



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Susana Lopes Pinto

A INFLUÊNCIA DA DIVERSIDADE DE GÉNERO
DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E DO
CONTEXTO INSTITUCIONAL E CULTURAL NA
INOVAÇÃO DAS EMPRESAS

ANÁLISE MULTINACIONAL DE EMPRESAS COTADAS
NOS PAÍSES DE ATUAÇÃO DA CONSTRUCTEL

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Finanças, com
especialização em Contabilidade e Fiscalidade, orientado pela Professora
Doutora Liliana Marques Pimentel e apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra.

setembro de 2022



Susana Lopes Pinto

**A influência da Diversidade de Género dos
Conselhos de Administração e do Contexto
Institucional e Cultural na Inovação das Empresas**
Análise multinacional de empresas cotadas nos países de atuação da
Constructel

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Finanças, apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Entidade de Acolhimento: Grupo Visabeira

Orientador Académico: Prof.^a Dra. Liliana Marques Pimentel

Supervisor Profissional: Dr. Daniel Martins Pereira

Coimbra, setembro de 2022

DEDICATÓRIA

Em memória da minha avó Aurora

AGRADECIMENTOS

O presente Relatório de Estágio marca o fim de mais uma etapa do meu percurso académico, o mestrado em Contabilidade e Finanças. Desta forma, não poderia deixar de expressar o meu agradecimento para com aqueles que sempre me acompanharam e apoiaram durante todo este percurso e que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

À Professora Doutora Liliana Pimentel, que desde o primeiro momento se demonstrou sempre disponível e pronta ajudar, agradeço por todo o apoio, dedicação, prontidão e simpatia que tanto a caracterizam.

Ao Doutor Daniel Martins, agradeço pela oportunidade, por toda a disponibilidade e compreensão, bem como, pela responsabilidade e confiança em mim depositadas.

Às minhas colegas de equipa, Juliana Figueiredo, Andreia Veigas, Cíntia Silva, Méliça Amaral, Mariana Pais e Márcia Pereira, que desde cedo procuraram a minha integração, agradeço por toda a disponibilidade, paciência, ensinamento, cooperação e boa disposição.

Aos meus colegas e amigos de mestrado, em especial à Ana Ramos e ao Ricardo Joaquim, agradeço pelo companheirismo, por todas as chamadas e mensagens trocadas, pela constante partilha de ideias, conhecimento, esperança e motivação.

Aos meus amigos, aos de sempre e aos que fui colecionando pelo caminho, em particular, aos do Touro e à família T, por estarem sempre presentes, por todo o apoio, compreensão e paciência, agradeço por tornarem cada momento partilhado um momento único.

Aos meus pais, agradeço por todo o esforço que fazem para me dar o melhor que conseguem, por todos os valores que me transmitem, por me mostrarem que tudo é possível mesmo que nem sempre seja fácil, por me ensinarem a lutar pelo que acredito e mostrar que se estive cá, estive por mim.

Aos meus irmãos, por estarem perto ainda que muitas das vezes longe, agradeço pelo constante apoio e incentivo na procura pelo melhor para mim e para o meu futuro, mesmo não tendo disposto das mesmas oportunidades.

Ao meu namorado, companheiro de todas as horas, por partilhar comigo todos os momentos, por toda a dedicação e apoio incondicional, agradeço por nunca me permitir desanimar, por sempre acreditar nas minhas capacidades e se demonstrar orgulhoso a cada conquista minha.

E, por último, à cidade dos estudantes, obrigada Coimbra.

When you know where you come from
You know where you're going
Just because you're a child of your time

Scorpions

RESUMO

O presente relatório foi realizado no âmbito de Estágio Curricular, no Departamento de Contabilidade do Grupo Visabeira, particularmente, na equipa de Contabilidade Internacional responsável por todas as empresas da Constructel. Neste foram realizadas diversas tarefas nas áreas de Contabilidade e Fiscalidade, desde atividades relacionadas com a receção de documentos até ao envio das declarações fiscais.

A Constructel é parte integrante da *sub-holding* de maior dimensão do Grupo Visabeira, uma das grandes responsáveis pela contínua expansão e competitividade internacional. Considerando a inovação como um fator determinante para a competitividade das empresas, sobre a qual tem existido evidências inconclusivas acerca dos fatores que a influenciam, tais como a diversidade de género dos Conselhos de Administração, o objetivo deste estudo é analisar qual o impacto da presença feminina nos Conselhos na inovação das empresas, atendendo aos contextos institucionais e culturais dos países de atuação da Constructel.

Com recurso a uma análise multiteórica analisou-se um conjunto de dados em painel de 826 empresas cotadas nos 10 países de atuação da Constructel, abrangendo um período de análise de doze anos (2010-2021).

Os resultados obtidos da regressão do modelo, empregando o método de efeitos aleatórios, denotam uma associação negativa e significativa entre a diversidade de género do Conselho de Administração e a inovação empresarial. Por outro lado, apurou-se uma relação quer do contexto institucional, quer do contexto cultural com a inovação das empresas, sendo de destacar a relação positiva e significativa com o índice de proteção ao investidor, o que veio corroborar as evidências de que países com um ambiente institucional forte experimentam maiores níveis de inovação empresarial (Kayalvizhi & Thenmozhi, 2018) e a relação negativa e significativa com a dimensão cultural de Masculinidade o que, contrariamente ao primeiro resultado referido, apoia a presença de características femininas em prole de maiores níveis de inovação, o que sugere que a percentagem de mulheres nos Conselhos de Administração continua a ser reduzida para permitir às empresas tirar partido das vantagens da diversidade de género, quando comparada com a sua presença na sociedade em geral.

Palavras-Chave: Diversidade de Género; Conselhos de Administração; Cultura Nacional; Contexto Institucional; Inovação Empresarial.

ABSTRACT

This report was carried out as part of my Curricular Internship in the Accounting Department of the Visabeira Group, particularly in the International Accounting team responsible for all the Constructel companies. Several tasks were carried out in the areas of Accounting and Taxation, from activities related to the receipt of documents to the sending of tax returns.

Constructel is an integral part of the Visabeira Group's largest sub-holding company, one of the major players responsible for its continued expansion and international competitiveness. Considering innovation as a determining factor for the competitiveness of companies, on which there has been inconclusive evidence about the factors that influence it, such as gender diversity on the Boards of Directors, the aim of this study is to analyze what is the impact of the presence of women on the Boards of Directors on the innovation of companies, given the institutional and cultural contexts of the countries in which Constructel operates.

Using a multi-theoretical analysis, a panel data set of 826 listed companies in the 10 countries where Constructel operates was analyzed, covering an analysis period of twelve years (2010-2021).

The results obtained from the regression model, employing the random effects method, denote a negative and significant association between board gender diversity and business innovation. On the other hand, both institutional and cultural contexts were found to be related to corporate innovation, with a positive and significant relationship with the investor protection index, which corroborates the evidence that countries with a strong institutional environment experience higher levels of corporate innovation (Kayalvizhi & Thenmozhi, 2018) and the negative and significant relationship with the cultural dimension of Masculinity which, contrary to the first result mentioned, supports the presence of female characteristics in the offspring of higher levels of innovation, which suggests that the percentage of women on Boards is still low to allow companies to take advantage of the benefits of gender diversity compared to their presence in society in general.

Keywords: Gender Diversity; Boards of Directors; National Culture; Institutional Context; Corporate Innovation.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- AIMI - Adicional ao Imposto Municipal sobre os Imóveis
- AT- Autoridade Tributária
- CIRC - Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
- CIVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado
- EBITDA - Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
- EIGE - European Institute for Gender Equality
- ESG - Environmental, Social, and Corporate Governance
- FEUC - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
- ICAFI - International Conference in Accounting and Finance Innovation
- I&D – Investigação e Desenvolvimento
- IES - Informação Empresarial Simplificada
- IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
- IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado
- PIB - Produto Interno Bruto
- RITI - Regime do IVA nas Transações Intracomunitárias
- SAF-T – Standard Audit File for Tax Purposes
- SAP - Systems, Applications & Products
- SNC - Sistema de Normalização Contabilística
- TED - Transferência Eletrónica de Documentos
- UE - União Europeia
- WGI - Worldwide Governance Indicators

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Presença do Grupo Visabeira no Mundo.	7
Figura 2. Sub-holdings do Grupo Visabeira.	12
Figura 3. Diagnostico de Paineil: o teste de estatística F, o teste de Breusch-Pagan e o teste de Hausman	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Colaboradores do Grupo Visabeira (nº médio).	8
Gráfico 2. Evolução da percentagem de mulheres nos Conselhos de Administração das maiores empresas cotadas da União Europeia (2010-2021).	34
Gráfico 3. Percentagem de mulheres nos Conselhos de Administração nas maiores empresas cotadas da União Europeia (2021).	35

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Empresas da Sub-holding Visabeira Global.	13
Quadro 2. Empresas da Sub-holding Visabeira Indústria.	13
Quadro 3. Empresas da Sub-holding Visabeira Turismo, Imobiliário e Serviços.	14
Quadro 4. Análise SWOT do Grupo Visabeira	16
Quadro 5. Características comuns de culturas com baixo e alto PDI.	41
Quadro 6. Características comuns de culturas com baixo e alto UAI.	42
Quadro 7. Características comuns de culturas com baixo e alto IDV	42
Quadro 8. Características comuns de culturas com baixo e alto MAS.	43
Quadro 9. Características comuns de culturas com baixo e alto LTO	43
Quadro 10. Características comuns de culturas com baixo e alto ÍVR.	44
Quadro 11. Sinais previstos para as variáveis utilizadas no estudo.	55
Quadro 12. Hipóteses e explicação dos testes estatísticos	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Evolução dos colaboradores no Grupo Visabeira nos últimos anos.	11
Tabela 2. Composição da amostra por país	51
Tabela 3. Composição da amostra por sector	52
Tabela 4. Estatísticas descritivas	60
Tabela 5. Matriz de correlação de Pearson	64
Tabela 6. Resultados da regressão do modelo de efeitos aleatórios sobre a associação da presença feminina nos Conselhos de Administração, da cultura e do contexto institucional na Inovação Empresarial	65

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	ix
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I - ENTIDADE DE ACOLHIMENTO E ESTÁGIO CURRICULAR.....	5
1. ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	6
1.1. Grupo Visabeira	6
1.2. Missão, Visão, Valores e Compromissos.....	8
1.3. <i>Sub-holdings</i>	12
1.4. Constructel	15
1.5. Análise SWOT	16
2. O ESTÁGIO CURRICULAR	19
2.1. Atividades desenvolvidas.....	20
2.2. Análise crítica do Estágio Curricular	28
PARTE II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA	31
3.1. Concelhos de Administração.....	32
3.2. Diversidade de género nos Conselhos de Administração	32
3.3. Inovação	36
3.4. Abordagem teórica	37
3.5. Resultados Empíricos anteriores	44
3.6. Desenvolvimento de Hipóteses de Investigação	47
PARTE III – AMOSTRA E METODOLOGIA	49
4.1. Dados e Amostra	50
4.2. Modelo Empírico e Variáveis	52
4.3. Modelo de Regressão	56
PARTE IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	59
5.1. Estatística Descritiva	60

5.2. Matriz de Correlação	62
5.3. Discussão de Resultados	65
CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS.....	82

INTRODUÇÃO

O presente relatório resulta do trabalho desenvolvido no âmbito da modalidade de Estágio Curricular, durante 5 meses, no Departamento de Contabilidade do Grupo Visabeira, mais concretamente, na equipa de Contabilidade Internacional responsável pela contabilidade de todas as empresas da Constructel, quer nacionais, quer internacionais.

Com início no primeiro dia de fevereiro de 2022, o estágio visava a consolidação e aplicação dos conhecimentos adquiridos no âmbito académico e a aquisição da primeira experiência profissional, facilitando uma futura inserção no mundo do trabalho. Neste foram realizadas diversas tarefas nas áreas de Contabilidade e Fiscalidade, desde atividades relacionadas com receção de documentos até ao envio das declarações fiscais.

O Grupo Visabeira é uma *holding* multinacional que surgiu em 1980, em Viseu, na área das telecomunicações. Atualmente, atua em diversos setores como a energia, a tecnologia, a construção, a cerâmica e o turismo, encontra-se presente em dezasseis países e comercializa os seus produtos e serviços para mais de cento e vinte nações espalhadas pelo mundo. A Constructel é parte integrante da *sub-holding* de maior dimensão do Grupo Visabeira, a Visabeira Global, uma das grandes responsáveis pela contínua expansão internacional, nomeadamente, pelo crescimento nos mercados europeus.

Desde cedo, o grande objetivo do Grupo Visabeira é continuar a expandir-se cada vez mais no mercado internacional e a reforçar a sua posição tornando os seus negócios mais competitivos, de modo a enfrentar a concorrência nos diferentes setores em que atua. Para isto, para além da estratégia de aquisição de empresas já presentes no mercado, o grupo tem apostado na inovação como uma escolha estratégica para garantir a sua sobrevivência e sucesso.

Neste sentido, destacando a vertente internacional do Estágio e associando ao desejo de continuação de um trabalho já anteriormente iniciado¹, surge a motivação de analisar os fatores que influenciam a capacidade de inovação das empresas. A inovação é considerada um fator determinante quer para as empresas, quer para o crescimento e competitividade a nível nacional, sobre a qual a literatura tem apresentado evidências inconclusivas acerca dos

¹ No âmbito do Prémio de mérito “FEUC Exemplar 1º CICLO, desenvolvi, conjuntamente com a Prof.ª Dr.ª Liliana Pimentel, o artigo “The impact of gender diversity and national culture on corporate innovation: a multinational analysis of Iberian listed companies”, sendo este submetido e aceite a apresentação em conferência internacional (ICAFI 2021).

fatores que a influenciam, de entre os quais, se ressalta a diversidade de género nos Conselhos de Administração.

Ao longo do tempo, questões de diversidade de género e representação feminina nos Conselhos de Administração das empresas têm assumido um papel de grande importância e destaque na discussão entre formuladores de políticas e investigadores. Tal facto deve-se ao aumento da presença de mulheres no mercado de trabalho, mas sobretudo à sua representatividade nos Conselhos de Administração e nos cargos de liderança continuar a ser relativamente baixa quando comparada com a sua presença na população em geral e no mundo empresarial (Pimentel et al., 2020).

Nas últimas décadas, na União Europeia, realizaram-se progressos significativos no domínio de igualdade de género. A Comissão Europeia propôs aos países membros o desenvolvimento de iniciativas para aumentar o número de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas, com o objetivo de promover a igualdade de género nos processos de tomada de decisão. Apesar de se ter verificado, desde o segundo trimestre de 2002 um aumento gradual de cerca de 30% da participação feminina em cargos de gestão e das mulheres representarem, atualmente, quase metade de todas as pessoas empregadas na UE (46%), estas ainda permanecem sub-representadas entre os gestores (34%) na EuroStat. No terceiro trimestre de 2020, em 9,5 milhões de pessoas que ocupam cargos de gestão na UE, 6,2 milhões correspondem ao sexo masculino e 3,3 milhões ao sexo feminino (Comissão Europeia, 2021).

Contudo, são vários os estudos que comprovam ser vantajoso o envolvimento das mulheres para as empresas devido às sinergias trazidas pela diversidade de género (Singh et al., 2019), podendo estas ter um impacto significativo na capacidade de inovação das empresas (Griffin et al., 2019; Na & Shin, 2019).

Além do fator diversidade de género nos Conselhos de Administração suprarreferido, existem estudos que sugerem que a inovação corporativa é também influenciada pelo contexto institucional e pela cultura predominante de um país (Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Lin, 2009; Turró et al., 2014).

Por conseguinte, o presente relatório pretende contribuir para a compreensão de como a diversidade de género no conselho de administração, moderada pela cultura e ambiente institucional nacional, têm um impacto na inovação empresarial. Neste seguimento e considerando que as dimensões culturais de Hofstede foram largamente utilizadas em

estudos com o intuito de distinguir o carácter nacional dominante de um país, e menos em estudos que examinaram criticamente como isso se correlaciona com a diversidade de género no Conselho de Administração e com a inovação corporativa (Attah-Boakye et al., 2020; Pimentel & Pinto, 2021), este estudo estenderá o trabalho destes últimos, procurando demonstrar a influência da diversidade de género no Conselho de Administração nas atividades de inovação empresarial em outros países, nomeadamente europeus, começando pelos países de atuação da Constructel.

A análise será feita com base numa estrutura multiteórica que compreende a teoria dos escalões superiores, a teoria da dependência de recursos, a teoria institucional e a teoria cultural de Hofstede. O presente estudo procura assim, responder a duas questões principais:

1. A diversidade de género no Conselho de Administração influencia a inovação corporativa nas empresas cotadas dos países de atuação da Constructel?
2. Em que medida os fatores institucionais e culturais de cada país, como as normas nacionais, os valores culturais e a qualidade institucional a nível nacional, influenciam a inovação empresarial?

O Relatório de Estágio encontra-se, assim, organizado em quatro partes (I, II, III e IV). Numa **primeira secção**, é apresentada a entidade de acolhimento, a sua história, a sua missão, valores, visão e compromissos, as suas *sub-holdings*, a Constructel por constituir o grupo de empresas com as quais contactei em estágio e, por fim, uma análise SWOT do Grupo. O Estágio Curricular é, também, apresentado nesta secção, bem como os seus objetivos, as tarefas desenvolvidas e uma análise crítica do mesmo.

Por sua vez, na **segunda secção** é realizado um enquadramento, teórico e empírico, subjacente à relação entre a diversidade de género nos Conselhos de Administração e a inovação empresarial. Em primeiro lugar, são contextualizados os conceitos-chaves centrais ao tema deste relatório, como o conceito de Conselho de Administração, de diversidade de género e de inovação. Sendo, em seguida, discutidas as abordagens teóricas que poderão influenciar a diversidade de género nos Conselhos de Administração, a inovação das empresas ou regular a relação entre ambas, bem como, apresentados os principais resultados empíricos encontrados sobre o tema. E, por último, são formuladas e apresentadas as hipóteses a testar com base no enquadramento feito.

Na **terceira secção** é descrita toda a metodologia, incluindo a amostra, o modelo empírico e suas variáveis e o modelo de regressão utilizado. Por fim, na **quarta e última secção**, é

apresentada uma análise estatística, seguida de uma análise à multicolinearidade com recurso à matriz de correlação, sendo ainda, apresentados e discutidos os principais resultados obtidos do estudo.

PARTE I - ENTIDADE DE ACOLHIMENTO E ESTÁGIO
CURRICULAR

1. ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

1.1. Grupo Visabeira

Com mais de quatro décadas de história, o Grupo Visabeira, surgiu no ano de 1980, em Viseu, na esfera das telecomunicações oferecendo serviços de instalação, manutenção e gestão de infraestruturas de rede, inicialmente num plano regional. Durante a primeira década procurou expandir, continuamente, o seu parque de instalações por forma a garantir a cobertura de todo o território nacional, modelo que replicaria em todos os países em que viria a operar. Tal estratégia, permitiu-lhe estabelecer-se como um dos líderes de telecomunicações em Portugal, posição essa que tem vindo a consolidar ao longo dos anos.

Perante o crescimento exponencial dos seus negócios de telecomunicações e a consolidação do seu *core business*, ampliou a sua área de atuação através da criação de empresas que alavancaram as suas competências e capacidades, em segmentos que sustentavam o crescimento em áreas afins como as infraestruturas, a metalomecânica, os materiais e equipamentos e a mecânica-auto, entre outros.

Neste seguimento, a segunda década de existência do grupo é caracterizada pelo arranque da estratégia de internacionalização e pela consolidação de uma política de diversificação de atividades, nos variados setores da atividade económica. Numa primeira fase, começou por se expandir para países africanos, nomeadamente, Angola e Moçambique.

A terceira década marca a aposta firme na mundialização do Grupo e no seu crescimento com a conquista do mercado europeu. A criação da marca Constructel, em 2002, constituiu um marco importante, uma vez que, foi através desta que a Visabeira conquistou definitivamente uma posição transnacional, muito associada aos principais operadores europeus de telecomunicações e energia. A Constructel é, hoje, líder no sector de engenharia de redes de telecomunicações na França e, simultaneamente, considerada uma parceira de eleição junto dos principais operadores e fabricantes de tecnologia.

Por último, a quarta década constituiu a afirmação do crescimento, com rigor e competências solidificadas, reafirmando uma marca, dezenas de insígnias, centenas de empresas e milhares de produtos e serviços, que conquistaram a confiança dos vários mercados em que atua, nos quatro cantos do mundo com peso do mercado externo a passar de 37,2% em 2011, para os 76,5% em 2021. É também, nesta década, que a Visabeira viu a sua principal área, as telecomunicações e a eletricidade, a ganhar ainda maior preponderância com o forte crescimento da Constructel em toda a Europa.

Este aumento pode ser, ainda, explicado pela estratégia de negócio levada a cabo pelo Grupo nos últimos anos, que reside na aquisição de empresas que atuam na área das telecomunicações, eletricidade e gás nos diversos mercados estratégicos onde se encontra presente e em novos mercados, de modo a expandir cada vez mais a sua área de atuação.

O ano de 2021 fica marcado como um ano essencial para o Grupo Visabeira que, num cenário extremamente adverso, se afirmou definitivamente como um *player* mundial no domínio da oferta integrada de serviços de engenharia de redes. Este atingiu no exercício de 2021, um volume de negócios consolidado de 1.171 milhões de euros, que representa um crescimento de 22% face ao ano anterior, atingindo novo máximo histórico. No que respeita ao EBITDA, o Grupo atingiu os 183 milhões de euros, 18% de acréscimo face ao período homólogo.

Foi durante o mesmo exercício que o Grupo Visabeira, reforçando o crescimento nos seus mercados estratégicos e a expansão geográfica da sua atividade para novos mercados, através das suas diversas subsidiárias, adquiriu, em São Tomé e Príncipe, 51% do capital social da empresa Companhia Santomense de Telecomunicações, empresa que opera na área das telecomunicações; em Marrocos; 60% da participação da Escot Telecom, empresa que também opera na área das telecomunicações; em Portugal, 100% do capital social da EIP Serviços e 80% do capital social da Cunha Soares & Filhos, empresas que operam na área da Energia.



