

INSTRUMENTALIZAÇÃO DA AUTONOMIA NO TRABALHO: CONTRIBUIÇÕES E REFLEXÕES

VERA LÚCIA DA CONCEIÇÃO NETO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
vera.neto@imparrh.com.br

GUILHERME LIMA MOURA
glmoura@gmail.com

INSTRUMENTALIZAÇÃO DA AUTONOMIA NO TRABALHO: CONTRIBUIÇÕES E REFLEXÕES

1. INTRODUÇÃO

No século XXI, a autonomia assume um lugar de proeminência e de apogeu nas organizações. Na prática cotidiana, a autonomia no trabalho se refere à flexibilidade de horário, à liberdade para decidir quando sair de licença, à liberdade nos momentos de intervalos, à influência sobre a ordem das tarefas, influência sobre os métodos de trabalho e influência sobre o ritmo de trabalho. Os três últimos são avaliados em relação aos processos automáticos, máquinas, colegas de trabalho, normas, chefias e pessoas fora da organização.

Desde o movimento de relações humanas (1930 a 1950) que a autonomia esteve associada à satisfação no trabalho, foi mensurada por meio de questionários (HACKMAN; LAWLER, 1971; HACKMAN et al., 1974, 1975; HACKMAN; OLDHAM, 1974, 1975, 1976; HACKMAN, 1980; SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976) e escalas (BREAUGH, 1985, 1989, 1999; BREAUGH; BECKER, 1987; JACKSON et al., 1993) que continuam sendo aperfeiçoados ao longo do tempo (MORGESON; HUMPHREY, 2006; LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009; SEKHAR, 2011).

Algumas publicações com a autonomia em evidência estão relacionadas às condições de trabalho (KLEIN; LONG, 2013; TROUGAKOS et al., 2014), autoeficácia (SKAALVIK; SKAALVIK, 2014), as implicações da tecnologia (MAZMANIAN; ORLIKOWSKI; YATES, 2013), o que motiva as pessoas a desejarem mais autonomia (LANGFRED, 2013), os impactos da autonomia e das tarefas incertas no desempenho da equipe (CORDERY et al., 2010) e autonomia profissional e satisfação no trabalho (ILIOPOULOU; WHITE, 2010).

Na maioria dessas publicações sobre autonomia predomina uma abordagem quantitativa que se detém em mensuração de traços, comportamentos, necessidades e validação de escalas.

Tomando como base as premissas acima, o presente trabalho trata de uma pesquisa bibliográfica sobre os instrumentos e as escalas que abordam o construto da autonomia no trabalho, enfocando desde os conceitos seminais até os atuais, os principais autores e as particularidades que fundamentaram a elaboração e validação das ferramentas de mensuração. O levantamento servirá de base para todas as pessoas interessadas em compreender sobre o construto, de forma que poderão utilizar os instrumentos e as escalas tanto nas pesquisas acadêmicas quanto na gestão organizacional.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Este estudo teve como propósito responder a seguinte questão: quais são os instrumentos e as escalas de mensuração da autonomia no trabalho que se encontram na literatura organizacional?

O percurso da investigação focalizou o seguinte objetivo: identificar os instrumentos e as escalas de mensuração da autonomia no trabalho, analisando os referenciais e modelos que se encontram na literatura organizacional.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico contempla duas seções: a abordagem do desenho dos cargos e outros estudos e instrumentos de medição da autonomia.

3.1 A abordagem do desenho dos cargos

A preocupação com o social e as suas condições nos postos de trabalho no movimento de relações humanas dirigiram as pesquisas para uma reorganização dos cargos. O desenho dos cargos tratou das “especificações dos conteúdos, métodos e relações do cargo, a fim de

satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, bem como os requisitos pessoais e sociais do trabalho” (DAVIS, 1966, p. 21).

O modelo dos desenhos dos cargos foi mais uma faceta essencial para desenvolver comportamentos responsáveis e autônomos nas organizações produtivas. O comportamento responsável repousou sobre a aceitação da responsabilidade pelo indivíduo ou grupo na realização das tarefas, a aceitação responsável pela quantidade e qualidade da produção e o reconhecimento da interdependência dos indivíduos para o progresso do ciclo de atividades. De maneira semelhante, o comportamento autônomo englobou a autorregulação da estrutura e do conteúdo do cargo para troca de informações dos arranjos e resultados organizacionais, a autoavaliação do desempenho, o autoajustamento para mudanças exigidas pela variabilidade tecnológica e a participação na criação de metas e objetivos para o trabalho (DAVIS, 1966).

Essas características do desenho dos cargos direcionadas para o comportamento responsável e o autônomo apresentaram efeitos positivos sobre o desempenho, atitudes, percepções e satisfação geral dos indivíduos e dos grupos. O sucesso da abordagem do desenho dos cargos possibilitou manter um relativo equilíbrio entre o sistema de produção e as motivações e interações humanas. De tal maneira que as mudanças na configuração dos cargos implicaram em mudanças no comportamento dos membros da organização para a delegação de autoridade formal e informal, favorecendo maior comunicação interna e emergindo ‘sentimentos de importância’ e valorização (DAVIS, 1966).

Fundamentados no modelo do desenho de cargos, nas teorias motivacionais e nos trabalhos de Turner e Lawrence (1965), os clássicos estudos de Hackman e Lawler (1971, 1979) e Hackman e Oldham (1974, 1975, 1976, 1980) consolidaram a autonomia como uma das dimensões da satisfação no trabalho. Os estudos visavam identificar a forma como os indivíduos experienciavam e percebiam as características do trabalho e como estas afetavam as suas reações (comportamento e atitude) nas mais diversas circunstâncias.

Hackman e Lawler (1971) iniciaram os seus trabalhos baseados nas investigações de Turner e Lawrence (1965) que desenvolveram medidas operacionais de seis requisitos atribuídos à tarefa que geravam a satisfação no trabalho: variedade, autonomia, interação requerida, interação opcional, conhecimento e habilidade requeridos, responsabilidade. Turner e Lawrence (1965) observaram que existe uma relação muito próxima entre os seis requisitos e a partir deste resultado, desenvolveram um sumário de medida chamado de “*Requisite Task Attribute Index*” (RTA) que visava averiguar as relações entre os seis atributos, os postos de trabalho, a satisfação no trabalho e o atendimento. O sumário apresentou resultados favoráveis apenas em trabalhadores de fábricas em pequenas cidades, mas com os trabalhadores urbanos, o RTA não apresentou correlação satisfatória entre baixa satisfação no trabalho e alto absentismo. Então, Turner e Lawrence (1965) condensaram as características gerais do trabalho em quatro dimensões consideradas essenciais: variedade, autonomia, identidade da tarefa e *feedback* (HACKMAN; LAWLER, 1971).

É interessante frisar que Hackman e Lawler (1971) basearam-se em cinco proposições sobre motivação para identificarem as percepções do indivíduo sobre o trabalho: 1. Se o indivíduo acredita que terá uma recompensa valiosa para si (intrínseca em relação ao sentimento de realização e extrínseca associada aos bens materiais) decorrente de um cumprimento de uma ação, ele se engaja e até antecipa a ação porque valoriza a recompensa. Este resultado é chamado de incentivo. 2. As recompensas são valorizadas pelo indivíduo quando satisfazem as suas necessidades fisiológicas e psicológicas ou levam para outros resultados que satisfaçam essas necessidades. 3. Se as condições de trabalho forem organizadas visando que o indivíduo satisfaça as suas necessidades enquanto trabalha para os objetivos organizacionais, ele tenderá a empenhar-se no alcance desses objetivos. 4. As necessidades fisiológicas e de segurança não são incentivos motivacionais porque grande parte delas é razoavelmente satisfeita na sociedade contemporânea. Algumas necessidades de

alto nível, tais como sentimento de realização ou de crescimento pessoal são fontes de estímulos, porém existirão indivíduos que não poderão ou vão corresponder às oportunidades surgidas. 5. Os indivíduos que são capazes de satisfazer níveis elevados de necessidades vivenciam essa satisfação quando sentem que alcançaram algo valioso ou significativo com seus próprios esforços (HACKMAN; LAWLER, 1971, 1979).

