

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS  
MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS  
MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Soraia Raquel Lopes Marques

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Contabilidade

Orientadora:  
Prof. Doutora Helena Isidro, Prof. Associada, ISCTE-IUL Business School,  
Departamento de Contabilidade

Outubro 2014

# A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

## AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação de Mestrado marca o fim de uma importante etapa da minha vida. Gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram de forma decisiva para a sua concretização.

À minha orientadora, Professora Doutora Helena Isidro, expresso a meu profundo agradecimento pela total disponibilidade, apoio e capacidade de estímulo durante todo o período de elaboração da dissertação, bem como, por a rapidez de resposta ao longo de todo este processo.

Agradeço igualmente aos meus amigos, Sofia Trindade, Bruna Pereira, Helena Martins e André Morais por todas as palavras, apoio e compreensão que demonstraram durante a realização da presente dissertação.

Por último, tendo consciência que sozinha nada disto teria sido possível, dirijo um agradecimento especial aos meus pais e irmão por todo o meu percurso académico, sem vocês nada teria sido possível, obrigada por acreditarem em mim, pelo amor, apoio incondicional, incentivo, amizade e paciência demonstrados ao longo desta caminhada, estarei eternamente grata. A vocês dedico este trabalho!

# A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

## RESUMO

Atualmente a fraca representação do género feminino nos Conselhos de Administração é cada vez mais uma realidade abordada pelas entidades reguladoras europeias.

Assim, com o objetivo de diminuir este cenário a Comissão Europeia pretende impor uma quota mínima, 40% dos cargos de administradores não-executivos de grandes empresas europeias cotadas, sejam mulheres.

A presente dissertação pretende investigar a relação entre as variáveis da cultura criadas por Hofstede (1991) e a presença das mulheres nos conselhos de administração.

Os resultados da análise empírica revelam que a percentagem média de mulheres nos conselhos de administração é mais elevada nos países onde os interesses coletivos estão acima dos interesses individuais, concluiu-se que o poder de aceitação de superiores hierárquicos é mais baixo quando o Conselho de Administração é constituído por um elevado número de mulheres.

Os resultados estatísticos revelam que nos países que têm pouca capacidade para lidar com o incerto é onde a percentagem média de mulheres é mais elevada. Existe menos mulheres nas empresas localizadas nos países com maior tendência para poupar e investir. É nos países onde os indivíduos não se avaliam pelos bens materiais e aproveitam o tempo livre que a média de percentagem de mulheres é mais elevada no Conselho de Administração.

As sociedades focadas na competição entre os indivíduos é onde existe menos mulheres nos conselhos de administração, a presença do género feminino é mais abundante nas sociedades centradas nos relacionamentos e desempenho social.

**Palavras-chave:** Variáveis da Cultura, mulheres e Conselho de Administração.

**JEL Classification:** G34, M14

# A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

## ABSTRACT

Currently the low representation of females on boards is increasingly a reality approached by European regulators.

So, with the aim of reducing this background the European Commission intends to impose a share of 40% of the positions of non-executive directors of large listed European companies, are women.

This dissertation aims to investigate the relationship between variables of culture created by Hofstede (1991) and the presence of women on boards of directors.

The results of empirical analysis shows that the average percentage of women on boards is highest in countries where collective interests above individual interests are, it was concluded that the power of acceptance from hierarchical superiors is lowest when the board of directors consists of a large number of women.

Statistical results reveal that countries have little capacity to deal with the uncertain is where the average percentage of women is higher. There are fewer women in companies located in countries with a higher tendency to save and invest. It is in countries where individuals can not be measured by material goods and enjoy their free time than the average percentage of women is higher on the board.

Companies focused on competition between individuals where there are fewer women on boards of directors, the presence of the female gender is more plentiful in societies centered on relationships and social performance.

**Key words:** Variables of culture, Women and boards of directors

**JEL Classification:** G34, M14

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS  
ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	2
2.1. Legislação Europeia.....	2
2.1.1 Adesão dos países e sanções aplicadas .....	5
2.2. Representatividade feminina nos Conselhos de Administração .....	7
2.2.1. Efeitos económicos da existência de diversidade de género no Conselho Administrativo.....	10
2.3. Teorias existentes sobre a diversidade nas empresas.....	15
2.3.1. Teoria da Dependência de Recursos .....	15
2.3.2. Teoria do Capital Humano .....	16
2.3.3. Teoria da Agência .....	16
2.3.4. Teoria Psicológica-social .....	17
2.4. Tipos de diversidade de género.....	17
2.5. Liderança interativa e liderança transacional.....	18
2.6. Cultura .....	21
2.6.1. Definição da Cultura .....	21
2.6.2. Cultura Organizacional .....	21
2.6.3. Cultura Nacional .....	24
3. METODOLOGIA.....	30
3.1. Caracterização da Amostra .....	30
4. RESULTADOS .....	31
4.1. Análise Descritiva.....	31
5. CONCLUSÃO.....	46
6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	48
7. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	48
8. BIBLIOGRAFIA .....	49

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS  
ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Definição das variáveis da cultura.....	32
Tabela 2: Média das variáveis da cultura por país.....	36
Tabela 3: Análise descritiva das variáveis da cultura.....	37
Tabela 4: Percentagem de mulheres no CA.....	38
Tabela 5: Percentagem de mulheres no CA e variável <i>Power Distance</i> .....	40
Tabela 6: Percentagem de mulheres no CA e variável <i>Individualism vs Collectivism</i> ..	41
Tabela 7: Percentagem de mulheres no CA e variável <i>Masculinity vs Femininity</i> .....	42
Tabela 8: Percentagem de mulheres no CA e variável <i>Uncertainty Avoidance</i> .....	43
Tabela 9: Percentagem de mulheres no CA e variável <i>Long-term vs Short-term</i> .....	44
Tabela 10: Percentagem de mulheres no CA e variável <i>Indulgence vs Restraint</i> .....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Power Distance</i> .....	33
Figura 2: <i>Individualism vs Collectivism</i> .....	33
Figura 3: <i>Masculinity vs Femininity</i> .....	34
Figura 4: <i>Uncertainty Avoidance</i> .....	34
Figura 5: <i>Long-term vs Short-term</i> .....	35
Figura 6: <i>Indulgence vs Restraint</i> .....	36
Figura 7: Percentagem média de mulheres nos CA por país .....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS

CA: Conselho de Administração

PDI: *Power Distance*

IDV: *Individualism vs Collectivism*

MAS: *Masculinity vs Femininity*

UAI: *Uncertainty Avoidance*

LTO: *Long-term vs Short-term*

IVR: *Indulgence vs Restraint*

## 1. INTRODUÇÃO

A baixa representação do género feminino nos Conselhos de Administração das empresas Europeias é um assunto debatido atualmente na Europa. Foram vários os países Europeus que implementaram medidas com o intuito de alcançar a diversidade de género nos conselhos de administração (CA) e gerar oportunidades para ambos os géneros.

Investigações feitas anteriormente não obtiveram conclusões concretas em relação às consequências económicas da existência de diversidade de género.

Considerando a pouca diversidade de género nos CA a Comissão Europeia viu-se obrigada a agir de modo a regulamentar a situação, propondo em Novembro de 2012 legislação para que 40% dos cargos de administradores não-executivos de grandes empresas Europeias cotadas, sejam mulheres (Comissão Europeia, 14 de Novembro de 2012). Rapidamente surgiram diversas opiniões acerca da implementação da quota mínima.

Esta dissertação tem como principal objetivo contribuir para a investigação na área de *Corporate Governance* a nível Europeu, mais concretamente sobre a influência da cultura na presença das mulheres nos Conselhos de Administração nas maiores empresas Europeias em 2011. A cultura irá ser estudada especificamente através das dimensões da Cultura Nacional criadas por Hofstede (1991): (i) *Power Distance* (PDI); (ii) *Individualism versus Collectivism* (IDV); (iii) *Masculinity versus Femininity* (MAS) e (iv) *Uncertainty Avoidance* (UAI). As variáveis irão ser estudadas nos países onde as empresas estão sediadas.

A nível científico a presente dissertação mostra-se relevante ao dar a conhecer a relação entre as variáveis da cultura e a presença das mulheres nos CA das empresas Europeias. Investigações feitas anteriormente englobam na sua maioria países anglo-saxónicos (Campbell e Mínguez-Vera, 2008). A presente dissertação diferencia-se pelo facto do estudo ter sido feito nas empresas da União Europeia.

A amostra estudada é composta pelas maiores empresas Europeias publicadas em 2011 pelo jornal *Financial Times* (FT).

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Os dados referentes à representação do género feminino nos CA foram retirados da base de dados *Boardex*. Os dados das variáveis da cultura foram retirados de <http://www.geerthofstede.eu/dimension-data-matrix> e foram publicados no livro *Cultures and Organizations 3<sup>rd</sup> edition 2010*. O número de trabalhadores das empresas em estudo estão disponibilizados no jornal FT do ano 2011.

A presente dissertação terá por base o paradigma de investigação positivista, considerando que a investigação não tem como principal objetivo substituir teorias já existentes, mas sim, complementá-las. São analisados os dados recolhidos de modo a responder à questão em estudo de forma neutra e objetiva.

Os resultados empíricos revelam que a percentagem média de mulheres nos conselhos de administração é mais elevada nas empresas localizadas em países com forte espírito coletivo, os países que têm baixa capacidade para lidar com a incerteza apresentam uma percentagem mais elevada de mulheres nos conselhos de administração. Conclui-se também que a presença de mulheres é mais significativa nos conselhos de administração dos países onde os indivíduos não consideram os bens materiais um fator decisivo na avaliação das pessoas, por último é nos países mais centrados para os relacionamentos que existe mais mulheres nos conselhos de administração.

Pelo contrário, nas empresas focadas na competição individual é onde a média de mulheres no Conselho de Administração é mais baixa, o poder de aceitação vinda de superiores hierárquicos é mais baixa quando o Conselho de Administração é constituído por mais mulheres. É também nos países com pouca tendência para poupar e investir que a percentagem média de mulheres é mais elevada.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Legislação Europeia**

A fraca representação das mulheres nos Conselhos de Administração (CA) das empresas é uma realidade cada vez mais debatida pelos governos e entidades reguladoras Europeias (Comissão Europeia, 2012).



## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Sendo este um assunto atual e com o objetivo de alcançar a igualdade de géneros nos CA, onze Estados-Membros (Bélgica, França, Itália, Países Baixos, Espanha, Portugal, Dinamarca, Finlândia, Grécia, Áustria e Eslovénia), introduziram medidas para promover a igualdade de género. As medidas podem ter um carácter legislativo ou voluntário, no entanto são as medidas legislativas punidas com sanções que apresentam melhores resultados na evolução da presença feminina nos CA (Comissão Europeia, 2012). Este assunto será desenvolvido no ponto 2.1.1.

Desde 2003 que se regista nas empresas Europeias um aumento médio anual do número de mulheres nos CA de apenas 0,6% o que demonstra a lenta intervenção das empresas. Assim, a Comissão Europeia viu-se forçada a tomar medidas para acelerar os progressos no sentido de um melhor equilíbrio de géneros nos CA das empresas Europeias, propondo em Novembro de 2012 legislação para que 40% dos cargos de administradores não-executivos de grandes empresas Europeias cotadas, sejam mulheres (Comissão Europeia, 14 de Novembro de 2012).

Apesar do intenso debate público e de algumas iniciativas voluntárias a nível nacional e europeu, a situação não se alterou significativamente nos últimos anos.

Inicialmente, Viviane Reding, comissária da justiça da União Europeia, propôs um pacote de medidas voluntárias para obter o equilíbrio de géneros nos CA, visto não ter tido qualquer resultado, optou por tomar medidas legislativas acompanhadas em alguns casos de sanções (Jornal Público, 4 de Setembro de 2012).

Serão abrangidas cerca de 5.000 empresas cotadas na União Europeia. As pequenas e médias empresas com menos de 250 trabalhadores e com um volume de negócios anual mundial não superior a 50 milhões de euros, não serão abrangidas.

A Comissão Europeia deu a conhecer que em 2012, as empresas sediadas na União Europeia apenas 15% dos membros executivos dos CA e 8,9% dos membros não-executivos, eram mulheres (Comissão Europeia, 14 de Novembro de 2012).

A meta de 40% dos cargos de administradores não-executivos nas empresas cotadas em bolsa serem mulheres, deverá ser atingida até 2020 nas empresas cotadas na Europa, e até 2018 nas empresas públicas cotadas.

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Com o objetivo de levar as empresas a cumprirem a quota mínima dos 40%, a Comissão Europeia, em Novembro de 2012 apresentou medidas de coação a aplicar no caso de incumprimento por parte das empresas. Em consequência do incumprimento da quota mínima de 40% em cargos não executivos, as empresas são forçadas a realizar nomeações para os respetivos cargos, se se estiver perante uma situação de igualdade de qualificações a preferência deve incidir sobre o género representado em menor número. (Comissão Europeia, 14 de Novembro de 2012).

No entanto, a taxa de empregabilidade feminina na União Europeia, aumentou consideravelmente no período de 1998 a 2008, de 7,1% para 59,1% (Comissão Europeia, 2010).

Ainda assim, em 2007, Portugal foi o país com menos mulheres nos CA (0,7%), em contrapartida, a Suécia foi o país com o número mais elevado (21%). No entanto, 39% das empresas Europeias em 2007, não tinham mulheres nos seus CA. Estes valores refletem a lenta evolução no processo de alcançar a igualdade de géneros nos CA, se a evolução continuar a esta velocidade serão necessários sensivelmente mais 40 anos para ser atingido o equilíbrio de géneros nos CA (Comissão Europeia, 2012).

Atualmente existem empresas que consideram favorável a presença das mulheres nos órgãos de gestão, algumas tomaram medidas voluntárias com o objetivo de apelar à diversidade de género nos CA e até mesmo ao desenvolvimento de estratégias para ajudar a conciliar a vida familiar com a vida profissional (Comissão Europeia, 2012).

Enquanto Viviane Reding, comissária da justiça da União Europeia, tem a opinião que o aumento da presença do género feminino no CA é fundamental no contexto da sociedade atual, nem todos partilham desta opinião.

Foi o Governo britânico que revelou ao Jornal *Financial Times* a sua discordância com a legislação que impõe a existência da quota mínima a nível Europeu, complicando assim a unanimidade sobre este assunto, fazendo deste um tema atual (Jornal Público, 4 de Setembro de 2012).

