

SATISFAÇÃO NO TRABALHO DA GERAÇÃO Z: UM ESTUDO NAS EMPRESAS JÚNIOR DA UFMG

Autoria

Dandhara Cardoso Barros - dandhara.barros@gmail.com
Graduação/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Renata Simoes Guimaraes e Borges - renatasg@face.ufmg.br
Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin – CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Maria Gabriela de Cássia Miranda - mgabriela.miranda@gmail.com
Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin – CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Lívia Almada - livia.almada@ufjf.edu.br
Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin – CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Camila Amaro Quintas - quintas.cont@hotmail.com
Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin – CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores que mais impactam a satisfação no trabalho dos pertencentes à geração Z. Para tal, foram estudados membros de Empresas Júnior afiliadas ao Núcleo UFMG Jr. Foram apresentadas considerações feitas na literatura sobre o estudo de gerações, Empresas Júnior e sobre a satisfação no trabalho. Para identificar os níveis de satisfação, realizou-se aplicação de survey que foi disponibilizado online na plataforma SurveyMonkey®. O questionário foi desenvolvido a partir do Measure of Job Satisfaction (MJS), instrumento elaborado por Traynor e Wade (1992) para este fim. Nele são avaliados os seguintes aspectos: Satisfação Pessoal, Suporte Profissional, Carga de Trabalho, Pagamentos e Perspectivas e Treinamento. Foi identificado que o Suporte Profissional é o aspecto com maior impacto na satisfação, resultado que aparece em concordância com o esperado pelas características geracionais. O aspecto com menor grau de satisfação foi o de Treinamento, o que pode ser interpretado como um reflexo de características do Movimento Empresa Júnior: projetos com alto grau de especialização sem a conclusão do curso de graduação. Para futuros estudos sugere-se avaliar a satisfação dos jovens da geração Z no mercado de trabalho, identificar se os traços atribuídos à essa geração podem ser de fato observados e se eles impactam no comportamento desses jovens no trabalho.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO DA GERAÇÃO Z: UM ESTUDO NAS EMPRESAS JÚNIOR DA UFMG

Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores que mais impactam a satisfação no trabalho dos pertencentes à geração Z. Para tal, foram estudados membros de Empresas Júnior afiliadas ao Núcleo UFMG Jr. Foram apresentadas considerações feitas na literatura sobre o estudo de gerações, Empresas Júnior e sobre a satisfação no trabalho. Para identificar os níveis de satisfação, realizou-se aplicação de *survey* que foi disponibilizado online na plataforma SurveyMonkey®. O questionário foi desenvolvido a partir do *Measure of Job Satisfaction* (MJS), instrumento elaborado por Traynor e Wade (1992) para este fim. Nele são avaliados os seguintes aspectos: Satisfação Pessoal, Suporte Profissional, Carga de Trabalho, Pagamentos e Perspectivas e Treinamento. Foi identificado que o Suporte Profissional é o aspecto com maior impacto na satisfação, resultado que aparece em concordância com o esperado pelas características geracionais. O aspecto com menor grau de satisfação foi o de Treinamento, o que pode ser interpretado como um reflexo de características do Movimento Empresa Júnior: projetos com alto grau de especialização sem a conclusão do curso de graduação. Para futuros estudos sugere-se avaliar a satisfação dos jovens da geração Z no mercado de trabalho, identificar se os traços atribuídos à essa geração podem ser de fato observados e se eles impactam no comportamento desses jovens no trabalho.

Palavras-Chave: Satisfação no trabalho, Empresas Júnior, Geração Z.

1. INTRODUÇÃO

Com a necessidade de práticas complementares à experiência acadêmica, surge na França, no ano de 1967, a ideia de Empresa Júnior (EJ). Essas organizações são totalmente inseridas no contexto acadêmico e possibilitam o contato entre os estudantes e o mundo profissional, bem como suas práticas administrativas. Uma Empresa Júnior é uma associação sem fins lucrativos, composta e gerida exclusivamente por graduandos que são responsáveis por todo seu funcionamento e se estrutura desde corpo diretor até a equipe de execução de projetos. O contato com o mercado acontece a partir da prestação de serviços de consultoria para as empresas (MATOS, 1997).

O movimento iniciado há exatos 50 anos está consolidado no país como indica o último Censo & Identidade da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior) realizado no ano de 2014. O documento aponta Minas Gerais como o estado com maior concentração de Empresas Júnior no país. Das 427 EJ's que participaram do Censo, 87 são localizadas no estado de Minas Gerais, seguidas por 66 do Paraná e 60 do estado de São Paulo. A pesquisa também mostra que 70,66% das Empresas Júnior do país estão vinculadas a uma Instituição de ensino pública federal. Apenas na UFMG existem 17 EJ's (Núcleo de Empresas Juniores da Universidade Federal de Minas Gerais, 2015) o que torna uma única instituição responsável por aproximadamente 20% das Empresas Júnior do estado. Dessa forma, a Universidade Federal de Minas Gerais se torna peça central do Movimento Empresa Júnior (MEJ) no Brasil.

A relevância e importância da cultura Júnior no Brasil e no mundo se dá não somente pelo engajamento atingido, mas também pela promoção do desenvolvimento profissional dos alunos. Além do contato profissional com o mercado, as EJ's servem como *feedback* para a instituição dos conhecimentos teóricos aplicados em sala de aula (RAFAEL; OLIVEIRA, 2012). Com essa extrapolação dos conceitos explicitados nas salas de aulas, esse modelo de

aprendizado se torna extremamente relevante para a formação de novos profissionais. Além disso, as empresas juniores possibilitam que mais organizações tenham acesso aos serviços de consultoria uma vez que organizações de porte pequeno, por exemplo, muitas vezes, não possuem capital para adquirir projetos profissionais (MATOS, 1997).

A partir da definição de seu nicho de mercado, surge um novo desafio organizacional para as EJ's, pois necessitam encontrar membros com o perfil necessário e garantir sua permanência na empresa. Para que essas organizações possam realmente se desenvolver, garantir seu bom funcionamento e satisfação de seus clientes são necessários estudantes com iniciativa para resolução de problemas, espírito de liderança, criatividade e perfil empreendedor (MATOS, 1997). O movimento empresa júnior busca jovens inconformados com o *status quo*, com visão para oportunidades e pensamento inovador (BRASIL JÚNIOR, 2014).

Apesar da dificuldade em encontrar estudantes com esse perfil, estudos de geração apontam que essas características estão cada vez mais presentes nos jovens do atual milênio. O nascimento na era da internet confere traços peculiares aos jovens que estão atualmente ingressando no mercado de trabalho. Os indivíduos nascidos entre 1978 e o final dos anos 80 são membros da geração Y e já se enquadram melhor no perfil empreendedor do que seus predecessores. São observadas características como foco, idealismo e menor desejo de estabilidade no trabalho (MONTANA; PETIT, 2008).

