

A autoeficácia e disposição para esforço de carreira influenciam na expectativa de ganhos futuros de estudantes da área de negócios? Análise multigrupos do gênero

Beatriz da Silva Pereira

0000-0002-8591-2433

Ilse Maria Beuren

0000-0003-4007-6408

Resumo

Objetivo: Este artigo investiga a influência da autoeficácia e da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros.

Método: Foi realizada uma survey com estudantes universitários da área de negócios submetidos à análise multigrupos do gênero com aplicação da modelagem de equações estruturais.

Resultados: Os resultados mostram que a autoeficácia e a disposição para esforço de carreira influenciam na expectativa de ganhos futuros. A análise multigrupos por gênero demonstra que a autoeficácia dos respondentes do gênero feminino influencia na expectativa de ganhos futuros de recompensas; já para os respondentes do gênero masculino foi observada significância apenas para recompensas intrínsecas. A disposição para esforço de carreira não influencia na expectativa de ganhos futuros para o gênero feminino; por sua vez, para o gênero masculino, influencia nas recompensas extrínsecas.

Contribuições: Estes achados proporcionam implicações teóricas e práticas ao revelarem a expectativa de carreira de estudantes da área de negócios em termos de recompensas intrínsecas e extrínsecas e, como aspectos cognitivos, podem oferecer explicações para a expectância de ganhos futuros. Importantes implicações práticas para gestores de empresas, ensino com modalidades alternativas e políticas públicas podem ser inspiradas nos resultados da análise multigrupos, que revela percepções contrastantes.

Palavras-chave: Autoeficácia, Disposição para esforço de carreira, Expectativa de ganhos futuros, Recompensas intrínsecas e extrínsecas.

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Rodada 1: Recebido em 11/07/2023. Pedido de revisão em 21/08/2023. Rodada 2: Resubmetido em 21/09/2023. Aceito em 24/09/2023 por Bruna Camargos Avelino, Doutora (Editora assistente) e por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor). Publicado em 22/12/2023. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1. Introdução

As organizações oferecem aos indivíduos mais do que um emprego. No local de trabalho, os indivíduos experimentam e se comprometem com um modo de vida próprio, completo com seus próprios dogmas, recompensas, relacionamentos, demandas e potenciais (Van Maanen & Shein, 1977). O nível que o indivíduo gosta ou está feliz com as suas experiências no trabalho tende a ser influenciado por crenças de autoeficácia e expectativas de resultados (Brown & Lent, 2019). A autoeficácia refere-se às crenças sobre a capacidade de realizar as tarefas necessárias para o atingimento de objetivos pessoais e/ou profissionais (Bandura, 1977). As expectativas de resultados envolvem a antecipação das consequências da busca dos objetivos estabelecidos ou do desempenho na realização das atividades (Brown & Lent, 2019; Lent & Brown, 2006).

Pesquisas prévias observaram que a autoeficácia é um fator central no planejamento e desenvolvimento da carreira dos indivíduos (Choi *et al.*, 2011; Heckert *et al.*, 2002). Argumenta-se que a autoeficácia contribui para determinar se os indivíduos irão ocupar ou evitar determinada função/cargo, quanto esforço exercerão, quão persistentes serão quando confrontados com desafios e quão bem desempenharão a atividade/função (Krahn *et al.*, 2014). Não obstante, a disposição para esforço de carreira do indivíduo (Kuron *et al.*, 2015) depende do otimismo quanto aos resultados que serão alcançados com seus esforços, ou seja, as expectativas de resultados (Twenge *et al.*, 2010). Estas podem ser positivas ou negativas, sendo que mais esforço garantirá melhores recompensas e menor esforço ganhos menores (Brown & Lent, 2019).

A autoeficácia, a disposição para esforço de carreira e as expectativas de resultados podem ser influenciadas pelo gênero. Mulheres e homens usam padrões diferentes de autoavaliação, o que leva a diferentes percepções de autoeficácia (Twenge *et al.*, 2010) e expectativas de resultados (Wynn, 2017). De modo geral, as mulheres têm expectativas de carreira mais baixas do que os homens (Wynn, 2017). O autor constatou em sua pesquisa que isso decorre principalmente do conflito trabalho-família enfrentado pelas mulheres; em contraste, os homens trabalham mais horas, dado que geralmente possuem menos responsabilidades familiares, conseqüentemente, têm maiores chances de promoção.

A transposição destes elementos para o contexto de estudantes universitários parece oportuna frente ao cenário atual, que se ressentem de procrastinação (Semprebon *et al.*, 2017), baixo envolvimento cognitivo e baixo desempenho acadêmico (Aguilera-Hermida, 2020). O período de graduação, para estudantes ainda sem carreira, é uma fase de exploração, transições e experiências (Super, 1970). As expectativas mantidas nessa fase influenciarão nas decisões nas fases de sua carreira (Twenge *et al.*, 2010; Van Maanen & Shein, 1977). Essas percepções serão moldadas pelos valores de trabalho, elementos intrínsecos e extrínsecos, que garantem a satisfação dos indivíduos (Kuron *et al.*, 2015; Twenge *et al.*, 2010).

Diante do exposto, as seguintes perguntas de pesquisa são direcionadoras deste estudo: (i) Qual a influência da autoeficácia na expectativa de ganhos futuros? (ii) Qual a influência da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros? (iii) Qual o efeito moderador do gênero na relação da autoeficácia e disposição para esforço de carreira com a expectativa de ganhos futuros? Assim, o objetivo do estudo é examinar o impacto da autoeficácia e da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros. Uma análise multigrupos do gênero dos estudantes universitários respondentes da pesquisa foi realizada com aplicação da modelagem de equações estruturais.

O estudo traz contribuições teóricas importantes. Primeiro, busca lançar luz sobre as expectativas de estudantes da área de negócios no que concerne aos ganhos futuros, em termos de recompensas intrínsecas e extrínsecas. Estudos anteriores investigaram expectativas de carreira de estudantes de medicina (Veras *et al.*, 2020) e a determinação dos recursos de carreira para a obtenção de sucesso (Järlström *et al.*, 2020). Segundo, não foram identificadas pesquisas voltadas especificamente para esses cursos com foco em expectativas de ganhos futuros e nem mesmo de fatores explicativos para isso. Terceiro, o estudo ainda se difere em amplitude, uma vez que aborda recompensas intrínsecas e extrínsecas, enquanto estudos anteriores voltaram-se exclusivamente para aspectos extrínsecos (Schweitzer *et al.*, 2011; Twenge, *et al.*, 2010; Wynn, 2017).