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Torna-se relevante a existência de estudos sobre a relação causa-efeito entre a diversidade de género no CA e o desempenho da empresa, de modo a entender se a existência desta legislação é benéfica para as empresas.

É de salientar que perante a existência desta imposição, os homens e mulheres têm opiniões distintas.

Martins e Pearsons (2007) entrevistaram 231 alunos do Mestrado Gestão de duas faculdades dos Estados Unidos, 68% da amostra é constituída por alunos americanos com média de idades de 27,5 anos, dos quais 43% eram mulheres com experiência profissional em média de 4,7 anos.

Os resultados são equilibrados, há quem defenda que uma representação mais elevada do género feminino pode ser benéfico para a empresa, enquanto outros entrevistados defendem que afeta negativamente. Conclui-se ainda que, existem mulheres que sentem ser alvo de discriminação e defendem igualmente que a imposição de quota mínima origina o sentimento de inferioridade. Por outro lado, outros elementos do sexo feminino, concordam que esta imposição irá ajudar na prática de igualdade e criação de oportunidades (Martins e Parsons, 2007).

A ocupação dos lugares de topo pelo género feminino, traduz-se não só num ambiente de trabalho mais inovador e produtivo como também numa mentalidade mais diversificada, levando a decisões mais equilibradas (Comissão Europeia, 14 de Novembro de 2012).

### **2.1.1 Adesão dos países e sanções aplicadas**

Vários países tomaram medidas no sentido de aumentar a representatividade feminina nos Conselhos de Administração. Alguns países foram abrangidos por medidas legislativas acompanhadas de sanções, noutros não foram aplicadas medidas de sanção e ainda existiram países que tomaram medidas voluntárias.

O insucesso das medidas voluntárias por parte das empresas Norueguesas levou a que este fosse o primeiro país do mundo, em 2003 a aprovar a lei de maior

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

representatividade feminina nos CA. Esta lei exige que ambos os sexos sejam representados nos CA com uma quota mínima de 40%, esta tornou-se de caráter obrigatório em 2006 e aplica-se não só a todas as empresas cotadas, como também a empresas públicas. Se por hipótese alguma empresa não cumprir os requisitos legais exigidos, corre o risco de ser dissolvida por ordem do tribunal. Para as empresas norueguesas a presente lei tem extrema importância, consideram que o cumprimento da mesma é tão importante como os processos contabilísticos. ( BØhren e Strøm, 2010; Comissão Europeia, 2012; Huse *et al.*, 2009; Mathisen *et al.*, 2012).

Apesar de aplicarem diferentes quotas, prazos e sanções, França, Bélgica e Itália rapidamente seguiram as pegadas da Noruega (Comissão Europeia, 2012; Mateos de Cabo *et al.*, 2012).

Em Janeiro de 2011 a lei de maior representatividade feminina foi introduzida na França, mas apenas entrou em vigor a partir de 2014, esta aplica-se a empresas cotadas e não cotadas, com um número mínimo de 500 trabalhadores e que tenham apresentado nos últimos três anos consecutivos faturação superior a 50 milhões de euros. Inicialmente as empresas públicas praticavam uma quota mínima de 20%, a partir de 2015 esta quota eleva-se para os 40%. No caso das empresas francesas cotadas infringirem a lei, aplica-se como sanção a suspensão dos benefícios dos administradores (Comissão Europeia, 2012).

Na Bélgica, a aprovação da lei foi em Julho de 2011, no entanto só em 2012 foi aplicada às empresas estatais, futuramente entre 2017 a 2019 será aplicada a empresas cotadas, com uma quota mínima de 33% do sexo que esteja representado em menor número. No caso de incumprimento da lei, a Bélgica aplica a mesma sanção que França.

Em Julho de 2011, a lei entrou em vigor em Itália, com o objetivo de até 2015 as empresas cotadas e públicas praticarem uma quota mínima de 33%. Em Itália o incumprimento da lei leva ao pagamento de coimas (Comissão Europeia, 2012).

A baixa representatividade das mulheres nos CA é uma realidade que também levou Holanda e Espanha a tomarem medidas, no entanto nestes países o incumprimento da lei não leva a execução de qualquer tipo de sanção. Na Holanda, a quota mínima exigida

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

nas grandes empresas é de 30%, em caso de incumprimento devem apresentar justificação (Comissão Europeia, 2012).

Com o intuito de proporcionar o mesmo nível de oportunidades para ambos os géneros, em Espanha é aconselhado que até 2015 as grandes empresas tenham no mínimo 40% de indivíduos de cada género (BØhren e StrØm, 2010; Campbell e Mínguez-Vera, 2008; Comissão Europeia, 2012).

Alguns países decidiram tomar medidas voluntárias para aumentar o género feminino nos CA, tanto a Suécia como a Finlândia aplicaram medidas no sentido de equilibrar os géneros nos Conselhos de Administração e em caso de incumprimento não se aplica qualquer tipo de sanção.

O Reino Unido recomenda que todas as empresas cotadas no FTSE 100, até 2015 tenham uma quota mínima de 25% de mulheres nos CA, também não se aplica qualquer tipo de sanção em caso de incumprimento (Comissão Europeia, 2012).

Um estudo realizado por Farrell e Hersch (2005), concluíram que após a realização do objetivo dos CA terem uma percentagem mais elevada de mulheres, com o decorrer do tempo a introdução de novas mulheres nos CA tende a extinguir-se. Assim, pode-se concluir que a introdução de mulheres nos CA deve-se principalmente ao cumprimento da legislação e à pressão externa em torno deste assunto.

O estudo mostra que existe uma relação negativa entre a introdução de novas mulheres nos CA e o número de mulheres já existentes, deste modo conclui-se que é mais provável a introdução de novas mulheres nos CA, aquando da saída de outra (Farrell e Hersch, 2005).

### **2.2. Representatividade feminina nos Conselhos de Administração**

No início do século XXI a diversidade de géneros nos CA, não é só, uma preocupação de governação para as empresas, é também um tema central ao nível das reformas governamentais em todo o mundo (Carter *et al.*, 2003; Kang *et al.*, 2007).

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

A problemática da diversidade de géneros tem atraído a investigação nos últimos anos, no entanto a maioria dos resultados empíricos são baseados em dados dos Estados Unidos (Campbell e Mínguez-Vera, 2008).

Os acionistas começam a dar particular atenção a esta realidade devido às falhas praticadas pela gestão de topo, principalmente nas grandes empresas (Campbell e Mínguez-Vera, 2008; Kang *et al.*, 2007).

Hyland e Marcellino (2002), afirmam que a falta de mulheres nos CA é considerada uma barreira no avanço da carreira das mulheres, ainda assim não houve grandes melhorias em torno desta realidade.

Apesar da crescente atenção dada a esta questão, a realidade indica apenas um progresso lento para a constituição de quadros mais equilibrados em termos de diversidade de género.

Como Robinson e Dechant (1997) observaram, a diversidade muitas vezes não é uma prioridade na constituição dos CA. Embora a ideia de construção de capital social através do aproveitamento da diversidade ter valor perante a sociedade atual, este valor varia de acordo com a estrutura de governo. No setor público, a ênfase será no alcance de resultados, enquanto no setor privado o foco de gestão será na criação de um conselho de valor, tendo em conta o desempenho organizacional e o retorno para os acionistas (Van der Walt *et al.*, 2002).

Esta realidade não acontece apenas nas empresas da União Europeia. A presença feminina nos CA das empresas sediadas nos Estados Unidos também é reduzida, apesar de se estar a assistir a uma evolução neste sentido, esta é feita a uma velocidade extremamente lenta, podendo afirmar-se que nas próximas seis décadas as mulheres não vão ter uma presença equivalente ao dos homens nos CA.

Por outro lado o facto de 57% dos recém-licenciados nos Estados Unidos serem mulheres, leva a crer que a velocidade deste fator aumente (Arfken *et al.*, 2004).

No Reino Unido, a situação das mulheres nos CA é idêntica à dos Estados Unidos. As empresas hesitam em criar CA com alguma diversidade a nível do género, a prova disso é que 88 empresas do Reino Unido dos Top100 não têm mulheres executivas diretoras.

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Poole (2001) afirma que o número de mulheres nos CA começou a aumentar quando os acionistas, diretores e funcionários das empresas se aperceberam da importância da diversidade de género no CA.

Nos últimos anos, tem existido uma crescente pressão tanto da sociedade como dos acionistas em nomear mulheres diretoras (Burgess e Tharenou, 2002). Como resultado, o número de mulheres em cargos de topo tem aumentado lentamente ao longo dos anos (Daily *et al.*, 1999; Singh e Vinnicombe, 2004).

Já são duas as teorias existentes que relacionam os fatores estruturais e organizacionais com as diferenças de sucesso de carreira entre homens e mulheres.

Thurow (1969) criou a teoria do duplo mercado de trabalho que define dois tipos de trabalhos, o primário, inclui os trabalhos fundamentais e mais desejados e o trabalho secundário, os menos desejados.

A maior parte dos trabalhos das mulheres encontram-se no mercado de trabalho secundário num nível mais baixo e em posições de staff (Morrison e Von Glinow, 1990).

A teoria do duplo mercado de trabalho refere, que os indivíduos que se encontram no trabalho secundário têm menos probabilidade de chegarem aos lugares de topo.

A teoria da perspectiva da estrutura organizacional menciona que as mulheres têm falta de poder e oportunidade nas organizações derivado às barreiras que enfrentam.

Assim, é visível a existência de desigualdade de género em cargos de gestão (McKinsey & Company, 2007), os homens continuam a estar representados num número bastante mais elevado nos CA (Daily *et al.*, 1999; Farrell e Hersch, 2005; & Hyland e Marcellino, 2002).

Ainda assim, o processo de adição de um novo diretor para o CA não é neutro (Farrell e Hersch, 2005).

Bilimoria e Piderit (1994) afirmam que o processo de recrutamento é tendencioso a favor dos homens, não se baseia apenas em razões da habilidade do candidato e que, mesmo direcionando para a experiência e educação, os homens têm mais probabilidades

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

de ser eleitos para se juntarem ao conselho. Rejeitam a hipótese de que a redução do número de diretores do sexo feminino é atribuível à mulher não ter experiência e a educação necessária. Além disso, há evidências que as mulheres diretoras não são pagas de forma igual para realizar o mesmo trabalho (Kulich *et al.*, 2011).

Burke (1994), refere que a maneira mais comum de encontrar mulheres qualificadas para lugares de topo é através de outros membros do quadro e pelos conhecimentos pessoais do CEO.

No entanto Daily (1995) refere que a maioria dos CEO são homens e o facto destes usarem os seus conhecimentos pessoais e profissionais para escolher os membros para o CA, têm tendência para escolher indivíduos com as mesmas características, sexo, idade, formação e experiência.

O CA tem como funções não só, supervisionar, nomear, monitorizar e remunerar a gestão mas ainda tem a importante função de delinear a estratégia da empresa, torna-se claro que o CA é um dos mecanismos de governação interna mais importante dentro de uma organização (Campbell e Mínguez-Vera, 2008).

Arfken *et al.* (2004) afirmam que a governação do CA tem como objetivo principal, alinhar os interesses dos gestores e dos acionistas, assim, tem de ser desenvolvida uma boa gestão de modo assegurar a responsabilidade dos gestores e o bom desempenho da organização (Brammer *et al.*, 2007).

### **2.2.1. Efeitos económicos da existência de diversidade de género no Conselho Administrativo**

Huse e Solberg (2006), concluíram que as mulheres têm um comportamento diferente dos homens nas salas de administração.

A presença das mulheres na sala de reunião afeta positivamente a rentabilidade da mesma. As administradoras preparam-se melhor que os homens administradores para as reuniões, aumentando assim a probabilidade de influenciarem as decisões a serem



## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

tomadas, por norma as mulheres são mais organizadas e as barreiras que enfrentam torna-as mais empenhadas que a generalidade dos homens (Huse e Solberg, 2006).

Assim, Kravitz (2003) concluiu que se existe uma relação positiva entre a existência de diversidade de género no CA e o desempenho do grupo de trabalho, então consequentemente o desempenho geral da organização é afetado positivamente por essa mesma diversidade.

Mathisen *et al.* (2012) afirmam que as mulheres diretoras têm mais facilidade em expor as suas visões e competências ao conselho.

Já Adams e Ferreira (2009) analisaram empresas Norte-Americanas e concluíram que a diversidade do CA a nível do género está relacionada de forma negativa com os níveis de desempenho.

No entanto a existência de diversidade no CA não pode ser justificada pela presença de apenas uma ou duas mulheres. O facto de existir apenas uma mulher provoca uma sensação de isolamento, no caso de serem duas mulheres cria a impressão de um par criado à parte, normalmente não ficam bem integradas no grupo. Assim, Torchia *et al.* (2011) afirma que estas tendências começam a diminuir quando existem três ou mais administradoras.

Atualmente são vários os países que têm legislação que impõe a presença de mulheres no CA, assim, acabam por incluir apenas uma ou duas mulheres de modo a respeitar a lei existente (Mathisen *et al.*, 2012). Se o facto de incluírem mulheres no CA passar só pela obrigatoriedade do cumprimento da legislação e pela pressão feita pela sociedade para se gerar igualdade de oportunidades, então é possível que tenha um efeito negativo na performance da empresa, visto que a existência de mulheres nesse conselho não passa de uma obrigação imposta, acabando por criar relações pouco favoráveis para a empresa (Campbell e Mínguez-Vera, 2008).

Erhardt *et al.* (2003); Mateos de Cabo *et al.* (2012), defendem que a maneira para as estratégias de negócio e a gestão da organização serem devidamente avaliadas, o CA deve apresentar não só diversidade de género, como também diferentes experiências e capacidades.

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

O conceito de diversidade está relacionado com a composição do CA e a combinação variada de diversos atributos. No sentido mais amplo, os vários tipos de diversidade que podem ser representados entre os diretores na sala de reuniões incluem a idade, género, etnia, cultura, religião, aparência física, experiência profissional, conhecimento, habilidades técnicas, carreira e experiência de vida (Milliken e Martins, 1996; Kahn, 2002).

Estudo feito por Campbell e Mínguez-Vera (2008) sobre a diversidade de género nos CA em Espanha, país que historicamente tem uma participação diminuta das mulheres nos conselhos de administração e não tem legislação sobre igualdade de oportunidades. Constataram que uma percentagem de mulheres nos CA tem um efeito positivo no valor das empresas e que os relacionamentos opostos não são significantes, deste modo sugerem que os investidores em Espanha aumentem o número de mulheres como membros do CA e esse aumento pode até gerar alguns ganhos económicos.