Figura 1. Presença do Grupo Visabeira no Mundo.

Fonte: <https://grupovisabeira.com/en/the-group#/our-presence-in-the-world>

Em tempos atuais, o Grupo cuja sede permanece em Viseu, conta com presença em dezasseis países, sendo os países com maior significância no volume de negócios consolidado do Grupo Visabeira: a França (43,1%), o Reino Unido (27,1%), a Bélgica (10,5%) e a Alemanha

(7,1%), e comercializa os seus produtos e serviços para mais de cento e vinte nações espalhadas pelos cinco continentes, conforme figura 1.

O Grupo cresce também em termos humanos, superando as 12.800 pessoas, que interiorizam no dia-a-dia a missão de embaixadores Visabeira em cada uma das suas variadas vertentes. Só no distrito de Viseu, emprega milhares de colaboradores, contribuindo fortemente para o desenvolvimento desta região (gráfico 1).



Gráfico 1. Colaboradores do Grupo Visabeira (nº médio).

Fonte: Relatório & Contas 2021

Contudo, o Grupo assume não querer ficar por aqui. O grande objetivo da Visabeira é, expandir-se cada vez mais no mercado internacional, principalmente para países em território europeu. Neste sentido, na mensagem presente no Relatório Anual do Grupo Visabeira de 2021, o Dr. Fernando Nunes, um dos fundadores do Grupo Visabeira, acionista maioritário e Presidente do Conselho de Administração, corrobora afirmando que a diversificação geográfica do Grupo e a sua expansão internacional, especialmente o crescimento nos mercados europeus, continua a ser um pilar da sua estratégia.

1.2. Missão, Visão, Valores e Compromissos

O Grupo Visabeira tem como **missão** oferecer aos parceiros e clientes soluções cada vez mais completas, de acordo com as necessidades dos mesmos e respondendo às suas expetativas, através de uma capacidade produtiva e operacional cada vez maior. Graças à transdisciplinaridade que define o grupo, oferece uma grande diversidade de bens, presta serviços nas mais diversas áreas e cria múltiplas oportunidades de negócio. Objetivando “Ser facilitador do dia-a-dia de milhares de pessoas, um pouco por todo o mundo”.

A sua **visão** consiste em ser um grupo económico de ampla expansão multinacional, procurar a liderança em todos os setores e mercados onde atua e marcar a diferença pelos conceitos inovadores e soluções integradas que criam valor para os clientes e acionistas.

Quanto aos **valores** que o definem: criatividade, inovação, competitividade, dinamismo e ambição, estes são transversais a todos os profissionais e às várias áreas da organização, mostrando-se decisivos para a evolução do Grupo e o seu contínuo sucesso.

O Grupo apresenta **compromissos** com a sociedade a diversos níveis:

i) Investigação e Desenvolvimento

Atualmente, a inovação constitui um fator de elevada importância estratégica assumindo, a par do empreendedorismo, da qualidade e da otimização de recursos, um dos principais pilares da competitividade das empresas. Por forma a reforçar a sua posição no mercado, a tornar os seus negócios mais competitivos e a enfrentar a concorrência nos diferentes setores em que atua, a Visabeira tem apostado cada vez mais na investigação, tanto interna como externa, assim como em equipamentos contemporâneo e específicos para cada unidade de negócio.

ii) Sistemas de informação

O Grupo utiliza a plataforma SAP desde 2011, ano no qual o investimento na mesma foi consolidado, concluindo os *rollouts* de implementação - nas áreas de compras, gestão de *stocks*, faturação, contabilísticas, vendas, financeira e recursos humanos, em todas as empresas do Grupo Visabeira. Desde então, a empresa continuou o desenvolvimento de novas funcionalidades da plataforma, com o objetivo de ter uma gestão mais eficiente na otimização de recursos, da informação e na utilização das melhores práticas na execução dos desenvolvimentos de negócio.

iii) Qualidade, Ambiente e Segurança

Desenvolvimento sustentável é aquele que obriga à satisfação das necessidades do presente sem comprometer as das gerações futuras.

Nas organizações, o conceito de desenvolvimento sustentável, é hoje, entendido na perspetiva de outros conceitos, tais como Sustentabilidade Empresarial, Responsabilidade Social Empresarial e Sistemas de Gestão, cujo foco, é a relação com os *stakeholders*. A sustentabilidade de uma organização assenta no equilíbrio entre o seu crescimento económico e os seus deveres e responsabilidades ambientais e sociais. Neste sentido, no Grupo Visabeira, a gestão apoia-se num conjunto de procedimentos, normas e práticas, capazes de utilizar os recursos naturais de maneira ambientalmente responsável, evitando impactos irreversíveis. Esta nova conceção traz uma preocupação com a utilização de

tecnologias limpas, a minimização do desperdício e a gestão sustentável dos recursos naturais.

No que respeita à Segurança e Saúde no trabalho, integrada na dimensão social da sustentabilidade, o desenvolvimento e a certificação dos principais Sistemas de Gestão das empresas, em conjunto com as diversas ações de prevenção da sinistralidade e com a contínua aposta na formação dos colaboradores, possibilitou uma otimização das condições de trabalho e do desempenho profissional, melhorando de forma sustentada os índices nestas áreas. Em sùmula, a qualidade e excelência nos produtos/serviços e nas organizações é suportada na melhoria contínua dos Sistemas Integrados de Gestão (Qualidade, Ambiente e Segurança).

iv) Pessoas

Num ambiente de crescente globalização dos mercados e externalização das atividades produtivas, associadas a um elevado grau de especialização e de crescente importância do nível de serviço ao cliente, é necessário dotar as empresas de ferramentas que permitam aumentar a competitividade das suas organizações.

Neste sentido, durante os seus 40 anos de atividade, o Grupo Visabeira não descurou do investimento nas suas características identitárias de multiactividades e pluricontinental, privilegiando a capacitação das pessoas e a sua orientação para promoção de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos, alinhando as expectativas profissionais e pessoais dos seus colaboradores, com a sua estratégia de melhoria contínua da produtividade e qualidade do serviço ou produto.

Apresenta-se, assim, como um empregador de referência reconhecido pela sua capacidade de formação, bem como pela gestão de carreiras que promove oportunidades multisetoriais, quer a nível nacional quer a nível internacional, constituindo um dos principais parceiros de instituições de ensino, escolas técnico-profissionais, universidades e todas as organizações académicas com quem articula e maximiza a promoção das melhores condições de êxito para os jovens recém-formados.

Em termos históricos, o número médio de colaboradores em 2021 cresceu 2,7%, num ano em que o volume de negócios cresceu 22%, num cenário de novas e adicionais exigências e dificuldades, que releva que esta evolução do quadro de pessoal, significativamente inferior ao crescimento do volume de negócios, é bem demonstrativa da capacidade, competência e motivação com que toda a equipa se empenhou na concretização de um extraordinário nível

de desempenho de toda a estrutura sempre com um foco assertivo nos objetivos. Esta atitude permitiu superar máximos históricos, na generalidade dos principais indicadores, e, ao mesmo tempo, dar resposta às solicitações do mercado neste difícil contexto.

Em 2021, o Grupo registou um crescimento de um total de pessoas de 12.343, em 31 de dezembro de 2020, para 12.707 a 31 de dezembro de 2021, o que representa um acréscimo de 2,9%. As três *sub-holdings* do Grupo, à mesma referência a 31 de dezembro, registaram um comportamento consentâneo com os seus níveis de atividade: a Global passou de 7.592 para 8.008, ou seja mais 5,5 %; a Indústria passou de 2.852 para 2899, representando um incremento de 1,6%; e a Turismo, Imobiliária e Serviços passou de 1.899 para 1.800, protagonizando um decréscimo de 5,2%, espelhando as dificuldades que este sector continuou a sentir. A tabela seguinte espelha a evolução destes dados, nos anos recentes, com segmentação por *sub-holding*:

Tabela 1. *Evolução dos colaboradores no Grupo Visabeira nos últimos anos.*

	2021	2020	2019	2018
Visabeira Global	8 008	7 592	7 051	6 517
Visabeira Indústria	2 899	2 852	2 813	2 654
Visabeira Turismo, Imobiliária e Serviços	1 800	1 899	2 250	2 156
Total	12 707	12 343	12 114	11 327

Fonte: Relatório & Contas 2021

v) **Responsabilidade Social**

Ao longo da sua existência, o Grupo Visabeira sempre concedeu especial atenção às preocupações sociais. Continuando, em 2021, a revelar particular sensibilidade para a Política de Responsabilidade Social em Portugal e em outras geografias, nomeadamente, Angola e Moçambique, dois países onde se posiciona há várias décadas.

Através de múltiplas iniciativas próprias ou em parceria com instituições externas, apoiando as ações por estas desencadeadas, assumiu como meta contribuir de forma positiva para o bem-estar social. Assim, a sua Política de Responsabilidade Social foi consubstanciada no apoio financeiro, logístico ou de outra natureza, em setores como sejam a saúde, a educação, a ação social, o desporto, a cultura e a formação, entre outros. Definindo, anualmente, um conjunto de ações e iniciativas que integra na sua Política de Responsabilidade Social, o Grupo Visabeira, com a sua atitude pró-ativa consegue uma intervenção em diversos grupos, desde as crianças aos mais idosos, não esquecendo as franjas mais débeis da sociedade.

1.3. Sub-holdings

O Grupo Visabeira é uma *holding* multinacional que até 2017, se encontrava organizada em cinco *sub-holdings*: Visabeira Global, Visabeira Turismo, Visabeira Indústria, Visabeira Participações e Visabeira Imobiliária. Contudo, desde 2018 três das cinco *sub-holdings* fundiram-se numa só.

Atualmente, o grupo dispõe as suas principais atividades em três *sub-holdings* segmentadas por áreas de negócio e, totalmente, focadas e especializadas por negócio: a Visabeira Global, a Visabeira Indústria e a Visabeira Turismo Imobiliária e Serviços. Este modelo organizacional agrega a experiência multisetorial e alavanca as competências específicas dos vários domínios criando sinergias que elevam o valor para os seus clientes. É esta a matriz que tem catapultado o sucesso num percurso de crescimento e melhoria contínua que é reconhecido pelo mercado e pelos principais *players* nas múltiplas atividades.



Figura 2. Sub-holdings do Grupo Visabeira.

Fonte: Relatório & Contas 2021

1.3.1. Visabeira Global

A Visabeira Global representa a maior *sub-holding* do Grupo Visabeira englobando múltiplas empresa repartidas pelas áreas das telecomunicações, das energias, das tecnologias e da construção (quadro 1). É, também, a *sub-holding* com maior quota de presença internacional, principalmente devido à expansão geográfica que tem vindo a garantir, assumindo o trajeto multinacional como sua marca identitária.

A Visabeira Global registou um volume de negócios de 983 milhões de euros e um EBITDA de 150 milhões de euros. Assim, mantém-se, tal como se tem verificado nos últimos anos, como a área de negócios com maior peso no Grupo Visabeira, representando 83,8% do volume de negócios e 82% do EBITDA. Face ao período homólogo, destaca-se nesta área o crescimento de 25% de volume de negócios e 16% de EBITDA, o que demonstra uma boa performance operacional nas atividades da Visabeira Global, nomeadamente as atividades

de serviços de engenharia de redes de telecomunicações, eletricidade e gás, tanto a nível nacional como internacional, assim como nas operações próprias de televisão por cabo, em Angola e Moçambique.

Setor	Empresas			
Telecomunicações	Viatel Comatel Tecnologias da Vida Real	Televisa PDT MJ Quinn	Gatel Constructel TVcabo Moçambique	TVcabo Angola Escotel
Energia	IEME SRL Hidroáfrica Vista Power	Constructel Energie Beiragás	Autoenergia Electrotec	Visaqua Visabeira
Tecnologia	Aeroprotecnik	Viatel		
Construção	Sogitel Edivisa	Martifer Amal	Vibeiras Visacasa	Visaconstro

Quadro 1. Empresas da *Sub-holding* Visabeira Global.
Fonte: Elaboração Própria

1.3.2. Visabeira Indústria

A Visabeira Indústria é a *sub-holding* com segunda maior dimensão, constituída por 11 empresas (quadro 2), agrega as competências do Grupo no sector industrial, englobando áreas como a cerâmica, a cristalaria, os biocombustíveis, os sistemas de recuperação de energia e o mobiliário de cozinha, entre outras. A otimização dos recursos de cada unidade fabril associada à capacidade de maximizar as sinergias dos diferentes segmentos, permite a esta *holding* ter um perfil identitário de inovação e competitividade que os mercados exigem às empresas e que potenciam a diferenciação.

No ano de 2021, a atividade do universo de negócios da Visabeira Indústria registou um volume de negócios consolidado de 153 milhões de euros, representando um aumento de 7% face a 2020, contribuindo com 13,1% para o volume de negócios consolidado do Grupo Visabeira. O EBITDA alcançou os 24,4 milhões de euros, resultando num acréscimo de 13% face a 2020.

Setor	Empresas		
Cerâmica e Cristalaria	Pedra da Ria Vista Alegre	Bordallo Pinheiro	Cerutil
Biocombustível	Álamo Ambitermo	Celmoque Granbeira	Pinewells
Cozinhas	Mob Cozinhas		
EPI	Armisepi		

Quadro 2. Empresas da *Sub-holding* Visabeira Indústria.
Fonte: Elaboração própria

1.3.3. Visabeira Turismo, Imobiliário e Serviços

A Visabeira Turismo, Imobiliária e Serviços (TIS) é a *sub-holding* que tem como primeiro desígnio articular diversas unidades nas áreas de turismo, imobiliária e serviços (quadro 3), integrando as competências distintas do Grupo em cada uma, otimizando recursos, garantindo uma gestão eficaz e focada em cada um daqueles setores de atividade e, simultaneamente, maximizando as sinergias e complementaridades resultantes da sua articulação.

No que respeita à Visabeira Turismo, esta detém uma vasta variedade de unidades de restauração, hotelaria, cultura, lazer, desporto e bem-estar, sendo uma referência não só nos mercados nacionais como também internacionais.

A Visabeira Imobiliário, por sua vez, dedica-se à conceção, construção, comercialização, mediação, manutenção e gestão de bens imóveis nomeadamente condomínios, empreendimentos, urbanizações, apartamentos e moradias.

Por outro lado, Visabeira Serviços oferece uma vasta gama de produtos, serviços e soluções ao nível de estudo e desenvolvimento de projetos, assim como de serviços especializados nos vários domínios empresariais, assistência e consultoria.

A Visabeira TIS registou um volume de negócios de 30 milhões de euros, o que representa cerca de 2,6% do volume de negócios total do Grupo. O EBITDA desta área fixou-se nos 9,7 milhões de euros em 2021 contra os 4,6 milhões de euros em 2020, um aumento de 112%. Este aumento é explicado pela abertura, ainda que com restrições, dos diversos hotéis e restaurantes.

Setor	Empresas		
Turismo	Palácio do Gelo Shopping	Montebelo hotéis e Resorts	
Imobiliária	Imovisa	Visabeirahouse	
Serviços	Visauto Serviços Compartilhados	Benetrónica Mercúrio	Autovisa

Quadro 3. Empresas da *Sub-holding* Visabeira Turismo, Imobiliário e Serviços

Fonte: Elaboração própria

1.4. Constructel

A Constructel, constituída em 2003, é detida na totalidade pelo Grupo Visabeira sendo parte integrante da *sub-holding* Visabeira Global. Atua nos setores das telecomunicações e da energia, possuindo um amplo *know-how* na conceção, implementação e construção de infraestruturas de redes.

As competências integradas da Constructel posicionam-na como líder de mercado e parceiro ideal para os operadores, tornando-a responsável por ser o pilar que permite a contínua ampliação da Visabeira Global nas várias geografias onde, além de Portugal, está inserida, nomeadamente em países como França, Bélgica, Itália, Alemanha, Suécia, Dinamarca, Espanha, Reino Unido e, mais recentemente, Estados Unidos da América.

Com o objetivo de continuar a reforçar a sua presença no mercado europeu, adquiriu no início de 2020 e 2021 diversas empresas. Na Alemanha, foi adquirida a empresa Franz Josef Braun (2020), empresa a operar no setor das telecomunicações naquele país há mais de 30 anos, aliando competências técnicas e humanas, tradição e conhecimento detalhado do *modus operandi* na Alemanha, o que permite à Constructel dar mais um passo estratégico na consolidação e posicionamento da empresa. Na Bélgica, foi adquirida a empresa OMV Natie (2020), empresa a operar no setor das telecomunicações daquele país há mais de 50 anos, sendo uma empresa altamente qualificada e também um parceiro de referência juntos dos principais operadores de telecomunicações do país. Em Espanha foi adquirida a Tensa (2020), empresa a operar no setor da energia no mercado espanhol há mais de 40 anos. Nos Estados Unidos da América foi adquirida a JF Edwards CC (2020), empresa a operar no setor norte-americano da energia há mais de 70 anos. Em Portugal, realçar-se a EIP Serviços (2021) e a Cunha Soares (2021), ambas do setor da energia, permitindo ao grupo alargar o seu foco nesta área.

O ano de 2021 fica indelévelmente marcado pela afirmação da Constructel no segmento da engenharia de redes de telecomunicações e energia, com um significativo crescimento do seu volume de atividade que atingiu os 851 milhões de euros, representando um crescimento de 28,4%. Foi um ano assinalado pela continuidade dos efeitos da pandemia e das consequentes medidas de política para salvaguardar a saúde pública, que continuaram a alterar e condicionar as atividades das empresas. Apesar disso, e tal como aconteceu em 2020, o setor das telecomunicações foi extremamente importante no contexto de serviço público, face às necessidades de distanciamento social.

Assim, todas as estruturas da Constructel demonstraram a capacidade de se adaptar às circunstâncias de modo a darem uma melhor resposta às necessidades da sociedade e fruto da dinâmica da sua atividade tiveram um importante papel em assegurar as condições essenciais ao dia a dia das pessoas.

1.5. Análise SWOT

A análise SWOT constitui uma ferramenta que permite às organizações utilizarem o conhecimento sobre o seu ambiente interno e externo para, em conformidade, formularem a sua estratégia (Tanya & David, 2015). Esta avalia os pontos fortes (*Strengths*) e os pontos fracos (*Weaknesses*) internos de uma organização, bem como, as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) externas à mesma.

Desta forma, a análise interna é utilizada para identificar recursos, capacidades, competências e vantagens competitivas da organização em relação aos seus concorrentes. Neste tipo de análise, os pontos fortes e fracos representam as vantagens e as desvantagens que se encontram sob o controlo da entidade. Por outro lado, a análise externa identifica as oportunidades e ameaças do mercado, observando o ambiente dos concorrentes, o ambiente da indústria e o ambiente em geral. Estes dizem respeito a fatores externos, do meio envolvente, que se encontram fora do controlo da organização.

Na tabela seguinte, é apresentada uma Análise SWOT do Grupo Visabeira:

Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
⇒ <i> Holding</i> multinacional e multissetorial	⇒ Elevada burocracia interna
⇒ Portefólio diversificado de serviços/produtos	⇒ Percurso complexo e demorado de fluíção da informação
⇒ Modelo organizacional	⇒ Elevada rotatividade do pessoal
⇒ <i> Know-how</i> , equipas multidisciplinares, coesas e competentes	⇒ Altos custos operacionais
⇒ Carteira de clientes e parceiros	
⇒ Estatuto de referência	
⇒ Capacidade de adaptação	
⇒ Aposta na inovação, na qualidade e sustentabilidade	
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
⇒ Novas aquisições	⇒ Pandemia COVID 19
⇒ Novos mercados	⇒ Legislações locais
⇒ Novos produtos/serviços	⇒ Concorrência
⇒ Avanços tecnológicos	⇒ Risco de taxa de juro e de câmbio
	⇒ Guerra entre Rússia e Ucrânia

Quadro 4. Análise SWOT do Grupo Visabeira

Fonte: Elaboração própria

Considerando a análise interna, destacam-se como **pontos fortes** o facto de o Grupo Visabeira constituir uma *holding* com elevada diversificação geográfica e de áreas de negócios, apresentando assim um vasto leque de serviços e produtos. Caracterizada pela aposta constante na inovação, na qualidade e sustentabilidade tem conquistado, ao longo dos seus 40 anos de experiência, uma posição de referência nos vários setores, nomeadamente no setor das telecomunicações e da energia.

Outra vantagem que se ressalta é o seu modelo organizacional por áreas de negócio, *sub-holdings*, que lhe permite o acesso a importantes sinergias resultantes da complementaridade de competências, *know-how*, recursos humanos e de serviços de cada empresa, criando uma maior flexibilidade e operacionalidade ao disponibilizar soluções integradas e à medida das necessidades específicas dos seus clientes e parceiros, assegurando a contínua otimização e maximização dos recursos disponíveis.

Importa, também, referir a sua capacidade de agilmente se adaptar às novas exigências trazidas pela pandemia de COVID 19. As suas operações de telecomunicações e de energia foram importantes, neste difícil contexto, na medida que conseguiram dar resposta ao mercado, garantindo a funcionalidade e desenvolvimento de estruturas essenciais à vida das pessoas e permitiram, ainda assim, alcançar um novo máximo histórico do volume de negócios e manter o rumo traçado na conquista de novos mercados e geografias.

No que concerne aos **pontos fracos**, sublinha-se a elevada burocracia interna no que respeita às validações. Todo o tipo de validação é iniciado com um caso suporte onde é exposta a situação e efetuada a solicitação, sendo numa fase posterior aprovado pelo responsável imediatamente acima. É, apenas, após esta aprovação que é dada continuidade à resolução do caso suporte podendo assim o processo ser mais demorado do que o desejado.

De modo semelhante, o percurso de fluidez da informação também pode ser considerado um ponto menos positivo na medida em que, apesar dos circuitos dos documentos serem considerados uma forma de controlo interno, estes possuem diversas fases e dependem de várias pessoas ao longo das mesmas, pelo que a sua obtenção pode ser mais lenta e complexa. Outros pontos fracos referem-se à elevada rotatividade do pessoal que pode gerar perda de produtividade e aos altos custos operacionais.

