

Autonomia da Tarefa Nas Organizações: Um Estudo Comparativo entre Jovens, Adultos e Idosos

Task Autonomy in Organizations: A Comparative Study among Young People, Adults and Elderly People

Silvana Regina Ampessan Marcon^{1*}, João Ignacio Pires Lucas¹, Lilia Aparecida Kanan², Magda Macedo Madalozzo³, Fernanda Tonieto Michelin⁴, Nicole Cecatto Fontana Diniz⁵

RESUMO

Passou a ser comum, no ambiente laboral, trabalhadores de várias gerações em convivência e metas conjuntas e entre estes, a autonomia comumente é compreendida de diferentes maneiras. O estudo analisa a perspectiva sobre a autonomia das tarefas de trabalhadores jovens, adultos e idosos. É uma pesquisa quantitativa, exploratória, transversal; participaram 1.262 trabalhadores. À coleta de dados foi utilizada a subcategoria 'Autonomia' que integra a categoria 'Características das Tarefas' do *Work Design Questionnaire*. Para o teste da hipótese foi utilizado o teste ANOVA de uma via, com o Post Hoc de Tukey. Como resultados, verifica-se que os idosos se percebem mais autônomos do que os adultos e jovens. Entre eles, a maturidade, as vivências e o acúmulo de experiências se refletem na percepção de maior liberdade para tomada de decisões e fazer escolhas, enquanto jovens trabalhadores entendem autonomia como ausência de controle. Isto possibilita depreender que a percepção de autonomia no trabalho aumenta com o passar do tempo entre as faixas etárias pesquisadas. Tal condição suscita novas formas de gerir as pessoas, de organizar o trabalho ou de redesenhá-lo. E isso representa um grande desafio à área de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Autonomia profissional; Relação entre gerações; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

It became common, in the work environment, for workers from several generations to live together and achieve joint goals, and among these, autonomy is commonly understood in different ways. The study analyzes the perspective on task autonomy of young, adult and elderly workers. It is a quantitative, exploratory, transversal research; 1,262 workers participated. For data collection, the 'Autonomy' subcategory was used, which is part of the 'Task Characteristics' category of the *Work Design Questionnaire*. For testing the hypothesis, the one-way ANOVA test was used, with Tukey's Post Hoc. As a result, it appears that the elderly perceive themselves to be more autonomous than adults and young people. Among them, maturity, experiences and the accumulation of experiences are reflected in the perception of greater freedom to make decisions and make choices, while young workers understand autonomy as the absence of control. This makes it possible to infer that the perception of autonomy at work increases over time among the age groups surveyed. This condition raises new ways of managing people, organizing work or redesigning it. And this represents a great challenge for the area of people management.

Keywords: Professional autonomy; Relationship between generations; People management.

¹ Instituição de afiliação 1. Universidade de Caxias do Sul

*E-mail: sramarco@ucs.br

² Instituição de afiliação 2. Universidade do Planalto Catarinense.

INTRODUÇÃO

As transformações nas formas de organização do trabalho das últimas décadas derivadas especialmente dos avanços da tecnologia têm gerado modificações significativas nas estruturas organizacionais e, conseqüentemente, no desenho dos cargos (Parker, 2014). A descrição dos trabalhos, das tarefas e dos papéis nas organizações, a maneira como são estruturados, determinados e modificados, bem como o impacto dessas estruturas, determinações e modificações nos resultados individuais, de grupo e organizacionais são aspectos que definem o desenho do trabalho (Grant & Parker, 2009). O desenho do trabalho compreende o estudo das características das tarefas, características sociais, características do conhecimento e condições do trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006).

O termo autonomia não está limitado ao exercício do poder nas organizações ou na sociedade, pois encontra-se vinculado a aspectos próprios da subjetividade humana (Sant'Ana, 2009) e, em alguma medida, sob a influência do contexto social, do tempo e do lugar onde é vivenciada (Zatti, 2007). Representa a capacidade do indivíduo de estabelecer e de submeter-se a suas próprias normas e regras (Melo et al., 2016), de maneira a "imprimir orientação às suas ações, por si mesmo, e com independência" (Sant'Ana, 2009, p. 467).

A autonomia no trabalho representa a extensão em que os trabalhadores podem se autogovernar, como e quando realizam as várias tarefas que compõem seu trabalho (Hackman & Oldham, 1976; Spector, 1986). Líderes que reconhecem as perspectivas do trabalhador, que incentivam a auto-determinação, que oferecem possibilidades de escolha e acolhem sugestões, fomentam a autonomia no trabalho (Slemp, Kern, Patrick & Ryan, 2018). Nestes termos, em um trabalho que possibilite a autonomia é muito provável que os trabalhadores assumam comportamentos mais autodirecionados, que encarem mais livremente obstáculos e desafios e que se sintam mais apoiados e ligados ao contexto (Deci et al. 2001)

Ao construto autonomia, consoante aos propósitos desse estudo, se associa o trabalho intergeracional. Isto porque é frequente, nos tempos atuais, a presença de trabalhadores de várias gerações em convivência e com metas conjuntas de produção e entrega de resultados.

Gerações são compreendidas como um fenômeno social, uma vez que representam o resultado de acontecimentos históricos que marcaram a vida das pessoas de determinada época, suas perspectivas de mundo e seus valores. Traduzem estilos de vida, comportamentos, modos de ser e de viver observados na sociedade, nas organizações, instituições e grupos em certos períodos de tempo (Chiuzi, Peixoto & Fusari, 2011).