Também Hoffman e Maier, (1961); McLeod e Lobel, (1992); Watson *et al.* (1993) concluíram que grupos heterogéneos, têm mais potencial e facilidade em encontrar boas soluções. A diversidade nos grupos organizacionais criam mais oportunidades, no entanto, existe uma probabilidade maior dos membros não se identificarem entre si.

Grupos homogéneos tendem a ter formas homogéneas de resolver problemas, assim, é mais provável a inexistência de erros em quadros mais heterogéneos.

No entanto, grupos heterogéneos, traduz-se em diferentes opiniões e perspetivas o que pode dificultar a resolução de problemas simples, pelo facto de ter que se dar igual atenção às diferentes opiniões e ainda chegar a um consenso, no entanto, na resolução de problemas complexos, a existência de diversas perspetivas poderá contribuir positivamente para a sua resolução. Assim, a diversidade de género no CA tanto pode afetar positivamente como negativamente o desempenho do grupo (Carter *et al.*, 2010; Rose, 2007; Kravitz, 2003).

Arfken *et al.* (2004); McCabe *et al.* (2006); Ruigrok *et al.* (2007), afirmam que existe mais diferenças entre indivíduos do mesmo género do que entre indivíduos do sexo oposto.

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Cada vez mais as empresas operam num contexto multinacional e multicultural, a diversidade na composição de grupos organizacionais afeta a satisfação a criatividade e o valor dos negócios.

Ao contrário de BØhren e StrØm (2010) que afirmam que uma empresa apresenta melhores resultados quando a diversidade do género é baixa e defendem que a diversidade de género nas salas de direção devia ser considerado parte inerente de um programa político para assegurar igualdade de oportunidades, o que beneficiaria a sociedade em geral, apesar de trazer custos elevados.

Defendem que se devia encorajar menos a diversidade de género nos CA, assim como os empregados com cargos de direção, em contrapartida os diretores deviam ocupar diversos cargos (BØhren e StrØm, 2010).

No entanto Bear *et al.* (2010) afirmam que a diversidade no CA e o número de mulheres nesse mesmo conselho afeta a competição ao nível da responsabilidade social da empresa e por sua vez esta responsabilidade social influencia a reputação da mesma.

Existe uma relação entre a diversidade de género e as recompensas dos diretores, estes são recompensados de uma forma mais equilibrada em empresas com administrações mais diversificadas ao nível do género (Adams e Ferreira, 2009).

Em pleno século XXI as mulheres continuam a ter uma fraca presença como membros dos CA das empresas Europeias, tanto em estatuto como em número e dificilmente têm acesso a determinadas posições hierárquicas, o que consequentemente traduz-se na dificuldade de alcançarem altos níveis de gestão (Arfken *et al.*, 2004). A diminuição deste fator seria importante para lhes atribuir responsabilidade e reconhecimento (Zelechowski e Bilimoria, 2004).

Estudos sobre a progressão das mulheres em várias posições de gestão provaram que quanto maior for o número existente de mulheres no CA maior é a probabilidade de serem mulheres a subir de cargo (Hyland e Marcellino, 2002). Além disso, a saída de uma mulher do quadro administrativo, aumenta a probabilidade de uma mulher ser adicionada ao conselho (Farrell e Hersch, 2005).

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

No entanto, existe cada vez mais a preocupação de recrutar mais mulheres diretoras para as empresas Arfken *et al.* (2004), ainda assim é nas pequenas empresas que existe uma maior probabilidade das mulheres chegarem a lugares de topo.

A diversidade de género influencia diversos fatores que já foram mencionados anteriormente, é de salientar que também existe uma relação positiva entre a diversidade de género e a informação sobre o preço das ações.

A diversidade de género incentiva na melhoria da informação do preço das ações, aumentando as divulgações públicas voluntárias em grandes empresas e aumenta os incentivos para a recolha de informações privadas em pequenas empresas (Gul *et al.*, 2011).

Quanto à diversidade do género nos CA dos bancos da União Europeia, conclui-se que a proporção de mulheres é superior nas administrações de bancos de baixo risco o que pode ser explicado por uma hipótese de aversão ao risco, no entanto, bancos com maior número de elementos nos CA têm uma proporção maior de mulheres, o que pode ser considerado um sinal de uma certa preferência de homogeneidade em administrações pequenas, no entanto bancos com uma orientação de crescimento estão mais interessados a incluir mulheres nos seus conselhos (Mateos de Cabo *et al.*, 2012).

A falta de diversidade de género no CA, foi uma das possíveis razões que levou ao escândalo contabilístico da Enron, para além da falta de ética nos negócios e a ausência de supervisão por parte do CA. O conselho era constituído por 17 indivíduos dos quais apenas um era mulher, a ausência de diversidade de género traduziu-se na inexistência de debates de diferentes perspetivas (Erhardt *et al.*, 2003).

Assim, conclui-se, que a existência de diversidade de género no CA, pode ser vantajoso, ou não, para o desempenho global da organização. Se por um lado pode ajudar na resolução de diversos acontecimentos, pelo facto de existir diversas perspetivas levando a uma reflexão maior, por outro lado pode dificultar, tornado mais difícil a tomada de decisão (Erhardt *et al.*, 2003).

### **2.3. Teorias existentes sobre a diversidade nas empresas**

Das teorias existentes, nenhuma prevê diretamente a natureza da relação entre a diversidade do CA e o desempenho financeiro, mas várias teorias de diversas áreas fornecem informações sobre o assunto.

Uma proposição básica é que a composição do conselho afeta a forma como o conselho desempenha as funções que determinam parcialmente a performance da empresa.

#### **2.3.1. Teoria da Dependência de Recursos**

Hillman *et al.* (2000) sugere que diferentes tipos de diretores fornecem diferentes recursos benéficos para a empresa. Como resultado, um conselho mais diverso fornecerá recursos mais valiosos, levando a um melhor desempenho da empresa. Além disso, o tipo de diversidade é importante. Booth e Deli (1999) constataram que a presença de um banqueiro comercial no quadro está positivamente relacionada com a dívida total da empresa.

Hillman *et al.* (2002) concluíram que os diretores afro-americanos do sexo feminino são menos suscetíveis de serem especialistas em negócios do que diretores afro-americanos do sexo masculino e os diretores afro-americanos femininos e masculinos são menos propensos a ser especialistas em negócios do que os diretores femininos caucasianos.

São os diretores homens caucasianos que têm mais tendência em ser especialistas nos negócios e apresentam melhores resultados.

A diversidade tem o potencial de melhorar a informação fornecida pelo CA. Diferenças de gênero e etnia, muito provavelmente, produzirão conjuntos exclusivos de informação que levam a uma melhor tomada de decisão.

### **2.3.2. Teoria do Capital Humano**

Terjesen *et al.* (2009) indicam que a teoria do capital humano inclui os valores, educação, experiência e habilidades de um indivíduo que podem ser usados em benefício de uma organização.

As evidências sobre o capital humano das mulheres sugerem que as mulheres são tão bem qualificadas quanto os homens a nível de educação e habilitações, no entanto as mulheres são menos propensas a ter experiência como especialistas nos negócios (Terjesen *et al.*, 2009).

Conclui-se que, a teoria do capital humano prevê que a existência de diversidade no CA pode afetar positiva ou negativamente o desempenho da empresa.

### **2.3.3. Teoria da Agência**

A teoria da agência estuda a relação entre as características do conselho e o desempenho organizacional (Van der Walt e Ingley, 2003; Carter *et al.*, 2003).

Esta teoria tem por base o melhoramento do controlo e monitorização do CA o que se traduz numa redução dos custos de agência (Erhardt *et al.*, 2003; Van der Walt e Ingley, 2003). O CA tem como função proteger os interesses da gestão dos interesses dos acionistas (Van der Walt e Ingley, 2003).

Segundo Erhardt *et al.* (2003) apesar de existir um esforço notório para o aumento da diversidade de género nos CA, não há certezas se essa diversidade terá algum efeito no desempenho da organização.

Em relação ao desempenho financeiro Carter *et al.* (2003) concluem que a teoria da agência não fornece uma previsão clara da existência de ligação entre a diversidade no CA e o desempenho financeiro, no entanto, sugerem que a diversidade no conselho pode aumentar a independência do mesmo.

#### **2.3.4. Teoria Psicológica-social**

Esta teoria prevê que os indivíduos que têm maior poder hierárquico exercem uma quantidade desproporcional de influência na tomada de decisão do grupo.

No entanto, Campbell e Mínguez-Vera (2008) argumentam que uma maior diversidade de género entre os membros do conselho gera as mais diversas opiniões e pensamento crítico, o que faz com que a tomada de decisões seja mais demorada e menos eficaz.

Ao contrário de Kim *et al.* (2009) argumentam que a diversidade do conselho está positivamente relacionada com a amplitude e rapidez da capacidade de ação estratégica do CA.

Williams e O'Reilly (1998) concluem que as evidências sugerem que a diversidade pode produzir mais conflitos e rotatividade de funcionários, bem como a criatividade e inovação.

Assim, a teoria e as evidências sobre a dinâmica de grupo sugerem que a diversidade do conselho pode ter efeitos positivos e negativos na performance da empresa.

#### **2.4. Tipos de diversidade de género**

Devido à necessidade de organizar os pensamentos sobre os diferentes tipos de diversidade, vários investigadores (Jackson, S. 1992; Jackson *et al.*, 1995; Maznevski, 1994; Tsui *et al.*, 1992), sugeriram maneiras de categorizar diferentes tipos de diversidade.

Uma distinção comum é entre a diversidade observável ou demográfica, compreende os atributos visíveis, tais como a raça, cultura, idade e género e a diversidade não observável ou atributos cognitivos, compreende a educação, valores, formação, características pessoais, experiências pessoais e profissionais, estas características dentro de um grupo provocam bastantes diferenças (Milliken e Martins, 1996).

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Os atributos cognitivos são mais relevantes para as organizações, no entanto a diversidade observável por vezes pode suscitar respostas que estão diretamente ligadas a preconceitos.

Algumas organizações consideram que um conselho administrativo diversificado, poderá traduzir-se numa melhor capacidade criativa, numa maior facilidade para conquistar clientes em mercados emergentes e conseqüentemente num possível aumento da sua quota de mercado. Considerando a atual crise económica, todos os fatores que melhorem a situação da organização são fundamentais (Arfken *et al.*, 2004).

Van der Walt e Ingley (2003) concluíram que existe dois tipos de argumentos em relação à diversidade de género nos conselhos de administração, são eles, o argumento ético e económico.

O argumento ético, considera imoral o facto de as mulheres serem afastadas dos conselhos de administração somente devido ao sexo. Para criar igualdade de oportunidades as empresas devem aumentar a diversidade de género nos CA (Mathisen *et al.*, 2012).

O argumento financeiro defende que a falta de diversidade de género no CA afeta diretamente o desempenho financeiro da empresa (Brammer *et al.*, 2007).

A diversidade de género nos Conselhos de Administração é um critério tido em conta pelos acionistas na decisão de investir, ou não, em determinada empresa (Daily e Dalton, 2003).

### **2.5. Liderança interativa e liderança transacional**

As diferenças no modo de liderança praticada pelos homens e pelas mulheres começam na maneira como cada género influencia aqueles com quem trabalha.

No passado, as mulheres utilizavam as regras de conduta usadas pelos homens para poderem alcançar lugares de topo e serem igualmente respeitadas.



## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Desde o início do século XXI que as mulheres estão a criar o seu próprio caminho, utilizando também as suas aprendizagens pessoais (Rosener, 1990; Adams e Flynn, 2005). Na perspetiva familiar, a opinião da mulher tem cada vez mais importância, sendo decisiva na tomada de grandes decisões (Daily *et al.*, 1999).

A liderança praticada pelas mulheres é designada como, liderança interativa, ao contrário dos homens, as mulheres encorajam mais a participação (Daily e Dalton, 2003), partilham o poder a informação e reconhecem o valor das pessoas e do trabalho realizado (Gul *et al.*, 2011), deste modo, os indivíduos sentem-se motivados sabendo que são parte fundamental da empresa, tornando-se mais fácil a obtenção de melhores resultados. (Cohen *et al.*, 1998; Niederle e Vesterlund, 2007; Rosener, 1990).

Este estilo de liderança tem os seus pontos fracos, os funcionários podem ver o cenário por outra perspetiva, ao invés de acharem que a partilha de ideias é fundamental entre o grupo de trabalho, levando assim a uma maior coesão, podem achar que a administração não tem ideias válidas, daí o constante pedido das suas opiniões (Rosener, 1990).

Huse e Solberg (2006), concluíram que a presença de elementos femininos nos CA leva a uma maior reflexão, com o objetivo de compreender melhor o negócio as mulheres são mais insistentes na procura de informação, realizando mais questões e aumentando o poder de reflexão dentro do CA (Carter *et al.*, 2003).

As mulheres trabalham ativamente para que as relações com os colegas de trabalho sejam benéficas, tratando todos de igual forma, conquistando assim um bom ambiente de trabalho (Rosener, 1990). Hyland e Marcellino (2002), defendem que as relações interpessoais no trabalho podem ser benéficas na criação de oportunidades.

Para liderar, as mulheres utilizam as suas características pessoais, como o carisma e a capacidade interpessoal, ao contrário dos homens que baseiam-se principalmente no seu poder hierárquico (Cohen *et al.*, 1998).

A forma de liderança dos homens é chamada de liderança transacional, centra-se no seu poder hierárquico e são mais formais do que as mulheres (Rosener, 1990). Vêm a performance do trabalho como uma série de transações com os subordinados – como a troca de recompensas por serviços ou sanções para performances inadequadas.

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Não se pode afirmar que a liderança interativa é melhor, ou pior, que a liderança transacional, tudo depende em que contexto organizacional a empresa se encontra (Rosener, 1990).

Na presente dissertação não vai ser estudado empiricamente os efeitos da presença feminina na performance financeira das empresas, contudo é relevante mencionar que existem estudos que investigam a relação entre a presença de mulheres nos CA e a performance da empresa (Carter *et al.*, 2010). No entanto os estudos auferem resultados distintos, impossibilitando assim de encontrar conclusões definitivas, tornando-se assim necessário a existência de mais investigação nesta área (Terjesen *et al.*, 2009; Campbell e Mínguez-Vera, 2008; Lara *et al.*, 2012; Mathisen *et al.*, 2012).

