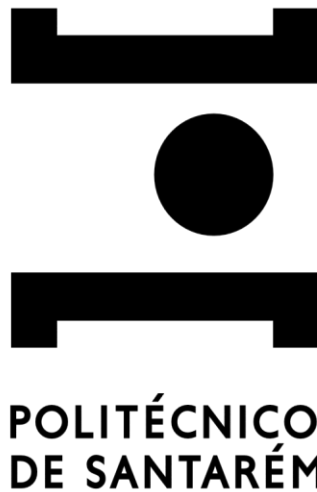


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém



**O IMPACTO DA DIVERSIDADE DE GÉNERO NA PERFORMANCE DOS BANCOS
AFILIADOS À ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS**

Dissertação - Mestrado em Gestão

Catarina Alexandra Revez Martins

Orientação: Professor Adjunto Doutor João Paulo Correia Teodósio

janeiro, 2026

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação não seria possível sem o apoio incondicional de muitos daqueles que me rodeiam e, por isso, apresento aqui os meus mais sinceros agradecimentos.

Ao professor Doutor João Teodósio, por ter acreditado desde o primeiro dia que esta dissertação tinha pernas para andar. Pelas orientações, ajudas e por se ter mostrado sempre disponível.

Aos meus pais e irmão, por me darem sempre o possível e o impossível e, acima de tudo, por acharem que sou a melhor filha e irmã que podiam ter. Por me terem transmitido os valores certos e por me ajudarem a tornar-me na pessoa que sou hoje.

À Luzia, por ser luz e festa em momentos felizes, mas, sobretudo, por ser colo e abraço em momentos que se pintam mais cinzentos. Por acreditar em mim todos os dias, tanto ou mais do que eu própria.

À Nonô por, sem querer, me mostrar a beleza das mais pequenas coisas, e por me lembrar todos os dias que somos eternas crianças. Ser tua tia é uma das coisas mais bonitas desta vida.

À minha avó, Jénita, que mesmo não estando presente, continua a fazer questão de que a sua presença seja notada. Por me ter mostrado que nenhum obstáculo é maior do que nós. Quem me dera ter partilhado mais desta vida contigo.

Obrigada a todos.

Acrónimos/ Siglas

APB – Associação Portuguesa de Bancos

CA – Conselho de Administração

CEO – Chief Executive Officer

EUA – Estados Unidos da América

FE – Fixed Effects

GCC – Gulf Cooperation Council

MENA – Middle East and North Africa

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OLS – Método dos mínimos quadrados ordinários

RE – Random Effects

ROA – Return on Assets

ROE – Return on Equity

UE – União Europeia

Resumo

Esta dissertação analisa o impacto da diversidade de género na performance financeira dos bancos afiliados à Associação Portuguesa de Bancos. O estudo examina de que forma é que a presença de mulheres nos Conselhos de Administração, incluindo CEO, diretoras executivas e diretoras independentes, se relaciona com o desempenho financeiro das instituições bancárias portuguesas.

Para o efeito, foram analisados 15 bancos afiliados à Associação Portuguesa de Bancos, no período entre 2018 e 2023, resultando numa amostra final composta por 90 observações. Na componente econométrica desta investigação, foram utilizados modelos de regressão de mínimos quadrados ordinários (OLS).

Os resultados demonstram que a presença feminina nos Conselhos de Administração não contribui significativamente para a performance financeira dos bancos afiliados à Associação Portuguesa de Bancos.

Dada a escassez de estudos nesta área em Portugal, esta investigação contribui para a comunidade científica e académica ao demonstrar evidência empírica de que a diversidade de género nos Conselhos de Administração não impacta a performance financeira dos bancos pertencentes à Associação Portuguesa de Bancos.

Palavras-chave: Diversidade de género, performance financeira, governança corporativa, conselhos de administração, bancos portugueses.

Abstract

This dissertation analyses the impact of gender diversity on the financial performance of banks affiliated with the Portuguese Banking Association. The study examines how the presence of women on the Board of Directors, including CEOs, executive directors, and independent directors, relates to the financial performance of Portuguese banking institutions.

To this end, 15 banks affiliated with the Portuguese Banking Association were analyzed for the period between 2018 and 2023, resulting in a final sample of 90 observations. In the econometric component of this research, ordinary least squares (OLS) regression models were used.

The results show that the presence of women on the Board of Directors does not contribute significantly to the financial performance of banks affiliated with the Portuguese Banking Association.

Given the scarcity of studies in this area in Portugal, this research contributes to the scientific and academic community by demonstrating empirical evidence that gender diversity on the Boards of Directors does not impact the financial performance of banks belonging to the Portuguese Banking Association.

Keywords: Gender diversity, financial performance, corporate governance, boards of directors, Portuguese banks.

Índice

Acrónimos/ Siglas	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de Quadros	viii
Lista de Tabelas	ix
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão de literatura	3
1.1 O papel da diversidade de género nos conselhos de administração	3
1.2 Teorias da diversidade de género.....	5
1.2.1 Teoria de Agência	6
1.2.2 Teoria da Massa Crítica	8
1.2.3 Teoria das Partes Interessadas	9
1.2.4 Teoria da Dependência de Recursos	11
1.3 A diversidade de género e a performance financeira do setor bancário	11
1.3.1 Impacto da presença de mulheres nos conselhos de administração na performance bancária	14
1.3.2 Impacto da diversidade de género dos diretores executivos na performance bancária.....	15
1.3.3 Impacto da diversidade de género dos diretores independentes na performance bancária	16
1.3.4 Impacto da massa crítica de diretores do género feminino na performance bancária	16
Capítulo 2. Metodologia de Investigação	18
2.1 Objetivo	18

2.2 Amostra.....	18
2.3 Hipóteses de Investigação	20
2.4 Recolha de Dados	21
2.5 Modelos de Estimação.....	21
2.6 Variáveis em Estudo	22
2.6.1 Variáveis Dependentes.....	22
2.6.2 Variáveis Independentes	23
2.6.3 Variáveis de Controlo	24
Capítulo 3. Resultados e discussão.....	26
3.1 Estatística descritiva	26
3.2 Modelos de regressão	30
Conclusão	39
Referências bibliográficas	40

Lista de Quadros

Quadro 1 – Resumo da revisão de literatura relacionada com o setor bancário.....	17
Quadro 2 - Amostra	19

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Estatística Descritiva	27
Tabela 2 - Matriz de Correlações.....	29
Tabela 3 - Fator de Inflação da Variância (VIF).....	31
Tabela 4 - Novo teste do Fator de Inflação da Variância (VIF).....	32
Tabela 5 - Teste de Hausman	33
Tabela 6 - Teste de heterocedasticidade.....	34
Tabela 7 - Modelos de Regressão	35

Introdução

A diversidade de género nos conselhos de administração (CA) tem sido objeto de atenção pela comunidade académica e científica, nomeadamente no estudo do impacto da governança corporativa no desempenho financeiro de instituições bancárias. A presença feminina em posições de liderança tem sido reconhecida como um fator potenciador de transparência das operações, inovação em processos, eficiência e qualidade no processo de tomada de decisão, embora a literatura apresente resultados divergentes quanto ao seu impacto na performance financeira dos bancos (Birindelli et al., 2020; Karavitis et al., 2021; Mai et al., 2023).

O setor bancário caracteriza-se por um sistema composto por estruturas organizacionais complexas e sujeito a uma forte pressão regulatória em matéria de supervisão, tornando-se essencial compreender de que forma a composição dos seus CA influencia o seu desempenho financeiro.

Em Portugal, a preocupação com a representatividade de género em cargos de direção tem sido demonstrada através do desenvolvimento de mecanismos legais, nomeadamente a Lei nº 62/2017, que estabelece quotas mínimas de representação feminina em entidades do setor público empresarial e empresas cotadas em bolsa, sendo que à data de hoje a proporção de cada género não pode ser inferior a 33,3%. Apesar dos avanços verificados, a literatura indica que a presença de mulheres nos conselhos de administração do setor bancário permanece aquém dos limiares desejáveis, nomeadamente no que diz respeito ao alcance de uma massa crítica que permita influenciar de forma significativa a dinâmica da performance bancária (Neves et al., 2023).

Neste enquadramento, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da diversidade de género nos CA na performance financeira dos bancos afiliados à Associação Portuguesa de Bancos (APB), no período compreendido entre 2018 e 2023, utilizando, para o efeito, um total de noventa observações e modelos de regressão de mínimos quadrados ordinários (OLS). O desempenho financeiro foi medido através dos indicadores *Return on Assets* (ROA) e *Return on Equity* (ROE).

Os resultados demonstram que a presença de mulheres nos CA (MulheresCA), as CEOs femininas (GéneroCEO), a percentagem de diretoras executivas (% dir. exe.) e a percentagem de diretoras independentes (% dir. ind.) não têm impacto significativo na performance, medida pelo ROA e pelo ROE, das instituições bancárias pertencentes à Associação Portuguesa de Bancos.

Dada a escassez de investigação em Portugal nesta área em particular, a principal contribuição desta investigação para a comunidade académica e científica consiste na demonstração de evidência empírica de que a diversidade de género nos CA não impacta a performance financeira dos bancos pertencentes à Associação Portuguesa de Bancos.

A restante dissertação está organizada da seguinte forma: no Capítulo 1, apresenta-se a revisão de literatura; no Capítulo 2, são abordadas as questões metodológicas e apresentadas as hipóteses de investigação e; no Capítulo 3, são apresentados e discutidos os resultados desta investigação. Por fim, apresentam-se as principais conclusões do estudo.

Capítulo 1. Revisão de literatura

1.1 O papel da diversidade de gênero nos conselhos de administração

Os conselhos de administração desempenham um papel central não só na supervisão e controlo das atividades das organizações, mas também na definição da estratégia e na tomada de decisões de gestão que orientam o seu funcionamento. Assim, torna-se crucial identificar as características e competências dos seus membros, uma vez que estas podem influenciar a capacidade das empresas atingirem os seus principais objetivos (Bunea & Dinu, 2020; Neves et al., 2023). A visão tradicional de liderança está frequentemente associada a traços competitivos e autoritários, historicamente considerados masculinos. Desta forma, esta associação pode influenciar a perceção da adequação das mulheres para cargos de liderança, devido aos estereótipos de gênero que as descrevem como menos competitivas (Knežević et al., 2023).

É esperado por parte de um diretor que este seja capaz de estabelecer e fortalecer relacionamentos entre empresas, contribuindo para uma vantagem competitiva à organização, melhoria do desempenho da mesma e representação dos seus valores às restantes partes interessadas (Aryani et al., 2024; Assfaw & Sharma, 2024; Molina et al., 2022). Neste contexto, Assfaw e Sharma (2024), destacam que a vantagem competitiva e o valor acrescentado das mulheres devem-se à eficiência do capital intelectual, diretamente ligado à proporção de ocupação de lugares nos conselhos de administração.

A diversidade de gênero pode promover um maior alinhamento de interesses entre os acionistas e os próprios gestores da empresa, criando benefícios mútuos (Fernández-Torres et al., 2020). Além disso, a presença feminina nos conselhos de administração está associada a uma maior transparência e divulgação de informações, aspetos fundamentais para atrair potenciais investidores (Karavitis et al., 2021; Smriti & Das, 2022).

A capacidade de monitorização do gênero feminino tem sido enfatizada como um fator crucial para a qualidade da supervisão financeira, contribuindo para uma gestão de resultados mais eficiente e um desempenho financeiro superior (Aryani et al., 2024; Diab et al., 2023; Fernández-Torres et al., 2020; Kara et al., 2022; Li et al., 2023; Muller & Watkins-Fassler, 2021; Naseem et al., 2024).