Tomando como base essas proposições, Hackman e Lawler (1971) investigaram as quatro dimensões do trabalho que possuíam características motivadoras: variedade, autonomia, identidade da tarefa e *feedback*, e adicionaram mais duas referentes ao ambiente social (lidar com os outros e oportunidades de amizade) para averiguar o impacto da relação interpessoal. Eles também estabeleceram as bases conceituais dos construtos para a mensuração. Observa-se que as definições gerais das dimensões autonomia e identificação de tarefas enfatizam o comportamento e a ação do indivíduo, enquanto que as outras dimensões focam no trabalho. A autonomia é conceituada como extensão, um ato ou efeito de estender-se, sugere a possibilidade de amplitude por meio da expressão de opiniões. A análise do construto tem o objetivo de identificar os limites do empregado em exercer a sua condição de autonomia (veja quadro 1).

Quadro 1- Bases conceituais das dimensões do trabalho - Hackman e Lawler

Dimensões	Bases conceituais - Hackman e Lawler
Variedade	O grau no qual um trabalho requer empregados que executem uma ampla gama de operações em seu trabalho e/ou o grau no qual os empregados devem usar uma variedade de equipamentos e procedimentos no seu trabalho.
Autonomia	A extensão na qual os empregados têm uma maior expressão (<i>say</i>), influência ou autoridade na programação do seu trabalho, selecionando o equipamento que vão usar e decidindo sobre os procedimentos a serem seguidos. <i>“The extent to which employees have a major say in scheduling their work, selecting the equipment they will use, and deciding on procedures to be followed”</i> (HACKMAN; LAWLER, 1971, p. 265).
Identificação da tarefa	A extensão na qual os empregados fazem uma peça inteira ou todo o conjunto do trabalho e podem identificar claramente o resultado de seus esforços.
Feedback	O grau no qual os empregados recebem informações como eles estão trabalhando, as quais revelam o quão corretamente eles estão realizando o trabalho.
Lidar com os outros	O grau no qual um trabalho requer que os empregados lidem com outras pessoas (sejam clientes, outros empregados da empresa, ou ambos) para completar o trabalho.
Oportunidades de amizade	O grau no qual um trabalho permite que os empregados falem uns com os outros e estabeleçam relações informais com outros empregados no trabalho.

Fonte: Adaptado de Hackman e Lawler (1971).

Os escores estatísticos demonstraram que a autonomia possui correlação significativa com variedade, especificamente na diversificação das tarefas. Porém, Hackman e Lawler (1971) enfatizaram que estas duas dimensões precisam de maior investigação porque as escalas eram diferentes e aplicadas em uma organização em particular. De uma forma geral, emergiram quatro itens de satisfação fortemente relacionados com as dimensões do trabalho, por ordem decrescente: 1. A oportunidade para independência do pensamento e da ação no trabalho; 2. O sentimento de realização sobre o trabalho se referindo ao dever cumprido e à recompensa satisfatória; 3 A oportunidade de crescimento pessoal e desenvolvimento no trabalho; 4. A autoestima e o autorrespeito que uma pessoa recebe a partir do seu trabalho. Estes resultados comprovaram que a autonomia está associada à autorrealização (MASLOW, 1987).

Enfim, Hackman e Lawler (1971) constataram que um indivíduo possui satisfação no trabalho quando vivencia elevados índices nas quatro dimensões essenciais do trabalho: variedade, autonomia, identidade da tarefa e *feedback*. As dimensões relacionadas ao ambiente social foram agrupadas à dimensão *feedback*, uma vez que, isoladas possuem

aspectos extrínsecos à tarefa e não apresentaram correlação estatística significativa com as outras dimensões que possuem aspectos intrínsecos da tarefa, então elas não foram percebidas como dimensões centrais da satisfação do trabalho.

Posteriormente, as conclusões teóricas e os questionários que compuseram o instrumento de mensuração de Hackman e Lawler (1971) chamado de *Yale Job Inventory (YJI)* foram sistematizados em um modelo criado por Hackman e Oldham (1974). Estes aperfeiçoaram as quatro características: variedade de habilidades, identidade da tarefa, autonomia e *feedback*, e adicionaram a dimensão significado da tarefa. As definições de todos os construtos se referem exclusivamente ao trabalho. A autonomia submetida ao trabalho torna-se um grau (intensidade do cargo) a ser mensurado e escalonado. Portanto, observa-se que é o trabalho que possibilita as condições para o exercício da autonomia (veja quadro 2). Apesar de várias revisões e artigos publicados dos autores em anos posteriores (1975, 1976, 1980), as bases conceituais não foram alteradas.

Quadro 2 - Bases conceituais das dimensões do trabalho - Hackman e Oldham

Dimensões	Bases conceituais - Hackman e Oldham
Variedade de habilidades	O grau no qual um trabalho requer uma variedade de atividades para sua realização, a qual envolve o uso de um número de diferentes habilidades e talentos do empregado.
Identificação da tarefa	O grau no qual o trabalho requer a conclusão de atividades completas, ou seja, fazendo um trabalho do começo ao fim, com um resultado visível.
Significado da tarefa	O grau no qual o trabalho tem um impacto substancial na vida ou trabalho de outras pessoas, seja na organização ou no ambiente externo.
Autonomia	O grau no qual o trabalho proporciona substancial liberdade, independência e julgamento para o empregado na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados em sua realização. <i>“The degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion of the employee in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out”</i> (HACKMAN; OLDHAM, 1974 p. 5 e HACKMAN; OLDHAM, 1975, p. 162).
Feedback proveniente do próprio trabalho	O grau no qual a realização das atividades requer pelos resultados do trabalho que o empregado obtenha informação direta e clara sobre a eficácia do seu desempenho. Existem mais duas dimensões complementares: O <i>feedback</i> de agentes: o grau no qual o empregado recebe informações claras sobre o seu desempenho feito por supervisores ou colegas de trabalho. Lidar com os outros: o grau no qual o trabalho exige que o empregado lide estreitamente com outras pessoas na realização das suas atividades (incluindo relações com outros membros da organização e com o público externo).

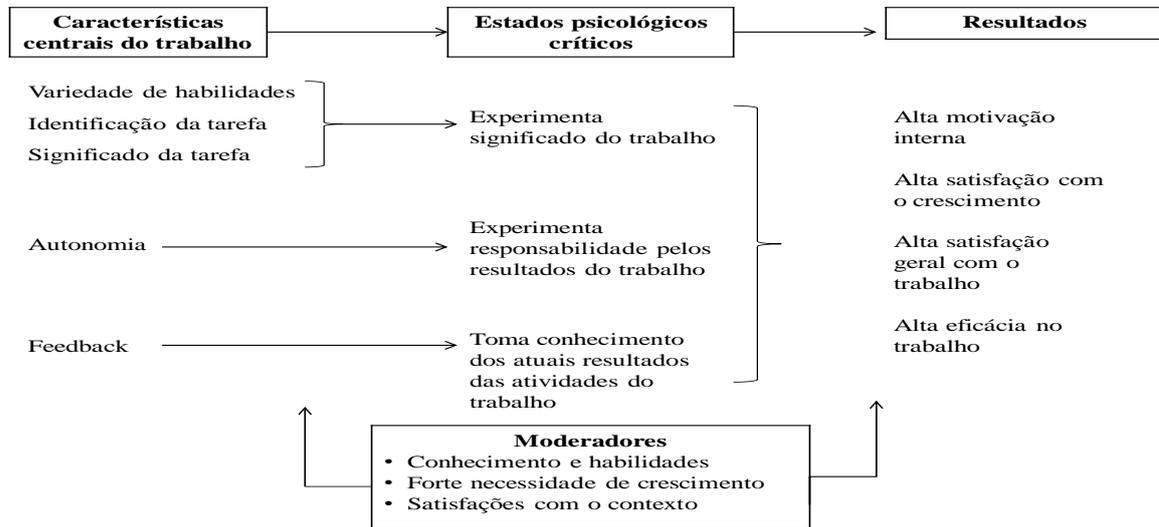
Fonte: Adaptado de Hackman et al. (1974, 1975), Hackman e Oldham (1974, 1975, 1976, 1980).