Rose (2007) realizou um estudo em empresas dinamarquesas e mediu a performance através do Q de Tobin, verificou que não existe qualquer relação entre um número elevado de mulheres no conselho e a performance da empresa, ao contrário de Smith *et al.* (2006) que alegam que os CA constituídos por uma diversidade elevada afeta positivamente a performance da empresa.

Carter *et al.* (2010), concluíram a inexistência de relação nas empresas Norte-Americanas.

Nas empresas Norte-Americanas, quanto mais elevada é a diversidade no conselho, pior é a performance da empresa, medida pelo Q de Tobin (Adams e Ferreira, 2009), ao invés de Carter *et al.* (2010) defendem a inexistência de relação entre um número elevado de mulheres no conselho e a performance da empresa.

Os efeitos positivos entre estes dois fatores verifica-se nas empresas Espanholas, conselhos constituídos por mais elementos femininos apresentam melhores resultados (Campbell e Mínguez-Vera, 2008).

Quando existe uma relação positiva a empresa beneficia com esse fator, se pelo contrário existe uma relação negativa ou ausência da mesma, a empresa tem de suportar os custos inerentes a este fator (Carter *et al.*, 2010). Então deve ser estudado previamente o efeito da diversidade de género na empresa antes de ser praticado.

## **2.6. Cultura**

### **2.6.1. Definição da Cultura**

As diferenças culturais entre as nações refletem-se principalmente nos seus valores. A nível das organizações as diferenças culturais são notadas essencialmente nas suas práticas.

A cultura e a estrutura institucional são fatores importantes, atualmente existe um crescente interesse em saber como as diferentes raízes culturais afetam os mercados (Curtis *et al.*, 2012).

Assim, vários estudiosos desta área atribuem diferentes definições à cultura. Segundo Paschini (2006), a palavra cultura tem origem na antropologia social e reflete as vivências de qualquer grupo humano, essas vivências são transmitidas de geração em geração.

Segundo Linton (1945) a cultura é o modo de vida de qualquer sociedade, incluindo diversos detalhes de conduta, embora todos tenham determinados fatores em comum, todos representam a reação normal e antecipada a uma determinada situação conforme a sociedade em que se inserem.

Hofstede (1991) defende que a cultura é uma programação mental, ou seja, o *software* da mente que é criado no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire as suas experiências, ele considera que essa programação coletiva da mente distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros.

### **2.6.2. Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é um conceito fundamental para a construção de estruturas organizacionais, a cultura de uma organização é um conjunto de características que torna uma organização única perante outra organização.

Segundo Hofstede (1994) a cultura é mais do que a soma das partes, é um todo. É historicamente determinada, refletindo a história da organização. Relaciona-se com as

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

questões de estudo dos antropólogos. É construída socialmente, uma vez que é criada e preservada pelo grupo de pessoas que formam a organização. É suave, embora outros autores assegurem que ela é, além de suave, pesada. A cultura é difícil de mudar.

Hofstede (1991) afirma que a cultura engloba um conjunto de elementos interativos fundamentais, ou seja, histórias, mitos, valores, linguagem e símbolos. A cultura é parte de um processo histórico ao longo da existência da organização.

A cultura organizacional surge das práticas aprendidas através da socialização no ambiente de trabalho (Hofstede, 1991).

Bob Waisfisz juntamente com Hofstede, desenvolveram o modelo Cultural Organizacional, que consiste em seis dimensões autónomas, (i) *Means oriented vs Goal oriented*, (ii) *Internally driven vs externally driven*, (iii) *easy going work discipline vs strict work discipline*, (iv) *Local vs Professional*, (v) *Open system vs closed system*, (vi) *Employee oriented vs work oriented* e duas dimensões semi-autónomas, (vii) *Degree of acceptance of leadership style*, (viii) *Degree of identification with your organization*. Cada dimensão da cultura organizacional compreende diferentes fatores.

A primeira dimensão autónoma (i) *Means oriented vs Goal oriented*, das seis dimensões autónomas esta é a dimensão mais centrada na eficácia da organização. Na perspetiva *means oriented* as pessoas apercebem-se como devem evitar os riscos e fazem um esforço nos seus postos de trabalho, por outro lado, na perspetiva *goal oriented*, os funcionários têm como principal objetivo alcançar resultados internos específicos, mesmo que estes envolvam riscos substanciais; (ii) *Internally driven vs externally driven*, no que diz respeito à *internally driven*, os funcionários percebem as suas tarefas e agem em bases éticas e têm como princípio a honestidade, sabem o que é melhor para o cliente e para o mundo em geral. *Externally driven*, o principal é corresponder às exigências do cliente, ou seja, os resultados são mais importantes do que a atitude ética; (iii) *easy going work discipline vs strict work discipline*, a perspetiva *easy going work discipline* significa que existe falta de previsibilidade, pouco controle e disciplina, por outro lado, *strict work discipline*, os colaboradores são muito conscientes dos custos; (iv) *Local vs Professional*, na vertente *professional*, a identidade de um empregado é determinada pela sua profissão e/ou conteúdo do seu trabalho, na vertente *local*, os funcionários estão focados internamente e há uma forte tendência em ser como os

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

outros; (v) *Open system vs closed system*, esta dimensão reflete a acessibilidade de uma organização em receber novos funcionários. Na cultura *open system*, os recém-chegados são sempre bem-vindos e bem recebidos, na cultura *closed systems* a organização é pouco acessível em acolher novos membros; (vi) *Employee oriented vs work oriented*, esta dimensão está relacionada com a filosofia de gestão. Na cultura *employee oriented*, a organização assume a responsabilidade de bem-estar do funcionário e os problemas pessoais são tidos em conta, por outro lado, na cultura *work oriented*, existe uma pressão elevada para realizar as tarefas, independentemente do bem-estar e problemas pessoais do funcionário.

A dimensão semi-autónoma, (vii) *Degree of acceptance of leadership style*, reflete até que ponto o estilo de liderança dos diretores está em sintonia com a preferência dos funcionários; (viii) *Degree of identification with your organization*, esta dimensão demonstra até que ponto os funcionários se identificam com a organização na sua totalidade é possível identificaram-se simultaneamente com diversos aspetos da organização. Podem identificar-se fortemente com os objetivos internos da organização, clientes, equipa de trabalho e superiores hierárquicos, no entanto também existe a possibilidade de não se identificarem com nenhum destes fatores.

Fleury (2007) defende que a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que têm a capacidade de construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações.

Smircich (1985) descreve a cultura como um atributo ou qualidade interna de um grupo. A cultura é um conjunto bastante estável de suposições implícitas, de crenças compartilhadas, significados e valores. A cultura é constituída por um conjunto estável de valores que define as normas, regras, procedimentos e objetivos de um grupo ajudando os indivíduos nas suas decisões e comportamentos.

Segundo Mintzberg *et al.* (2000) a cultura organizacional é a base da organização, são as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos. A cultura organizacional não existiria sem os indivíduos.

### **2.6.3. Cultura Nacional**

Professor Holandês, Geert Hofstede um estudioso na área da cultura e fundador da investigação intercultural comparativa, é reconhecido internacionalmente por ter sido pioneiro no desenvolvimento do modelo empírico de dimensões da cultura nacional.

Hofstede (1991), defende que a cultura nacional tem como elemento principal os valores que são adquiridos na escola, família e sociedade.

Hofstede define a cultura como um conjunto de valores, considerados como programas mentais que são transmitidos para os indivíduos de uma forma não-racional e que são distintos de uma coletividade social, ou da sociedade (Hofstede, 1980).

A teoria da cultura de Geert Hofstede, baseia-se num dos maiores estudos empíricos desenvolvido sobre diferenças culturais.

Em 1965 Hofstede ingressou na IBM como chefe do departamento executivo internacional de desenvolvimento. No final dos anos 60, início dos anos 70, Hofstede iniciou um estudo por todas as instalações da IBM, sobre as atitudes dos colaboradores, utilizando um único tipo de questionário, o questionário centrava-se essencialmente nos valores pessoais relacionados com o trabalho. Os resultados dos inquéritos e toda a pesquisa feita ao longo dos anos 70 foram publicados em 1980 (Hofstede, 2001).

Para verificar a importância da cultura nacional Hofstede realizou um estudo sobre as diferenças culturais existentes em vários países. O estudo foi efetuado em 50 países e três regiões continentais (África Ocidental, África Oriental e países de língua árabe), após a realização de mais de 116 mil questionários, foram encontradas diferenças significativas nos comportamentos dos funcionários nas 53 subsidiárias da IBM. Verificou-se que a cultura nacional influencia os comportamentos/atitudes no trabalho (Hofstede, 1980).

Após realizadas as entrevistas aos funcionários da IBM e feitas as análises estatísticas Hofstede estabeleceu quatro índices culturais (Hofstede, 1991). Foram considerados os padrões culturais e as diferenças transnacionais, baseados nas diferentes formas de agir perante os mesmos problemas. Assim, identificou quatro dimensões onde é possível situar os administradores e os funcionários, sendo elas:

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

- a) ***Power distance (PDI)***: Define até que ponto os membros menos poderosos das organizações dentro de um país esperam e aceitam que o poder é distribuído de forma desigual, ou seja, em que medida é aceite a desigualdade hierárquica pelos indivíduos com menos poder.

O índice *power distance* informa sobre as relações de dependência num determinado país. Nos países onde esta dimensão é baixa, a distância hierárquica entre chefe e subordinado é pequena e estes têm a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos (Hofstede, 1991).

Hofstede (1991) concluiu que os superiores e subordinados consideram-se desiguais por natureza quando se trata de contexto de grande distância hierárquica. Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais, a hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre os indivíduos de maior e menor nível, essas diferenças são visíveis em termos salariais.

- b) ***Individualism versus collectivism (IND)***: As sociedades individualistas têm laços de união fracos, os indivíduos cuidam somente de si mesmo e da sua família, ou seja, o interesse individual do indivíduo está acima do interesse do grupo, ao contrário o coletivismo pertence a sociedades onde as pessoas são integradas dentro de um grupo forte e coeso e regem-se pela lealdade, na sociedade coletivista o interesse do grupo sobrepõe-se ao interesse individual do indivíduo (Hofstede, 1994).
- c) ***Masculinity versus femininity (MAS)***: Masculinidade pertence à sociedade na qual os papéis sociais do género são claramente distintos, os homens são assertivos, fortes e focados no sucesso material, enquanto, as mulheres são mais modestas, sensíveis e preocupadas com a qualidade de vida. A feminilidade pertence à sociedade na qual os papéis sociais dos géneros coincidem, ambos, homens e mulheres, são modestos, sensíveis e preocupados com a qualidade de vida (Hofstede, 1994).

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Em suma, está-se perante sociedades masculinas quando os papéis são nitidamente diferenciados, o homem é mais forte, impõe-se e interessa-se pelo sucesso material, enquanto a mulher é mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida, em geral a vertente masculina está mais focalizada para um meio competitivo e o sexo feminino está mais centrado nos relacionamentos e desempenho social.

As mulheres dão mais importância aos objetivos sociais, nomeadamente os relacionamentos, entajuda e preservação do meio ambiente. Os homens dão mais importância aos objetivos relacionados com o ego, tais como a carreira e o dinheiro.

As culturas masculinas e femininas criam igualmente diferentes modelos de chefia. O chefe masculino revela auto-afirmação, decisão, e é “agressivo”, toma as suas decisões isoladamente, com base em factos. Numa sociedade feminina, o chefe é o menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso. Os dois tipos de cultura exigem, no entanto, que os chefes sejam pessoas dotadas de uma inteligência e dinamismo acima da média (Hofstede, 1991).

Outro ponto destacado por Hofstede (1991) é que a evolução tecnológica e social permite às mulheres a participação na sociedade fora do lar. Ressalta que este processo é irreversível e o número de mulheres a exercer cargos de responsabilidade vai aumentar, podendo cada vez mais conservar os seus próprios valores femininos em detrimento dos valores masculinos. Humanizar um trabalho nas sociedades masculinas, de acordo com Hofstede (1991), significa oferecer mais oportunidades de reconhecimento e possibilidades de enfrentar novos desafios. Já nas sociedades femininas, humanizar o trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais.

- d) *Uncertainty avoidance (UAI)*:** Até que ponto os membros de uma sociedade se sentem ameaçados pela incerteza ou por uma situação desconhecida (Hofstede,



## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

1994). Segundo Hofstede o sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte da herança cultural.

Países com elevado índice de UAI, normalmente são regulamentados por um elevado número de leis que controlam os direitos e obrigações dos cidadãos, o que pode traduzir-se em pontualidade e precisão. Por outro lado, países com baixo índice de UAI, só estabelecem normas em casos de absoluta necessidade, existe aversão emocional às regras formais (Hofstede, 1991).

As dimensões de Hofstede são um modelo de referência para diversos estudos tanto na área da cultura (Soares *et al.*, 2006), como na área da contabilidade e ciências sociais (Haskins *et al.*, 2000).

As quatro dimensões culturais criadas por Hofstede foram utilizadas por investigadores para estudarem as variações do comportamento do consumidor, práticas de gestão e gestão de carreiras (Hofstede, 2001).

O modelo criado por Hofstede é um modelo completo para investigadores que têm como principal objetivo comparar comportamentos reais. O modelo é usado em diversas áreas de estudos, Houston e Eckhardt (2001) utilizaram as dimensões de Hofstede para investigar uma variedade de comportamentos observáveis relativos a consumos e as escolhas/fidelizações de marcas em países asiáticos.

As dimensões de Hofstede podem ser igualmente usadas por investigadores que tenham como objetivo comparar o comportamento real a nível nacional.

Para atribuir valores às variáveis em estudo, Hofstede (1991) atribuiu diferentes pontuações em escalas padronizadas. No entanto não nega a possibilidade de que as respostas a questionários padronizados devem ter que ser avaliados não só a nível quantitativo mas também a nível qualitativo, ainda assim, Hofstede centra-se na cultura a níveis quantitativos através de escalas padronizadas, cada país recebe uma pontuação dentro de um intervalo de cerca de 0 – 100 em cada uma das quatro dimensões.

Os valores atribuídos a cada dimensão cultural, reflete a tendência da sociedade perante a dimensão em estudo, no entanto, as pontuações atribuídas não podem ser utilizadas para prever o comportamento a nível individual (Hofstede, 2001).