Remetendo para a análise externa, as **oportunidades** da empresa passam pela contínua expansão no mercado internacional, quer através de novas aquisições, quer através de novos produtos e serviços, usufruindo dos avanços tecnológicos que tem vindo acompanhar.

Por outro lado, dos aspetos negativos com potencial de comprometer empresa, as **ameaças**, denotam-se a continuação da pandemia COVID 19, que apesar de ter sido positivamente contornada pelo Grupo Visabeira, afetou várias frentes em que as participadas do grupo operavam condicionando as suas atividades, em especial, as do setor do turismo. Uma outra ameaça atípica, encontra-se na atual situação de Guerra entre a Rússia e a Ucrânia sobre a qual ainda não se consegue prever os seus efeitos.

Por fim, evidenciam-se a existência de empresas concorrentes nos vários setores; as legislações locais nos diferentes países em que o grupo atua e com as quais têm de estar em conformidade; o risco da taxa de juro que advém essencialmente dos empréstimos obtidos, uma vez que as aplicações financeiras são normalmente contratadas por prazos curtos e os empréstimos concedidos às suas participadas são na sua maioria remunerados a uma taxa fixa; e, por último, os riscos cambiais de transação e de transposição. A exposição ao risco de transação refere-se a alterações potenciais no valor de obrigações em aberto, devido a mudanças nas taxas de câmbio, entre a data de início e a data de liquidação, tendo expressão nos resultados do exercício. A exposição ao risco cambial de transposição resulta da conversão para a moeda nacional das demonstrações financeiras das suas subsidiárias, cujos ativos e passivos estão denominados em divisas diferentes da moeda de relato das contas consolidadas, o Euro.

2. O ESTÁGIO CURRICULAR

Detendo o objetivo de obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, optei pela modalidade de Estágio Curricular e, respetivo Relatório de Estágio, em alternativa à dissertação, por considerar uma opção mais adequada para consolidar e aplicar na prática os conhecimentos adquiridos ao longo de todo o percurso académico e, por outro, por oferecer experiência profissional que proporciona uma melhor adaptação às exigências do mercado laboral atual, facilitando assim, uma futura inserção no mundo do trabalho.

Na escolha da entidade de acolhimento, para além da sua área de atuação, foram tidos em conta critérios como a proximidade à residência tendo por isso a pesquisa de entidades ficado limitada à região do distrito de Viseu. Desta forma, a escolha recaiu no Grupo Visabeira por ser das poucas empresas na região de Viseu a possuir o serviço de contabilidade integrado na própria entidade, por ter uma grande diversidade de empresas com os mais variados modelos de negócios possibilitando uma aprendizagem mais completa da contabilidade e fiscalidade e por ser dos maiores grupos económicos a nível nacional e cada vez mais, também, a nível internacional.

Assim sendo, o estágio decorreu no Departamento de Contabilidade situado na sede do Grupo Visabeira (Palácio do Gelo Shopping - Viseu), mais precisamente, na equipa de Contabilidade Internacional responsável pela contabilidade de todas as empresas da Constructel, que se integra na *sub-holding* Visabeira Global.

Este teve início no primeiro dia de fevereiro de 2022 e terminou no dia trinta de junho de 2022, ou seja, uma duração de aproximadamente cinco meses (>720 horas). Em relação à frequência diária, foram efetuadas oito horas por dia (das 9h às 12h30 e das 14h às 18h30) sob a supervisão do diretor de contabilidade do Grupo Constructel, Dr. Daniel Martins Pereira.

Como referido, o estágio visava a consolidação e aplicação dos conhecimentos adquiridos até então e a aquisição da primeira experiência profissional prevendo, no seu plano, atividades em áreas-chave de Contabilidade e Fiscalidade. Estas foram definidas pela empresa em parceria com a FEUC, compreendendo desde atividades relacionadas com receção de documentos até ao envio das declarações fiscais.

As tarefas desenvolvidas eram atribuídas consoante as necessidades da equipa, maioritariamente pelo supervisor do estágio e, sempre que realizadas pela primeira vez, eram acompanhadas por elementos especializados da mesma. Para uma melhor compreensão das

experiências vivenciadas, serão apresentadas as atividades desenvolvidas ao longo estágio no ponto seguinte.

2.1. Atividades desenvolvidas

Numa fase inicial, foi desenvolvida uma visita guiada às instalações da sede do Grupo Visabeira, oferecendo especial atenção ao departamento de contabilidade. Para o efeito, foi efetuada uma breve apresentação da equipa de trabalho ligada diretamente ao serviço da contabilidade da Constructel na qual me integraria durante o período de estágio e, ainda, uma explicação do funcionamento e regras de comunicação da empresa.

Por forma a reunir todas as condições à realização das diversas tarefas propostas, foram-me disponibilizados um portátil e um monitor, bem como, todas credenciais de acesso às diferentes plataformas, portais e conteúdos informáticos relevantes à realização do estágio.

Foi ao longo deste, que foram desenvolvidas e acompanhadas diversas tarefas, quer a nível de entidades nacionais, quer a nível de entidades internacionais, que para sua melhor contextualização serão enumeradas e brevemente descritas em seguida.

2.1.1. Receção, Organização, Classificação e Arquivo de Documentos Contabilísticos

Perante um grupo de grande dimensão, como o Grupo Visabeira, um dos maiores procedimentos de controlo interno é o possuir as suas tarefas segregadas. Desta forma, este tipo de tarefa não era realizado diretamente pela minha equipa de trabalho, mas foi um processo o qual tive oportunidade de acompanhar e de conhecer.

A receção dos documentos na Visabeira é tratada de várias formas em função das diferentes empresas, esta pode ser feita diretamente na sede do Grupo, nas várias agências que dispõem ao longo do país ou através de alguns colaboradores.

De qualquer uma das formas, os documentos são todos centralizados na sede, onde a equipa administrativa faz a separação dos vários documentos: faturas, notas de crédito, notas de débito, extratos bancários e documentos de suporte a operações bancárias, recibos, informação proveniente da Administração Tributária e outros organismos estatais, etc. Estes são digitalizados e colocados em circuitos, sendo as faturas, notas de crédito e débito colocadas no TED para posterior classificação, os extratos e documentos de suporte a operações bancárias são colocadas na correspondência organizacional, os recibos são

levados diretamente ao arquivo e os documentos da AT e outros organismos estatais são endereçados à contabilidade para tratamento.

A classificação é feita digitalmente em TED onde-se atribui a cada fatura, nota de crédito e nota de débito um número de referência interna chamada “etiqueta”. Este número vai acompanhar o documento até à sua destruição. Para além da etiqueta, o TED vai classificar cada documento com os seguintes dados: tipo de documento, data de documento, referência externa (por exemplo, o número da fatura), a entidade fornecedora, moeda do documento e valor.

Numa fase posterior, associa-se ao documento o respetivo pedido de compra que já foi, previamente, associado a uma conta de custo do plano de contas e a códigos de IVA que correspondem a diversas taxas de imposto.

Por fim, após inserção dos documentos nos vários circuitos informáticos, o arquivo encontra-se em formato digital no Gestão Documental. Este constitui um portal criado pelo Grupo Visabeira onde se encontram todas as faturas, notas de crédito e de débito e despesas de fundo de manuseio do Grupo, permitindo um acesso rápido de todos os colaboradores aos documentos sem que se saia do local de trabalho. O arquivo, também, existe em formato físico, de modo a cumprir o Código do IVA, artigo 52º, que refere que todos os documentos devem ser arquivados e conservados em boa ordem, durante 10 anos.

Neste arquivo, os documentos que integram o TED são arquivados por ordem de etiqueta, os documentos bancários têm um arquivo independente ordenado por data, e por sua vez, os documentos da AT e outras organizações estatais são arquivados no dossier fiscal da empresa.

2.1.2. Registo dos documentos contabilísticos

Após a etapa de organização e classificação dos documentos procede-se ao lançamento dos mesmos recorrendo ao programa informático SAP. O Grupo Visabeira utiliza o SAP, líder a nível mundial em aplicações empresariais, integrando todas as suas empresas nele, constituindo no fundo um só programa para todas as empresas, facilitando assim o controlo destas a partir da sede.

A referida segregação de funções é também aqui denotada, após a fase da organização e classificação dos documentos, estes continuam o circuito e são distribuídos pelos vários

lançadores. Cada lançador é responsável pelos documentos que chegam à sua caixa de entrada.

Desde cedo, participei na tarefa de registo, particularmente, na integração da EIP Serviços, recente aquisição no setor de energia em Portugal e na replicação da empresa inglesa, a MJ Quinn do setor das telecomunicações.

Sublinha-se que o programa SAP encontra-se dividido em diversos módulos, sendo Financial Accounting o módulo ao qual me foi dado acesso e com o qual trabalhei ao longo de todo o estágio. Dentro do módulo referido temos inúmeras transações que nos permitem consultar contas de razão, de fornecedores, de clientes, de imobilizado, consultar listas de detalhe dos mesmos, efetuar lançamentos, compensações e estornos, retirar balancetes e diferentes tipos de mapas, entre outras funcionalidades.

Para realizar os lançamentos contabilísticos era utilizada a transação F-02, no caso da EIP Serviços e a FB-41, no caso da MJ Quinn, devido a esta última permitir lançamentos em contas de impostos sem inserir um código de imposto, uma vez que, como será referido a seguir estamos perante uma empresa de replicação.

Ambas as transações iniciam com a identificação da data do documento e do lançamento em que se pretende efetuar o registo, bem como, da empresa e da moeda em que será registado o mesmo. O registo continua inserindo-se as contas a debitar e a creditar, tendo em consideração o plano de contas do SNC, o valor a débito e a crédito, devendo estes dois ser iguais e as respetivas chaves de lançamento e código de IVA, se aplicável. É também necessário ter em consideração, o código do IVA a aplicar, visto que a taxa aplicável é variável, segundo o artigo 18º do CIVA, e que existem operações isentas deste imposto, como regulamentado no artigo 9º do mesmo diploma.

Por fim, clica-se no ícone de “salvar” para que o registo fique contabilizado no sistema. A cada lançamento efetuado é emitido um número de documento ao qual fica associado o usuário responsável pelo seu registo.

2.1.3. Confronto da MJ Quinn

Esta constituiu uma das principais tarefas desenvolvidas no estágio, que me permitiu o contacto com a área contabilística de empresas inglesas do setor das telecomunicações pertencentes ao grupo, nomeadamente, a MJ Quinn.

A MJ Quinn constitui uma empresa de replicação, ou seja, a contabilidade oficial e todas as implicações fiscais são efetuadas no país onde se encontram as instalações de modo a facilitar o cumprimento de normas locais, neste caso do Reino Unido. Porém, no contexto do Grupo Visabeira, ela é totalmente replicada e integrada em sistema SAP.

O confronto consiste em, mensalmente, fazer um encontro entre os movimentos oficiais e os já replicados, recorrendo ao Excel e utilizando tabelas dinâmicas para fazer a comparação entre os lançamentos das diferentes contas. Esta era uma tarefa que, além de desafiadora, requeria muito tempo devido ao elevado número de movimentos mensais da MJ Quinn, sendo necessário realizar a comparação conta a conta e, em algumas situações, dia a dia.

No entanto, esta tarefa era necessária para garantir a fiel replicação de todos os movimentos oficiais e importante por através da mesma conseguia-se detetar e, posteriormente, questionar a equipa local sobre erros encontrados como, por exemplo, a duplicação indevida de documentos.

Uma vantagem do sistema de circuitos que o Grupo Visabeira utiliza para os vários documentos é o facto de o mesmo documento não poder ser admitido mais que uma vez, impedindo situações de duplicação de documentos. Por outro lado, também possui o inconveniente de apenas aceitar ficheiros em PDF, assim, muita das divergências encontradas devia-se ao formato do documento não permitir a sua integração em circuito e, conseqüentemente, a sua contabilização.

2.1.4. Eliminados da MJ Quinn

Associada à tarefa anterior e de modo a diminuir, numa fase posterior, a existência de divergências no confronto mensal, fui responsável semanalmente por conferir a existência de documentos em formato diferente do aceite. A tarefa residia em converter todos os ficheiros em formatos Word, JPEG, ou outros, em PDF e inseri-los novamente em circuito.

2.1.5. Declaração de IVA

Após os lançamentos de todos os documentos, outra tarefa acompanhada constituiu no apuramento do IVA e entrega da respetiva declaração. O apuramento é efetuado automaticamente pelo SAP, preenchendo parte da declaração periódica, desde que, no momento da contabilização, todos os campos tenham sido devidamente preenchidos, tendo

em consideração os códigos de IVA aplicáveis a cada lançamento. No entanto, antes de enviar a declaração periódica de IVA deve proceder-se à sua conferência de forma manual.

Esta conferência consiste em percorrer todos os documentos contabilísticos do período, respeitante ao apuramento do IVA (mensal ou trimestral) e, com recurso a uma folha de Excel, inscrever todos os valores do mesmo, separando-os segundo o seu desdobramento previsto no SNC. Esta é uma prática manual muito importante, uma vez que possibilita conferir se o apuramento do IVA está correto, ou se existem correções a realizar.

Salienta-se ainda, o facto de o programa SAP permitir, primeiramente, executar o apuramento em modo de teste, ou seja, sem que seja uma versão definitiva. Após o preenchimento dos campos pretendidos da declaração periódica do IVA valida-se e procede-se à submissão e envio da mesma.

2.1.6. Declaração Recapitulativa do IVA

No último mês de estágio assisti à entrega e submissão da declaração de Recapitulativa do IVA. A Declaração Recapitulativa do IVA consiste num documento de entrega obrigatória à Autoridade Tributária (AT), por parte de sujeitos passivos de IVA que efetuarem transmissões intracomunitárias de bens, de acordo com o art.º 23º do RITI e/ou prestações de serviços a sujeitos passivos com sede noutro estado membro (art.º 6 do CIVA).

É um documento considerado fundamental na luta contra a fraude fiscal ligada às operações intracomunitárias, dado que permite o cruzamento de informação no sentido de garantir que o imposto é efetivamente cobrado no Estado Membro de destino.

Para preencher a declaração, acedeu-se ao Portal das Finanças, seguiram-se os passos Empresas > Cidadãos > Entregar > IVA > Declaração Recapitulativa, em seguida em modo offline procedeu-se ao preenchimento da declaração, após validação e correção dos erros, foi submetida novamente no Portal.

2.1.7. Declaração do Modelo 22 do IRC

Durante o estágio tive, também, a possibilidade de auxiliar na entrega da Declaração do Modelo 22 do IRC. Segundo o artigo 117º, n.º 1, alínea b) do CIRC “Os sujeitos passivos de IRC (...) são obrigados a apresentar (...) declaração periódica de rendimentos”, devendo esta ser enviada, anualmente, por transmissão eletrónica de dados, até ao último dia do mês

de maio (art.º 120, n.º 1 do CIRC). Excluem-se desta obrigação, as entidades isentas ao abrigo do artigo 9º e as entidades que apenas auferiram rendimentos não sujeitos a IRC (art.º 117, n.º 6 do CIRC) e, ainda, segundo o n.º 8 do mesmo artigo “as entidades não residentes sem estabelecimento estável em território português e que neste território apenas auferiram rendimentos isentos ou sujeitos a retenção na fonte a título definitivo”.

De forma semelhante ao preenchimento da declaração de IVA este pode ser feito, diretamente, através do Portal das Finanças ou em modo offline. Além da declaração principal, folha de rosto e todos os seus quadros 01 ao 14, o Modelo 22 é também composto pelos anexos A, B, C, D, E, F e G, bem como, pelo anexo Adicional ao Imposto Municipal sobre os Imóveis (AIMI).

O preenchimento da declaração é feito com recurso à informação constante em SAP, nomeadamente, através do balancete e de alguns mapas fiscais, como os de depreciações e de mais e menos valias. Nos quadros 01, 02, 03, 04 e 05 é preenchida informação que, em termos gerais, coincide com o ano civil, o Código de Serviço das Finanças da sede ou do estabelecimento estável. São nestes onde é colocada a identificação e caracterização do sujeito passivo, se é residente ou não residente, se é uma micro, uma PME ou não PME e qual o regime de tributação dos rendimentos.

Por sua vez, os quadros 07, 08, 09 e 10 são utilizados para determinar o IRC a liquidar, e os quadros 11, 12, 13 e 14 constituem quadros complementares à informação inserida nos quadros anteriores e servirão para controlo de dados por parte da Autoridade Tributária. A primeira versão do modelo 22 do IRC é encaminhada aos auditores para validação, sendo numa fase posterior corrigida e submetida no Portal.

2.1.8. SAF-T

Qualquer empresa que realize transações comerciais é obrigada a comunicar a sua faturação mensal à Autoridade Tributária. Ao longo do estágio participei na comunicação desta faturação através do ficheiro SAF-T, este define-se como um ficheiro predefinido em linguagem XML e tem como objetivo reunir toda a informação fiscal e contabilística de uma empresa durante um determinado período de tempo.

Faturas, faturas simplificadas, faturas-recibo, notas de crédito e notas de débito são os documentos que integram o ficheiro SAF-T, cuja comunicação é feita através do portal das

finanças. Embora estes ficheiros tenham mais informação que a exigida, existe o compromisso por parte da AT de reter apenas os dados necessários.

2.1.9. Reconciliações Bancárias

Uma outra atividade que tive oportunidade de acompanhar foi a elaboração de reconciliações bancárias, que se traduzem na comparação entre os valores registados na contabilidade e os presentes nos extratos bancários. Este processo de controlo interno tem como objetivo verificar se as transações registadas na contabilidade correspondem às reais entradas, saídas e transações bancárias e, desta forma, detetar possíveis erros de tesouraria.

No final de cada mês, o saldo contabilístico deverá coincidir com o saldo bancário, tendo em atenção às transições que ficaram dependentes e em que pode existir um desfasamento temporal, como por exemplo a emissão de cheques e o respetivo pagamento. Em caso de divergências, estas são assinaladas para que o seu motivo seja verificado e para que, posteriormente, se proceda à sua correção.

2.1.10. Dossier fiscal

O Dossier fiscal, também conhecido por processo de documentação fiscal, é um dossier onde se encontram arquivados todos os documentos da administração da empresa referentes ao ano fiscal, demonstrando o cumprimento das obrigações fiscais e contabilísticas ao longo do ano.

Tive oportunidade de analisar alguns dossiers, nomeadamente, de empresas como a Viatel, Iutel e Constructel Visabeira, que eram constituídos por vários documentos como o Relatório e Contas auditado e assinado, o Relatório e Parecer do Fiscal Único, a Certificação Legal de Contas, o Balancete e alguns mapas fiscais de mais-valias e menos-valias, de depreciações e amortizações, entre outros.

2.1.11. Elaboração das Demonstrações Financeiras

Participei na elaboração de Relatórios e Contas de algumas empresas de menor dimensão, incluindo todos os anexos e quadros explicativos para eles necessários. Para o efeito foi-me fornecido acesso a um *TeamWork* onde se encontravam dados de anos anteriores, bem como, a versão atual do Excel pré-definido para o fim.

Neste Excel, através de ligações pré-definidas e permitindo o acesso à plataforma SAP, era possível retirar toda a informação necessária à elaboração das demonstrações financeiras e respectivas notas explicativas. Essa informação surgia resumida numa folha de Excel, intitulada de “Dados Tratados”, em que a primeira fase era a confirmação da existência de saldos contranatura ou até mesmo de denominações de contas diferentes das atuais que necessitavam de ser corrigidas.

Após as correções reunia-se todas as condições necessárias à elaboração das demonstrações financeiras: Balanço, Demonstração de Resultados, Demonstração de Fluxos de Caixa e Demonstração de alterações de Capital Próprio e, ainda, dos quadros explicativos às diferentes rubricas: caixa e equivalentes, clientes, fornecedores, estado e outros entes públicos, outras contas a pagar/receber, outros gastos/rendimentos, entre outros.

2.1.12. Preenchimento da IES

Ainda no âmbito do estágio, tive oportunidade de preencher a IES de algumas empresas. A IES consiste numa declaração que é entregue ao Estado até ao dia 15 de julho de cada ano, por via eletrónica e de forma totalmente desmaterializada de obrigações declarativas de natureza contabilística, fiscal e estatística, aplicável às sociedades e aos empresários em nome individual com contabilidade organizada.

Esta declaração é uma declaração de carácter informativo, que para além de possuir uma folha de rosto onde se identifica a empresa, é acompanhada por vários anexos que são preenchidos conforme o tipo de entidade.

O processo iniciou-se acedendo ao Portal das Finanças, selecionando a opção Serviços > Entrega > IES. Aqui foi realizado o download do *software* disponibilizado no Portal para o efeito e, com recurso aos Relatórios de Contas auditados e assinados, à plataforma SAP e em comparação com declarações anteriores foi preenchida a declaração.

De entre os vários anexos disponíveis, foram preenchidos os necessários consoantes as empresas em questão, nomeadamente, o Anexo A referente às sociedades, o Anexo L referente ao IVA e os Anexos O e P referentes, respetivamente, aos mapas recapitulativos de clientes e fornecedores, quando o valor das operações for igual ou superiores a 25.000 euros, em conformidade com o artigo 28º do código do IVA.

Após todos os anexos estarem devidamente preenchidos, procede-se à validação e submissão da declaração quando isenta de erros.

2.2. Análise crítica do Estágio Curricular

Após contextualizado o Estágio Curricular e os seus objetivos, bem como, descritas todas as atividades desenvolvidas no seu âmbito importa realizar uma análise retrospectiva do mesmo.

No que concerne aos estágios curriculares, na sua generalidade, considero que estes constituem uma mais-valia para colmatar e aprofundar conhecimentos teórico-científicos adquiridos no âmbito do percurso académico. Este foi um dos principais motivos que me levou à escolha da modalidade de Estágio Curricular, acrescido, da possibilidade de adquirir capacidades e competências para enfrentar o complexo e competitivo mercado do trabalho.