Os jovens nascidos na década de 90 compreendem a geração Z que, atualmente, representam a maior parte dos membros das empresas juniores. Os jovens dessa geração foram concebidos na era da internet (GECK, 2006) e são extremamente conectados. Eles possuem características como empreendedorismo, maior comprometimento com sustentabilidade, menor valorização da compensação financeira nas relações profissionais e pró-atividade (WEST, 2014). A relação íntima com tecnologias, o desejo de contribuir com a organização e ter sua opinião valorizada também se destacam como marcas desses indivíduos. Esses aspectos se enquadram com o perfil do empresário júnior delineado pelo Guia de Cultura Brasil Júnior de 2015 e se mostram extremamente positivos para o desenvolvimento e perpetuação do Movimento Empresa Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2015).

Porém, dados da pesquisa do Guia de Cultura Brasil Júnior (2015), indicam que pessoas nascidas depois da década de 90 tendem a ser menos ligados a uma única organização, preferem trabalhar em *home-office*, desejam condições de trabalho mais flexíveis e são menos dispostos a se submeter a situações de trabalho que não os satisfaçam. Dessa forma, se algumas características dos jovens dessa geração se enquadram bem ao modelo Empresa Júnior, outras exigem maiores esforços de gestão. Para esses jovens, estabilidade profissional e o desejo de criar uma longa carreira em uma única organização não são consideradas primordiais. Algumas estratégias tradicionais de motivação perdem impacto e os esforços em gestão organizacional devem ser adequados às necessidades específicas dessa geração.

Além da adequação exigida pelas características dos membros mais jovens, o departamento de RH das empresas juniores lida também com especificidades que as distinguem das empresas convencionais. Destacam-se a remuneração e o plano de carreira. Mafini e Dlodlo (2014) apontam que quando funcionários acreditam que sua remuneração é justa eles são mais propensos a experimentar o sentimento de satisfação, sendo assim, a remuneração é vista como um aspecto precedente à satisfação no trabalho. Tendo em vista essa relação, programas de remuneração são usualmente utilizados nos departamentos de recursos humanos, todavia esses programas não se aplicam ao modelo EJ. Como as empresas juniores são apenas um possível caminho dentro das oportunidades de extensão, o tempo de permanência dos membros na empresa em geral não supera dois anos, exigindo adequação dessas estratégias.

O RH das EJ's tem uma possível frente de atuação definida que vai além do treinamento e desenvolvimento ao buscar garantir altos níveis de comprometimento nos empresários juniores. O comprometimento é desejável em todas as organizações, pois ele se relaciona com

fatores positivos como a performance no trabalho (TAMAYO, 2008). Uma maneira de aumentar os níveis de comprometimento pode passar pelos níveis de satisfação, pois o comprometimento organizacional é um fator relacionado e antecedente à satisfação no trabalho (LEITE; RODRIGUES; ALBUQUERQUE, 2014).

Diferentes estudos sobre o tema possuem diferentes enfoques de pesquisa e variadas definições. A satisfação pode ser entendida como um estado emocional prazeroso decorrente da realização de uma atividade de trabalho (LOCKE, 1976) ou como uma indicação de como os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho quando suas expectativas são comparadas ao que realmente vivenciam na situação de trabalho (MILBURNE; FRANCIS, 1981). No contexto das EJ's brasileiras, além da precedência à motivação, também deve ser observada a satisfação dos funcionários, visto que altos níveis de satisfação podem gerar alta motivação, alta performance e baixo turnover (IMRAN *et al.*, 2014). Surge então, o desafio de garantir altos níveis de satisfação observadas as especificidades do modelo Empresa Júnior.

Outro fator que exige atenção do RH inserido no MEJ está relacionado ao seu público alvo. Formada exclusivamente por estudantes universitários, aproximadamente 63% de seus membros tem entre 19 e 21 anos de idade (BRASIL JÚNIOR, 2015). Ou seja, a maioria dos membros são da geração vigente. Como apresentado, jovens da geração Z entram no mercado de trabalho com expectativas, desejos e necessidades diferentes das de seus predecessores. A partir disso, pode-se destacar a necessidade de adequação das estratégias de motivação a partir de duas óticas: a de mudança entre gerações e de especificidades das empresas juniores. Com base nos aspectos característicos apresentados dos jovens atualmente empregados com as empresas juniores se faz importante considerar a relevância de tal instituição para o ensino brasileiro e a importância da satisfação de seus membros para o bom funcionamento interno. O objetivo deste estudo é identificar os itens que geram satisfação nos membros das empresas juniores da UFMG. Isso auxiliaria os gerentes e supervisores das EJ's a melhor empregarem seus recursos destinados a estratégias de recursos humanos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Satisfação no Trabalho

Os estudos sobre bem-estar pessoal não podem ser completos sem considerar o bem-estar no trabalho. Além de seu papel natural como uma atividade humana universal, o trabalho é um dos agentes centrais na construção da identidade das pessoas à medida que permeia o desenvolvimento pessoal e o papel desempenhado pelo indivíduo na sociedade (JUDGE; KLINGER, 2008; AZIRI, 2011). Uma maneira de avaliar esse bem-estar é através do construto da satisfação no trabalho. Diferentes autores apresentam diferentes abordagens em relação ao tema. Para Hoppock (1935) a satisfação no trabalho é definida por qualquer combinação de estados psicológicos, fisiológicos e ambientais que levem a pessoa a dizer verdadeiramente se está satisfeita com seu trabalho. Nessa abordagem, a satisfação é produto de fatores externos, mas é essencialmente intrínseca ao funcionário à medida que é avaliada a partir de como ele se sente.

Locke (1969) afirma que a satisfação é o estado emocional prazeroso ou positivo que resulta da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho. Apesar de ser caracterizada como um fenômeno individual, seus fatores causais são externos. Entre eles, o autor destaca o trabalho propriamente dito, pagamento, possibilidade de promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho, colegas e subordinados, supervisores e empresa/organização como um todo (LOCKE, 1969; 1976). Sob esse aspecto a satisfação é complexa, porém tem suas causas bem definidas. A partir da relação do funcionário com tais fatores, pode-se determinar os níveis de satisfação obtidos.

Em definição mais recente, Rego (2001) realizou estudo com professores do ensino superior em Portugal e afirma que a satisfação advém do tratamento de justiça e respeito que o trabalhador recebe. Para ele fatores morais são relevantes para a observação desse construto. Christen, Iyer e Soberman (2006) afirmam que a satisfação é, em essência, um estado geral derivado da experiência de uma situação de trabalho. Já Aziri (2011) considera que a satisfação é o sentimento que surge com a percepção de que o trabalho permite a realização de necessidades materiais e psicológicas. Nessa concepção o funcionário é visto majoritariamente como um ser humano, com suas próprias vontades, necessidades e desejos pessoais. Sendo assim, um funcionário satisfeito é um funcionário feliz, e um funcionário feliz é um funcionário de sucesso.