Existe uma relação direta e significativa entre a diversidade de género dos conselhos e a lucratividade das organizações, dado que um aumento da proporção de mulheres nos conselhos de administração tende a traduzir-se em melhores resultados financeiros. Contudo, o género do CEO não causa impacto significativo nesse mesmo desempenho (Bunea et al., 2023; Elnahass et al., 2023; Molina et al., 2022; Pham, 2023; Tran et al., 2021; Trung, 2022).

Uma vez que as mulheres apresentam diversas características inovadoras na liderança, bem como níveis de formação e competências adequados, o género feminino pode alcançar cargos de topo na gestão organizacional (Aryani et al., 2024; Hoang et al., 2021; Kara et al., 2022). Desta forma, a inclusão de mulheres nos conselhos de administração pode gerar ambientes organizacionais mais dinâmicos, solidários e colaborativos, fortalecendo o capital humano e contribuindo para o desempenho organizacional (Hoang et al., 2021; Kara et al., 2022). Para além disso, a diversidade de perspetivas do género feminino, desde conhecimentos, experiências e valores, resulta em decisões mais informadas e numa melhoria da dinâmica organizacional e eficácia na monitorização das operações (Kara et al., 2022; Li et al., 2023; Paolone et al., 2024; Tran et al., 2021; Trung, 2022).

A composição de género nos conselhos influencia de forma significativa a governação e o funcionamento das organizações. As mulheres tendem a ser menos insistentes nas reuniões e mais direcionadas às atividades de monitorização em comparação com o género masculino (Fernández-Torres et al., 2020). A influência feminina torna-se mais notória quando é atingida uma massa crítica de pelo menos três mulheres nos conselhos de administração, promovendo alterações positivas na dinâmica e processos organizacionais, melhorando a qualidade de governança corporativa (Birindelli et al., 2020; Hoang & Wu, 2024).

A introdução de regulamentações tem desempenhado um papel importante no crescimento da participação feminina em cargos de liderança. Muitas organizações têm sido pressionadas a atingir um número mínimo de mulheres nos conselhos de administração para responder às exigências regulatórias impostas (Galletta et al., 2022; Kara et al., 2022; Li et al., 2023; Sanyaolu et al., 2022). A teoria da massa crítica, de acordo com Kanter (1977), defende que a produtividade das mulheres aumenta quando a sua representação atinge pelo menos os 35%, provocando maiores níveis de inovação, desempenho financeiro e redução da vulnerabilidade financeira (Kara et al., 2022; Proença & Neves, 2022). Segundo Molina et al. (2022), para

maximizar os resultados organizacionais, a presença feminina deve situar-se entre os 30% e os 39%.

Apesar dos benefícios provenientes da diversidade de género, há autores que alertam para potenciais desafios. Knežević et al. (2023) argumentam que, embora a multiplicidade de ideias possa conduzir a decisões mais eficazes, a diferença de mentalidade entre géneros pode gerar conflitos e dificultar a tomada de decisões ágeis. Ainda assim, há evidência de que a participação feminina nos conselhos de administração melhora a qualidade das decisões para a estratégia da organização e melhora o seu desempenho (Kara et al., 2022).

Neste contexto, muitos países adotaram quotas mínimas de presença feminina em empresas públicas, reconhecendo a importância das mulheres como um dos pilares de transformação organizacional (Hoang et al., 2021). A legislação portuguesa, nomeadamente a Lei nº 62/2017, estabelece o regime da representação mínima entre o género feminino e o masculino nos órgãos de administração das entidades do setor público e das empresas cotadas na Bolsa de Valores. A lei estabelece que os conselhos de administração das organizações do setor público devem garantir uma representação mínima de 33,3% de cada género. Para além disso, para empresas cotadas em Bolsa, incluindo instituições bancárias, a exigência de representação do género também se aplica, fixando-se em 20% em 2018, aumentando para 33,3% a partir de 2020.

No entanto, apesar dos avanços legislativos e das sanções previstas em caso de incumprimento, a presença feminina nos conselhos de administração do setor bancário continua abaixo do limiar estabelecido (Neves et al., 2023).

1.2 Teorias da diversidade de género

A diversidade de género nos órgãos de administração tem sido bastante discutida no âmbito da governança corporativa, destacando-se como um tema relevante para o desempenho organizacional. Vários estudos (Birindelli et al., 2020; Elnahass et al., 2023; Mai et al., 2023; Naseem et al., 2024) indicam que a presença de mulheres nos quadros de direção contribui para a tomada de decisões, para a redução de conflitos de interesses e para a melhoria das relações com stakeholders.

A aplicação de teorias como a teoria de agência, teoria de administração, teoria das partes interessadas e a teoria da dependência de recursos permite compreender as implicações práticas e estratégicas da diversidade de gênero no contexto corporativo. Cada uma das teorias fornece aspectos específicos sobre como a inclusão feminina influencia a governança, promovendo maior transparência, inovação e capacidade de resposta às questões externas.

Neste sentido, explorar as teorias que fundamentam a diversidade de gênero é essencial para compreender o papel das mulheres na liderança organizacional e de que forma a diversidade tem impacto na gestão e nos resultados das empresas.

1.2.1 Teoria de Agência

A teoria de agência (Jensen & Meckling, 1976), é fundamental para perceber a relação entre os acionistas e os membros do conselho de administração, uma vez que, a procura pela satisfação dos interesses individuais dos gestores em detrimento dos interesses dos acionistas pode conduzir a conflitos de interesses (Bunea et al., 2023; Gutiérrez-Fernández et al., 2023; Jensen & Meckling, 1976; Pham, 2023; Sumarta et al., 2021).

Embora os gestores sejam direcionados para agir em prol dos interesses dos acionistas, a teoria de agência aponta que frequentemente priorizam os seus próprios interesses (Assfaw & Sharma, 2024; El-Chaarani et al., 2022; Jensen & Meckling, 1976; Mai & Djuwarsa, 2024; Sanyaolu et al., 2022; Sumarta et al., 2021). Assim sendo, pela postura oportunista dos gestores, resultante do seu desejo de privilegiar os seus interesses pessoais e maximizar os seus benefícios, o conselho de administração salvaguarda os interesses dos acionistas, evitando custos de agência, contribuindo para a monitorização e controlo das ações dos gestores (Galletta et al., 2022; Mai & Djuwarsa, 2024; Naseem et al., 2024; Sumarta et al., 2021).

De acordo com Alam et al. (2020), a teoria de agência destaca o papel do conselho de administração no desempenho da organização, argumentando que minimiza os comportamentos oportunistas dos gestores, através de uma governança mais rigorosa, influenciando positivamente os resultados. Assim sendo, de forma a garantir um adequado desempenho organizacional, é imperativo selecionar pessoas com elevado grau de

competências e habilidades diferenciadoras, de forma a evitar que os interesses dos gestores se sobreponham aos dos acionistas (Bunea et al., 2023; Pham, 2023).

Desta forma, segundo esta teoria é considerado que o cargo de CEO e o cargo de presidente do conselho de administração devem ser ocupados por pessoas distintas, evitando conflitos de interesse, promovendo uma relação transparente e o bom desempenho da organização (Bunea et al., 2023; Jensen & Meckling, 1976; Pham, 2023).

A teoria da agência sugere que uma maior diversidade nos conselhos de administração reduz os problemas de agência, ao melhorar a supervisão das decisões e ao promover um ambiente de liderança mais equilibrado e transparente (Elnahass et al., 2023; Galletta et al., 2022; Sanyaolu et al., 2022). A presença de membros com diferentes culturas, nacionalidades e perspectivas amplia as competências do conselho, contribuindo para uma monitorização mais eficaz e para a mitigação de conflitos de interesses (Elnahass et al., 2023; Galletta et al., 2022; Gutiérrez-Fernández et al., 2023).

A presença de diretores independentes no conselho de administração desempenha um papel crucial na mitigação dos conflitos de agência. Devido à sua independência em relação à gestão organizacional, os diretores independentes são os principais responsáveis pela função de monitorização, garantindo que os gestores agem em conformidade com os interesses dos acionistas (Elnahass et al., 2023). Ao contrário dos gestores, que tendem a priorizar interesses pessoais, os diretores independentes são mais propensos a adotar uma postura imparcial e objetiva, promovendo maior transparência e supervisão nas decisões da organização (Naseem et al., 2024).

De acordo com Gutiérrez-Fernández et al. (2023), a independência do conselho de administração e a sua remuneração são determinantes para a eficácia da gestão do conselho de administração, uma vez que contribuem para uma maior eficiência na gestão das operações. Assim, a independência dos diretores revela-se um dos elementos mais eficazes na mitigação dos conflitos de agência, proporcionando uma supervisão mais rigorosa e imparcialidade nas decisões, promovendo um ambiente corporativo mais transparente e alinhado com os interesses dos acionistas.

A diversidade no conselho de administração contribui para uma maior independência e eficácia na tomada de decisões (Mai et al., 2023). Em particular, a presença de mulheres nos conselhos de administração proporciona uma monitorização mais rigorosa dos interesses dos executivos e o alinhamento dos objetivos organizacionais com os interesses dos acionistas (Naseem et al., 2024). Além disso, está ainda associada a uma maior frequência na divulgação de informações e resultados, fortalecendo a relação com os acionistas e reduzindo os conflitos de agência (Naseem et al., 2024).

1.2.2 Teoria da Massa Crítica

A teoria da massa crítica sustenta que a presença minoritária de mulheres nos conselhos de administração pode não ser suficiente para proporcionar mudanças significativas, sendo necessário atingir um número mínimo para que a sua influência se torne efetivamente benéfica (Kanter, 1977).

Kanter (1977) foi pioneira ao sugerir que quando o género feminino representa menos de 15% do conselho de administração, a sua presença tende a ser meramente simbólica e, em grande parte dos casos, sem impacto nas tomadas de decisão. No entanto, pesquisas mais recentes, refinam essa ideia, indicando que o limiar crítico de presença feminina se situa entre os 30% e os 35%, ou pelo menos três mulheres no conselho, para que a diversidade de género tenha um efeito positivo e significativo sobre o desempenho da organização (Hoang & Wu, 2024; Kara et al., 2022; Proença & Neves, 2022).

De acordo com Arnaboldi et al. (2021) e Buchdadi et al. (2023), a teoria da massa crítica relaciona-se com a perceção estereotipada das mulheres em cargos de liderança e argumenta que quando há apenas uma ou duas mulheres nos conselhos de administração, estas tendem a ser vistas como representantes do seu género, e não como participantes ativas nas decisões estratégicas da organização. Nesses casos, a sua influência na governança é limitada, e os efeitos da diversidade podem ser neutros ou até mesmo negativos (Arnaboldi et al., 2021). Contudo, quando o número de mulheres atinge um “número mágico”, geralmente três ou mais, o género feminino deixa de ser visto como *token* e passa a ter um papel ativo na dinâmica do conselho de administração, promovendo melhores práticas de monitorização e

gestão, afetando positivamente o desempenho das organizações (Arnaboldi et al., 2021; Proença & Neves, 2022).

No setor bancário, o impacto da massa crítica torna-se ainda mais relevante, uma vez que a estabilidade financeira é determinante para a performance das instituições. Quando a massa crítica de três mulheres nos conselhos de administração dos bancos é atingida, observa-se uma redução significativa na gestão dos resultados, o que sugere um efeito positivo na transparência financeira e governança corporativa (Hoang & Wu, 2024). Da mesma forma, Birindelli et al. (2020) reforçam que, ao ultrapassarem esse limiar, as mulheres nos conselhos podem influenciar significativamente a tomada de decisões estratégicas para a organização, deixando de ocupar um lugar meramente simbólico.

