

## **AUTONOMIA E CRIATIVIDADE DE PROFISSIONAIS DA COMUNICAÇÃO: O CONTRATO PSICOLÓGICO É O MEDIADOR DESSE MATCH?**

**ALISON MARTINS MEURER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**FABIANA FRIGO SOUZA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**FLAVIANO COSTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

# AUTONOMIA E CRIATIVIDADE DE PROFISSIONAIS DA COMUNICAÇÃO: O CONTRATO PSICOLÓGICO É O MEDIADOR DESSE *MATCH*?

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria criativa apresenta-se como um setor representativo da economia brasileira, no qual predominante, atuam os profissionais da comunicação desenvolvendo uma pluralidade de atividades (Firjan, 2019). Por exemplo, nas agências de publicidade e propaganda esses profissionais buscam desempenhar as melhores alternativas para os problemas de seus clientes, gerar benefícios para o anunciante por meio da persuasão (Sampaio, 2003) e conduzir o público-alvo ao consumo (Areu & Fraga, 2007). Para a realização dessas atividades, o processo criativo é uma ferramenta essencial, sendo a criatividade um elemento fundamental neste ambiente (Kowarick, 2003; Windels, & Stuhlfaut, 2014).

Dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2011) e pela Firjan (2019), apontam que as mudanças de cenário decorrentes do processo de digitalização e da conectividade, no qual o acesso a informação torna-se cada vez mais rápido, fez com que a forma de comunicação com o consumidor fosse alterada. Neste cenário, o setor de comunicação precisa continuamente se reinventar, abandonando a propaganda massiva e buscando novas formas de uso da informação e da interação com o consumidor, sendo que os profissionais criativos exercem papel fundamental nesse processo de transformação, em que a criatividade é um elemento valioso (Firjan, 2019), tornando-se ainda mais importante para este tipo de empresa.

A criatividade manifestada em agências de publicidade pode ser ameaçada por alguns elementos intrínsecos ao ambiente organizacional, e de modo contrário ser maximizada por outros elementos que se apresentam como facilitadores ou estimuladores do processo criativo, como é o caso da existência de maior autonomia e liberdade atribuída pela organização ou seus líderes aos colaboradores (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Vries, 1996; Parolin, 2008; Spiegelaere, Gyes, De Witte, Niesen, & Hootegem, 2014; Jafri, 2018; Schreiber et al., 2018). Complementarmente, é possível afirmar que a autonomia pode influenciar também a responsabilidade dos indivíduos em relação aos resultados de seu trabalho (Hackman, & Oldham, 1975; Kauffeld, 2006; Spiegelaere et al., 2014). Portanto, torna-se importante para as empresas do ramo de comunicação atentarem-se à gestão de pessoas, de forma a incluir neste relacionamento aspectos que sejam facilitadores da criatividade, permitindo que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

No âmbito da gestão de pessoas, o contrato psicológico pode ser um fator que influencia sentimentos, atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho (Rousseau, 1995; Srivastava, & Yun, 2018). Contrato psicológico é representado por um conjunto de acordos ou expectativas não explícitas que atuam na relação empresa-empregado (Argyris, 1960; Schein, 1982; Rousseau, 1995), podendo impactar o processo criativo no ambiente das empresas da indústria criativa. Morrison e Robinson (1997) defendem que a frustração resultante da diferença entre expectativas e a realidade em torno do contrato psicológico pode gerar problemas de produtividade e satisfação de empregados, e como consequência, levar a uma redução da criatividade individual (Srivastava, & Yun, 2018).

Assim, considerando o contexto apresentado, em que a criatividade é elemento essencial para as empresas da área de comunicação podendo ser impactada pela autonomia percebida por seus trabalhadores, bem como pelas relações decorrentes do contrato psicológico, este estudo tem como objetivo *identificar a relação entre a percepção de autonomia e a criatividade em profissionais da área de comunicação mediada pelo contrato psicológico*.

A relevância deste estudo pauta-se na representatividade do segmento, sendo que, entre 2014 e 2017, período abarcado pelo Mapeamento da Indústria Criativa realizado pela Firjan,

este setor representou cerca 2,62% do Produto Interno Bruto (PIB) total brasileiro de cada ano, totalizando R\$ 171,5 bilhões de PIB Criativo no ano de 2017, contando com 837,2 mil profissionais e responsável por uma relevante geração de valor da economia brasileira (Firjan, 2019).

A indústria criativa possuía, em 2017, mais de 837 mil trabalhadores formais criativos do país (Firjan, 2019). A área de publicidade e *marketing*, representava, em 2017, cerca de 18% desse total, empregando 150.794 pessoas, com um aumento de 9,5% dos empregos formais em comparação ao ano de 2015, o maior avanço entre todas as áreas da indústria criativa (Firjan, 2019). Em termos salariais, os profissionais da indústria criativa receberam remunerações mensais médias, aproximadamente 2,5 vezes maiores do que o rendimento médio mensal do trabalhador brasileiro (Firjan, 2019).