As definições apresentadas possuem diferentes enfoques, porém, em geral, observam a satisfação no trabalho como um estado mental fruto da relação do indivíduo com variadas características do trabalho. A definição de Locke (1969), além de amplamente aceita, é uma definição completa, pois engloba diversos aspectos do trabalho e a relação individual e afetiva com cada um deles. Sendo assim, essa será a teoria utilizada para nortear esse estudo.

Muitos são os estudos dedicados a determinar os paralelos da alta e baixa satisfação no trabalho. Tais estudos relacionam a satisfação a aspectos como idade, educação, ocupação, renda entre outros. Do ponto de vista de pesquisa pura, a satisfação ocupa papel central em muitos modelos e teorias de atitude individual e comportamento. No que se relaciona ao desempenho, a satisfação é tratada como fator que melhora a qualidade de vida e a efetividade da organização (VROON, 1964; RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012). Os valores elevados de satisfação no trabalho são associados na literatura com a quantidade e qualidade das entregas dos funcionários e com a rotatividade, absenteísmo e atraso dos funcionários (SEAMAN, 1976; JUDGE; KLINGER, 2008). Porém como toda a temática científica, o estudo da satisfação no trabalho é controverso e possui resultados conflitantes. Porque então estudar a satisfação?

Em 2012, Brown, Charlwood e Spencer trouxeram um olhar sociológico para o estudo do tema e apresentaram razões centrais para a realização de estudos na área. Uma dessas razões está relacionada à saúde mental do trabalhador. Estudos demonstram que baixos níveis de satisfação estão associados a altos níveis de stress, de baixa autoestima, de ansiedade, de depressão, entre outros. Os dados relacionados aos níveis de satisfação, se bem observados, podem também revelar vários padrões sistemáticos. Alguns desses padrões seria as relações entre demissões e gênero, comportamentos distintos associados à idade, gênero, nível educacional, entre outros.

Outro fator relevante apontado no estudo de Brown, Charlwood e Spencer (2012) é o valor cognitivo da avaliação da satisfação. Ainda que os dados obtidos com essa pesquisa não possam ser expandidos para avaliar outros fatores, a pesquisa é suficiente para demonstrar a avaliação cognitiva dos funcionários sobre seu trabalho em comparação com as alternativas disponíveis. Os resultados apontam também para o valor individual que o trabalhador dá a cada aspecto de seu trabalho. Se considerarmos o funcionário como realisticamente ciente de sua situação objetiva no mercado de trabalho e no local de trabalho, temos um modelo alternativo de ação. Partindo do princípio de que a avaliação da sua situação de trabalho é realizada de forma sistemática e racional, se atribui novo sentido aos dados de satisfação no trabalho e assim se torna possível identificar novos significados nesses dados neles (BROWN; CHARLWOOD; SPENCER, 2012; ROSE, 2001).

Porém, para que a avaliação da satisfação seja possível, é necessário desenvolver métodos que a avalie. É preciso determinar quais características do trabalho de fato influenciam nos níveis de satisfação. As teorias que se propõem a identificar esses fatores podem ser classificadas em três grupos distintos: as que consideram a satisfação como fruto de fatores externos ao indivíduo, as que a veem como fruto de características emocionais e internas e as que a interpretam como uma junção das duas (JUDGE; KINGLER, 2008).

Para Hackman e Oldham (1975) são cinco as dimensões que definem o potencial motivador de uma tarefa: identidade com a tarefa; significado da tarefa; variedade de habilidades; autonomia e *feedback* (intrínseco e extrínseco). De acordo com essa teoria, atividades que possuem essas características têm maiores chances de serem motivadores e proporcionar altos níveis de satisfação no trabalho em comparação àquelas atividades que não as possuem. Em 1992, levando em consideração teorias de diferentes autores, incluindo a de Hackman e Oldham (1975) e a partir da realização de um estudo com profissionais da saúde, Cavanagh desenvolveu um modelo teórico das variáveis relacionadas à satisfação no trabalho. As variáveis que influenciam positivamente a satisfação são: Benefícios, Comunicação, Rotina, Participação, Promoção e Salário. Aquelas que influenciam negativamente são: Educação, Oportunidade, Integração e Justiça.

A partir da identificação dos fatores precedentes à satisfação torna-se viável o desenvolvimento de instrumentos para medi-la. Usualmente, essa medição é realizada com a utilização de métodos de pesquisa científica, em geral na forma de questionários (AZIRI, 2011). Um questionário desenvolvido para esse fim é o *Minnesota Satisfaction Questionnaire* que data de 1967. Ele avalia os seguintes aspectos do trabalho: utilização de habilidades, realização pessoal, atividades disponíveis, chances de promoção, autoridade, políticas e práticas da companhia, compensação financeira, colegas de trabalho, espaço para criatividade, independência, valores morais, reconhecimento, responsabilidade, segurança, responsabilidade social, status social, relação com a supervisão, qualidade de supervisão, variedade de atividades e condições de trabalho (WEISS *et al.*, 1967).

Hackman e Oldham no ano de 1975 desenvolvem outro instrumento amplamente utilizado. O modelo dos pesquisadores busca auxiliar o direcionamento de mudanças na organização do trabalho que procuram aumentar os níveis de motivação e produtividade. Ele utiliza como base o *Motivating Potential Score* que considera aspectos como o significado da tarefa, autonomia e *feedback* para avaliar a motivação dos funcionários (Hackman; Lawler, 1971). A ferramenta final indica que as propriedades da dimensão da tarefa (variedade de habilidades, identidade com a tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*) são determinantes dos níveis de satisfação no trabalho. O questionário é dividido em oito seções e possui tempo de resposta médio de vinte e cinco minutos.

Outro instrumento desenvolvido para mensuração da satisfação no trabalho é o *Measure of Job Satisfaction* (MJS) desenvolvido por Traynor e Wade (1993). A elaboração do questionário foi feita a partir da seleção de itens presentes na literatura e da discussão com informantes chave. O questionário foi inicialmente desenvolvido para a utilização com profissionais da área da saúde, porém a sua escala de resposta e os fatores de trabalho considerados garantem a ele boa validade de conteúdo (SAANE *et al.*, 2003). O modelo analisa cinco dimensões da satisfação no trabalho. São elas: Satisfação Pessoal, Satisfação com a Carga de Trabalho, Satisfação com o Suporte Profissional, Satisfação com Pagamento e Perspectivas de Carreira e Satisfação com Treinamento. Um *score* de satisfação geral é obtido a partir dessas dimensões.