No entanto, a aplicação desta teoria no setor bancário ainda não é totalmente linear. Knežević et al. (2023) argumentam que, mesmo quando as mulheres não são a maioria, estas podem atuar como influenciadoras de mudanças, contribuindo para novas normas dentro dos conselhos de administração e fortalecendo a governança da organização. Adicionalmente, a relação entre diversidade de gênero e desempenho financeiro revela padrões não lineares, sugerindo que os impactos positivos só surgem após o ponto crítico, e que a presença feminina de apenas um ou dois elementos pode estar associada a desempenhos mais fracos (Arnaboldi et al., 2021; Kara et al., 2022).

A teoria da massa crítica justifica a necessidade de uma representação mínima feminina nos conselhos de administração dos bancos para que a diversidade de gênero produza impactos positivos na performance financeira, na inovação e na estabilidade dos bancos. Este princípio tem sido frequentemente utilizado para fundamentar as políticas de quotas de gênero, que procuram garantir que o número de mulheres nos órgãos de administração atinja esse limiar estabelecido (Proença & Neves, 2022).

1.2.3 Teoria das Partes Interessadas

A teoria das partes interessadas (Freeman, 1984) propõe que uma organização deve alinhar as suas estratégias às necessidades de todos os seus *stakeholders*, não só acionistas, mas todos

os grupos afetados pelos resultados da organização (Assfaw & Sharma, 2024; Di Tommaso & Thornton, 2020; Gutiérrez-Fernández et al., 2023; Trung, 2022).

Ao contrário de outras teorias que privilegiam a maximização da riqueza dos acionistas, esta teoria promove uma abordagem em que a organização é socialmente responsável por todas as partes que podem afetar ou são afetadas pelos resultados organizacionais, providenciando o equilíbrio de interesses entre os envolvidos (Assfaw & Sharma, 2024; El-Chaarani et al., 2022; Trung, 2022).

A diversidade de gênero desempenha um papel fundamental neste sentido. De acordo com (Gutiérrez-Fernández et al., 2023), uma maior presença feminina nos conselhos de administração contribui para uma maior atenção às necessidades das partes interessadas, garantindo a representação dos seus interesses e promovendo a sua satisfação. Consequentemente, um conselho de administração mais diverso contribui para o desempenho financeiro e social da organização, ao fortalecer a sua imagem perante os interessados, melhorando a comunicação e fortificando as relações, enquanto consolida a confiança na organização (Gutiérrez-Fernández et al., 2023; Kara et al., 2022).

Segundo El-Chaarani et al. (2022), a satisfação de todas as partes interessadas garante vantagem competitiva e, no caso do setor bancário, esta teoria consiste em satisfazer depositantes, acionistas e outros grupos relevantes, de forma a desenvolver uma estrutura de governança eficaz e transparente nas operações. A independência dos conselhos de administração também contribui de forma positiva para o aumento da transparência nas operações e relações, reduzindo os conflitos de interesse (Dicuonzo et al., 2024).

Por último, a diversidade de gênero nos órgãos de gestão fortalece a capacidade das organizações se alinharem com os interesses dos seus *stakeholders*, permitindo que as organizações façam uma gestão mais fidedigna, tomem decisões mais equilibradas e estratégicas, beneficiando todas as partes interessadas, enquanto aumenta a sua vantagem competitiva (Kara et al., 2022).

1.2.4 Teoria da Dependência de Recursos

A teoria da dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) dita a influência de fatores externos no comportamento organizacional, dado que a sobrevivência da empresa está intrinsecamente ligada à disponibilidade de recursos (Assfaw & Sharma, 2024; Elnahass et al., 2023; Gutiérrez-Fernández et al., 2023; Sanyaolu et al., 2022; Trung, 2022). Neste contexto, esta teoria foi desenvolvida para compreender como é que as organizações procuram mitigar a interdependência e incerteza provenientes do ambiente externo, garantindo o acesso contínuo a recursos imprescindíveis para o desenvolvimento da organização (Birindelli et al., 2020; Galletta et al., 2022; Mai et al., 2023; Sanyaolu et al., 2022).

O aumento da diversidade de género nos órgãos de administração pode tornar-se uma ferramenta útil na redução da interdependência e incerteza dos recursos externos (Sanyaolu et al., 2022). O aumento da presença feminina nos órgãos de gestão contribui para que as empresas melhorem o seu reconhecimento e fortaleçam as suas relações com o exterior, facilitando a aquisição de recursos (Sanyaolu et al., 2022). Conforme Galletta et al. (2022), a inclusão de mulheres nos conselhos de administração traduz-se num maior número de ligações com o mercado e os seus concorrentes, além de elevar a qualidade de informação.

O *networking* feminino tem-se revelado superior ao masculino, destacando-se pela capacidade das mulheres em manter e assegurar os recursos essenciais para a organização (Galletta et al., 2022). Assim sendo, a presença feminina nos conselhos de administração contribui para o aumento do desempenho empresarial, ao promover uma maior diversidade de conhecimentos e experiências, fornecendo informações estratégicas que aprimoram a tomada de decisão (Assfaw & Sharma, 2024; Birindelli et al., 2020; Galletta et al., 2022; Gutiérrez-Fernández et al., 2023; Kara et al., 2022).

1.3 A diversidade de género e a performance financeira do setor bancário

A diversidade de género desempenha um papel importante na composição dos conselhos de administração, com a presença de mulheres a contribuir para uma gestão mais eficaz e

positiva, tanto para os acionistas como para as restantes partes interessadas (Abiad et al., 2025).

A inclusão feminina nos conselhos de administração pode fomentar novas colaborações entre os bancos e os seus *stakeholders*, beneficiando das características tradicionalmente associadas ao género feminino, como maior empatia e orientação para o consenso. Estas características femininas contribuem para trazer recursos que beneficiam os bancos, aumentando o seu desempenho e antecipando consequências indesejáveis (Abiad et al., 2025; Dike & Tuffour, 2023; Hordofa, 2023). As mulheres têm a capacidade de incentivar os bancos a equilibrar as necessidades dos seus *stakeholders*, promovendo a sua progressão para cargos superiores.

Estudos indicam que a diversidade de género pode melhorar a eficácia dos conselhos de administração, refletindo-se positivamente no desempenho financeiro das instituições bancárias. Este impacto verifica-se através das melhorias de indicadores como o ROA e o ROE, sendo impulsionado pela supervisão rigorosa promovida pelas diretoras (Abiad et al., 2025; Adesanmi et al., 2019; Ahmad & Alshbiel, 2016; Cardillo et al., 2021; Elsharkawy et al., 2018; Hordofa, 2023; Krasnov et al., 2023). Além disso, segundo Lafuente e Vaillant (2019), as mulheres em cargos de liderança influenciam diretamente as métricas de desempenho económico, reforçando a importância da diversidade nas organizações bancárias.

À medida que a diversidade de género nos órgãos de liderança aumenta, os efeitos negativos associados à sua escassez tendem a desaparecer. Em bancos bem capitalizados, o impacto positivo e significativo da presença feminina no ROA ocorre quando a percentagem de mulheres atinge um limiar crítico (Owen & Temesvary, 2018). No entanto, quando a dimensão do conselho de administração é elevada, esta medida influencia negativamente o desempenho financeiro do banco (El-Chaarani et al., 2022).

No entanto, um conselho de administração equilibrado em termos de género tem um impacto positivo e significativo no desempenho económico das organizações financeiras, ainda que em alguns contextos, a liderança feminina, por si só, não gere um aumento significativo do ROA. Em tais casos, o equilíbrio de géneros é o fator que de facto melhora as métricas financeiras (Lafuente & Vaillant, 2019).

Estudos também sugerem que uma maior representação feminina nos conselhos de administração pode ser benéfica para o desempenho bancário, devido à boa gestão de recursos proporcionada pelas mulheres (Adesanmi et al., 2019; Cardillo et al., 2021; Dike & Tuffour, 2023). Segundo Dike e Tuffour (2023) e Lafuente e Vaillant (2019), é fulcral que haja uma massa crítica de mulheres no conselho de administração para que uma organização obtenha os benefícios gerados pela diversidade. De acordo com Owen e Temesvary (2018), os bancos com maior diversidade de género nos seus conselhos de administração têm um melhor desempenho quando a composição dos mesmos atinge um determinado nível, uma vez que a presença de uma única mulher não gera melhorias no desempenho.

Contudo, há a perspetiva de que o aumento da presença feminina pode gerar alguns desafios, como a possibilidade de conflitos e tomadas de decisão mais lentas, o que limita as capacidades competitivas da organização. Foi observado que, quando a presença de mulheres nos conselhos é inferior a 30%, o desempenho do banco tende a ser negativo, mas à medida que a proporção de mulheres aumenta, o desempenho é impactado positivamente (Dike & Tuffour, 2023; Mansour et al., 2024).

Além dos benefícios financeiros, a presença feminina pode melhorar a imagem pública, a reputação e a credibilidade das instituições bancárias, contribuindo para uma gestão mais transparente e inclusiva (Dike & Tuffour, 2023). Esta mudança reflete-se, também, na forma como os bancos são percebidos pelo mercado, principalmente em ambientes institucionalmente mais frágeis, onde a diversidade de género nos conselhos de administração pode desempenhar um papel crucial na melhoria da estabilidade financeira e da confiança pública (Cardillo et al., 2021).

No entanto, o impacto da diversidade de género na performance bancária difere conforme o contexto geográfico e institucional. Em alguns contextos, a presença de um maior número de mulheres não revela impacto nas métricas financeiras e pode até complicar o processo de tomada de decisões, enquanto que noutros, como em países com ambientes mais frágeis, a diversidade de género tem um impacto significativamente positivo (Ahmad & Alshbiel, 2016).

Os bancos desempenham um papel fulcral no sistema financeiro, sendo a sua estabilidade essencial para o crescimento económico e o bem-estar individual (Aryani et al., 2024). No

setor bancário, a relação entre diversidade de género e desempenho organizacional segue uma dinâmica semelhante à de outros setores, mas apresenta particularidades que a distinguem (Gulamhussen & Santa, 2015).

A presença de diretoras nos conselhos de administração dos bancos pode enriquecer o processo de tomada de decisão, trazendo experiências e perspetivas diferentes, contribuindo para soluções inovadoras e eficazes (El-Chaarani et al., 2022). Segundo El-Chaarani et al., (2022), em períodos não pandémicos, a presença feminina em cargos de direção contribuiu para a melhoria na qualidade das decisões estratégicas.

No entanto, como observam Gulamhussen e Santa (2015), as mulheres em salas de direção podem contribuir de diversas formas, pela sua maior capacidade de monitorização em relação ao género masculino, por promoverem qualidade e solidez nas decisões estratégicas da organização. No entanto, apesar dos benefícios da supervisão rigorosa, um excesso de monitorização por parte das mulheres pode ter efeitos adversos, provocados pela divergência de opiniões e estilos de liderança distintos, diminuindo o valor para os acionistas e aumentando os custos adicionais (Gulamhussen & Santa, 2015).

1.3.1 Impacto da presença de mulheres nos conselhos de administração na performance bancária

Segundo Owen e Temesvary (2018), que estudaram cento e sessenta e oito bancos americanos, entre 1999 e 2015, os conselhos de administração dos bancos com maior participação feminina proporcionam melhores resultados no geral, incluindo o desempenho financeiro do banco.

Cardillo et al. (2021) analisaram os conselhos de administração de cento e cinco bancos listados da União Europeia, durante o período de 2005 a 2017, e os seus resultados sugerem que a presença de diretoras mulheres conduz a maior rentabilidade e custos de agência mais baixos pela sua maior capacidade de monitorização.

1.3.2 Impacto da diversidade de género dos diretores executivos na performance bancária

A literatura existente apresenta resultados mistos quanto ao impacto da presença de CEOs mulheres na performance bancária, apresentando resultados positivos, neutros, negativos, dependendo do contexto e das métricas utilizadas.

