

Diversidade de Género e Performance Empresarial

Gender Diversity and Business Performance



**Ana Pessoa^{a*}, Rita Tavares^{b*}, Adriana Silva^{c*},
Fátima Conde^{d*} e Elsa Pedroso^{e*}**

^a Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, Quinta Agrícola – Bencanta | 3045 – 601 Coimbra | Portugal, a2020135280@alumni.iscac.pt, **ORCID 0000-0002-3166-8789**

^b Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, Quinta Agrícola – Bencanta | 3045 – 601 Coimbra | Portugal, a2024117614@alumni.iscac.pt, **ORCID 0009-0007-6600-2569**

^c Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, Quinta Agrícola – Bencanta | 3045 – 601 Coimbra | Portugal; CeBER, Faculty of Economics, Coimbra, Portugal. afsilva@iscac.pt, **ORCID 0000-0002-3166-8789**

^d Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, CEOS.PP, ISCAP, Polytechnic of Porto, Quinta Agrícola – Bencanta | 3045 – 601 Coimbra | Portugal, fconde@iscac.pt, **ORCID 0000-0002-6153-4896**

^e Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, Quinta Agrícola – Bencanta | 3045 – 601 Coimbra | Portugal; CeBER, Faculty of Economics, Coimbra, Portugal. epedroso@iscac.pt, **ORCID 0000-0003-3755-6822**

Resumo Este trabalho, baseado numa breve revisão de literatura, analisa a importância da diversidade de género e o seu impacto no desempenho organizacional. Compreende a uma pesquisa na Web of Science e Scopus, para os anos de 2014-2024. A inclusão de perspetivas diversas de género, inicialmente tratada como uma questão de justiça social, é agora reconhecida como um elemento estratégico essencial para o sucesso empresarial. A investigação demonstra que equipas com maior diversidade de género têm melhor desempenho na tomada de decisão e resolução de problemas, fatores críticos no contexto competitivo atual. Contudo, alcançar uma representação equilibrada em posições de liderança permanece um desafio, devido a barreiras culturais e estruturais persistentes. Conclui-se que promover a diversidade de género é indispensável para a sustentabilidade organizacional, exigindo políticas estratégicas de igualdade e incentivos ao aumento da representatividade feminina em cargos de liderança.

Palavras-chave Diversidade de género, Desempenho organizacional, Igualdade de género, Vantagem competitiva, Inclusão

Abstract Based on a brief literature review, this paper analyses the importance of gender diversity and its impact on organisational performance. It includes a search of Web of Science and Scopus for the years 2014-2024. The inclusion of different gender perspectives, initially treated as a social justice issue, is now recognised as an essential strategic element for business success. Research shows that teams with greater gender diversity perform better in decision making and problem solving - critical factors in today's competitive environment. However, achieving balanced representation in leadership positions remains a challenge due to persistent cultural and structural barriers. It is concluded that promoting gender diversity is essential for organisational sustainability, requiring strategic gender equality policies and incentives to increase female representation in leadership positions.

Keywords: Gender diversity, organisational performance, gender equality, competitive advantage, inclusion

1. Introdução

A diversidade de género é agora uma prioridade nas organizações, reconhecida como uma impulsionadora para a inovação e a melhoria da performance da organização. Nos últimos anos, a inclusão de diferentes perspetivas de género passou de uma questão de equidade social para um elemento estratégico essencial, favorecendo uma gestão eficaz, uma inovação contínua e uma adaptação ao mercado (Kreitz, 2008; Miller & Triana, 2009). Os estudos mostram que as equipas com maior diversidade de género têm uma melhor capacidade de decisão e resolução de problemas, qualidades estas fundamentais para um ambiente empresarial competitivo (McMahan, Bell & Virick, 1998). Contudo, para alcançar uma representação equilibrada de género em cargos de liderança e integrar esta diversidade nas políticas de gestão continua a ser um desafio para muitas empresas (Shrader, Blackburn & Iles, 1997).

A relação entre a diversidade de género e a *performance* organizacional é complexa, devido às dinâmicas de grupo e à cultura corporativa enraizadas em muitas organizações (Sonnentag & Frese, 2001). A presença de mulheres nos conselhos de administração não só traz perspetivas diversas como também melhora a transparência e a inclusão, o que pode aumentar a confiança dos investidores e a reputação da organização (Gul, Srinidhi & Ng, 2011). Teorias como a da identidade social e a visão baseada nos recursos ajudam a explicar como é que a diversidade de género pode ser uma vantagem competitiva para a organização, sublinhando assim a importância do capital humano para o sucesso organizacional (Tajfel & Turner, 1985; Barney, 1991).

