



Contributo da área de gestão do capital humano na promoção da igualdade e género

Contribution of the area of human capital management in promoting equality and gender

Pedro Gomes*

pedro.gomes@ugs.edu

*Universidade Gregório Semedo, Angola.

Recibido: 25/10/2024-Aceptado: 30/12/2024.

Correspondencia: pedro.gomes@ugs.edu

Resumo

A elaboração e a implementação de políticas de igualdade de género não podem ser atribuídas isoladamente aos intervenientes estatais centrais a nível nacional. Contrariamente, há muito que as políticas são elaboradas a vários níveis territoriais. A urgência de abordar a desigualdade de género decorre das suas consequências sociais e económicas substanciais, sendo principalmente uma questão de justiça e que diz respeito ao bem-estar dos indivíduos. O conceito de género como socialmente construído tem dois temas principais, um é o género como processo, ou seja, as pessoas constroem o género para si próprias e para aqueles com quem interagem ao representa o género, e a outra, é o género como estrutura, regime ou instituição, as divisões de género e a organização de género dos mundos sociais são janelas de ferro que permitem pouca resistência. O objectivo do presente trabalho é a análise do contributo da área de gestão do capital humano na promoção da igualdade e género. As causas mais profundas da desigualdade de género são o preconceito de género e as normas sociais que restringem os direitos das mulheres e as oportunidades, que juntamente com a preferência, vantagem comparativa entre os homens e as mulheres são as principais causas de disparidades de género. A interação entre os preconceitos de género/normas sociais e preferências/vantagens comparativas entre homens e mulheres com outros factores como o desenvolvimento, avanços tecnológicos e políticas públicas, na determinação de disparidades de género e desigualdade de género em diferentes áreas como a educação, mercado de trabalho e acesso financeiro

Palavras Chaves: desigualdade de género, gestão do capital humano; políticas organizacionais; Recursos humanos.

Abstract

The development and implementation of gender equality policies cannot be attributed in isolation to central state actors at the national level. On the contrary, policies have long been developed at various territorial levels. The urgency of addressing gender inequality arises from its substantial social and economic consequences, being primarily a question of justice and concerning the well-being of individuals. The concept of gender as socially constructed has two main themes, one is gender as a process, that is, people construct gender for themselves and for those with whom they interact when enacting gender, and the other is gender as structure. , regime or institution, gender divisions and the gender organization of social worlds are iron windows that allow little resistance. The objective of this work is to analyze the contribution of the area of human capital management in promoting equality and gender. The deepest causes of gender inequality are gender bias and social norms that restrict women's rights and opportunities, which, together with preference, comparative advantage between men and women are the main causes of gender disparities. The interaction between gender prejudices/social norms and preferences/comparative advantages between men and women with other factors such as development, technological advances and public policies, in determining gender disparities and gender inequality in different areas such as education, labor market and financial access.

Keywords: gender inequality, human capital management; organizational policies; Human resources.

Cómo citar:

Gomes, P. (2025). Contributo da área de gestão do capital humano na promoção da igualdade e género. *GADE: Revista Científica*, 4(7), 64-78. Recuperado a partir de <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/544>



INTRODUÇÃO

Na era moderna, todos têm os mesmos direitos em todos os domínios, incluindo a área econômica. Atualmente, as fontes da qualidade da requalificação humana centram-se na autocompetência. Na prática, a discriminação pode ocorrer na implementação dos recursos humanos na organização (Khuong et al., 2017).

Os RH fazem parte do processo de planejamento estratégico e do desenvolvimento de políticas organizacionais, planejamento para a expansão de linhas organizacionais. E atualmente, percebe-se cada vez mais que os RH são uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações (Darmawan et al., 2020).