E na contemporaneidade organizacional as várias gerações ativas no mercado de trabalho, os *baby boomers*, Geração X e Geração Y, em razão de suas diferentes concepções, comportamentos e percepções têm suscitado interesse em estudos e pesquisas demandados principalmente pela necessária revisão de práticas de gestão que contemplem tais diferenças. Comazzetto, Perrone, Vasconcellos e Gonçalves (2016, p.146) reforçam tal entendimento ao afirmar que “as diferenças geracionais existem e, se bem administradas, podem trazer significativos ganhos às organizações”.

Esse breve resgate teórico possibilita apresentar a relação dos construtos “autonomia” e “trabalho de jovens, adultos e idosos” aos objetivos desse estudo. Assim, de modo geral pretendeu-se analisar a perspectiva sobre a autonomia das tarefas de grupos de trabalhadores de diferentes faixas etárias. Para tanto, determinou-se a hipóteses de que há diferenças entre jovens, adultos e idosos quanto a percepção de autonomia na realização de suas tarefas de trabalho.

A autonomia é um dos aspectos considerados importantes para a qualidade de vida no trabalho e pode ser compreendida como a possibilidade de o indivíduo assumir responsabilidades, de exercer seu julgamento para resolver problemas e de tomar decisões com liberdade (Bendassolli e Borges-Andrade, 2011). O termo é definido como a possibilidade do indivíduo regular as suas tarefas conforme as suas necessidades e o seu ritmo. Van Horn e cols. (2004) definem a autonomia como à liberdade do trabalhador para tomar suas próprias decisões no trabalho.

As organizações que garantem autonomia a seus funcionários têm níveis maiores de desempenho e menores índices de absenteísmo, sendo sujeitos mais satisfeitos e comprometidos com a função que exercem. Para Karasek (1979) os efeitos das demandas do ambiente de trabalho sobre a saúde do indivíduo, podem variar de acordo com o nível de controle e de autonomia que o sujeito possui.

O exercício da autonomia reflete o esforço do funcionário em ter os seus desejos acima da sua dominação. Maior grau de autonomia no trabalho pode contribuir para despertar sentimentos de que o indivíduo é pessoalmente responsável pelas consequências do trabalho que realiza, e pode ter como resultado maior grau de satisfação no trabalho (Hackman & Oldham, 1975).

Alguns estudos identificaram que o bem-estar no trabalho, apesar de ser mensurado de diversas formas, está associado a diferentes variáveis e uma delas é oportunidades de controle e autonomia (Kelloway, Gottlieb, & Barham, 1999). E, nesse sentido é pertinente considerar que o controle é um conceito importante para a construção da autonomia. A percepção que as pessoas têm sobre o controle existente na sua relação de trabalho tem sido objeto de investigação na psicologia e na administração há mais de 50 anos. que se refere a autonomia, interessa seu estudo no contexto do trabalho, identificada pelo controle dos funcionários sobre os métodos de trabalho, horários de trabalho e critérios de avaliação de desempenho (Breugh, 1999; Skinner, Chapman & Baltes, 1988).

Morgeson e Humphrey (2006), com o objetivo de caracterizar o design do trabalho, desenvolveram as categorias “características das tarefas”, “características sociais”, “características do conhecimento” e “contexto do trabalho como indicadores importantes para tal atividade. Na categoria “características das tarefas”, os aspectos considerados foram autonomia no planejamento do trabalho, autonomia na tomada de decisão, variedade de tarefas, significado da tarefa, identidade da tarefa e *feedback* do trabalho. A autonomia no planejamento do trabalho refere-se à possibilidade que o trabalhador tem de planejar a sua atividade profissional e a autonomia na tomada de decisão está relacionada a liberdade que o indivíduo tem de escolher entre possíveis alternativas num processo de decisão.

Nos últimos 30 anos, afirmam Ng e Feldman (2015), foram realizadas muitas revisões da literatura sobre autonomia. Loher, Noe, Moeller e Fitzgerald (1985), Spector (1986), Fried (1991), Humphrey, Nahgang e Morgeson (2007) e Nahrgang, Morgeson e Hofmann (2011) pesquisaram sobre diferentes fenômenos e, entre eles, a autonomia. Loher, Noe, Moeller e Fitzgerald (1985), numa meta-análise realizada, descobriram que a autonomia dos funcionários no trabalho estava positivamente relacionada à satisfação no trabalho. Spector (1986), ao realizar uma revisão da literatura, enquadrou a autonomia

no trabalho como controle percebido no local de trabalho. Seus estudos permitiram afirmar que a autonomia estava relacionada a variáveis de atitude, desempenho e bem-estar. Fried (1991) examinou posteriormente as relações sistemáticas de autonomia no trabalho, tanto para a satisfação quanto para o desempenho no trabalho, e observou que ambos os relacionamentos eram positivos. Humphrey, Nahgang e Morgeson (2007) compararam os efeitos da autonomia com outros recursos do projeto de trabalho e constataram que a autonomia, juntamente com o feedback do trabalho, teve maiores efeitos na satisfação das necessidades dos funcionários. Nahrgang, Morgeson e Hofmann (2011) identificaram em suas pesquisas que a autonomia tem impacto positivo nos resultados do trabalho relacionado à segurança.