Estes dados combinados evidenciam a importância do segmento criativo para a economia brasileira, bem como a elevada participação de trabalhadores neste setor e sua importância para o desenvolvimento das organizações criativas. Além disso, o estudo centra-se em um dos desafios propostos por Conway e Brinner (2005), que apontam o questionamento sobre a influência do contrato psicológico sobre os resultados organizacionais, sendo representados, nesta pesquisa, pela criatividade, importante para os retornos das organizações (Kaveski, & Beuren, 2019) e mais ainda para o setor de comunicação.

Adicionalmente, Bezerra e Guimarães (2017) identificaram, a partir da visão dos empregadores, que o senso de autonomia influencia positivamente a criatividade, induzindo investigações acerca da percepção dos empregados perante este relacionamento, à medida que estas evidências foram obtidas por meio da percepção dos empregadores. Estas ideias coadunam ao que defende Parolin (2008) quanto à importância da análise dos inibidores e facilitadores da criatividade empresarial.

As contribuições da pesquisa estão direcionadas para o entendimento da forma como a autonomia e o contrato psicológico interagem com aspectos organizacionais, fomentando o potencial criativo dos colaboradores, considerado essencial para o sucesso das empresas da área de comunicação (Falcade, 2016). Desta forma, a partir do exposto, esta pesquisa está centrada no seguinte questionamento: *Qual a relação entre a percepção de autonomia e a criatividade em profissionais da área de comunicação mediada pelo contrato psicológico?*

## **2 DELINEAMENTO DA HIPÓTESE DE PESQUISA**

A criatividade tem sido conceituada e investigada em diferentes épocas e com diferentes enfoques (Amabile et al., 1996; Stanley, 2009; Spiegelaere et al., 2014; Kaveski & Beuren, 2019; Jafri, 2018; Srivastava & Yun, 2018). Especificamente em organizações inovadoras, as descobertas indicaram que a percepção de autogerenciamento dos empregados tende a aumentar o nível de criatividade e o compromisso organizacional (Stanley, 2009). Parte dessa relação pode ser atribuída aos gestores que, ao promoverem um ambiente autônomo e com níveis hierárquicos mais horizontais, fomentam a criatividade e a inovação, criando um senso de propriedade e responsabilidade entre os colaboradores (Vries, 1996).

Kauffeld (2006) em um estudo comparativo entre diferentes estruturas de equipes de trabalho identificou que a autonomia colabora para o desenvolvimento de soluções diferenciadas aos problemas propostos, visto que indivíduos que pertencem a equipes de trabalho autogeridas tendem a enxergar os problemas de maneira sistêmica e a buscar soluções inovadoras para solucioná-los. Nesse contexto, Hackman e Oldham (1975) e Jafri (2018) expõem que a autonomia no ambiente de trabalho promove o senso de responsabilidade do colaborador frente aos resultados da organização, que por sua vez, fomenta a criatividade, porquanto a autonomia desenvolve a eficácia dos empregados e os encoraja a buscar soluções diferenciadas (Jafri, 2018).

Nessa linha argumentativa, Parolin (2008) aponta que uma série de fatores podem atrelar-se à autonomia, que consequentemente afeta a criatividade. Por exemplo, o encorajamento dos gestores para a exposição de ideias criativas elaboradas pelos colaboradores e um ambiente de trabalho amistoso entre os colegas promove a sensação de liberdade que culmina na autonomia. Por outro lado, o autor expõe que uma estrutura organizacional rígida e verticalizada dificulta a tomada de decisão e inibe a criatividade, pois a autonomia é minimizada. Além disso, a autonomia pode se relacionar com o comprometimento do colaborador na organização e, por consequência, exercer efeitos sobre a criatividade.

Nesse sentido, uma vertente de estudos tem-se dedicado a investigar a associação entre o contrato psicológico com a criatividade, visto que os atributos individuais e os fatores situacionais são os principais determinantes desta característica comportamental (Srivastava & Yun, 2018). Conceituada como a produção de ideias novas e úteis (Amabile et al., 1996), a criatividade exige um ambiente autônomo e que promova a confiança dos indivíduos para expor ideias criativas. Por sua vez, o contrato psicológico apresenta-se como uma variável de interesse à medida que representa as crenças dos colaboradores e dos empregadores em relação às promessas existentes nessa relação (Morrison & Robinson, 1997; Maia & Bastos, 2014). Maia e Bastos (2014) discutem a bilateralidade do contrato psicológico, à medida que representa as obrigações implícitas e explícitas que permeiam a reciprocidade existente entre colaboradores e empregadores. Para os autores existe um contrato psicológico sob a perspectiva do colaborador e outro do empregador, sendo que ambos se subdividem em três dimensões, conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1:

**Dimensões do contrato psicológico**

<b>Dimensão</b>	<b>Perspectiva do colaborador</b>	<b>Perspectiva do empregador</b>
Tangibilidade	Grau em que o colaborador percebe os termos do contrato como definidos, específicos, sem ambiguidade e menos sujeitos a influências externas e fora de controle.	Noção de que o empregado é parte da organização, com papel específico, bem definido, com transparência e clareza nas oportunidades, atribuições, recompensas e critérios de avaliação, diminuindo ambiguidades.
Foco	Grau em que o colaborador percebe a definição dos termos do contrato em função de trocas mensuráveis de elementos econômicos e extrínsecos ao sujeito.	Investimentos do empregador no empregado, comparando o que ele oferece em retorno ao investimento e o que os outros empregados oferecem.
Escopo	Percepção do colaborador do grau de permeabilidade entre as relações de trabalho e a vida pessoal.	O empregador trata o empregado como pessoa e não como um recurso, tendo consideradas, até certo nível, suas características e necessidades pessoais.