No modelo abaixo (veja figura 1), as dimensões nucleares do trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* criam os estados psicológicos críticos, e estes trazem os resultados pessoais e do trabalho. Os estados psicológicos críticos são três: 1. Experiência de significado no trabalho que comporta a variedade de habilidades, a identidade e o significado da tarefa, e está relacionada ao grau em que o empregado experiencia o trabalho como elemento significativo, valioso e recompensador; 2. Experiência de responsabilidade pelos resultados do trabalho que contempla a autonomia e refere-se ao grau em que o empregado se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que executa; 3. Conhecimento sobre os resultados do trabalho que comporta o *feedback* e refere-se ao grau em que o empregado conhece e compreende efetivamente o seu desempenho no trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1975).

Quando os três estados psicológicos críticos obrigatoriamente estiverem presentes no trabalho, eles geram os resultados positivos: alta motivação interna, alta satisfação com o crescimento, alta satisfação geral com o trabalho e alta eficácia no trabalho. A alta satisfação envolve pagamento, segurança, relações sociais boas com os colegas e a supervisão.

Evidencia-se que a necessidade de crescimento e realização pessoal pode não ser valorizada pelo indivíduo e torna-se uma fonte de ansiedade e estresse, ocorrendo praticamente o mesmo com a dimensão variedade. Quando existe muita variedade na tarefa, ela pode causar estresse muscular e mental (HACKMAN; OLDHAM, 1975).

Figura 1: Modelo das dimensões do trabalho de Hackman e Oldham



Fonte: Adaptado de Hackman (1980), Hackman e Oldham (1980).

O modelo inicial (1974) recebeu várias críticas quanto à quantidade de dimensões do trabalho que geralmente variava nas pesquisas (4, 5 ou 6) e às inconsistências das correlações entre as dimensões. Porém, evidenciou-se que as características do trabalho apresentavam correlação positiva com os estados psicológicos e os resultados comportamentais que comprovavam a validade do modelo (BEHSON; EDDY; LORENZET, 2000; FATUROCHMAN, 1997; FRIED; FERRIS, 1987).

Hackman e Oldham (1980) reconheceram que nem todas as pessoas desejam um emprego com as cinco dimensões nucleares do trabalho. Então, o modelo foi alterado no item 'resultados' que apresentava no modelo inicial 'alta motivação interna, alto desempenho, alta satisfação, baixo absenteísmo e rotatividade', para 'alta motivação interna, alta satisfação com o crescimento, alta satisfação geral com o trabalho e alta eficácia no trabalho'. A base também foi modificada, substituindo o item 'necessidade de crescimento do empregado' para o item 'moderadores' composto por 'conhecimento e habilidades, forte necessidade de crescimento e satisfações com o contexto' (HACKMAN; OLDHAM, 1980).

As modificações no modelo enfocaram que as dimensões, os estados psicológicos críticos e os resultados seriam moderados por três variáveis que afetam como as pessoas respondem ao enriquecimento do cargo. A variável 'conhecimento e habilidades' se refere às capacidades dos funcionários em atender aos trabalhos enriquecidos. A variável 'forte necessidade de crescimento' se relaciona ao grau em que o indivíduo deseja a autogestão, a aprendizagem e a realização pessoal. Esta variável está associada à necessidade de autoestima e de autorrealização de Maslow (1987) e à necessidade de crescimento dos fatores higiênicos de motivação de Herzberg (2003). A variável 'satisfações com o contexto' se refere ao grau em que os funcionários estão satisfeitos com os diversos aspectos do seu trabalho, tais como salário, condições de trabalho, supervisão, políticas administrativas, segurança, status. O

contexto é semelhante aos fatores higiênicos de Herzberg (2003) (HACKMAN, 1980; HACKMAN; OLDHAM, 1980; LUNENBURG, 2011).

Baseado no modelo, Hackman e Oldham (1974) elaboraram um questionário para avaliar a satisfação geral no trabalho por meio das cinco características chamado de *Job Diagnostic Survey (JDS)*. Este instrumento indica o potencial motivador (*Motivation Potential Score – MPS*) de um indivíduo com grande necessidade de crescimento e desenvolvimento na organização.

As bases conceituais sobre as dimensões nucleares do trabalho e o instrumento *JDS* foram um marco sobre o estudo da autonomia. No entanto, destaca-se que a dimensão da autonomia para Hackman e Oldham (1974, 1975, 1976, 1980) está diretamente associada com o desempenho da tarefa. As definições nas escalas de autonomia no *JDS* envolvem muitos elementos, tais como quantidade, extensão, tomada de decisão, expressão de opiniões, responsabilidade, independência, liberdade, iniciativa que não foram bem demarcados e podem ser interpretados de diversas maneiras subjetivas ou objetivas pelos empregados e supervisores conforme a vivência de cada um no trabalho. Um dos problemas do *JDS* são as definições teóricas ambíguas e confusas, e a inconsistência dos procedimentos estatísticos do instrumento, por exemplo, tipos de relações da tarefa com a motivação, a percepção, os atributos situacionais das tarefas, as incumbências cognitivas desses atributos que não foram questionados por outros pesquisadores (ROBERTS; GLICK, 1981).

Uma pesquisa recente sobre a análise das características motivacionais do trabalho realizada por De Sordi e Azevedo (2012, 2013) aborda que algumas questões do aporte teórico e dos instrumentos de Hackman e Oldham (1974) e Sims, Szilagyi e Keller (1976) são genéricas e abstratas tratando as dimensões de forma macro, e continuam sendo reproduzidas por outros pesquisadores. De Sordi e Azevedo (2012, 2013) citam como exemplos os seguintes fragmentos nos aportes teóricos e instrumentos de mensuração da dimensão autonomia: “eu tenho bastante liberdade para realizar o meu trabalho” – “*I enjoy great freedom in performing my job*” (COELHO; AUGUSTO, 2008, p.171); “Quanta autonomia existe em seu trabalho?” – “*How much autonomy is there in your job?*” (BARAL; BHARGAVA, 2010, p. 281); e “eu sou totalmente responsável pela forma como eu faço meu trabalho” – “*I am fully responsible for how I do my work*” (LLOYD, 2008, p. 34). Os fragmentos “bastante liberdade”, “quanta autonomia” e “ser totalmente responsável” são considerados construções vagas e sem precisão. Similarmente, na dimensão variedade da tarefa se observa o seguinte extrato: “quanta variedade tem em seu trabalho” de Hackman e Oldham (1974, p. 48). O fragmento “quanta variedade” pode ser confundido por tipos de um produto, locais que pode ser realizado o trabalho, entre outros. Portanto, esses extratos encontrados no *JDS* e também no *Job Characteristic Inventory (JCI)* proposto por Sims, Szilagyi e Keller (1976) são poucos significativos para se mensurar uma dimensão (DE SORDI; AZEVEDO, 2013). Outra questão é que a falta de uma delimitação teórica nos construtos de medição das características do trabalho levou a associar uma característica com duas dimensões, por exemplo, “realizar o trabalho independentemente de outros” foi associada à dimensão identidade da tarefa por Foss et al. (2009) e à dimensão autonomia por Lloyd (2008).