A experiência de estagiar num grupo empresarial de renome revelou-se extremamente gratificante, não só por ter permitido um contacto com a realidade profissional de uma grande quantidade de empresas com realidades diferenciadas, mas também por ter proporcionado uma aprendizagem de diversas tarefas ligadas à contabilidade e fiscalidade. Destaco, essencialmente, a vertente internacional do estágio que me permitiu conhecer e ser responsável pela replicação de uma realidade totalmente distinta das entidades nacionais, desenvolver o meu espírito crítico e a minha autonomia na procura pela mais fiel representação das empresas em questão.

Importa, ainda, salientar aspetos positivos como o acolhimento caloroso por parte de toda a equipa, a sua disponibilidade, interesse e cooperação constantes na minha integração e aprendizagem, assim como, a boa relação entre a chefia e os colaboradores existindo no início de cada mês reuniões com o propósito de traçar objetivos a cumprir e as tarefas sobre as quais cada um ficaria responsável, contribuindo, desta forma, para a coesão e funcionamento da equipa. Sublinho, também, como um dos pontos fortes que influencia o bom desempenho do Grupo, o bom ambiente de trabalho onde a comunicação entre as diferentes equipas é rápida e de boa perceção.

Desde o início existiu uma grande preocupação para que todos os objetivos pré-definidos fossem alcançados da melhor maneira, neste sentido, acompanhei e realizei integralmente todas as atividades supracitadas. Apenas a participação na supervisão dos atos declarativos para a segurança social e para efeitos fiscais relacionados com o processamento de salários

não se verificou, devido ao facto de o mesmo ser efetuado pelo departamento de Recursos Humanos e a política de privacidade do Grupo não permitir acesso a esse tipo informação por parte de um estagiário.

Como contornos negativos, além da impossibilidade de participar no apuramento dos salários, realço as dificuldades sentidas na utilização da plataforma SAP. Apesar de deste contribuir para a melhoria do trabalho desenvolvido, é um sistema complexo e que exige conhecimento a diversos níveis, como por exemplo conhecer exatamente as transações que existem e em que assenta cada uma delas, para que se seja capaz de trabalhar com ela corretamente.

Com este fundamento e tendo em conta que o Grupo Visabeira detém, diariamente, um grande número de colaboradores a trabalharem com o SAP nos mais diversos países, era de extrema importância que houvesse constantes ações de formação com o objetivo de explicar os procedimentos e consequências de todos os lançamentos feitos por cada um deles, dado que enquanto tive presente no grupo senti que não é um sistema intuitivo e que necessita de bastante treino, compreensão e atenção por parte do utilizador, contribuindo para que algumas tarefas se desenvolvessem a uma menor velocidade do desejado.

Todavia, de uma forma geral, considero o balanço do estágio positivo quer a nível pessoal, quer a nível profissional. Considerando que nenhuma teoria académica é suficiente para formar um profissional exímio e que cada entidade possui as suas próprias técnicas e ferramentas, o estágio correspondeu para mim a um processo de aprendizagem contínuo. Onde, por um lado, tive oportunidade aplicar conhecimentos de tecnologias de informação, de contabilidade financeira, de tributação da despesa, de fiscalidade e de auditoria, e por outro, de experienciar a utilização de SAP, o trabalho em equipa, a capacidade de comunicação entre colegas, o contacto internacional, a resolução de problemas, entre outros. Do lado oposto, numa perspetiva da entidade de acolhimento, pensa-se que a experiência foi igualmente positiva e o contributo de mão-de-obra adicional reconhecido através da responsabilidade e autonomia em mim depositadas.

Concluindo, este primeiro contacto com a realidade profissional pode-se afirmar uma experiência satisfatória que, certamente, contribuirá para uma melhor integração nos desafios que possam surgir no futuro.

PARTE II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA
LITERATURA

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

3.1. Conselhos de Administração

Os Conselhos de Administração são caracterizados como sendo equipas restritas de executivos influentes numa empresa, selecionados ou nomeados, que estabelecem a ligação entre os gestores responsáveis pelas operações quotidianas e os acionistas na qualidade de proprietários (Monks & Minow, 1995).

Estes surgem da separação entre a propriedade e a gestão das empresas, com responsabilidade primordial sobre esta última. Atuam como um mecanismo de governação interna, desempenhando um papel fundamental na monitorização da gestão e no direccionamento estratégico das empresas (Finkelstein et al., 2009). Desta forma, entende-se que sendo os membros dos Conselhos de Administração responsáveis por influenciar as decisões estratégicas das empresas, bem como, pelo cumprimento dos objetivos da mesma (Krishnan & Park, 2005; Perryman et al., 2016) a sua composição afeta a forma como as funções e tarefas são conseguidas (Marinova et al., 2016).

A literatura argumenta que conselhos mais diversificados possuem um melhor desempenho e prestam maior atenção aos interesses dos acionistas, isto sugere que, indiretamente, influenciam o desempenho das empresas (Kiel & Nicholson, 2003). A diversidade de um Conselho de Administração pode ser interpretada em termos de idade, sexo, formação, nacionalidade, etc. (Campbell & Mínguez-Vera, 2008). Segundo Lee-Kuen et al. (2017), a diversidade de género é uma das variáveis mais importantes que definem a diversidade de um Conselho de Administração.

3.2. Diversidade de género dos Conselhos de Administração

As últimas décadas foram marcadas por avanços consideráveis das mulheres nos domínios tradicionalmente dominados por homens, apesar das várias conquistas sociais, profissionais, culturais e políticas, estas continuam significativamente sub-representadas no topo da hierarquia das empresas (Dezso & Ross, 2012), quer nos Conselhos de Administração quer nos cargos de liderança.

Por esta razão, a diversidade nos conselhos de administração, baseada no género, tem-se assumido como um tema de destaque na investigação contemporânea (Lee-Kuen et al., 2017), assim como em questões políticas e sociais (Kang et al., 2007).

Embora Williams (2003) afirme que a presença feminina nos Conselhos de Administração tem vindo a aumentar, é vasta a literatura (Adams, 2016; Burgess & Tharenou, 2002; Comissão Europeia, 2012) que advoga a existência de barreiras, “glass ceiling”, que são, em parte, responsáveis pela escassa nomeação de mulheres para o cargo de diretor nas organizações. Estas simbolizam uma barreira invisível que advém do facto de se reconhecer o mérito e qualificações para as mulheres trabalharem nas organizações, porém tal não ser suficiente para o aumento salarial, a progressão na carreira, a entrada em cargos superiores e a valorização profissional (EIGE, 2019; Maume Jr, 2004). Sila et al. (2016) perante o desequilíbrio de género aquando da designação para posições superiores, sugerem que os reguladores não devem ser indiferentes aos atos discriminatórios.

Neste sentido, na Europa, a Noruega foi um dos países pioneiros a levantar esta questão e a promover medidas de regulamentação para as suas empresas. Concretizando, a Noruega estabeleceu uma quota mínima de representação de 40% para o género sub-representado. Posteriormente, em 2012, numa tentativa de quebrar a barreira suprarreferida a Comissão Europeia sensibilizou os Estados-Membros para a importância de apresentar iniciativas que permitam uma maior representação feminina em funções de gestão de topo apresentando uma proposta de diretiva nesse sentido. Esta contemplava o objetivo de uma quota mínima de 40% para a presença feminina na função de administrador não-executivo das grandes empresas cotadas até 2020, devendo estas nomear o género sub-representado mediante critérios assentes na igualdade de qualificações e mérito, bem como recorrer a processos isentos de qualquer discriminação face ao género.

Razões económicas são frequentemente utilizadas como um dos principais argumentos pelos proponentes para uma maior diversidade de género nos conselhos de administração. Estas baseiam-se no pressuposto de que a presença feminina pode ter implicações importantes para a competitividade de uma empresa, não apenas como reflexo de um recrutamento e de um processo de promoção mais neutro, mas também pelos potenciais benefícios da própria diversidade de género (Adams & Ferreira, 2009; Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Dezsó & Ross, 2012). Igualmente utilizados, os argumentos éticos afirmam que não é aceitável discriminar e excluir pessoas com base no género (Singh & Vinnicombe, 2004) e que a inclusão de mulheres não deve ser usada como meio, mas como um objetivo em si (Brammer et al., 2007).

Desta forma, no ponto de vista social, existe uma propensão para um maior número de mulheres nos Conselhos de Administração. Embora sejam evidentes os progressos

registados ao longo da última década, tal aumento não foi proporcional na composição do género (Green & Homroy, 2017) e, apesar da UE promover ativamente a igualdade entre homens e mulheres, a realidade das maiores empresas cotadas nos seus 27 países constituintes continua a refletir a iniquidade de género existente nos cargos de administração.

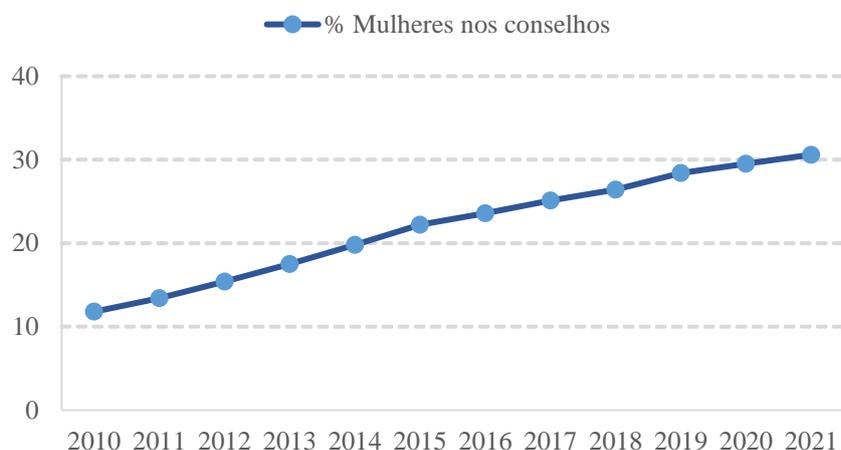


Gráfico 2. Evolução da percentagem de mulheres nos Conselhos de Administração das maiores empresas cotadas da União Europeia (2010-2021).

Fonte: European Institute for Gender Equality (EIGE), Gender Statistics Database

Observando o gráfico 2, constata-se que menos de um terço (30,6%) dos membros dos Conselhos de Administração das maiores empresas cotadas da União Europeia, em 2021, pertencia a mulheres.

Os progressos verificados, ainda que apenas em alguns Estados-Membros, resultaram essencialmente de medidas legislativas ou outras formas positivas de promoção do equilíbrio entre homens e mulheres. Foram vários os países que desenvolveram medidas com o propósito de estabelecer equidade no acesso aos cargos de administração entre géneros (Terjesen et al., 2015) estabelecendo, obrigatória ou voluntariamente, iniciativas relacionadas com as quotas de género, compreendidas entre os 20% e os 50% (Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Holanda, Portugal, entre outros).

Reportando à atualidade, em 2021, a percentagem de mulheres nos Conselhos de Administração nas maiores empresas cotadas da União Europeia não excedia, em nenhum dos seus países, a percentagem igualitária de 50%. Destacam-se, entre os Estados-Membros, a França (45,3%), a Itália (38,8%), os Países Baixos (38,1%), a Bélgica (37,9%) e a Suécia (37,9%) com as percentagens mais elevadas. Por sua vez, as percentagens menores dizem respeito ao Chipre (8,5%), a Estónia (9,1%), a Hungria (9,4%) e a Malta (10,8%).

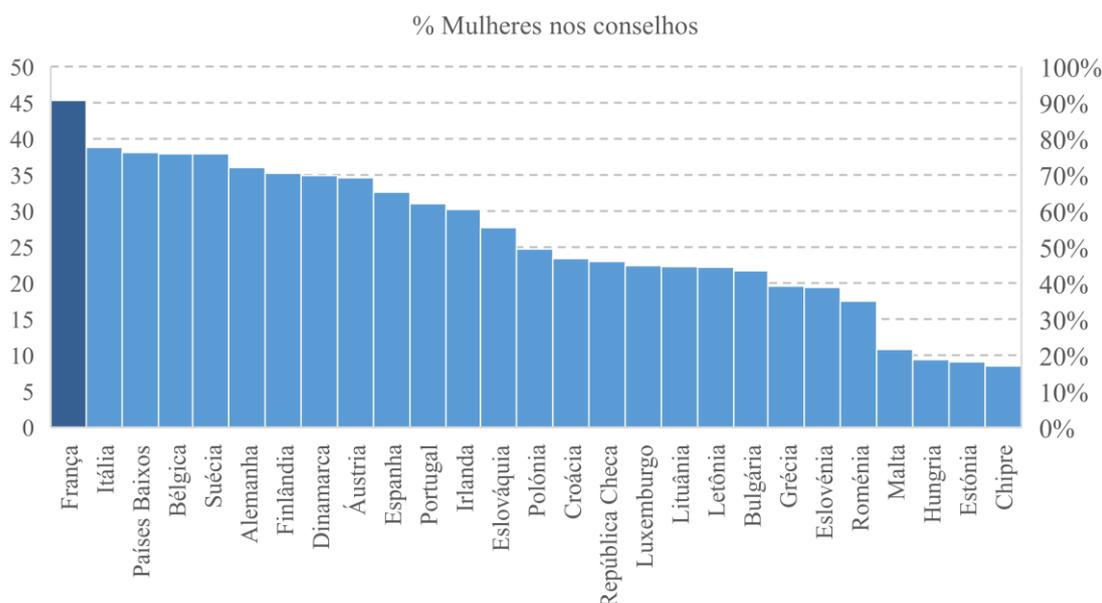


Gráfico 3. Percentagem de mulheres nos Conselhos de Administração nas maiores empresas cotadas da União Europeia (2021).

Fonte: European Institute for Gender Equality (EIGE), Gender Statistics Database

Segundo o gráfico 3, a França foi o único país da União Europeia em que a percentagem feminina nos Conselhos de Administração cumpria com a meta proposta de, pelo menos, 40%. Treze eram os Estados-Membros, incluindo Portugal, em que a proporção de mulheres nos Conselhos de Administração era superior a 25% (França, Itália, Países Baixos, Bélgica, Suécia, Alemanha, Finlândia, Dinamarca, Áustria, Espanha, Portugal, Irlanda e Eslováquia). Embora estes resultados fossem considerados positivos, existia ainda uma fração considerável de países onde os Conselhos de Administração das maiores empresas cotadas continuavam a ser constituídos por mais elementos do sexo masculino, correspondendo a uma proporção de 3 para 1, ou seja, menos de 25% de presença feminina. Importa, também, salientar que em três destes últimos a percentagem era inferior a 10%.

Estes dados suportam a evidência de que as mulheres continuam sub-representadas nas mais altas instâncias de decisão das empresas, mesmo representando 60% dos novos diplomados do ensino superior na UE e de que, embora se tenham comprovado impactos positivos no sentido de uma maior igualdade neste domínio, estes continuam a ser lentos e desiguais entre os diversos países.

Como consequência, a UE, na procura por uma representação mais equilibrada entre homens e mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas propõe uma nova meta aos estados-membros. A fim de respeitar um dos seus valores fundamentais, a igualdade de tratamento entre os sexos opostos, no passado dia 14 de março de 2022, os ministros do

Emprego e dos Assuntos Sociais definiram uma orientação geral sobre uma proposta legislativa da UE destinada a melhorar o equilíbrio de género entre os administradores não-executivos das empresas cotadas em bolsa. Nesta é estabelecido que até 2027, as empresas cotadas devem ambicionar uma ocupação de pelo menos 40% dos seus cargos de administradores não-executivos ou 33 % dos seus cargos de administradores não-executivos e executivos por membros do sexo sub-representado.

Uma maior participação das mulheres no mercado é reconhecida pela UE como fundamental para estimular o crescimento económico, melhorar a competitividade das empresas e fazer face aos diversos desafios demográficos da Europa (Conselho Europeu, 2022). Os seus efeitos positivos: maior criatividade, melhor compreensão do mercado e a maior capacidade de resolução eficaz de problemas, por sua vez, apoiam a existência de uma relação entre a diversidade de género nas posições de topo e a inovação das empresas (Miller & Triana, 2009).

3.3. Inovação

A inovação é, amplamente, entendida como a generalização e implementação de novas soluções, tais como novos produtos, serviços, tecnologias, estruturas organizacionais ou sistemas administrativos (Damanpour, 1996). Perante um ambiente cada vez mais globalizado, as empresas recorrem à inovação como uma escolha estratégica potencial para se adaptarem às mudanças nos mercados, na tecnologia e na concorrência e, assim, garantirem a sua sobrevivência e sucesso.

Segundo diversas evidências, teóricas e empíricas, a inovação pode contribuir para o desenvolvimento de capacidades que melhoram o desempenho das empresas (Teece et al., 1997; Zahra & Garvis, 2000). Desta forma, a inovação é, não só, um importante preditor do desempenho da empresa, como também uma das principais estratégias das empresas para obter vantagens competitivas (Hoskinsson et al., 1996) e expandir a sua quota de mercado (Franko, 1989).

Considerada como um fator determinante para as empresas, a inovação é, igualmente, um elemento vital do crescimento económico (Rong et al., 2017) e da competitividade a nível nacional (Porter, 1992). Um estudo conduzido pela OCDE, em 2015, demonstrou que cerca de 50% do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de um país era explicado pela inovação.

Por conseguinte, esta temática tem sido alvo de um crescente interesse por parte dos investigadores e académicos.

A inovação depende, muitas das vezes, de grupos de indivíduos de uma organização. É no contexto de um sistema social complexo numa organização, onde os diferentes tipos de conhecimentos individuais entram em jogo para gerar novos conhecimentos ou ideias, deste modo, a composição destes grupos torna-se um fator relevante para a compreensão da inovação (Østergaard et al., 2011).

Em virtude do seu papel na monitorização da gestão e no direcionamento estratégico das empresas, os Conselhos de Administração têm sido um grupo merecedor de especial atenção. Uma vertente atual da literatura tem analisado como a diversidade nos Conselho de Administração, nomeadamente a diversidade de género, influencia o investimento em I&D e, subsequente, inovação das empresas (Faleye et al., 2011; Hirshleifer et al., 2013).

É importante salientar que a investigação sobre a diversidade de género e a inovação empresarial, além de escassa, relata algumas evidências mistas (Horbach & Jacob, 2018; Quintana-García & Benavides-Velasco, 2016). Segundo, Campbell & Mínguez-Vera (2008) estes resultados conflituosos podem ser explicados pelo contexto institucional e legal dos diferentes países. De forma análoga, o Ernst & Young Report (2014) refere que o sucesso de maior participação feminina nos Conselhos de Administração depende em grande parte das realidades políticas, bem como das normas culturais de cada país.

Posto isto, trabalhos de autores anteriores que centraram as suas pesquisas a nível nacional, como por exemplo, Plessis et al. (2014) que investigaram o efeito da diversidade de género na inovação na Austrália, Galia & Zenou (2013) que analisaram o mesmo efeito na França e Brammer et al. (2007) no Reino Unido, embora contribuam de forma legítima para a literatura, permitem a existência de uma lacuna na investigação: Em que medida os fatores institucionais e culturais de cada país, influenciam a inovação ou moderam a relação existente entre a diversidade de género e a inovação?

3.4. Abordagem teórica

3.4.1. Teoria dos escalões superiores

A Teoria dos Escalões Superiores assenta na premissa central de Herbert Simon de racionalidade limitada e sugere que a interpretação da realidade por parte de executivos dos

escalões superiores é um produto das suas experiências, valores e conhecimentos, assim como das suas características psicológicas e demográficas. Segundo Seijts et al. (2019), o carácter dos responsáveis das entidades é refletido no modo como os conselhos executam as suas responsabilidades.

Deste modo, a teoria sugere que as características comportamentais dos diferentes constituintes do conselho de administração fornecem informações essenciais à compreensão do processo de tomada de decisão e, em última análise, do resultado financeiro das empresas, pelo que se torna importante compreender como estas mesmas construções mentais influenciam e justificam as decisões e/ou ações estratégicas dos principais executivos (Rost & Osterloh, 2010).

Eagly (1987), defende que os homens e mulheres comportam-se com base em estereótipos e crenças associados aos papéis sociais que ocupam, estas crenças são interpretadas como normas sociais e disposições pessoais que estão embutidas nas identidades individuais de género, experiências profissionais, circunstâncias presentes e expectativas futuras. Por conseguinte, características como assertividade, ambição, agressividade, independência, competitividade, audácia ou confiança, são associadas ao género masculino, por outro lado, o género feminino é assinalado como mais sensível, prestável, gentil, justo e preocupado com o bem-estar de outros.

De forma semelhante, Valls Martínez & Cruz Rambaud (2019) afirmam que as mulheres dispõem de características diferentes dos homens sendo consideradas mais avessas ao risco e menos radicais no processo de tomada de decisões, mais sensíveis à responsabilidade social das empresas e às políticas ambientais, mais participativas e democráticas, com um maior julgamento ético nomeadamente nas relações com fornecedores, consumidores e organizações. Na mesma linha de raciocínio, Maglio et al. (2020) demonstram que uma maior presença feminina nos conselhos de administração resulta numa menor adoção de práticas de gestão de resultados, melhora a qualidade das divulgações de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, devido a uma maior preocupação com os recursos humanos (Beji et al., 2020).

De acordo com outros autores, os conselhos de administração com maior presença feminina estão associados a uma melhor qualidade de informação, a preços de ações mais informativos (Gul et al., 2011), a um maior esforço de auditoria (Lev et al., 2021) e a menos erros de informação financeira (Wahid, 2018). Revelando aspetos positivos de associação

com o local de trabalho e com as dimensões sociais, ambientais e económicas da sustentabilidade corporativa (Zahid et al., 2020).

3.4.2. Teoria da dependência de recursos

Os conselhos de administração desempenham um papel fundamental no vínculo entre as organizações, os recursos e oportunidades externas necessárias para atingir os objetivos e estratégias organizacionais. Vários estudos argumentam que considerações estratégicas são levadas em conta aquando da nomeação dos conselhos de administração nas empresas (Hillman, et al., 2000; Salancik & Pfeffer, 1977).

Tendo em conta a função de provisão de recursos inerentes ao bom desempenho das empresas por parte dos conselhos de administração, a teoria da dependência de recursos, sugere que as empresas procuram nomear os seus administradores com base nos benefícios que estes poderão trazer para as organizações.