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Quando um país tem pontuações elevadas no índice de masculinidade, significa que há mais pessoas nesse país que subscrevem os valores masculinos, mas não diz nada sobre como determinar se um determinado indivíduo terá pontuação elevada sobre esses valores, ou seja, um investigador não pode assumir que todos os indivíduos vão agir da forma atribuída ao seu país em geral.

Em 1987, um estudo realizado em 23 países da China e liderado por Michael James Bond, estudou três das quatro dimensões de Hofstede, considerando que a amostra era constituída por valores Orientais e não Ocidentais, houve a necessidade de criar uma outra dimensão:

- e) ***Long-term versus short term orientation***: As sociedades com orientação de curto prazo, focam-se na obtenção de resultados rápidos, têm um grande respeito pelas tradições, existe uma elevada preocupação com o estabelecimento da verdade absoluta e têm pouca tendência para poupar, no que diz respeito à orientação de longo prazo, estamos perante uma sociedade perseverante na obtenção de resultados, têm a capacidade de se adaptar a novas tradições e têm tendência para poupar e investir.

Hofstede inclui esta dimensão na segunda edição do livro *Consequências da Cultura*, intitulado por *Culturas e Organizações* publicado em 1991 (Hofstede, 2001).

Esta segunda edição inclui um capítulo sobre as cinco dimensões, explicando longamente o que elas significam e representam, incorporando os resultados de 1980 e 1990 para as discussões de cada dimensão.

A sexta dimensão surge recentemente em 2010, após uma pesquisa feita por Michael Minkov:

- f) ***Indulgence versus Restraint***: Grau em que cada membro da sociedade tenta controlar os seus desejos e impulsos, as sociedades *indulgence* tendem a permitir a satisfação relativamente livre e imediata dos desejos básicos dos indivíduos relacionados com o aproveitar a vida e divertimento, enquanto as sociedades *restraint* têm a convicção que essas satisfações devem ser controladas e regulamentadas por normas rígidas.

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

As sociedades *restraint* são caracterizadas pelas gratificações por norma serem materiais, os indivíduos sentem-se facilmente injustiçados e os cargos são definidos através de objetos materiais.

Na sociedade *indulgence*, as recompensas materiais dificilmente servem de motivação, os indivíduos aproveitam os momentos livres ao invés de usarem esse tempo para se compararem aos outros. Os objetos que possuem têm que ter um objetivo concreto e não devem ser usados como modelo de avaliação da pessoa em questão.

Esta variável está relacionada com o sentimento de felicidade, importância de prazer, controlo da própria vida e a importância que os indivíduos atribuem à liberdade de expressão.

Os países que apresentam o índice de *indulgence* baixo e um elevado índice *restraint*, significa que se está perante um país que atribui pouca importância à liberdade de expressão.

Um permanente desafio para a realização de negócios de sucesso é entender as culturas e motivações dos indivíduos. Compreender e prever o comportamento dos indivíduos com diferentes raízes culturais deve levar não só a mudanças na estrutura organizacional como também pode alterar as práticas no mercado mundial. Provavelmente essas mudanças e práticas irão conduzir a práticas de negócios mais eficientes e eficazes (Curtis *et al.*, 2012).

Estudos anteriores concluíram que a cultura é uma variável explicativa para as escolhas de divulgação de informação das empresas (Ole-Kristian Hope e Joseph, 2003).

Conroy e Emerson (2004); Longenecker *et al.* (2004) indicam que gestores altamente religiosos são menos propensos a encarar a manipulação da contabilidade como uma prática aceitável e também menos propensos no envolvimento de fraudes fiscais.

Atualmente, o acesso à internet por todo o mundo elimina muitas das barreiras de negócios que foram enfrentadas no século XX. Burton (2012) reconhece que uma das últimas barreiras da negociação livre com outros países é a compreensão das diferenças

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

culturais e de como essas diferenças impedem as negociações internacionais. Muitas vezes, mal entendidos culturais resultam em falta de confiança, traduzindo-se num acréscimo de custos nas transações, assim, conclui-se que a confiança entre os parceiros de negócios pode fazer a diferença entre processos económicos eficientes e ineficientes.

Deste modo, é importante a criação de um ambiente de negócios eficiente, onde permaneça a confiança entre os parceiros económicos, Cohen *et al.* (1992); Ford e Richardson (1994) afirmam que a cultura juntamente com o fator demográfico e económico são fatores importantes para a criação de um ambiente de negócios eficiente.

As diferentes raízes culturais influenciam diversas decisões numa organização, Doupnik (2008) refere que existe uma relação entre a cultura dos diferentes países e a forma como estes agem na gestão de lucros. Também Han *et al.* (2010) defende que tanto a cultura nacional como a estrutura institucional são fatores importantes que influenciam os resultados obtidos de um gestor numa organização.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Caracterização da Amostra

A amostra é constituída pelas maiores empresas Europeias, que apresentam o valor de mercado mais elevado, publicado no ano 2011 pelo jornal Financial Times.

O estudo é feito nas maiores empresas Europeias, não só, derivado à facilidade no acesso à recolha de dados, mas também por as mesmas terem um grande impacto na economia.

A base de dados *Boardex*, foi utilizada para recolha de informação referente à representação do género feminino nos Conselhos de Administração. Os dados referentes às seis variáveis da cultura foram publicados no livro *Cultures and Organizations 3<sup>rd</sup> edition* 2010, estes dados são relativos aos níveis de cultura existentes em cada país, assim, atribui-se a todas as empresas do respetivo país o mesmo valor.

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Pelo facto da cultura dos países não sofrerem alterações significativas num curto espaço de tempo, justifica o facto dos dados estudados serem referentes ao ano de 2010, fornecendo informações relevantes e atuais.

Através do jornal *Financial Times* publicado em 2011 foi obtida a informação do número de trabalhadores das 500 maiores empresas Europeias.

Derivado a ausência de dados foram retiradas 29 empresas, assim, a amostra estudada é composta por 471 empresas. Quando estudada a variável *long-term vs short-term orientation* são consideradas 454 empresas e no caso da variável *indulgence vs restraint* engloba 450 empresas, ambas por limitações da informação disponibilizada.

A dissertação terá por base o paradigma de investigação em contabilidade positivista, tem sido bastante utilizada para explicar vários aspetos da contabilidade. A investigação positivista caracteriza-se por uma visão objetiva da realidade, tendo o investigador um comportamento passivo de modo a poder compreender o estudo com o objetivo de o explicar e prever (Major e Vieira, 2009).

Na investigação positivista a teoria e as observações são independentes, deste modo as observações podem contradizer ou não, determinada teoria (Major e Vieira, 2009).

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Análise Descritiva

Para realizar o estudo das variáveis da cultura, procedeu-se à análise descritiva das mesmas: (i) *power distance* (PDI); (ii) *individualism versus collectivism* (IDV); (iii) *masculinity versus femininity* (MAS); (iv) *uncertainty avoidance* (UAI), (v) *long-term versus short-term orientation* (LTO), (vi) *indulgence versus restraint* (IVR).

De modo a facilitar a interpretação das variáveis ao longo da dissertação é apresentado de seguida a síntese das variáveis em estudo (Tabela 1).

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

**Tabela 1:** Definição das variáveis da cultura

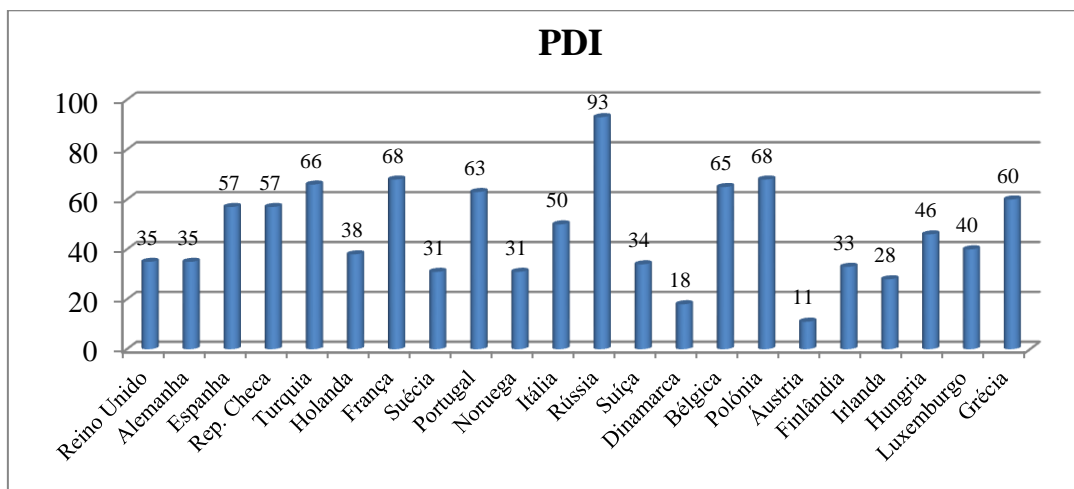
Variável	Síntese
<i>Power distance</i> (PDI)	Aceitação da desigualdade de poder
<i>Individualism vs Collectivism</i> (IDV)	Caraterísticas individualistas ou coletivistas
<i>Masculinity vs Femininity</i> (MAS)	Caraterísticas masculinas ou femininas. As caraterísticas masculinas englobam uma preferência da sociedade pela realização, heroísmo e assertividade e as femininas a preferência pela cooperação e modéstia, de um modo geral a vertente masculina está mais focalizada para um meio competitivo, e o sexo feminino está mais centrada nos relacionamentos e desempenho social
<i>Uncertainty Avoidance</i> (UAI)	Capacidade de lidar com o incerto
<i>Long-term vs Short-term orientation</i> (LTO)	Sociedades com orientação de curto prazo, focam-se na obtenção de resultados rápidos, elevada preocupação com o estabelecimento da verdade e pouca tendência para poupar, sociedades com orientação de longo prazo, são perseverantes na obtenção de resultados, têm a capacidade de se adaptar a novas tradições e elevada tendência para poupar e investir.
<i>Indulgence vs Restraint</i> (IVR)	Grau em que cada membro da sociedade tenta controlar os seus desejos e impulsos, as sociedades <i>indulgence</i> tendem a permitir a satisfação dos desejos básicos dos indivíduos e as sociedades <i>restraint</i> defendem que essas satisfações devem ser controladas e regulamentadas por normas rígidas.

As seis dimensões da cultura nacional apresentam diferentes valores para cada país. Com o intuito de ser mais objetivo são apresentados nos gráficos abaixo o peso de cada variável em cada país.

Por observação da figura 1 é possível constatar que a Áustria seguida da Dinamarca e Irlanda são os países onde o poder de aceitação vindo de níveis hierárquicos superiores é mais baixo. Hofstede (1991) refere que os países onde este indicador é baixo, a dependência dos trabalhadores em relação aos seus superiores é limitada, trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, dando preferência ao estilo consultivo. Deste modo, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados têm a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos. Conclui-se que é na Áustria onde a demonstração do espírito crítico é mais elevado, derivado ao baixo poder de aceitação existente neste país. Em contrapartida, é na Rússia onde o poder de aceitação é mais elevado, ou seja, existe uma elevada distância hierárquica e os trabalhadores têm pouca liberdade em expressar a sua opinião perante os seus superiores.

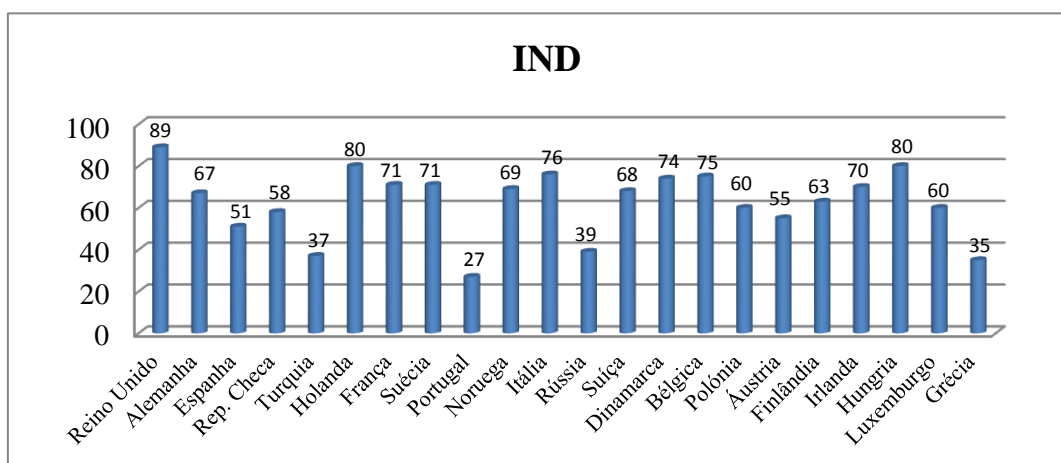
## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

**Figura 1: Power Distance**



Através da variável *Individualism vs collectivism*, conclui-se que em Portugal, Grécia, Turquia e Rússia o nível de individualismo é mais baixo, traduzindo-se num elevado nível de coletivismo, onde a preocupação com o grupo é superior à preocupação individual. Os interesses individuais e os laços entre os indivíduos são mais fracos no Reino Unido, país onde se verifica um nível de individualismo mais elevado.