Fonte: Construído a partir de Maia e Bastos (2014, p. 415)

Assim, quando alguma das dimensões desse contrato é percebida como violada por parte do empregado há uma diminuição na confiança que pode exercer efeitos sobre a criatividade manifestada no ambiente organizacional. Por outro lado, quando a organização demonstra preocupação e apoio aos colaboradores é mais provável que a criatividade seja manifestada por meio de ideias inovadoras e que podem ser empregadas no desempenho das tarefas (Srivastava & Yun, 2018). Assim, a percepção de autonomia, o contrato psicológico, bem como sua relação com a criatividade tem despertado a atenção de diversos pesquisadores (Spiegelaere et al., 2014; Kaveski & Beuren, 2019; Jafri, 2018; Srivastava & Yun, 2018), seja por meio da análise individual ou conjunta desses elementos.

Spiegelaere et al. (2014) exploraram o relacionamento entre a insegurança no emprego, a autonomia no trabalho, o comportamento inovador e o efeito do engajamento no trabalho de

907 empregados belgas que atuavam em cinco setores distintos da economia, sendo: bancário, varejo, hotéis e restaurantes, indústria química e trabalho social. Os autores identificaram que a insegurança no trabalho se relaciona negativamente com o comportamento inovador dos respondentes e exerce efeito direto e negativo no engajamento relacionado ao trabalho. Em contrapartida, a autonomia se relaciona positivamente com o comportamento inovador e apresenta maiores efeitos diretos e indiretos sobre o comportamento dos empregados do que a insegurança no trabalho. As descobertas reforçam a necessidade de promover a autonomia dos colaboradores para que o engajamento do trabalhador e, conseqüentemente, o comportamento inovador ou criativo, sejam maximizados.

Jafri (2018) verificou o relacionamento entre autonomia e apoio do supervisor com a inteligência emocional e a criatividade de 233 empregados do setor financeiro que atuavam em cargos e níveis diversos. A inteligência emocional se relacionou positivamente com a criatividade e, mesmo quando os respondentes demonstravam baixa inteligência emocional, porém elevada percepção de autonomia; a criatividade dos empregados também era maximizada. Além disso, quando o colaborador percebe que está em um ambiente livre e autônomo e que possui apoio de seus supervisores, a criatividade tende a ser manifestada em um nível mais elevado. Logo, as organizações devem criar um ambiente propício, colaborativo e autônomo para que a manifestação da criatividade ocorra com a finalidade de contribuir com algo novo e útil às atividades da empresa.

Srivastava e Yun (2018) analisaram a relação entre a violação do contrato psicológico; criatividade individual, juntamente com a percepção de suporte organizacional; comportamento de observação; e a crença de um mundo justo de empregados sul coreanos da cidade de Seul. Os resultados apontaram que a percepção de quebra de contrato psicológico se relaciona negativamente com a criatividade, enquanto o suporte organizacional se relaciona positivamente com a criatividade. Além disso, quando a crença de um mundo justo é mais elevada, o efeito da quebra do contrato psicológico sobre a criatividade tende a ser maximizado. Portanto, o contrato psicológico deve ser observado como uma variável capaz de condicionar o nível de criatividade dos colaboradores.

No Brasil, Kaveski e Beuren (2019) investigaram a influência dos sistemas de controle gerencial, mediados pela criatividade individual, sobre o desempenho no trabalho de gestores de empresas inovadoras. Especificamente em relação ao ambiente de trabalho e a criatividade, os achados apontaram que incentivar os colaboradores a buscar novas oportunidades, além de maximizar a criatividade individual, também promove ganhos no desempenho no trabalho. Assim, potencializar a criatividade por meio de um ambiente autônomo tende a empoderar os colaboradores e a fortalecer seu vínculo com a organização.

Exposta a importância da percepção da autonomia, contrato psicológico e da criatividade frente ao desempenho organizacional, as preocupações passam a ser direcionadas na análise de ambientes que dependem da criatividade de modo mais intenso para promover o desempenho organizacional de maneira positiva. Assim, diversos estudos têm sido desenvolvidos em ambientes voltados para a comunicação, como a publicidade e a propaganda, a fim de descobrir como essas empresas promovem o comportamento criativo de seus colaboradores (Li, Dou, Wang & Zhou, 2008; Windels & Stuhlfaut, 2014; Bezerra & Guimarães, 2017; Schreiber et al., 2018). Essas preocupações se devem ao fato de que o “papel da publicidade exige cada vez mais profissionais multifacetados, criativos e estratégicos, independente da função que possuem dentro da agência” (Schreiber et al., 2018, p. 14).