Porém, os fatores que originam a satisfação seriam perenes no tempo? Se admitirmos que novas gerações possuem novas características, qual seria o valor da satisfação para os jovens? A partir dos *inputs* que precisam ser observados para os estudos sobre a satisfação no trabalho surge o questionamento das possíveis modificações geradas nos instrumentos existentes a partir das mudanças de personalidade e comportamento que supostamente ocorrem entre gerações. Sendo assim, a seção que segue busca avaliar a pertinência do estudo de gerações para o contexto acadêmico e organizacional.

2.2 O Estudo de Gerações

O conceito de geração remete a um grupo de indivíduos que partilham as mesmas experiências em idades similares. A partir dessa noção supõe que essa vivência comum, em uma idade particular, cria similaridades como, por exemplo, atitudes comportamentais, orientações políticas entre outras (TAJFEL; TURNER, 1985; BERGER; LUCKMAN, 2003). É importante dissociar o conceito de gerações da questão da idade. As diferenças de idade se associam ao envelhecimento, estágio da vida e outros fatores de desenvolvimento. Porém, a separação dos dois conceitos se torna difícil à medida que a idade é utilizada para definir o pertencimento a uma geração em particular. Mesmo assim o conceito geral de geração está mais fortemente associado ao grupo criado a partir do compartilhamento de experiências (COSTANZA *et al.*, 2012; BEUTELL; WITTIG-BERMAN, 2008, HOWE; STRAUSS, 2000).

As três últimas gerações definidas são a X, Y e Z. A geração X compreende os jovens nascidos entre 1964 e 1978 (KOTLER; KELLER, 2011). São características marcantes desse grupo o individualismo, autossuficiência, pragmatismo, senso de superioridade, independência, busca por segurança emocional e preferência por ambientes informais. Para esses jovens a tecnologia já é vista como um agente facilitador e não como uma barreira (HOWE; STRAUSS, 2000). A geração Y - também conhecida como *Millennials* - é marcada pelo contato com jogos de computador, uso da internet, mensagens instantâneas e uso de celulares. Suas características pessoais são consciência social e ambiental. São seletivos, confiantes e impacientes. São considerados pertencentes a geração Y os nascidos entre 1979 e o início da década de 90 (KOTLER; KELLER, 2011).

A última geração definida na literatura é a geração Z. São membros dessa geração os nascidos a partir de 1990. Vieram ao mundo com acesso à internet e são conhecidos como “nativos digitais”. Os pertencentes a essa geração são identificados por desempenharem tarefas múltiplas, serem mobilizados por causas, preocupados com o meio ambiente e serem influenciados pelo seu círculo social sobre produtos e marcas. Devido ao contexto econômico e político mundial instável que vivenciaram desde muito novos, os Z's são categorizados como jovens mais maduros do que os de gerações anteriores. Além disso, devido à imersão tecnológica são inteligentes e têm a habilidade de processar muita informação rapidamente (WEST, 2014). No quesito profissional, possuem menor confiança nas corporações, exigem maior poder de escolha em seus processos e apresentam grande desejo de estrutura e sensação de personalização em tudo que fazem (MONTANA; PETIT, 2008).

Porém o estudo de gerações é controverso entre a comunidade científica principalmente devido a divergências em sua aplicação prática (COSTANZA *et al.*, 2012; GIANCOLA, 2006; MACKY; GARDNER; FORSYTH, 2008; PARRY; URWIN 2010). O que se agrava ainda mais para a geração Z, visto que a realização de estudos de comportamento no trabalho dos jovens dessa geração fica comprometida pelo pouco tempo do ingresso destes no mercado. Os jovens mais velhos da geração Z possuem atualmente em torno de vinte e cinco anos e estão no início de sua carreira profissional. O interesse por essa geração existe e é possível encontrar algumas pesquisas sobre seu comportamento, traços de personalidade, atitudes bem como hábitos de consumo.

Um estudo realizado nos Estados Unidos por Robert Half e Enactus (2015) com utilização de *survey* observou o comportamento desses jovens no trabalho. Apontou a preferência dessa geração por médias empresas: 41% elegeram empresas de porte médio como ideais para se trabalhar contra 38% que preferem grande empresas e apenas 14% que elegeram *startups*. A geração não tem o otimismo como característica forte: 77% acreditam que deverão trabalhar mais que as gerações precedentes para atingir uma vida profissional satisfatória. Um fator que diverge do observado em outras gerações são as preocupações com a carreira. Para eles, o maior desafio profissional é equilibrar o trabalho e a vida pessoal. Entretanto, preocupações financeiras e segurança continuam em alta: ganhar dinheiro suficiente e encontrar

um emprego estável foram segundo e terceiro colocados na lista. Esses jovens desejam trabalhar em quatro empresas durante sua vida. Apesar do planejamento não incluir apenas uma companhia para toda a vida, o desejo é conseguir cargos de gerência em curto tempo: 32% dos entrevistados espera ocupar cargo de liderança nos próximos cinco anos. O sonho de trabalhar durante muito tempo também ficou no passado: metade dos respondentes espera se aposentar antes dos 60 anos. As prioridades na carreira incluem chances de crescimento e um possuir um chefe honesto e íntegro.

Um estudo encomendado pela Câmara de Dirigentes Lojistas de Porto Alegre permite entender um pouco do comportamento desses jovens no Brasil. A pesquisa disponibilizada no site da Câmara e intitulada “*Likers - A Nova Geração de Consumidores*” resalta aspectos sobre relações familiares, comportamento e padrões de consumo entre os jovens da geração Z. Segundo o estudo, os jovens dessa geração têm pouco senso de responsabilidade e preocupação com o dinheiro. Para as empresas, jovens que não se sentem responsáveis pelo seu próprio sustento podem ser um problema à medida que os investimentos em desenvolvimento e treinamento podem se perder facilmente com altos níveis de rotatividade.

Em suma, os jovens da geração Z já nasceram totalmente inseridos na era digital, são frutos de gerações com maior liberdade de decisão e, por consequência, possuem famílias mais diversas. Vivem conectados e possuem mais informação disponível com facilidade do que qualquer outra geração. Os resultados dessa composição na vida adulta ainda não puderam ser explorados com profundidade, mas as empresas devem se preparar para a geração que hoje ingressa no mercado. A idealização do futuro revelada em pesquisas pode ser reflexo de traços adolescentes, mas também pode se manter e exigir adequação das organizações. Sendo assim, o presente estudo busca avaliar os fatores chave para satisfação dessa geração no trabalho. Dada a idade dos que são considerados pertencentes à geração Z, uma forma de realizar esse estudo é fazê-lo dentro de empresas juniores. A próxima sessão pretende então apresentar esse modelo de consultoria.