Neste sentido, o presente trabalho visa realizar uma breve revisão de literatura acerca da ligação entre a diversidade de género e a *performance* organizacional. A análise é feita com base em estudos empíricos e teorias fundamentais, como por exemplo a teoria da identidade social e a da visão baseada nos recursos, com o intuito de oferecer uma compreensão mais aprofundada sobre como a diversidade de género influencia o sucesso organizacional.

O trabalho apresenta a seguinte estrutura: começa-se por fazer um enquadramento teórico, no capítulo três é apresentada a metodologia adotada, seguindo-se a apresentação dos resultados e a respetiva conclusão.

2. Enquadramento teórico

2.1. A Diversidade de Género

A diversidade tem sido um conceito em constante evolução ao longo dos tempos. Muitos autores atuais descrevem o termo “diversidade” como sendo uma diferença significativa. E esta diferença tem de ser capaz de distinguir uma pessoa

da outra, através de uma descrição que consiga abranger uma vasta gama de qualidades e características tanto visíveis como invisíveis (Kreitz, 2008).

Kreitz (2008) afirma que, a tendência na definição de diversidade “parece ainda favorecer uma definição ampla, que vai além das diferenças visíveis”, que, para muitas pessoas, estão demasiado ligadas à ação afirmativa.

De uma forma geral, os investigadores agrupam as características da diversidade em quatro categorias: personalidade (como traços, competências e aptidões), características internas (como género, raça, etnia, inteligência, orientação sexual), características externas (como cultura, nacionalidade, religião, estado civil ou parental), e características organizacionais (como cargo, departamento, pertença a sindicatos) (Kreitz, 2008).

Concluindo, a diversidade inclui todas as pessoas e não é algo definido através da raça ou género. Estende-se à idade, ao historial pessoal e profissional, à educação, à função e à personalidade. Inclui o estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, estatuto de isento ou não isento, e posição de gestão ou não gestão (Thomas, 2000).

Thomas (2000), foi um autor fundamental para o processo de mudança do pensamento sobre diversidade, criando assim uma definição mais inclusiva, para além das categorias restritas de Igualdade de Oportunidades de Emprego/Ação Afirmativa. Na sua obra, “*Beyond Race and Gender*”, argumentou que, para gerir a diversidade com sucesso, as organizações devem reconhecer que a raça e o género são apenas duas das muitas maneiras pelas quais os seres humanos podem ser diferentes uns dos outros (Kreitz, 2008).

Posto isto, Thomas (2000), acredita que os gestores e líderes devem expandir assim a sua compreensão de diversidade, de forma a conseguirem incluir uma variedade de outras dimensões, entre elas: traços de personalidade, qualidades internas e externas, e papéis organizacionais formais e informais.

A gestão da diversidade no local de trabalho, no modelo de Thomas, é também inclusiva, sendo definida como um “processo de gestão abrangente para desenvolver um ambiente que funcione para todos os empregados”. Esta definição geral permite assim que todo o pessoal da organização se sinta incluído, em vez de excluído, permitindo ao pessoal da organização fortalecer relações interpessoais dentro do local de trabalho (Kreitz, 2008).

Relativamente à diversidade de género, esta refere-se ao reconhecimento e à inclusão de múltiplas identidades de género na sociedade, o homem e a mulher, entre outros. A diversidade de género é um elemento importante para a construção de ambientes mais inclusivos e igualitários, seja nas escolas, nas empresas ou em contextos sociais e familiares (Connell, 2012; Butler, 2004).

Este conceito é essencial para combater a discriminação de género e promover a igualdade entre estes. Diversos estudos

demonstram que incluir pessoas de diferentes identidades de gênero não só é ético, mas também traz benefícios práticos, como o aumento do bem-estar geral e da inovação em ambientes de trabalho (Hunt et al., 2015).

Posto isto, a diversidade de gênero surge como uma prática social que visa não só a aceitação, mas também a valorização das diferenças (Connell, 2012).

2.2. Performance

A *performance* é um conceito complexo e multidimensional, que pode ser entendido a partir de diferentes perspectivas. Segundo Sumarsi e Rizal (2021), a *performance* representa o resultado de um processo ou o nível de sucesso. Que pode ser atingido individualmente ou em equipa ao longo de certo período, no qual o sucesso é depois mensurado através da qualidade e quantidade do trabalho realizado (Purwanto et al., 2020).