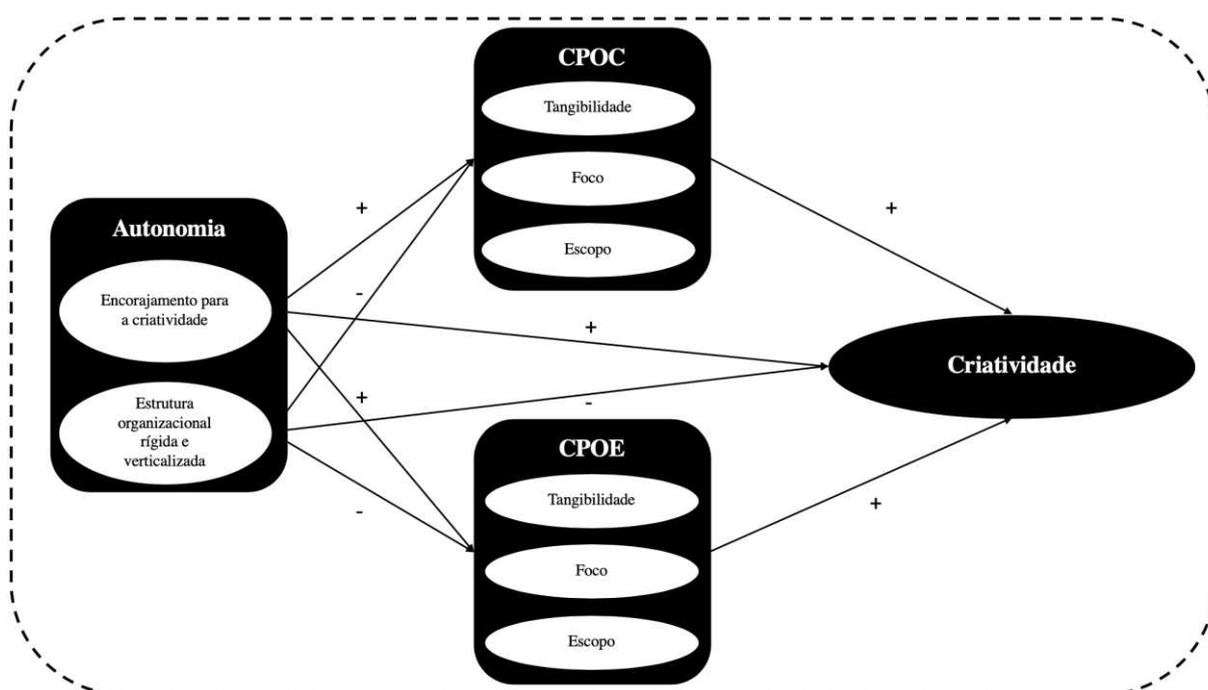
Li et al. (2008) analisaram o impacto da criatividade das agências de publicidade nos resultados das campanhas em diferentes mercados e níveis de competitividade. A partir de respostas obtidas junto a 149 anunciantes e suas respectivas agências de publicidade foi verificado que o ambiente no qual os anunciantes estão inseridos reage de forma diferenciada à criatividade empregada em anúncios publicitários. Assim, cabe às agências de publicidade

dominar os elementos que afetam o nível de criatividade de seus colaboradores a fim de moldar os diferentes projetos propostos junto à organização.

Windels e Stuhlfaut (2014) realizaram uma discussão sobre a forma como o risco é afetado pelo código criativo e os valores compartilhados em agências de publicidade. A partir de entrevistas junto a 71 diretores de arte, redatores e diretores de criação de oito agências de publicidade dos Estados Unidos e de 196 respostas coletadas por meio de um levantamento foi possível constatar que em agências onde há uma identidade social e um código criativo explícito, os colaboradores tendem a correr mais riscos. Nesse sentido, o risco promove uma identidade criativa articulada que colabora com a qualidade dos trabalhos realizados. Cabe destacar que a identidade criativa está baseada em valores compartilhados, ou seja, como um contrato comportamental existente na organização e que necessita de autonomia para ser posto em prática, reforçando a inter-relação existente entre essas variáveis.

Bezerra e Guimarães (2017) verificaram as associações existentes entre as condições habilitadoras da inovação, aspectos capacitadores de conhecimento com a criatividade organizacional e o desempenho inovador de 60 proprietários de agências de publicidade localizadas no estado do Paraná – Brasil. As associações indicaram que a criatividade organizacional se correlaciona positivamente com o desempenho inovador e com as condições habilitadoras. Nesse sentido, as condições habilitadoras envolvem o senso de autonomia dos empregados, a formação de equipes multidisciplinares e o senso de confiança existente entre a empresa e os empregados. Todos esses elementos propulsionam o comportamento criativo manifestado nas agências de publicidade e propaganda.

Portanto, os diversos estudos empíricos apresentados convergem seus achados para as discussões de Amabile et al. (1996) ao indicarem que a forma com que o ambiente organizacional é estruturado afeta a criatividade do indivíduo, visto que fatores internos podem diminuir ou maximizar a criatividade. Assim, a hipótese teórica que direciona essa pesquisa afirma que: *a percepção de autonomia afeta a criatividade e é mediada pelo contrato psicológico em profissionais da área de comunicação*. Com base na hipótese construída, a Figura 1 ilustra o modelo teórico da pesquisa e suas respectivas relações.