Porém, no levantamento de 48 artigos analisados por De Sordi e Azevedo (2012, 2013) também foram encontrados alguns fragmentos de características que identificam a dimensão da autonomia mais objetivamente. A autonomia foi associada a 14 (quatorze) características como se encontra ilustrado no quadro 3. Observa-se que os autores Hackman e Oldham (1975) foram mencionados apenas uma vez.

Quadro 3 – Fragmentos das características da dimensão autonomia

Nº	Característica identificada	Extratos de artigos associados à característica
1	Para julgar e resolver problemas	<i>I am encouraged to find solutions to resolve problems</i> (COELHO; AUGUSTO, 2008, p. 171); <i>chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work</i> (HACKMAN; OLDFHAM, 1975, p. 50).
2	Para escolha de Procedimentos / atividades a realizar	<i>and deciding on procedures to be followed</i> (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197); <i>I am able to choose the way to go about my job (the procedures to utilize)</i> (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
3	Para escolha da grade / programação de trabalho	<i>employees have a major say in scheduling their work</i> (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197); <i>Control over the timings and sequence of one's work activities</i> (SEKHAR, 2011, p. 31).
4	Para definir horário do trabalho	<i>In my job I have control over my hours of work</i> (LLOYD, 2008, p. 34).
5	Para definir o ritmo no qual o trabalho será realizado	<i>The control I have over the pace of my work</i> (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 200).
6	Para escolha dos equipamentos / ferramentas	<i>selecting the equipment they will use</i> (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197).
7	Para escolha do método de trabalho	<i>Discretion about procedures and means of doing one's work</i> (SEKHAR, 2011, p. 31); <i>I am allowed to decide how to go about getting my job done (the method to use)</i> (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
8	Para escolha dos critérios de avaliação do trabalho	<i>The ability to choose alternative ends of goals in terms of which one's performance is judged</i> (SEKHAR, 2011, p. 31); <i>My job allows me to modify the normal way we are evaluated so that I can emphasize some aspects of my job and play down others</i> (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
9	Para tomar as decisões necessárias	<i>My job allows me to make a lot of decisions on my own</i> (LLOYD, 2008, p. 34); <i>The extent to which employees were formally given explicit and specific decision-making rights</i> (SEKHAR, 2011, p. 31).
10	Para definir quando realizar atividades pessoais	<i>My job is such that I can decide when to do particular work activities</i> (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
11	Para definir os objetivos do trabalho	<i>I am able to modify what my job objectives are (what I am supposed to accomplish)</i> (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
12	Para definir o escopo do meu trabalho	<i>I have some control over what I am supposed to accomplish (what my supervisor sees as my job)</i> (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
13	Para realizar o trabalho independentemente de outros	<i>I am able to do my job independently of others</i> (LLOYD, 2008, p. 34).
14	Para controlar as condições físicas do ambiente de trabalho	<i>How much can you control the physical conditions of your work station (e.g., lighting, temperature)?</i> (PIERCE; O'DRISCOLL; COGHLAN, 2004, p. 519).

Fonte: Adaptado de De Sordi e Azevedo (2012, 2013). Revisado pela autora.

Apesar das críticas, Hackman e Oldham (1974) foram os pioneiros em elaborar o *JDS* como um instrumento de mensuração da dimensão autonomia no desenho dos cargos. O *JDS* tornou-se um modelo dominante nos estudos organizacionais e em seguida, ele foi refinado por Sims, Szilagyi e Keller (1976) que elaboraram o *JCI* (GRANT; PARKER, 2009). Os dois instrumentos tornaram-se populares, sendo utilizados amplamente na medição das características do trabalho (GRANT; FRIED, JULLERAT, 2010). A autonomia se consolidou como uma dimensão do trabalho e é uma das propostas de enriquecimento do cargo aliada à proatividade e à complexidade das tarefas (GRANT; PARKER, 2009) e também aos fatores de estresse pela variedade das tarefas e pelo nível de exigências (SCHJOEDT, 2012). Em síntese, quanto mais alta a percepção de autonomia, maior o sentimento de responsabilidade sobre os resultados (HACKMAN; OLDFHAM, 1980; COELHO; AUGUSTO, 2008) e maior sentimento psicológico de propriedade sobre o

trabalho (PIERCE; O'DRISCOLL; COGHLAN, 2004). Quando o enriquecimento do trabalho oferece maior autonomia aliada à qualidade de vida e ao equilíbrio entre trabalho e família gera níveis mais elevados de comprometimento emocional (BARAL; BHARGAVA, 2010) e um esforço voluntário acima do nível mínimo de esforço requerido pela tarefa (LLOYD, 2008).

3.2 Outros estudos e instrumentos de medição da autonomia

Sims, Szilagyi e Keller (1976) elaboraram o *JCI* com o objetivo de mensurar as características do trabalho. Eles utilizaram o mesmo modelo de Hackman e Lawler (1971), mas se inspiraram no questionário *JDS* de Hackman e Oldham (1974) para elaboração das perguntas sobre as seis dimensões: variedade, autonomia, identificação da tarefa, *feedback*, lidar com os outros e oportunidades de amizade. Sims, Szilagyi e Keller (1976) excluíram algumas perguntas do *JDS* e incluíram outras visando a validação dos construtos, e aplicaram o *JCI* em funcionárias que trabalhavam em um hospital e em funcionários masculinos de uma empresa de manufatura, enquanto Hackman e Lawler (1971) e Hackman e Oldham (1974) aplicaram o *JDS* em funcionários masculinos de empresas industriais.

A definição de autonomia escolhida por Sims, Szilagyi e Keller (1976) foi a mesma de Hackman e Lawler (1971). A autonomia é a “extensão na qual os empregados têm uma maior expressão (*say*), influência ou autoridade na programação do seu trabalho, selecionando o equipamento que vão usar e decidindo sobre os procedimentos a serem seguidos” (HACKMAN; LAWLER, 1971, p. 265; SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197). Eles remodelam algumas perguntas da dimensão autonomia de forma mais esclarecedora.

Nos estudos de Sims, Szilagyi e Keller (1976) emergiram outras variáveis como complexidade da tarefa, responsabilidade da tarefa e desafio da tarefa que influenciam na motivação e satisfação dos funcionários, e que necessitam de maior investigação. Posteriormente, o *JCI* foi mensurado por Brief e Aldag (1978) para verificar diferenças significativas das dimensões do trabalho entre supervisores e subordinados. Eles constataram pequenas diferenças nas correlações das seis dimensões e alertaram também sobre a necessidade de itens mais objetivos para mensuração das tarefas que revelassem a percepção, os estados afetivos e o comportamento dos empregados (BRIEF; ALDAG, 1978).

Na busca pelo entendimento das dimensões do trabalho, surgiram autores como Breugh (1985) e Jackson et al. (1993) que investigaram mais profundamente a dimensão autonomia e desenvolveram escalas de mensuração específicas para o trabalho.

