo que governos e instituições internacionais manifestam o seu interesse por este domínio, através da adoção de medidas promotoras da igualdade, mormente através do estabelecimento de quotas de participação em diversos setores.

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. Tanto quanto é do nosso conhecimento, não existem estudos prévios neste domínio, pelo que o presente trabalho assumirá necessariamente um carácter exploratório e inovador no contexto nacional, vindo preencher uma lacuna existente na literatura.

Em termos demográficos, em 2013, as mulheres representavam 56% da força de trabalho na Europa, ocupando apenas 11% dos cargos de administração em grandes

empresas. Por outro lado, representavam 45% dos indivíduos com formação universitária, mas apenas 14% dos diretores das grandes empresas (Sabatier, 2015). Em Portugal, segundo os Censos de 2011, as mulheres compõem 52,2% da população residente, o que equivale a cerca de 5,5 milhões, tendo aumentado, na última década, aproximadamente 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). Segundo Kang, Ding e Charoenwong (2010), 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 Dale-Olsen, SchØne e Verner (2013) recuperam o entendimento de Demsetz e Lehn (1985), segundo o qual a introdução de um limite forçado de participação de mulheres nos conselhos de administração poderá eventualmente reduzir os lucros das empresas, na eventualidade de estes já se encontrarem num ponto de maximização.

Certo é que 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. Nesse sentido, 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.

Na Europa, a Noruega foi pioneira no estabelecimento de uma quota de 40% de mulheres nos 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 (Dale-Olsen, SchØne & Verner, 2013).

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, atingindo os 28% em 2013.

A proporção de mulheres nas salas de reuniões dinamarquesas e neerlandesas está entre as mais elevadas da Europa, embora seja ainda inferior à quota de 40% de mulheres em

cargos não executivos, almejada pela Comissão Europeia para 2020.

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. A *Ley de Igualdad* (Lei da Igualdade de Género), aprovada em 2007, recomendava que, até 2015, pelo menos 40% dos diretores de empresa fossem mulheres. As empresas que não cumprissem esta quota seriam impedidas de celebrar contratos públicos (Martin-Ugedo & Mínguez-Vera, 2014).

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.

Em Portugal, o V Plano Nacional para a Igualdade (PNI) de Género, Cidadania e Não-discriminação 2014-2017, aprovado em 2014, pretende promover as condições necessárias para a maior igualdade de oportunidades e de tratamento de homens e mulheres no mercado de trabalho.

O trabalho encontra-se estruturado do modo que segue. No ponto 2, sintetizam-se alguns dos contributos prévios em matéria de questões de género no seio das organizações. O ponto 3 destina-se à descrição da metodologia e ao processo de recolha de dados. No ponto 4, discutem-se os resultados obtidos. No ponto 5, apresentam-se algumas conclusões, bem como as limitações subjacentes ao estudo, e apontam-se possíveis trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Discutem-se, de seguida, alguns dos principais contributos referentes ao papel do género nas organizações.

2.1. As mulheres e a *performance* das organizações

Neste contexto, são de referir os trabalhos de Martin-Ugedo e Mínguez-Vera (2014), de Sabatier (2015) e de Ismail e Manaf (2016), os quais reportam, por si só, todo um conjunto de referências alusivas ao modo como a diversidade de género afeta o desempenho das empresas.

Martin-Ugedo e Mínguez-Vera (2014) realizaram um estudo cujo principal objetivo 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. Os mesmos autores fazem referência ao estudo conduzido por Daily, McDougall, Covin e 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 CEO e de presidente do conselho de administração na mesma pessoa, ou seja, a dualidade de funções, 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.

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 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* forem explorados eficientemente.

Sabatier (2015) revisita o contributo de Kanter (1977) para sustentar que a promoção de mulheres só produzirá um efeito positivo se um número mínimo for atingido, isto é, cerca de três mulheres por conselho de administração. Abaixo deste limite predomina o efeito de *tokenism*, sendo que a inclusão do sexo feminino nos cargos de administração apenas pretenderá simular as ideias de inclusão social e de diversidade de género, afastando, assim, possíveis acusações de discriminação.