O conceito de igualdade de género está desde há muito estabelecido como a formulação preferida para a igualdade de direitos, perspectivas de vida, oportunidades e poder para mulheres, homens, raparigas e rapazes. É utilizado em todos os principais acordos internacionais, desde a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW) em 1979 para os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

em 2015. No campo internacional, bem como nos contextos nacionais a igualdade de género é um conceito que está directamente ligado à agenda dos direitos humanos, e utilizado para rotular a meta na luta pelos direitos das mulheres liderada pelas mulheres em todo o mundo (Ylmaz, 2015).

Neste contexto, as disparidades de género têm sido frequentemente relatadas como o resultado de inúmeros eventos no mundo inteiro (Hafeez e Quintana-Domeque, 2018). E, a urgência de abordar a desigualdade de género decorre das suas consequências sociais e económicas substanciais, sendo que acima de tudo, a desigualdade de género é uma questão de justiça que diz respeito ao bem-estar das mulheres. Como exemplo, a desigualdade de género reflete acções prejudiciais directas contra as mulheres, como a violência, assédio e medo resultante ou as restrições ao comportamento das mulheres (Čihák and Sahay, 2020).

O objectivo do presente trabalho é a análise do contributo da área de gestão do capital humano na promoção da igualdade e género.



A igualdade e género nas organizações

A elaboração e a implementação de políticas de igualdade de género não podem ser atribuídas isoladamente aos intervenientes estatais centrais a nível nacional. Contrariamente, há muito que as políticas são elaboradas a vários níveis territoriais. A urgência de abordar a desigualdade de género decorre das suas consequências sociais e económicas substanciais, sendo principalmente uma questão de justiça e que diz respeito ao bem-estar dos indivíduos (Kochhar et al., 2017). O mesmo significa que, alguma desigualdade de género reflete as ações prejudiciais diretas contra as mulheres como a violência, assédio e o medo resultante.

METODOLOGIA

A igualdade significa que as pessoas devem receber o mesmo tratamento, independentemente do seu género, cor, idade, deficiência, etnia, mas com base no seu mérito (Fredman, 2016). Além de que, a desigualdade de género refere-se ao facto de que, na maior parte das vezes, as mulheres são geralmente vistas como subordinadas numa cultura que concede aos homens prerrogativas e opções significativas, nomeadamente no local de trabalho. A

igualdade de género visa fortalecer o estatuto da mulher (Alvesson e Billing, 2009; Al-Asfour et al., 2017).

De acordo com Klemash et al. (2019), a relevância significativa do capital humano para o valor da empresa e a vantagem competitiva sustentável é importante para compreender algumas das dinâmicas das empresas na eficiência do capital humano. Uma maior compreensão dos fatores que promovem a gestão do capital humano é o conhecimento sobre a gestão de RH para alcançar os melhores resultados organizacionais (Evans et al., 2021). Alguns autores sugeriram que um ambiente de força de trabalho favorável não apenas ajuda as empresas a manter os seus funcionários talentosos, mas também motiva-os a serem mais cooperativos e eficientes (Chen et al. 2019; Habib et al. 2021).

As economias avançadas têm-se concentrado na igualdade de género na qualidade do trabalho, incluindo a igualdade de género, distribuição por ocupação, uma vez que alcançaram uma grande parte da igualdade de género no acesso à profissão de um motivo equitativo (Habib et al. 2021). ¿Será que a intervenção governamental é crítica para reduzir a desigualdade de género



nos empregos, ou será que pode ser motivada principalmente por fatores fora do controle do governo? A abordagem mais amplamente utilizada para concretizar a igualdade de género e lidar com as implicações de género nas políticas públicas é a integração da perspectiva de género, que representa uma abordagem que deve garantir que o desenvolvimento de políticas avalie e integre as questões relacionadas com o género (Kleven, Landais e Sjøgaard 2019).