Buchdadi et al. (2023) realizaram um estudo onde analisaram vinte e nove bancos listados na Bolsa de Valores da Indonésia e concluem que CEOs mulheres apresentam uma influência positiva e significativa no ROA e no ROE dos bancos, confirmando alguns estudos anteriores que defendem que a liderança feminina no cargo de CEO contribui para a melhoria do desempenho bancário.

Milojević et al. (2023) analisaram bancos sérvios e reconhecem que CEOs mulheres são normalmente mais eficientes na coordenação e controlo, contribuindo de forma positiva para o desempenho financeiro. Antes da pandemia da covid-19, a presença de mulheres no cargo de CEO tinha um efeito negativo no desempenho financeiro dos bancos da Sérvia.

Pham (2023) estudou o contexto vietnamita, onde analisou trinta bancos comerciais entre 2012 e 2020, concluindo que CEOs mulheres têm um impacto negativo no ROE, associado ao facto de adotarem uma postura mais cautelosa. No entanto, não foi encontrada uma relação significativa entre mulheres CEOs e o ROA.

Para Grishunin et al. (2024) que estudaram bancos de países desenvolvidos e em desenvolvimento, entre 2013 e 2023, concluem que as mulheres CEOs não têm um impacto positivo no ROA, no entanto, em mercados emergentes, a nomeação de uma mulher para este cargo está associada a um impacto negativo no ROA.

Ting (2021) verificou que apesar da baixa representatividade, CEOs mulheres apresentam um desempenho tão eficaz quanto homens, uma vez que mulheres que atingem cargos de liderança tendem a ter perfis semelhantes aos dos homens, além de adaptarem o seu comportamento ao ambiente masculino. A análise do ROA não revelou relação significativa entre género e desempenho bancário, contudo, em bancos não dominados pelo Estado, as CEOs mulheres tendem a melhorar a performance, ao contrário dos bancos públicos onde o

efeito é insignificante. Para além disso, o autor conclui que a dualidade do CEO não influencia a relação entre o género e o desempenho dos bancos.

Já no que se refere a outros cargos executivos, Dey e Sharma (2021) que estudaram dez bancos do setor público indiano, mostram-nos que as diretoras apesar de estarem positivamente associadas às medidas de desempenho financeiro, esse efeito não é significativo.

1.3.3 Impacto da diversidade de género dos diretores independentes na performance bancária

Segundo Khan e Wang (2021), que analisaram bancos comerciais chineses, entre 2008 e 2019, a nomeação de diretoras para o conselho de administração de um banco por pressão social, e não por mérito, pode impactar negativamente o seu desempenho. No entanto, observa-se uma possível melhoria quando há maior contribuição por parte de diretoras independentes.

Ting (2021) estudou catorze bancos chineses e quinze holdings financeiras taiwanesas, entre 2010 e 2014, e mostra-nos que a proporção de diretoras independentes não é determinante para o desempenho corporativo.

1.3.4 Impacto da massa crítica de diretores do género feminino na performance bancária

Abiad et al., (2025) estudaram sessenta e seis bancos comerciais pertencentes ao *Gulf Cooperation Council* (GCC) - Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Kuwait, Bahrein, Omã e Qatar - entre 2019 e 2023, e concluíram que a presença de três ou mais mulheres nos conselhos de administração dos bancos proporciona um impacto positivo no desempenho financeiro.

Segundo Mansour et al. (2023), num estudo feito a bancos da Jordânia, entre 2009 e 2022, revelam que quando a presença de mulheres nos conselhos é inferior a 30%, o desempenho do banco tende a ser negativo, mas à medida que a sua proporção aumenta, o desempenho é influenciado de forma positiva.

De seguida, apresentamos um resumo dos resultados da nossa revisão de literatura especificamente relacionada com o setor bancário (Quadro 1).

Quadro 1 – Resumo da revisão de literatura relacionada com o setor bancário

Secção	Autor (Ano)	Contexto/ País	Principais conclusões	Sinal
1.3.1	Owen e Temesvary (2018)	EUA (1999-2015)	Maior participação feminina nos CA melhora o desempenho geral dos bancos	+
1.3.1	Cardillo et al. (2021)	UE (2005-2017)	Presença de diretoras reduz custos de agência e aumenta a rentabilidade	+
1.3.2	Buchdadi et al. (2023)	Indonésia (2010-2016)	CEOs mulheres influenciam positivamente o ROA e ROE dos bancos	+
1.3.2	Milojević et al. (2023)	Sérvia (2017-2021)	CEOs mulheres geralmente eficientes, mas efeito negativo no lucro antes da pandemia	+/-
1.3.2	Pham (2023)	Vietname (2012-2020)	CEOs mulheres têm impacto negativo no ROE e não significativo no ROA	-
1.3.2	Grishumin et al. (2024)	Países desenvolvidos e em desenvolvimento (2013-2023)	Mulheres CEOs não têm impacto positivo. Em países emergentes têm impacto negativo no ROA	-
1.3.2	Ting (2021)	China e Taiwan (2000-2011)	CEOs mulheres apresentam desempenho semelhante aos homens. Efeito positivo apenas em bancos privados	+/-
1.3.2	Dey e Sharma (2021)	Índia (2013-2019)	Diretoras executivas com associação positiva, mas sem impacto significativo no desempenho	+/-
1.3.3	Khan e Wang (2021)	China (2008-2019)	Nomeações femininas por pressão social reduzem desempenho. Efeito positivo quando há mérito	+/-
1.3.3	Ting (2021)	China e Taiwan (2000-2011)	Proporção de diretoras independentes não determinante para o desempenho	-
1.3.4	Abiad et al. (2025)	GCC (2019-2023)	Presença de três ou mais mulheres no conselho gera um impacto positivo significativo	+
1.3.4	Mansour et al. (2024)	Jordânia (2009-2022)	Quando a presença de mulheres nos conselhos se situa acima dos 30%, o desempenho do banco torna-se positivo	+

(+) Impacto positivo

(-) Impacto negativo

(+/-) Impacto misto/ insignificante

Capítulo 2. Metodologia de Investigação

Neste capítulo é apresentado o objetivo da investigação, é descrita a amostra utilizada, são definidas as hipóteses de investigação, apresenta-se a forma de recolha de dados, os modelos econométricos adotados e a descrição das variáveis que os compõem.

2.1 Objetivo

Esta investigação tem como objetivo analisar o impacto da diversidade de género nos conselhos de administração na performance dos bancos afiliados à Associação Portuguesa de Bancos, entre 2018 e 2023.

2.2 Amostra

A amostra inicial engloba todos os bancos integrantes da Associação Portuguesa de Bancos, que, à data da recolha de informação, resultou numa amostra de 26 bancos. Após uma primeira análise dos dados disponibilizados nos sites de cada instituição, excluimos seis bancos por não apresentarem elementos de análise para o período temporal em estudo. De seguida, em resultado de uma análise mais aprofundada, foram excluídos mais cinco bancos por não terem disponível toda a informação necessária para as variáveis em estudo. Assim, após dois momentos de exclusão, a nossa amostra final conta com quinze bancos.

O Quadro 2 sintetiza os 26 bancos iniciais da amostra, evidenciando se foram incluídos na amostra final e, em caso de exclusão, o motivo da mesma.

Quadro 2 - Amostra

Banco	Incluído	Excluído	(1)	(2)
ABANCA Corporación Bancária, S.A. - Sucursal em Portugal		x		x
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. - Sucursal em Portugal		x	x	
Banco BPI, S.A.	✓			
Banco L.J. Carregosa, S.A.	✓			
Banco Comercial Português, S.A.	✓			
Banco Credibom, S.A.	✓			
Banco CTT, S.A.	✓			
Banco Finantia, S.A.		x		x
Banco Invest, S.A.		x	x	
Banco de Investimento Global, S.A.	✓			
Caixa Económica da Misericórdia de Angra do Heroísmo, Caixa Económica Bancária, S.A.		x		x
Banco Santander Totta, S.A.	✓			
Bankinter, S.A. - Sucursal em Portugal	✓			
BNP Paribas - Sucursal em Portugal		x	x	
Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Leiria, CRL		x		x
Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra, CRL		x	x	
Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, CRL	✓			
Caixa Económica Montepio Geral, Caixa Económica Bancária, S.A.	✓			
EuroBic Grupo ABANCA	✓			
Caixa Geral de Depósitos, S.A.	✓			
Deutsche Bank AG	✓			
Haitong Bank, S.A.		x	x	
Novo Banco, S.A.	✓			
Wizink Bank, S.A.U. - Sucursal em Portugal		x		x
Banco Português de Fomento, S.A.		x	x	
Bison Bank, S.A.	✓			
(1) Excluído devido ao período temporal				
(2) Excluído devido à insuficiência de dados				

2.3 Hipóteses de Investigação

Tendo em consideração a revisão de literatura realizada, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

- H1.1: A presença de mulheres nos conselhos de administração tem uma relação positiva com o desempenho medido pelo ROA;
- H1.2: A presença de mulheres nos conselhos de administração tem uma relação positiva com o desempenho medido pelo ROE;
- H2.1: A existência de uma mulher CEO nos conselhos de administração tem uma relação negativa com o desempenho medido pelo ROA;
- H2.2: A existência de uma mulher CEO nos conselhos de administração tem uma relação negativa com o desempenho medido pelo ROE;
- H3.1: A percentagem de diretoras executivas nos conselhos de administração tem uma relação negativa com o desempenho medido pelo ROA;
- H3.2: A percentagem de diretoras executivas nos conselhos de administração tem uma relação negativa com o desempenho medido pelo ROE;
- H4.1: A percentagem de diretoras independentes nos conselhos de administração tem uma relação negativa com o desempenho medido pelo ROA;
- H4.2: A percentagem de diretoras independentes nos conselhos de administração tem uma relação negativa com o desempenho medido pelo ROE;
- H5.1: A percentagem de diretoras não executivas e não independentes nos conselhos de administração tem uma relação positiva com o desempenho medido pelo ROA;
- H5.2: A percentagem de diretoras não executivas e não independentes nos conselhos de administração tem uma relação positiva com o desempenho medido pelo ROE;
- H6.1: A existência de uma massa crítica de género feminino nos conselhos de administração tem uma relação positiva com o desempenho medido pelo ROA;
- H6.2: A existência de uma massa crítica de género feminino nos conselhos de administração tem uma relação positiva com o desempenho medido pelo ROE;

2.4 Recolha de Dados

Os dados utilizados na análise foram obtidos dos relatórios financeiros dos bancos e dos relatórios de governo societário, acessíveis no site oficial das respetivas instituições financeiras.