**Figura 2: Individualism vs Collectivism**

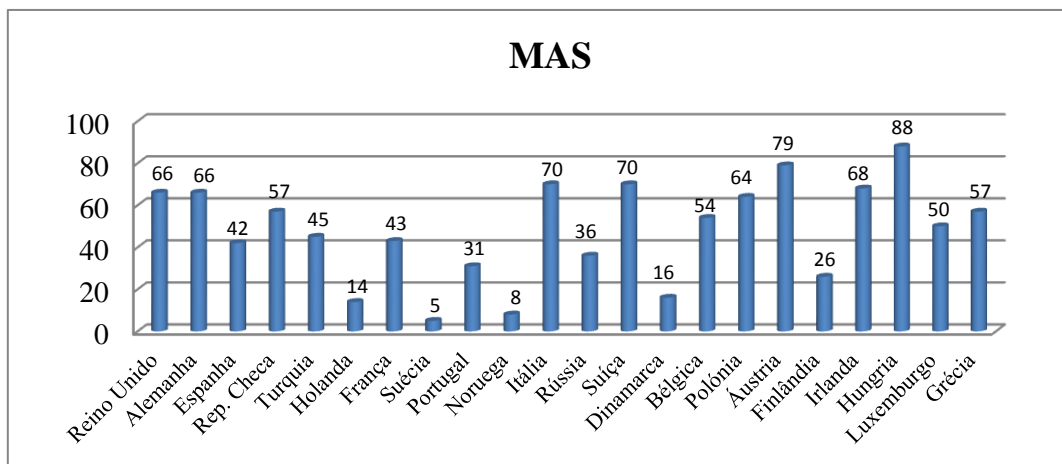


Por observação da figura 3 conclui-se que as características masculinas são menos abundantes na Suécia, Noruega e Holanda, destacando-se assim as características femininas. No entanto, é na Suécia onde os homens se impõem menos e tem um interesse menor pela realização, os superiores suecos são os que apresentam menor poder de decisão e auto afirmação perante os trabalhadores. É na Hungria onde os

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

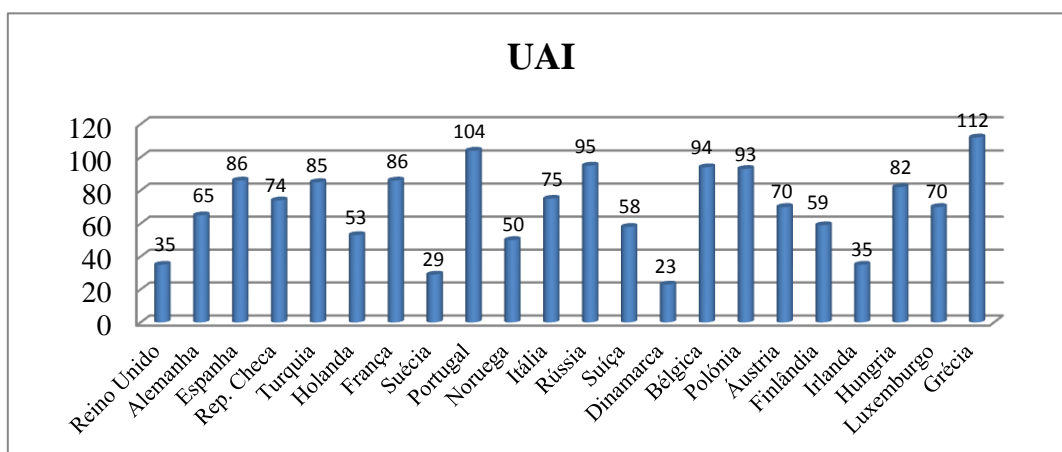
superiores se afirmam de uma forma mais consistente e onde a preferência pela realização, heroísmo e assertividade é mais acentuada.

**Figura 3: Masculinity vs Femininity**



A Dinamarca e a Suécia são os países com melhor capacidade de lidar com o incerto, é de notar que nos países onde existe um baixo índice de aversão à incerteza, só se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade, nestes países existe uma aversão emocional face às regras formais. Por outro lado, Portugal e Grécia são os países da Europa com maior índice de aversão à incerteza, ou seja, estes países não estão preparados para situações de imprevisibilidade e ambiguidade, traduzindo-se na existência de inúmeras leis que controlam as obrigações e os direitos dos indivíduos. A necessidade emocional de existência de normas, típica nas sociedades de elevado índice de aversão ao incerto, que é o caso de Portugal, poderá converter-se num talento para a precisão e pontualidade.

**Figura 4: Uncertainty Avoidance**

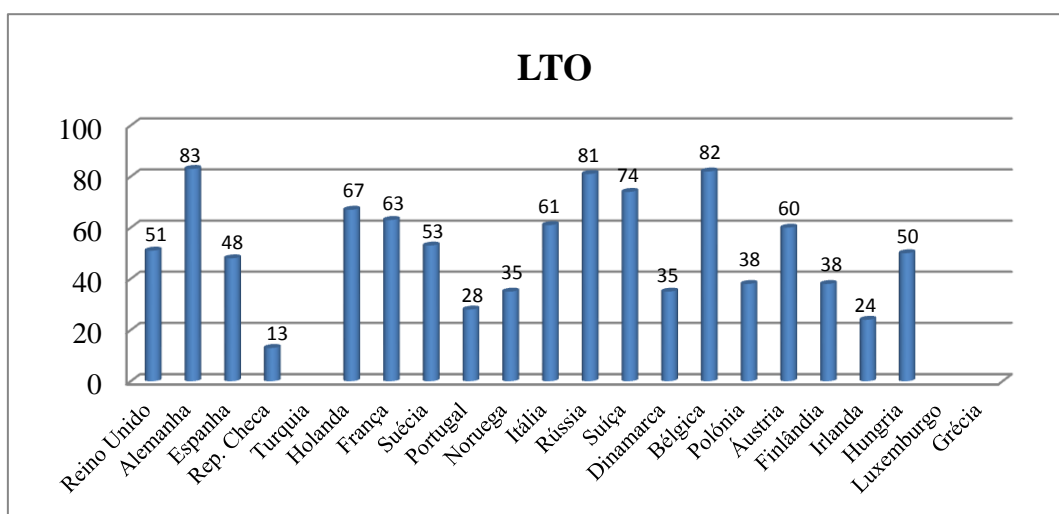




## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Os países que apresentam um baixo nível de LTO, apresentam características das sociedades direcionadas para o curto prazo, assim, conclui-se que a República Checa, Irlanda e Portugal são países direcionados para curto prazo, focam-se na obtenção de resultados rápidos têm pouca tendência para poupar e investir e têm um elevado respeito pelas tradições. Em contrapartida, Alemanha e Bélgica são sociedades direcionadas para o longo prazo, são caracterizados pela sua perseverança na obtenção de resultados, boa capacidade de se adaptarem a novas tradições e tendência para poupar e investir.

**Figura 5:** Long-term vs Short-term

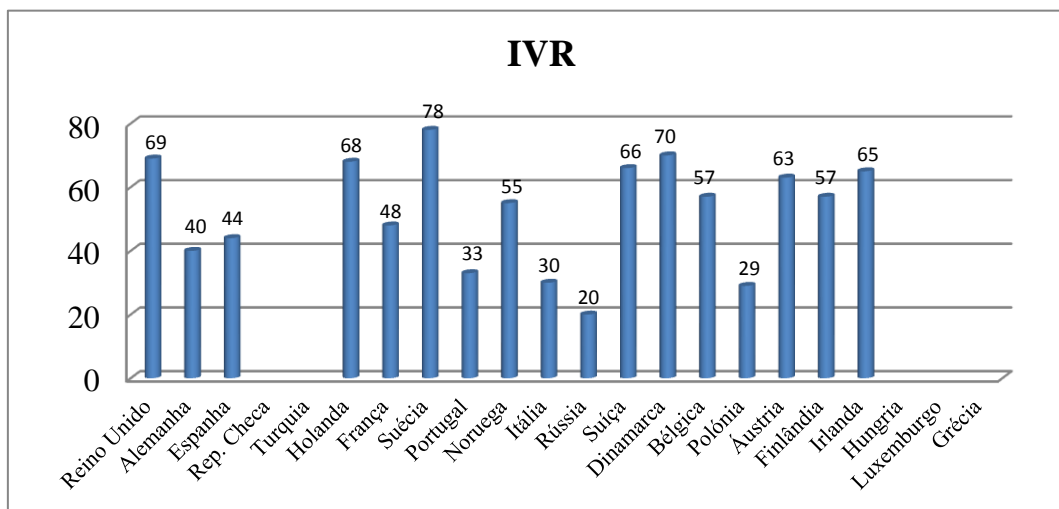


A Rússia seguida da Polónia e Itália são os países que apresentam o menor índice de *Indulgence*, concluindo-se assim, que têm um baixo nível de satisfação das suas necessidades básicas, no que diz respeito ao divertimento/lazer, nestes países as gratificações por norma são materiais e os indivíduos sentem-se pouco valorizados.

Ao contrário da Suécia, Dinamarca e Reino Unido que em geral são indivíduos que aproveitam o tempo livre, nestas sociedades os indivíduos não têm tendência para controlar de forma rigorosa os seus desejos e vontades.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Figura 6: Indulgence vs Restraint



Na tabela 2 observa-se a média de cada variável da cultura por país.

Tabela 2: Média das variáveis da cultura por país

País	PDI	UAI	IND	MAS	LTO	IVR
Reino Unido	35	35	89	66	51	69
Alemanha	35	65	67	66	83	40
Espanha	57	86	51	42	48	44
República Checa	57	74	58	57	13	
Turquia	66	85	37	45		
Holanda	38	53	80	14	67	68
França	68	86	71	43	63	48
Suécia	31	29	71	5	53	78
Portugal	63	104	27	31	28	33
Noruega	31	50	69	8	35	55
Itália	50	75	76	70	61	30
Rússia	93	95	39	36	81	20
Suíça	34	58	68	70	74	66
Dinamarca	18	23	74	16	35	70
Bélgica	65	94	75	54	82	57
Polónia	68	93	60	64	38	29
Áustria	11	70	55	79	60	63
Finlândia	33	59	63	26	38	57
Irlanda	28	35	70	68	24	65
Hungria	46	82	80	88	50	
Luxemburgo	40	70	60	50		
Grécia	60	112	35	57		
<b>Total</b>	<b>46,86</b>	<b>63,25</b>	<b>69,66</b>	<b>48,93</b>	<b>60,00</b>	<b>54,23</b>

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Relativamente à variável PDI observa-se na tabela 2, que o poder de aceitação dos trabalhadores das empresas é em média de 46,86, sendo esta a menor média obtida. Por outro lado o IDV apresenta a maior média (69,66), o que indica que os trabalhadores das empresas apresentam um elevado nível de individualismo, no entanto, a variável UAI tem o valor máximo (112) apresentando também uma mediana de 65, o que significa que em metade das empresas os trabalhadores apresentam uma elevada capacidade de lidar com a incerteza. Curiosamente a cultura feminina tem um peso superior à masculina, uma vez que a variável MAS atinge o valor mais baixo (5) em 29 empresas e metade das empresas apresentam valores até 54 e uma média de 48,93, o que reflete um peso significativamente baixo para a cultura masculina. E apenas uma empresa apresenta o valor mais elevado de 88, só 16% das empresas apresentam níveis elevados de cultura masculina, scores maiores que 66.

**Tabela 3:** Análise descritiva das variáveis da cultura

<b>Variável</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
<i>Power distance</i>	471	46,86	35,00	18,859	11	93
<i>Individualism vs collectivism</i>	471	69,66	71,00	14,838	27	89
<i>Masculinity vs femininity</i>	471	48,93	54,00	21,308	5	88
<i>Uncertainty avoidance</i>	471	63,25	65,00	23,640	23	112
<i>Long-term vs short-term orientation,</i>	454	60,00	61,00	15,289	13	83
<i>Indulgence vs restraint</i>	450	54,23	57,00	16,163	20	78

Relativamente ao estudo foram cruzados os valores das variáveis acima descritas com o número de mulheres presentes no CA das empresas. Dado que as empresas apresentavam grande dispersão ao nível da dimensão do CA, optou-se por trabalhar com a percentagem de mulheres nestes conselhos. A respetiva percentagem foi obtida através do quociente entre o número de mulheres no CA e o número total de elementos do CA. A utilização deste rácio torna mais visível a presença, ou não, de mulheres no CA.

Os valores variam entre 0 e 58,3%, existe apenas uma empresa da amostra em que mais de 50% do conselho administrativo é constituído por mulheres e 84 empresas têm a percentagem de mulheres superior a 25% e menos que 50%, assim, conclui-se que a

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

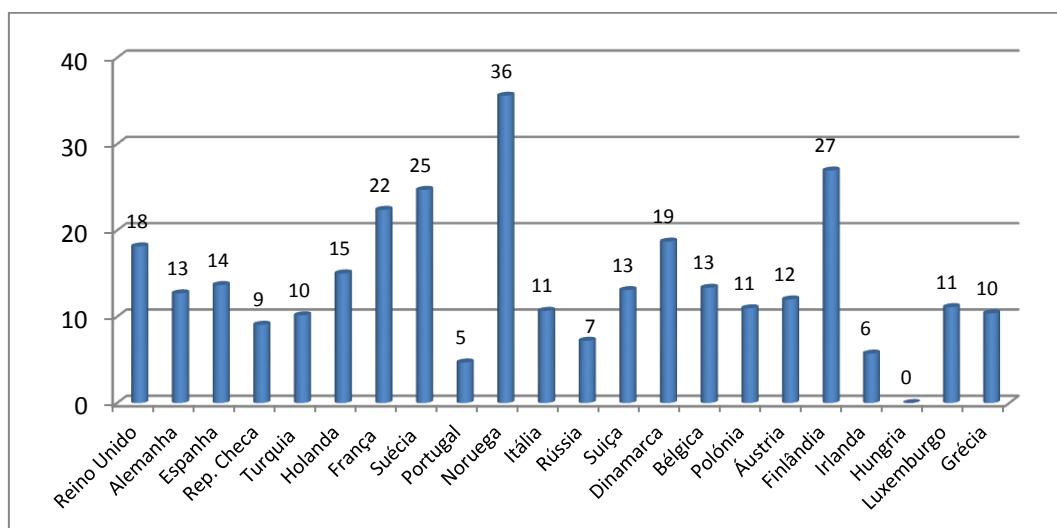
grande maioria das empresas (386), apresentam uma percentagem de mulheres no CA até 25%.

**Tabela 4:** Percentagem de mulheres no CA

Mulheres no CA (%)	Número de empresas
0	55
]0; 25]	331
]25; 50]	84
]50; 75]	1
]75; 100]	0

Na figura 7 observa-se que é na Noruega que os CA são constituídos por um número mais elevado de mulheres, o que pode estar fortemente relacionado com a quota mínima imposta na Noruega. Finlândia é o segundo país da União Europeia onde se encontram mais mulheres nos CA, por outro lado é na Hungria onde a presença do género feminino é nulo, no entanto, é de salientar que a amostra em estudo apenas considera uma empresa sediada na Hungria, o que influência diretamente este resultado.

**Figura 7:** Percentagem média de mulheres nos CA por país



Tendo em conta que as empresas são todas de grande dimensão e as variáveis em estudo apresentam valores demasiado dispersos (entre 5 e 112) o que dificultava a análise dos mesmos, optou-se por dividir os dados de cada variável pela sua mediana.