O estudo reforça a relevância da compreensão sobre as diferenças de expectativas de gênero (Coron & Garbe, 2023; Leslie *et al.*, 2012; Ruiz-Castro, 2012; Twenge, *et al.*, 2010; Wynn, 2017). Pesquisas anteriores sobre gênero apresentam resultados inconclusivos ou que são pouco representativos de estudantes universitários em geral (Twenge, *et al.*, 2010; Schweitzer *et al.*, 2011) – e, em específico, da área de negócios. Este estudo também contribui sob a perspectiva social, na direção da agenda de 2030. Um dos objetivos alcançados alinha-se com o trabalho decente e crescimento econômico que busca o emprego pleno e produtivo e a igualdade de gênero, que possui como finalidade empoderar as mulheres.

2. Referencial Teórico e Hipóteses

2.1 Autoeficácia e expectativa de ganhos futuros

A autoeficácia resulta da obtenção ao longo do tempo de habilidades cognitivas, sociais, linguísticas e/ou físicas por meio da experiência (Bandura, 1982). Os indivíduos avaliam informações sobre suas capacidades com base no que acreditam ser capazes, então regulam suas escolhas e seus esforços de acordo com elas (Bandura, 1977). A expectativa de eficácia é o sugestionamento de que um indivíduo pode exercer o comportamento necessário para o alcance dos objetivos e resultados almejados (Bandura, 1977; Chen *et al.*, 2001). A autoeficácia percebida influencia na escolha de atividades e ações e, por meio de expectativas de sucesso futuro, pode determinar o nível de esforço que será despendido (Bandura, 1977; Bandura, 1982). Os indivíduos se envolvem em um processo de avaliação de seus recursos e restrições atuais e, posteriormente, interpretam essas avaliações para produzir dados que formarão julgamentos de eficácia pessoal (Bandura, 1977).

Presume-se que os indivíduos possam contribuir para as circunstâncias da vida, sendo auto-organizados, proativos, autorreflexivos e autorregulados (Bandura, 1977). De modo geral, resultados positivos constroem a autoeficácia, enquanto resultados negativos a destroem (Bandura, 1997). A autoeficácia tem sido investigada principalmente no ambiente de ensino, inclusive com preocupações relativas ao atual contexto, com pesquisas como, as percepções dos estudantes universitários sobre a adoção do aprendizado *on-line* durante a pandemia (Aguilera-Hermida, 2020) e o papel da inteligência emocional e dos padrões de raciocínio causal no desenvolvimento de crenças de autoeficácia (Gundlack *et al.*, 2023). Nessa toada, encontram-se pesquisas como a de Schweitzer *et al.* (2014), que buscou compreender as diferenças de autoeficácia nas expectativas de ganhos por gênero.

Um importante fluxo de pesquisa relaciona a autoeficácia com as expectativas de carreira (Lane *et al.*, 2004; Prussia *et al.*, 1998; Schunk, 1995; Schweitzer *et al.*, 2014). A passagem do domínio educacional para o trabalho tem implicações importantes para crenças e ações relacionadas à carreira. Estudos fenomenológicos visando capturar as experiências subjetivas dos futuros formandos revelaram a existência de expectativas imprecisas (Kuron *et al.*, 2015; Wendlandt & Rochlen, 2008). Há diferenças significativas nas habilidades exigidas no ambiente acadêmico e profissional, aspecto que leva os alunos a não saber o que esperar, inclusive pode gerar expectativas irreais sobre o seu futuro papel no local de trabalho (Perrone & Vickers, 2003; Wendlandt & Rochlen, 2008).

Entre as expectativas da geração que compõe a força de trabalho atual, a literatura aponta cinco temas predominantes de interesse: equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bons salários e benefícios, oportunidades de progresso, experiências de trabalho significativas e ambiente de trabalho estimulante (Ng *et al.*, 2010). São aspectos de preocupação legítima e se relacionam aos valores do trabalho (Kuron *et al.*, 2015; Lyons *et al.*, 2010). Os valores do trabalho envolvem elementos intrínsecos, que compreendem a satisfação de necessidades psicológicas inerentes ao trabalho, como prestígio e estima, e os valores extrínsecos do trabalho, que se relacionam aos aspectos materiais do trabalho, como remuneração, bônus e segurança no emprego (Kuron *et al.*, 2015; Twenge *et al.*, 2010).

Pesquisas anteriores sugerem que os valores do trabalho mudam durante os estágios iniciais da carreira (Duarte & Lopes, 2018; Krahn & Galambos, 2014; Kuron *et al.*, 2015). Acredita-se que trabalhadores em pré-carreira são atraídos por um bom ambiente de trabalho com colegas e organizações socialmente responsáveis (Kuron *et al.*, 2015), enquanto a remuneração é uma preocupação maior de indivíduos que já estão trabalhando (Schweitzer *et al.*, 2014). Em contraste, Krahn e Galambos (2014) apontam que diferentes fases experimentaram um aumento na importância dos valores intrínsecos do trabalho ao longo do tempo.

De maneira geral, a presunção é que altos níveis de autoeficácia melhoram a autoimagem dos indivíduos, conseqüentemente, haverá maior expectativa de ganhos financeiros e não financeiros (Bandura, 1977; Bandura, 1982; Bandura 1997; Schweitzer *et al.*, 2014). Em contrapartida, indivíduos com baixos níveis de autoeficácia tendem a possuir sentimentos de inadequação e de baixa capacidade. Ao enxergarem seus esforços como insuficientes para o alcance de bons resultados, tais indivíduos irão diminuir as suas expectativas frente aos ganhos futuros (Bandura, 1977; Bandura, 1982; Bandura 1997; Schweitzer, *et al.*, 2014). Diante do exposto, postula-se que:

H1: A autoeficácia influencia positivamente na expectativa de ganhos futuros.

2.2 Esforço de carreira e expectativa de ganhos futuros

As prioridades e expectativas em relação à carreira mudaram ao longo do tempo com novas gerações de trabalhadores (Savickas *et al.*, 2009). As linhas de estudo de carreira contemporâneas reconhecem que não existe uma carreira idealizada caracterizada por um conjunto de transições previsíveis pelas quais todos os trabalhadores passam em etapas específicas de sua vida (De Vos *et al.*, 2019). Este caminho pauta-se nos valores do trabalho, citados anteriormente, que moldam suas percepções, seus comportamentos e suas expectativas (Kuron *et al.*, 2015; Twenge, *et al.*, 2010). As experiências diferentes de gerações distintas podem produzir expectativas díspares e preferências sobre o trabalho à medida que progridem no nível de ensino e tomam decisões importantes sobre suas carreiras (Twenge *et al.*, 2010).