Hillman et al. (2000) definem quatro principais vantagens nesta provisão de recursos, tais como, a especialização e experiência individual em várias áreas, os canais de comunicação entre a empresa e organizações externas, a facilidade em obter apoios de entidades externas à empresa, e a legitimidade.

Neste seguimento, na literatura, são relatadas entidades que nomeiam administradores associados a instituições financeiras quando confrontadas com dificuldades financeiras, por forma desbloquear o acesso ao capital (Mizruchi & Stearns, 1988), empresas que enfrentam escassez de recursos nomeiam diretores altamente interligados que possam fornecer ligações a recursos cruciais (Boyd, 1990; Dalton et al., 1999; Johnson et al., 1996) e, também, empresas que nomeiam membros eminentes da sociedade ou mesmo indivíduos de grupos discriminados, como mulheres e/ou minorias étnicas, para aumentar a legitimidade (Drees & Heugens, 2013; Peng et al., 2001).

Desta forma, a composição dos conselhos de administração é utilizada como indicador da capacidade do conselho para fornecer estes recursos críticos (Hillman et al., 2009). Um conselho mais diversificado permite acesso a uma rede diversificada de recursos, materiais e humanos (Carter et al., 2003), é mais eficaz no seu funcionamento, o que subsequentemente pode resultar num melhor desempenho para as empresas, nomeadamente inovativo (Carter et al., 2010).

3.4.3. Teoria institucional

A Teoria Institucional sugere que os indivíduos e as organizações estão sob constante influência das exigências impostas pelo ambiente institucional em que se inserem. Scott (1987) define ambiente institucional como comunidades de organizações que partilham um sistema de significado comum, onde as exigências referidas constituem restrições informais, sendo exemplos as sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta e a regras formais como constituições, leis, direitos de propriedade (North, 1991) que limitam as ações por parte dos indivíduos e organizações de um determinado contexto social (Scott, 1987; Zucker, 1987).

A diversidade existente entre os contextos institucionais é perceptível, tanto dentro dos países como entre eles, pelo que existem organizações que poderão ser aceites num contexto social e ser reprovadas em um outro. Desta forma, entidades com operações em vários países devem ajustar-se em conformidade com as exigências de cada país, por forma assegurar a sua legitimidade Miska et al. (2018), de igual modo mesmo as empresas que operam em um único país devem gradualmente adaptar suas estruturas a fim de acompanhar a evolução das imposições institucionais (Greenwood & Hinings, 1996).

Segundo a OCDE (2020), as instituições nos mercados europeus são caracterizadas, por norma, como fortes na aplicação do Estado de direito, na proteção os direitos dos investidores e na promoção de um clima próspero para investimentos em I&D, ao invés, de as presentes em mercados emergentes. Assim sendo, torna-se importante compreender a sua influência num ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, onde a inovação empresarial é considerada como o principal motor de crescimento das empresas.

3.4.4. Teoria das dimensões culturais de Hofstede

A teoria das dimensões culturais de Hofstede (Hofstede, 1980, 1983, 2001, 2005) tem vindo a ser largamente aplicada em pesquisas por forma a capturar e compreender como as variações nas culturas nacionais contribuem para os diversos comportamentos individuais e práticas organizacionais entre países. Hofstede (1980) descreve a cultura como sendo a programação da mente humana pela qual as pessoas de uma nação se distinguem das pessoas de outra nação, comparando-a ao carácter nacional dominante de um país.

Atualmente, a estrutura cultural de Hofstede propõe seis dimensões da cultura nacional, isto é, características que podem ajudar a explicar a cultura nacional: 1. Índice de distância do

poder (PDI); 2. Índice de resistência à incerteza (UAI); 3. Índice de Individualismo (IDV); 4. Índice de Masculinidade (MAS); 5. Índice de Orientação de Longo Prazo (LTO); e 6. Índice de Indulgência (IVR).

Segundo Hofstede, o **Índice de Distância do Poder (PDI)**, considera como as hierarquias sociais e organizacionais restringem as escolhas individuais e os processos de tomada de decisão dentro das organizações (Hofstede, 1980, 2005). Esta dimensão expressa a forma como uma sociedade encara as desigualdades de poder. Culturas que exibem um elevado PDI aceitam a hierarquia de poder, não questionam aqueles que se encontram em níveis superiores de poder e, além disso, esperam que estes lhes sirvam de guias para seu trabalho. Contrariamente, em culturas com PDI mais baixo existe o esforço para equalizar a distribuição de poder e exigem justificações para as desigualdades. Este tipo de culturas incentivam a estruturação corporativa, a organização em diferentes departamentos ou unidades de negócio, permitindo responsabilidade descentralizada de toma de decisão, estilo participativo de gestão e ênfase na distribuição do poder.

Baixo PDI	Alto PDI
A desigualdade é minimizada	A desigualdade é aceita
Há uma hierarquia por conveniência	Há uma hierarquia por necessidade
Os superiores são acessíveis	Os superiores são inacessíveis
Todos têm os mesmos direitos	Aqueles que têm poder têm privilégios
As mudanças ocorrem por meio de uma evolução natural	As mudanças acontecem por meio de revoluções
Presente na Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia, Holanda, Nova Zelândia e Austrália	Presente na Ásia, Europa Oriental, América Latina e África

Quadro 5. Características comuns de culturas com baixo e alto PDI.

Fonte: Adaptado de <https://fourweekmba.com/pt/teoria-das-dimensoes-culturais-de-hofstedes/>

No que concerne ao **Índice de Resistência à Incerteza (UAI)**, este avalia como os membros de uma sociedade lidam com situações desconhecidas, bem como, qual a probabilidade de estes abraçarem a mudança. Culturas com UAI elevado são menos abertas a novas ideias/mudanças (Hofstede, 2005), tendem a evitar riscos e situações inesperadas, mantendo códigos rígidos de crenças, sendo intolerantes com comportamentos e ideias não ortodoxas. Por outro lado, as sociedades com menor UAI mantêm uma atitude mais flexível, aceitam a incerteza como parte da vida e valorizam mais a prática do que os princípios.

Baixo UAI	Alto UAI
Baixos níveis de stress em relação à incerteza	Altos níveis de stress em relação à incerteza
A incerteza é vista como parte do dia-a-dia	A incerteza é vista como uma ameaça
Diferenças de opiniões são aceitáveis	Há necessidade de consenso
A ambiguidade é aceite	Preferência pelo previsível ou situações controladas
Existe a necessidade de correr riscos	Existe a necessidade de evitar o fracasso
Reduzida necessidade de regras e leis	Elevada necessidade de regras e leis
Presente na Jamaica, Singapura, China e Índia	Presente no Japão, Grécia, Espanha e Rússia

Quadro 6. Características comuns de culturas com baixo e alto UAI.

Fonte: Adaptado por <https://fourweekmba.com/pt/teoria-das-dimensoes-culturais-de-hofstedes/>

Sobre o **Índice de Individualismo (IDV)**, este avalia se as sociedades favorecem de uma abordagem individualista versus coletivista na tomada de decisões (Hofstede, 2005). Uma sociedade individualista atribui maior importância ao alcance de objetivos pessoais, por sua vez, uma sociedade coletivista é caracterizada por possuir laços grupais fortes e, por conseguinte, dar maior relevância aos objetivos e o bem-estar do grupo.

Baixo IDV	Alto IDV
Foco no “nós”	Foco no “eu”
Maior importância nos relacionamentos	Maior importância nas tarefas
Cumprir com as obrigações impostas pelo grupo	Cumprir com suas próprias obrigações
Comunicação é geralmente de alto contexto	Comunicação é geralmente de baixo contexto
Manter a harmonia e evitar o confronto	Procura pelo confronto
Presente em Guatemala, Paquistão, Colômbia e Indonésia	Presente nos Estados Unidos, Austrália e Inglaterra

Quadro 7. Características comuns de culturas com baixo e alto IDV

Fonte: Adaptado por <https://fourweekmba.com/pt/teoria-das-dimensoes-culturais-de-hofstedes/>

O **Índice de Masculinidade (MAS)** mede se uma sociedade adota uma perspectiva masculina ou feminina (Hofstede, 1980, 2005). Um elevado MAS representa o lado masculino desta dimensão, ou seja, existe uma preferência na sociedade por realizações, heroísmo, assertividade e por sucesso material - a sociedade, em geral, é mais competitiva e centrada nos resultados. Antagonicamente, sociedades com baixa masculinidade ou com características de feminilidade sugerem preferência pela cooperação, modéstia, cuidado e preocupação com qualidade de vida - a sociedade, em geral, é mais orientada para o consenso (Everdingen & Waarts, 2003).

Baixo MAS	Alto MAS
Focada na qualidade de vida	Centrada na ambição
Trabalhar para viver	Viver para trabalhar
As coisas pequenas e lentas são agradáveis	As coisas grandes e rápidas são admiradas
Compaixão para com os menos afortunados	Admiração pelo sucesso
Os conflitos são resolvidos através do compromisso e da negociação	Os conflitos são resolvidos permitindo que os mais fortes ganhem
Presente na Suécia, Noruega, Finlândia, Dinamarca e Holanda	Presente no Japão, Venezuela, Itália, Irlanda e México

Quadro 8. Características comuns de culturas com baixo e alto MAS.

Fonte: Adaptado de <https://fourweekmba.com/pt/teoria-das-dimensoes-culturais-de-hofstedes/>

No que respeita ao **Índice de Orientação de Longo Prazo (LTO)**, este demonstra que cada sociedade mantém alguns vínculos com seu próprio passado enquanto lida com os desafios do presente e do futuro. Uma orientação de curto prazo coloca maior ênfase no presente do que no futuro, envolve a procura de sucesso ou gratificação de curto prazo, enfatizando resultados rápidos e respeito pela tradição (Hofstede, 2001, 2005). Uma orientação de longo prazo implica foco no futuro e envolve adiar o sucesso ou gratificação de curto prazo para alcançar o sucesso de longo prazo, enfatizando traços comportamentais como a persistência, perseverança e capacidade de adaptação.

Baixo LTO	Alto LTO
O esforço deve produzir resultados imediatos	A perseverança e o esforço produzem resultados lentamente
Há uma pressão social para gastar mais	É importante economizar e ser cuidadoso com os recursos
Os lucros imediatos são mais importantes que as relações	Disposições para adiar seus próprios desejos por uma boa causa
Presente nos Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e Espanha	Presente nos países do Leste da Ásia, como a China, Coreia e Japão

Quadro 9. Características comuns de culturas com baixo e alto LTO

Fonte: Adaptado de <https://fourweekmba.com/pt/teoria-das-dimensoes-culturais-de-hofstedes/>

Por fim, a sexta e mais recente dimensão cultural de Hofstede é representada pelo **Índice de Indulgência (IVR)**, esta dimensão analisa a importância da felicidade e do controle da vida. Deste modo, um elevado IVR sugere que a cultura de um país aprova a procura de ambições individuais/novas imaginações, permite a satisfação livre das necessidades humanas básicas e seus desejos, em especial, aqueles relacionados com o desfrute da vida e o divertimento. O mesmo é restrito em uma sociedade com baixo índice de IVR (Hofstede et al., 2010), nestas sociedades as pessoas suprimem seus impulsos por meio de normas sociais restritivas, têm grande consideração pela disciplina moral e tendem a ser mais pessimistas.

Baixo IVR	Alto IVR
Comportamentos suprimidos e regulamentados	Comportamentos livres
Espera-se recompensada material pelo trabalho realizado	As recompensas materiais não são importantes
Disposições para adiar seus próprios desejos por uma boa causa	Os objetos materiais são utilizados pela sua utilidade e não para dar status
As pessoas são mais pessimistas e imorais	As pessoas são mais positivas e otimistas
Mais reservados	Mais extrovertidas e simpáticas
O lazer e as amizades são menos importantes	Valoriza o lazer e os amigos

Quadro 10. Características comuns de culturas com baixo e alto ÍVR.

Fonte: Adaptado de <https://fourweekmba.com/pt/teoria-das-dimensoes-culturais-de-hofstedes/>

3.5. Resultados Empíricos anteriores

Os estudos sobre a inovação ao nível das empresas tornaram-se múltiplos nas últimas décadas. Os estudiosos centraram a sua investigação na análise de alguns aspetos-chave da inovação, tais como os seus determinantes, o perfil das empresas inovadoras, o papel da inovação no crescimento económico e a relação entre inovação e produtividade da empresa (Fagerberg & Verspagen, 2009). No entanto, apesar da crescente literatura sobre os determinantes da inovação a nível das empresas, poucos são os autores que têm prestado atenção à ligação entre a diversidade de género do conselho de administração e a inovação, bem como esta pode ser influenciada por questões institucionais e culturais dos diversos países.

A investigação empírica que examina a relação entre a diversidade de género nos conselhos de administração e a inovação das empresas constitui, assim, uma linha proeminente da investigação atual sobre os efeitos das iniciativas jurídicas conexas implementadas nos vários países e que tem apresentado resultados inconsistentes. Se por um lado, alguns estudos estabelecem uma relação positiva entre ambas as variáveis, argumentando que a diversidade contribui para uma melhor tomada de decisão e resolução de problemas, por outro, tem-se observado que a diversidade traz consigo uma maior probabilidade de conflitos na tomada de decisão. Existe, ainda, uma opinião contrária às anteriores de que a representação feminina nos conselhos de administração não está relacionada com a inovação das empresas.

Apesar destes resultados empíricos pouco claros, são vários os argumentos que apoiam a presença feminina nos conselhos de administração, bem como, o facto de esta ser suscetível de aumentar a eficácia do órgão diretivo e aumentar a inovação empresarial de diversas formas.

Em primeiro lugar, a diversidade de género aumenta a criatividade e a inovação sob uma direção heterogénea justificada por uma maior diversidade de conhecimentos, aptidões e competências (Baer et al., 2014; Lazear 1999). Ruiz-Jiménez & del Mar Fuentes-Fuentes (2016) corroboram afirmando que a diversidade de género estimula o desenvolvimento de novas ideias, troca de conhecimento, execução e utilização de processos e recursos mais eficazes por forma a alcançar a inovação e, ainda, o acesso a uma maior rede de recursos, informações, competências e apoio.

Johnson, et al. (2015), por sua vez, argumentam que conselhos mais diversificados, com uma maior diversidade de género, podem afetar positivamente as práticas de inovação por meio de impacto na cultura corporativa. De acordo com os autores, os membros minoritários são mais propensos a desafiar a tradição, a questionar o status quo e inspirar os restantes membros a considerarem novas formas de pensar.

Adicionalmente, destaca-se a capacidade de as conselheiras criarem e encorajarem um ambiente de cooperação dentro de uma empresa (Trinidad & Normore, 2005). Estudos anteriores mostram que as líderes femininas utilizam a cooperação em vez da liderança baseada na competição (Klenke, 2003; Trinidad & Normore, 2005) e são mais propensas a adotar um estilo de liderança interativa que motiva os subordinados através da participação e partilha de informação. Desta forma, um maior número de mulheres nos conselhos de administração está associado um ambiente mais flexível, promovedor de troca de ideias/conhecimentos e, portanto, a uma maior inovação.

Um outro argumento relaciona-se com o processo de inovação poder sofrer de graves problemas de agência devido a elevadas assimetrias de informação e problemas de horizonte inerentes (Fong, 2010). Estes problemas de agência podem ser mitigados diretamente com a presença de mais diretoras nos conselhos, em virtude de estas serem monitores eficazes (Kakabadse et al., 2015) e porque, considerando que as empresas com diretoras estão associadas a um ambiente de informação mais transparente (Gul et al., 2011; Lai et al., 2017; Srinidhi et al., 2011) e a elevada qualidade da informação financeira a uma redução da informação assimétrica, isto poderia resultar num número maior de inovações (Park, 2018).

À semelhança, a diversidade de género está associada a uma melhor qualidade das decisões por parte dos conselhos, pelo facto das conselheiras poderem compreender melhor o mercado, clientes e outras partes interessadas, e assim ter uma maior capacidade para identificar e selecionar projetos inovadores valiosos. Por conseguinte, autores afirmam que

a maior presença de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas melhora o desempenho da inovação empresarial (Dai et al., 2019; Díaz-García et al., 2013; Torchia et al., 2011), prioriza a eficiência inovadora e contribui para obtenção um maior número de patentes (Griffin et al. 2021).

Contudo, o papel de monitorização pode ter consequências adversas quando se trata do processo de inovação. Em particular, as mulheres diretoras podem afetar negativamente o desempenho da inovação porque tendem a criar uma cultura de conformidade rigorosa dentro de uma empresa. Uma cultura de cumprimento estrita que pode desencorajar os resultados da inovação ao restringir excessivamente os gestores de desenvolver produtos/serviços inovadores e criativos (Baysinger et al., 1991; Burkart et al., 1997). Além disso, a inovação requer tolerância para experiências e falhas (Holmstrom, 1989), por este motivo, as empresas com monitorização mais intensiva do conselho inovam menos porque os gestores percebem as pressões da monitorização intensa como uma ameaça e tornam-se avessos ao risco (Faleye et al., 2011). Como tal, uma monitorização mais intensiva imposta pelas diretoras pode reduzir o desempenho da inovação empresarial.

Resultados contrastantes são, também, encontrados no contexto malaio por Abdullah et al. (2016). Estes concluíram que as contribuições das diretoras femininas não eram reconhecidas no mercado, sendo que maioria dos conselhos eram dominados por homens e mais de metade das empresas analisadas não possuíam diretoras.

Analogamente, Bernile et al. (2018) sublinha a possibilidade de a diversidade provocar impactos negativos, tais como problemas de comunicação, coesão reduzida, aumento do conflito, atrasos na obtenção de consenso e tempos de reação mais lentos, o que pode impedir a tomada de decisões eficientes, nomeadamente, em sectores que requerem uma resposta rápida aos choques do mercado (Carter et al. 2003).

Por último, existem também alguns estudos que afirmam não existir qualquer impacto da inclusão de mais mulheres nos conselhos de administração no nível de inovação das empresas. Martini et al. (2012) investigaram o efeito de seis variáveis representativas da diversidade do conselho de administração, de entre as quais a diversidade de género, no investimento em inovação das empresas italianas que operam na indústria de bens e serviços. Através da sua análise concluíram que os diretores externos, bem como a frequência das reuniões realizadas assumem um papel relevante no apoio ao investimento em inovação. Pelo contrário, as restantes variáveis independentes relativas à diversidade do conselho de

administração demonstram-se ser, estatisticamente não significativas e, como resultado, não influenciam a inovação.

Os pontos de vista contraditórios acima referidos sugerem que a relação entre as conselheiras e a inovação corporativa é uma questão empírica. Esta ambiguidade de resultados pode resultar da heterogeneidade das amostras utilizadas, de diferenças nas metodologias empíricas, nas medidas da diversidade de género ou da inovação, nos modelos estatísticos, nos horizontes temporais, entre outras (Conyon & He, 2017). Ou, como referido antes, resultar do facto de a investigação anterior prestar pouca atenção ao contexto institucional e cultural mais amplo.

3.6. Desenvolvimento de Hipóteses de Investigação

Considerando a complexidade dos diferentes contextos institucionais e dimensões culturais, que podem afetar a inovação empresarial ou moderar o efeito da diversidade de género sobre a inovação das empresas, associada à revisão teórica e empírica anteriormente analisada e aos objetivos deste estudo, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação a testar:

Hipótese 1: A presença de mulheres no Conselho de Administração encontra-se positivamente associada à inovação das empresas.

Hipótese 2: O contexto institucional dos países possui um impacto significativo na inovação empresarial.

Hipótese 3: A cultura nacional dos países exerce influência significativa na inovação empresarial.

PARTE III – AMOSTRA E METODOLOGIA

4. AMOSTRA E METODOLOGIA

4.1. Dados e Amostra

Os dados financeiros, contabilísticos e de *governance* específicos de cada empresa foram recolhidos da base de dados *Thomson Reuter's Eikon*. Esta constitui uma base de dados que disponibiliza informação histórica e global sobre mercados de capitais, dados financeiros e económicos das empresas, entre outros, e que introduziu, recentemente, dados ESG (ambientais, sociais e de governança) para várias empresas de todo o mundo, o que foi fundamental para este estudo.

No que respeita aos dados relativos à qualidade institucional, tais como o estado de direito e a qualidade da regulamentação ao nível do país, foram extraídos das bases de dados: *Worldwide Governance Indicators* e *Doing Business* do Banco Mundial.

Por sua vez, as dimensões culturais para cada país foram retiradas do site de Hofstede. Segundo o site referido, o desenvolvimento do Modelo 6-D e das pontuações disponíveis foi realizado ao longo do tempo, podendo-se considerar atualizadas as pontuações, uma vez que, a cultura muda muito lentamente. Por esta razão, foram utilizadas as mesmas pontuações, por país, ao longo de todo o período de análise.

A amostra do presente estudo foi, igualmente, retirada da base de dados *Thomson Reuter's Eikon*. Inicialmente, com objetivo de estabelecer ligação à vertente internacional do estágio, nomeadamente, à forte presença da Constructel em território europeu começou-se por recolher os dados para todas as empresas cotadas europeias. Devido ao tamanho da amostra, que se demonstrou extenso para o estudo em questão, selecionou-se em cada país o principal índice de capitais e as empresas que os constituem.

A opção pelos principais índices de capitais deveu-se ao facto de se considerar pertinente a análise das maiores organizações europeias, uma vez que estas exercem um impacto relevante no sistema socioeconómico, bem como na sociedade envolvente mediante o investimento em atividades sociais e ambientais. Paralelamente, devido à presença no mercado de capitais, verifica-se um acompanhamento permanente por parte dos *stakeholders*, nomeadamente, organizações supervisoras, investidores e analistas, que resulta na divulgação de informações detalhadas e em quantidade superior (Marinova et al., 2016). Finalmente, atendendo que estas organizações são de interesse público e que estão sob a necessidade de cumprimento da proposta da Comissão Europeia, a meta mínima de 40% para a presença de diretoras não-executivas até 2027, torna-se relevante analisar as

mudanças ocorridas nos Conselhos de Administração das empresas de referência do mercado com vista o cumprimento desta.