2.5 Modelos de Estimação

Os modelos de estimação definidos são os seguintes:

- **Modelo 1:** $ROA_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 \text{MulheresCA} + \beta_2 \text{DualidadeCEO} + \beta_3 \text{Ln_Dim_CA} + \beta_4 \% \text{ diretores executivos} + \beta_5 \% \text{ diretores independentes} + \beta_6 \% \text{ mulheres} + \beta_7 \text{Ln_Dim_Banco} + \beta_8 \text{BancoListado} + \beta_9 \text{Internacionalização} + \beta_{10} \text{Covid19} + \varepsilon_{i,j}$

- **Modelo 2:** $ROE_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 \text{MulheresCA} + \beta_2 \text{DualidadeCEO} + \beta_3 \text{Ln_Dim_CA} + \beta_4 \% \text{ diretores executivos} + \beta_5 \% \text{ diretores independentes} + \beta_6 \% \text{ mulheres} + \beta_7 \text{Ln_Dim_Banco} + \beta_8 \text{BancoListado} + \beta_9 \text{Internacionalização} + \beta_{10} \text{Covid19} + \varepsilon_{i,j}$

- **Modelo 3:** $ROA_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 \text{GéneroCEO} + \beta_2 \text{DualidadeCEO} + \beta_3 \text{Ln_Dim_CA} + \beta_4 \% \text{ diretores executivos} + \beta_5 \% \text{ diretores independentes} + \beta_6 \% \text{ mulheres} + \beta_7 \text{Ln_Dim_Banco} + \beta_8 \text{BancoListado} + \beta_9 \text{Internacionalização} + \beta_{10} \text{Covid19} + \varepsilon_{i,j}$

- **Modelo 4:** $ROE_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 \text{GéneroCEO} + \beta_2 \text{DualidadeCEO} + \beta_3 \text{Ln_Dim_CA} + \beta_4 \% \text{ diretores executivos} + \beta_5 \% \text{ diretores independentes} + \beta_6 \% \text{ mulheres} + \beta_7 \text{Ln_Dim_Banco} + \beta_8 \text{BancoListado} + \beta_9 \text{Internacionalização} + \beta_{10} \text{Covid19} + \varepsilon_{i,j}$

- **Modelo 5:** $ROA_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 \% \text{ dir. exe.} + \beta_2 \text{DualidadeCEO} + \beta_3 \text{Ln_Dim_CA} + \beta_4 \% \text{ diretores executivos} + \beta_5 \% \text{ diretores independentes} + \beta_6 \% \text{ mulheres} + \beta_7 \text{Ln_Dim_Banco} + \beta_8 \text{BancoListado} + \beta_9 \text{Internacionalização} + \beta_{10} \text{Covid19} + \varepsilon_{i,j}$

- **Modelo 6:** $ROE_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 \% \text{ dir. exe.} + \beta_2 \text{DualidadeCEO} + \beta_3 \text{Ln_Dim_CA} + \beta_4 \% \text{ diretores executivos} + \beta_5 \% \text{ diretores independentes} + \beta_6 \% \text{ mulheres} + \beta_7 \text{Ln_Dim_Banco} + \beta_8 \text{BancoListado} + \beta_9 \text{Internacionalização} + \beta_{10} \text{Covid19} + \varepsilon_{i,j}$

- **Modelo 7:** $ROA_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 \% \text{ dir. ind.} + \beta_2 \text{DualidadeCEO} + \beta_3 \text{Ln_Dim_CA} + \beta_4 \% \text{ diretores executivos} + \beta_5 \% \text{ diretores independentes} + \beta_6 \% \text{ mulheres} + \beta_7 \text{Ln_Dim_Banco} + \beta_8 \text{BancoListado} + \beta_9 \text{Internacionalização} + \beta_{10} \text{Covid19} + \varepsilon_{i,j}$

- **Modelo 8:** $ROE_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 \% \text{ dir. ind.} + \beta_2 \text{ DualidadeCEO} + \beta_3 \text{ Ln_Dim_CA} + \beta_4 \% \text{ diretores executivos} + \beta_5 \% \text{ diretores independentes} + \beta_6 \% \text{ mulheres} + \beta_7 \text{ Ln_Dim_Banco} + \beta_8 \text{ BancoListado} + \beta_9 \text{ Internacionalização} + \beta_{10} \text{ Covid19} + \varepsilon_{i,j}$

- **Modelo 9:** $ROA_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 \% \text{ dir. nex. nind.} + \beta_2 \text{ DualidadeCEO} + \beta_3 \text{ Ln_Dim_CA} + \beta_4 \% \text{ diretores executivos} + \beta_5 \% \text{ diretores independentes} + \beta_6 \% \text{ mulheres} + \beta_7 \text{ Ln_Dim_Banco} + \beta_8 \text{ BancoListado} + \beta_9 \text{ Internacionalização} + \beta_{10} \text{ Covid19} + \varepsilon_{i,j}$

- **Modelo 10:** $ROE_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 \% \text{ dir. nex. nind.} + \beta_2 \text{ DualidadeCEO} + \beta_3 \text{ Ln_Dim_CA} + \beta_4 \% \text{ diretores executivos} + \beta_5 \% \text{ diretores independentes} + \beta_6 \% \text{ mulheres} + \beta_7 \text{ Ln_Dim_Banco} + \beta_8 \text{ BancoListado} + \beta_9 \text{ Internacionalização} + \beta_{10} \text{ Covid19} + \varepsilon_{i,j}$

- **Modelo 11:** $ROA_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 \text{ MassaCrítica} + \beta_2 \text{ DualidadeCEO} + \beta_3 \text{ Ln_Dim_CA} + \beta_4 \% \text{ diretores executivos} + \beta_5 \% \text{ diretores independentes} + \beta_6 \% \text{ mulheres} + \beta_7 \text{ Ln_Dim_Banco} + \beta_8 \text{ BancoListado} + \beta_9 \text{ Internacionalização} + \beta_{10} \text{ Covid19} + \varepsilon_{i,j}$

- **Modelo 12:** $ROE_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 \text{ MassaCrítica} + \beta_2 \text{ DualidadeCEO} + \beta_3 \text{ Ln_Dim_CA} + \beta_4 \% \text{ diretores executivos} + \beta_5 \% \text{ diretores independentes} + \beta_6 \% \text{ mulheres} + \beta_7 \text{ Ln_Dim_Banco} + \beta_8 \text{ BancoListado} + \beta_9 \text{ Internacionalização} + \beta_{10} \text{ Covid19} + \varepsilon_{i,j}$

2.6 Variáveis em Estudo

O presente trabalho tem como objetivo avaliar o impacto da diversidade de género nos desempenhos dos conselhos de administração dos bancos afiliados à Associação Portuguesa de Bancos. Neste sentido, foi definido um conjunto de variáveis dependentes, independentes e de controlo.

2.6.1 Variáveis Dependentes

As variáveis dependentes correspondem aos factos que se pretendem explicar a partir da sua relação com as variáveis independentes. Neste caso, foram consideradas as seguintes variáveis dependentes:

- ROA – indicador financeiro que mede a eficiência com que a instituição utiliza os seus ativos para gerar lucro, representando a rentabilidade dos ativos totais. Este

indicador é calculado através da divisão do resultado líquido do período pelo ativo do banco. Este indicador foi utilizado, por exemplo, no estudo de Pham (2023).

- ROE – indicador financeiro que mede a rentabilidade dos capitais próprios, indicando a capacidade da instituição de gerar lucro a partir dos recursos investidos pelos acionistas. Para calcular deste indicador divide-se o resultado líquido do período pelo capital próprio do banco. Este indicador foi utilizado, por exemplo, no estudo de Buchdadi et al. (2023).

2.6.2 Variáveis Independentes

As variáveis independentes representam fatores explicativos que podem influenciar os resultados das variáveis dependentes, sendo desta forma relevantes para analisar o seu contributo para o objetivo principal do estudo. Assim sendo, foram definidas as seguintes variáveis independentes:

- Presença de mulheres no CA – variável dummy que assume o valor 1 quando há presença de pelo menos uma mulher no CA, e 0 caso contrário (Owen & Temesvary, 2018).
- Mulheres CEO – variável dummy que assume o valor 1 quando o CEO é mulher e 0 caso contrário (Buchdadi et al., 2023);
- Percentagem de diretoras executivas – número de diretoras executivas no CA dividido pelo número total de diretores do CA (Dey & Sharma, 2021);
- Percentagem de diretoras independentes – número de diretoras independentes no CA dividido pelo número total de diretores do CA (Khan & Wang, 2021).
- Percentagem de diretoras não executivas não independentes – número de diretoras não executivas não independentes no CA dividido pelo número total de diretores do CA. Esta variável é uma medida original, não estudada anteriormente.
- Massa crítica no CA – variável dummy que assume o valor 1 quando existem três ou mais mulheres no CA e 0 caso contrário (Abiad et al., 2025).

2.6.3 Variáveis de Controlo

As variáveis de controlo tendem a encontrar outros fatores que possam influenciar o comportamento das variáveis dependentes. Nesta investigação foram utilizadas algumas variáveis de controlo relacionadas com *corporate governance*, características dos bancos e variáveis contextuais.

2.6.3.1 Variáveis de *corporate governance*

- Dualidade do CEO – variável dummy que assume o valor 1 quando há dualidade do CEO, ou seja, quando o cargo de presidente do conselho de administração e o de presidente do conselho executivo são ocupados pela mesma pessoa, e 0 caso contrário. Ting (2021) conclui que a dualidade do CEO não influencia a relação entre o género e o desempenho dos bancos.
- Dimensão do CA – logaritmo natural do total de membros do conselho de administração. El-Chaarani et al. (2022) analisam esta variável para perceber o seu impacto no desempenho financeiro dos bancos.
- % diretores executivos – número de diretores executivos dividido pelo número total de membros do CA. Rowe et al. (2011) conclui que a percentagem de diretores executivos tem um efeito negativo e significativo no ROE dos bancos comerciais chineses.
- % diretores independentes – número de diretores independentes dividido pelo número total de membros do CA. El-Chaarani et al. (2022) utilizou esta variável para estudar o impacto destes diretores no desempenho dos bancos na região MENA durante o período pandémico da covid-19.
- % mulheres – número de mulheres no CA dividido pelo número total de membros do CA. (Gulamhussen & Santa, 2015), ao analisar o papel das mulheres numa amostra de 461 grandes bancos dos países da OCDE, descobriu que a percentagem de mulheres em salas de direção tem uma influência positiva no desempenho.

2.6.3.2 Variáveis de empresa

- Dimensão do Banco – logaritmo natural do total de ativos do banco. Hoang et al. (2021), utilizam esta variável no seu estudo dada a sua importância para análise do desempenho da organização.

- Banco Listado – variável dummy que assume o valor 1 quando o banco é listado, e 0 caso contrário. Buchdadi et al. (2023) utilizou na sua amostra bancos listados de forma a perceber a influência de CEOs mulheres no desempenho financeiro desses bancos.
- Internacionalização do Banco – variável dummy que assume o valor 1 quando o banco está presente em países estrangeiros e 0 caso contrário. Pelo que nos foi possível apurar, esta forma de medir a internacionalização dos bancos ainda não foi utilizada na literatura como variável potencialmente explicativa do seu desempenho financeiro.

2.6.3.3 Variáveis contextuais

- Covid-19 – variável dummy que assume o valor 1 quando o ano em estudo foi afetado pela pandemia da covid-19, e 0 caso contrário. Milojević et al. (2023) relataram que em períodos pandêmicos, ou seja, entre 2020 e 2022, a presença de mulheres CEO teve um efeito positivo no lucro dos bancos da Sérvia.

Capítulo 3. Resultados e discussão

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da investigação.

3.1 Estatística descritiva

Na Tabela 1 encontram-se as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas no estudo. Recordar-se que as variáveis MulheresCA, GéneroCEO, MassaCrítica, DualidadeCEO, BancoListado, Internacionalização e Covid19 são variáveis dummy, pelo que o mínimo é de 0 e o máximo de 1.

Pela análise da tabela verifica-se que as variáveis dependentes ROA e ROE, apresentam uma média de 0,08 e 4,37%, respetivamente. A percentagem média da variável independente GéneroCEO mostra que o cargo de CEO é ocupado por uma mulher em 8,05% dos bancos indicando uma baixa representatividade feminina na liderança executiva. No entanto, 93,33% dos conselhos de administração têm pelo menos uma mulher na sua composição.

Apesar de bastantes bancos incorporarem pelo menos um membro do género feminino nos seus conselhos de administração, a percentagem da variável MulheresCA é de 23,28% e a MassaCrítica de três ou mais mulheres é atingida em apenas 34,44%, o que revela resultados precários quanto às quotas estabelecidas.