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Por observação da tabela 5, a percentagem média de mulheres é superior no grupo de empresas que apresenta valores de PDI abaixo da mediana, pela figura 1 as empresas onde o poder de aceitação é mais baixo localizam-se na Áustria, Dinamarca, Noruega e Suécia, ou seja, quando existe mais mulheres no CA o poder de aceitação é mais baixo, pelo que é possível que haja diferenças significativas entre os dois grupos.

Considerando que as empresas do primeiro grupo são diferentes das empresas do segundo grupo, comprova-se que se está perante duas amostras aleatórias e independentes, visto que em cada grupo  $n > 30$ , pode-se afirmar que as duas amostras pelo Teorema do Limite Central apresentam uma distribuição aproximadamente normal e através do teste paramétrico de *Levene* ( $F = 0,380$ ;  $p\text{-value} = 0,538$ ) e pelo teste não paramétrico à Mediana ( $p\text{-value} = 0,105$ ), verifica-se a igualdade de variâncias e de mediana respetivamente nos dois grupos. Para confirmar a igualdade de médias na percentagem de mulheres nos dois grupos é adequado utilizar o teste t para amostras independentes, testando as seguintes hipóteses:

**H<sub>0</sub>:** A média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com um PDI igual ou abaixo da mediana é igual à média da percentagem de mulheres das empresas com um PDI acima da mediana.

**H<sub>1</sub>:** A média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com um PDI igual ou abaixo da mediana é diferente da média da percentagem de mulheres das empresas com um PDI acima da mediana.

Considerando os resultados do teste t, rejeita-se a hipótese nula (H<sub>0</sub>), ou seja, existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da percentagem de mulheres no CA das empresas com um PDI igual ou abaixo da mediana é diferente da média da percentagem de mulheres no CA de empresas com um PDI acima da mediana ( $t(469) = 3,065$ ;  $p\text{-value} = 0,002$ ).

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

**Tabela 5:** Percentagem de mulheres no CA e variável *Power Distance*

	Nº observ.	Média (%)	Mediana (%)	Desvio-padrão (%)	Mínimo (%)	Máximo (%)
Baixa aceitação ( $\leq 35$ )	252	17.94	16.70	10.49	0.00	58.30
Alta aceitação ( $> 35$ )	219	14.98	14.30	10.44	0.00	40.0
Teste t – diferença entre médias		3,065				
	Df	469				
	<i>p-value</i>	0,002				
Teste diferença entre medianas						
	<i>p-value</i>		0,105			

A média de percentagem de mulheres é mais elevada nos países (Portugal, Grécia, Turquia e Rússia), por observação da figura 2 (pág:33), as empresas têm um caráter individualista baixo, ou seja, os países onde existe um espírito de equipa e união mais elevado é onde existe uma percentagem mais elevada de mulheres no CA.

Considerando que se está perante duas amostras aleatórias independentes com uma distribuição aproximadamente normal, através do Teorema do Limite Central ( $n > 30$ ), realizou-se o teste t para duas amostras independentes com o objetivo de verificar se a média de percentagem de mulheres nos CA das empresas com IDV é igual. Assim, o teste t testa as seguintes hipóteses:

**H<sub>0</sub>:** A média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com IDV igual ou abaixo da mediana é igual à média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com IDV acima da mediana.

**H<sub>1</sub>:** A média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com IDV igual ou abaixo da mediana é diferente da média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com IDV acima da mediana.

O output do teste t para duas amostras independentes apresenta dois resultados, um para a homogeneidade das variâncias e outro para a heterogeneidade das variâncias. Considerando o teste paramétrico de *Levene* ( $F = 15,157$ ;  $p\text{-value} = 0,000$ ) não existem evidências estatísticas para afirmar a igualdade de variâncias nos dois grupos. Deste modo, os resultados da tabela 6 têm em conta a heterogeneidade das variâncias. Tendo

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

em conta os resultados do teste t para duas amostras independentes, ( $t(413) = 0,675$ ;  $p\text{-value} = 0,500$ ), não se rejeita a hipótese nula ( $H_0$ ), ou seja, existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da percentagem de mulheres no CA das empresas com um IDV igual ou abaixo da mediana é igual à média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com IDV abaixo da mediana.

**Tabela 6:** Percentagem de mulheres no CA e variável *Individualism vs Collectivism*

	Nº observ.	Média (%)	Mediana (%)	Desvio-padrão (%)	Mínimo (%)	Máximo (%)
Baixo nível de características individualistas ( $\leq 71$ )	303	16,76	15,40	11,38	0,00	58,30
Elevado nível de características individualistas ( $> 71$ )	168	16,20	16,70	8,90	0,00	40,0
Teste t – diferença entre médias		0,675				
Df		413				
p-value		0,500				
Teste diferença entre medianas						
p-value			0,367			

Através da tabela 7 observa-se que a média de percentagem de mulheres no CA é consideravelmente mais elevada nas empresas que se situam em países com baixas características masculinas. Ao observar a figura 3, observa-se que é na Holanda, Suécia, Portugal, Noruega, Rússia, Dinamarca e Finlândia que o género feminino pode criar mais oportunidades.

Analisando as duas amostras aleatórias e independentes com uma distribuição aproximadamente normal pelo Teorema do Limite Central ( $n > 30$ ) e através do teste paramétrico de *Levene* ( $F = 16,075$ ;  $p\text{-value} = 0,000$ ) não se verifica a igualdade de variâncias nos dois grupos assim, o teste t para duas amostras independentes testa as seguintes hipóteses:

**$H_0$ :** A média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com MAS igual ou abaixo da mediana é igual à média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com MAS acima da mediana.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

**H<sub>1</sub>:** A média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com MAS igual ou abaixo da mediana é diferente da média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com MAS acima da mediana.

Considerando os resultados do teste t para duas amostras independentes, rejeita-se H<sub>0</sub>, existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da percentagem de mulheres no CA das empresas com um MAS igual ou abaixo da mediana é diferente da média da percentagem de mulheres no CA de empresas com um MAS acima da mediana ( $t(447) = 4,417$ ;  $p\text{-value} = 0,000$ ).

**Tabela 7:** Percentagem de mulheres no CA e variável *Masculinity vs Femininity*

	Nº observ.	Média (%)	Mediana (%)	Desvio-padrão (%)	Mínimo (%)	Máximo (%)
<b>Baixas características masculinas (≤54)</b>	241	18,61	18,20	11,60	0,00	58,30
<b>Altas características masculinas (&gt;54)</b>	230	14,42	13,45	8,87	0,00	37,50
<b>Teste t – diferença entre médias</b>		4,417				
<b>df</b>		447				
<b>p-value</b>		0,000				
<b>Teste diferença entre medianas</b>						
<b>p-value</b>			0,001			

A percentagem média de mulheres no CA é mais elevada nos países cujo UAI se encontra abaixo da mediana, observa-se que existe um número mais elevado de mulheres no CA das empresas que estão sediadas no Reino Unido, Holanda, Suécia, Noruega, Suíça, Dinamarca, Finlândia e Irlanda, estes países apresentam uma baixa capacidade para lidar com situações de incerteza, ou seja, conclui-se que o género feminino não encara positivamente situações de incerteza.

Estamos perante duas amostras aleatórias independentes, pelo Teorema do Limite Central as amostras apresentam uma distribuição aproximadamente normal ( $n > 30$ ), através do teste paramétrico de *Levene* ( $F = 0,754$ ;  $p\text{-value} = 0,386$ ) verifica-se a igualdade de variâncias nos dois grupos, de modo a verificar a igualdade de médias na percentagem de mulheres nos dois grupos é utilizado o teste t para amostras independentes para testar as seguintes hipóteses:



A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

**H<sub>0</sub>:** A média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com um UAI igual ou abaixo da mediana é igual à média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com um UAI acima da mediana.

**H<sub>1</sub>:** A média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com um UAI igual ou abaixo da mediana é diferente da média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com um UAI acima da mediana.

Tendo em conta os resultados do teste t, rejeita-se a hipótese nula (H<sub>0</sub>), existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da percentagem de mulheres das empresas com um UAI igual ou abaixo da mediana é diferente da média da percentagem de mulheres de empresas com um UAI acima da mediana ( $t(469) = 3,052$ ;  $p\text{-value} = 0,002$ ).

**Tabela 8:** Percentagem de mulheres no CA e variável *Uncertainty Avoidance*

	Nº observ.	Média (%)	Mediana (%)	Desvio-padrão (%)	Mínimo (%)	Máximo (%)
<b>Elevada aversão à incerteza (<math>\leq 65</math>)</b>	267	17.88	16.70	10.48	0.00	58.30
<b>Baixa aversão à incerteza (<math>&gt; 65</math>)</b>	204	14.84	14.30	10.44	0.00	40.0
<b>Teste t – diferença entre médias</b>		3,052				
<b>Df</b>		469				
<b>p-value</b>		0,002				
<b>Teste diferença entre medianas</b>						
<b>p-value</b>			0,056			

Os resultados obtidos demonstram que a percentagem média de mulheres no CA é mais elevada em empresas sediadas no Reino Unido, Espanha, República Checa, França, Suécia, Portugal, Noruega, Itália, Dinamarca, Polónia, Áustria, Finlândia, Irlanda e Hungria (ver figura 5, pág:33), todos estes países encontram-se abaixo da mediana e apresentam características de longo prazo mais baixas, ou seja, a existência de mulheres no CA é mais escassa quando o país apresenta perseverança na obtenção de resultados, uma boa capacidade de se adaptarem a novas tradições e uma forte tendência para poupar e investir.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

As duas amostras aleatórias e independentes, com uma distribuição aproximadamente normal pelo Teorema do Limite Central ( $n > 30$ ) e que se verifica a igualdade de variâncias nos dois grupos pelo teste paramétrico de *Levene* ( $F = 1,694$ ;  $p\text{-value} = 0,194$ ) é correto realizar-se o teste *t* para amostras independentes para verificar a igualdade de médias na percentagem de mulheres nos dois grupos, testando as seguintes hipóteses:

**H<sub>0</sub>:** A média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com LTO igual ou abaixo da mediana é igual à média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com um LTO acima da mediana.

**H<sub>1</sub>:** A média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com um LTO igual ou abaixo da mediana é diferente da média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com um LTO acima da mediana.

Por observação dos resultados do teste *t*, rejeita-se a hipótese nula (H<sub>0</sub>), visto que existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da percentagem de mulheres das empresas com um LTO igual ou abaixo da mediana é diferente da média da percentagem de mulheres de empresas com um LTO acima da mediana ( $t_{(456)} = 2,108$ ;  $p\text{-value} = 0,036$ ).

**Tabela 9:** Percentagem de mulheres no CA e variável *Long-term vs Short-term*

	Nº observ.	Média (%)	Mediana (%)	Desvio-padrão (%)	Mínimo (%)	Máximo (%)
Baixas caraterísticas de longo prazo ( $\leq 61$ )	235	17,78	16,70	10,98	0,00	58,30
Elevadas caraterísticas de longo prazo ( $> 61$ )	219	15,75	15,00	9,83	0,00	40,00
Teste t – diferença entre médias		2,108				
	Df	456				
	<i>p-value</i>	0,036				
Teste diferença entre medianas						
	<i>p-value</i>		0,194			

Por observação da tabela 10, a média de percentagem de mulheres é mais elevada acima da mediana, através da figura 6 (pág: 36), constata-se que os países acima da mediana

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

são a Holanda, Suécia, Suíça, Dinamarca, Áustria e Irlanda é aqui que os indivíduos não suprimem as suas necessidades, ou seja, satisfazem as suas necessidades básicas aproveitando o tempo livre para descontrair e não avaliam as pessoas pelos bens materiais que possuem.

Os dois grupos são constituídos por diferentes empresas, deste modo estamos perante duas amostras aleatórias e independentes, com uma distribuição aproximadamente normal pelo Teorema do Limite Central ( $n > 30$ ) visto não se verificar a igualdade de variâncias nos dois grupos pelo teste paramétrico de *Levene* ( $F=9,890$ ;  $p\text{-value} = 0,002$ ), assim, o teste t para duas amostras independentes testa as seguintes hipóteses:

**H<sub>0</sub>:** A média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com IVR igual ou abaixo da mediana é igual à média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com IVR acima da mediana.

**H<sub>1</sub>:** A média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com IVR igual ou abaixo da mediana é diferente da média da percentagem de mulheres nos CA das empresas com IVR acima da mediana.

Através dos resultados do teste t para duas amostras independentes ( $t(449) = -1,057$ ;  $p\text{-value} = 0,291$ ), não se rejeita H<sub>0</sub>, assim, existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da percentagem de mulheres no CA das empresas com um IVR igual ou abaixo da mediana é igual à média da percentagem de mulheres no CA de empresas com um IVR acima da mediana

**Tabela 10:** Percentagem de mulheres no CA e variável *Indulgence vs Restraint*

	Nº observ.	Média (%)	Mediana (%)	Desvio-padrão (%)	Mínimo (%)	Máximo (%)
Suprimem necessidades básicas ( $\leq 57$ )	245	16,44	15,00	11,22	0,00	45,50
Satisfazem necessidades básicas ( $> 57$ )	205	17,42	16,70	9,50	0,00	58,30
Teste t – diferença entre médias		-1.057				
Df		449				
p-value		0,291				
Teste diferença entre medianas						
p-value			0,682			

## 5. CONCLUSÃO

A presente dissertação tem como objetivo investigar a influência da cultura na presença das mulheres nos Conselhos de Administração nas maiores empresas Europeias em 2011.

De modo a estudar o impacto das variáveis da cultura, *Power Distance*, *Individualism vs Collectivism*, *Masculinity vs Femininity*, *Uncertainty Avoidance*, *Long-term vs Short-term orientation* e *Indulgence vs Restraint*, estas foram estudadas por país.

Primeiramente estudou-se o impacto de cada variável por país, concluindo que a Áustria, Dinamarca e Irlanda apresentam um poder de aceitação baixo, nestes países os subordinados têm a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos, por outro lado, os subordinados russos têm pouca liberdade para expressar as suas opiniões, este facto é justificado devido ao elevado poder de aceitação neste país.

A percentagem média de mulheres é superior nos países que apresentam um poder de aceitação abaixo da mediana, Suécia, Noruega, Dinamarca e Áustria, assim conclui-se que quando existe um elevado número de mulheres no CA o poder de aceitação é mais baixo.