RESULTADOS

Desigualdade de género

O problema da percepção das diferenças de género continua a ser uma questão atual, apesar da sua natureza e circunstâncias sociais alteradas. A persistência da desigualdade de género tem sido designada de fenómeno de “progresso estagnado” (Cohen et al., 2009). A este aspeto, Andresen et al. (2015) referiu que é incessante a desigualdade entre homens e mulheres relativamente ao estatuto e ao rendimento, apesar do aumento significativo da percentagem de mulheres que participam na economia.

Estudos como o de Charness et al. (2018), confirmam que as mulheres se percebem subjetivamente como menos

alfabetizadas financeiramente do que os homens e, portanto, negociam com menos frequência nos empregos e investem com menos risco.

Os dados mostram que estas diferenças comportamentais estão ligadas por vários fenómenos cognitivos que inibem o sucesso das mulheres, tais como o medo do sucesso, a atribuição do fracasso como falta de capacidades, uma diminuição na autoeficácia (Mednick & Thomas, 2008), bem como o estereótipo efeito ameaça – pior desempenho por medo de cumprir um estereótipo negativo (Nelson, 2013). Do mesmo modo, a visão sociopsicológica do problema de género envolve o estudo das representações sociais das diferenças de género, dos estereótipos de género e da sua influência nas diferentes esferas da vida. Os estereótipos tornam-se normas sociais, prescrevendo comportamentos apropriados para homens e mulheres e, simultaneamente, transformando as diferenças de género em desigualdade de género (Morgenroth & Ryan, 2018).

Não obstante a capacidade biológica das mulheres para gerar filhos leva à perceção destas como vulneráveis, fracas e necessitadas de proteção, e como resultado, os homens são percebidos como fortes e responsáveis (Koenig,



2018). Em segundo lugar, a natureza das relações intergrupais, ou seja, as relações entre homens e mulheres como grupos sociais, desempenha um papel importante e, são caracterizadas por dois critérios básicos, a distribuição de poder e a valência da relação (hostilidade ou benevolência) (Connor, Glick & Fiske, 2017).

De acordo com a teoria do sexismo ambivalente (Glick & Fiske, 2001), a discriminação de género possui preconceitos tanto negativos como positivos contra homens e mulheres, sendo que as mulheres podem ser percebidas como necessitando de carinho patrocínio (um fenómeno de “paternalismo protetor”) (Tewari & Wang, 2021).

Modelos sociológicos como a teoria do papel social (Eagly & Sczesny, 2019; Eagly & Wood, 1991; Thang, 2002) e a teoria dos estados de expectativa (Berger, Rosenholtz, & Zelditch, 1980) sugerem que aspectos específicos da estrutura social, como a distribuição de mulheres e homens em diferentes papéis sociais, contribuem para diferenças comportamentais persistentes entre mulheres e homens.

O conceito de género

O género é uma construção social em constante mudança e evolução, sendo que os papéis associados ao género são frequentemente definidos pelas expectativas, atitudes e representações da sociedade. Este aspecto, afeta as atitudes pessoais, escolhas de carreira e comportamentos (Valentova 2015). São muitos os fatores que contribuem para a compreensão do género e dos papéis de género. Primeiramente, os agentes de socialização que moldam estes papéis incluem os media sociais, organizações e crenças religiosas e ações dos pais. É através destas interações e socializações, que as ideias sobre os papéis de género são adoptadas e internalizadas, construindo identidades de género (Eagly & Sczesny, 2019).

O conceito de género como socialmente construído tem dois temas principais, um é o género como processo, ou seja, as pessoas constroem o género para si próprias e para aqueles com quem interagem ao representa o género, e a outra, é o género como estrutura, regime ou instituição, as divisões de género e a organização de género dos mundos sociais são janelas de ferro que permitem pouca resistência (Hewlett et al. 2014). Estes dois temas são complementares e conflituosos, o processo e a estrutura são



complementares porque os processos criam e mantêm estruturas, estão em conflito porque a estrutura delimita o processo.