Ismail e Manaf (2016) reportam um conjunto de contributos prévios onde as questões do género e da *performance* se entrecruzam. Assim, para Fondas e Sasselos (2000), as mulheres são ligeiramente melhores do que os homens ao nível do impacto no planeamento estratégico e, conseqüentemente, ajudam os conselhos a cumprir as suas metas estratégicas. Também Zaltman (1997) sustenta que as mulheres são mais

profundas na avaliação de alternativas a nível estratégico. Para Bradshaw e Wicks (2000), as mulheres estarão dispostas a trabalhar mais arduamente para realizar as tarefas que lhe são atribuídas. No mesmo sentido, Bilimoria e Wheeler (2000) e Mattis (2000) sustentam que as mulheres beneficiam de vantagens competitivas quando se trata de lidar eficazmente com a diversidade nos mercados de trabalho e de produtos.

Ismail e Manaf (2016) aludem, ainda, a outros trabalhos, mormente aos conduzidos na Malásia. O estudo realizado por Zainal, Zulkifli e Saleh (2013), que abrange o período de 2005-2009 e uma amostra de 300 grandes empresas, relata que as empresas com diretoras têm um ROA menor do que as empresas sem diretoras. Da mesma forma, Abdullah e 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 no mercado, usando como medidas de referência o ROA e o Q de Tobin, respetivamente. Estes resultados poderão sugerir que a nomeação de mulheres para funções de administração ocorre apenas para efeitos de cumprimento das responsabilidades sociais das empresas e não para efeitos de maximização dos resultados (Ismail & Manaf, 2016).

2.2. A atitude dos investidores

A nomeação de mulheres como diretoras pode também ser vista como um sinal das empresas para os investidores. Neste domínio, atendemos ao contributo de Ismail e Manaf (2016), o qual constitui uma síntese de trabalhos prévios alusivos a este tópico. Assim, de acordo com Kang (2008), como os investidores confiam nos sinais subjacentes às decisões de investimento, estes reagirão positivamente aos anúncios de nomeação de diretoras se acreditarem que as responsáveis do género feminino melhorarão o desempenho e trarão 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 quaisquer efeitos no desempenho da empresa. Neste sentido, Hofstede (1998) considera que as reações desfavoráveis por parte dos investidores poderão decorrer da ideia de que as mulheres não possuem características masculinas, tais como a capacidade de exercício do poder e de controlo.

Por seu turno, Campbell e Mínguez-Vera (2010) 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 e Charoenwong (2010) e Ding e Charoenwong (2013).

Pode, porém, suceder, como referem Ismail e Manaf (2016), que o mercado reaja 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 elevadas classes sociais. No que diz respeito ao nível académico, os autores 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.

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 e Mason (2005) afirmam que estudos

anteriores sobre *business angels* concluíram que apenas 5% das mulheres se encontram 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 investir sozinhas, tendo maior dependência de parceiros de negócios e profissionais.

No que se refere à segunda dimensão, a existência de discriminação no acesso das mulheres ao crédito tem sido objeto de um debate contínuo na literatura académica e na imprensa popular. Como 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 (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 e Suh (2004), 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.

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 seu estudo permitiu perceber que as empresas de propriedade de mulheres são menores e com menores probabilidades de crescimento 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).

Finalmente, no que se refere ao terceiro ponto, 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 e Keasey (2012), existe um elevado consenso para melhorar os mecanismos de monitorização existentes. Os resultados obtidos permitem sustentar a ideia 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 dos bancos. Os recentes apelos dos decisores políticos para aumentar as competências específicas nos conselhos de administração desencorajam 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 dos bancos. Embora existam argumentos no sentido em que a existência de regimes regulamentares cada vez mais sofisticados, como, por exemplo, o Acordo de Basileia II, exigem especialistas bancários com um conhecimento aprofundado, em áreas tais 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).

Apesar da escassez de estudos que analisem os efeitos do desempenho da diversidade na indústria bancária, já Bantel e Jackson (1989) apontavam que os bancos mais

inovadores eram administrados por equipas diversificadas, constituídas por membros que moldam a tomada de decisões em áreas funcionais específicas.