Purwanto et al. (2020), acrescenta que a *performance* se traduz nos resultados obtidos por uma pessoa ou equipa dentro de uma organização, em consonância com as responsabilidades atribuídas e os objetivos globais da organização, respeitando sempre a ética laboral.

De uma forma geral, a *performance* empresarial centra-se no sucesso coletivo dos colaboradores enquanto equipa, ao longo de um período, para atingir um objetivo comum. Este conceito é relevante na sociedade atual, onde há uma ênfase na eficiência e na qualidade do trabalho. Embora a importância do desempenho individual seja amplamente reconhecida, o conceito de *performance* ainda carece de clarificação (De Wilde, 2019).

Autores como Campbell (1999), Kanfer (1990) e Roe (1999) distinguem entre o aspeto comportamental, que se refere ao que o indivíduo faz no contexto de trabalho, e relativamente ao resultado obtido, relacionado com as consequências das suas ações. O comportamento no trabalho deve ser relevante para os objetivos organizacionais, uma vez que, segundo Campbell et al. (1993), "*Performance is what the organization hires one to do and do well*".

A medição da *performance* numa organização envolve uma avaliação das ações e dos resultados em função dos objetivos organizacionais, sendo estes influenciados por fatores além do comportamento individual. Embora os especialistas reconheçam a importância de distinguir entre os aspetos comportamentais e de resultados, há um debate sobre qual destes deve ser considerado como "*performance*" (Sonnentag & Frese, 2001).

A *performance* não é apenas uma ação realizada, mas sim um conjunto de processos de julgamentos e avaliações dessas mesmas ações (Ilgen & Schneider, 1991; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Apenas as ações que podem ser quantificadas, são consideradas para construção da *performance* (Campbell et al., 1993). Relativamente aos resultados obtidos, estes re-

ferem-se às consequências das ações individuais. Em muitos casos, os aspetos comportamentais e de resultados estão relacionados, não se sobreponham totalmente, uma vez que, os resultados dependem de fatores externos ao indivíduo.

Borman e Motowidlo (1993), propõem que a *performance* é composta por duas dimensões: a *performance* da tarefa e a *performance* contextual. A *performance* da tarefa refere-se à eficiência com que são realizadas as atividades técnicas centrais da organização, enquanto a *performance* contextual inclui os comportamentos que apoiam o ambiente organizacional, como por exemplo, ajudar os colegas e propor melhorias. Esta distinção baseia-se em três pressupostos: (1) as atividades relativamente à *performance* da tarefa variam conforme a função, ao contrário da *performance* contextual; (2) a *performance* da tarefa está mais ligada às habilidades, enquanto a contextual se relaciona com personalidade e motivação; e (3) a *performance* de tarefa é formal, enquanto a contextual é opcional.

A investigação sobre a *performance* adota várias perspectivas: (1) a perspectiva das diferenças individuais, que analisa as variações na *performance* com base em características, como por exemplo, as habilidades e a personalidade; (2) a perspectiva situacional, que considera o contexto de trabalho como um fator que facilita ou inibe a *performance*; e (3) a perspectiva de regulação da *performance*, que explora o processo pelo qual a *performance* ocorre. Estas perspectivas complementam-se ao abordar a *performance* sob diferentes ângulos. A literatura destaca ainda a relevância da motivação para a *performance*, sendo esta influenciada por fatores como as necessidades pessoais (diferenças individuais), as recompensas externas (contexto situacional) e a definição de metas (regulação do desempenho) (Sonnentag & Frese, 2001).

2.3. Teorias explicativas

i. Teoria da visão baseada nos recursos

A teoria da visão baseada nos recursos ("*Resource-Based View*", RBV) surgiu no início dos anos 1990 como uma abordagem estratégica que considera os recursos internos de uma organização a principal fonte da sua vantagem competitiva sustentável. A RBV foca-se nos ativos, capacidades e competências específicas que a empresa possui, em vez de se concentrar apenas nos produtos ou no seu ambiente externo (Vasudevan, 2021).