Diante das críticas sobre a base conceitual do *JDS* e do *JCI*, Breugh (1985) afirma que existe uma confusão entre o conceito de autonomia no trabalho e as medidas de autonomia no trabalho operacionalmente. Ele se detém na análise da definição de autonomia proposta por Hackman e Oldham (1974, p. 5): a autonomia é “o grau no qual o trabalho proporciona substancial liberdade, independência e julgamento para o empregado na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados em sua realização”. Esta definição, na análise de Breugh (1985), se fundamenta no conceito de critério (julgamento) e no conceito de trabalho independente, e este último não foi utilizado por Turner e Lawrence (1965), já que os instrumentos *JDS* e *JCI* se originaram do trabalho deles. Turner e Lawrence (1965) percebem a autonomia unicamente como controle do trabalhador ou extensão, liberdade de ação e de expressão que está apresentada na seguinte definição: a autonomia se refere ao “montante de critério esperado do trabalhador para a realização das atividades atribuídas” (TURNER; LAWRENCE, 1965, p. 21). Inclui o grau de escolha e julgamento necessários em observar a qualidade do material usado, a seleção apropriada das ferramentas e a sequência das diferentes partes da tarefa que foram realizadas.

Apesar de Turner e Lawrence (1965) destacarem que as atribuições da tarefa requerem interações, envolvendo a independência e a interdependência do trabalhador, deve-se haver

distinção dos conceitos destes elementos na relação com a autonomia. Kiggundu (1983, p. 146) conceitua a interdependência da tarefa como “a interconexão entre atividades de tal modo que a *performance* de uma depende do sucesso na *performance* da outra”. Existem dois tipos de interdependência da tarefa: o iniciado e o recebido. O iniciado é o “grau em que os fluxos de um trabalho originam um particular trabalho para um ou outros trabalhos”. E o recebido é a “extensão na qual uma pessoa, em um trabalho particular, é afetada pelo fluxo de trabalho originário de um ou outros trabalhos” (KIGGUNDU, 1981, p. 501).

Para Kiggundu (1981), Hackman e Lawler (1971) indicam que a autonomia sem controle é necessária, mas não é suficiente para induzir sentimentos de experiência de responsabilidade com os resultados do trabalho. Desta maneira, a dimensão interdependência da tarefa deve ser associada à autonomia. A interdependência da tarefa iniciada leva para altos níveis de experiência de responsabilidade, porque é o indivíduo ou grupo que inicia a tarefa, enquanto que a interdependência da tarefa recebida reduz a autonomia, na medida em que limita as ações dos grupos de trabalho por questões de dependência (KIGGUNDU, 1981). Em outras palavras, a autonomia direciona-se para a experiência de responsabilidade do indivíduo sobre os resultados do próprio trabalho e a interdependência está associada à responsabilidade pelo resultado do trabalho executado por outras pessoas.

Baseado nos trabalhos de Kiggundu (1981 e 1983), Breugh (1985) conceitua a autonomia e afirma que ela tem três facetas: método do trabalho, programação do trabalho e critério do trabalho. A autonomia é definida como “o grau de controle ou julgamento que um trabalhador é capaz de exercer com respeito aos métodos de trabalho, programação de trabalho e critério do trabalho” (BREUGH, 1985, p. 556). O método do trabalho é o grau de julgamento ou escolha individual sobre os procedimentos (métodos) utilizados em seus trabalhos. A programação do trabalho é a extensão em que os trabalhadores sentem que têm controle sobre a programação/sequenciamento/regulação do tempo, da velocidade e do ritmo das atividades de seu trabalho. O critério do trabalho é o grau em que os trabalhadores têm habilidade para modificar ou escolher os critérios usados para avaliar o desempenho (BREUGH, 1985). A escala elaborada por Breugh (1985) é chamada de *Work Method Autonomy Scale (WMA)*, é composta no total por 09 itens e cada faceta tem três itens.

Estudos posteriores sobre a autonomia no trabalho realizados por Breugh (1989 e 1999) avaliaram a existência das três facetas que compõem a autonomia global. A autonomia é caracterizada como multidimensional e a escala foi validada nos estudos de Breugh e Becker (1987) e Breugh (1989), porém os estudos de Brady, Judd e Javian (1990) afirmaram que existem divergências de validade nos construtos, semelhante ao *JDS* e ao *JCI*. A separação das facetas tornou-se turva e se mistura com os aspectos globais da autonomia. As facetas não se mantêm independentes entre si, mesmo sendo avaliadas em uma única ocupação (cargo), exceto a faceta programação do trabalho que apresenta um pouco menos variância estatística que as outras.

Em resposta a Brady, Judd e Javian (1990), Breugh (1999) argumenta que a autonomia sempre foi medida globalmente por Hackman e Oldham (1974), e que o método e a programação do trabalho são apenas um aspecto da autonomia que ficaram em evidência nas pesquisas. Existem outros aspectos como controle do tempo e controle do método que podem fazer parte da autonomia, perpassando as três facetas (BREUGH, 1999) demonstrados nas pesquisas de Jackson et al. (1993).

Diante dos debates teóricos sobre os aspectos de análise da autonomia, Jackson et al. (1993) apresentaram cinco características de mensuração das características do trabalho, envolvendo a tecnologia de fabricação avançada (*advanced manufacturing technology - AMT*). O instrumento apresenta 22 itens alocados em três dimensões: 1. O controle composto por dois itens, tempo e método de trabalho; 2. A demanda cognitiva composta por monitoração e solução de problemas; e 3. A responsabilidade pela produção. O controle do

tempo caracteriza-se pela oportunidade da pessoa em programar o seu comportamento no trabalho. O controle do método de trabalho se refere à escolha individual de como realizar uma tarefa que foi delegada. A demanda de monitoração implica na extensão passiva da monitoração. A demanda de solução de problemas se refere à demanda mais ativa de processos cognitivos para prevenção e recuperação de erros. E a responsabilidade pela produção está associada ao custo de erros referentes à perda de produção e ou dano em equipamentos de alto investimento (JACKSON et al.,1993). Pontua-se que a maioria dos 22 itens da escala está concentrada em tomada de decisão, escolha de método e controle de processos.

Jackson et al. (1993) objetivaram contribuir para esclarecer outros aspectos relacionados às atitudes, tensão e desempenho no trabalho que cercam a questão da autonomia. Eles sugerem que a autonomia pode ser entendida como programação do trabalho (liberdade para controlar a programação e o tempo de trabalho) e métodos de trabalho (liberdade para controlar métodos e procedimentos utilizados) (MORGESON; HUMPHREY, 2006; HUMPHREY; NAHRGANG; MORGESON, 2007).

Na trajetória dos estudos, percebe-se que a autonomia é um importante componente das características do trabalho e tornou-se uma variável de domínio nas investigações. Numa análise geral sobre autonomia constata-se diversos temas associados à autonomia, por exemplo: responsabilidade, independência, iniciativa, liberdade, julgamento, critério, escolha, tomada de decisão e principalmente controle sobre o próprio trabalho.

Para contemplar um maior número de estudos relevantes, apresenta-se o quadro 4 abaixo com uma coletânea cronológica dos principais teóricos, conceitos e destaques dos estudos sobre autonomia, realçando os instrumentos ou pontos essenciais dos argumentos dos autores. Iniciou-se pelos trabalhos seminais até os trabalhos mais recentes. Da mesma forma, exibe-se o quadro 5 com a coletânea das escalas.