2.3 Empresa Júnior

Empresas juniores (EJ's) são classificadas como projetos de extensão que segundo Santos (2012) são o “lado comunicativo” do saber científico presente no ensino e na pesquisa. Compostas exclusivamente por alunos de graduação, essas empresas oferecem projetos de consultoria especializada para o mercado. Em geral, são associadas a um ou mais cursos de graduação e prestam serviços similares aos de empresas seniores. Possibilita o contato dos discentes com a realidade prática do trabalho que eles se propõem a desenvolver (BICALHO; PAULA, 2012). É importante destacar que a atuação dos membros é voluntária, ou seja, não há nenhuma contrapartida financeira pela trabalho realizado. Todo dinheiro conseguido com os projetos vendidos deve ser revestido para a empresa.

As empresas juniores surgiram em 1967 na França com o mesmo objetivo que as norteiam até os dias de hoje: preencher a lacuna entre as instituições de ensino e o mercado de trabalho, complementando a formação acadêmica de seus participantes por oferecer experiências práticas. Na década de 80 o modelo francês consolidou-se e começou a se difundir internacionalmente, chegando à Suíça, Bélgica, Espanha e EUA (BOTURA, 2015). No Brasil o movimento chega em 1988 através da Câmara de Comércio Franco-brasileira. As empresas juniores pioneiras no Brasil foram as da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Em pouco tempo o Movimento se espalhou por todo o país de forma expressiva, devido aos preços acessíveis, qualidade dos serviços prestados e a oportunidade de desenvolvimento pessoal que as empresas juniores proporcionam (BRASIL JÚNIOR, 2014).

Tendo em vista as características locais, o Movimento Empresa Júnior brasileiro se

desenvolve fisicamente dentro da universidade, eliminando ou minimizando os custos iniciais com o desenvolvimento do projeto. Além disso, os professores das universidades brasileiras e profissionais do mercado participam ativamente do processo, oferecendo acompanhamento e suporte aos projetos. Essa característica fortalece a credibilidade dessas empresas mediante o mercado e possibilita a realização dos projetos. A participação dos professores ou de profissionais como orientadores é fundamental porque os discentes não podem atuar sozinhos, dado que ainda não são graduados. Isso seria exercício ilegal da profissão.

O mercado brasileiro se mostrava saturado para grandes empresas, porém para pequenas empresas a demanda por serviços de consultoria era muito maior do que a oferta de profissionais capacitados disponíveis no mercado. Sendo assim, as organizações juniores brasileiras optaram por uma estratégia interessante. Ao invés de competir com as empresas já existentes, as EJ's nacionais focaram em novos mercados a partir da prestação de serviços para micro e pequenas empresas (MATOS, 1997). Mas isso não as impedem de prestarem serviço para médias e grandes empresas como acontece em algumas EJ's no país.

Tendo em vista que o foco é relacionado ao ensino e que o aprendizado do modelo se dá através das práticas, pode-se perceber que as empresas juniores também movimentam a economia. Em 2013 o Produto Interno Bruto das Empresas Juniores (PIB Jr.) foi igual a R\$ 10.749.717,00, o que representa 15,46% de aumento em relação a 2012. O faturamento das EJS vem da realização de projetos externos e do ponto de vista mercadológico, cria novas oportunidades de negócio para micro, pequenas e médias empresas além de aproximar essas organizações da universidade (BRASIL JÚNIOR, 2014).

Todavia, apesar do senso comum apontar a experiência no MEJ como estritamente positiva, existem contradições sobre o tema. Bicalho e Paula escrevem em 2012 um artigo que busca explicitar as violências que ocorrem no ambiente acadêmico-profissional das empresas juniores. Para as autoras, a violência no ambiente corporativo é tratada como o alistamento do sujeito em uma realidade que o constrange ainda que de maneira sutil e imperceptível. As situações de violência simbólica ocorrem quando o sujeito se vê obrigado a se enquadrar em certas predisposições e para isso necessita abrir mão de sua projeção, identificação e individualidade. Nessas situações são observados três aspectos no indivíduo: falsa projeção, falsa identificação e pseudo-individualidade.

A falsa projeção ocorre quando não existe separação entre o que é próprio do sujeito e o que lhe é externo. A falsa identificação é caracterizada pela identificação direta do indivíduo com seu ambiente social, sem realização de críticas. A pseudo-individualidade é a condição do sujeito de se apresentar apenas como a junção das tendências universais. A violência se manifesta nas EJ's com a justificativa de que essas empresas se propõem a preparar seus membros para o mercado de trabalho e prestar um serviço de mesmo nível de qualidade e profissionalismo das empresas seniores. A exigência de postura ultra profissional, formalismo e enquadramento profissional são os fatores chave na questão dos abusos cometidos pela organização (BICALHO; PAULA, 2012).

A exigência sobre os membros da EJ para se enquadrarem em uma postura profissional, que se apresenta por questões mercadológicas, controla os aspectos de personalidade do sujeito e gera necessidade de auto vigilância constante. O corpo diretor da empresa muitas vezes intimida, vigia, controla e reprime seus membros sob o pretexto de atingir altos níveis de qualidade de serviço. Isso ocorre dentro e fora da organização, interferindo nos aspectos individuais dos sujeitos. É exigida uma postura formal dos colaboradores que, por fim, exige alteração de personalidade dos membros para que eles se encaixem nas diretrizes, cultura e valores da empresa.

Além disso, a análise sobre os membros das empresas juniores também possibilita uma observação das novas gerações no mercado de trabalho. Segundo CENSO realizado pela Brasil Júnior (2014) aproximadamente 76% dos integrantes das EJ's do país possuíam menos de 22

anos enquanto trabalhavam nessas empresas. Apesar da discutida importância do tema e de seu valor para o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes de graduação, é notável a escassez de literatura que aprofunde a discussão sobre essa realidade (OLIVEIRA, 2003; PERES *et al.*, 2004).

Considerando a importância dos estudos sobre a satisfação no trabalho, o valor atribuído às empresas juniores no Brasil e no mundo e, as características da geração que integra atualmente essas empresas, o presente estudo busca avaliar os níveis de satisfação dos membros das EJ'S da UFMG. Essa análise auxiliaria o preenchimento da lacuna relacionada aos estudos acerca dos temas referentes às gerações e às empresas juniores.

3. METODOLOGIA

O estudo foi realizado nas empresas juniores da UFMG associadas ao Núcleo UFMG Jr. Buscou-se obter uma quantidade representativa de respondentes e, para isso, todos os atuais membros das EJ's afiliadas ao núcleo receberam um e-mail convite para participar da pesquisa. Foi garantida boa amostragem à medida que todos os membros possuíam a mesma probabilidade de serem selecionados (HAIR *et al.*, 2006). Foram obtidos no total 228 questionários válidos.