**Figura 1.** Modelo teórico da pesquisa.

**Nota.** CPOC = Contrato psicológico obrigações do colaborador; CPOE = Contrato psicológico obrigações do empregador. Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo teórico de pesquisa ilustra que a criatividade pode se relacionar com a percepção de autonomia de duas formas. Inicialmente, acredita-se que a criatividade seja fomentada por um ambiente encorajador e seja minimizada por uma estrutura organizacional verticalizada e rígida. Além disso, propõe-se que o contrato psicológico, obrigações do colaborador e do empregador, realiza a mediação deste relacionamento, à medida que cria um senso de responsabilidade e reciprocidade nos colaboradores (Vries, 1996). A mediação é verificada empiricamente a partir das três premissas (A), (B) e (C) de Baron e Kenny (1986).

A premissa (A) busca verificar se as variações da variável independente (autonomia) afetam significativamente as variações do mediador presumido (contrato psicológico - obrigações do colaborador e contrato psicológico - obrigações do empregador). A premissa (B) observa se as variações do mediador presumido (contrato psicológico - obrigações do colaborador e contrato psicológico - obrigações do empregador) afetam significativamente as variações da variável dependente (criatividade). Por fim, a premissa (C) verifica se os efeitos diretos significantes entre a variável independente (autonomia) e a variável dependente (criatividade) inexistem ou são diminuídos com a inclusão da presumível variável mediadora (contrato psicológico - obrigações do colaborador e contrato psicológico - obrigações do empregador), se essas premissas forem atendidas tem-se a indicação de mediação total ou parcial.

### 3 METODOLOGIA

A coleta de dados foi realizada com o auxílio da plataforma *Survey Monkey*®, na qual o questionário foi alocado para a sua aplicação aos respondentes, que ocorreu entre os meses de abril e junho de 2020. A população de interesse desta pesquisa compreende os empregados das empresas do ramo de comunicação, representados pelas organizações de publicidade e propaganda brasileiras, que constituem um dos principais setores da indústria criativa, afiliadas ao Sindicato das Agências de Propaganda (SINAPRO) de seus respectivos estados, sendo contatadas 589 organizações que tinham seu e-mail divulgado no site do sindicato ou da própria empresa. Além disso, considerou-se como população de interesse, alunos de 35 Programas de Pós-graduação da área de Comunicação e Informação, desde que atuassem profissionalmente em atividades relacionadas à comunicação.

O instrumento de pesquisa utilizado continha cinco blocos. O bloco 1 tratava da criatividade individual, medida a partir da escala de Moulang (2015), composta por 8 assertivas, que foram traduzidas e utilizadas no cenário brasileiro por Kaveski e Beuren (2019), além de uma pergunta direcionada para o desenvolvimento da criatividade. Os blocos 2 e 3 tinham como foco a identificação das percepções acerca do contrato psicológico, sendo o primeiro com foco no empregador, com 18 assertivas, e o segundo com foco no colaborador, com 16 assertivas. Estes blocos foram mensurados a partir da escala desenvolvida por Maia e Bastos (2014), sendo que cada constructo do contrato psicológico é formado pelas subdimensões de tangibilidade, foco e escopo. Para melhor adequação ao objetivo proposto, fez-se uma adaptação nas assertivas do constructo, com intuito de melhorar a compreensão e captar a percepção sobre as atitudes da organização e do colaborador. Por exemplo, a assertiva *ex-ante* “remunere-me satisfatoriamente”; *ex-post* “me remunera satisfatoriamente”.

No bloco 4 buscou-se captar a percepção de autonomia dos respondentes a partir da utilização de 16 assertivas do instrumento utilizado por Parolin (2008) no que concerne à autonomia e liberdade, incentivo dos gestores e colegas de trabalho, níveis hierárquicos/novas ideias, realização do trabalho/participação, sistema de comando, controle, espontaneidade e fluência de ideias. Todas as escalas utilizadas nos blocos 1 a 4 foram mensuradas a partir de um intervalo de 1 a 5. O último bloco buscou a caracterização dos respondentes.

Referente às preocupações metodológicas, cabe destacar que o instrumento de pesquisa passou por um processo de validação por especialistas. Primeiramente foram examinados o currículo Lattes de diversos pesquisadores com intuito de identificar aqueles alinhados ao estudo de elementos criativos e vinculados à instituições de ensino de renome na área de comunicação a partir do *ranking* de melhores instituições fornecido pelo Guia do Estudante no ano 2018. Assim, foram contatados 27 pesquisadores e docentes da área de comunicação de diferentes instituições e regiões do país para que participassem da fase de validação. Destes, três pesquisadores aceitaram participar da pesquisa e avaliaram cada uma das assertivas que compuseram as escalas utilizadas no estudo.

Nesse sentido, o primeiro avaliador do gênero masculino, com mais de 15 anos de experiência de mercado e 20 anos de docência, realizou apontamentos voltados para o ajuste de expressões empregadas na escala, por exemplo: *ex ante*: Eu frequentemente improviso nos métodos de resolução de um problema quando uma resposta não é aparente; *ex post*: Eu adapto os métodos de resolução de um problema quando uma resposta não é aparente. O segundo e o terceiro especialistas, do gênero feminino, cada uma com mais de 15 anos de experiências profissional, não realizaram apontamentos no instrumento de pesquisa, indicando a sua concordância para a utilização do instrumento no estudo.