Em 19,32% dos bancos os CEOs acumulam funções de presidente do conselho de administração. As variáveis % diretores executivos e % diretores independentes mostram que os conselhos de administração são compostos por diretores executivos em 53,82% e 15,26% por diretores independentes, o que revela concentração de poder interno. Da percentagem de diretores executivos, apenas 5,9% são mulheres, evidenciando mais uma vez baixa representatividade feminina. No entanto, dos 15,26% de diretores independentes, 10,25% são mulheres.

No que se refere às variáveis de BancoListado e Internacionalização, os resultados da Tabela 1 demonstram que apenas 20% dos bancos são listados em Bolsa, e que a grande maioria dos bancos da amostra atua a nível internacional (93,33%).

A média da variável contextual da Covid19 apresenta um resultado de 50%, o que evidencia uma distribuição equilibrada entre período pandémico e não pandémico.

Tabela 1 - Estatística Descritiva

Variáveis	Obs.	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Variáveis Dependentes					
ROA	90	0,0008	0,0199	- 0,1097	0,0193
ROE	90	0,0437	0,1141	- 0,4257	0,2747
Variáveis Independentes					
MulheresCA	90	0,9333	0,2508	0,000	1,000
GéneroCEO	87	0,0805	0,2736	0,000	1,000
% dir. exe.	84	0,0590	0,1034	0,000	0,3636
% dir. ind.	84	0,1025	0,1017	0,000	0,4000
% dir. nex. nind.	90	0,0621	0,0832	0,000	0,3333
MassaCrítica	90	0,3444	0,4778	0,000	1,000
Variáveis de Controlo					
Corporate Governance					
DualidadeCEO	88	0,1932	0,3971	0,000	1,000
Ln_Dim_CA	90	2,2910	0,4210	1,3863	2,8904
% diretores executivos	90	0,5382	0,2688	0,000	1,000
% diretores independentes	84	0,1526	0,1898	0,000	0,5833
% mulheres	90	0,2328	0,1275	0,000	0,5833
Características de Empresas					
Ln_Dim_Banco	90	23,3937	2,3156	18,2917	27,9297
BancoListado	90	0,2000	0,4022	0,0000	1,0000
Internacionalização	90	0,9333	0,2508	0,0000	1,0000
Contextual					
Covid19	90	0,5000	0,5028	0,0000	1,0000

Na Tabela 2, são apresentadas as matrizes de correlação de Pearson para a amostra em estudo.

De acordo com Wooldridge et al. (2016), a análise preliminar das correlações entre variáveis explicativas permite identificar relações lineares entre variáveis e, caso necessário, corrigir ou excluir variáveis altamente correlacionadas entre si, uma vez que a multicolinearidade contribui para o aumento da variância dos coeficientes estimados e compromete a precisão dos resultados.

Através da análise da tabela pode-se afirmar que as variáveis dependentes evidenciam uma correlação positiva entre si, e que todas as variáveis independentes em estudo, MulheresCA, GéneroCEO, % dir. exe., % dir. ind., % dir. nexe. nind., MassaCrítica apresentam uma correlação positiva com ambas as variáveis dependentes, ROA e ROE.

Ao nível das variáveis de controlo, a tabela indica a existência de correlações negativas entre a variável contextual, % diretores executivos e DualidadeCEO com as variáveis dependentes, ao contrário das restantes variáveis de *corporate e governance* e de empresa. A correlação negativa entre a % diretores executivos e as variáveis dependentes vai de encontro ao estudo de Rowe et al. (2011) que refere que estes tendem a ser menos eficazes na supervisão dos bancos, reduzindo a rentabilidade bancária. O mesmo se pode aplicar ao impacto negativo da variável DualidadeCEO no ROA e no ROE, uma vez que a concentração de poder tende a reduzir a eficiência das decisões e o controlo interno. A variável Covid19 influencia negativamente as variáveis dependentes uma vez que gerou choques económicos a nível mundial.

Tabela 2 - Matriz de Correlações

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	1,000																
2	0,748***	1,000															
3	0,643***	0,259**	1,000														
4	0,075	0,201*	0,073	1,000													
5	0,136	0,227**	0,159	0,606***	1,000												
6	0,206*	0,088	0,282***	-0,020	-0,051	1,000											
7	0,217**	0,202*	0,200*	-0,228**	-0,304***	-0,359***	1,000										
8	0,237**	0,329***	0,194*	0,309***	0,575***	0,028	0,152	1,000									
9	-0,018	-0,222**	0,018	-0,146	-0,298***	0,599***	-0,373***	-0,361***	1,000								
10	-0,023	-0,235**	-0,053	-0,364***	-0,420***	0,595***	-0,420***	-0,449***	0,885***	1,000							
11	0,198*	0,253**	0,224**	0,519***	0,912***	-0,201*	-0,218**	0,622***	-0,422***	-0,558***	1,000						
12	0,423***	0,390***	0,491***	0,292***	0,564***	0,490***	0,157*	0,638***	-0,057	-0,199*	0,506***	1,000					
13	0,415***	0,248**	0,449***	0,232**	0,203*	0,464***	-0,202*	0,469***	0,357***	0,289***	0,165	0,433***	1,000				
14	0,235**	0,202*	0,322***	0,120	0,323***	-0,148	0,033***	0,675***	-0,489***	-0,407***	0,440***	0,232**	0,468***	1,000			
15	0,126	0,233**	0,134	0,514***	0,485***	0,096	-0,306***	0,281***	0,068	0,002	0,364***	0,214**	0,560***	0,193*	1,000		
16	0,027	0,120	-0,071	0,081	-0,263**	0,281***	0,200*	0,194*	0,132	0,139	-0,299***	0,161	0,220**	-0,105	0,134	1,000	
17	-0,023	-0,077	0,089	-0,046	0,041	0,116	0,049	0,023	-0,029	0,020	0,003	0,154	0,021	0,012	0,000	0,000	1,000

1 ROA; 2 ROE; 3 MulheresCA; 4 GéneroCEO; 5 % dir. exe.; 6 % dir. ind.; 7 % dir. nex. nind.; 8 MassaCrítica; 9 DualidadeCEO; 10 Ln_Dim_CA; 11 % diretores executivos; 12 % diretores independentes; 13 % mulheres; 14 Ln_Dim_Banco; 15 Banco Listado; 16 Internacionalização; 17 Covid19
 * p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01

3.2 Modelos de regressão

Antes de estimar os modelos de regressão linear pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários (OLS), procedeu-se à verificação dos pressupostos relativamente à normalidade das variáveis em estudo e à independência das mesmas, através da análise da matriz de correlação de *Pearson* e da avaliação de multicolinearidade.

De acordo com Hair et al. (2014), coeficientes de correlação elevados, superiores a 0,8, podem sinalizar problemas de multicolinearidade entre as variáveis independentes. Correlações positivas indicam que ambas as variáveis tendem a aumentar em conjunto, enquanto correlações negativas sugerem que o aumento de uma variável se associa à diminuição de outra.

Segundo Wooldridge et al. (2016), a existência de multicolinearidade entre as variáveis deve ser avaliada, uma vez que a redundância entre as mesmas aumenta o erro padrão e torna as estimativas menos precisas.

Para este efeito, avaliou-se a multicolinearidade através do Fator de Inflação da Variância (VIF). De acordo com Hair et al. (2014), valores de VIF próximos de 1 indicam ausência de multicolinearidade, enquanto valores superiores a 5 podem sugerir problemas moderados de multicolinearidade, e valores acima de 10 são geralmente interpretados como indicativos de multicolinearidade severa. Com base nestes critérios, os resultados apresentados na Tabela 3 evidenciam a existência de altos níveis de multicolinearidade entre algumas variáveis independentes, o que pode comprometer a robustez dos resultados.

Tabela 3 - Fator de Inflação da Variância (VIF)

Variáveis	VIF	1/ VIF
MulheresCA	3,31	0,301838
GéneroCEO	3,69	0,270673
% dir. exe.	2,13e+07	0,000000
% dir. ind.	1,99e+07	0,000000
% dir. nex. nind.	1,07e+07	0,000000
MassaCrítica	9,15	0,109248
DualidadeCEO	25,48	0,039244
Ln_Dim_CA	8,71	0,114813
% diretores executivos	26,53	0,037697
% diretores independentes	16,21	0,061706
% mulheres	3,20e+07	0,000000
Ln_Dim_Banco	10,06	0,099386
BancoListado	3,18	0,314522
Internacionalização	3,39	0,294738
Covid19	1,12	0,890207
Média VIF	5,60e+06	

Dada a presença destes altos níveis de multicolinearidade, optou-se por eliminar algumas variáveis, nomeadamente, % dir. nex. nind. e MassaCrítica (como variáveis independentes) e % diretores executivos, % diretores independentes, % mulheres, BancoListado e Internacionalização (como variáveis de controlo), por forma a garantir a validade e robustez estatística dos modelos de regressão a efetuar. Estes resultados implicaram que, por questões estatísticas, as Hipóteses 5.1, 5.2 (relativas à variável % dir. nex. nind.), 6.1 e 6.2 (relativas à variável MassaCrítica) não puderam ser integradas nos modelos de regressão linear e, por isso, foram excluídas de análise nesta investigação.

Após retirar as variáveis mencionadas anteriormente, obtiveram-se os seguintes resultados do novo teste de multicolinearidade, apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Novo teste do Fator de Inflação da Variância (VIF)

Variáveis	VIF	1/VIF
MulheresCA	1,31	0,765615
GéneroCEO	1,77	0,564327
% dir. exe.	1,96	0,510146
% dir. ind.	1,85	0,541110
DualidadeCEO	4,79	0,208559
Ln_Dim_CA	3,60	0,278092
Ln_Dim_Banco	4,61	0,216718
Covid19	1,04	0,960641
Média VIF	2,62	

Com base na Tabela 4, observa-se que, após o novo teste do Fator de Inflação da Variância (VIF), os níveis de multicolinearidade entre as variáveis remanescentes se encontram dentro dos limites aceitáveis pela literatura Hair et al. (2014). Os valores de VIF variam entre 1,04 (Covid19) e 4,79 (DualidadeCEO), sendo que a maioria das variáveis apresenta VIF inferior a 2, indicando fraca multicolinearidade.

Para cada um dos modelos em estudo realizou-se o teste de *Hausman*, verificando-se se deveria ser utilizado o modelo de efeitos fixos ou o modelo de efeitos aleatórios, de forma a determinar a sua melhor especificação, como se pode observar na Tabela 5.

Tabela 5 - Teste de *Hausman*

Modelo	Variável Dependente	Variável Independente	X ²	Gl	p-value	Modelo Escolhido
Modelo 1	ROA	MulheresCA	14,90	5	0,0108	FE
Modelo 2	ROE	MulheresCA	5,54	5	0,3540	RE
Modelo 3	ROA	GéneroCEO	-32,68	5	< 0	FE
Modelo 4	ROE	GéneroCEO	14,31	5	0,0137	FE
Modelo 5	ROA	% dir. exe	12,34	5	0,0304	FE
Modelo 6	ROE	% dir. exe.	9,13	5	0,1041	RE
Modelo 7	ROA	% dir. ind.	11,46	5	0,0429	FE
Modelo 8	ROE	% dir. ind.	15,09	5	0,0100	FE

O teste de *Hausman* é utilizado para verificar se existe correlação entre os efeitos individuais não observados e as variáveis explicativas do modelo. A hipótese nula (H_0) do teste assume que não existe correlação entre os efeitos individuais não observados e as variáveis explicativas, sendo, nesse caso, o modelo de Efeitos Aleatórios (RE) o mais adequado. A rejeição da H_0 implica a existência de correlação, tornando o modelo de Efeitos Fixos (FE) mais apropriado.

Os resultados apresentados na Tabela 5 demonstram que a maioria dos modelos apresenta p-value inferior a 0,05, levando à rejeição da H_0 . Assim, concluímos que existe correlação entre os efeitos individuais não observados e as variáveis explicativas, pelo que o modelo de Efeitos Fixos se revela o mais adequado na generalidade dos casos, à exceção do modelo 2 e 6.