A pesquisa tem caráter quantitativo e foi utilizado um instrumento já validado para a construção do questionário de coleta. Para determinar os níveis de satisfação foi utilizado o *Measure of Job Satisfaction* (MJS), instrumento desenvolvido por Traynor e Wade (1993). Para estabelecer um *score* dos níveis gerais de satisfação o construto é dividido em cinco aspectos: Satisfação Pessoal, Satisfação com a Carga de Trabalho, Satisfação com o Suporte Profissional, Satisfação com Pagamento e Perspectivas de Carreira e Satisfação com Treinamento.

O questionário desenvolvido é dividido em duas partes: dados demográficos e medida da Satisfação. Nos dados demográficos os indivíduos respondem a que empresa júnior pertencem, sexo e idade. A idade dos respondentes se torna central dado que o presente estudo busca relacionar os resultados obtidos com as características da geração Z e também apresentar resultados que reflitam o comportamento dos mais jovens no mercado de trabalho. Na segunda parte do questionário, os respondentes avaliam 30 afirmativas sobre aspectos do seu trabalho utilizando uma escala tipo Likert de 5 pontos. O questionário estava hospedado na plataforma SurveyMonkey® e para acessá-lo bastava possuir o *link* a ele referente. A escolha pela realização a partir de um servidor online se deu para garantir que todos os membros ativos em EJ's afiliadas ao Núcleo UFMG Jr. recebessem o questionário e todos que tivessem interesse em participar pudessem fazê-lo.

Para a preparação e análise dos dados foi utilizado o software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS®. Como o questionário foi realizado online, é possível tornar as respostas obrigatórias e por isso não é necessário realizar avaliação de dados ausentes. Para testar a validade dos resultados foi conduzida análise de variância (ANOVA) que buscava identificar diferenças entre grupos nas amostras (HAIR *et al.*, 2006). A plataforma SurveyMonkey® organiza e analisa os dados coletados. Para os dados demográficos, o resultado foi gerado automaticamente pelas funcionalidades da plataforma. Para estabelecer os níveis de Satisfação, foi necessária análise mais aprofundada com geração de variáveis que agrupavam os construtos definidos e geração de histograma de distribuição.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Dados demográficos

A população estudada é composta exclusivamente de membros atualmente engajados

na prestação de serviços voluntários para empresas júnior. Foi identificado que todos os respondentes possuíam o nível de escolaridade superior incompleto. Se focarmos a análise apenas na forma de trabalho que se pretende estudar, não existe geração individual de renda a ele associado.

Das empresas juniores associadas ao núcleo, apenas uma não teve respondentes. A maior porcentagem de respostas veio da empresa CPE (12,72%) e a menor da empresa júnior PJ (2,63%). Já a distribuição de sexo entre os respondentes foi equilibrada, o percentual de respondentes do sexo masculino é apenas ligeiramente maior (51,45%). A idade média dos respondentes é de 21 anos. A faixa etária com maior ocorrência é a de 20 anos (31,90%), ao passo que apenas 2,90% possui 27 anos ou mais. O que significa que 97,1% dos membros das EJ's são membros da geração Z, reafirmando a escolha dessas organizações para análise desses jovens.

4.2 Análise da Satisfação no Trabalho

Para a análise desse construto, as afirmações associadas a cada um dos cinco aspectos avaliados foram combinadas em novas variáveis com a utilização do SPSS®. Sendo assim, 30 diferentes afirmações foram agregadas para gerar resultados estatísticos sobre a satisfação dos membros das EJ's em relação a cada uma das dimensões.

A variável de Suporte Profissional (SUP) avalia a percepção de apoio, convivência e respeito de gerentes/supervisores e demais colegas de trabalho. A variável comporta também outros aspectos sociais do trabalho como a valorização que os demais membros dão ao trabalho do respondente. Essa variável possui a maior média ($M= 4,14$) entre as analisadas, representando a variável que mais impacta os níveis de satisfação dos funcionários das EJ's da UFMG. Ela possui também o menor desvio padrão ($DP = 0.495$) associado, o que demonstra concordância entre os respondentes.

Já a variável que mais sofreu adaptações para se adequar ao modelo empresa júnior foi a de Pagamento e Perspectivas (PEP). Como o trabalho não é remunerado, foi necessário alterar perguntas de remuneração para questões de compensação. Apesar de seu caráter voluntário, as EJ's possuem outras formas de compensar seus membros, que foram avaliadas. Esse aspecto trata também das chances de promoção na empresa e segurança no trabalho. Essa variável teve a terceira maior média ($M = 3,96$ e $DP = 0,551$) entre as variáveis obtidas.

A segunda maior média obtida foi a de Satisfação Pessoal (PER) ($M= 4,05$ e $DP = 0,589$). Esse aspecto contempla as percepções de mérito do trabalho e o sentimento de entregar um trabalho especializado e de qualidade. Foram avaliados o uso de habilidades, presença de desafios, o quanto o trabalho é variado e interessante, bem como o sentimento de realização advindo do trabalho.

A variável da Carga de Trabalho (WRL) apresentou níveis mais baixos de satisfação. Dessa forma, o tempo disponível para realizar a tarefa, número de funcionários existentes na empresa e o tempo gasto em tarefas administrativas poderiam ter desempenhos melhores. Com média de 3,49 ($DP= 0,671$) esse foi o aspecto com segundo menor valor. A variável de Treinamento (TRN) possuiu menor média e maior desvio padrão dentre as variáveis analisadas ($M= 3,26$ e $DP= 0,845$). Ela avalia as oportunidades disponíveis de treinamento para os membros tanto para desenvolvimento pessoal como para desempenhar suas atividades.

Os resultados da análise de variância (ANOVA) indicam que existe uma diferença significativa entre os fatores que promovem a satisfação no trabalho dos respondentes ($F(4,1135) = 81,34, p < 0,001$). Os testes a posteriori sugerem que não existe diferença significativa entre Suporte Profissional e Satisfação Pessoal ($p = 0,114$). No entanto, existe diferença significativa entre Suporte Profissional e Pagamento/Perspectivas ($p < 0,01$), Suporte Profissional e Carga de Trabalho ($p < 0,001$) e Suporte Profissional e Treinamento ($p < 0,001$).

Os testes indicam que a variável de Satisfação Pessoal não é significativamente diferente da variável de Pagamento e Perspectivas ($p = 0.169$), porém existe diferença entre esse aspecto e a Carga de Trabalho ($p < 0,001$) e Treinamento ($p < 0,001$). Foi detectada diferença entre Pagamento e Perspectivas e Carga de Trabalho ($p < 0,001$), Pagamentos e Perspectivas e Treinamento ($p < 0,001$) e entre Carga de Trabalho e Treinamento ($p < 0,001$).