A análise dos dados coletados foi realizada com o uso de estatística descritiva e Modelagem de Equações Estruturais (MEE), operacionalizada no *software* R Studio 1.0.153® com uso do pacote *plspm* e *bootstrap* com 1.000 interações. Segundo Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), o uso da MEE é adequado para a análise das relações entre variáveis dependentes e independentes. As análises foram direcionadas pelo protocolo de análise evidenciado na Tabela 2.

Tabela 2:

**Protocolo de análise**

	<b>Etapa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Parâmetro</b>	<b>Referência</b>
	Estatística Descritiva	Descrever os valores percentuais referentes as características dos respondentes.	Não há.	
Modelo de Mensuração	DG. Rho	Avaliar a confiabilidade e a capacidade de agrupamento interno do construto.	Valores acima de 0,7.	Sanchez (2013)
	1º Autovalor		Valores acima de 1.	
	2º Autovalor		Valores abaixo de 1.	
	Cargas fatoriais cruzadas	Avaliar a independência das variáveis latentes observadas em relação às demais.	Valores acima de 0,5 e maior valor do cruzamento.	Sanchez (2013) e Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2014)
	Variância Média Extraída ( <i>Average Variance Extracted – AVE</i> )	Medir a porção dos dados (nas respectivas variáveis) que é explicada por cada um dos construtos	Recomendável > 0,50 Aceito > 0,40	Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2014)
	Critério de Fornell-Larcker	Avaliar a validade discriminante entre os constructos	A raiz quadrada do AVE de cada construto deve ser maior que a correlação mais alta do construto com qualquer outro construto no modelo	Hair, Jr. et al. (2014)
Modelo	Estimativas dos coeficientes	Avaliar a significância dos coeficientes e das regressões endógenas (teste <i>t</i> ).	<i>p-value</i> significativa em até 5%.*	Sanchez (2013)

Etapa	Objetivo	Parâmetro	Referência
R <sup>2</sup>	Avaliar o poder explicativo das variáveis exógenas para as endógenas.	Até 2% efeito pequeno; Acima de 2% até 13% efeito médio; Acima de 13% até 26% efeito grande.	Cohen (1988)

**Nota.** \* = análise bicaudal. Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao tamanho mínimo da amostra para a viabilização da aplicação da técnica, utilizou-se o *Software G\*Power*®, conforme defendem Ringle, Silva e Bido (2014), considerando tamanho do efeito  $f^2$  mediano de 0,15 e um  $\alpha$  *err prob* de 0,05 de significância e poder ( $1-\beta$  *err prob*) de 0,80, sendo informado 8 como o número da variável que recebe o maior número de preditores. A partir destes parâmetros, obtém-se como amostra mínima necessária 109 respondentes, sendo atendida a partir das 151 participações analisadas nessa pesquisa.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos Respondentes

A partir dos dados obtidos, identificou-se que maioria dos respondentes (60%) se identifica que com o gênero feminino, enquanto 39%, com o gênero masculino e 1% identifica-se como agênero ou não-binário. Além disso, tem-se principalmente respondentes entre 20 e 29 anos, que possuem formação *stricto sensu* em nível de mestrado, com até 10 anos de experiência e que residem na região Sudeste, como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3:

**Caracterização dos respondentes.**

Idade	Freq.	Percentual	Exp. profissional	Freq.	Percentual
20 a 29 anos	69	46%	1 a 5 anos	33	22%
30 a 39 anos	52	34%	6 a 10 anos	48	32%
40 a 49 anos	21	14%	11 a 15 anos	42	28%
50 ou mais	9	6%	16 anos ou mais	28	19%
Formação	Freq.	Percentual	Região	Freq.	Percentual
Ensino Fundamental	1	1%	Centro-Oeste	23	15%
Ensino Médio	1	1%	Nordeste	24	16%
Ensino Superior	29	19%	Sudeste	65	43%
Especialização Lato Sensu (Pós-graduação/MBA)	19	13%	Sul	39	26%
Especialização Stricto Sensu (Doutorado)	22	15%			
Especialização Stricto Sensu (Mestrado)	79	52%			

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação às suas funções, os respondentes atuam principalmente (41%) como redatores publicitários, assessores de comunicação, jornalistas, repórteres, editores e analistas de comunicação.

### 4.2 Análise do Modelo de Mensuração, Modelo Estrutural e da Hipótese da Pesquisa

Inicialmente foi realizada a verificação da adequação do modelo de mensuração. Para tanto, foram analisados os indicadores de validade convergente e validade discriminante, conforme exposto na Tabela 4.