Os estereótipos descritivos são utilizados como adjetivos para descrever as mulheres de fala mansa ou homens ousados e mais assertivos e francos. Por outro lado, a conclusão de um estereótipo prescritivo por parte de um género pode provocar a formação do hábito de associar um género a um certo estereótipo prescritivo como auxiliar à descrição. Em suma, os estereótipos prescritivos são crenças coletivas sobre como as mulheres e os homens devem ser, enquanto os estereótipos descritivos são crenças coletivas de como as mulheres e os homens são (Demir et al., 2015).

A cultura desempenha um papel significativo nos papéis de género e, devido à importância da família no ensino dos papéis de género, deve ser compreendido que a dinâmica familiar é altamente influenciada pela sociedade em que se insere, uma parte da qual, é influenciada pelas crenças culturais dessa sociedade. Para compreender um indivíduo e os papéis sociais que lhe são atribuídos, é imperativo compreender a sua cultura (Smith & Gayles, 2018).

O conceito de género e a cultura estão intimamente ligados; a imposição de um género contribui para a aplicação dos valores culturais e vice-versa. A cultura é a manifestação da mentalidade coletiva de uma sociedade. A mentalidade de uma pessoa forma-se aprendendo com o meio que a rodeia e influenciada pela cultura de que faz parte (Simon et al., 2015). De acordo com os sociólogos que acreditam na construção social do género, há pouca diferença entre os dois sexos do ponto de vista biológico e, apontam para a sociedade como construtora de uma divisão maior entre os sexos, o que poderia criar os géneros. Identificam-se outras divisões semelhantes como a raça, etnia, a religião e a idade que são também socialmente construídas (Becker et al., 2014).

As teorias sobre a construção social do género baseiam-se em grande parte no trabalho antropológico como Margaret Mead, que estudou extensivamente três sociedades primitivas e concluiu que todos atribuíram papéis arbitrários aos géneros, papéis que muitas vezes contradiziam as normas da nossa sociedade em relação aos papéis de género (Cvetkovic et al., 2018).



O papel da gestão do capital humano na promoção da igualdade e género.

A diversidade é a pedra basilar de uma competitividade sustentável no desenvolvimento das organizações, sendo que a gestão da diversidade está a ser cada vez mais adotada como uma estratégia prática dos RH (Yaday & Lenka, 2020). Neste sentido, o processo de recrutamento está interligado à gestão dos RH e conduz ao desenvolvimento de uma grande preocupação na pesquisa porque traz aspectos intrinsecamente ligados à classe trabalhadora e ao futuro dos negócios (Khan et al., 2020).

Como os trabalhadores procuram cada vez mais ambientes onde possam ser bem reconhecidos, nas empresas onde são vistos como diversos e inclusivos são mais propensos a atrair e manter os melhores talentos de diversas origens (Deloitte, 2017). De salientar que, as organizações são percebidas como socialmente conscientes e dedicadas à justiça e à igualdade, as empresas que valorizam a diversidade e a inclusão também têm frequentemente melhores ligações com os seus clientes, fornecedores e outras partes interessadas. A diversidade e a gestão

contribuem para o desempenho organizacional (Seliverstova, 2021).

As organizações podem utilizar uma variedade de melhores práticas e métodos para gerir a diversidade e promover a inclusão nos procedimentos de gestão de RH. O compromisso e a responsabilidade da liderança são práticas importantes (Usmani et al., 2019). De acordo com Rehman et al. (2019), os líderes são cruciais na determinação da cultura da empresa e promover programas de diversidade e inclusão, sendo que estas são reconhecidas e essenciais para o sucesso dos negócios quando os líderes estão comprometidos com eles, estabelecem expectativas e responsabilizam-se a si próprios e aos outros

Neste sentido, criar políticas e práticas de RH inclusivas é uma prática eficaz. Seis áreas de gestão de RH foram identificadas por Meena & Vanka (2016) como facilmente influenciadas pela gestão da diversidade, nomeadamente, a formação e desenvolver pessoal diversificado, ligar a estratégia de GRH à diversidade, recrutar para a diversidade, selecionar para a diversidade, monitorizar a diversidade e gestão da igualdade, e permitindo a flexibilidade da vida profissional. Existe



uma série de estratégias de gestão de RH centradas nas abordagens da diversidade, sempre orientadas para as equipas, remuneração justa e procedimentos de formação e seleção e avaliação de desempenho (Vance & Saini, 2022).