Kupperschmidt (2000) explica que o termo geração consiste em um grupo que possa ser identificado, de forma geral, por compartilhar ano de nascimento, localização etária e eventos significativos da vida em estágios de desenvolvimento. As gerações Y e Z iniciantes/ presentes no mercado de trabalho atual ou ainda na graduação buscam maior equilíbrio entre a vida pessoal e as atividades laborais (Wong *et al.*, 2008). No entanto, apesar de não darem a mesma importância que gerações anteriores para altos salários, a ampliação do custo de vida faz com que essas gerações se preocupem com o salário e despendam mais esforços na ampliação do nível de ensino devido à competição (Smola & Sutton, 2002; Wong *et al.*, 2008).

A geração Y é motivada, exigente, gosta de trabalhar em equipe, quer responsabilidade e participação na tomada de decisão; e, como são adaptados a mudanças e não buscam segurança no trabalho, priorizam ganhos intrínsecos (Smola & Sutton, 2002; Wong *et al.*, 2008). A geração Z é idealista e entra na universidade para adquirir as habilidades necessárias para suas futuras carreiras (Chillakuri, 2020), seus esforços de carreira envolvem maior investimento de tempo, energia e recursos em educação, anos de experiência, trabalho árduo e desempenho (Arthur *et al.*, 1999; Twenge *et al.*, 2010). São estudantes dispostos a despende esforços para a ampliação de ganhos futuros (Seemiller & Grace, 2017).

Outro fluxo de pesquisas defende que as novas gerações são imediatistas, individualistas, possuem dificuldades em trabalhar em equipe, além de estarem constantemente conectadas com tecnologias de entretenimento e comunicação, o que implica menor atenção (Brown *et al.*, 2015; Comazzeto *et al.*, 2016; Seemiller & Grace, 2017). Dessa maneira, postula-se que os estudantes representantes das novas gerações estão dispostos a despende menor esforço, o que irá resultar em menores expectativas de ganhos. O referencial teórico apresentado e as discussões relacionadas levam a conjecturar que:

H2: A disposição para esforço de carreira influencia positivamente na expectativa de ganhos futuros.

2.3 Interveniência do gênero na expectativa de ganhos futuros

Desde meados da década de 1970, as prioridades de homens e mulheres passaram por mudanças drásticas, em que funções outrora predominantemente masculinas passaram a ser desempenhadas pelo gênero feminino (Lyons *et al.*, 2005). Nesse contexto, alterações geracionais são observadas ao longo do tempo, desde a primeira geração de mulheres que foi socializada com a ideia de que poderiam equilibrar tudo (família, trabalho e realização pessoal), seguida pela ampliação da igualdade, oportunidades e novos papéis de gênero, trazidos pela geração X (Lyons *et al.*, 2005) até a geração Z (Chillakuri, 2020).

Para a compreensão das expectativas de carreira, além de elementos ambientais externos, é preciso considerar fatores internos inerentes ao indivíduo, neste estudo, a percepção de autoeficácia (Choi *et al.*, 2011). Conjectura-se que a combinação de elementos contextuais externos e fatores internos do indivíduo possam provocar uma disparidade nas expectativas de ganhos futuros entre gêneros (Coron & Garbe, 2023). Esta premissa parece encontrar amparo na literatura, suportada em fatores psicológicos (Twenge *et al.*, 2010).

Um estudo sobre trabalho em equipe evidenciou o efeito das normas de gênero nas percepções de capacidade dos participantes, o qual mostrou que os homens atribuem níveis mais altos de habilidade do que as mulheres na área de ciência e tecnologia (Joshi, 2014) e sentem que têm direito de ganhar mais (Desmarais & Curtis, 2001). Atribui-se essa percepção à socialização feminina que gera baixa autoestima, baixa autoeficácia e uma autopercepção negativa, o que pode influenciar na expectativa de ganhos futuros (Desmarais & Curtis, 1997; Houg, 2016; Houg *et al.*, 2010; Twenge *et al.*, 2010). Assim, propõe-se que:

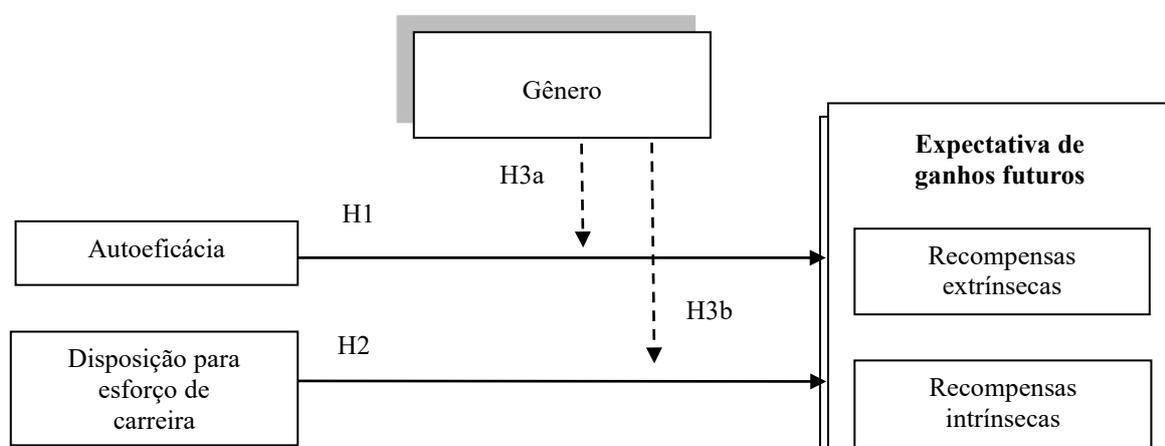
H3a: Há um efeito moderador do gênero na relação da autoeficácia com a expectativa de ganhos futuros.

Durante décadas o trabalhador ideal era considerado o indivíduo que deixava em segundo plano a família e os objetivos pessoais para a dedicação prioritária ou integral ao trabalho. Mudanças na sociedade e no mercado de trabalho propõem a busca de um equilíbrio entre a vida pessoal e as atividades laborais (Coron & Garbe, 2023; Leslie *et al.*, 2012; Ruiz-Castro, 2012). A responsabilidade pela busca deste equilíbrio recai preferencialmente nas mulheres (Schweitzer *et al.*, 2011), com isso veem as expectativas de carreira reduzidas, embora os homens também possam ser impactados quando optam pelo papel de cuidadores, o que normalmente não é esperado dos mesmos (Coron & Garbe, 2023).