Silva e Ferreira (2013) ao pesquisarem sobre a influência da qualidade de vida e bem-estar no trabalho sobre os indicadores de comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e afetos positivos dirigidos ao trabalho, foram 284 trabalhadores do setor elétrico estatal, identificaram interferência a interferência da autonomia no processo de decisão. Os resultados obtidos demonstraram que as oportunidades de uso e desenvolvimento das próprias competências, caracterizaram-se como um preditor positivo e significativo dos três indicadores da qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Os três indicadores são comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e afetos positivos dirigidos ao trabalho. As descobertas permitiram aos autores afirmarem que a autonomia na tomada de decisão e no uso das próprias competências e criatividade, possibilita melhor qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Este resultado pode evidenciar que, quando percebem ser possível trabalhar com mais autonomia e criatividade, os empregados tendem a demonstrar maior comprometimento afetivo com a organização, sentem-se mais satisfeitos com o seu trabalho e dirigem a ele mais afetos positivos.

A autonomia pode ser compreendida de diferentes maneiras na perspectiva de jovens, adultos e idosos. Goh e Lee (2018), citando diversos estudos, relatam que é mais utilizada na teoria e na pesquisa geracional, a identificação de distintos perfis por meio de seus anos de nascimento: Baby-boomers (1946-1964), geração X (1965-1979) e geração Y (1980-1998). Os autores, com base nessa teoria, exemplificam que os Baby-boomers costumam colocar menos ênfase nos valores do trabalho social e não percebem ou pouco percebem a importância de um local de trabalho alegre e divertido. Eles têm maior satisfação no trabalho e menor disposição para desistir do que seus colegas da

Geração X (Benson & Brown, 2011). Carrara, Nunes e Sarsur (2013, p.5) discorrem que indivíduos da geração X, por terem convivido com turbulências econômicas de caráter nacional e internacional, se tornaram pragmáticos e mais interessados em seus resultados pessoais, de modo a assegurar certo equilíbrio em suas vidas. Estes profissionais, “não se apegam demasiadamente em cargos ou empregos, estando mais abertos a mudanças e às movimentações de carreira desde que atendam a seus objetivos. Buscam um trabalho que tenha sentido claro, com autonomia e liberdade.” A geração Y, por sua vez, é ambiciosa, deseja prestígio e status em seus trabalhos, é impaciente e espera recompensas imediatas em termos de promoção e remuneração (Goh & Lee, 2018).

Dada esta caracterização inicial relativa a algumas diferenças próprias de algumas faixas etárias, é pertinente destacar que a busca por autonomia faz parte da natureza humana nos processos de desenvolvimento psicossocial nas diferentes fases da vida. Os movimentos emancipatórios se efetivam na medida em que o ser humano vai aprimorando habilidades e atitudes que o auxiliam a responder às exigências de cada fase da vida, transversalizadas e altamente influenciadas pelas particularidades do tempo histórico em que acontecem, algo que caracteriza as diferentes faixas etárias. As teorias da socialização designam inicialmente aos pais um papel importante na formação dos indivíduos em seus primeiros anos de vida. A escola e o trabalho também se constituem em espaços de descobrimento de capacidades e limitações que formam e redimensionam a identidade pessoal e conduzem os indivíduos para novos desafios no decorrer do seu ciclo vital. Tais processos tornam diferentes as concepções de autonomia para as diferentes faixas etárias, especialmente nos valores que se referem ao trabalho (Cemalcilar, Secinti & Sumer, 2018).

Em um estudo que investigou a transmissão intergeracional dos valores do trabalho em onze países, totalizando cerca de vinte mil pessoas, Cemalcilar, Secinti e Sumer (2018) comprovaram uma influência significativa dos pais na construção dos valores de trabalho dos filhos, que tende a diminuir com o aumento da idade dos jovens. As descobertas do estudo demonstraram que as influências do contexto sociocultural geral, como colegas e diferenças entre gerações, além dos pais, contribuem para a construção dos valores relacionados ao trabalho pelos jovens.

Num mundo cada vez mais volátil e incerto, com mudanças de valores evidentes, as formas tradicionais de se trabalhar vêm sendo substituídas por novos desenhos de

cargos e novos vínculos de trabalho. São exemplos disto, o controle extremo sobre os processos de trabalho e das pessoas (empresas de telefonia e telemarketing), até atividades com total autonomia das pessoas para planejarem e executarem as suas tarefas. Do ponto de vista intergeracional, isso pode ser percebido de modo diferente por jovens, adultos e idosos.

Inglehart e Welzel (2009) afirmam que em sociedades desenvolvidas os valores de auto-expressão e os valores seculares-rationais são mais enfatizados pelas gerações mais jovens, mas não em sociedades de baixa renda. Os autores entendem que os valores tradicionais são aqueles que enfatizam a importância da religião, laços pais e filhos, deferência à autoridade e valores familiares tradicionais. Os autores asseveram que valores de auto-expressão são aqueles que valorizam o bem-estar subjetivo, expressão individual e qualidade de vida. E, os valores seculares racionais, por outro lado, são opostos aos valores tradicionais e as sociedades que os valorizam, enfatizam menos a religião, valores familiares tradicionais e autoridade. Prosseguem evidenciando ser necessário considerar que as pessoas, em seus processos de formação não absorvem todos os valores que a sociedade tenta, de certa maneira, lhes passar. Isto porque a mudança intergeracional de valores ocorre a medida em que as pessoas têm maior probabilidade de seguir aqueles valores coerentes com suas primeiras experiências durante seus anos de formação. Inglehart e Welzel (2009) concluem que, se os jovens forem socializados em condições muito diferentes das gerações anteriores, os valores da sociedade mudarão gradativamente