2.4. As mulheres e as relações familiares

Neste contexto, retemos os contributos de Bielby e Bielby (1984) e de Lobel (1991), de acordo com os quais a questão do género pode também ser estudada à luz da denominada teoria do investimento nos papéis. Esta teoria procura compreender o modo como os cônjuges investem nos papéis que desempenham no seio da família, através de um sistema de compensações. Assim, 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.

Esta teoria também explica as diferenças de género na tomada de decisões de negócios entre cônjuges. De acordo com Orser e Hogarth-Scott (2003), 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.

3. METODOLOGIA

Numa fase inicial da realização do presente estudo, foi nosso propósito a recolha de elementos através de questionário dirigido aos colaboradores das instituições bancárias a operar em Portugal, a lançar na plataforma *Google Forms*. Esse lançamento veio, de facto, a ocorrer, muito embora o número de respostas não se tivesse revelado adequado. Com efeito, em 6 de setembro de 2017, procedeu-se ao envio de e-mail para as instituições bancárias nacionais, no qual, para além do formulário respetivo, se explicitavam os objetivos subjacentes ao estudo e se solicitava o encaminhamento dos questionários para os colaboradores de cada instituição.

O questionário compunha-se por 20 questões, distribuídas por quatro partes. O primeiro grupo de questões visava a identificação do respondente. O segundo grupo focava-se na função desempenhada. No terceiro grupo, pretendia-se conhecer qual o tipo de situação do inquirido no seio da instituição, sendo que o último grupo de questões envolvia uma breve recolha de opiniões. Todas as perguntas eram fechadas, de resposta obrigatória, envolvendo escalas nominais e escalas ordinais. Do formulário constavam ainda o tempo estimado de resposta – determinado aquando da realização da fase de teste –, a

garantia de anonimato e de confidencialidade no tratamento das respostas e, por fim, o agradecimento pela colaboração dos eventuais participantes no estudo.

Porém, em 10 de outubro seguinte, tinham sido obtidas apenas 10 respostas, pelo que se decidiu pela modificação da metodologia a adotar. Nesse sentido, optou-se pelo lançamento de uma entrevista, via e-mail, sendo as destinatárias previamente conhecidas, no caso, um conjunto de mulheres que desempenham funções no sector bancário e que frequentam ou frequentaram a Coimbra Business School, 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 ao modo como as questões de género interferem no funcionamento e no desempenho das instituições bancárias portuguesas.

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. Na segunda parte, visa-se compreender a função desempenhada. Na última 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 questões abertas.

À semelhança do sucedido para o questionário, todas as questões eram de resposta obrigatória. Até ao dia 18 de outubro, foram recebidas 20 respostas, cujo conteúdo discutimos no ponto seguinte.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dada a escassez de respostas ao questionário, escusamo-nos de apresentar os resultados obtidos, discutindo apenas as respostas obtidas para o caso das entrevistas.

Quanto ao nível de formação (questão 1.1.) verificou-se 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 anos.

Relativamente aos locais onde exercem as suas funções (questão 1.3.), à semelhança do que sucedera inquérito, tornou-se uma questão ambígua, tendo-se obtido diversos tipos de resposta, onde se misturam locais com entidades bancárias.

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.

Relativamente aos anos de experiência nas funções atrás mencionadas (questão 2.2.), 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.

No que concerne ao género do superior das entrevistadas (questão 3.1.), 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 duas mulheres, cinco dizem ter uma mulher e uma diz ter três mulheres. Neste sentido, de acordo com a pesquisa efetuada, a promoção de mulheres só pode produzir um efeito positivo se for atingido o número de três mulheres por conselho de administração (Kanter, 1977). 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” 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*” ou “(...) *do tipo de financiamento solicitado*”, seis respondem ser o “género masculino”, justificando ser os homens quem mais investe e procura crédito, atendendo ao “(...) *papel tradicionalmente desempenhado na sociedade civil*”. Em contrapartida, uma das entrevistadas afirma ser o “género feminino”, justificando serem “(...) *mais fiáveis e certas com as contas*”. 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”.