Quadro 4 - Conceitos e destaques sobre a autonomia no trabalho

Autores	Conceitos de autonomia	Destaques
Turner e Lawrence (1965, p. 21)	“Montante de critério esperado do trabalhador para a realização das atividades atribuídas”. A autonomia é um atributo da tarefa requerida.	Sumário de medida chamado de “ <i>Requisite Task Attribute Index</i> ” (RTA).
Hackman e Lawler (1971, p. 265)	“A extensão em que os empregados têm uma maior expressão (<i>say</i>), influência ou autoridade na programação do seu trabalho, selecionando o equipamento que vão usar e decidindo sobre os procedimentos a serem seguidos”.	<i>Yale Job Inventory (YJI)</i> . Questionário de 12 itens que mensura a experiência e a percepção do indivíduo sobre as características do trabalho.
Hackman e Oldham (1974, p. 5)	“O grau em que o trabalho proporciona substancial liberdade, independência, e julgamento para o empregado na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados em sua realização”.	<i>Job Diagnostic Survey (JDS)</i> . Questionário de 15 itens que indica o potencial motivador (<i>Motivation Potential Score – MPS</i>).
Sims, Szilagyi e Keller (1976, p. 197)	“A extensão em que os empregados têm uma maior expressão (<i>say</i>), influência ou autoridade na programação do seu trabalho, selecionando o equipamento que vão usar e decidindo sobre os procedimentos a serem seguidos” (HACKMAN; LAWLER, 1971, p. 265).	<i>Job Characteristic Inventory (JCI)</i> . Questionário composto por 37 itens que mensura a percepção e as características objetivas do trabalho.
DeCotiis e Koys (1980, p. 173)	“A percepção de autodeterminação com relação a procedimentos, objetivos e prioridades do trabalho”.	Autonomia é uma das dimensões que influencia no clima organizacional.
Kiggundu (1981, p. 503)	“A autonomia direciona-se para a experiência de responsabilidade do indivíduo sobre os resultados do próprio trabalho”.	A autonomia está associada à interdependência da tarefa.
Sadler-Smith, El-Kot e Leat	“A autonomia na programação do trabalho foi associada com o comprometimento no trabalho,	Uso da escala de Breugh (1985) e do instrumento de Hackman e Oldham

(2003, p. 709)	enquanto que autonomia no critério de trabalho foi associada com a satisfação no trabalho”.	(1974) e uso dos conceitos dos autores.
Morgeson e Humphrey (2006, p. 1323)	“A autonomia inclui três aspectos interrelacionados centrados em liberdade em (a) programação de trabalho, (b) tomada de decisão e (c) métodos de trabalho”.	<i>Work Design Questionnaire (WDQ)</i> . Questionário de 77 itens. 09 itens são de autonomia: programação do trabalho, tomada de decisão e métodos.
Rao e Venugopal (2009, p. 108)	“A autonomia promove a qualidade de vida no trabalho e é uma oportunidade dos funcionários desenvolverem laços pessoais enquanto tentam alcançar os objetivos de carreira”. A autonomia causa um efeito positivo no ambiente aliada ao crescimento pessoal.	<i>Four-factor model of Quality of Work Life (QWL)</i> . A autonomia é um dos 04 fatores de <i>QWL</i> .
Niessen e Volmer (2010, p. 444)	“Baixa autonomia no trabalho implica que os indivíduos têm limitada influência na programação e determinação dos procedimentos de trabalho. Muitas vezes, a baixa autonomia é acompanhada por alta tarefa de formalização e padronização”.	Investigaram como as pessoas com baixa autonomia se adaptam às tarefas com alta autonomia. Conclusão: baixa autonomia, baixo desempenho. Alta autonomia, alta <i>performance</i> .
Edlund e Grönlund (2010, p. 213)	“Autonomia é a extensão na qual os empregados podem controlar o seu próprio trabalho”. Eles investigaram em 21 países europeus se existiam variações nacionais entre os níveis de autonomia (baixo e alto) e as classes (trabalhadores, profissionais e gestores).	Conclusão: um alto nível de autonomia é desfrutado por trabalhadores que apresentem habilidades específicas. A autonomia independe da escolaridade geral, ela varia conforme o contexto da produção e a qualificação requerida.
Cordery et al. (2010, p. 241)	“A autonomia da equipe se refere ao grau em que os membros da equipe são capazes de exercer controle direto sobre a gestão e execução de um conjunto interdependente de tarefas de trabalho primárias que lhe são atribuídas pela organização”.	Conclusão: alta autonomia da equipe é uma pré-condição para o desempenho eficaz em um conjunto de tarefas interdependentes e imprevisíveis (incertas).
Iliopoulou e White (2010, p. 2520 e 2521)	“A autonomia é um fenômeno multidimensional e está intimamente ligada aos conceitos de autoridade e responsabilidade”.	O aumento da autonomia é um fator determinante na relação entre autonomia, conflito de papéis e ambiguidade de papel.
Langfred (2013, p. 357)	“O desejo individual de obter maior autonomia está associado à produtividade e à satisfação no trabalho em graus diferenciados”.	Os trabalhadores que acreditam que mais autonomia resulta em maior satisfação no trabalho foram mais propensos a expressar um desejo de maior autonomia do que aqueles que acreditam que resulta apenas em maior produtividade.
Mazmanian, Orlikowski e Yates (2013, p. 17)	“Autonomia como uma capacidade dinâmica promulgada por trabalhadores em prática”. A autonomia com dispositivos móveis em outros contextos implica em restrições autoimpostas, compulsividade e conflito entre liberdade e responsabilidade.	Em vez de focalizar a autonomia na característica estrutural do trabalho, equipes, ou profissões, focaria sobre as práticas e condições específicas (por exemplo, trabalho estrutural, cultural, tecnológico, ocupacional, mercado), através do qual a autonomia é mais e menos provável de ser produzida em todos os dias de trabalho dos indivíduos, equipes e redes.

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que grande parte das construções teóricas da autonomia segue os autores dos trabalhos seminais. A autonomia tende a ser investigada como o controle sobre a tarefa, a programação, os métodos, os critérios de avaliação e a disposição física do trabalho

(LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009). No ambiente organizacional, a autonomia tornou-se um preditor de comportamentos motivacionais das características do trabalho (NIESSEN; VOLMER, 2010), um termômetro sobre a satisfação do funcionário e o seu desempenho para fins de produtividade. Ressalta-se também que as ideias até DeCotiis e Koys (1980) enfatizam a autonomia como um construto unidimensional (veja quadro 4), porém após os estudos de Breaugh (1985) e de Jackson et al. (1993), a autonomia começou a ser tratada com um conceito multidimensional (veja o quadro 5).

A evidência da autonomia nos resultados das pesquisas direcionou o interesse para a sua mensuração por meio do desenvolvimento de escalas. O quadro 5 exhibe os principais autores e as particularidades sobre a autonomia que fundamentaram a elaboração das escalas.