Na pesquisa sobre World Values Survey (Pesquisa Mundial de Valores) que é desenvolvida desde os anos de 1980, o constructo “autonomia” tem sido investigado como “auto-expressão”, relacionado ao bem-estar subjetivo, expressão individual e qualidade de vida (Inglehart & Welzel, 2009), ou “independência” (considerado como o estado de quem tem liberdade ou autonomia) ou até “liberdade de escolha”.

No período de 2010 a 2014 esse estudo pesquisou mais de 90.000 pessoas de diferentes países e faixas etárias e evidenciou que jovens, adultos e idosos dos cinco continentes tendiam a se perceber como independentes. Todavia, os jovens se percebiam com menor independência do que os adultos e os idosos. Os resultados apontaram ainda, que os idosos se percebiam envolvidos mais em atividades manuais e rotineiras, do que intelectuais, do que os indivíduos jovens e adultos. No que se refere ao construto

“liberdade de escolha”, que também pode ser associado a autonomia, os idosos tenderam a se perceber com menor liberdade do que adultos e jovens. Os jovens se perceberam com mais liberdade de escolha do que adultos e idosos. (Inquérito Mundial de Valores). Tais resultados corroboram que existem diferenças de percepções intergeracionais no que se refere a independência e liberdade de escolha. No entanto o estudo não detalha em que consistem tais diferenças, reforçando a importância de desenvolver pesquisas que permitam aprofundar análises quanto aos conteúdos e motivos a que os pesquisados se referem.

Todavia, Ng e Feldman (2015) afirmam que os trabalhadores mais velhos valorizam mais as experiências positivas de tarefas e as relações sociais de qualidade. Por esta razão, tendem a reagir mais positivamente quando trabalham para uma organização onde exista níveis elevados de autonomia no trabalho.

O estudo clássico de Karasek e Theorell, datado da década de 1990, já evidenciava que o controle é um recurso fundamental para a aprendizagem e motivação das pessoas no trabalho, permitindo-lhes lidar com elevadas exigências. Esse controle pressupõe um certo grau de autonomia para planejar, executar e aperfeiçoar as próprias atividades. De acordo com os autores, quanto mais as pessoas sentem que possuem controle sobre seu próprio trabalho, mesmo diante de muitas exigências, as chances de continuarem motivadas são maiores do que quando não têm controle. Isso influencia diretamente os índices de bem-estar no trabalho (Karasek & Theorell, 1990).

Autonomia, portanto, tem se constituído em um preditor de bem-estar no trabalho, que pode aparecer sob diferentes formas: possibilidade de planejar ou de executar determinadas tarefas; autonomia para definir os meios e recursos de como executá-las; decisão para implementar ações ou ainda autonomia financeira, dentre outras. Embora os valores atribuídos ao trabalho pelas diferentes gerações venham se modificando, a independência ou autossuficiência econômica ainda são importantes preditores de bem-estar psicológico especialmente para adultos e idosos (Cemalcilar, Secinti & Sumer, 2018).

Outro aspecto que se associa ao bem-estar no trabalho é que a busca por autonomia na relação do homem com seu trabalho e com as organizações deve ser fortalecida tanto a nível individual, quanto de grupos e também organizacional. Isto porque tal iniciativa

representa fator de proteção aos riscos psicossociais que favorecem ou originam adoecimentos de motivação laboral (Zanelli & Kanan, 2019).

É pertinente destacar nesse breve resgate da literatura, que é cada vez mais comum indivíduos de várias faixas etárias, com suas diferentes características, perspectivas e prioridades estarem reunidos em um mesmo ambiente de trabalho. E isso representa um dos grandes desafios para a área de gestão de pessoas. Soares (2009), a esse respeito, assevera que inovação, criatividade e flexibilidade, são imperativos na gestão do convívio e do trabalho dessas pessoas. Tal fato, portanto, suscita a necessidade de se ampliar o conhecimento sobre as diferentes faixas etárias ou gerações que coexistem no ambiente de trabalho e como lidam e respondem às características próprias deste ambiente. O presente estudo explora uma pequena parcela desse desafio: analisar a perspectiva sobre a autonomia das tarefas de grupos de trabalhadores jovens, adultos e idosos.

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada com 1.262 trabalhadores de sete organizações divididas entre as públicas (maioria) e privadas (minoría), com predomínio de servidores públicos. Trabalhadores jovens entre 18-24 anos, representaram 13% da amostra estudada; adultos entre 25-59 anos, 82% e idosos com 60 anos ou mais, 5%. A este respeito é preciso esclarecer que o agrupamento dos participantes nestas três faixas etárias decorre de uma opção dos pesquisadores, pois a literatura sobre envelhecimento não fornece uma orientação clara sobre quem devem ser considerados trabalhadores mais velhos, mais jovens ou adultos. Tais idades limites foram adotadas por estarem consoantes a vários estudos já realizados. Associa-se a isso, o fato de que a idade é uma variável contínua. E, como juventude, adulez e envelhecimento não começam ou terminam em um determinado momento, não há um ponto de corte definitivo que possa ser padronizado (Ng & Feldman, 2015).