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.

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*”. Estes resultados vão ao encontro da literatura pesquisada. Com efeito, Orser, Riding e Manley (2006), suportados em estudos anteriores, demonstram 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.

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*”. Dos resultados obtidos sobressai que é o género masculino que apresenta maior nível de confiança, de acordo com as opiniões das entrevistadas, estando em linha com o estudo de Huang e Kisgen (2012), o qual testou 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*”, “(...) *demonstram menos aversão ao risco*”, “*pela confiança e são também em maior número*”, três das entrevistadas respondem ser “indiferente”, justificando que “(...) *depende das ações*”, e uma das entrevistadas afirma ser o “género feminino”, na medida em que “ (...) *são gestoras das contas dos maridos ou dos companheiros*”. Os resultados obtidos referentes à transação em ações reforçam o entendimento de Barber e Odean (2001), que testaram a hipótese de que os homens, tendo excesso de confiança e sendo menos avessos ao risco, compram e vendem ações com mais frequência do que as mulheres.

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*” e também “(...) *com o conhecimento do profissional e a perceção desses conhecimentos por parte dos clientes investidores*”. 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*”; por outro lado, duas das entrevistadas responderam que as recomendações dadas por homens obtêm maior receptividade, dado que estes evidenciam “(...) *mais abertura para investimentos de risco*”.

A este propósito, o trabalho conduzido por Ismail e Manaf (2016) permitiu evidenciar que o fator género não é o único a influenciar as decisões de investimento por parte dos investidores.

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 extensa variedade de características, das quais se destacam “*competência, conhecimento, rigor, transparência, dinamismo*”, “*ser humano, comercial, imparcial, justo, honesto, e acima de tudo conseguir demonstrar que estas qualidades que deve ter são verdadeiras*”, “*deverá ser um self leadership, deverá ter capacidades acima da média, quer a nível técnico, de liderança, mas também emocional*”, ou “(...) *gestor de excelência ao nível de recursos humanos, tecnologias e conhecimento profundo da área de negócio*”.

A 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 (Kang, Ding & Charoenwong, 2010). 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).

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 responderam que sim, na medida em que “(...) tornam as coisas mais equilibradas e funcionais”, ou “(...) porque a mulher traz outro tipo de análise à resolução de problemas”, ou ainda porque “(...) um género está mais atento a determinados aspetos e o outro mais sensível a outros, são complementares”; três das entrevistadas responderam ser indiferente, uma vez que “(...) todos podem dar o seu contributo, independentemente do género”, ou o que se mostra “(...) relevante é sobretudo a competência para o cargo”; obteve-se ainda uma resposta negativa.

Os resultados obtidos vão ao encontro do referido por Ismail e 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 Ding e Charoenwong (2013), 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” ou “(...) as mulheres também têm competências e capacidades idênticas aos homens e devem ter as mesmas oportunidades de ascenderem”; duas das entrevistadas consideram “(...) ser um bom número, mas na realidade para haver equilíbrio certo deveria ser 50%” ; outra das entrevistadas não considera “ (...) que o sucesso de uma instituição esteja assente no género dos seus administradores (...)”, considera antes que o mesmo “(...) está diretamente relacionado na qualidade da equipa, independentemente do seu género ou raça”; uma das entrevistadas considera ser “(...) importante existir ambos os géneros (...), mas também (...) que essa quota não deve ser imposta (...)”; duas das entrevistadas não consideram que o estabelecimento da quota traga “(...) benefícios acrescidos”.

Estes resultados encontram-se vertidos na literatura existente, uma vez 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, 2010). Já de acordo com Dale-Olsen, SchØne e Verner (2013), a introdução de quotas só fará sentido se for acompanhada de competências efetivas por parte do gênero 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 na sua composição; três afirmam que o conselho nunca teve mulheres e uma afirma que tem vindo a reduzir o respetivo número.

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 gênero nas salas de reuniões dos bancos, o que, por seu turno, afeta a tomada de decisões complexas (Hagendorff & Keasey, 2012).