Para Wernerfelt (1984), os ativos da empresa são vistos como recursos, podendo representar uma força ou fraqueza para a organização. Esses ativos podem ser tangíveis ou intangíveis e possuem caráter permanente dentro da organização. Exemplos incluem o nome da empresa e os seus serviços, a tecnologia interna, contratos comerciais, equipamentos, e o capital humano – este último sendo o recurso mais valioso e o mais difícil de imitar dentro de uma organização.

Segundo Barney (1991), uma organização pode obter uma vantagem competitiva sustentada ao utilizar recursos que sejam valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Quanto mais insubstituíveis forem os recursos de uma organização, maior é a probabilidade de a mesma conseguir manter a sua vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

A teoria da visão baseada nos recursos auxilia os gestores a compreender que esses recursos podem constituir uma base significativa para a vantagem competitiva. Ao destacar o valor destes recursos, a RBV incentiva os gestores a explorar mais profundamente as suas potencialidades, mesmo que essa exploração seja desafiante (Peteraf, 1993). Concluindo, esta teoria pode ser definida como a capacidade das empresas de gerirem os recursos de forma otimizada para obterem vantagens competitivas (Rumangkit & Prabowo, 2024).

ii, Teoria da identidade social

A teoria da identidade social propõe que os indivíduos se identificam com grupos sociais com base nas suas características (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1985). A teoria propõe que as pessoas têm uma tendência natural para se categorizar em grupos (como “nós” e “eles”) com base em características visíveis e significativas, como género, raça, nacionalidade, ocupação ou outros fatores sociais (Hornsey, 2008).

A teoria sugere que a identidade de um indivíduo é composta por duas partes principais, sendo estas: A Identidade pessoal, que consiste na perceção que um indivíduo tem de si mesmo com base nas suas características individuais, como as suas habilidades, traços e experiências pessoais. E a identidade social que depende do grau de identificação de um indivíduo com um grupo social e de quão pertinente é essa pertença a um grupo social numa situação específica (Ashforth et al., 2008; Steele, Berns & Schnatterly, 2024).

Os Indivíduos que se identificam fortemente com um grupo social tendem a tentar melhorar as perceções que os outros atribuem ao grupo (Hillman et al., 2008), e este desejo de melhorar a posição do grupo aumenta em contextos onde a pertença ao grupo social é mais evidente (Tajfel & Wilkes, 1963). O facto de um indivíduo pertencer a um grupo social é normalmente mais saliente quando a pertença a esse grupo está relacionada com uma característica visível, como o género ou a raça (Brewer, 1988; Fiske & Neuberg, 1990).

Desta forma, ao relacionar a desigualdade de género com a teoria da identidade social, conclui-se que empresas com maior diversidade de género nos conselhos de administração apresentam menores disparidades salariais e uma contratação mais equitativa de novos colaboradores (Biswas et al., 2021), incluindo para cargos a nível da gestão de topo (Raina et al., 2024). Além disso, estas empresas alcançam melhores resultados em governança, caracterizando-se por uma monitorização mais rigorosa e maior transparência (De Masi et al., 2021).

3. Metodologia

Com vista à realização de uma breve revisão de literatura acerca da diversidade de género e o desempenho das organizações, foi feita uma pesquisa nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. A pesquisa focou-se nos termos “*gender diversity*”, “*performance*”, para os anos de 2014-2024. Estes termos foram definidos para selecionar diferentes aspetos da diversidade de género e como é que estes estavam ligados à performance das organizações.

Foram utilizados filtros específicos para garantir a relevância e atualidade dos estudos selecionados para a elaboração do trabalho. Foi tido em atenção a data de publicação dos artigos incluídos na revisão de literatura, com o objetivo de obter uma visão mais atualizada dos temas abordados.

Além disso, restringimos os tipos de documentos para “*articles*” De forma a garantir uma maior diversidade de informação e a inclusão de estudos académicos rigorosos e aprofundados sobre a diversidade de género e como é que esta impacta a performance das organizações.

4. Resultados

Quando é abordado o tema entre a relação da diversidade de género e *performance*, existem autores com diferentes opiniões. Alguns argumentam que a diversidade é um fator positivo na *performance* das organizações, e outros afirmam ser contraprodutivo. Num geral, a revisão de literatura sobre esta temática é mista, e tanto apresenta aspetos positivos como negativos em relação à diversidade de género e à sua influência na *performance*.