Para controlar potenciais problemas de heterocedasticidade, foi aplicada a especificação de robustez dos erros padrão em todas as estimativas, e os resultados são visíveis na Tabela 6.

Tabela 6 - Teste de heterocedasticidade

Modelo	Variável Dependente	Variável Independente	X ²	Gl	p-value	Heterocedasticidade
Modelo 1	ROA	MulheresCA	187,83	1	0,0000	Sim
Modelo 2	ROE	MulheresCA	28,67	1	0,0000	Sim
Modelo 3	ROA	MulheresCEO	74,70	1	0,0000	Sim
Modelo 4	ROE	MulheresCEO	31,75	1	0,0000	Sim
Modelo 5	ROA	% dir. exec.	68,59	1	0,0000	Sim
Modelo 6	ROE	% dir. exec.	26,37	1	0,0000	Sim
Modelo 7	ROA	% dir. ind.	76,66	1	0,0000	Sim
Modelo 8	ROE	% dir. ind.	33,83	1	0,0000	Sim

Os resultados presentes na Tabela 6 indicam a presença de heterocedasticidade em todos os modelos do estudo, independentemente da variável considerada. Em todos os casos, o valor de p-value assume um valor inferior a 0,01, conduzindo à rejeição da hipótese nula de homocedasticidade.

Desta forma, os resultados sugerem que a variância dos erros não é constante ao longo das observações, e por isso, para garantir a validade estatística dos testes posteriores, utilizou-se o erro padrão robusto à heterocedasticidade em todos os modelos, garantindo consistência e fiabilidade nos coeficientes estimados.

Na Tabela 7 é apresentado o tipo de especificação adotado para cada modelo de regressão linear (OLS) por variável dependente.

Tabela 7 - Modelos de Regressão

Variáveis	ROA				ROE			
	Modelo1	Modelo2	Modelo3	Modelo4	Modelo5	Modelo6	Modelo7	Modelo8
	FE	FE	FE	FE	RE	FE	RE	FE
Variáveis Independentes								
MulheresCA	0,0248 (0,208)				0,0342 (0,614)			
GéneroCEO		-0,0014 (0,317)				-0,0055 (0,646)		
% dir. exec.			-0,0136 (0,382)				0,0001 (0,998)	
% dir. ind.				-0,0122 (0,609)				0,1216 (0,479)
Variáveis de Controlo								
Corporate Governance								
Dualidade CEO	0,0216 (0,234)	-0,0039 (0,309)	-0,0036 (0,496)	-0,0045 (0,438)	-0,2058*** (0,009)	-0,0195 (0,487)	-0,1833** (0,028)	-0,0056 (0,862)
Ln_Dim_CA	-0,0058 (0,494)	-0,0066 (0,474)	-0,0069 (0,555)	-0,0076 (0,481)	-0,1347** (0,024)	-0,0335 (0,647)	-0,1004* (0,099)	-0,0406 (0,598)
Variável de Empresa								
Ln_Dim_Banco	0,0206*** (0,010)	0,0246* (0,083)	0,0307 (0,106)	0,0313 (0,109)	0,0367*** (0,001)	0,1121** (0,066)	0,0352** (0,013)	0,1156* (0,067)
Variável Contextual								
Covid19	-0,0035** (0,016)	-0,0047* (0,057)	-0,0036* (0,071)	-0,0031* (0,045)	-0,0265* (0,099)	-0,0303* (0,054)	-0,0218 (0,165)	-0,0284* (0,052)
Constante	-0,4919** (0,014)	-0,5548* (0,086)	-0,6924 (0,110)	-0,7075 (0,112)	-0,4816*** (0,006)	-2,474* (0,071)	-0,4977** (0,038)	-2,5493* (0,067)
Observações	88	87	82	82	88	87	82	82
R ² ajustado	0,4573	0,2316	0,2250	0,2227	0,2464	0,2254	0,2387	0,2592
Número ID	15	15	14	14	15	15	14	14
* p<0,1; ** <0,05; *** p<0,01								

Os resultados apresentados na Tabela 7 indicam os efeitos das variáveis de governança corporativa, estrutura organizacional e contexto externo no desempenho financeiro dos bancos, medido através do ROA e do ROE. A análise considera diferentes modelos de regressão, selecionados pelos testes feitos anteriormente, permitindo avaliar os resultados com maior robustez.

Ao nível dos resultados do ROA, MulheresCA tem um efeito positivo nos conselhos de administração ($r=0,0248$), sugerindo que a presença feminina pode estar associada a uma gestão mais equilibrada e eficiente, pela diversidade de perspectivas e tomadas de decisão mais cautelosas, indo de encontro aos estudos de Birindelli et al. (2020) e Mai et al. (2023). No entanto, este efeito não é estatisticamente significativo, não sendo possível afirmar que a variável MulheresCA melhora o desempenho financeiro. Para o ROE, o efeito é ligeiramente positivo ($r=0,0342$), mas não apresenta significância. Estes resultados estão alinhados com os estudos de Ting (2021), que também indicam que a proporção de mulheres nos conselhos de administração não representa necessariamente um desempenho corporativo superior, especialmente em contextos financeiros fortemente regulados.

No que diz respeito ao coeficiente GéneroCEO, este apresenta valor negativo no ROA e no ROE ($r=-0,0014$ e $r=-0,0055$, respetivamente), indicando que bancos liderados por CEOs mulheres tendem a apresentar desempenhos ligeiramente mais baixos. No entanto, a ausência de significância estatística reforça que não há evidência suficiente para concluir que a variável GéneroCEO impacta o desempenho financeiro dos bancos portugueses. Estes resultados sugerem que o efeito do CEO pode estar mais relacionado com características pessoais, perfis de liderança e experiência do que com o fator género. Estes resultados corroboram Pham (2023) que também reportou efeitos estatisticamente insignificantes do género do CEO sobre o ROE.

O efeito da % dir. exe. e % dir. ind. sobre o ROA é negativo ($r=-0,0136$ e $r=-0,0122$, respetivamente), enquanto para o ROE os efeitos são ligeiramente positivos ($r=0,0001$ e $r=0,1216$, respetivamente). Nenhum destes efeitos atinge significância estatística, evidenciando que a composição do conselho, em termos de direção executiva ou independência dos membros do CA, não tem impacto robusto sobre os indicadores de desempenho analisados. Estes resultados sugerem que outros fatores, como qualidade na

gestão ou a própria estratégia do banco, podem ter maior relevância do que a mera presença de diretoras executivas e independentes. Os resultados estão alinhados com as conclusões de Ting (2021), que diz que a proporção de diretoras independentes não é determinante para o desempenho corporativo, e com os resultados encontrados por (Dey & Sharma, 2021), que confirmam que diretoras executivas não têm efeito significativo no desempenho financeiro dos bancos.

Ao nível da variável DualidadeCEO, para o ROA os coeficientes são pequenos e não significativos, o que indica que a acumulação de funções não afeta diretamente a eficiência operacional dos bancos. Por outro lado, para o ROE, a acumulação de funções do CEO e presidente do CA apresenta um efeito negativo estatisticamente significativo em alguns modelos ($r=-0,2058$, $p<0,01$ no modelo 5 e $r=0,1833$, $p<0,01$ no modelo 7) sugerindo que a concentração de poder pode prejudicar o retorno sobre o capital próprio. Esta influência negativa pode aumentar conflitos de agência e reduzir a proteção aos acionistas, conforme argumentado por Bunea et al. (2023) e Elnahass et al. (2023). Estes resultados evidenciam que, embora a dualidade do CEO não afete diretamente a eficiência do ativo, pode impactar a rentabilidade do capital investido pelos acionistas dos bancos.

Quanto à dimensão do conselho de administração (Ln_Dim_CA), os efeitos são insignificantes em quase todos os modelos com exceção de dois, onde apresenta um efeito negativo significativo no ROE ($r=-0,1347$, $p<0,05$ no modelo 5 e $r=-0,1004$, $p<0,1$ no modelo 7). Isto sugere que conselhos de administração maiores não melhoram necessariamente o desempenho financeiro, conduzindo, em muitos casos, a ineficiências dos processos pela complexidade de coordenação e comunicação, de acordo com o estudo realizado de El-Chaarani et al. (2022).

No que concerne à dimensão do banco (Ln_Dim_Banco), observa-se um efeito positivo e estatisticamente significativo em quase todos os modelos. Este resultado sugere que bancos maiores tendem a apresentar melhor desempenho, possivelmente proporcionados por maior variedade e robustez de recursos que permite uma melhor gestão em crises económicas. A significância estatística dos resultados reforça que a dimensão do banco é determinante para o seu desempenho financeiro.

A variável de controlo relacionada à pandemia da covid-19 (Covid19) apresenta efeitos negativos sobre o ROA e o ROE em quase todos os modelos, com significância estatística em várias regressões. Este resultado indica que os bancos foram negativamente afetados pelo período pandémico (2020-2022), evidenciando dificuldades económicas e volatilidade nos mercados financeiros. A pandemia da covid-19 demonstra que choques externos podem ter um impacto substancial sobre a performance financeira dos bancos, independentemente da sua estrutura corporativa.

A constante é negativa e estatisticamente significativa em todos os modelos, sugerindo que na ausência de variáveis independentes, o desempenho bancário no período analisado seria desfavorável, possivelmente proporcionado por questões específicas do setor ou fatores externos adversos.

Assim sendo, embora algumas variáveis apresentem resultados alinhados com a literatura, a maioria dos efeitos não apresenta resultados estatisticamente significativos, não sendo possível confirmar ou rejeitar nenhuma das hipóteses formuladas (H1.1, H1.2, H2.1, H2.2, H3.1, H3.2, H4.1, H4.2). Os determinantes do desempenho financeiro dos bancos portugueses podem estar mais relacionados com fatores estruturais e contextuais, do que apenas e só com a composição dos conselhos de administração e características do CEO.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto da diversidade de género nos cargos de direção na performance financeira dos bancos afiliados à Associação Portuguesa de Bancos, no período entre 2018 e 2023. Tendo por base uma amostra de quinze bancos, procurou-se avaliar se a presença feminina, em diferentes funções nos conselhos de administração, influencia o desempenho financeiro dos bancos medido pelo ROA e pelo ROE.

Os resultados encontrados não evidenciam relações estatisticamente significativas entre as variáveis de género estudadas e a performance financeira das instituições bancárias, não permitindo confirmar nem rejeitar as hipóteses formuladas.

Este estudo apresenta algumas limitações como, por exemplo, a reduzida dimensão da amostra inerente ao universo bancário português. Adicionalmente, os elevados níveis de multicolinearidade entre algumas das variáveis, também limitaram o âmbito da análise, uma vez que implicaram a exclusão de variáveis potencialmente relevantes para o estudo. Consequentemente, algumas das hipóteses inicialmente formuladas não puderam ser testadas.

Apesar das limitações apresentadas, esta investigação contribui para a comunidade científica e académica ao evidenciar que, no contexto português, a diversidade de género nos conselhos de administração dos bancos pertencentes à Associação Portuguesa de Bancos tem um impacto nulo no seu desempenho financeiro.