Porém, atendendo ao tempo disponível para a análise, optou-se pelas empresas cotadas nos principais índices de capitais dos países de atuação da Constructel. Tal escolha considerou-se equitativamente adequada por permitir além de uma investigação mais direcionada ao contexto da Constructel, um exame mais diversificado de nações na medida que em análise encontram-se países extra-Europa, nomeadamente, os Estados Unidos da América.

Assim, tendo em conta os pressupostos anteriores, obteve-se uma amostra final composta por 9912 observações de 826 empresas, provenientes dos 10 países de atuação da Constructel entre eles Portugal, Espanha, França, Bélgica, Itália, Alemanha, Suécia, Dinamarca, Reino Unido e Estados Unidos da América, por um horizonte temporal de 12 anos (2010-2021).

A composição da amostra por país consta na Tabela 2, verificando-se que, dos 10 países em estudo, o Estados Unidos da América é o país com maior expressão, seguindo-se o Reino Unido, com 5940 observações (59,9%) e 1200 observações (12,1%), respetivamente.

Tabela 2. *Composição da amostra por país*

País	Nº empresas	Nº observações	Percentagem (%)
Portugal	15	180	1,8%
Espanha	33	396	4,0%
França	39	468	4,7%
Bélgica	20	240	2,4%
Itália	38	456	4,6%
Alemanha	39	468	4,7%
Suécia	28	336	3,4%
Dinamarca	19	228	2,3%
Reino Unido	100	1200	12,1%
Estados Unidos da América	495	5940	59,9%
TOTAL	826	9912	100%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à composição da amostra por setor de atividade (Tabela 3), destacam-se o setor de bens e serviços de consumo, o setor da indústria e o setor financeiro, que agrupam no seu conjunto 4968 observações, correspondendo a 50% do total das observações. Como os segundos com maior representatividade na amostra, surgem os setores de tecnologia e de saúde, com igual número de observações (1140 observações, correspondentes a 11,5%).

Tabela 3. *Composição da amostra por sector*

Sector	Nº empresas	Nº observações	Percentagem (%)
Telecomunicações	41	492	5,0%
Tecnologia	95	1140	11,5%
Energia	30	360	3,6%
Indústria	131	1572	15,9%
Financeiro	126	1512	15,3%
Saúde	95	1140	11,5%
Bens e serviços de consumo	157	1884	19,0%
Materiais	56	672	6,8%
Imobiliário	40	480	4,8%
Serviços públicos	55	660	6,7%
TOTAL	826	9912	100%

Fonte: Elaboração própria

4.2. Modelo Empírico e Variáveis

4.2.1. Modelo Empírico

Como já referido, o presente estudo tem como objetivo primordial a análise da relação entre a inovação das empresas e a diversidade de género nos Conselhos de Administração, não descurando dos possíveis efeitos dos contextos institucionais e culturais dos diversos países. Este pretende estender os trabalhos realizados por Attah-Boakye et al. (2020) e por Pimentel & Pinto (2021), procurando evidências para outros países, nomeadamente, para os países de atuação da Constructel.

Neste sentido, o modelo empírico utilizado, que visa o teste das hipóteses anteriormente formuladas, é baseado nos estudos empíricos realizados pelos referidos autores e que se apresenta em seguida:

$$RDSALES_{it} = \beta_0 + \beta_1 GD_{it} + \sum_{j=2}^7 \beta_j NC_{jit} + \sum_{j=8}^{10} \beta_j IE_{jit} + \sum_{j=11}^{15} \beta_j CV_{jit} + \varepsilon_{it}$$

Em que,

$$\sum_{j=2}^7 \beta_j NC_{jit} = \beta_2 PDI_{it} + \beta_3 IDV_{it} + \beta_4 MAS_{it} + \beta_5 UAI_{it} + \beta_6 LTO_{it} + \beta_7 IVR_{it}$$

$$\sum_{j=8}^{10} \beta_j IE_{jit} = \beta_8 SIPI_{it} + \beta_9 RULEOFLAW_{it} + \beta_{10} REGQUA_{it}$$

$$\sum_{j=11}^{15} \beta_j CV_{jit} = \beta_{11} BSIZE_{it} + \beta_{12} NED_{it} + \beta_{13} LEV_{it} + \beta_{14} ROE_{it} + \beta_{15} MTBV_{it}$$

O termo RDSALES representa a variável dependente da empresa i no ano t , com $i=1,2,3,\dots,826$ e $t=1,2,3,\dots,12$; β_0 representa o valor da variável dependente quando todas as variáveis independentes são iguais a 0, ou seja, representa uma constante; β_j representa o coeficiente a ser estimado para cada variável independente $j=1,2,3,\dots,15$; GD_{it} , NC_{jit} e IE_{jit} representam as variáveis explicativas; CV_{jit} representa as variáveis de controlo do modelo; e ε_{it} representa o termo de erro no modelo, ou seja, representa os efeitos que não são explicados por nenhuma das variáveis independentes.

No anexo 1, apresenta-se a tabela-resumo de todas as variáveis.

4.2.2. Variável Dependente

A **variável dependente** deste estudo consiste na inovação empresarial (**RDSALES**). De entre as múltiplas definições de inovação e suas formas de medida, destaca-se o facto de grande parte das investigações apoiarem-se em medidas tradicionais de inovação, como o investimento em I&D, associado ao valor total de ativos intangíveis e/ou de gastos em I&D (Attah-Boakye et al., 2020; Li & Zhou, 2012; Martini et al., 2012; Midavaine et al., 2016; Pimentel & Pinto, 2021; Vafaei et al., 2020), o número de patentes e/ou marcas registadas (Cumming & Leung, 2018; Griffin et al., 2021; Makkonen et al., 2018), o número de publicações, o número de projetos inovadores, a percentagem de produtos inovadores pelas vendas, entre outros.

Existem, também, estudos que têm introduzido tipos de inovação como substitutos da inovação, como por exemplo, a inovação de produtos, a inovação de processos, a inovação organizacional e a inovação de marketing através de variáveis *dummy* que possuem valor 1 se a empresa introduzir, respetivamente, algum bem/produto, processo, método organizacional, conceitos ou estratégias de marketing, novos ou significativamente melhorados (Li & Zhou, 2012).

Porém, atendendo à natureza da base de dados utilizada e a literatura analisada optou-se pelo investimento em I&D como um *proxy* para inovação empresarial. Este é definido pela divisão do nível total de gastos com investigação e desenvolvimento de novos produtos/serviços, incluindo a parte capitalizada em ativo durante o período contabilístico, dividido pelas vendas de produtos/serviços. A opção pela inclusão da parte capitalizada em ativo é justificada pelo desejo de captar todo o investimento efetivo do período.

4.2.3. Variáveis Independentes

As **variáveis explicativas** que procuram elucidar a inovação incluem diversidade de género (GD), cultura nacional (NC) e contexto institucional (IE).

Considerada uma das variáveis mais utilizadas na literatura sobre a relação entre a diversidade de género e a inovação empresarial, tais como nos estudos de Attah-Boakye et al. (2020), Cumming & Leung (2018), Galia & Zenou (2012), Griffin et al. (2021), Martini et al. (2012), Midavaine et al. (2016), Pimentel & Pinto (2021), Vafaei et al. (2020), a diversidade de género (GD) é apresentada pela base de dados Thomson Reuter's Eikon como a percentagem de mulheres no Conselho de Administração de uma organização.

No que concerne à cultura nacional, foram utilizadas as 6 dimensões culturais de Hofstede, de entre as quais, a variável **PDI**, que mede o grau de desigualdade que existe numa sociedade, e se é aceite, entre pessoas com e sem poder, as variáveis **IDV** e **MAS**, que medem, respetivamente, o nível de individualismo versus coletivismo e o nível de masculinidade versus feminidade de uma sociedade, a variável **UAI**, que mede o nível de resistência de uma sociedade perante situações ansiedade e incerteza, a variável **LTO**, definida pelo horizonte temporal, curto versus longo prazo, que uma sociedade exhibe e a variável **IVR**, que mede o nível de aprovação sobre os impulsos humanos básicos e naturais relacionados com o aproveitar da vida.

Relativamente aos fatores institucionais, empregaram-se variáveis como a **REGQUA**, que mede a capacidade de os governos desenvolverem e implementarem políticas e regulamentações sólidas que permitem e promovem o desenvolvimento do setor privado, o **SIPI**, mede o índice de proteção ao investidor e é calculado através da média de três outros índices: a extensão do índice de divulgação, a extensão do índice de responsabilidade do diretor e o índice de facilidade de ação do acionista e a **RULEOFLAW** que captura as perceções de até que ponto os agentes confiam e cumprem as regras da sociedade.

O modelo inclui outras variáveis, consideradas **variáveis de controlo** que, seguindo a literatura, são suscetíveis de afetar a inovação das empresas ou de estar relacionadas com esta. Como variáveis de controlo foram utilizadas variáveis específicas da empresa, dado que se acredita que as características de cada empresa podem afetar o nível de investimento em I&D e, conseqüentemente, a inovação empresarial.

Assim, utilizaram-se variáveis como a variável **BSIZE**, definida pelo número total de membros do Conselho de Administração, a variável **NED**, representada pela percentagem

de membros não-executivos no Conselho, constituindo uma medida de independência do mesmo, a variável **LEV**, definida pelo total de dívida sobre o total do ativo, a variável **ROE**, calculadas através do rácio entre o rendimento antes de imposto e o total do património líquido, e, por fim, a variável **MTBV**, definida pela divisão do valor de mercado pelo valor contabilístico do património líquido.

4.2.4. Sinais previstos para as variáveis

No quadro 11, são apresentados os sinais previstos para as diferentes variáveis:

Variável	Sinal previsto	Literatura
Variáveis específicas da empresa		
GD	+	Terjesen et al., (2009)
BFSIZE	+/-	Torchia et al., (2010)
NED	+	Abdullah et al., (2015)
LEV	+/-	Díaz-García et al., (2013)
ROE	+/-	Chen et al., (2018)
MTBV	+/-	Attah-Boakye et al. (2020)
Aspetos da cultura nacional de Hofstede		
PDI	-	
IDV	+	
MAS	+	Everdingen e Waarts, (2003)
UAI	-	Attah-Boakye et al. (2020)
LTO	+	
IVR	+	
Fatores institucionais ao nível do país		
REGQUA	+	Kayalvizhi e Thenmozhi (2018)
SIPI	+	
RULEOFLAW	+	

Quadro 11. Sinais previstos para as variáveis utilizadas no estudo.

Fonte: Elaboração própria

No que se refere às variáveis específicas da empresa, espera-se que a diversidade género e a percentagem de membros não-executivos nos Conselhos de Administração influenciem positivamente a inovação empresarial, medida pelo investimento em I&D, como descrito anteriormente.

Segundo Attah-Boakye et al. (2020) e Everdingen & Waarts (2003), é esperada uma influência positiva na inovação das empresas pelas dimensões culturais de individualismo, de masculinidade, de orientação de longo prazo e de indulgência. Por outro lado, segundo os mesmos, prevê-se uma influência negativa quanto às dimensões de distância de poder e resistência à incerteza.

Quanto ao contexto institucional, prevê-se que este seja favorável à inovação corporativa da empresa, conforme os estudos de Kayalvizhi & Thenmozhi (2018) que demonstraram que países com um ambiente institucional forte, incluindo leis robustas de proteção ao investidor, experimentam maiores níveis de inovação.

Por sua vez, devido à grande ambiguidade de resultados provenientes dos diversos estudos, o sinal das restantes variáveis, nomeadamente, das variáveis financeiras da empresa (LEV, ROE, ROA e MTBV) não foi possível de concluir através da literatura.

4.3. Modelo de Regressão

Com objetivo de testar a influência da variável explicativa na inovação empresarial, foi utilizada uma metodologia quantitativa, empregando como ferramenta econométrica o Modelo de Regressão de dados em painel.

A utilização de dados em painel tem várias vantagens, como permitir a utilização de um maior número de observações, o que providencia uma maior quantidade de informação, uma maior variabilidade dos dados, uma menor colinearidade entre as variáveis, maior número de graus de liberdade e uma maior eficiência na estimação. Permite, ainda, conjugar a diversidade de comportamentos individuais e quantificar determinados aspetos que são de difícil quantificação quando utilizados dados puramente temporais ou seccionais (Marques, 2000 citado por Pereira, 2018).

De entre os modelos em painel, podemos destacar três modelos: a *pooled regression*, o modelo de efeitos fixos e o modelo de efeitos aleatórios. Para averiguar qual a abordagem de estimativa mais adequada entre o *pooled*, o modelo de efeitos aleatórios e o modelo de efeitos fixos, são utilizados testes estatísticos como o teste de estatística F, o teste de *Breusch-Pagan* e o teste de *Hausman*.

Estes testes consistem em testar duas hipóteses alternativas, conforme demonstrado no quadro 12, que resume as hipóteses e os resultados possíveis para cada um dos testes.

Teste	Hipótese nula	Hipótese alternativa	Resultado: p-value < 0,05	Resultado: p-value > 0,05
Teste de estatística F	O modelo OLS “pooled” é o mais adequado.	O modelo de efeitos fixos é o mais adequado.	Valida-se a hipótese alternativa.	Valida-se a hipótese nula.
Teste de Teste Breusch-Pagan	O modelo OLS “pooled” é o mais adequado.	O modelo de efeitos aleatórios é o mais adequado.	Valida-se a hipótese alternativa.	Valida-se a hipótese nula.
Teste de Hausman	O modelo de efeitos aleatórios é o mais adequado.	O modelo de efeitos fixos é o mais adequado.	Valida-se a hipótese alternativa.	Valida-se a hipótese nula.

Quadro 12. Hipóteses e explicação dos testes estatísticos

Fonte. Elaboração própria

Posto isto, numa primeira fase, foi construído o painel de dados com todas as variáveis mencionadas no ponto anterior, contando o mesmo com um total de 826 unidades de secção-cruzada, ou seja, 826 empresas, distribuídas por 10 países, observadas por um horizonte temporal de doze anos. Numa fase posterior, com recurso ao software *GRET* foram realizados os três testes estatísticos, de modo a aferir qual o método de estimação mais adequado para o estudo.

```

Significância conjunta da diferenciação das médias de grupo:
F(387, 3102) = 20,2085 com valor p 0
(Um valor p baixo contraria a hipótese nula de que o modelo Mínimos Quadrados (OLS) agrupado (pooled)
é adequado, validando a hipótese alternativa da existência de efeitos fixos.)

Estatística de teste Breusch-Pagan:
LM = 756,258 com valor p = prob(qui-quadrado(1) > 756,258) = 1,74874e-166
(Um valor p baixo contraria a hipótese nula de que o modelo Mínimos Quadrados (OLS) agrupado (pooled)
é adequado, validando a hipótese alternativa da existência de efeitos aleatórios.)

Estatística de teste de Hausman:
H = 88,0434 com valor p = prob(qui-quadrado(10) > 88,0434) = 1,30741e-014
(Um valor p baixo contraria a hipótese nula de que o modelo de efeitos aleatórios
é consistente, validando a hipótese alternativa da existência do modelo de efeitos fixos.)

```

Figura 3. Diagnostico de Painel: o teste de estatística F, o teste de *Breusch-Pagan* e o teste de *Hausman*

Fonte. *Output* GRET

No primeiro teste, o teste de estatística F, constata-se que o modelo de efeitos fixos é o mais adequado, uma vez que, o valor de $p\text{-value} = 0 < 0,05$ contraria a hipótese nula, validando a hipótese alternativa da existência de efeitos fixos.

No que se refere ao teste de *Breusch-Pagan*, afere-se através do baixo valor de $p\text{-value}$ $1,74874e^{-166} < 0,05$ que o modelo mais adequado é o modelo de efeitos aleatórios, rejeitando a hipótese nula de que o modelo OLS *pooled* é o adequado.

O terceiro e último teste, o teste de *Hausman*, contraria a hipótese nula de que o modelo de efeitos aleatórios é consistente, validando a hipótese alternativa da existência do modelo de efeitos fixos ($p\text{-value} = 1,30741e^{-014} < 0,05$).

Conclui-se, assim, através dos 3 testes que o método mais adequado para estimar o modelo é o método dos efeitos fixos. Apesar de tal conclusão ir ao encontro da literatura, este método não permite a estimação das variáveis relativas às dimensões culturais, variáveis estas cruciais à testagem da Hipótese 3 deste estudo.

Por esta razão e tendo em conta os resultados obtidos, bem como, o facto de estudo se basear numa amostra que, por diversos motivos, foi selecionada aleatoriamente e, portanto, não representa a totalidade da população em análise a escolha mais apropriada ao objetivo do estudo é a utilização do modelo de efeitos aleatórios.

A vantagem deste modelo é que há uma estimação de todos os coeficientes, mesmo dos regressores que não variam no tempo, e, portanto, dos efeitos marginais. É imprescindível averiguar se as variáveis possuem associações lineares significativas para evitar o problema de multicolinearidade, esta análise será efetuada no capítulo seguinte.

PARTE IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. Estatística Descritiva

Na tabela 4 encontram-se as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas neste estudo:

Tabela 4. *Estatísticas descritivas*

Variável	Observações	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
RDSALES	4 350	8,947	29,13	-1,222	892,4
GD	8 311	22,60	11,66	0,00	75,00
BSIZE	8 310	11,48	3,196	1,00	38,00
NED	8 311	84,27	10,33	25,00	100,00
LEV	9 434	27,85	21,34	-39,03	389,2
ROE	9 331	38,22	596,1	-2,240e ⁰⁰⁴	44013
MTBV	9 465	315,6	5906	-2,730e ⁰⁰⁵	1,601e ⁰⁰⁵
PDI	9 912	41,83	9,625	18,00	68,00
IDV	9 912	83,77	13,02	27,00	91,00
MAS	9 912	57,60	14,04	5,00	70,00
UAI	9 912	51,41	17,59	23,00	99,00
LTO	9 912	38,47	17,79	26,00	83,00
IVR	9 912	62,63	12,05	30,00	78,00
REGQUA	9 086	89,34	5,708	68,27	99,53
SIPI	9 086	7,627	1,149	5,00	8,333
RULEOFLAW	9 086	89,63	6,503	60,58	99,53

Variáveis: RDSALES - Nível total de gastos com investigação e desenvolvimento de novos produtos/serviços, incluindo a parte capitalizada em ativo, dividido pelas vendas de produtos/serviços; GD - Percentagem de mulheres no Conselho de Administração; BSIZE - O número total de membros do Conselho de Administração; NED - Percentagem de membros não-executivos no Conselho de Administração; LEV - Total de dívida sobre o total do ativo, multiplicado por 100; ROE - Rendimento antes de impostos dividido pelo total do patrimônio líquido; MTBV - Valor de mercado do patrimônio líquido dividido pelo valor contábilístico do patrimônio líquido; PDI - O grau de desigualdade que existe – e se é aceite - entre pessoas com e sem poder (0 a 100); IDV - Mede o nível de individualismo versus coletivismo de uma sociedade (0 a 100); MAS - Mede o nível de masculinidade versus feminidade de uma sociedade (0 a 100); UAI - Mede o nível de resistência de uma sociedade perante situações ansiedade e incerteza (0 a 100); LTO - O horizonte temporal, curto versus longo prazo, que uma sociedade exhibe (0 a 100); IVR - Mede o nível de aprovação sobre os impulsos humanos básicos e naturais relacionados com o aproveitar da vida (0 a 100); REGQUA - O índice mede a capacidade de os governos desenvolverem e implementarem políticas e regulamentações sólidas que permitem e promovem o desenvolvimento do setor privado (0 a 100); SIPI - O índice é uma média de três outros índices: a extensão do índice de divulgação, a extensão do índice de responsabilidade do diretor e o índice de facilidade de ação do acionista (0 a 100); RULEOFLAW - Captura as percepções de até que ponto os agentes confiam e cumprem as regras da sociedade (0 a 100).

Fonte. *Output* GRETL

No que se refere à **variável dependente**, RDSALES, esta apresenta uma média de 8,947%. Segundo a definição já apresentada, um RDSALES médio de 8,947% indica que em cada 100 unidades monetárias de vendas de produtos/serviços, 8,947 unidades monetárias correspondem a gastos com investigação e desenvolvimentos e/ou parte capitalizada de ativos durante o período. Este valor pode ser considerado pouco satisfatório na medida que perante uma amostra de grandes empresas cotadas em bolsas esperava-se maiores níveis de inovação, uma vez que, diariamente estas são confrontadas com questões de competitividade e necessidade de diferenciação dos seus concorrentes. No entanto, destaca-se o valor

máximo desta variável, 892,4%, o que significa que durante o período de análise, pelo menos, uma empresa possuiu este notório nível de investimento em I&D.

Relativamente às **variáveis explicativas**, a variável relacionada com a diversidade de género, GD, exhibe, em média, uma sub-representação feminina nos Conselhos de Administração. A amostra apresenta uma média de 22,60% para esta variável, valor este bastante afastado do objetivo que se tem vindo a propor às empresas no âmbito da igualdade de género e de igualdade de oportunidades (40%). Porém, pode constatar-se ainda, a grande amplitude verificada por esta variável, sendo que existe pelo menos uma empresa que não possui nenhuma mulher no seu Conselho, enquanto existe pelo menos uma empresa com uma percentagem de mulheres no Conselho igual a 75,00%. Este último apoia hipótese de que existem empresas, que por iniciativa própria, têm introduzido gradualmente medidas de auto-execução por forma a aumentar a diversidade nas suas salas de reunião.

Por outro lado, no caso das variáveis referentes à cultura (PDI, IDV, MAS, UAI, LTO e IVR), verifica-se que todas possuem uma grande amplitude de resultados o que viabiliza, como se pretende, o estudo desta diversidade de valores sobre a inovação das empresas. Em média, no seu conjunto, estamos perante sociedades que exibem um esforço para equalizar a distribuição de poder e da igualdade (41,83% de PDI), com foco nos objetivos pessoais (83,77% de IDV), caracterizadas pela preferência por realizações, heroísmo, assertividade e sucesso material (57,60% de MAS), pela ligeira resistência à mudança (51,41% de UAI), pela orientação para o curto prazo (38,47% de LTO) e pela aprovação da livre satisfação das necessidades humanas básicas e seus desejos (62,63% de IVR).