Portugal, Grécia, Rússia e Turquia apresentam um elevado nível de coletivismo, ou seja, a preocupação com o grupo é superior à preocupação individual, em contrapartida, no Reino Unido a preocupação individual sobrepõe-se à preocupação com o grupo, registando um elevado nível de individualismo.

As empresas estabelecidas na Espanha, República Checa, Turquia, Portugal, Polónia, Áustria, Finlândia e Luxemburgo apresentam características individualistas abaixo da mediana, é aqui que a percentagem média de mulheres é mais elevada, ou seja, a percentagem média de mulheres é mais elevada nos países que dão prioridade aos interesses coletivistas.

As características femininas destacam-se na Suécia, Noruega e Holanda. São os superiores suecos que apresentam menor poder de decisão e auto-afirmação. As características femininas são diminutas na Hungria, deste modo os superiores húngaros têm uma elevada preferência pela realização, heroísmo e assertividade.

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

No que diz respeito à capacidade de lidar com o incerto, é na Dinamarca e na Suécia que existe uma baixa aversão à incerteza, estes países têm uma elevada aversão a regras formais. Grécia e Portugal são os países que estão menos preparados para lidar com o imprevisto, traduzindo-se na elevada existência de leis que controlam os direitos e obrigações dos indivíduos.

Conclui-se que o género feminino possui uma baixa capacidade para lidar com situações de incerteza, traduzindo-se na falta de aptidão para gerir situações geradas por factores inesperados, deste modo a percentagem média de mulheres no CA é superior nas empresas localizadas no Reino Unido, Holanda, Suécia, Noruega, Suíça, Dinamarca, Finlândia e Irlanda, países que apresentam uma baixa competência para gerir o incerto.

Em relação à orientação das empresas a República Checa, Irlanda e Portugal têm pouca tendência para poupar e focam-se na obtenção de resultados rápidos traduzindo-se numa direção de curto prazo, enquanto a Alemanha e Bélgica são sociedades que tendem a poupar e são perseverantes na obtenção de resultados, estas sociedades estão direcionadas para o longo prazo.

A existência de mulheres no CA é diminuta nas empresas que estão sediadas nos países que têm facilidade em adaptar-se a novas tradições e possuem uma elevada tendência para poupar e investir.

Os países que apresentam o menor índice de *Indulgence vs Restraint* são a Rússia, Polónia e Itália, traduzindo-se num baixo nível de realização das necessidades básicas, as gratificações são em bens materiais e os indivíduos sentem-se pouco valorizados, ao invés da Suécia, Reino Unido e Holanda que não controlam os seus desejos de forma rigorosa e aproveitam o tempo livre.

É nos países onde os indivíduos não se avaliam pelos bens materiais e aproveitam o tempo livre para descontrair que a média de percentagem de mulheres é mais elevada no CA, ou seja, é na Dinamarca, Holanda, Suécia, Suíça, Áustria e Irlanda que os CA são constituídos por um número mais elevado de mulheres.

## **6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

O facto de o estudo considerar somente a relação entre as variáveis da cultura e as grandes empresas Europeias cotadas, nada se conclui sobre o impacto das mesmas variáveis nas pequenas e médias empresas.

Os valores culturais mantêm-se constantes durante um longo período de tempo, assim o período temporal torna-se uma limitação, visto não ser relevante estudar dois anos consecutivos de modo a ser possível fazer uma comparação.

## **7. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Incluir na amostra as pequenas e médias empresas de modo a ser possível estudar o impacto das variáveis da cultura nessas mesmas empresas.

No estudo empírico não foi estudado o impacto da cultura na performance da empresa, assim, estudos futuros podem investigar a relação entre a cultura e a performance da empresa nos países dentro e fora da União Europeia.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Adams, S., & Flynn, P. 2005. Local knowledge advances women's access to corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (6): 836-846.
- Adams, R., & Ferreira, D. 2009. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94: 291-309.
- Arfken, D., Bellar, S., & Helms, M. 2004. The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50: 177-186.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. 2010. The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97: 207-221.
- Bilimoria, D., & Piderit, S. 1994. Board committee membership: Effects of sex-based bias. *Academy of Management Journal*, 37: 1453-1477.
- BØhren, Ø., & Strøm, R. 2010. Governance and Politics: Regulating Independence and Diversity in the Board Room. *Journal of Business Finance and Accounting*, 37 (9): 1281-1308.
- Booth, J., & Deli, D. 1999. On executives of financial institutions as outside directors. *Journal of Corporate Finance*, 5: 227-250.
- Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. 2007. Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (2): 393-403.
- Burgess, Z., & Tharenou, P. 2002. Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*, 37: 39-49.
- Burke, R. 1994. Women on corporate boards of directors: views of Canadian chief executive officers. *Women in Management Review*, 5 (9): 3-10.
- Burton, F. 2012. A Cross-Cultural Study of the Influence of Country of Origin, Justice, Power Distance, and Gender on Ethical Decision Making. *Journal of International Accounting Research*, 11 (1): 35-44.
- Campbell, K., & Miguez-Vera, A. 2008. Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83: 435-451.
- Carter, D., Simkins, B., & Simpson, W. 2003. Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38: 33-53.
- Carter, D., D'Souza, F., Simkins, B., & Simpson, W. 2010. The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (5): 396-414.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Cohen, J., Pant, L., & Sharp, D. 1992. Cultural and socioeconomic constraints on international codes of ethics: Lessons from accounting. *Journal of Business Ethics*, 11(9): 687-700.

Cohen, J., Pant, L., & Sharp, D. 1998. The effect of gender and academic discipline diversity on the ethical evaluations, ethical intentions and ethical orientation of potential public accounting recruits. *Accounting Horizons*, 12 (3): 250-270.

Comissão Europeia, 2010, Report on equality between women and men 2010, Disponível em: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4613&langId=en>.

Comissão Europeia, 2012, A Comissão Europeia propõe 40% de mulheres nos conselhos de administração, Disponível em: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_pt.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_pt.htm), 14 de Novembro.

Comissão Europeia, 2012, Women in economic decision-making in the EU: Progress report. A Europe 2020 initiative, Disponível em: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf).

Conroy, S., & Emerson, T. 2004. Business ethics and religion: Religiosity as a predictor of ethical awareness among students. *Journal of Business Ethics*, 50 (4): 383-396.

Curtis, M., Conover, T., & Chui, L. 2012. A Cross-Cultural Study of the Influence of Country of Origin, Justice, Power Distance, and Gender on Ethical Decision Making. *Journal of International Accounting Research*, 11 (1): 5-34.

Daily, C. 1995. An Empirical Examination of the Relationship Between CEOs and Directors. *The Journal of Business Strategies* 12 (1): 60-68.

Daily, C., Certo, S., & Dalton, D. 1999. A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 20 (1): 93-99.

Daily, C., & Dalton, D. 2003. Women in the boardroom: A business imperative. *The Journal of Business Strategy*, 24 (5): 8-9.

Dimension Data Matrix: <http://geert-hofstede.com/countries.html>, 30 de Agosto de 2013.

Doupnik, T. 2008. Influence of Culture on Earnings Management: A Note. *A Journal of Accounting, Finance and Business Studies*, 44 (3): 317-340.

Erhardt, N., Werbel, J., & Shrader, C. 2003. Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11 (2): 102-111.

Farrell, K., & Hersch, P. 2005. Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11 (2): 85-106.



A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

- Fleury, M. 2007. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords.) **Cultura e Poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Ford, R., & Richardson, W. 1994. Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13: 205-221.
- Gul, F., Srinidhi, B., & Ng, A. 2011. Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51 (3): 314-338.
- Han, S., Kang, T., Salter, S., & Yoo, Y. 2010. A cross-country study on the effects of national culture on earnings management. *Journal of International Business Studies*, 41: 123-141.
- Haskins, M., Ferris, K., & Selling, T. 2000. *International Financial Reporting and Analysis*. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Hillman, A., Cannella, A., & Paetzold, R. 2000. The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaption of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37: 235-255.
- Hillman, A., Cannella, A., & Harris, I. 2002. Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ? *Journal of Management*, 28: 747-763.
- Hoffman, R., & Maier, F. 1961. Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62: 401-407.
- Hofstede, G. 1980. **Cultures' consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. 1991. *Culture and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 1994. *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2<sup>nd</sup> Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., & Minkov, M. 2010. *Culture and Organizations: Software of the mind*. 3<sup>rd</sup> Edition, New York: McGraw-Hill Professional.
- Houston, M., & Eckhardt, G. 2001. Culture's consequences on consumer behaviour toward food in Asia. *Asian Journal of Marketing*, 8 (2): 33-54.
- Huse, M., & Solberg, A. 2006. Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21 (2): 113-130.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

- Huse, M., Nielsen, S., & Hagen, I. 2009. Women and employee elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89 (4): 581-597.
- Hyland, M., & Marcellino, P. 2002. Examining gender on corporate boards: a regional study. *Corporate Governance*, 2 (4): 24-31.
- Jackson, S. 1992. Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in strategic management*, 8: 345-382.
- Jackson, S., May, K., & Whitney, K. 1995. Understanding the dynamics of diversity in decision making teams. *Team effectiveness and decision making in organizations*: 204-261.
- Jornal Público, 2012, UE quer quota mínima de 40% de mulheres nas administrações de grandes empresas, <http://economia.publico.pt/Noticia/ue-quer-quota-minima-de-40-de-mulheres-nas-administracoes-de-grandes-empresas>, 4 de Setembro.
- Kahn, E. 2002. Defining a Diversity Initiative. *Journal of Business Ethics*, 50: 177-186.
- Kang, H., Cheng, M., & Gray, S. 2007. Corporate Governance and Board Composition: Diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (2): 194-207.
- Kim, B., Burns, M., & Prescott, J. 2009. The strategic role of the board: The impact of board structure on top management team strategic action capability. *Corporate Governance: An International Review*, 17: 728-743.
- Kravitz, D. 2003. More women in the workplace: Is there a payoff in firm performance? *Academy of Management Executive*, 17 (3): 148-149.
- Kulich, C., Trojanowski, G., Ryan, K., Haslam, A., & Renneboog, R. 2011. Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration. *Strategic Management Journal*, 32: 301-321.
- Lara, J., Osma, B., & Mora, A. 2012. *Gender diversity, discrimination and the monitoring role of female directors over accruals quality*. Working Paper, Universidad Carlos III de Madrid.
- Linton, R. 1945. *The Cultural Background of Personality*. Appleton, New York.
- Longenecker, J., McKinney, A., & Moore, C. 2004. Religious intensity, evangelical Christianity, and business ethics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 55 (4): 373-386.
- Major, M., & Vieira, R. 2009. Paradigmas Teóricos da Investigação em Contabilidade. In M. Major & R. Vieira (Coord.), *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*: 9-34. Lisboa: Escolar Editora.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

- Martins, L., & Parsons, C. 2007. Effects of Gender Diversity Management on Perceptions of Organizational Attractiveness: The Role of Individual Differences in Attitudes and Beliefs. **Journal of Applied Psychology**, 92(3): 865–875.
- Mateos de Cabo, R., Gimeno, R., & Nieto, M. 2012. Gender diversity on European banks' boards of directors. **Journal of Business Ethics**, 109 (2): 145-162.
- Mathisen, G., Ogaard, T., & Marnburg, E. 2012. Women in the Boardroom: How Do Female Directors of Corporate Boards Perceive Boardroom Dynamics? **Journal of Business Ethics**, August.
- Maznevski, M. 1994. Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members. **Human Relations**, 47: 531-552.
- McCabe, C., Ingram, R., & Dato-on, M. 2006. The Business Ethics and Gender. **Journal of Business Ethics**, 64: 101-116.
- McKinsey&Company, 2007, Women matter, gender diversity, a corporate performance driver, [http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey\\_2007\\_gender\\_matters.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf).
- McLeod, L., & Lobel, A. 1992. The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. **Academy of Management Best Paper Proceedings**, 227-231.
- Milliken, F., & Martins, L. 1996. Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. **Academy of Management Review**, 21 (2): 402-433.
- Mintzberg, H. 2000. View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management. **Academy of Management Executive**, 14 (3): 31-42.
- Morrison, M., & Glinow, A. 1990. Women and minorities in management. **American Psychologist**, 45: 8-200.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. 2007. Do women shy away from competition? Do men compete too much? **The Quarterly Journal of Economics**, 122 (3): 1067-1101.
- Ole-Kristian Hope., & Joseph, L. 2003. Firm-level Disclosures and the Relative Roles of Culture and Legal Origin. **Journal of International Financial Management and Accounting**, 14: 3.
- Paschini, S. 2006. Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio. **A contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio**. Rio de Janeiro: Quality Mark.
- Poole, S., M 2001. Women No won 36% of Georgia Corporate Boards. **The Atlanta Journal Constitution**, 29 (6).
- Robinson, G., & Dechant, K. 1997. Building a Business Case for Diversity. **Academy of Management Executive**, 11(3): 21–31.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

- Rose, C. 2007. Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (2): 404-413.
- Rosener, J. 1990. Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (6): 119-125.
- Ruigrok, W., Peck, S., & Tacheva, S. 2007. Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (4): 546-557.
- Singh, V., & Vinnicombe, S. 2004. Why so Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 12: 479-488.
- Smircich, L. 1985. Is the concepts of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves? In: Frost et al. (eds). *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. 2006. Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (7): 569-593.
- Soares, A., Farhangmehr, M., & Shoham, A. 2006. Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60 (2007): 277-284.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. 2009. Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17: 320-337.
- Thurow, L. 1969. *Poverty and Discrimination*. London: Brookings Institute.
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. 2011. Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102 (2): 299-317.
- Tsui, A., Egan, T., & O'Reilly, C. 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
- Van der Walt, N., Ingley, C., & Diack, G. 2002. Corporate Governance: Implications of Ownership, Performance Requirements and Strategy. *Journal of Change Management*, 2(4), 319-333.
- Van der Walt, N., & Ingley, C. 2003. Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11 (3): 218-234.
- Watson, E., Kumar, K., & Michaelsen, K. 1993. Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36: 590-602.
- Williams, K., & O'Reilly, C. 1998. *The complexity of diversity: A review of forty years of research*. *Research on managing in groups and teams*, vol. 20: 77-140. Greenwich, CT: Jai press.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS  
ADMINISTRATIVOS NAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS

Zelechowski, D., & Bilimoria, D. 2004. Characteristics of women and men corporate inside directors in the US. *Corporate Governance: An International Review*, 12 (3): 337-342.