Quadro 5 – Escalas sobre autonomia no trabalho

Autores	Particularidades	Escalas
Gulowsen (1972, p. 388)	“A autonomia é uma propriedade unidimensional, tem um tipo de matrix hierárquica, isto é, diferentes níveis ou graus de autonomia, dependendo do tipo de ação ou decisões que um grupo pode influenciar ou controlar o seu trabalho. A autonomia é uma dimensão que deve ser medida por uma ordem específica”.	<i>Work Group Autonomy Scale (WGA)</i> . Escala composta por 10 itens para medir a autonomia nos grupos de trabalho.
Gardell (1977, p. 518)	“A autonomia seria o exercício da decisão baseada em julgamento e critério próprio com relação ao ritmo, método de trabalho e impacto da qualidade de produção, etc., e requerimentos com relação a habilidades manuais e sociais”.	<i>Medida D-S level (Discretion e Skill)</i> mensura a autonomia associada a um trabalho particular ou específico.
Breaugh (1985, p. 556)	“O grau de controle ou julgamento que um trabalhador é capaz de exercer com respeito aos métodos de trabalho, programação de trabalho e critério do trabalho”.	<i>Work Method Autonomy Scale (WMA)</i> . Escala com 09 itens que mede a autonomia.
Little (1988, p. 23)	Desenvolveu uma escala baseado em Gulowsen (1972). A escala mede “o grau de participação experienciado por um grupo de trabalho referente aos níveis de autonomia”, analisando os efeitos de mudanças organizacionais, estruturais e tecnológicas sobre as condições de autonomia e a satisfação global do trabalho no decorrer do tempo.	<i>Group participation index (GPI)</i> . Escala de 26 itens que mede a autonomia e a satisfação global do trabalho. 15 itens medem o nível de autonomia individual e o nível grupal.
Hart (1991)	Existem 04 modos de tomada estratégica: racional, transacional, simbólico e generativo. Estes modos diferem em duas dimensões: a intencionalidade da gestão e a autonomia dos atores organizacionais. Racional: a estratégia é deliberada e os atores organizacionais não têm autonomia. Transacional: quando a autonomia ainda está faltando, mas a estratégia é emergente. Simbólico: a estratégia é deliberada, mas o comportamento do ator é autônomo. Generativo: representado por estratégia emergente e comportamento autônomo do ator (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009, p. 52).	<i>Strategy-Making Modes (SMM)</i> . Escala composta por 25 itens que inclui os 04 modos de processos de tomada estratégica. 07 itens avaliam especificamente a autonomia do ator organizacional.
Jackson et al. (1993, p. 754)	“Três dimensões: controle composto por dois itens, tempo e método de trabalho; demanda cognitiva composta por monitoração e solução de problemas; e responsabilidade pela produção”.	<i>Five-factor measurement model</i> . Escala com 22 itens.
Shane Venkataraman, e MacMillan (1995, p. 935, 937 e 941)	“A superação dos obstáculos decorrentes da existência de especialização, sistemas de autoridade e rotinas requerem decisões sobre o grau de autonomia concedido aos participantes para a inovação”. Inovação é definida como qualquer ideia que é nova para uma organização. Os itens de autonomia contêm a tomada de decisões fora da hierarquia tradicional, ignorando procedimentos operacionais padrão e não ter que justificar cada decisão	<i>Innovation-Championing Strategies (ICS)</i> . Escala multidimensional com 24 itens no total para medir comportamentos de defesa da inovação. A autonomia possui 8 itens.

	financeira feita.	
Taggart (1996, p. 468)	“Quatro níveis de autoridade a partir de duas dimensões (<i>locus</i> de decisão e do <i>locus</i> de conselho): Tomada de decisão da companhia sem consulta do conselho do subsidiário, tomada de decisão da companhia com consulta do conselho do subsidiário, decisão subsidiária com consulta do conselho da companhia e a decisão subsidiária sem consulta do conselho da companhia”.	<i>Decision-Making Procedures (DMP)</i> . Escala de autonomia com 08 itens para medir a autoridade de decisão de empresas subsidiárias, referente ao mercado e a linha de produtos.
Sprigg, Jackson e Parker (2000, p. 1528)	Escala desenvolvida fundamentada nos trabalhos de Jackson et al. (1993) e de Little (1988) visando medir a “ação coletiva e os fatores de avaliação da equipe, tais como papel da equipe na decisão dos objetivos de trabalho, ritmo de trabalho e a autoridade da equipe para disciplina de outros membros da equipe”.	<i>Collective Role Breadth (CRB)</i> e <i>Collective Task Control (CTC)</i> . Escala de 10 itens modificados das escalas de Jackson et al. (1993) e de Little (1988).
Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009, p. 62)	Autonomia “refere-se à habilidade de trabalhar independentemente, tomar decisões e ações no sentido de levar adiante um conceito de negócio ou visão até a sua conclusão”. A definição é similar a de Lumpkin e Dess (1996, p. 140): “refere-se à ação independente de um indivíduo ou de uma equipe trazendo uma ideia ou uma visão e levá-la até a sua conclusão”.	<i>EO-based autonomy scale</i> . Escala com total de 22 itens. Autonomia tem 08 itens que foca o contexto da orientação empreendedora (<i>Entrepreneurial Orientation - EO</i>).
Sekhar (2011, p. 26)	“A autonomia é uma das principais características do trabalho e pré-requisito de satisfação, envolvimento, participação na tomada de decisão e comprometimento com a organização”. A escala é composta por itens de autonomia no trabalho de Breaugh (1985); satisfação no trabalho de King, Murray e Atkinson (1982); envolvimento de Lodhal e Kejner (1965); participação na tomada de decisão de Donald (1981) e comprometimento organizacional de Hrebiniak e Alutto (1972).	Correlações de autonomia. Escala com 28 itens: 09 de autonomia, 04 de satisfação no trabalho, 06 de envolvimento, 08 de participação nas decisões e 01 de comprometimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

4. CONCLUSÃO

Na busca pelo que motiva as pessoas e como elas percebem o trabalho, os estudos apontaram para o reconhecimento indireto e direto da autonomia como fonte de satisfação no trabalho. Na perspectiva de desenho dos cargos, a autonomia no trabalho oferece ao funcionário acesso a uma variedade de trabalho, oportunidades de alterar o ritmo de trabalho, a programação e os critérios de avaliação (SEKHAR, 2011). Porém, a autonomia no trabalho é muito mais que esse acesso, ela envolve a participação, a tomada de decisão e ação (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009), e o empoderamento para que o trabalho seja estruturante e benéfico para todos.

Em última análise, o sentimento de controle pessoal sobre o ambiente de trabalho está associado a uma necessidade, mas também a uma variedade de resultados organizacionais. A busca dos funcionários pela liberdade para aprender, conduzir atividades, criar e inovar, torna a autonomia um centro de atenção.

Atualmente, a autonomia se caracteriza como um processo de reflexão que gera ideias próprias. É um processo ativo associado à atividade racional. Esse processo contempla leis e regras que dirigem e governam uma ação como uma fonte de regulação entre o individual e o coletivo, e que deve ser gerida no trabalho para fins de excelência na execução das tarefas. Partindo disto, conclui-se que os instrumentos e as escalas trataram a autonomia inicialmente como um construto unidimensional passando a ser tratada como um conceito multidimensional, envolvendo a qualidade de vida, o empreendedorismo, o clima de trabalho, a tecnologia, entre outros. Esse achado se caracteriza como uma contribuição da presente pesquisa bibliográfica para os estudos organizacionais.