Tabela 4:

**Correlação e indicadores de validade convergente e validade discriminante**

Variáveis e indicadores	Autonomia		Contrato Psicológico Empregador			Contrato Psicológico Colaborador			Criat
	Enc	Est	TangE	FocE	EscE	TangC	FocC	EscC	
<b>Validade convergente</b>									
<b>AVE</b>	0,55	0,57	0,57	0,50	0,67	0,52	0,49	0,46	0,57
<b>DG. Rho</b>	0,93	0,85	0,89	0,86	0,93	0,85	0,85	0,78	0,91
<b>1º Autovalor</b>	6,06	2,35	3,45	3,03	4,03	2,61	2,93	1,89	4,52
<b>2º Autovalor</b>	0,90	0,80	0,76	0,86	0,71	1,09	0,83	0,89	0,97
<b>Validade discriminante – Cargas cruzadas</b>									
<b>Cargas Mínimas</b>	0,63	0,60	0,68	0,52	0,71	0,65	0,64	0,51	0,58
<b>Cargas Máximas</b>	0,82	0,85	0,79	0,83	0,88	0,80	0,77	0,84	0,83
<b>Validade discriminante - Critério de Fornell-Larcker</b>									
<b>Enc</b>	<b>0,74<sup>1</sup></b>								
<b>Est</b>	-0,52	<b>0,75</b>							
<b>TangE</b>	0,60	-0,31	<b>0,76</b>						
<b>FocE</b>	0,57	-0,30	0,59	<b>0,71</b>					
<b>EscE</b>	0,81	-0,50	0,58	0,65	<b>0,82</b>				
<b>TangC</b>	0,55	-0,18	0,40	0,24	0,41	<b>0,72</b>			
<b>FocC</b>	0,25	0,04	0,21	0,14	0,18	0,42	<b>0,70</b>		
<b>EscC</b>	0,42	-0,09	0,21	0,17	0,28	0,46	0,42	<b>0,68</b>	
<b>Criat</b>	0,44	-0,10	0,25	0,12	0,33	0,76	0,32	0,41	<b>0,75</b>

**Nota.** Enc. = Encorajamento para a criatividade; Est. = Estrutura organizacional rígida e verticalizada; TangE = Tangibilidade no contrato psicológico - obrigações do empregador; FocE = Foco no contrato psicológico - obrigações do empregador; EscE = Escopo no contrato psicológico - obrigações do empregador; TangC = Tangibilidade no contrato psicológico - obrigações do colaborador; FocC = Foco no contrato psicológico - obrigações do colaborador; EscC = Escopo no contrato psicológico - obrigações do colaborador; Criat = Criatividade. Parâmetros validade convergente (Hair Jr. et al., 2014; Sanchez, 2013): DG. Rho > 0,70; 1º Autovalor > 1; 2º Autovalor < 1; AVE > 0,50. Parâmetros validade discriminante (Sanchez, 2013; Hair Jr. et al., 2014): Valores mínimos do construto associado acima de 0,50. Além disso, o menor valor do construto associado deve ser maior que os valores das cargas cruzadas; e a <sup>1</sup> = representa a raiz quadrada do AVE de cada construto e que segundo o critério de Fornell-Larcker deve ser maior que a correlação mais alta do construto com qualquer outro construto no modelo. Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No âmbito do modelo de mensuração, a validade convergente busca verificar a consistência interna das assertivas que compõem determinado constructo (Hair Jr. et al., 2014). Devido ao fato dos indicadores de consistência interna serem prejudicados, foi realizada a exclusão da assertiva “esta empresa possui muitos níveis hierárquicos” do constructo de estrutura organizacional e da assertiva “me ajusto facilmente às mudanças na situação do trabalho” para a dimensão de tangibilidade do contrato psicológico - obrigações do colaborador.

Essa verificação foi realizada a partir da análise da *Average Variance Extracted* (AVE) que em sua maioria apresentou valores satisfatórios (AVE > 0,50), e para as subdimensões de foco e escopo no contrato psicológico - obrigações do colaborador, esses valores apresentaram-se como aceitáveis (AVE > 0,40). Referente à unidimensionalidade, o DG. Rho alcançou valores acima do parâmetro estabelecido (DG. Rho > 0,70) e o 1º e o 2º autovalores foram, respectivamente, maiores e menores que 1, implicando na unidimensionalidade dos constructos em análise.

Em seguida, foi realizada a avaliação da validade discriminante que objetiva medir a independência existente entre as variáveis latentes (Hair Jr. et al., 2014). As cargas cruzadas mostraram-se adequadas, visto que os valores próprios de cada indicador foram maiores que 0,50 e mostraram-se mais elevados do que as cargas compartilhadas com outros constructos. Por sua vez, na análise do critério de Fornell-Larcker, os constructos de encorajamento para a criatividade e a tangibilidade no contrato psicológico - obrigações do colaborador não alcançaram o parâmetro estabelecido. Seguindo as recomendações de Hair Jr. et al. (2014),

optou-se pela não exclusão de indicadores desses constructos para não haver perda do conteúdo informacional das escalas. Além disso, como o critério de cargas cruzadas foi atendido, avaliou-se o modelo como satisfatório, sendo finalizada a análise do modelo de mensuração.

A análise do modelo estrutural foi realizada em conjunto com a hipótese de pesquisa, sendo direcionada pelas premissas (A), (B) e (C) de Baron e Kenny (1986). As premissas (A) e (B) consideram a significância dos efeitos diretos existentes no caminho que contém as presumíveis variáveis mediadoras. Na Tabela 5 são apresentados os resultados obtidos.