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 gênero feminino e à família*”; nove das entrevistadas responderam que interferia, “*(...) porque ao dar o máximo todos os dias pela instituição acabo por perder tempo no seio familiar*” e outra das entrevistadas sustentou que “*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*”.

Estes resultados tendem a confirmar a 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.

5. CONCLUSÕES

Dada a dimensão exploratório-descritiva proposta para o presente estudo, estamos em crer que, em termos globais, foram atingidos os objetivos inicialmente traçados. Com efeito, a recolha de elementos através de entrevistas permitiu sistematizar um conjunto de dados/opiniões sobre as questões de género, da diversidade, da representação da mulher no mundo do trabalho, nomeadamente dos cargos que ocupa nas organizações, e dos constrangimentos que podem advir da sua condição.

Após a análise ao conteúdo das entrevistas, permitimo-nos evidenciar os seguintes pontos: 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; na maioria dos casos, e no que concerne à obtenção de financiamento, é indiferente o proponente da operação ser do 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 o género de 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 maioria das entrevistadas considera que o estabelecimento de uma quota de 40% de mulheres nos conselhos de administração melhorará o desempenho das instituições; o conselho de administração das entrevistadas não tem vindo a reduzir o número de mulheres nele presente; por fim, para a maioria das mulheres entrevistadas, a sua vida familiar não interfere com o seu lado profissional.

5.1 Limitações do estudo

Durante a realização do presente estudo, 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 no lançamento dos questionários que se pretendia gerar no âmbito das instituições financeiras, ao fraco interesse que o tema possa despertar, a algum incómodo que um tema desta natureza possa gerar ou ainda devido à reduzida disponibilidade dos eventuais respondentes. Certo é que a reduzida participação, logo aquando da realização do questionário, impediu o estabelecimento de hipóteses de investigação e a condução de trabalho empírico de raiz mais profunda.

Apesar destes constrangimentos, os resultados encontrados vão, na sua maioria, ao encontro da literatura consultada. Os aspetos apontados em jeito de conclusão estão longe de poder ser generalizados, permanecendo válidos apenas para as mulheres presentes no estudo.

Não obstante, consideramos que o presente trabalho permitiu reforçar o conhecimento sobre o tema em apreço, afigurando-se como um primeiro contributo neste domínio para o caso da banca nacional.

5.2 Sugestões para futuros estudos

Afigura-se desejável a condução de outros estudos, mormente com um horizonte temporal mais dilatado ou noutra época do ano em que, porventura, os eventuais respondentes se encontrem menos sobrecarregados, estudos esses que devem recuperar os objetivos subjacentes ao lançamento do questionário inicial e permitam a obtenção de informação mais ampla e operativa. Será ainda pertinente o cruzamento da informação a obter via questionários com a informação constante nas demonstrações financeiras das entidades bancárias, de modo a estabelecer conexões adequadas entre género e *performance* nas instituições bancárias nacionais.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, S. N. & Ku Ismail, K. N. I. (2013). Gender, Ethnic and Age Diversity on the Boards of Large Malaysian Firms and Performance. *The Jurnal Pengurusan*, 38, pp. 27-40.
- Amorim, R. (2010). *O homem certo para gerir uma empresa é uma mulher*. (3ª ed.). Prime Books.
- Bantel, K. A. & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10 (S1), pp. 107-124. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00117.x>
- Barber, B. & Odean, T. (2001). Boys Will be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment. *The Quarterly Journal of Economics*. 116(1), pp. 261-292.
- Bielby, D. V. & Bielby, W. T. (1984). Work Commitment, Sex-Role Attitudes, and Women's Employment. *American Sociological Review*, 49(2), pp. 234-247.
- Bilimoria, D. & Wheeler, J. (2000). Women corporate directors: current research and future directions. In M. Davidson & R. Burke (Eds.), *Women in Management: Current Issues, Vol. II*. London: Sage.
- Bradshaw, P. & Wicks, D. (2000). The Experience of White Women on Corporate Boards in Canada: Compliance and Non-compliance to Hegemonic Masculinity. In R. J. Burke & M. C. Mattis (Eds.), *Women on Corporate Board of Directors*. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Campbell, K. & Mínguez-Vera, A. (2010). Female Board Appointments and Firm Valuation: Short and Long-Term Effects. *Journal of Management and Governance*, 14(1), pp. 37-59.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G. & Dalton, D. R. (2002). Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*, 28(3), pp. 387-412. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920630202800307>
- Dale-Olsen, H., SchØne, P. & Verner, M. (2013). Diversity among Norwegian Boards of directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance?. *Journal of Feminist Economics*, 19(4), pp. 110-135. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13545701.2013.830188>