A diversidade de género pode ser uma fonte de recursos intangíveis e socialmente complexos, contribuindo para uma melhor perceção do mercado, maior criatividade e inovação, bem como uma mais eficaz resolução de problemas (McMahan et al., 1998). Os autores Kakabadse et al. (2015) ainda argumentam que, a diversidade de género é uma característica que melhora a eficácia, a *performance* e diminui a volatilidade da organização.

Segundo (Ali et al., 2015), a heterogeneidade na organização poderá tornar-se um recurso se esta implementar uma política de incentivos e uma estrutura de gestão estratégica. Além de aumentar a diversidade de competências da empresa (Noland et al., 2016), aumenta a relação de confiança entre os investidores, melhora a performance financeira, promove o debate, e reduz o risco (Kakabadse et al, 2015; Ali et al., 2015; Perryman et al. 2015), promove ainda a inovação, um melhor entendimento do ambiente organizacional, e tem uma resolução de problemas mais eficaz (Opstrup & Villadsen, 2014). A diversidade de género nas organizações pode indicar uma relação positiva ou negativa, na *performance* da empresa (Marques & Ferreira, 2015; O'Brien & Rickne, 2016; Oakley,

2000). Estes aspetos podem variar em função dos métodos impostos pela própria organização, dependendo das características da organização em si, se esta facilita ou não o acesso à diversidade de género nos cargos de decisão, ou se impõe barreiras.

No entanto, há autores que concluem que a diversidade de género pode ser negativa para a empresa, pois, segundo Ali et al. (2015) esta pode gerar a diminuição da comunicação, expectativas estereotipadas, dificuldade em chegar a um consenso dentro da organização, falta de coesão e aumento de conflitos entre homens e mulheres, o que leva à diminuição da *performance* da empresa.

Embora a diversidade de género seja sobre a aceitação e valorização das diferentes identidades de género, a desigualdade do mesmo está frequentemente presente em contextos onde a sociedade não reconhece ou valoriza essa diversidade, resultando em discriminação de género por vezes.

O aumento da presença das mulheres nos conselhos de administração traz consigo associado uma governança mais rigorosa e uma maior transparência nas práticas organizacionais (De Masi et al., 2021). Esta melhoria na gestão de práticas corporativas pode traduzir-se em resultados financeiros mais robustos, com diversos estudos a sugerirem que empresas que têm uma maior diversidade de género nos conselhos tendem a obter melhor *performance* financeira, beneficiando de um processo de tomada de decisão mais inclusivo e inovador, devido à multiplicidade de perspetivas que as mulheres trazem para o debate estratégico (Fernando et al., 2020; Lu et al., 2022). No entanto, a relação entre a diversidade de género e a *performance* financeira não é linear nem universal. Embora os efeitos sejam geralmente positivos, estudos indicam que o impacto pode ser maior em empresas de alta *performance*, enquanto que em empresas de menor *performance* o efeito tende a ser mais moderado (Conyon & He, 2017).

Contudo, a diversidade de género ao nível dos conselhos de administração pode também contribuir para um ambiente de trabalho mais inclusivo e valorizado pelos colaboradores. A presença feminina em cargos de liderança confere mais legitimidade aos esforços da empresa para promover a diversidade, criando uma imagem de compromisso com valores inclusivos, o que melhora a relação com os colaboradores e aumenta a confiança externa na organização (Perrault, 2015; Abebe & Dadanlar, 2021). Além disso, as diretoras trazem novas perspetivas ao desenvolvimento estratégico da organização, muitas vezes em alinhamento com as necessidades e expectativas das comunidades onde as empresas operam (Hillman et al., 2008).

As empresas têm respondido a estas evidências com um aumento da diversidade de género nos conselhos de administração, refletindo a crescente valorização da inclusão e da representatividade. As organizações não estão só a responder à diversidade dos clientes e aos valores da sociedade, como também a criar um ambiente de trabalho positivo e a desen-

volver estratégias que respeitem as comunidades locais (Miller & Triana, 2009). Assim, o género está, de facto, interligado com a *performance* das organizações, não só através dos benefícios financeiros, mas também pelo impacto positivo na governança, na cultura organizacional e na perceção pública da empresa como entidade responsável e inclusiva.

5. Conclusão

A diversidade de género nas organizações confirma a sua importância crescente enquanto fator estratégico que pode melhorar a *performance* organizacional e promover práticas de governança mais responsáveis e inclusivas. Ao longo da revisão de literatura, foi analisado o impacto que a diversidade de género exerce nos conselhos de administração, onde a presença feminina contribui para uma gestão mais transparente, para uma maior inovação e um ambiente de trabalho mais colaborativo entre os colaboradores da organização. A inclusão de diferentes perspetivas de género permite uma visão mais abrangente e detalhada dos desafios e oportunidades organizacionais, fomentando a adaptação a um mercado cada vez mais diverso e exigente.