A carreira é formada por uma dualidade objetiva e subjetiva (Coron & Garbe, 2023). A objetiva foca o modo como as carreiras são observadas externamente, enquanto a subjetiva, influenciada pela objetiva, consiste na interpretação e reinterpretação das experiências no trabalho e das expectativas (Coron & Garbe, 2023; Spurk *et al.*, 2019). Geralmente as mulheres já esperam discriminação de gênero antes de entrarem no mercado de trabalho, o que abala a sua autoconfiança e as faz ter aspirações de carreira tímidas (Coron & Garbe, 2023; Wynn, 2017). Deste modo, supõe-se que:

H3b: Há um efeito moderador do gênero na relação do esforço de carreira com a expectativa de ganhos futuros.

Na Figura 1, ilustra-se o modelo conceitual da pesquisa e as hipóteses formuladas.



Nota: Seta pontilhada indica hipótese de efeito moderador.
Fonte: Elaboração própria.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Conforme evidenciado na Figura 1, duas hipóteses (H1, H2) postulam relações diretas e duas hipóteses (H3a, H3b) relação moderadora.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Respondentes da pesquisa

Uma *survey* foi realizada por meio da aplicação de um questionário aos alunos de cursos de graduação da área de negócios de uma universidade federal da região sul do Brasil. Optou-se pelos cursos de Administração e de Ciências Contábeis pelo fato de estes estudantes geralmente realizarem estágios em empresas ou ingressarem no mercado de trabalho ainda nas primeiras fases do curso. A escolha de uma universidade federal para a realização da pesquisa decorre do fato de se supor que estas foram menos afetadas pela evasão dos alunos no período pós-pandemia de Covid-19, com isso se vislumbrou um maior número de respostas.

Para a coleta de dados, acessaram-se, no mês de junho de 2023, estudantes dos turnos matutino e noturno, da 1ª à 9ª fase de ambos os cursos, que totalizam aproximadamente 2.000 alunos. Obtiveram-se 203 respostas válidas, um tamanho de amostra adequado para a modelagem proposta (Pazetto *et al.*, 2020; Santos *et al.*, 2021). O poder estatístico da amostra foi determinado com a utilização do *software* G*Power, considerando o número de variáveis preditoras (autoeficácia, disposição para esforço de carreira, recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas), tamanho do efeito de $f^2=0,15$, nível de significância de $\alpha=0,05$ e poder da amostra de $1-\beta=0,8$ (Faul *et al.*, 2009), que resultou em uma amostra mínima de 85 respostas. Isso sugere que o total de 203 respostas válidas é suficiente para testar o modelo.

3.2 Construtos e instrumento da pesquisa

O modelo teórico da pesquisa compõe-se de quatro construtos: autoeficácia, disposição para esforço de carreira, recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. Os dois últimos construtos representam a expectativa de ganhos futuros. Além disso, foi incluído como variável moderadora o gênero. O instrumento de pesquisa (Apêndice A) foi elaborado com assertivas em escala tipo *Likert* de sete pontos, que indicam o grau de concordância para cada ponto estabelecido, variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. Ao final do questionário, foram incluídas questões para identificação dos respondentes.

Autoeficácia foi mensurada com oito assertivas de Chen *et al.* (2001). Solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para itens como: “serei capaz de atingir a maioria das metas que estabeleci para mim mesmo” e “diante de tarefas difíceis, tenho certeza de que as cumprirei”. Disposição para esforço de carreira foi mensurada com duas assertivas elaboradas com base no texto de Schweitzer *et al.* (2014). Solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para os seguintes itens: “estou disposto a prosseguir os estudos após a conclusão do curso de graduação atual para avançar na carreira” e “estou disposto a trabalhar muitas horas além do horário normal para avançar na carreira”.

Recompensas intrínsecas foram mensuradas com seis assertivas de Lyons (2003). Solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para itens como: “fazer um trabalho que envolva criatividade e pensamento original” e “ter a capacidade de influenciar os resultados da organização”. Recompensas extrínsecas foram mensuradas com quatro assertivas de Twenge *et al.* (2010). Solicitou-se que os respondentes indicassem seu grau de concordância para itens como: “Um trabalho que tem alto *status* e prestígio” e “um trabalho que a maioria das pessoas admira e respeita”.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Para análise dos dados, aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), operacionalizada no *software* SmartPLS 3. Essa técnica é útil na ausência de normalidade multivariada dos dados e para modelagens de disposição exploratória (Hair *et al.*, 2017). É extensamente utilizada em pesquisas na área gerencial (Pazetto *et al.*, 2020) para testar a relação direta entre a variável independente e dependente e a relação destes elementos com a variável mediadora (interveniente), a qual pode não facilitar, facilitar parcial ou totalmente a relação (Hair *et al.*, 2017). Para a modelagem, foram utilizadas três ferramentas do *software* SmartPLS3: (i) o algoritmo PLS, para estimar os coeficientes de caminho; (ii) o *bootstrapping*, para avaliar a significância estatística dos caminhos; e (iii) o *blindfolding*, indicador de adequação do modelo pela relevância preditiva. A análise fatorial multigrupo foi utilizada para avaliar se as relações entre os construtos (coeficientes estruturais) variavam em função do gênero (Hair *et al.*, 2017).

Para mitigar o viés do método comum (*common method biases* – CMB), seguiram-se as seguintes recomendações de Podsakoff *et al.* (2003): (i) informou-se aos respondentes que não havia respostas certas ou erradas e pediu-se que as respostas fossem as mais fidedignas de sua percepção considerando a sua expectativa; (ii) assegurou-se o anonimato dos respondentes, uma vez que se garantiu a confidencialidade das informações e a análise consolidada dos dados coletados. Aplicou-se, ainda, o teste do viés do método comum (*Common Method Bias* – CMB), comumente utilizado em estudos de recorte transversal, no qual as respostas são coletadas em um mesmo período e por uma mesma fonte (Podsakoff *et al.*, 2003). Para examinar possíveis distorções de resposta, foi aplicado o teste *t* como forma de comparar as respostas das assertivas do estudo dos 10% primeiros com os 10% últimos respondentes, pressupondo o nível de significância de 5% (Mahama & Cheng, 2013). Constatou-se que não há diferenças significativas, o que indica que não há preocupação com o viés de não resposta.