A variável que possui maior impacto na satisfação dos trabalhadores nas EJ's da UFMG é de Suporte Profissional. Seguida da Satisfação Pessoal, Pagamento/Perspectivas, Carga de Trabalho e, finalmente, Treinamento.

5. CONCLUSÃO

Esse estudo teve o objetivo apontar o que gera satisfação nos jovens da geração Z no trabalho. Para realizar essa análise, foram estudados os membros das empresas juniores afiliadas ao Núcleo UFMG Jr. O MEJ do estado de Minas Gerais é o maior do país, com grande relevância e representatividade (BRASIL JÚNIOR, 2014). Os estudantes de graduação que ingressaram no movimento empresa júnior tem chances de complementar sua vivência acadêmica a partir da experiência prática, melhorar suas relações interpessoais e aprender a se portar no ambiente de trabalho. O envolvimento com essa atividade permite que o aluno desenvolva seu lado proativo e empreendedor e também propicia contato com áreas administrativas e operacionais comuns a todas as organizações. O desenvolvimento pessoal se dá também a partir do trabalho em equipe e envolvimento em projetos e ações sociais que aproximam a universidade da comunidade ao seu redor (SANTOS, 2012; BICALHO; PAULA, 2012; OLIVEIRA, 2003; PERES; CARVALHO; HASHIMOTO, 2004).

Porém, mesmo como uma atividade voluntária, é necessário manter seus membros motivados e oferecer alguma forma de retorno pelo trabalho desempenhado. Identificar a melhor forma de realizar isso é crucial para a sobrevivência sadia de uma empresa júnior no mercado. Além disso, os funcionários das EJ's podem ser considerados reais talentos para as empresas no mercado.

Segundo dados da presente pesquisa 97,1% dos atuais membros das EJ's da UFMG fazem parte da geração Z. Essa geração é descrita na literatura como os “nativos digitais”. Supõe-se que a convivência com a internet, aplicativos, jogos e mensagens instantâneas desde muito novos influencie os traços da personalidade desses indivíduos (BERGER; LUCKMAN, 2003). Os atributos chave da geração foram confirmados por esse estudo. O Suporte Profissional e a Satisfação Pessoal foram as variáveis identificadas como as que mais impactam a satisfação dos respondentes. A pesquisa “*Worldwide Study Comparing Gen Y and Gen Z Workplace Expectations*” indica que os jovens da geração Z desejam boas condições de trabalho e são pouco inclinados a se submeter a situações profissionais que não o satisfaçam. Segundo West (2014) o desejo de contribuir com a organização e ter sua opinião valorizada também são marcas desses jovens. O impacto da Satisfação Pessoal e Suporte Profissional nos níveis de satisfação desses jovens pode ser relacionado a esses aspectos.

Os resultados indicam que os membros da empresa júnior valorizam a noção de êxito no trabalho, a autonomia que possuem, os desafios envolvidos, a convicção de realização de um bom trabalho, bem como a relevância da atividade desempenhada e o suporte recebido para tal. Os aspectos sociais do trabalho como o sentimento de pertencimento a uma equipe, o contato e valorização recebidos pelos dos colegas de trabalho, respeito e tratamento justo da supervisão e oportunidades de discutir suas preocupações também integram os pontos mais valorizados pelos respondentes. Nas EJ's é valorizado o ambiente profissional e não há espaço para amadorismo, o que corrobora com características atribuídas por Montanta e Petit (2008) aos jovens da geração Z. Para eles, esses indivíduos são maduros e desejam boa estruturação no ambiente de trabalho.

West (2014) afirma que a compensação financeira é menos valorizada nessa geração em comparação com as anteriores. As dimensões de Pagamento e Perspectivas possuem o terceiro maior impacto na satisfação. Neste estudo, pagamento foi associado às formas de compensação existentes nas EJ's como realização de cursos, auxílio para participação de palestras e eventos, valorização pessoal, oportunidade de desenvolvimento profissional, entre outros. Estabilidade, *feedback* e perspectivas de ascensão também são medidos por esta variável. A possibilidade de crescimento rápido é uma característica do MEJ: entre seis meses e um ano já se torna possível que o membro se candidate a um cargo de diretoria. Essa particularidade, todavia, não foi suficiente para que os empresários júnior julgassem o fator de pagamento e perspectivas como mais satisfatório no modelo EJ. Essa conclusão está de acordo com as previsões associadas à geração: para os jovens Z recompensas e estabilidades não são mais importantes que uma boa relação com o trabalho.

Por fim as variáveis de Carga de Trabalho e Treinamento. O baixo impacto da carga de trabalho nos níveis de satisfação pode ser explicado pelo desejo dos membros da empresa júnior, partilhado pelos traços da geração Z, de contribuir com a organização (WEST, 2014). Esses jovens se demonstraram dispostos a trabalhar mais, desde que seu trabalho seja interessante. Outro fator que pode ser associado aos baixos resultados da variável de Carga de Trabalho é que a prestação de um serviço de excelência muitas vezes demanda mais tempo do que o disponível para atividades extracurriculares. Dessa forma, os membros se mostram pouco satisfeitos com a adequação entre o tempo que possuem para realizar suas atividades e a complexidade delas.

Esse estudo possui contribuição para o gerenciamento interno das empresas juniores e para a área acadêmica no que tange a temática da gestão estratégica de recursos humanos e de estudos organizacionais de forma geral. A pesquisa realizada é pertinente para a comunidade científica na medida em que procura introduzir características geracionais à interpretação dos níveis de satisfação no trabalho. Contribui com a literatura à medida que discute um tema ainda não muito explorado para as estratégias de recursos humanos.

A partir dos resultados obtidos no presente estudo se torna possível direcionar os esforços do RH das EJ's para aumentar os níveis de satisfação de seus membros. Foi possível observar nessa averiguação concordância entre as características da geração Z descritas na literatura e os resultados obtidos. No que diz respeito ao mercado de trabalho, sugere-se que a preparação das organizações para receber esses jovens no mercado de trabalho pode levar os aspectos aqui observados em consideração. Todavia, o modelo empresa júnior não reproduz fielmente todas as características do mercado. Esse estudo se torna limitado à medida que obteve conclusões a partir de observação de um ambiente altamente controlado, com forte cultura empreendedora e boas práticas de organização do trabalho. O fato de se limitar a apenas uma Instituição de ensino também é um agravante.

Para estudos futuros sugere-se a análise da satisfação seja feita em mais empresas juniores. Talvez uma comparação entre empresas juniores de instituições públicas e privadas apresente um resultado interessante. Além disso, os jovens aqui estudados ainda estão no exercício de seus estudos e por isso, completar a formação acadêmica pode alterar a relação desses sujeitos com o trabalho de diferentes formas. O estudo de gerações pode ser aplicado também no entendimento de conflitos no trabalho e na tentativa de prever comportamentos futuros. Outra possibilidade de estudos é tentar identificar se as características de geração sofrem alterações de acordo com o país em que os jovens se encontram.