DOI: 10.1080/13545701.2013.830188

Demsetz, H. & Lehn, K. (1985). The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Journal of Political Economy*, 96(3), pp. 1155-1177. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/261354>

Ding, D. K. & Charoenwong, C. (2013). Stock Market Reactions When Listed Companies in Singapore Appoint Female Directors. *International Journal of Management*, 30(1) pp. 285-300.

Fondas, N. & Salsalos, S. (2000). A different voice in the boardroom: How the presence of women directors affects board influence over management. *Global Focus*, 12, pp. 13-22.

Hagendorff, J. & Keasey, K. (2012). The value of board diversity in banking: evidence from the market for corporate control. *The European Journal of Finance*, 18(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>

Hofstede, G. (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Culture*. Thousand Oaks: Sage.

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

Instituto Nacional de Estatística (2012). *Estatísticas no Feminino: Ser Mulher em Portugal, 2001-2011*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

Ismail, K. N. I. K. & Manaf, K. B. A. (2016). Market reactions to the appointment of women to the boards of Malaysian firms. *Journal of Multinational Financial Management*, 36, pp. 75-88. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1042444X16300172>

Kang, E. (2008). Directors Interlocks and Spill Over Effects of Reputational Penalties from Financial Fraud. *Academy of Management Journal*, 51(3), pp. 537-555.

Kang, E., Ding, D., & Charoenwong, C. (2010). Investor reaction to women directors. *Journal of Business Research*, 63, pp. 888-894. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829630900174X> DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.06.008

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kawaguchi, A. (2009). Corporate Governance by Investors and the Role of Women. *Japan Labor Review*, 6(1), 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

Lobel, S. A. (1991). Allocation of Investment in Work and Family Roles: Alternative Theories and Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 16 (3), pp. 507-521.

Martín-Ugedo, J. F. & Minguez-Vera, A. (2014). Firm Performance and Women on the Board: Evidence from Spanish Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Feminist Economics*, 20(3), pp. 136-162. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13545701.2014.895404> DOI: 10.1080/13545701.2014.895404

Mattis, M. C. (2000). Women Corporate Directors in the United States. In R. J. Burke & M. C. Mattis (Eds.), *Women on Corporate Board of Directors*. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Orser, B. J. & Hogarth-Scott, S. (2003). Opting for Growth: Gender Dimension of Choosing Enterprise Development. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 19(3), pp. 284-300.

Orser, B. J., Riding, A. L. & Manley, K. (2006). Women Entrepreneurs and Financial Capital. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 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

Rogoff, E. G., Lee, M.-S. & Suh, D.-C. (2004). "Who Done It?". Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), pp. 364-376. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00117.x>

Sabatier, M. (2015). A women's boom in the boardroom: effects on performance?. *Applied Economics*, 47(26), pp. 2717-2727. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00036846.2015.1008774> DOI:

10.1080/00036846.2015.1008774

Zainal, D., Zulkifli, N. & Saleh, Z. (2013). Corporate Board Diversity in Malaysia: a Longitudinal Analysis of Gender Nationality Diversity. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(1), pp. 136-148.

Zaltman, G. (1997). Rethinking Market Research: Putting People Back In. *Journal of Marketing Research*, 34(4), pp. 424-437.

How to cite this article

Neves, C. C. & Quelhas, A. P. (2018). O Papel do Género na Banca Portuguesa: Um estudo exploratório. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. 10 (6), 139-158.