4. Descrição e Análise dos Resultados

O perfil demográfico dos 203 respondentes da pesquisa realizada com estudantes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Dados demográficos

Gênero	Quant.	%	Idade	Quant.	%
Feminino	100	50%	De 17 a 20 anos	76	37%
Masculino	102	50%	De 21 a 23 anos	75	37%
Prefero não responder	1	-	De 24 a 27 anos	42	21%
			Acima de 27 anos	10	5%
Total	203	100	Total	203	100
Cursos	Quant.	%	Vínculo trabalhista	Quant.	%
Administração	77	38%	CLT	100	49%
Ciências Contábeis	126	62%	Estágio	69	34%
			Não trabalha	34	17%
Total	203	100	Total	203	100
Fases	Quant.	%	Filhos	Quant.	%
1° a 3°	75	37%	Sim	8	4%
4° a 6°	79	39%	Não	195	96%
7° a 9°	49	24%			
Total	203	100	Total	203	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados demográficos dos respondentes demonstram certo equilíbrio no que concerne ao gênero e à prevalência de pessoas jovens, sendo que a maioria possui menos de 23 anos e apenas 4% dos respondentes têm filhos. Quanto ao curso de formação acadêmica, houve predomínio de respondentes do curso de Ciências Contábeis, e a maioria está nas fases iniciais ou na metade do curso. Na questão sobre vínculo empregatício, 49% dos estudantes estão atuando no mercado de trabalho no regime CLT, e 34% estão realizando estágio em empresas. Este perfil sugere que os respondentes reúnem as condições para responder o questionário.

4.1 Modelo de mensuração

Na modelagem de equações estruturais, a primeira etapa consistiu em analisar o modelo de mensuração e os eventuais ajustes necessários. Analisou-se a carga fatorial dos itens (todos reflexivos), a confiabilidade da consistência interna, a validade discriminante e convergente do modelo (Hair *et al.*, 2017). Testes de análise com elementos de primeira e segunda ordem foram feitos, sem que mudanças significativas tenham sido identificadas.

Tabela 2

Análise de caminhos – Geral

Construtos	Média	Desvio Padrão	α	CR	R ² Ajus	AVE	Fornell-Larcker/HTMT			
							1	2	3	4
1. AUTO	5,657	1,129	0,862	0,892	-	0,541	0,735	0,422	0,398	0,476
2. EC	5,143	1,729	0,488	0,756	-	0,624	0,242	0,790	0,271	0,330
3. RI	5,888	1,167	0,786	0,861	0,114	0,608	0,254	0,295	0,780	0,418
4. RE	6,116	1,040	0,810	0,859	0,171	0,507	0,403	0,223	0,376	0,712

Nota: Valores em negrito representam a raiz quadrada da AVE e a diagonal esquerda inferior apresenta os valores das correlações. Por sua vez, a diagonal superior direita apresenta os valores de HTMT.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores do alfa de *Cronbach* são maiores ou próximos de 0,70, assim, atesta-se a confiabilidade do modelo e assegura-se que as respostas dos estudantes não apresentam vieses (Hair *et al.*, 2017). Entre os construtos, a autoeficácia apresentou o maior alfa de *Cronbach* (0,862), seguido de recompensas extrínsecas (0,810). Apesar da disposição para esforço de carreira estar abaixo do valor considerado satisfatório, os números encontrados são adequados. Possíveis razões para estes valores são o tamanho da amostra e o número de variáveis observadas (Hair *et al.*, 2017).

A adequação das cargas fatoriais é observada, todas acima de 0,60 (menor carga = 0,6225) (Hair *et al.*, 2017). A confiabilidade da consistência interna é comprovada pelo *composite reliability* (CR), com valores entre 0,70 e 0,921 (Hair *et al.*, 2017). Atesta-se ainda validade convergente, pois todas as *average variance extracted* (AVE) são superiores a 0,50 (Hair *et al.*, 2017). A correlação entre os construtos é inferior à raiz quadrada da AVE para o construto, o que indica validade discriminante (Hair *et al.*, 2017).

As recompensas extrínsecas apresentaram a maior média, o que corrobora estudos anteriores que apontaram alta relevância deste elemento nas expectativas de ganhos futuros. Mesmo o item com menor média, autoeficácia, apresentou valor alto, confirmando os achados literários que destacam a importância dos fatores psicológicos na expectância. No geral, a análise descritiva aponta que os respondentes apresentaram elevado grau de concordância em relação às variáveis investigadas, na escala de sete pontos todas estão acima de 5,143.

4.2 Modelo estrutural

No modelo estrutural, que evidencia os coeficientes de caminho, para análise das hipóteses da pesquisa, optou-se pela técnica de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens (Hair *et al.*, 2017). Adotou-se como parâmetro 5.000 subamostras e 5.000 interações, intervalo de confiança com enviesamento corrigido e acelerado (*bias-corrected and accelerated*) e teste bicaudal ao nível de significância de 5% (Hair *et al.*, 2017). Procedeu-se à análise da relação direta entre as variáveis e, posteriormente, a análise de moderação.

A avaliação do modelo estrutural inicia pela análise de caminhos, com a relação estabelecida, Beta (β), *t-value*, *p-value* e decisão para cada hipótese. A análise dos elementos foi realizada por meio da técnica de primeira ordem. As relações propostas foram suportadas ao nível de significância de 5% ou 1%, conforme elucidado na Tabela 3.

Tabela 3

Modelo Estrutural – Geral

Painel 1 – Geral					
Hipóteses	Relação	Beta (β)	Valor t	Valor p	Decisão
H1	AUTO → RE	0,194	2,817	0,005***	Não rejeitar
	AUTO → RI	0,371	7,024	0,000***	
H2	EC → RE	0,248	3,270	0,001***	Não rejeitar
	EC → RI	0,134	1,761	0,078*	
Painel 2 - Gênero feminino					
H3a	AUTO → RE	0,270	2,410	0,016**	Não rejeitar
	AUTO → RI	0,439	5,437	0,000***	
H3b	EC → RE	0,100	0,799	0,424	Rejeitar
	EC → RI	0,133	0,788	0,431	
Painel 3 - Gênero masculino					
H3a	AUTO → RE	0,152	1,479	0,139	Rejeitar
	AUTO → RI	0,377	4,872	0,000***	Não rejeitar
H3b	EC → RE	0,351	3,529	0,000***	Não rejeitar
	EC → RI	0,096	0,875	0,381	Rejeitar

Nota: * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Legenda: AUTO = Autoeficácia; RE = Recompensas extrínseca; RI = recompensas intrínsecas; EC = Esforço de carreira.

Fonte: Dados da pesquisa.