Instrumentos

Como instrumento para a obtenção dos dados foi utilizado o *Work Design Questionnaire*, desenvolvido por Morgeson e Humphrey (2006) e validado no Brasil por Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019). Do total de setenta e um itens de todo o instrumento, o presente estudo restringe-se aos resultados de 9 itens pertinentes à subcategoria da autonomia, que por sua vez faz parte da categoria das Características

das Tarefas (que conta com vinte e quatro itens no total). Também fazem parte do *Work Design Questionnaire*, outras três categorias além das Características das Tarefas, que são as Características do Conhecimento, as Características Sociais e o Contexto do Trabalho, e outras dezessete subcategorias (tal como a subcategoria da autonomia). Os itens do *Work Design Questionnaire* são apresentados na forma da escala Likert, que sendo uma escala aditiva, as respostas alternam entre o *continuum* discordo muito (representado pelo número 1); discordo (representando pelo número 2); não discordo, nem concordo (representado pelo número 3); concordo (representado pelo número 4) e concordo muito (representado pelo número 5).

Análise de Dados

As três amostras distintas foram: jovens (18-24 anos), adultos (25-59 anos) e idosos (60 anos ou mais), retratando-se a perspectiva de cada uma destas faixas etárias à categoria relacionada a autonomia das tarefas nas organizações. Para o teste da hipótese que indica a diferença entre as percepções dos jovens, adultos e idosos foi utilizado o teste ANOVA de uma via, com o Post Hoc de Tukey.

Procedimentos

Os participantes foram contatados por e-mail e convidados a participar da pesquisa. Os e-mails foram enviados pelos setores responsáveis pela tecnologia e comunicação das diferentes organizações a trabalhadores e estudantes trabalhadores de sete organizações públicas e privadas do Brasil. Os dados foram coletados por meio de pesquisas on-line, distribuídas aos participantes empregados trabalhavam em suas ocupações atuais há pelo menos seis meses. A coleta ocorreu no primeiro semestre de 2018.

RESULTADOS

Os resultados gerais das médias das respostas dos participantes aos nove itens da subcategoria da autonomia e as respostas das médias dos participantes agrupados nas três faixas etárias do estudo (jovens:24 anos; adultos: 25-59 anos; e idosos: 60 anos ou mais) estão representados na Tabela 1.

Tabela 1.

Resultados das médias (e do erro de desvio) para as faixas etárias dos itens da subcategoria da autonomia.

Itens	Jovem	Adulto	Idoso	Total
O meu trabalho possibilita que eu decida sobre quando fazer minhas atividades	2,88 (1,29)	3,12 (1,28)	3,55 (1,19)	3,11 (1,28)
O meu trabalho possibilita que eu decida a ordem em que as tarefas são feitas	3,35 (1,33)	3,41 (1,21)	3,83 (1,10)	3,43 (1,22)
O meu trabalho possibilita que eu planeje como fazer minhas tarefas	3,70 (1,21)	3,73 (1,11)	4,08 (0,93)	3,74 (1,11)
O meu trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na sua realização	3,58 (1,22)	3,67 (1,11)	3,90 (0,98)	3,67 (1,12)
O meu trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria	2,90 (1,30)	2,96 (1,27)	3,08 (1,33)	2,96 (1,27)
O meu trabalho me proporciona autonomia para tomar decisões	2,97 (1,32)	3,07 (1,21)	3,38 (1,20)	3,07 (1,23)
O meu trabalho me permite tomar decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo	3,48 (1,15)	3,52 (1,15)	3,75 (1,14)	3,53 (1,15)
O meu trabalho me dá independência e liberdade de escolher como realizá-lo	3,10 (1,36)	3,27 (1,17)	3,53 (1,20)	3,26 (1,19)
O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.	3,09 (1,98)	3,20 (1,21)	3,37 (1,26)	3,20 (1,21)

Fonte: dados primários

Tais resultados revelam que os jovens são os participantes que menos concordam com os itens, ainda que algumas médias sejam muito aproximadas às respostas médias dos adultos e dos idosos.

De modo geral, para o teste da hipótese quanto a diferença entre as percepções dos jovens, adultos e idosos pode-se observar que, em primeiro lugar, há diferenças entre as percepções dos jovens, adultos e idosos quanto a autonomia no trabalho, mesmo que

algumas médias sejam muito próximas nos resultados para os três grupos de faixas etárias. Em segundo lugar, a diferença é significativa entre os idosos, de um lado, e os jovens e adultos, de outro. Ou seja, os idosos é que apresentam resultados médios mais elevados no sentido da concordância com a percepção de autonomia, enquanto que as diferenças nas respostas dos jovens e dos adultos, além de serem, em média, menos concordantes com os itens da autonomia, apresentam diferenças irrelevantes do ponto de vista da significância.

Os resultados da subcategoria da autonomia não permitem que a hipótese nula seja provada. Dessa forma, destaca-se a hipótese alternativa que é pela divergência de percepção. No entanto, a divergência dá-se apenas nas comparações pareadas entre os idosos e os jovens e entre os idosos e os adultos, pois entre os jovens e adultos o resultado da diferença não foi significativo.

Tabela 2.