Os resultados da revisão de literatura indicam que a diversidade de género não é só uma questão de igualdade social, mas também um motor para a competitividade e resiliência das empresas. Quando implementada de forma estratégica, a diversidade de género pode influenciar positivamente a tomada de decisão, a inovação e a motivação dos colaboradores. Ao nível dos conselhos de administração, a presença feminina mostrou-se associada a uma governação mais rigorosa, à mitigação de riscos e à melhoria da relação com as partes interessadas. Este fenómeno ocorre porque as mulheres tendem a acrescentar perspetivas diferentes ao debate estratégico, impulsionando para que haja práticas de análise mais aprofundadas e soluções inovadoras.

Por outro lado, foi também abordado a diversidade de género nos conselhos de administração em Portugal, onde ainda se verifica uma sub-representação feminina nos cargos de liderança e na gestão de topo. Apesar de ter existido alguns avanços nos últimos anos, a igualdade de género permanece um desafio significativo em vários setores, especialmente nas áreas de alta remuneração e prestígio, como por exemplo, na área da tecnologia e das finanças. Este desequilíbrio não só limita o potencial da *performance* das organizações como também dificulta a criação de uma cultura corporativa verdadeiramente inclusiva e representativa da sociedade. Em Portugal, é essencial que existam políticas e iniciativas que promovam a inclusão de género em cargos de liderança para fomentar um ambiente mais igualitário, alinhado com as melhores práticas globais.

No entanto, a implementação da diversidade de género nas organizações enfrenta barreiras culturais e estruturais que

podem retardar a sua eficácia. Estas barreiras incluem estereótipos de género, resistência à mudança organizacional e políticas que, por vezes, não refletem o compromisso efetivo com a inclusão. Superar esses obstáculos exige um esforço integrado que inclua formação, desenvolvimento de políticas de igualdade e incentivos à promoção de mulheres em cargos de tomada de decisão.

Assim, conclui-se que a promoção da diversidade de género é fundamental para o desenvolvimento sustentável das organizações. As empresas que investem numa cultura inclusiva não só aumentam o seu potencial competitivo, mas também fortalecem a sua responsabilidade social e a sua conexão com as comunidades em que atuam. Para o futuro, espera-se que a diversidade de género continue a ser uma prioridade nas agendas empresariais, representando um caminho promissor para a construção de organizações mais inovadoras, equitativas e preparadas para enfrentar as exigências de um mercado global.

Referências

- Abebe, M., & Dadanlar, H. (2021). From tokens to key players: The influence of board gender and ethnic diversity on corporate discrimination lawsuits. *Human Relations*, 74(4), 527–555. <https://doi.org/10.1177/0018726719888801>
- Ali, M., Metz, I. & Kulik, C. T., 2015. The Impact of work family programs on the relationship between gender diversity and performance. *Human Resource Management*, August, Volume 54, pp. 553-576.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Biswas, P. K., Roberts, H., & Stainback, K. (2021). Does women's board representation affect non-managerial gender inequality? *Human Resource Management*, 60(4), 659–680. <https://doi.org/10.1002/hrm.22066>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). New York: Jossey-Bass.
- Brewer, M. B. (1988). A dual process model of impression formation. In T. K. Srull, & R. S. Wyer, Jr. (Eds.), *A dual process model of impression formation* (pp. 1–36). Lawrence Erlbaum Associates.
- Butler, J. (2004). *Undoing Gender*. New York: Routledge.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance. Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 399–429). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Canyon, M. J., & He, L. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. *Journal of Business Research*, 79, 198–211. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.006>
- Connell, R. W. (2012). *Gender in World Perspective*. Cambridge: Polity.
- De Masi, S., Słomka-Golębiowska, A., Becagli, C., & Paci, A. (2021). Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1865–1878. <https://doi.org/10.1002/bse.2721>
- De Wilde, P. (2019). Ten questions concerning building performance analysis. *Building and Environment*, 153, 110–117. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.02.019>
- Fernando, G. D., Jain, S. S., & Tripathy, A. (2020). This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance. *Journal of Business Research*, 117, 484–496. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.042>
- Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 23, pp. 1–74). Academic Press.
- Hillman, A. J., Nicholson, G., & Shropshire, C. (2008). Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19(3), 441–456. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0355>
- Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 204–222. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00066.x>
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity Matters*. McKinsey & Company, 1, 15-29.
- Ilgen, D. R., & Schneider, J. (1991). Performance measurement: A multi-discipline view. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *Inter-*

national review of industrial and organizational psychology (Vol. 6, pp. 71–108). Chichester: Wiley.