Stamarski e Son Hing (2015) apresentaram um modelo integrativo das causas mais profundas da discriminação de género nas políticas organizacionais, tomada de decisões e promulgação dos RH. Contudo, este trabalho não diferenciou as desigualdades de género, mas propuseram um modelo de antecedentes da discriminação de género que orientou a sua revisão da literatura. De acordo com a teoria da (in) congruência de papéis de Eagly & Karau, (2002), e do modelo de ajuste (Heilman, 2001), estes estereótipos podem gerar julgamentos negativos e tendenciosos para alvos femininos, nos candidatos a empregos, prejudicando assim, os resultados da integração das mulheres no local de trabalho.

Alguns estudos revelaram desigualdades de género na triagem de currículos e taxas de retorno de chamadas, de acordo com os estereótipos de género descritivos da sociedade, caracterizando as mulheres como menos competentes do que os homens (Son

Hing et al., 2023). O status parental leva as mulheres, mais do que os homens, a receber menos retornos de chamadas após o envio de currículos. As diferentes práticas organizacionais de RH podem ser utilizadas para tentar reduzir as desigualdades de género na fase de triagem no processo de recrutamento (Son Hing et al., 2023).

Os instrumentos de gestão de RH, como o recrutamento e a seleção, avaliação de desempenho, progressão na carreira, formação e desenvolvimento e igualdade salarial aceleram as oportunidades iguais de emprego e melhoram a inclusão e a criatividade (Bansal et al., 2022). Neste sentido, a gestão de RH elimina as injustiças processuais contra as mulheres, tais como a cultura sem apoio, a falta de programas de formação profissional, políticas desiguais de promoção e progressão na carreira e uma situação injusta no sistema de gestão de desempenho (Rosa et al., 2020).

Assim, as políticas de RH e as políticas de gestão da diversidade poderiam criar locais de trabalho agradáveis e respeitosos, onde as diferentes culturas e as religiões são apreciadas, as políticas de direitos de igualdade de oportunidades são



desenvolvidas e as deficiências físicas não são um obstáculo ao desenvolvimento profissional (Mousa, 2021). estas políticas de RH vão de encontro aos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O estudo de Pandic & Paul (2023) analisou a questão de diversidade numa instituição de ensino superior e, explorou o papel das práticas estratégicas de gestão de RH. os resultados indicaram que estas instituições não lidam com a diversidade e os desafios de género para alcançar o ODS-5 de forma proactiva. os autores concluíram ainda que, o número de mulheres que ocupam os cargos de chefia é substancialmente baixo, indicando a necessidade de diversidade de género na liderança.

Não obstante concretizar a diversidade e a igualdade no local de trabalho através dos RH inclusivos e nas práticas de gestão de RH é um passo crucial na criação de um ambiente de trabalho dinâmico, produtivo e sustentável (Podgorodnichenko et al., 2022). a diversidade no local de trabalho inclui a diversidade de género, idade, origem étnica, orientação sexual e outros factores. A igualdade, por outro lado, refere-se ao tratamento justo e igualdade de oportunidades para todos os

indivíduos no local de trabalho, independentemente de cada histórico e características pessoais do funcionário (Ramadhani & Firmansyah, 2023).