Resultado da ANOVA de uma via do Post Hoc Tukey.

Tipo de teste	Resultado
Anova de uma via	$Z = 4,508$ (2 gl), $p < 0,05$
Post Hoc Tukey Jovem/Idoso	Diferença média de $-4,11$ ($p < 0,05$)*
Adulto/Idoso	Diferença média de $-3,01$ ($p < 0,05$)*

* Únicos resultados com p menor do que 0,005.

Em síntese, é possível verificar que nos nove itens da subcategoria “autonomia” da categoria Características das Tarefas, os idosos são os que se percebem mais autônomos, e os adultos e jovens possuem a percepção de menor autonomia.

DISCUSSÃO

Os resultados apurados possibilitam verificar que os idosos da faixa etária de 60 anos ou mais percebem ter autonomia na execução das tarefas de trabalho e nas decisões a elas relativas, algo que não se encontra tão evidenciado entre os participantes jovens e adultos. Os resultados encontrados em todas as perguntas propostas nesta subcategoria do WDQ apresentam médias com concordância em nível crescente nas faixas etárias

estudadas, sendo menor entre os jovens, elevando-se entre os adultos e encontrando as maiores médias entre os idosos. Este fato possibilita depreender que a percepção de autonomia no trabalho aumenta com o passar do tempo entre as faixas etárias pesquisadas.

O que se observa também, em razão dos acontecimentos históricos e da cultura vigente à época destes acontecimentos, dos estilos de vida, valores e perspectivas de mundo (Chiuzi, Peixoto & Fusari, 2011) que marcaram cada uma das faixas etárias, é que o entendimento do que representa “autonomia no trabalho” pode ter diferentes conotações entre jovens, adultos e idosos – ainda que o instrumento de coleta de dados apresente conceitos claros e precisos. Exemplo disto é que a criticidade a respeito de autonomia no trabalho para as pessoas com mais de 60 anos se espoca na segurança e nos recursos existentes no contexto laboral, aspectos importantes na determinação de sua satisfação, comprometimento e no seu desejo de permanecer (Benson & Brown, 2011). Trabalhadores desta faixa etária costumam primar pela dedicação ao trabalho mesmo em prejuízo à vida pessoal e pela necessidade de reconhecimento, valorização e remuneração definida *a priori*; se acautelam face às mudanças, são políticos na lida com a autoridade e, comumente, evitam conflitos e enfrentamentos (Carrara, Nunes & Sarsur, 2013).

Para os trabalhadores idosos, liderar é ter controle (Pena & Martins, 2015) e, fundamental para a construção de autonomia é a noção de controle percebido (Ng & Fendman, 2015). Tais entendimentos encontram-se consoantes aos achados desse estudo, que podem ser ainda corroborados por Spector (1986) quando este enquadra a autonomia no trabalho como controle percebido no local de trabalho.

Todos estes aspectos que caracterizam esta faixa etária de trabalhadores podem, em função da maturidade, da vivência e do acúmulo de experiências, estar associados à liberdade para tomada de decisões e à responsabilidade por elas. A este respeito, encontra-se em Machy, Gardner e Forsyth (2008) que muitas das diferenças atribuídas à geração Baby-boomer (os mais idosos) em relação às demais, são produto do amadurecimento, desenvolvimento na carreira e fase no ciclo de vida em que as pessoas se encontram.

A corroborar os entendimentos apresentados, destaca-se Ng e Feldman (2015), em uma meta-análise de 415 amostras empíricas, encontraram que relações entre autonomia no trabalho e autoeficácia e desempenho no trabalho eram mais fortes para os trabalhadores mais velhos.

Por meio das características evidenciadas depreende-se que se percebem, em alguma medida, na condição de se autodeterminar com independência, algo que traduz a autonomia por eles percebida (Sant'Ana, 2009). Em outras palavras, ter autonomia para os trabalhadores com mais de 60 anos representa ter possibilidade de fazer escolhas e ter liberdade para implementá-las. A isto se associa a percepção de que se comportar depende dos interesses e valores da pessoa, e não do controle de forças ou pressões externas a ela (Slemp, Kern, Patrick & Ryan, 2018). Outro aspecto que se associa a análise empreendida é que pessoas dessa faixa etária costumam ser as mais leais às organizações, tendo elas a compreensão dos limites de suas ações associada à perspectiva do grau de autonomia possível para cada cargo, função, tarefa, etc (Smola & Sutton, 2002; Cennamo & Gardner, 2011; Wong, Gardiner, Lasng & Coulon, 2008).

A colaborar na discussão dos achados desse estudo, apresenta-se a teoria da seletividade socioemocional (Carstensen, 1991) que busca explicar as diferenças entre as faixas etárias e suas opções por diferentes tipos de atividades sociais ou experiências emocionais. Para o autor, as pessoas têm dois objetivos na vida: aquisição de conhecimentos e regulação emocional. A aquisição de conhecimento é própria de jovens e adultos que pretendem vê-los incorporados na construção de suas carreiras. E a regulação emocional, própria dos mais velhos, envolve comportamentos voltados àquilo que dá sentido à vida, aos relacionamentos e à construção do senso de pertencimento. De acordo com essa teoria, à medida que as pessoas envelhecem, mudam estrategicamente a maneira como investem energia e tempo em diferentes problemas ou atividades. Em se tratando de autonomia, a teoria da seletividade socioemocional sugere que indivíduos, consciente e inconscientemente, avaliam o tempo que lhes resta na vida; como os idosos são mais propensos a encarar este fato mais naturalmente, eles se adaptam e priorizam a regulação emocional como meta de vida. Assim, empreendem esforços para ampliar oportunidades e vivências de satisfação social e para minimizar situações e contextos que podem expô-los a riscos emocionais. Por tal razão, pessoas com mais de 60 anos tendem a referir com menor frequência as experiências emocionais negativas e apresentar maior controle emocional e estabilidade do que os adultos mais jovens (Gross, Carstensen, Tsai, Skorpen & Hsu, 1997). Portanto, à luz da teoria da seletividade socioemocional parecem ser compreensíveis as reações dos participantes de diferentes faixas etárias no que diz respeito à autonomia no trabalho.