Utilizou-se a modelagem de equações estruturais multigrupos (Damásio, 2013). Para isso, foram testados modelos que dividiam o gênero dos respondentes (invariância configural), as cargas fatoriais (invariância métrica) e os *thresholds escalars* (invariância escalar). A análise multigrupos foi realizada pelo gênero feminino e masculino.

4.3 Discussão dos resultados

A H1, que postula influência positiva da autoeficácia na expectativa de ganhos futuros, foi suportada estatisticamente ($\beta=0,194$; $p<0,01$; $\beta=0,371$; $p<0,01$). Esse achado corrobora a literatura, de que a capacidade de efetuar mudanças na vida pessoal, devido às experiências, pode implicar mudanças que têm a capacidade de afetar outros domínios da vida destes indivíduos (Bandura, 1977; Bandura, 1982). Ela pode afetar a autoestima, orientação de objetivos para aprendizagem, motivação, necessidade de realização e consciência (Chen *et al.*, 2001; Chen *et al.*, 2001). Os indivíduos com alto nível de eficácia esperam ter sucesso em uma variedade de domínios de tarefas (Chen *et al.*, 2001).

A ampliação da autoeficácia altera a importância dos valores intrínsecos do trabalho, como as recompensas. Conforme novas experiências são vividas, maior tende a ser a importância atribuída (Krahn & Galambos, 2014). Na perspectiva psicológica, os resultados sugerem que o crédito dado a esses fatores se manifesta desde a graduação do indivíduo (Duarte & Lopes, 2018; Krahn & Galambos, 2014; Kuron *et al.*, 2015). Contudo corrobora-se a literatura sobre mudanças da nova geração *versus* gerações anteriores (Kupperschmidt, 2000; Savickas *et al.*, 2009). A preocupação com as recompensas financeiras até então estava em segundo plano na perspectiva futura dos jovens, enquanto atualmente recompensas financeiras e não financeiras são consideradas desde cedo. Conjectura-se que altos níveis de autoeficácia resultam em maior expectativa de recompensas financeiras e não financeiras (Bandura, 1977; Bandura, 1982; Bandura 1997; Schweitzer *et al.*, 2014).

A H2, que prevê influência positiva da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros foi suportada ($\beta=0,248$; $p<0,01$; $\beta=0,134$; $p<0,1$), pois há relação significativa com recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. O construto da disposição para esforço de carreira é centralizado na ampliação do número de horas de trabalho, sacrifícios de tempo para continuidade dos estudos, com a expectativa de ganhos futuros. Os resultados denotam que os estudantes estão dispostos a se esforçarem mais pela carreira, vislumbrando ganhos quantificáveis e financeiros, ao mesmo tempo, possuem uma inclinação para aspectos intrínsecos, que compreende a categoria de valores de trabalho voltada à satisfação de necessidades psicológicas inerentes ao trabalho, como prestígio e estima. O esforço de carreira focado nas recompensas extrínsecas está alinhado com estudos prévios (Kuron *et al.*, 2015; Twenge *et al.*, 2010). Em contraste, para recompensas intrínsecas os achados parecem mais alinhados com estudos anteriores que encontraram evidências das expectativas inexatas dos jovens (Kuron *et al.*, 2015; Wendlandt & Rochlen, 2008).

A H3a, que prevê efeito moderador do gênero na relação da autoeficácia com expectativa de ganhos futuros, foi suportada para o gênero feminino ($\beta=0,270$; $p<0,05$, $\beta=0,439$; $p<0,01$) e apenas parcialmente para o gênero masculino ($\beta=0,152$; $p>0,1$, $\beta=0,377$; $p<0,01$). A H3b, que prevê efeito moderador do gênero na relação da disposição para esforço de carreira com expectativa de ganhos futuros, não foi suportada para o gênero feminino ($\beta=0,100$; $p>0,1$, $\beta=0,133$; $p>0,1$; e parcialmente para o gênero masculino ($\beta=0,351$; $p<0,01$; $\beta=0,096$; $p>0,1$). Estudos anteriores demonstraram que as mulheres possuem níveis mais baixos de autoeficácia (Hogue *et al.*, 2010; Lenny, 1977; Twenge *et al.*, 2010), o que contrasta com os resultados encontrados nesta pesquisa.

Os valores de trabalho intrínsecos relativos às satisfações psicológicas inerentes ao trabalho, como trabalho interessante, desafiador, diversificado e com estimulação intelectual, estão associados a altos níveis de autoeficácia (Krahn & Galambos, 2014; Kuron *et al.*, 2015). Não obstante, a preocupação com esses aspectos tende a ser maior na juventude (18 a 22 anos), sendo que, após esse período, os elementos extrínsecos ganham maior importância (Kuron *et al.*, 2015). Diante disso, conjectura-se que a nova geração que está entrando no mercado trabalho se difere no que concerne à cognição, e que as mulheres hoje possuem maior autoestima e são capazes de reconhecer suas qualidades e seu empenho, visando, futuramente, obterem ganhos de natureza intrínseca e extrínseca.

Ao relacionar a disposição para esforço de carreira com as recompensas intrínsecas e extrínsecas das mulheres, os resultados mostram que não houve significância estatística para ambas as modalidades de recompensas. Estudos anteriores apontaram que as mulheres não se sentem confortáveis em estabelecer objetivos financeiros, e estão mais interessadas no equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, por considerarem fatores intrínsecos motivadores e fonte de ampliação da autoestima (Jackson *et al.*, 1992; Schweitzer *et al.*; 2011; Twenge *et al.*, 2010). Dessa maneira, as mulheres podem até sentir que não recebem um salário compatível com seu esforço, mas não podem sentir que estão sendo mal compensadas (Jackson *et al.*, 1992).

Ao relacionar a autoeficácia com as recompensas intrínsecas e extrínsecas dos homens, os resultados corroboram com a literatura anterior. Presume-se que os homens têm maior autoeficácia por terem maior autoconfiança na sua cognição e nas suas habilidades (Joshi, 2014; Schweitzer *et al.*; 2011), o que impactaria nas recompensas intrínsecas e extrínsecas. No entanto, essa relação foi encontrada apenas com as recompensas intrínsecas, o que pode ser explicado talvez pela faixa etária dos respondentes (Desmarais & Curtis, 2001; Kuron *et al.*, 2015). Em contrapartida, Krahn e Galambos (2014) encontraram evidências de que jovens entre 18 e 25 anos experimentaram um aumento na importância dos valores extrínsecos do trabalho, o que difere dos achados do presente estudo.