O estudo de Faruk (2024) teve como objectivo descrever a implementação de medidas inclusivas e justas, nas práticas de gestão de recursos humanos (RH) na concretização da diversidade e igualdade no local de trabalho. Os resultados do estudo demonstraram o compromisso da empresa em aumentar a inclusão e a justiça no local de trabalho, mas ainda existem desafios para alcançar níveis óptimos de satisfação dos colaboradores.

Vários investigadores como Habib & Zaidi (2022) exploraram os temas da diversidade, justiça e inclusão no local de trabalho na gestão de RH, e avaliaram também a implementação das políticas de diversidade e inclusão, destacando um conjunto de desafios e perspectivas de gestão de RH.

CONCLUSÕES

Com base nos resultados da análise apresentada, pode concluir-se que é importante implementar práticas inclusivas e justas de gestão de recursos humanos (RH) na concretização da diversidade e igualdade no local de trabalho. As disparidades de género são



definidas como as diferenças observadas entre os homens e mulheres nos vários indicadores sociais e económicos. As disparidades de género podem ser constituídas por duas componentes, uma que é causada pela desigualdade de direitos, responsabilidades e oportunidades para mulheres e raparigas e outra, que é impulsionada pela preferência das mulheres ou pela vantagem comparativa entre homens e mulheres.

Neste sentido, as causas mais profundas da desigualdade de género são o preconceito de género e as normas sociais que restringem os direitos das mulheres e as oportunidades, que juntamente com a preferência, vantagem comparativa entre os homens e as mulheres são as principais causas de disparidades de género. A interação entre os preconceitos de género/normas sociais e preferências/vantagens comparativas entre homens e mulheres com outros factores como o desenvolvimento, avanços tecnológicos e políticas públicas, na determinação de disparidades de género e desigualdade de género em diferentes áreas como a educação, mercado de trabalho e acesso financeiro.

Nas últimas décadas, houve promulgação de políticas e procedimentos para abordar a desigualdade de género nalguns campos como a educação e emprego, embora com grandes lacunas. Os principais factores que contribuem para abordar a desigualdade de género são factores socioeconómicos, acessibilidade e materiais e recursos de aprendizagem, tempo dedicado a actividades de trabalho formal e perspectivas culturais entre comunidades. Assim, a prevalência do tratamento discriminatório nestes aspectos não é somente uma barreira no decurso da sua progressão, mas igualmente no desenvolvimento das comunidades e da nação. Independentemente dos empregos em que os indivíduos estejam envolvidos, é vital que obtenham direitos e oportunidades iguais.

De salientar que, o ODS 4 expressa a visão de “Garantir uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” (Nações Unidas, 2015). Esta representa uma mudança de foco na educação primária universal no quadro dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM). Os objectivos do ODS4



incluem a expansão de oportunidades em todas as fases de educação, e estas metas ampliam o âmbito da educação, mas também alargam o foco na matrícula e progressão em quadros globais anteriores para abranger resultados em alfabetização, numeracia e aprendizagem mais ampla, incluindo cidadania global, sustentabilidade e igualdade de género.

REFERÊNCIAS

- Al-Asfour, A., Tlaiss, H. A., Khan, S. A. & Rajasekar, J. 2017. Saudi women's work challenges and barriers to career advancement. *Career Development International*.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. 2009. *Understanding gender and organizations*, Sage.
- Bansal, S., Viswanathan, B., & Meenakshi, J. V. (2022). Does research performance explain the 'leaky pipeline' in Indian academia? A study of agricultural and applied economics. *Agricultural Economics*, 54(2), 274–288. <https://doi.org/10.1111/agec.12744>
- Berger, J., Rosenholtz, S.J., & Zelditch Jr, M. (1980). Status organizing processes. *Annual Review of Sociology*, 6(1), 479–508. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.06.080180.002403>
- Butler, Judith. *Precarious Life: The Powers of Mourning and Violence*. London: Verso Books, 2003
- Becker, E. S., Goetz, T., Morger, V., & Ranellucci, J. (2014). The Importance of Teachers' Emotions and Instructional Behavior for Their Students' Emotions—An Experience Sampling Analysis. *Teaching and Teacher Education*, 43, 15-26.
- Cvetković VM, Roder G, Öcal A, Tarolli P, Dragičević S. The Role of Gender in Preparedness and Response Behaviors towards Flood Risk in Serbia. *Int J Environ Res Public Health*. 2018 Dec 6;15(12):2761. doi: 10.3390/ijerph15122761. PMID: 30563234; PMCID: PMC6313390.
- Cohen, P. N., Huffman, M. L., & Knauer, S. (2009). Stalled progress? Gender segregation and wage inequality among managers, 1980-2000. *Work and Occupations*, 36(4), 318–342
- Charness, G. et al. (2018). Complexity in risk elicitation may affect the