De outro modo, indivíduos das faixas etárias de jovens e adultos – em função de seu sistema de valores sobre o trabalho derivados dos contextos sócio-culturais próprios da época em que experienciam ou que já experienciaram (Cavazotte, Lemos & Viana, 2012) parecem entender autonomia não como liderança-controle (características dos idosos), antes sim, como sinônimo de liderança flexível, crenças nas decisões compartilhadas e menos hierarquias (Comazetto, Perrone, Vasconcellos & Gonçalves, 2016). Para eles, reflexos da autonomia desejada é a priorização da vida pessoal e familiar e o estabelecimento de contratos psicológicos favorecedores do prazer, da liberdade e do envolvimento social (Cavazotte, Lemos & Viana, 2012) – outro aspecto divergente às características das pessoas com mais de 60 anos.

Soma-se a isso, o fato de que jovens e adultos priorizam o controle de seu próprio progresso na carreira e a obtenção de benefícios e satisfação estabelecidos por eles mesmos e não pelo empregador (Baruch, 2006). Esse *modus operandi* possibilita supor que devam ser mais móveis e autogeridos em suas carreiras (Redondo, Sparrow & Hernández-Lechuga, 2019). Tais características também se opõem às dos trabalhadores idosos.

Diferentes características entre jovens trabalhadores e adultos e idosos que podem guardar relação com a percepção de autonomia no trabalho são também explicitadas no estudo de Wong, Gardiner, Lang, & Coulon (2008). Para os autores, os jovens se apresentam mais ambiciosos, centrados na carreira e dispostos a considerar papéis e metas de trabalho desafiadoras mais do que os adultos e os idosos. Isso pode explicar as menores médias encontradas na subcategoria autonomia nesta faixa etária.

Por fim, de modo a caracterizar as diferentes concepções sobre autonomia no trabalho entre trabalhadores idosos e jovens e adultos, encontra-se em Hall (2004) a definição de carreira proteana, que parece marcar sobremaneira a distinção encontrada entre as faixas etárias: é uma trajetória de carreira conduzida pela pessoa, não pela organização, com base no indivíduo; pertence a trabalhadores motivados pelo sucesso psicológico, em vez de critérios de sucesso mais objetivos, como a remuneração ou poder. Verifica-se assim que a carreira proteana, em razão das características apontadas, é própria de jovens trabalhadores que entendem autonomia como sinônimo de ausência de controle, muito mais que liberdade para tomar decisões ou fazer escolhas.

As transformações vivenciadas nos contextos organizacionais contemporâneos são originárias da incomensurável quantidade de mudanças que as sociedades vivenciam em todos os contextos de suas vivências e experiências. Se por um lado se observa a precarização do trabalho e das relações laborais, por outro se observam iniciativas diametralmente opostas, como por exemplo, a inclusão como fenômeno disseminador de novas práticas de gestão de pessoas. Dado pela perspectiva inclusiva, pela necessidade financeira que distancia a aposentadoria ou pela valorização da experiência acumulada, há, em percentagem importante, um aumento da presença de pessoas mais velhas no ambiente de trabalho convivendo, trabalhando, produzindo e etc, com jovens muito jovens, empoderados pelas suas habilidades digitais, e adultos em perspectivas de carreira, de ter e de acumular para o futuro.

Tal condição requer novas formas de gerir as pessoas, de organizar o trabalho ou de redesenhá-lo. E isso representa um grande desafio à área de gestão de pessoas. Integrar pessoas com características, necessidades e interesses tão diversos requer agregar as forças de tamanha diversidade e minimizar suas fragilidades.

Para além de “receitas” prontas encontra-se na literatura sugestões relativas à adaptação das práticas de recursos humanos no atendimento das preferências de cada grupo etário como algo apropriado. A complexidade dessa sugestão se amplia, ao se observar que o “mix geracional” está se ampliando com a entrada dos “Millennials” no mercado de trabalho.

Trazer à discussão a autonomia no trabalho em associação a diferentes faixas etárias, representa uma pequena parcela de contribuição às reflexões necessárias ao desafio já anunciado. Assim, ao se constatar que pessoas com mais de 60 anos se percebem mais autônomas na realização de suas tarefas e atividades que os jovens e adultos – embora, como anunciado pela teoria da seletividade socioemocional, a concepção de autonomia no trabalho divirja entre estes - pretende-se fazer chegar à academia e à sociedade conhecimento que possibilite a discussão de renovados argumentos ao desenho do trabalho ou ao seu redesenho.