Quanto às variáveis relacionadas com o contexto institucional de cada país podemos afirmar que, em média, estamos perante contextos institucionais fortes, com índices de proteção ao investidor satisfatórios (7,627 em 10), ideais a maiores níveis de inovação conforme Kayalvizhi & Thenmozhi (2018).

No que concerne às **variáveis de controlo**, mais concretamente às variáveis específicas da empresa, o tamanho do Conselho (BSIZE) varia entre 1 e 38 membros, sendo 11 a média de membros da amostra. A dimensão do Conselho de Administração, segundo Attah-Boakye et al. (2020) tende a ser maior nas empresas menores como resultado da propriedade familiar e da estrutura concentrada, pelo que o máximo de 38 membros poderá significar a existência de empresas com este tipo de características, ainda que, cotadas em bolsa. A independência de um Conselho de Administração, medida pela percentagem de administradores não-

executivos (NED) apresenta uma média encorajadora de 84,27%, sendo de notar que, pelo menos, uma empresa possui um Conselho com 100% de membros não executivos, ou seja, um Conselho 100% independente. Em relação à alavancagem (LEV) verifica-se uma média de 27,85%, sugerindo que, em média, as empresas presentes na amostra possuem 27,85% dos seus ativos financiados através de dívida. Um ROE igual a 38,22% significa que por cada 100 unidades monetárias de património líquido investidas, em média, as empresas analisadas geram aproximadamente 38,22 unidades monetárias de resultados. Por sua vez, um MTBV igual a 315,6% indica que, em média, o valor de mercado do património líquido das empresas analisadas é, pelo menos, três vezes maior que o valor contabilístico do mesmo, este facto é bastante comum, por exemplo, em empresas de alta tecnologia.

5.2. Matriz de Correlação

De modo a testar a existência de multicolinearidade entre as variáveis em estudo, procedeu-se à análise da matriz de correlação de *Pearson*, apresentados na tabela 5, obtida através do programa *SPSS*.

A matriz de correlação de *Pearson*, avalia a relação linear entre duas variáveis qualitativas e os seus coeficientes de correlação estão compreendidos entre os valores +1 (relação linear crescente perfeita) e -1 (relação linear decrescente perfeita), sendo que o valor zero indica que não há dependência linear. Segundo Pimentel et al. (2020), existe multicolinearidade quando os valores dos coeficientes são elevados, ou seja, quando apresentarem um valor acima de +0,8 ou abaixo de -0,8.

Conforme a tabela 5, verifica-se uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a variável dependente e as variáveis independentes PDI, UAI e SIPI. Inversamente, observa-se que as variáveis GD, BSIZE e LEV estão negativa e significativamente relacionadas com a medida de inovação para as empresas consideradas na amostra. Denota-se, ainda, uma correlação positiva das variáveis MTBV, IDV, MAS, LTO, IVR e RULEOFLAW, e negativa com as variáveis NED, ROE e REGQUA com a variável RDSALES, no entanto sem significância estatística.

Estes resultados aparentam corroborar, para maior parte das variáveis, os sinais anteriormente previstos à exceção dos sinais das variáveis GD, NED, PDI, UAI e SIPI. Sugerindo, desta forma, que uma maior diversidade de género, uma maior independência do conselho, bem como, maiores índices de distância ao poder, de resistência à incerteza e de

proteção ao investidor influenciam negativamente o investimento em I&D das empresas analisadas.

No que concerne à multicolinearidade, destacam-se três correlações acima dos +0,8: a correlação positiva entre a variável SIPI e as dimensões culturais IDV (0,821) e IVR (0.810) e a correlação positiva entre as variáveis institucionais RULEOFLAW e REGQUA (0.825). Apesar destas, analisando o nível de correlação entre as variáveis independentes, conclui-se que, de uma forma geral, estas apresentam níveis fraco-moderados de correlação entre elas.

Posto isto e adicionando o facto de não existir nenhum valor particularmente forte e significativo entre as variáveis independentes e a medida de inovação (variável dependente), afasta-se a hipótese de existência de multicolinearidade entre estas variáveis, validando a regressão.

Tabela 5. Matriz de correlação de Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 - RDSALES	1															
2 - GD	-,057**	1														
3 - BSIZE	-,110**	,109**	1													
4 - NED	-0,021	,100**	,237**	1												
5 - LEV	-,108**	-,028*	-,053**	,028*	1											
6 - ROE	-0,016	0,010	-0,006	0,002	,038**	1										
7 - MTBV	0,012	0,002	-0,005	-0,017	-,045**	,154**	1									
8 - PDI	,080**	,088**	,290**	0,018	0,016	-0,012	-0,011	1								
9 - IDV	0,017	-,107**	-,349**	-0,016	0,011	0,017	0,002	-,496**	1							
10 - MAS	0,011	-,156**	-,062**	-,036**	,028**	0,009	-0,001	-,055**	,563**	1						
11 - UAI	,078**	,071**	,382**	,107**	0,006	-0,016	-0,011	,708**	-,704**	-,069**	1					
12 - LTO	0,016	,226**	,285**	0,017	-,107**	-0,017	0,005	,295**	-,521**	-,135**	,476**	1				
13 - IVR	0,020	-,082**	-,403**	-,090**	0,016	0,016	0,006	-,601**	,724**	-,029**	-,737**	-,603**	1			
14 - REGQUA	-0,019	-0,010	-,232**	-0,004	-,057**	0,004	0,007	-,671**	,432**	-,040**	-,711**	-,041**	,670**	1		
15 - SIPI	,037*	-,186**	-,382**	-,157**	,066**	0,016	0,006	-,417**	,821**	,438**	-,657**	-,779**	,810**	,353**	1	
16 - RULEOFLAW	0,007	-,065**	-,216**	,060**	-,045**	0,005	0,007	-,487**	,299**	-,251**	-,581**	-,201**	,737**	,825**	,374**	1

Nota: * e ** indica significância no nível de 5% e 1%, respectivamente. **Variáveis:** RDSALES - Nível total de gastos com investigação e desenvolvimento de novos produtos/serviços, incluindo a parte capitalizada em ativo, dividido pelas vendas de produtos/serviços; GD - Percentagem de mulheres no Conselho de Administração; BSIZE - O número total de membros do Conselho de Administração; NED - Percentagem de membros não-executivos no Conselho de Administração; LEV - Total de dívida sobre o total do ativo, multiplicado por 100; ROE - Rendimento antes de impostos dividido pelo total do patrimônio líquido; MTBV - Valor de mercado do patrimônio líquido dividido pelo valor contábilístico do patrimônio líquido; PDI - O grau de desigualdade que existe – e se é aceite - entre pessoas com e sem poder (0 a 100); IDV - Mede o nível de individualismo versus coletivismo de uma sociedade (0 a 100); MAS - Mede o nível de masculinidade versus feminidade de uma sociedade (0 a 100); UAI - Mede o nível de resistência de uma sociedade perante situações ansiedade e incerteza (0 a 100); LTO - O horizonte temporal, curto versus longo prazo, que uma sociedade exibe (0 a 100); IVR - Mede o nível de aprovação sobre os impulsos humanos básicos e naturais relacionados com o aproveitar da vida (0 a 100); REGQUA - O índice mede a capacidade de os governos desenvolverem e implementarem políticas e regulamentações sólidas que permitem e promovem o desenvolvimento do setor privado (0 a 100); SIPI - O índice é uma média de três outros índices: a extensão do índice de divulgação, a extensão do índice de responsabilidade do diretor e o índice de facilidade de ação do acionista (0 a 100); RULEOFLAW - Captura as percepções de até que ponto os agentes confiam e cumprem as regras da sociedade (0 a 100).

Fonte. Output SPSS

5.3. Discussão de Resultados

A tabela 6 apresenta os resultados da estimação do modelo empírico suprarreferido. O modelo econométrico pretende explicar o impacto das variáveis independentes na inovação das empresas, representada pelo investimento em I&D (RDSALES).

Tabela 6. Resultados da regressão do modelo de efeitos aleatórios sobre a associação da presença feminina nos Conselhos de Administração, da cultura e do contexto institucional na Inovação Empresarial

Variável	Coefficiente	p-value	
Constante	-218,283	5,69e ⁻⁰⁶	***
GD	-0,120248	0,0004	***
BSIZE	-0,203696	0,3193	
NED	0,0560683	0,2561	
LEV	0,0681880	0,0438	**
ROE	-7,18651e ⁻⁰⁵	0,8063	
MTBV	-1,57939e ⁻⁰⁵	0,8401	
PDI	-2,24999	0,0012	***
IDV	1,16421	0,0367	**
MAS	-0,489279	0,0983	*
UAI	2,54506	2,99e ⁻⁰⁵	***
LTO	0,364655	0,0248	**
IVR	1,33177	0,0154	**
REGQUA	0,113148	0,3255	
SIPI	3,82987	0,0986	*
RULEOFLAW	-0,192184	0,4490	

Nota: ***, ** e * indica significância ao nível de 1%, 5% e 10%, respetivamente. **Variáveis:** RDSALES - Nível total de gastos com investigação e desenvolvimento de novos produtos/serviços, incluindo a parte capitalizada em ativo, dividido pelas vendas de produtos/serviços; GD - Percentagem de mulheres no Conselho de Administração; BSIZE - O número total de membros do Conselho de Administração; NED - Percentagem de membros não-executivos no Conselho de Administração; LEV - Total de dívida sobre o total do ativo, multiplicado por 100; ROE - Rendimento antes de impostos dividido pelo total do património líquido; MTBV - Valor de mercado do património líquido dividido pelo valor contabilístico do património líquido; PDI - O grau de desigualdade que existe – e se é aceite - entre pessoas com e sem poder (0 a 100); IDV - Mede o nível de individualismo versus coletivismo de uma sociedade (0 a 100); MAS - Mede o nível de masculinidade versus feminidade de uma sociedade (0 a 100); UAI - Mede o nível de resistência de uma sociedade perante situações ansiedade e incerteza (0 a 100); LTO - O horizonte temporal, curto versus longo prazo, que uma sociedade exibe (0 a 100); IVR - Mede o nível de aprovação sobre os impulsos humanos básicos e naturais relacionados com o aproveitar da vida (0 a 100); REGQUA - O índice mede a capacidade de os governos desenvolverem e implementarem políticas e regulamentações sólidas que permitem e promovem o desenvolvimento do setor privado (0 a 100); SIPI - O índice é uma média de três outros índices: a extensão do índice de divulgação, a extensão do índice de responsabilidade do diretor e o índice de facilidade de ação do acionista (0 a 10); RULEOFLAW - Captura as perceções de até que ponto os agentes confiam e cumprem as regras da sociedade (0 a 100).

Fonte. *Output GRETL*

Observando os resultados obtidos, verifica-se que nem todas as variáveis apresentam um sinal concordante com o esperado. Desde logo destaca-se o coeficiente, negativo e significativo, entre a variável dependente e a variável GD sugerindo que a presença de mulheres nos Conselhos de Administração possui um impacto negativo no investimento em I&D e, por conseguinte, na inovação empresarial. O resultado verificado sugere que quanto maior a presença feminina no Conselho de Administração, menor será o nível de inovação das empresas, contraditoriamente ao que havia sido definido como hipótese de partida,

assim, este coeficiente estatisticamente significativo sustenta a rejeição da primeira hipótese de investigação.

Apesar deste resultado não ser o esperado, encontra-se em conformidade com os estudos de Abdullah et al. (2016) em que os autores, também, concluíram que existia uma relação negativa entre a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração das empresas malaias e seus níveis de inovação. Este resultado pode ser justificado pelas distintas características entre gêneros, uma vez que o gênero feminino é mais preocupado com questões sociais (Nielsen & Huse, 2010) e poderá adotar estratégias mais conservadoras, enquanto o gênero masculino é mais focado nos resultados e na competitividade. Os resultados poderão também ter sido condicionados pelo próprio envolvimento das conselheiras no processo de tomada de decisão, na medida em que se estas não forem vistas como membros iguais dentro do Conselho, é improvável que a sua representação tenha impacto positivo no investimento em I&D, o que sugere que provavelmente a amostra utilizada não possua número suficiente de mulheres nos Conselhos de Administração para a obtenção do resultado desejado.

Ainda no que concerne às variáveis específicas da empresa, sobre a variável NED esperava-se um coeficiente significativo positivo de modo a suportar empiricamente as previsões da teoria da dependência de recursos e da teoria dos escalões superiores. Estas teorias sugerem que uma maior nomeação de conselheiros não-executivos permite às empresas combinar conhecimentos idiossincráticos (Hambrick, 2007) e experiências relevantes, podendo afinar a lente estratégica do conselho (Balsmeier et al., 2017) e, conseqüentemente, influenciar a inovação empresarial (Rost & Osterloh, 2010). No entanto, os resultados da análise de regressão apesar de demonstrarem um coeficiente positivo, este é não significativo, o que suscita não ser capaz de fornecer provas empíricas para as teorias que explicam como uma maior independência do Conselho pode afetar positivamente a inovação das empresas.

Analogamente, também as variáveis BSIZE, ROE e MTBV apresentam coeficientes negativos não significativos, aspirando que, para as empresas analisadas, não existe qualquer impacto destas variáveis no investimento em I&D e, por isso, não constituem variáveis determinantes da variável dependente.

Salienta-se, ainda, a relação positiva e significativa entre as variáveis RDSALES e LEVERAGE, sugerindo que, para amostra em questão, quando mais endividada estiver uma

empresa, maiores são os seus níveis de inovação. Esta relação está de acordo e é encontrada no estudo de Attah-Boakye et al. (2020).

Não descurando o objetivo de melhorar a compreensão sobre a relação entre a diversidade de género na sala de reuniões e a inovação empresarial, particularmente na perspetiva das diferenças institucionais e culturais a nível nacional, foram incluídas as hipóteses 2 e 3.

No que respeita ao contexto institucional, à semelhança de outras variáveis, os resultados descritos na tabela 6 não revelam relação significativa entre as variáveis REGQUA e RULEOFLAW e o investimento em I&D. Não obstante, os mesmos apontam uma associação positiva e significativa entre a força do índice de proteção ao investidor e a inovação empresarial, corroborando a hipótese 2 e confirmando evidências empíricas de que países com um ambiente institucional forte, incluindo leis robustas de proteção ao investidor, experimentam maiores níveis de inovação empresarial (Kayalvizhi & Thenmozhi, 2018).

Relativamente à cultura nacional, os resultados denotam, para todas as dimensões culturais, uma influência significativa sobre a inovação empresarial. Estas associações atestam os trabalhos de Attah-Boakye et al. (2020) e Everdingen & Waarts (2003), validando a última hipótese deste estudo (hipótese 3), assim como, a teoria institucional. Segundo Hofstede (1980), a teoria institucional postula que as estruturas sociais predominantes num determinado país, as culturas nacionais, podem influenciar as normas organizacionais, políticas, procedimentos e visão de longo prazo, bem como, influenciar na competição, na prevenção de riscos, nos objetivos e nas realizações das pessoas de um país.

Posto isto, carece-se apenas de analisar as referidas associações entre as 6 dimensões de Hofstede e a inovação das empresas. Em primeiro lugar, é evidenciada uma associação negativa significativa entre o índice de distância ao poder (PDI) e a inovação empresarial (RDSALES), o que sugere que quanto maior o PDI, menor será o nível de inovação. Tal resultado é justificado pelo facto de um ambiente centrado no poder tender a limitar a liberdade de expressão, a partilha de conhecimentos e, por consequência, a inovação empresarial.

Adicionalmente, observa-se igualmente uma associação negativa e estatisticamente significativa entre o índice de masculinidade (MAS) e a inovação das empresas, implicando que países com alta pontuação masculina são menos propensos a serem inovadores. Este resultado é contrário ao defendido por Everdingen & Waarts (2003), mas que acaba por consistir num bom indicador das potenciais vantagens da diversidade de género, suportando

que culturas com características femininas podem contribuir para maiores investimentos em I&D. Tal evidência reforça a sub-representação feminina nos Conselhos de Administração na amostra em questão, que é incapaz de permitir às empresas beneficiar desta mesma diversidade de género.

Em relação às restantes dimensões culturais (IDV, UAI, LTO e IVR), os resultados da tabela 6 apresentam uma associação positiva e significativa entre cada uma das dimensões e a inovação empresarial. Os coeficientes positivos dos índices de individualismo, de orientação a longo prazo e de indulgência sugerem que culturas com características individualistas, de orientação de longo prazo e complacentes estão relacionadas com maiores níveis de investimento em I&D, sendo mais adaptativas, persistentes, pró-ativas e inovadoras (Attah-Boakye et al., 2020).

Contrariamente ao esperado, o índice de resistência à incerteza (IVR) exhibe um coeficiente positivo e significativo, opondo-se ao defendido por Everdingen & Waarts (2003). Este alega que empresas que residam em países com uma cultura elevada de resistência à incerteza, devido à sua propensão para evitar riscos, são menos abertas a novas ideias e inovações. Neste estudo sugere-se que culturas com elevado IVR experimentam maiores níveis de investimento, o que permite concluir que nos encontramos perante culturas, cada vez mais, dispostas a pôr à prova os padrões normais, a encarar o risco e apostar no investimento.

Posto isto e remetendo às hipóteses de investigação deste relatório, para o contexto de atuação da Constructel os níveis de investimento em I&D são influenciados pela diversidade de género nos Conselhos de Administração, pelo contexto institucional e pela cultura nacional dos diferentes países. Como referido, o coeficiente não esperado da variável GD pode-se justificar pela fraca representatividade, em termos efetivos, das mulheres nos Conselhos de Administração, o que apoia as recentes reformas regulamentares e de *corporate governance*, que exigem uma maior representação feminina nos Conselhos de Administração das empresas cotadas na procura pelos benefícios da diversidade de género.

CONCLUSÃO

No que se refere ao Estágio Curricular, considero que a experiência de estagiar num grupo empresarial de grande dimensão constituiu uma tarefa desafiadora, que me permitiu não só um primeiro contacto com a realidade profissional, mas também colmatar e aprofundar conhecimentos teórico-científicos adquiridos no âmbito do percurso académico. Este realizou-se dentro dos parâmetros inicialmente definidos, à exceção do apuramento dos salários que devido à política de privacidade do Grupo não foi possível de realizar. Contudo, de um modo geral, o balanço do estágio é bastante positivo e muito se deve à boa relação criada com toda a equipa desde o primeiro dia.

O Grupo Visabeira é uma *holding* multinacional que se encontra, atualmente, presente em dezasseis países e comercializa os seus produtos e serviços para mais de cento e vinte nações no mundo. A sua forte presença internacional deve-se, em grande parte, à marca Constructel, líder e parceira de referência nos setores das telecomunicações e da energia. Com objetivo de continuar a reforçar a sua presença no mercado internacional, além da estratégia de aquisição de empresas o Grupo Visabeira tem apostado na inovação como forma de enfrentar os seus concorrentes e garantir a sua sobrevivência e sucesso.

Aliando a inovação, como um fator determinante quer para as empresas quer para o crescimento e competitividade a nível nacional, ao crescente interesse político e académico sobre questões de diversidade de género e representação feminina nos Conselhos de Administração surge a motivação de analisar qual a influência da diversidade de género nos Conselhos de Administração na inovação empresarial.

Desde há muito, que a teoria institucional demonstra que o ambiente institucional determina como trabalhadores, gestores e outros interessados interpretam e avaliam as práticas de uma organização, bem como, a cultura nacional pode ter um efeito moderador sobre a propensão das empresas adotarem práticas inovadoras, de empreendedorismo e resultados financeiros (Turró et al., 2014), por estes motivos foram incluídos na análise fatores institucionais e culturais ao nível do país.

Esta pequena investigação, inspirada nos estudos de Attah-Boakye et al. (2020) e Pimentel & Pinto (2021), teve por base um conjunto de dados em painel de 826 empresas cotadas nos 10 países de atuação da Constructel, abrangendo um período de análise de doze anos (2010-2021). Nesta foi aplicada uma metodologia quantitativa, empregando como ferramenta econométrica o Modelo de Regressão de efeitos aleatórios.

Os resultados obtidos da regressão aferem uma associação negativa e significativa entre a diversidade de género do Conselho de Administração e a inovação empresarial. Também os contextos institucionais e culturais possuem influência sobre a propensão das empresas apostarem na inovação, destacando-se a relação positiva e significativa com o índice de proteção ao investidor, o que veio corroborar as evidências de que países com um ambiente institucional forte experimentam maiores níveis de inovação empresarial (Kayalvizhi & Thenmozhi, 2018) e a relação negativa e significativa com a dimensão cultural de Masculinidade o que, contrariamente ao primeiro resultado referido, apoia a presença de características femininas em prole de maiores níveis de inovação, o que sugere que a percentagem de mulheres nos Conselhos de Administração continua a ser reduzida para permitir às empresas tirar partido das vantagens da diversidade de género, quando comparada com a sua presença na sociedade em geral.

No melhor do nosso conhecimento, o estudo de Attah-Boakye et al. (2020) foi o primeiro a combiná-los a nível das empresas e dos países com as seis dimensões culturais de Hofstede para examinar a diversidade de género no conselho de administração e a inovação empresarial, pelo que o presente relatório contribui com provas teóricas e empíricas para esta recente literatura. O nosso estudo revela-se importante na medida em que, além de analisar grandes fontes de empregabilidade e crescimento económico, as empresas cotadas nos principais índices de capitais de cada país, encontra-se de acordo com as recentes reformas regulamentares e de *corporate governance* que têm surgido na Europa e em todo mundo na tentativa de uma maior representação feminina nos Conselhos de Administração.

O nosso estudo apresenta algumas limitações a abordar que constituem a base para recomendações de investigação futura. Uma das limitações observadas relaciona-se com aos dados da amostra, por um lado, devido ao prolongamento dos prazos de entrega das declarações fiscais e do encerramento de contas por parte das empresas o que impossibilitou a inclusão de informação relativa ao ano corrente de algumas variáveis e, por outro lado, devido à secção de dados ESG, recentemente introduzida pela base de dados *Thomson Reuter's Eikon*, que apesar de fundamental para o nosso estudo não possui dados ambientais, sociais e de governança para a totalidade das empresas o que poderá ter contribuído para uma amostra menor de empresas analisadas.