Gul, F. A., Srinidhi, B. & Ng, A. C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices?. *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), 314–338. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.01.005>

Kakabadse, N. K. et al., 2015. Gender Diversity and Board Performance: Women's Experiences and Perspectives. *Human Resource Management*, Volume 54, pp. 265-281 DOI:10.1002/hrm.21694

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd edn., Vol. 1, pp. 75–170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kreitz, P. A. (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101–120. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.12.001>

Lu, Y., Ntim, C. G., Zhang, Q., & Li, P. (2022). Board of directors' attributes and corporate outcomes: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis*, 84, Article 102424. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102424>

Marques, T. G., & Ferreira, C. M. (2015). Mulheres na Gestão de Topo: A Problemática do Gap de Género e Salarial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(01), 43–59. <https://doi.org/10.5585/riae.v14i1.2150>

McMahan GC, Bell MP e Virick M (1998) Gestão estratégica de recursos humanos: envolvimento de funcionários, diversidade e questões internacionais. *Human Resource Management Review* 8: 193–214 [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90002-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90002-X)

Miller, T., & Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46 (5), 755–786. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00839.x>

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.

Noland, M., Moran, T. & Kotschawar, B., 2016. Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Working Paper Series, Fevereiro.

Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334. <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>

O'Brien, D. Z., & Rickne, J. (2016). Gender quotas and women's political leadership. *American Political Science Review*, 110(1), 112–126.

<https://doi.org/10.1017/S0003055415000611>

Opstrup, N. & Villadsen, A. R., 2014. The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance. *Public Administration Review*, Abril, Volume 75, pp. 291-301.

Perrault, E. (2015). Why does board gender diversity matter and how do we get there? The role of shareholder activism in deinstitutionalizing old boys' networks. *Journal of Business Ethics*, 128, 149–165. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2092-0>

Perryman, A. A., Fernando, G. D. & Tripathy, A., 2015. Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. *Journal of Business Research*, Volume 69, pp. 579-586.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L., & Hyun, C. (2020). The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behavior As Mediating Effects. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 282-291, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3985680>

Raina, G. S., Sahaym, A., & Sheppard, L. D. (2024). The more the merrier? Exploring the effect of women on boards on the gender pay gap in top management teams. *Journal of Business Research*, 180, Article 114710. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114710>

Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 231–335). Chichester: Wiley.

R. Roosevelt Thomas (2000). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. Amacom.

Rumangkit, S., & Prabowo, H. (2024). Global trends and future research resources-based view theory in management science through a scoping review and bibliometric analysis. *Multidisciplinary Reviews*, 8(1). <https://doi.org/10.31893/multirev.2025013>

Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997). Women In Management And Firm Financial Performance: An Exploratory Study. In *Source: Journal of Managerial Issues* (Vol. 9, Issue 3). <http://www.jstor.org/URL:http://www.jstor.org/stable/40604152http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>

Sonnentag, S., & Frese, M. (2001). Performance Concepts and Performance Theory. In Sonnentag, S. (Eds.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1-25). John Wiley & Sons, Ltd.

Steele, C. R., Berns, J. P., & Schnatterly, K. A. (2024). Gender discrimination lawsuits: How board gender diversity impacts gender litigation likelihood and outcomes. *Journal of Business Research*, 185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114929>

Sumarsi, S., & Rizal, A. (2021). The Effect of Competence and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Commitment Mediation: Study on Jaken and Jakenan Health Center Employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(6), 69–88. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4001395>

Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups: Studies in

the social psychology of intergroup relations. Academic Press.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1985) The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7- 24). Nelson Hall.

Tajfel, H., & Wilkes, A. L. (1963). Classification and quantitative judgement. *British Journal of Psychology*, 54(2), 101–114. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1963.tb00865.x>

Vasudevan, H. (2021). Resource-Based View Theory Application on The Educational Service Quality. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology* (Vol. 6). <http://www.ijeast.com>