Por fim, sugere-se como futuros trabalhos, a tradução e validação de alguns instrumentos e escalas para a utilização em organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARAL, R.; BHARGAVA, S. Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. **Journal of Managerial Psychology**, Bradford, v. 25, n. 3, p. 274-300, 2010.
- BEHSON, S. J.; EDDY, E. R.; LORENZET, S. J. The importance of the critical psychological states in the job characteristics model: a meta-analytic and structural equations modeling examination. **Current Research in Social Psychology**, v. 5, n. 9, p. 170-189, 2000.
- BRADY, G. F.; JUDD, B. B.; JAVIAN, S. The dimensionality of work autonomy revisited. **Human Relations**, v. 43, n. 12, p. 1219-1228, Dec. 1990.
- BREAUGH, J. The measurement of work autonomy. **Human Relations**, v. 38, n. 6, p. 551-570, 1985.
- _____. The work autonomy scales: additional validity evidence. **Human Relations**, v. 42, n. 11, p. 1033-1056, 1989.
- _____. Further investigation of the work autonomy scales: two studies. **Journal of Business and Psychology**, v. 13, n. 3, p. 357-373, 1999.
- BREAUGH, J. A.; BECKER, A. S. Further examination of the work autonomy scales: three studies. **Human Relations**, v. 40, p. 381-400, 1987.
- BRIEF, A. P.; ALDAG, R. J. The job characteristics inventory: an examination. **The Academy of Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 659-670, Dec. 1978.
- COELHO, F.; AUGUSTO, M. Organizational factors associated with job characteristics: evidence from frontline service employees. **Journal of Strategic Marketing**, London, v. 16, n. 2, p. 157-172, May 2008.
- CORDERY, J.L. et al. The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: a longitudinal field study. **Journal of Organizational Behavior**, 31, p. 240-258, 2010.
- DAVIS, L. E. The design of jobs. **Industrial Relations**, p. 21-45, 1966.
- DECOTIIS, A. T.; KOYS, D. J. The Identification and Measurement of the Dimensions of Organizational Climate. **Academy of management proceedings**, v. 31, p. 171-175, Aug. 1980.
- DE SORDI, J. O.; AZEVEDO, M. C. Projetos de melhoria de processos e redesenho dos postos de trabalho: proposta de artefato para análise de características motivacionais. In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 22., 2012, Rio de Janeiro. **Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD**, 2012. p. 01-15.
- _____. Proposta de artefato para análise de características Motivacionais. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios - Review of Business Management**. São Paulo, v. 15, n. 48, p. 427-444, jul./set. 2013.
- EDLUND, J.; GRÖNLUND, A. Class and work autonomy in 21 countries: a question of production regime or power resources? **Acta Sociologica**, v. 53, n. 3, p. 213-228, Sept. 2010.
- FATUROCHMAN. Job characteristics teory: a review. **Buletin Psikologi**, Tahun V, n. 2, Des. 1997.
- FOSS, N. J. et al. Encouraging knowledge sharing among employees: how job design matters. **Human Resource Management**, New York, v. 48, n. 6, p. 871-893, Nov./Dec. 2009.
- FRIED, Y.; FERRIS, G. R. The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 40, p. 287-322, 1987.
- GARDELL, B. Autonomy and participation at work. **Human Relations**, v. 30, p. 515-533, June 1977.

GRANT, A. M.; FRIED, Y.; JUILLERAT, T. Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In: ZEDECK, S. (Ed.), **APA handbook of industrial and organizational psychology**. Washington, DC: American Psychological Association, 2010. v. 1, chapter 13, p. 417-453.

GRANT, A. M.; PARKER, S. K. Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. **Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 317-375, 2009.

GULOWSEN, J. A measure of work-group autonomy, Tanus Press, 1971, Oslo. In: DAVIS, L. E.; TAYLOR, J. C. (Ed.). **Design of Jobs**: selected readings, 1st ed. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books, 1972. p. 374-390.

HACKMAN, J. R. Work redesign and motivation. Copyright 1980 by the American Psychological Association. **Professional Psychology**, v. 11, n. 3, p. 445-455, June 1980.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employee reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, Dordrecht, v. 55, n. 3, p. 259-286, June 1971.

_____. Job characteristics and motivation: a conceptual framework. In: DAVIS, L. E.; TAYLOR, J. C. (Ed.). **Design of Jobs**, 2nd ed. Harmondsworth: Penguin, 1979. p. 75-84.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **The job diagnostic survey**: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical report n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, p. 01-84, May 1974.

_____. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, Dordrecht, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

_____. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, San Diego, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

_____. **Work redesign**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1980.

HACKMAN, J. R. et al. A new strategy for job enrichment. **Technical Report**, n. 3, Department of Administrative Sciences, Yale University, p. 01-39, May 1974.

_____. A new strategy for job enrichment. **California Management Review**, Berkeley, v. 17, n. 4, p. 57-71, Summer 1975.

HUMPHREY, S. E.; NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of work design literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 5, p. 1332-1356, 2007.

ILIOPOULOU, K. K.; WHITE, A. E. Professional autonomy and job satisfaction: survey of critical care nurses in mainland Greece. **Journal of Advanced Nursing**, v. 66, n. 11, p. 2520-2531, 2010.

JACKSON, P. R. et al. New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, p. 753-762, 1993.

KLEIN, T.; LONG, K. Conditions de travail, organisation du travail et usages des TIC selon les métiers - une exploitation de l'enquête Conditions de travail. **Document de travail n°2013-03. Centre d'analyse stratégique**, févr. 2013.

KIGGUNDU, M. N. Task interdependence and the theory of job design. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 3, p. 499-508, 1981.

_____. Task interdependence and job design: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 31, n. 2, p. 145-172, 1983.

LANGFRED, C. W. To be or not to be autonomous: exploring why employees want more autonomy. **North American Journal of Psychology**, v. 15, n. 2, p. 355-366, 2013.

LITTLE, L. The group participation index: a measure of work group autonomy. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 26, p. 23-33, 1988.

LLOYD, R. Discretionary effort and the performance domain. **The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology**, v. 1, n. 1, p. 22-34, 2008.

LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. (Report): An article from: **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 47-69, Jan. 2009.

LUNENBURG, F. Motivating by enriching jobs to make them more interesting and challenging. **International Journal of Management, Business, and Administration**, v. 15, n. 1, p. 01-11, 2011.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. 3. ed. New York: Harper Collins Publishers, 1987.

MAZMANIAN, M.; ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals. **Organization Science**, v. 24, n. 5, p. 1337-1357, Sept./Oct. 2013.

MORGESON, F. P.; HUMPHREY, S. E. The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1321-1339, 2006.

NIESSEN, C.; VOLMER, J. Adaptation to increased work autonomy: the role of task reflection. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 19, n. 4, p. 442-460, 2010.

PIERCE, J. L.; O'DRISCOLL, M. P.; COGHLAN, A. Work environment structure and psychological ownership: the mediating effects of control. **Journal of Social Psychology**, Washington, D.C., v. 144, n. 5, p. 507-534, 2004.

RAO, P. K.; VENUGOPAL, P. Perceptual factors in quality of work life of indian employees. **Paradigm**, v. 13, n. 1, p. 104-109, 2009.

ROBERTS, K. H.; GLICK, W. The job characteristics approach to task design: a critical review. **Journal of Applied Psychology**, v. 66, n. 2, p. 193-217, 1981.

SADLER-SMITH, E.; EL-KOT, G.; LEAT, M. Differentiating work autonomy facets in a nonwestern context. **Journal of Organizational Behavior**, Binghamton, v. 24, n. 6, p. 709-731, Sept. 2003.

SCHJOEDT, L. Job design effects on novice and repeat entrepreneurs job stress. **The International Journal of Management and Business**, v. 3, n. 2, p. 35-52, Dec. 2012

SEKHAR, S. F. C. Correlates of work autonomy. **The IUP Journal of Organizational Behavior**, v. X, n. 3, p. 26-40, 2011.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S.; MACMILLAN, I. Cultural differences in innovation championing strategies. **Journal of Management**, v. 21, n. 5, p. 931-952, 1995.

SIMS, H. P.; SZILAGYI, A. D.; KELLER, R. T. The measurement of job characteristics. **Academy of Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 195-212, June 1976.

SKAALVIK, E. M.; SKAALVIK, S. Teacher self-efficacy and perceived autonomy: relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. **Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing**, v. 114, n. 1, p. 68-77, 2014.

SPRIGG, C. A.; JACKSON, P. R.; PARKER, S. K. Production teamworking: the importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction. **Human Relations**, v. 53, n. 11, p. 1519-1543, Nov. 2000.

TAGGART, J. H. Multinational manufacturing subsidiaries in Scotland: Strategic role and economic impact. **International Business Review**, v. 5, n. 5, p. 447-468, 1996.

TROUGAKOS, J. P. et al. Lunch breaks unpacked: the role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 405-421, Apr. 2014.

TURNER, A.; LAWRENCE, P. **Industrial jobs and the worker**. Boston: Harvard University, 1965.