Ao final do estudo restam ainda instigantes questões que precisam ser discutidas à luz da ciência e em resposta às lacunas do conhecimento. As conclusões desse estudo, tomadas em conjunto, possibilitam a sugestão de novas pesquisas sobre práticas de gestão voltadas à ampliação da autonomia no trabalho ou de ações que possam favorecê-la.

Outras ainda, por exemplo, relacionar ou associar autonomia e características da organização (tamanho da empresa), autonomia e grau de abrangência do trabalho, autonomia e relações no trabalho (ações das lideranças), autonomia e comprometimento e intenção de permanecer/abandonar a organização, autonomia, efeitos moderadores da idade e a teoria da autodeterminação.

Por fim, em sintonia com Ng e Feldman (2015), como o foco do presente estudo se centrou na idade cronológica, as descobertas reforçam a necessidade de investigações sobre percepções subjetivas dos trabalhadores quanto a idade e relações com autonomia percebida no trabalho. Por exemplo, como percepções quanto à idade subjetiva (com que idade um trabalhador efetivamente se sente), idade relativa (com que idade se sente em relação aos colegas) e idade normativa (as diferenças de idade no mesmo emprego) podem contribuir para identificar novas formas de organização e design do trabalho que se impõem na contemporaneidade (Ng & Feldman, 2015, p. 75). Estudos longitudinais sobre os efeitos do envelhecimento e design do trabalho também são sugeridos para agregar consistência à construção de formas mais saudáveis de trabalhar.

REFERÊNCIAS

- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>.
- Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (2011). Significado do trabalho nas indústrias criativas. *Revista de Administração de Empresas*, 51(2), 143-159.
- Benson J., & Brown, M. (2011) Generations at work: are there differences and do they matter?, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the work design questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16837>.
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357–373.
- Carrara, T. M. P.; Nunes, S. C.; Sarsur, A. M. (2013) Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. In: *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, IV, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2013
- Carstensen, L. L. (1991). Selectivity theory: Social activity in life-span context. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 11, 195–217.

- Cavazotte, F. S. C. N., Lemos, A. H. C., & Viana, M. D. A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 162-180. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3232/323227833010.pdf>.
- Cemalcilar, Z., Secinti, E., & Sumer, N. (2018). Intergenerational transmission of work values: A meta-analytic review. *Journal of youth and adolescence*, 47(8), 1559-1579. . <https://doi.org/10.1007/s10964-018-0858-x>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2011). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *IEEE Engineering Management Review*, 39(2), 24-36.
- Chiuzi, R. M., Peixoto, B. R. G., & Fusari G. L. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, 19(2), 579-590. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2011000200018&script=sci_arttext
- Comazzetto, L. R., Perrone, C. M., Vasconcellos, S. J. L., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia Ciência e Profissão*, 36(1), 145-157.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology bulletin*, 27(8), 930–942.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytical comparison of the job diagnostic survey and job characteristics inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 690–697.
- Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317–375.
- Gross, J. J., Carstensen, L. L., Tsai, J., Skorpen, C. G., & Hsu, A. Y. C. (1997). Emotion and aging: Experience, expression, and control. *Psychology and Aging*, 12, 590–599
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1–13. doi:10.1016/j.jvb.2003.10.006
- Humphrey, S. E., Nahgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and

- theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Inglehart, R & Welzel, C. (2005) *Modernization, cultural change, and democracy: the human development sequence*. New York: Cambridge University Press.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T, (1990) *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books, New York.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The Source, Nature, and Direction of Work and Family Conflict: A Longitudinal Investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 337-346. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.337>
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280–289.
- Machy, K., Gardner, D., Forsyth, S.(2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, v.23, n.8, p.857-861.
- Melo, C. M. M., Florentino, T. C., Mascarenhas, N. B., Macedo, K. S., da Silva, M. C., & Mascarenhas, S. N. (2016). Autonomia profissional da enfermeira: algumas reflexões. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 20(4). Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1277/127746815012>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytical investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94.
- Ng, T.W. H., & Feldman, D.C. (2015). The Moderating Effects of Age in the Relationships of Job Autonomy to Work Outcomes, *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 64–78, <https://doi.org/10.1093/workar/wau003>
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, 65, 661-691.
- Pena, F.G., & Martins, T. S. (2015). Baby Boomers, X e Y: Diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais. Belo Horizonte: *Pós em Revista do Centro Universitário Newton Paiva*, 10.
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2019): The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>

- Sant'Ana, R. B. (2009). Autonomia do sujeito: as contribuições teóricas de GH Mead. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), 467.
- Silva, C. A. & Ferreira, M. C. (2013) Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Set, vol.29, no.3, p.331-339. ISSN 0102-3772
- Skinner, E. A., Chapman, M., & Baltes, P. B. (1988). Control, meansends, and agency beliefs: A new conceptualization and its measurement during childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 117–133.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and emotion*, 42(5), 706-724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- 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.
- Soares, A. C. (2009). Novas tecnologias e as mudanças comportamentais e organizacionais. Recuperado de <http://www.administradores.com.br/informese/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001/>
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- 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>.
- Zanelli, J. C. & Kanan, L. (2019). Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam. 2ed., Lages: EDUNIPLAC.
- Zatti V. (2007). *Autonomia e educação em Immanuel Kant e Paulo Freire*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

Recebido em: 08/11/2022

Aprovado em: 10/12/2022

Publicado em: 15/12/2022