- conclusions: A demonstration using gender differences. *J Risk Uncertain* (2018) 56:1–17 <https://doi.org/10.1007/s11166-018-9274-6>
- Chen, Tsung-Kang, Yan-Shing Chen, and Hsiao-Lin Yang. 2019. Employee treatment and its implications for bondholders. *European Financial Management* 25: 1047–79.
- Darmawan, D et al. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Deloitte. (2017). Global Human Capital Trends (2017). Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017>
- Demir, M., Orthel-Clark, H., Özdemir, M., & Özdemir, S. B. (2015). Friendship and happiness among young adults. In M. Demir (Ed.), *Friendship and happiness, Across the life-span and cultures* (pp. 117–129). Dordrecht: Springer.
- Eagly, A.H., & Wood, W. (1991). Explaining sex differences in social behavior: A meta-analytic perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(3), 306–315. <https://doi.org/10.1177/0146167291173011>
- Eagly, A.H., & Sczesny, S. (2019). Editorial: gender roles in the future? Theoretical foundations and future research directions. *Frontiers in Psychology*, 10:1965. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01965>
- Fredman, S., 2016. Substantive equality revisited. *International Journal of Constitutional Law*, 14(3), pp.712-738
- Glick, P., & Fiske, S.T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist*, 56(2), 109–118. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.2.109>
- Hewlett, S.A., Sherbin, L., with Dieudonné, F., Fagnoli, C., & Fredman, C. (2014). *Athena Factor 2.0: Accelerating female talent in science, engineering, & technology*. New York: Center for Talent Innovation. Retrieved from: <http://www.talentinnovation.org/publication.cfm?publication=1420n>



- Habib, Ahsan, Mabel D. Costa, Hedy J. Huang, and Xuan S. Sun. 2021. Financial Constraints and workforce environment: An international investigation. *International Review of Finance* 21: 1056–67
- Habib, S., & Zaidi, S. S. A. (2022). Impact of Workforce Diversity on Employee Performance, Mediating Role of Organizational Culture. *Periodicals of Management Studies*, 2(2), 58–81
- Khan, N.U., Bhatti, M. N., Obaid, A., Sami, A., & Ullah, A. (2020). Do green human resource management practices DOI: 10.25156/ptjhss.v4n2y2023.pp 938-942 contribute to sustainable performance in manufacturing industry? *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 19(4), 412- 432
- Khuong, M. C. & N. T. L. Chi. (2017). Effects of The Corporate Glass Ceiling Factors on Female Employees Organizational Commitment: An empirical of Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 5(4), 255–263.
- Klemash, Steve, Bridget M. Neill, and Jamie C. Smith. 2019. How and Why Human Capital Disclosures Are Evolving. *Harvard Law Forum on Corporate Governance*. Available online: <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/11/15/howandwhyhumancapitaldisclosuresareevolving/>
- Kleven, Henrik, Camille Landais, and Jakob Egholt Søgaaard. 2019. "Children and Gender Inequality: Evidence from Denmark." *American Economic Journal: Applied Economics*, 11 (4): 181–209.
- Koenig, A.M. (2018). Comparing prescriptive and descriptive gender stereotypes about children, adults, and the elderly. *Frontiers in psychology*, 9, 1086. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01086>
- Kochhar, K., Jain-Chandra, S., & Newiak, M. (Eds.). (2017). *Women, Work, and Economic Growth*. USA: International Monetary Fund. Retrieved Aug 26, 2024, from <https://doi.org/10.5089/9781513516103.071>