Uma outra limitação deve-se à grande diversidade de medidas existentes na literatura no que se refere às variáveis inovação e diversidade de género, podendo a opção pelas medidas tradicionais não reverter nos melhores resultados possíveis.

Posto isto, no âmbito de investigação futura, propõe-se uma investigação semelhante à apresentada recorrendo a outras medidas de inovação, como por exemplo, os gastos em I&D e os ativos intangíveis como medidas de inovação de entrada e as patentes registadas como medidas de inovação de saída (Vafaei et al., 2020) ou os tipos de inovação anteriormente mencionados, pelo interesse que teria a análise de sobre qual tipo de inovação (inovação de produtos, inovação de processos, inovação organizacional ou inovação de marketing) as mulheres teriam maior influência (Galia & Zenou, 2012).

Do mesmo modo, sugere-se a utilização de outras medidas de diversidade de género mais completas como o índice Shannon e índice Blau, utilizados em múltiplos campos científicos (Campbell & Minguez-Vera, 2008) que poderiam ser interessantes incluir numa futura investigação. Os benefícios destes "índices é que têm em conta tanto o número de categorias de género (duas) como a regularidade da distribuição dos membros do conselho entre eles" (Campbell & Minguez-Vera, 2008, p.442). Além disso, o facto de uma percentagem mais elevada de mulheres diretoras refletir conselhos de administração mais diversificados em termos de género não garante que as mulheres sejam nomeadas para cargos nos quais possam efetivamente exercer influência. Dentro dos conselhos, os diretores têm funções e papéis diferentes e, portanto, poderia ser interessante discriminar estas funções e papéis para aumentar a compreensão do impacto que as mulheres efetivamente possuem.

Ainda referente à multiplicidade de variáveis possíveis a serem utilizadas, no que concerne ao contexto institucional, dado que não se verificou influência significativa em duas de três variáveis utilizadas, a investigação futura poderia utilizar outros Indicadores de Governança do Banco Mundial para refletir a qualidade institucional de um país (WGI, 2020).

Por último, a investigação futura poderia concentrar-se na análise de como a imposição de quotas nos Conselhos de Administração para a existência de mulheres no cargo de diretor não-executivos exerce influência sobre a inovação das empresas, incluindo a reflexão de um período pré e pós-quotas. Desta forma, seria possível obter uma perceção mais concreta relativamente à aplicabilidade de iniciativas como a proposta da Comissão Europeia na inovação empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, S.N., Ismail, K.N., & Na-chum, L. (2016). Does Having Women on Boards Create Value? The Impact of Societal Perceptions and Corporate Governance in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*, 37, 466-476. <https://doi.org/10.1002/smj.2352>
- Adams, R. B. (2016). Women on boards: The superheroes of tomorrow? *Leadership Quarterly*, 27(3), 371–386. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.001>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Attah-Boakye, R., Adams, K., Kimani, D., & Ullah, S. (2020). The impact of board gender diversity and national culture on corporate innovation: A multi-country analysis of multinational corporations operating in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120247>
- Baer, M., Vadera, A. K., Leenders, R. T. A. J., & Oldham, G. R. (2014). Intergroup competition as a double-edged sword: How sex composition regulates the effects of competition on group creativity. *Organization Science*, 25(3), 892-908. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0878>
- Balsmeier, B., Fleming, L., & Manso, G. (2017). Independent boards and innovation. *Journal of Financial Economics*, 123(3), 536-557. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.12.005>
- Baysinger, B. D., Kosnik, R. D., & Turk, T. A. (1991). Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management Journal*, 34(1), 205-214. <https://doi.org/10.5465/256308>
- Beji, R., Yousfi, O., Loukil, N., & Omri, A. (2021). Board Diversity and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 173, 133-155. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04522-4>
- Bernile, G., Bhagwat, V., & Yonker, S. (2018). Board diversity, firm risk, and corporate policies. *Journal of Financial Economics*, 127(3), 588-612. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.12.009>
- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11(6), 419-430. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110602>
- Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2007). Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance*, 15(2), 393-403. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00569.x>
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39-49. <http://doi.org/10.1023/A:1014726001155>

- Burkart, M., Gromb, D., & Panunzi, F. (1997). Large Shareholders, Monitoring, and the Value of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 112, 693-728. <http://dx.doi.org/10.1162/003355397555325>
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y>
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>
- Carter, D.A., Simkins, B.J., & Simpson, W.G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1), 33-53. <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>
- Canyon, M. J., & He, L. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. *Journal of Business Research*, 79, 198-211. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.006>
- Comissão Europeia. (2012). *Proposal for a Directive of the European parliament and of the council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:en:PDF>
- Comissão Europeia. (2021). *Women remain outnumbered in management*. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/product/-/asset_publisher/VWJkHuaYvLIN/content/edn-20210305-2?com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_VWJkHuaYvLIN_assetEntryId=12512034&com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_VWJkHuaYvLIN_redirect=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Feurostat%2Fweb%2Fproducts-eurostat-news%2Fproduct%3Fp_p_id%3Dcom_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_VWJkHuaYvLIN%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_VWJkHuaYvLIN_cur%3D0%26p_r_p_resetCur%3Dfalse%26com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_VWJkHuaYvLIN_assetEntryId%3D12512034
- Conselho Europeu. (2022). *Equilíbrio entre homens e mulheres nos conselhos de administração das empresas*. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/gender-balance-corporate-boards/>
- Cumming, D. J., & Leung, T. Y. (2018). Diversity and innovation: the differential role of scope versus levels. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3181323>

- Dai, Y., Byun, G., & Ding, F. (2019). The Direct and Indirect Impact of Gender Diversity in New Venture Teams on Innovation Performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(3), 505-528. <https://doi.org/10.1177/1042258718807696>
- Dalton, D. R., Daily, C.M., Johnson, J.L., & Ellstrand, A.E. (1999). Number of directors and financial performance: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(6), 674-686. <https://doi.org/10.2307/256988>
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42, 693-716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Dezsó, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>
- Díaz-García, C., González-Moreno, A., & Sáez-Martínez, F. J. (2013). Gender diversity within R & D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 15(2), 149-160. <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.2.149>
- Drees, J. M., & Heugens, P. PMAR. (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666-1698. <https://doi.org/10.1177/0149206312471391>
- Eagly, A.H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation* (1st ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203781906>
- EIGE (2019). Concept: glass ceiling. <https://eige.europa.eu/taxonomy/term/1228?lang=en>
- Ernst & Young Report (2014). Point of View: Women on boards global approaches to advancing diversity.
- Everdingen, Y. M., & Waarts, E. (2003). The Effect of National Culture on the Adoption of Innovations. *Marketing Letters*, 14(3), 217-232. <https://doi.org/10.1023/A:1027452919403>
- Fagerberg, J., & Verspagen, B. (2009). Innovation studies-The emerging structure of a new scientific field. *Research Policy*, 38, 218-233. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.12.006>
- Faleye, O., Hoitash, R., & Hoitash, U. (2011). The costs of intense board monitoring. *Journal of Financial Economics*, 101(1), 160-181. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.02.010>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, B. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001>
- Fong, E. A. (2010). Relative CEO underpayment and CEO behaviour towards R&D spending. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1095-1122. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00861.x>

- Franko, L.G. (1989). Global corporate competition: Who's wining, who's losing and the R&D factor as one reason why. *Strategic Management Journal*, 10, 449-474. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100505>
- Galia, F., & Zenou, E. (2012). Board composition and forms of innovation: does diversity make a difference? *European Journal of International Management*, 6(6), 630-650. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2012.050425>
- Galia, F., & Zenou, E. (2013). Does board diversity influence innovation? The impact of gender and age diversity on innovation types. *Association Internationale de Management Strategique*.
- Green, C. P., & Homroy, S. (2018). Female Directors, Board Committees and Firm Performance. *European Economic Review*, 102(2), 19-38. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2017.12.003>
- Greenwood, R., & Hinings, C.R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management*, 21 (4), 1022-1054. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071862>
- Griffin, D., Li, K., & Xu, T. (2019). Board Gender Diversity and Corporate Innovation: International Evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 1-32. <https://doi.org/10.1017/S002210901900098X>
- Griffin, D., Li, K., & Xu, T. (2021). Board Gender Diversity and Corporate Innovation: International Evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(1), 123-154. <https://doi.org/10.1017/S002210901900098X>
- Grupo Visabeira. (2021). *Relatórios & Contas 2021*.
- Gul, F. A., Srinidhi, B., & Ng, A. C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), 314-338. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.01.005>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32 (2), 334-343. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254>
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235-256. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00179>
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hirshleifer, D., Hsu, P. H., & Li, D. (2013). Innovative efficiency and stock returns. *Journal of Financial Economics*, 107(3), 632-654. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.09.011>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE.

- Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences between. *Nations, International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656358>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*. SAGE.
- Hofstede, G. (2005). *Culture and Organizations, Software of the Mind* (2nd ed). New York: McGraw- Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Holmstrom, B. (1989). Agency Costs and Innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 12(3), 305-327. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(89\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(89)90025-5)
- Horbach, J., Jacob, J., 2018. The relevance of personal characteristics and gender diversity for (eco)innovation activities at the firm-level: results from a linked employer–employee database in Germany. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 924-934. <https://doi.org/10.1002/bse.2042>
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Johnson, R.A., & Moesel, D.D. (1993) Construct Validity of an Objective (Entropy) Categorical Measure of Diversification Strategy. *Strategic Management Journal*, 14, 215-235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140305>
- Johnson, A. R., Van de Schoot R., Delmar F., & Crano, W.D. (2015). Interpersonal Processes and Team Performance over Time Using Bayesian Model Selection. *Journal of Management*, 41, 574-606. <https://doi.org/10.1177/0149206314539351>
- Johnson, J.L., Daily, C.M., & Ellstrand, A.E. (1996). Boards of directors: a review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90031-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90031-8)
- Kakabadse, N. K., Figueira, C., Nicolopoulou, K., Hong Yang, J., Kakabadse, A. P., & Özbilgin, M. F. (2015). Gender diversity and board performance: Women's experiences and perspectives. *Human Resource Management*, 54(2), 265-281. <https://doi.org/10.1002/hrm.21694>
- Kang, H., Cheng, M., & Gray, S. J. (2007). Corporate Governance and Board Composition: diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 194-207. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00554.x>
- Kayalvizhi, P. N., & Thenmozhi, M. (2018). Does quality of innovation, culture and governance drive FDI?: Evidence from emerging markets. *Emerging Markets Review*, 34, 175-191. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2017.11.007>
- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2003). Board composition and corporate performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An Internacional Review*, 55(1), 189-205. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00318>

- Klenke, K. (2003). Gender influences in decision-making processes in top management teams. *Management Decision*, 41(10), 1024-1034. <https://doi.org/10.1108/00251740310509553>
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women - On top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.003>
- Lai, K. M. Y., Srinidhi, B., Gul, F. A., & Tsui, J. S. L. (2017). Board Gender Diversity, Auditor Fees, and Auditor Choice. *Contemporary Accounting Research*, 34(3), 1681-1714. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12313>
- Lazear, E.P. (1999). Globalisation and the market for team-mates. *The Economic Journal*, 109(454), 15-40. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00414>
- Lee-Kuen, I. Y., Sok-Gee, C., & Zainudin, R. (2017). Gender diversity and firms' financial performance in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 13(1), 41-62. <https://doi.org/10.21315/aamjaf2017.13.1.2>
- Lev, B., Radhakrishnan, S., & Tong, J. Y. (2021). Earnings Component Volatilities: Capital Versus R&D Expenditures. *Production and Operations Management*, 30(5), 1475-1492. <https://doi.org/10.1111/poms.13333>
- Li, X., & Zhou, J. (2012). Research on the relationship between board diversity and firm technological innovation. *2012 International Conference on Management Science Engineering 19th Annual Conference Proceedings, September 20-22, 2012, Dallas Tx* (pp. 1612-1617). Institute of Electrical and Electronics Engineers. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2012.6414388>
- Lin, L. H. (2009). Effects of national culture on process management and technological innovation. *Total Quality Management*, 20(12), 1287-1301. <https://doi.org/10.1080/14783360903250621>
- Maglio, R., Rey, A., Agliata, F., & Lombardi, R. (2020). Connecting earnings management and corporate social responsibility: A renewed perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 1108-1116. <https://doi.org/10.1002/csr.1868>
- Makkonen, T., Williams, A. M., & Habersetzer, A. (2018). Foreign board members and firm innovativeness: an exploratory analysis for setting a research agenda. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(6), 1057-1073. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2017-0301>
- Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777-1790. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229>
- Martini, S. B., Corvino, A., & Rigolini, A. (2012). Board diversity and structure: What implications for investments in innovation? Empirical evidence from Italian context. *Corporate Ownership & Control*, 10(1), 9-25. <https://doi.org/10.22495/cocv10i1art1>

- Maume Jr, D. J. (2004). Is the glass ceiling a unique form of inequality? Evidence from a random-effects model of managerial attainment. *Work and Occupations*, 31(2), 250-274. <https://doi.org/10.1177/0730888404263908>
- Midavaine, J., Dolfma, W., & Aalbers, R. (2016). Board diversity and R & D investment. *Management Decision*, 54(3), 558-569. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2014-0574>
- Miller, T., & Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46, 755-786. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00839.x>
- Miska, C., Szöcs, I., & Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263-279. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.12.001>
- Mizruchi, M. S., & Stearns, L. B. (1988). A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates. *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 194-210. <https://doi.org/10.2307/2393055>
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (1995). Corporate governance on equity ownership and corporate value. *Journal of financial Economics*, 20(3), 293-315.
- Na, K., & Shin, K. (2019). The gender effect on a firm's innovative activities in the emerging economies. *Sustainability*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/su11071992>
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- North. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- OECD. (2020). *Business Insights on Emerging Markets 2020*. OECD Emerging Markets Network, OECD Development Centre, Paris. <http://www.oecd.org/dev/oecdemnet.htm>
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? the effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.004>
- Park, K. E. (2018). Financial reporting quality and corporate innovation. *Journal of Business Finance and Accounting*, 45(7-8), 871-894. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12317>
- Peng, M. W., Au, K. Y., & Wang, D. Y. L. (2001). Interlocking Directorates as Corporate Governance in Third World Multinationals: Theory and Evidence from Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(2), 161-181. <https://doi.org/10.1023/A:1010659722213>
- Pereira, P. (2018). *A Influência da Diversidade de Género dos Conselhos de Administração e do Género do CEO nos Resultados das Empresas. Caso da Europa*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <http://hdl.handle.net/10316/84450>

- Perryman, A. A., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2016). Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. *Journal of Business Research*, 69(2), 579-586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.013>
- Pimentel, L., Pereira, P., Oliveira, H., & LiOUS, N. (2020). Influence of Gender Diversity of Boards and Gender of CEO on Financial Performance: The European Case. In D. Crowther & S. Seifi (Eds.), *Governance and Sustainability. Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance*. (pp. 201-239). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-15-6370-6_11
- Pimentel, L., & Pinto, S. (2021). The impact of gender diversity and national culture on corporate innovation: A multinational analysis of Iberian listed companies. In M. Bastos, R. Marques, C. Peguinho, & S. Caçador (Eds.), *ICAFI 2021 – International Conference in Accounting and Finance Innovation, July 1-2, 2021, Aveiro* (pp. 261-270). UA Editora - Universidade de Aveiro. <https://doi.org/10.48528/hh42-jy05>
- Plessis, J., O’Sullivan, J., & Rentschler, R. (2014). Multiple Layers of Gender Diversity on Corporate Boards: To Force or Not to Force? *Deakin Law Review*, 19(1), 1. <https://doi.org/10.21153/dlr2014vol19no1art207>
- Porter, M. (1992). Capital disadvantage: America’s failing capital investment system. *Harvard Business Review*, 70, 65-82.
- Quintana-García, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2016). Gender Diversity in Top Management Teams and Innovation Capabilities: The Initial Public Offerings of Biotechnology Firms. *Long Range Planning*, 49(4), 507-518. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.08.005>
- Rong, Z., Wu, X., & Boeing, P. (2017). The effect of institutional ownership on firm innovation: Evidence from Chinese listed firms. *Research Policy*, 46(9), 1533-1551. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.05.013>
- Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Opening the black box of upper echelons: Drivers of poor information processing during the financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3), 212-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00796.x>
- Ruiz-Jiménez, J. M., & del Mar Fuentes-Fuentes, M. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *Business Research Quarterly*, 19(2), 107-121. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.003>
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1977). A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90028-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90028-6)
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511. <https://doi.org/10.2307/2392880>

- Seijts, G., Byrne, A., Crossan, M. M., & Gandz, J. (2019). Leader character in board governance. *Journal of Management and Governance*, 23(1), 227-258. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9426-8>
- Sila, V., Gonzalez, A., & Hagendorff, J. (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk? *Journal of Corporate Finance*, 36, 26-53. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.10.003>
- Singh, A. K., Singhania, S., & Sardana, V. (2019). Do Women on Boards affect Firm's Financial Performance? Evidence from Indian IPO Firms. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 13(2), 53-68. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v13i2.4>
- Singh, V. & Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 479-488. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x>
- Srinidhi, B., Gul, F. A., & Tsui, J. (2011). Female directors and earnings quality. *Contemporary Accounting Research*, 28(5), 1610-1644. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01071.x>
- Tanya, S. B., & David, G. (2015). SWOT Analysis. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp.1-8). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120103>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233-251. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2083-1>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>
- Trinidad, C., & Normore, A.H. (2005). Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574-590. <https://doi.org/10.1108/01437730510624601>
- Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.004>
- Vafaei, A., Darren, H., Kamran, A., & Alipour, M. (2020). Board diversity: female director participation and corporate innovation. *International Journal of Accounting and Information Management*, 29(2), 247-279. <https://doi.org/10.1108/ijaim-06-2020-0080>

- Valls Martínez, M. del C., & Cruz Rambaud, S. (2019). Women on corporate boards and firm's financial performance. *Women's Studies International Forum*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.102251>
- Wahid, A. S. (2018). The effects and the mechanisms of board gender diversity: Evidence from financial manipulation. *Journal of Business Ethics*, 1-21. <https://doi.org/10.33474/yur.v1i1.550>
- WGI (2020). *The Worldwide Governance Indicators (WGI) project*. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>
- Williams, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 1-10. <https://doi.org/10.1023/A:1021626024014>
- Zahid, M., Rahman, H. U., Ali, W., Khan, M., Alharthi, M., Imran Qureshi, M., & Jan, A. (2020). Boardroom gender diversity: Implications for corporate sustainability disclosures in Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 244. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118683>
- Zahra, SA e Bogner, WC. (2000). Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 15, 135-173. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00009-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00009-3)
- Zucker, L.G., (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13 (1), 443-464. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303>

ANEXOS

Anexo 1 - Tabela-resumo das variáveis

Nome da Variável	Definição	Fonte
Variáveis específicas da empresa		
Investimento em I&D (RDSALES)	Nível total de gastos com investigação e desenvolvimento de novos produtos/serviços, incluindo a parte capitalizada em ativo durante o período contábilístico, dividido pelas vendas de produtos/serviços	Thomson Eikon
Diversidade de gênero (GD)	Porcentagem de mulheres no Conselho de Administração	Thomson Eikon
Tamanho do conselho (BSIZE)	O número total de membros do Conselho de Administração	Thomson Eikon
Conselheiros não-executivos (NED)	Porcentagem de membros não-executivos no Conselho de Administração	Thomson Eikon
Alavancagem (LEV)	Total de dívida sobre o total do ativo, multiplicado por 100	Thomson Eikon
Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)	Rendimento antes de impostos dividido pelo total do patrimônio líquido, multiplicado por 100	Thomson Eikon
Market-to-book value (MTBV)	Valor de mercado do patrimônio líquido dividido pelo valor contábilístico do patrimônio líquido, multiplicado por 100	Thomson Eikon
Aspectos da cultura nacional de Hofstede		
Índice de Distância do Poder (PDI)	O grau de desigualdade que existe – e se é aceite - entre pessoas com e sem poder (0 a 100)	Hofstede Insights
Índice de Individualismo (IDV)	Mede o nível de individualismo (alto IDV) versus coletivismo (baixo IDV) de uma sociedade (0 a 100)	Hofstede Insights
Índice de Masculinidade (MAS)	Mede o nível de masculinidade (alto MAS) versus feminidade (baixo MAS) de uma sociedade (0 a 100)	Hofstede Insights
Índice de Resistência à Incerteza (UAI)	Mede o nível de resistência de uma sociedade perante situações ansiedade e incerteza (0 a 100)	Hofstede Insights
Índice de Orientação de Longo Prazo (LTO)	O horizonte temporal, curto versus longo prazo, que uma sociedade exhibe (0 a 100)	Hofstede Insights
Índice de Indulgência (IVR)	Mede o nível de aprovação sobre os impulsos humanos básicos e naturais relacionados com o aproveitar da vida (0 a 100)	Hofstede Insights
Fatores institucionais ao nível do país		
Qualidade de Regulamentação (REGQUA)	O índice mede a capacidade de os governos desenvolverem e implementarem políticas e regulamentações sólidas que permitem e promovem o desenvolvimento do setor privado. Classificação de 0 (mais baixa) a 100 (mais alta).	Indicadores do banco mundial
Índice de Força de Proteção do Investidor (SIPI)	O índice é uma média de três outros índices: a extensão do índice de divulgação, a extensão do índice de responsabilidade do diretor e o índice de facilidade de ação do acionista. O índice varia de 0 (com alguma ou nenhuma proteção do investidor) a 10 (maior proteção do investidor)	Indicadores do banco mundial
Estado de Direito (RULEOFLAW)	Os valores do índice variam de 0 (inexistente) a 100 (excelente) e captura as percepções de até que ponto os agentes confiam e cumprem as regras da sociedade e, em particular, a qualidade da execução de contratos, direitos de propriedade, polícia e tribunais, bem como a probabilidade de crime e violência.	Indicadores do banco mundial