Referências bibliográficas

- Abiad, Z., Abraham, R., El-Chaarani, H., & Binsaddig, R. O. (2025). The impact of board of directors' characteristics on the financial performance of the banking sector in Gulf Cooperation Council (GCC) countries: The moderating role of bank size. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(1). <https://doi.org/10.3390/jrfm18010040>
- Adesanmi, A. D., Sanyaolu, O. A., Isiaka, M. A., & Fadipe, O. A. (2019). Empirical analysis of board diversity and the financial performance deposit money banks in Nigeria. *Accounting*, 5(4), 127–134. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2019.5.001>
- Ahmad, M. A., & Alshbiel, S. O. (2016). *Women in Jordanian banks and performance: financial accounting measurement*.
- Alam, A., Abbas, S. F., & Hafeez, A. (2020). Board governance and bank's performance: Does size matter? *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 817–825. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.817>
- Arnaboldi, F., Casu, B., Gallo, A., Kalotychou, E., & Sarkisyan, A. (2021). Gender diversity and bank misconduct. *Journal of Corporate Finance*, 71. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101834>
- Aryani, Y. A., Mahendrastiti, A. E., Setiawan, D., Arifin, T., & Gantjowati, E. (2024). Women director characteristics and earnings quality: evidence from banking industry in Indonesia. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2304371>
- Assfaw, A. M., & Sharma, D. (2024). Does corporate governance spur bank intellectual capital in an emerging economy? A system GMM analysis from Ethiopia. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00298-x>
- Birindelli, G., Chiappini, H., & Savioli, M. (2020). When do women on board of directors reduce bank risk? *Corporate Governance (Bingley)*, 20(7), 1307–1327. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2020-0089>
- Buchdadi, A. D., Suherman, S., Mahfirah, T. F., Usman, B., & Kurniawati, H. (2023). An assessment of female executives' influence on bank performance in Indonesia based on critical mass theory. *International Journal of Management and Sustainability*, 12(1), 26–43. <https://doi.org/10.18488/11.v12i1.3262>
- Bunea, M., & Dinu, V. (2020). The relationship between the boards characteristics and the risk management of the Romanian banking sector. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1248–1268. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12694>

- Bunea, M., Feleaga, L. I., & Ionescu, B. S. (2023). The CEO characteristics and Romanian banks performance. *E a M: Economie a Management*, 26(4), 99–118. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2023-4-007>
- Cardillo, G., Onali, E., & Torluccio, G. (2021). Does gender diversity on banks' boards matter? Evidence from public bailouts. *Journal of Corporate Finance*, 71. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101560>
- Dey, S. K., & Sharma, D. (2021). Nexus between corporate governance and financial performance: Corroboration from Indian Banks. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 8(4), 140–147. <https://doi.org/10.13189/UJAF.2020.080406>
- Di Tommaso, C., & Thornton, J. (2020). Do ESG scores effect bank risk taking and value? Evidence from European banks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2286–2298. <https://doi.org/10.1002/csr.1964>
- Diab, A., Marie, M., Elgharbawy, A., & Elbendary, I. (2023). The effect of political risk and corporate governance on bank stability in the MENA region: Did the arab spring uprisings matter? *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2174207>
- Dicuonzo, G., Palmaccio, M., & Shini, M. (2024). ESG, governance variables and Fintech: An empirical analysis. *Research in International Business and Finance*, 69. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102205>
- Dike, V. O., & Tuffour, J. K. (2023). Corporate governance practices and firm performance: The moderating effect of female directors. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 7(1), 8–20. <https://doi.org/10.22495/cgsrv7i1p1>
- El-Chaarani, H., Abraham, R., & Skaf, Y. (2022). The impact of corporate governance on the financial performance of the banking sector in the MENA (Middle Eastern and North African) region: An immunity test of banks for covid-19. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/jrfm15020082>
- Elnahass, M., Alharbi, R., Mohamed, T. S., & McLaren, J. (2023). The Nexus among board diversity and bank stability: Implications from gender, nationality and education. *Emerging Markets Review*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2023.101071>
- Elsharkawy, M., Paterson, A. S., & Sherif, M. (2018). Now you see me: Diversity, CEO education, and bank performance in the UK. *Investment Management and Financial Innovations*, 15(1), 277–291. [https://doi.org/10.21511/imfi.15\(1\).2018.23](https://doi.org/10.21511/imfi.15(1).2018.23)
- Fernández-Torres, Y., Gutiérrez-Fernández, M., & Palomo-Zurdo, R. J. (2020). Is corruption a determinant of the effectiveness of gender diversity in business

- management? Application to co-operative banks. *Cuadernos de Gestion*, 20(2), 47–74. <https://doi.org/10.5295/CDG.180914YF>
- Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., & Vermiglio, C. (2022). Gender diversity and sustainability performance in the banking industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 161–174. <https://doi.org/10.1002/csr.2191>
- Grishunin, S., Yarantseva, A., & Karminsky, A. (2024). Influence of gender and age diversity of boards on financial and market performance of banks. *Procedia Computer Science*, 242, 372–379. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.172>
- Gulamhussen, M. A., & Santa, S. F. (2015). Female directors in bank boardrooms and their influence on performance and risk-taking. *Global Finance Journal*, 28, 10–23. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2015.11.002>
- Gutiérrez-Fernández, M., Gallego-Sosa, C., & Fernández-Torres, Y. (2023). Commitment to sustainability in large European banks and its relationship with board gender diversity: a 2030 Agenda perspective. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.94>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Babin, B. J. (2014). *Multivariate data analysis* (7.^a ed.). Pearson.
- Hoang, A., & Wu, Q. (2024). Could “Lehman Sisters” reduce bank risk-taking? International evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 32(2), 297–321. <https://doi.org/10.1111/corg.12530>
- Hoang, Y., Vu, N., & Nguyen, L. (2021). Do female leaders influence bank profitability and bank stability? Evidence from Vietnamese banking sector. *Economics and Business Letters*, 10(3), 262–273. <https://doi.org/10.17811/eb1.10.3.2021.262-273>
- Hordofa, D. F. (2023). Revisiting the relationship between board structure and bank performance in Ethiopian commercial banks. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2240554>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Em *Journal of Financial Economics* (Vol. 3). Q North-Holland Publishing Company.
- Kara, A., Nanteza, A., Ozkan, A., & Yildiz, Y. (2022). Board gender diversity and responsible banking during the covid-19 pandemic. *Journal of Corporate Finance*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102213>
- Karavitis, P., Kokas, S., & Tsoukas, S. (2021). Gender board diversity and the cost of bank loans. *Journal of Corporate Finance*, 71. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101804>

- Khan, I., & Wang, M. (2021). Evaluating corporate performance and bank productivity in China: The moderating role of independent directors. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(6). <https://doi.org/10.3390/su13063193>
- Knežević, G., Pavlović, V., & Bojičić, R. (2023). Does gender diversity improve csr reporting? Evidence from the central and west balkan banking sector. *Economics & Sociology*, *16*(3), 261–280. <https://doi.org/10.14254/2071>
- Krasnov, A. N., Balynin, I. V., & Shmeleva, L. A. (2023). Impact of the board of Directors' structure on the company's financial results. *Finance: Theory and Practice*, *27*(3), 189–198. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2023-27-3-189-198>
- Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2019). Balance rather than critical mass or tokenism: Gender diversity, leadership and performance in financial firms. *International Journal of Manpower*, *40*(5), 894–916. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2017-0268>
- Li, X. J., Than, E. T., Ahmed, R., Ishaque, M., & Huynh, T. L. D. (2023). Gender diversity of boards and executives on real earnings management in the bull or bear period: Empirical evidence from China. *International Journal of Finance and Economics*, *28*(3), 2753–2771. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2562>
- Mai, M. U., & Djuwarsa, T. (2024). Do board characteristics influence Islamic banks' capital structure decisions? Empirical evidence from a developing country. *Cogent Economics and Finance*, *12*(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2295155>
- Mai, M. U., Sudradjat, & Sembiring, E. E. (2023). Board characteristics, state ownership, and corporate social responsibility: Evidence from Indonesian Islamic banks. *Em Cogent Economics and Finance* (Vol. 11, Número 2). Cogent OA. <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2266323>
- Mansour, M., Al Zobi, M., E'leimat, D. A., Alim, S. A., & Marei, A. (2024). Board gender diversity and bank performance in Jordan. *Banks and Bank Systems*, *19*(1), 183–194. [https://doi.org/10.21511/bbs.19\(1\).2024.16](https://doi.org/10.21511/bbs.19(1).2024.16)
- Mansour, M., Al Zobi, M., Saram, M., Daoud, L., & Marei, A. (2023). Does executive compensation matter to bank performance? Experimental evidence from Jordan. *Banks and Bank Systems*, *18*(3), 164–176. [https://doi.org/10.21511/BBS.18\(3\).2023.14](https://doi.org/10.21511/BBS.18(3).2023.14)
- Milojević, S., Milašinović, M., Mitrović, A., Ognjanović, J., Raičević, J., Zdravković, N., Knežević, S., & Grivec, M. (2023). Board Gender Diversity and Banks Profitability for Business Viability: Evidence from Serbia. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(13). <https://doi.org/10.3390/su151310501>
- Molina, E. M. C., Córdova, J. F. D., Gavilanes, Á. G. C., & Casanova, D. E. C. (2022). Gender diversity and performance in the ecuadorian financial sector. *Revista Finanzas*

- y Politica Economica*, 14(2), 561–586.
<https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n2.2022.10>
- Muller, S., & Watkins-Fassler, K. (2021). Board composition and bank performance in a small island developing state: The case of Curacao. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 590–600. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4481>
- Naseem, M. A., Ali, R., & Ur Rehman, R. (2024). Is there a mediating role of corporate social responsibility between board independence, board diversity, and dividend payouts decision? *Gender in Management*, 39(2), 291–308.
<https://doi.org/10.1108/GM-10-2022-0327>
- Neves, M. E., Proença, C., & Cancela, B. (2023). Governance and social responsibility: what factors impact corporate performance in a small banking-oriented country? *International Journal of Accounting and Information Management*, 31(1), 66–92.
<https://doi.org/10.1108/IJAIM-08-2022-0166>
- Owen, A. L., & Temesvary, J. (2018). The performance effects of gender diversity on bank boards. *Journal of Banking and Finance*, 90, 50–63.
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.02.015>
- Paolone, F., Pozzoli, M., Chhabra, M., & Di Vaio, A. (2024). Cultural and gender diversity for ESG performance towards knowledge sharing: empirical evidence from European banks. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 106–131.
<https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0445>
- Pham, N. H. (2023). CEO characteristics and bank performance: Case of Vietnamese commercial banks. *Cogent Economics and Finance*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2162687>
- Proença, C., & Neves, M. E. (2022). Determinants of Iberian companies' performance: corporate boards and the nonlinearity of gender diversity. *Gender in Management*, 37(7), 912–932. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2021-0304>
- Rowe, W., Shi, W., & Wang, C. (2011). «Board governance and performance of Chinese banks» (Vol. 6, Número 1).
- Sanyaolu, W. A., Eniola, A. A., Zhaxat, K., Nursapina, K., Kuangaliyeva, T. K., & Odunayo, J. (2022). Board of directors' gender diversity and intellectual capital efficiency: the role of international authorisation. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2122802>
- Smriti, N., & Das, N. (2022). Do female directors drive intellectual capital performance? Evidence from Indian listed firms. *Journal of Intellectual Capital*, 23(5), 1052–1080.
<https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0198>

- Sumarta, N. H., Prabowo, M. A., Amidjaya, P. G., Supriyono, E., & Prameswari, A. P. (2021). Ceo characteristics and environmental performance: Evidence from Indonesian banks. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 1015–1033. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3779.2021>
- Ting, H. I. (2021). CEO gender, power and bank performance: evidence from Chinese banks. *Journal of Enterprising Communities*, 15(1), 155–176. <https://doi.org/10.1108/JEC-04-2020-0065>
- Tran, C. D., Minh, L. P. T., & Wang, J. Y. (2021). The influence of female leadership towards performance: Evidence from western European financial firms. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 513–531. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3731.2021>
- Trung, N. K. Q. (2022). Board of directors characteristics affect commercial banks' performance—evidence in Vietnam. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2060164>
- Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory econometrics*. www.cengage.com/highered