- Mousa, M. (2021). Does gender diversity affect workplace happiness for academics? The role of diversity management and organizational inclusion. *Public Organization Review*, 21(1), 119–135.
- Meena L, Vanka S. (2016). Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices. *Journal of Management and Development* . 36(2):2-16. DOI: 10.1108/JMD-0.
- Mednick, M., & Thomas, V. (2008). Women and achievement. In F. L. Denmark & M. A. Paludi (Eds.), *Psychology of women: A handbook of issues and theories* (2nd ed., pp. 625–651). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Morgenroth, T., & Ryan, M.K. (2018). Gender trouble in social psychology: How can Butler's work inform experimental social psychologists' conceptualization of gender? *Frontiers in Psychology*, 9: 1320. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01320>
- Nelson, Julie A., 2013, *The Impact of Gender Stereotyping and Confirmation Bias on Economic Research: Theory and a Case Study*, Working paper, based on "Are Women Really More Risk-Averse than Men?" INET Research Note #12, 2012.
- Pandic, J., M. & Paul, B. (2023). Gender Diversity, Sustainable Development Goals and Human Resource Management Practices in Higher Education. *Indian Journal of Human Development* 17(1) 111–130, 2023
- Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., & Everett, A. M. (2022). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations: The International Journal*, 44(3), 576–608.
- Ramadhani, R. e Firmansyah, Y. (2023). O impacto da diversidade demográfica da força de trabalho no desempenho dos Colaboradores na PT XYZ. *Ultima Management: Journal of Management Science*, 15(1), 100–123.
- Rehman, S., Sami, A., Haroon, A., & Irfan, A. (2019). Impact of Sustainable Leadership Practices on Public Sector Organization: A systematic Review of Past Decade.



- Journal of Public Value and Administration Insights, 2(3), 1-5.
- Rosa, R., Drew, E., & Canavan, S. (2020). An overview of gender inequality in EU universities (pp. 1–15). Gender Sensitive University.
- Seliverstova Y. Workforce diversity management: A systematic literature review. Strategic Management. (2021) ;26(2):3-11. DOI: 10.593/StraMan2102003S.
- Son Hing, L. et al. (2023). Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices. Human Resource Management Review 33 (2023) 100968
- Smith, K. & Gayles, J., G. (2018). "“Girl Power”": Gendered Academic and Workplace Experiences of College Women in Engineering," Social Sciences, MDPI, vol. 7(1), pages 1-23, January.
- Simon Robin W. et al. (2015). “Sociological Scholarship on Gender Differences in Emotion and Emotional Well-Being in the United States: A Snapshot of the Field.”Emotions Review 6 (Special Section):196–201.
- Tewari, Ishani, and Yabin Wang, 2021, “Durable Ownership, Time Allocation, and Female Labor Force Participation: Evidence from China’s “Home Appliances to the Countryside” Rebate,” Economic Development and Cultural Change, Volume 70, Number 1: 87-127.
- Valentova, M. (2016). How Do Traditional Gender Roles Relate to Social Cohesion? Focus on Differences Between Women and Men. Social Indicators Research, 127(1), 153-178. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0961-2>
- Usmani, M., Sami, A., Baig, S,A., & Irfan, A. (2019). Chronological studies of lean and leadership for improvement of organizational performance. Journal of Public Value and Administration Insights, 2(2), 15-19.
- Vance, H., & Saini, V. (2022). Pay equity in applied behavior analysis. Behavior Analysis in Practice. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s40617-022-00708-6>