Ao relacionar a disposição para esforço de carreira com as recompensas intrínsecas e extrínsecas dos homens, o resultado é o oposto do observado para a autoeficácia. A disposição para esforço de carreira influencia nas recompensas extrínsecas. Estudos anteriores apontam evidências de que, no meio social, a ideia é que homens devam empenhar seu tempo em esforços voltados para o recebimento de um bom salário, de forma que eles não esperam ter as mesmas barreiras que as mulheres (Coron & Garbe, 2023; Desmarais & Curtis, 2001; Wynn, 2017). Conjectura-se que esse seja um possível argumento para a não significância observada para recompensas intrínsecas, apesar da maioria dos respondentes ser jovem, com prevalência das faixas etárias entre 17 e 23 anos.

5. Conclusões

O estudo investigou a influência da autoeficácia e da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros. Na análise multigrupos por gênero, para os respondentes do gênero feminino foi encontrada influência da autoeficácia nas recompensas intrínsecas e extrínsecas; já para o gênero masculino foi observada influência apenas nas recompensas intrínsecas. A influência da disposição para esforço de carreira na expectativa de ganhos futuros não apresentou significância para o gênero feminino, já para o gênero masculino influencia nas recompensas extrínsecas. Assim, conclui-se que parece haver maior compatibilidade da autoeficácia com a expectativa de ganhos futuros, na forma de recompensas intrínsecas. Disposição para esforço de carreira parece mais alinhada com expectativa de ganhos futuros, na forma de recompensas extrínsecas, porém, exige-se parcimônia nessa interpretação, uma vez que há diferenças de gênero no que diz respeito aos elementos que afetam os planos futuros dos estudantes.

Este estudo tem implicações para a literatura ao buscar estabelecer relações que não foram encontradas em pesquisas anteriores no que concerne às expectativas de estudantes universitários da área de negócios em termos de ganhos futuros e de fatores explicativos para as suas expectativas profissionais. Com isso, sinaliza um caminho para que futuros estudos sejam realizados visando à compreensão das mudanças nas expectativas desses jovens e ações que os consigam motivar (Brown & Lent, 2019) e o enalce do sucesso (Järnlström *et al.*, 2020). Esta pesquisa contribui, ainda, para a ampliação do fluxo da pesquisa que aborda sobre recompensas (Chenhall, 2003; Deci, Olafsen *et al.*, 2017; Gagné *et al.*, 2010; Langfield-Smith, 1997; Obiageli *et al.*, 2015). Destaca-se, também, a contribuição dos achados que indicaram mudanças de padrões sociais quanto às prioridades de carreira e de ganhos.

Os resultados também trazem implicações práticas de diversas formas ao evidenciar que há uma relação significativa da autoeficácia e da disposição para esforço de carreira nas expectativas de ganhos futuros, tanto de recompensas intrínsecas como de recompensas extrínsecas. No entanto, na análise multigrupos por gênero dos estudantes, há diferenças de expectativas entre gêneros. Para além da população investigada, estes achados podem ser úteis para gestores das organizações que potencialmente serão empregadoras destes estudantes, pois sinalizam os valores do trabalho, e que os mesmos moldam suas percepções, seus comportamentos e suas expectativas (Kuron *et al.*, 2015; Twenge, *et al.*, 2010). Semelhantemente, as instituições de ensino podem se beneficiar com a utilização dos resultados da pesquisa para tornar o processo de ensino aprendizagem mais interessante e útil aos estudantes. As limitações da pesquisa precisam ser consideradas na interpretação dos resultados. O fato de a pesquisa ser transversal, as relações causais devem ser interpretadas com parcimônia. Assim, recomenda-se que outros métodos, como estudos de caso, entrevistas e estudos longitudinais, sejam utilizados em pesquisas futuras com propósito semelhante. Outra limitação decorre do modelo teórico proposto para essa pesquisa. Nesta perspectiva, estudos futuros podem analisar diferenças geracionais, além da comparação de barreiras e expectativas de gênero. Há outras taxonomias que poderiam ser utilizadas na proposição dos construtos e suas relações, portanto, estudos futuros podem investigar modelos com outras configurações. Por fim, as escolhas teóricas e metodológicas permitem recomendar que formas alternativas sejam propostas e testadas, para verificar se estas relações se confirmam.

Apêndice A. Construtos e instrumentos de pesquisa

Autoeficácia (Chen *et al.*, 2001)

1. Serei capaz de atingir a maioria das metas que estabeleci para mim mesmo.
2. Diante de tarefas difíceis, tenho certeza de que as cumprirei.
3. Em geral, acho que posso obter resultados que serão importantes para mim.
4. Acredito que posso ter sucesso máximo em qualquer coisa que me proponho a empreender.
5. Serei capaz de superar com sucesso muitos desafios.
6. Estou confiante de que posso desempenhar com eficácia muitas tarefas diferentes.
7. Comparado com outras pessoas, consigo realizar a maioria das tarefas muito bem.

Disposição para esforço de carreira (elaborado com base em Schweitzer *et al.*, 2014)

1. Estou disposto a prosseguir os estudos após a conclusão do curso de graduação atual para avançar na carreira.
2. Estou disposto a trabalhar muitas horas além do horário normal para avançar na carreira.

Recompensas intrínsecas (Lyons, 2003)

1. Fazer um trabalho que envolva criatividade e pensamento original.
2. Ter a capacidade de influenciar os resultados da organização.
3. Fazer um trabalho que seja intelectualmente estimulante.
4. Fazer um trabalho que você considera interessante, empolgante e envolvente.
5. Fazer um trabalho que você considera pessoalmente gratificante.
6. Fazer um trabalho que lhe permite usar as habilidades desenvolvidas por meio de sua educação e experiência.

Recompensas extrínsecas (Twenge *et al.*, 2010)

1. Um trabalho que tem alto status e prestígio.
2. Um trabalho que a maioria das pessoas admira e respeita.
3. Um trabalho que lhe dá a chance de ganhar muito dinheiro.
4. Um trabalho em que as chances de avanço e promoção são boas.