Quanto aos objetivos, pode-se afirmar que foi possível identificar os itens que geram satisfação nos membros das EJ'S da UFMG. O perfil identificado na literatura foi confirmado pelos resultados obtidos. Um relatório de pesquisa com a análise aqui realizada foi enviado para as empresas respondentes para auxiliar as EJ's em suas estratégias de RH. Por fim, é importante reconhecer o valor do Movimento Empresa Júnior na formação pessoal e profissional dos

estudantes de graduação. Torna-se interessante a criação de estudos e estratégias para melhorar e fomentar esse movimento na educação brasileira.

REFERÊNCIAS

AZIRI, B.. Job satisfaction: A literature review. **Management Research and Practice**, v. 3, n.4, p. 77-86, 2011.

BERGER, P.; LUCKMANN, T.. **A construção social da realidade**. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BEUTELL, Nicholas J.; WITTIG-BERMAN. Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 5, p. 507 - 523, 2008.

BICALHO, R. A.; PAULA, A. P. P.. Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da Administração. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 894-910, 2012 .

BOTURA, R. **Movimento Empresa Júnior (MEJ)**. Empresa Júnior Mackenzie. São Paulo, 6 abr. 2005. Disponível em: <http://jrmack.com.br/movimento-empresa-junior-mej/>. Acesso em 21 out. 2015.

BROWN, A.; CHARLWOOD, A.; SPENCER, D. A. Not all that it might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality. **Work, Employment & Society**, v. 26, n. 6, p. 1007-1018, 2012.

CAVANAGH, S. J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. **Journal of Advanced Nursing**, v. 17, n. 6, p. 704-711, 1992.

CHRISTEN, M.; IYER, G.; SOBERMAN, D.. Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 137-150, 2006.

COSTANZA, D. P.; BADGER, J. M.; FRASER, R. L.; SEVERT, J. B.; GADE, P. A. Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. **Journal of Business and Psychology** v. 27, n. 4, p. 375-394, 2012.

GECK, C.. **The generation Z connection**: Teaching information literacy to the newest net generation. Toward a 21st-Century School Library Media Program. Lanham: Scarecrow Press, 2006.

Generation Z: Five Surprising Insights. MENLO PARK, California, 22 jul. 2015. Disponível em: <<http://creativegroup.mediaroom.com/generation-z-five-surprising-insights>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

GIANCOLA, F. The generation gap: more myth than reality. **Human Resource Planning**, v. .29, n. 4, p. 32-37, 2006.

HACKMAN, J. R.,; LAWLER, E. E., III. Employee reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, Monograph, v.55, p.259-2866, 1971.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159–170, 1975.

HAIR, JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.. **Multivariate Data Analysis**. 6 ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.

HOPPOCK, R. **Job Satisfaction**. New York: Harper and Brothers, 1935.

HOWE, N.; STRAUSS, W.. **Millennials rising**: The next great generation. New York: Vintage, 2000.

IMRAN, H.; IQRA A.; SADAF C.; AZEEM, M. Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and organizational commitment. **Entrepreneurship and Innovation Management Journal** 2, n. 2, p. 135-144, 2014.

JUDGE, T. A.; KLINGER, R. Y. A. N.. **Job satisfaction**. The science of subjective well-being. New York: The Guilford Press, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K.. **Marketing management**. 14th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011.

LEITE, N. R.; RODRIGUES, A. C. A.; ALBUQUERQUE, L.G.. Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?. **BAR - Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 476-495, Dec. 2014.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behaviour Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

_____. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (org.) **Handbook of Industrial and Organization Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

MACKY, K.; GARDNER, D.; FORSYTH, S. Generational differences at work: Introduction and overview. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n.8, p. 857–861, 2008.

MAFINI, C.; DLODLO, N.. The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. **SA Journal of Industrial Psychololy**, Cape Town, v. 40, n. 1, p. 01-12, Jan. 2014.

MILBURNE, G.; FRANCIS, G. J. All about job satisfaction. **Supervisionay Management**, v. 26, n.8, p. 35-46, 1981.

MONTANA, P. J.; PETIT, F.. Motivating Generation X and Y on the job and preparing Z. **Global Journal of Business Research** v. 2, n. 2, p.139-148, 2008.

OLIVEIRA, E. M.. **Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil**: o emergir de novas estratégias para formação profissional. Franca-SP: Ribeirão Gráfica e Editora, 2003.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: A review of theory and

evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 79–96, 2010.

PERES, R.S.; CARVALHO, A.M.R.; HASHIMOTO, F.. Empresa Júnior: integrando teorias e práticas em Psicologia. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 11-29, 2004.

Pesquisa traça perfil da geração Z e mostra prioridades de jovens no RS. G1, Rio Grande do Sul, 01 dez. 2014. Disponível em: <<http://glo.bo/1v2fdwn>>. Acesso: 03 mai. 2016.

REGO, A.. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001.

ROSE, M.. Disparate measures in the workplace... Quantifying overall job satisfaction. In **BHPS Research Conference**, Colchester. 2001.

RUEDA, F.J.M; SANTOS, A.A.A.; LIMA, R.C.. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. **Boletim de Psicologia**, v.LXII, n.137, p.129-140, 2012.

SAANE, N. Van; SLUITER, J. K.; VERBEEK, J. H. A. M.; FRINGS-DRESEN, M. H. W. Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. **Occupational Medicine** v. 53, n. 3, p. 191-200, 2003.

SANTOS, R. A.. Desenvolvimento de competências profissionais em alunos de engenharia: estudo de Empresa Júnior como ferramenta de integração teoria-prática. **Revista Lugares de Educação**, v. 2, n. 3, p-3, 2012.

SEAMAN, Arthur J. et al. Deep vein thrombosis treated with streptokinase or heparin: a randomized study. **Angiology**, v. 27, n. 10, p. 549-556, 1976.

TAJFEL, H.; TURNER, J.C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W.G. (Ed.). **Psychology of intergroup relations**. 2 ed. Chicago: Nelson-Hall, 1985, p. 7 – 24.

TAMAYO, Alvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, 2008.

TRAYNOR, M.; WADE, B.. The development of a measure of job satisfaction for use in monitoring the morale of community nurses in four trusts. **Journal of Advanced Nursing** v. 18, n. 1, p. 127-136, 1993.

VROOM, V.H.. **Work and motivation**. New York: Willey, 1964.

WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W; LOFQUIST, L. H. **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**. Minnesota studies in vocational rehabilitation, 1967.

WEST, M. What Manufacturers Need to Know About Generation Z. **Manufacturing Engineering Magazine**, v. 153, n.1, p. 168-168, 2014.