Referências

- Aguilera-Hermida, A. P. (2020). College students' use and acceptance of emergency online learning due to COVID-19. *International Journal of Educational Research Open*, 1, 100011. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100011>.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.84.2.191>.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman.
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2019). Social cognitive career theory at 25: Progress in studying the domain satisfaction and career self-management models. *Journal of Career Assessment*, 27(4), 563-578. <https://doi.org/10.1177/1069072719852736>.
- Brown, E. A., Thomas, N. J., & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130-137. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>.
- Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J. A., & Kilcullen, R. N. (2000). Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 835. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.6.835>.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7).
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>.
- Choi, B. Y., Park, H., Yang, E., Lee, S. K., Lee, Y., & Lee, S. M. (2012). Understanding career decision self-efficacy: A meta-analytic approach. *Journal of Career Development*, 39(5), 443-460. <https://doi.org/10.1177/0894845311398042>.
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36, 145-157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>.
- Coron, C., & Garbe, E. (2023). Deviation from the ideal worker norm and lower career success expectations: A “men's issue” too?. *Journal of Vocational Behavior*, 103892. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103892>.
- Damáσιο, B. F. (2013). Contribuições da análise fatorial confirmatória multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos. *Psico-USF*, 18, 211-220.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and* <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.
- Desmarais, S., & Curtis, J. (2001). Gender and perceived income entitlement among full-time workers: Analyses for Canadian national samples, 1984 and 1994. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(3), 157-168. https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2303_2.

- Desmarais, S., & Curtis, J. (1997). Gender differences in pay histories and views on pay entitlement among university students. *Sex Roles*, 37(9/10), 623–642. <https://doi.org/10.1007/BF02936332>.
- De Vos, A., Akkermans, J., & Van der Heijden, B. (2019). From occupational choice to career crafting. In: Gunz, H., Lazrova, M., & Mayrhofer, W. (org.). *The Routledge companion to career studies* (pp. 128-142). London: Routledge.
- Duarte, H., & Lopes, D. (2018). Career stages and occupations impacts on workers motivations. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2017-0026>.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306562>.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279530>.
- Gundlach, M. J., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2003). Emotional intelligence, causal reasoning, and the self-efficacy development process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 229-246. <https://doi.org/10.1108/eb028974>.
- Hair, J. F. Jr, Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
- Heckert, T. M., Droste, H. E., Adams, P. J., Griffin, C. M., Roberts, L. L., Mueller, M. A., & Wallis, H. A. (2002). Gender differences in anticipated salary: Role of salary estimates for others, job characteristics, career paths, and job inputs. *Sex Roles*, 47, 139-151. <https://doi.org/10.1023/A:1021095005694>.
- Hogue, M., Dubois, C. L., & Fox-Cardamone, L. (2010). Gender differences in pay expectations: the roles of job intention and self-view. *Psychology of Women Quarterly*, 34(2), 215-227. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2010.01563.x>.
- Hogue, M. (2016). Gender bias in communal leadership: examining servant leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 837-849. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2014-0292>.
- Jackson, L. A., Gardner, P. D., & Sullivan, L. A. (1992), “Explaining gender differences in self-pay expectations: social comparison standards and perceptions of fair pay”, *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 651-663. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.77.5.651>.
- Järnlström, M., Brandt, T., & Rajala, A. (2020). The relationship between career capital and career success among Finnish knowledge workers. *Baltic Journal of Management*, 15(5), 687-706. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2019-0357>.
- Joshi, A. (2014). By whom and when is women’s expertise recognized? The interactive effects of gender and education in science and engineering teams. *Administrative Science Quarterly*, 59(2), 202-239. <https://doi.org/10.1177/0001839214528331>.
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>.
- Kopperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>.

- Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>.
- Lane, J., Lane, A. M., & Kyprianou, A. (2004). Self-efficacy, self-esteem and their impact on academic performance. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 32(3), 247-256. <https://doi.org/10.2224/sbp.2004.32.3.247>.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2).
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: a social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 236-247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.006>.
- Lenney, E. (1977). Women's self confidence in achievement settings. *Psychological Bulletin*, 84(1), 1-13. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.84.1.1>.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: a source of career premiums or penalties?. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0651>.
- Lyons, S. (2003). An exploration of generational values in life and at work. Doctoral dissertation, Carleton University, Ottawa.
- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). Are gender differences in basic human values a generational phenomenon?. *Sex Roles*, 53, 763-778. <https://doi.org/10.1007/s11199-005-7740-4>.
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969-1002. <https://doi.org/10.1002/job.658>.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: a field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>.
- Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C., & Ngozi, C. D. (2015). Work-life balance and employee performance in selected commercial banks in Lagos State. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(4), 63-77.
- Pazetto, C. F., Mannes, S., & Beuren, I. M. (2020). Influence of control systems and slack time on process innovation. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR200147>.
- Perrone, L., & Vickers, M. H. (2003). Life after graduation as a "very uncomfortable world": An Australian case study. *Education+ Training*, 45(2), 69-78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/00400910310464044>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(5), 523-538. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5%3C523::AID-JOB860%3E3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5%3C523::AID-JOB860%3E3.0.CO;2-I).

- Ruiz Castro, M. (2012). Time demands and gender roles: the case of a big four firm in Mexico. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 532-554. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00606.x>.
- Santos, V. D., Beuren, I. M., & Marques, L. (2021). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: a paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>.
- Schweitzer, L., Lyons, S., Kuron, L., & Ng, E. (2014). The gender gap in pre-career salary expectations: a test of five explanations. *Career Development International*, 19(4), 404-425. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2013-0161>.
- Schweitzer, L., Ng, E., Lyons, S., & Kuron, L. (2011). Exploring the career pipeline: gender differences in pre-career expectations. *Relations Industrielles*, 66(3), 422-444. <https://doi.org/10.7202/1006346ar>.
- Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy, motivation, and performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 7(2), 112-137. <https://doi.org/10.1080/10413209508406961>.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. *About Campus*, 22(3), 21-26. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>.
- Semprebon, E., Amaro, H. D., & Beuren, I. M. (2017) A influência da procrastinação no desempenho acadêmico e o papel moderador do senso de poder pessoal. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas / Education Policy Analysis Archives*, 25(20), 1-21. <https://doi.org/10.14507/epaa.25.2545>.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>.
- Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69. <https://doi.org/10.1177/0149206318786563>.
- Super, D. E. (1970). *Work values inventory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Working papers* (960-977), Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management.
- Veras, R. M., Fernandez, C. C., Feitosa, C. C. M., & Fernandes, S. (2020). Perfil socioeconômico e expectativa de carreira dos estudantes de Medicina da Universidade Federal da Bahia. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 44. <https://doi.org/10.1590/1981-5271v44.2-20190208>.
- Wendlandt, N. M., & Rochlen, A. B. (2008). Addressing the college-to-work transition: Implications for university career counselors. *Journal of Career Development*, 35(2), 151-165. <https://doi.org/10.1177/0894845308325646>.
- Wynn, A. T. (2017). Gender, parenthood, and perceived chances of promotion. *Sociological Perspectives*, 60(4), 645-664. <https://doi.org/10.1177/0731121416672426>.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>.