Tabela 5:

**Avaliação dos caminhos - Premissas (A) e (B)**

Premissa	Caminho	Efeito Direto		Erro	t-valor	p-value	Conclusão	
		Original	Mean.Boot					
(A)	Enc > TangE	0,60	0,61	0,07	8,49	***	Suportada	
	Enc > FocE	0,57	0,58	0,07	8,50	***		
	Enc > EscE	0,76	0,76	0,05	15,93	***		
	Enc > TangC	0,63	0,63	0,07	9,55	***		
	Enc > FocC	0,37	0,38	0,09	4,40	***		
	Enc > EscC	0,51	0,51	0,07	7,20	***		
	(A)	Est > TangE	0,01	0,00	0,07	0,01	> 0,05	Não suportada
		Est > FocE	0,00	-0,01	0,08	-0,08	> 0,05	
		Est > EscE	-0,11	-0,11	0,07	-1,65	> 0,05	
		Est > TangC	0,15	0,14	0,07	1,86	> 0,05	
		Est > FocC	0,23	0,22	0,11	1,95	> 0,05	
		Est > EscC	0,18	0,16	0,09	1,88	> 0,05	
(B)	TangE > Criat	-0,07	-0,06	0,08	-0,84	> 0,05	Suportada	
	FocE > Criat	-0,12	-0,12	0,08	-1,51	> 0,05		
	EscE > Criat	0,12	0,12	0,09	1,33	> 0,05		
	TangC > Criat	0,71	0,71	0,07	9,53	***		
	FocC > Criat	-0,01	-0,01	0,06	-0,16	> 0,05		
	EscC > Criat	0,07	0,08	0,07	1,08	> 0,05		

**Nota.** Enc. = Encorajamento para a criatividade; Est. = Estrutura organizacional rígida e verticalizada; TangE = Tangibilidade no contrato psicológico - obrigações do empregador; FocE = Foco no contrato psicológico - obrigações do empregador; EscE = Escopo no contrato psicológico - obrigações do empregador; TangC = Tangibilidade no contrato psicológico - obrigações do colaborador; FocC = Foco no contrato psicológico - obrigações do colaborador; EscC = Escopo no contrato psicológico - obrigações do colaborador; Criat = Criatividade. Premissas de Baron e Kenny (1986): premissa (A) as variações da variável independente (autonomia) afetam significativamente as variações do mediador presumido (contrato psicológico - obrigações do colaborador e contrato psicológico- obrigações do empregador); e premissa (B) as variações do mediador presumido (contrato psicológico - obrigações do colaborador e contrato psicológico - obrigações do empregador) afetam significativamente as variações da variável dependente (criatividade). \*\*\* indica significância ao nível de 1%. Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Referente a premissa (A) foram identificados caminhos significantes no relacionamento do encorajamento para a criatividade com todas as dimensões do contrato psicológico, tanto na dimensão do empregador quanto na dimensão do colaborador. Por sua vez, nenhum caminho existente entre a estrutura organizacional com as dimensões do contrato psicológico mostrou-se significativa. Dessa forma, a premissa (A) foi suportada parcialmente. Para a premissa (B) foi identificado relacionamento significativo entre a tangibilidade no contrato psicológico - obrigações do colaborador e a criatividade, também sendo suportada parcialmente.

A contraposição na premissa (A) vislumbrada pela não significância dos caminhos que representam a estrutura organizacional rígida e verticalizada frente a significância dos elevados efeitos diretos dos caminhos de encorajamento para a criatividade com as dimensões do contrato psicológico despertam algumas reflexões acerca do assunto. A percepção do encorajamento para a criatividade é construída a partir do apoio da organização, dos líderes e do grupo de trabalho na manifestação de ideias inovadoras, na exposição ao risco e na

compreensão dos erros que possam ser cometidos pelos indivíduos no decorrer do processo criativo (Parolin, 2008), que nesse estudo é focado em profissionais da área da comunicação. Ao relacionar-se de maneira intensa com o contrato psicológico em suas dimensões bilaterais esses efeitos diretos e elevados soam como um despertar para a importância de observar o ambiente no qual as atividades profissionais são desenvolvidas por profissionais da área de comunicação. Assim, independente da adoção de uma estrutura organizacional rígida e verticalizada, a percepção de apoio por parte dos diferentes atores que compõe a organização parece se mostrar mais latente e eficiente na concepção do contrato psicológico, tanto para as obrigações do empregador quanto para as obrigações do colaborador.

Por sua vez, o efeito direto e significativo da tangibilidade do contrato psicológico - obrigações do colaborador sobre a criatividade indicam que os respondentes que mais explicitam seus desejos e planos de carreira, estabelecem com clareza os elementos importantes para o desenvolvimento das tarefas, são comprometidos com o desenvolvimento e objetivos da organização e buscam formular ideias próprias (Maia & Bastos, 2014) são justamente aqueles que tendem a serem mais criativos.

Essa concepção de compromisso corporizada pela tangibilidade e relacionada com a criatividade está alinhada e é colaborada por Windels e Stuhlfaut (2014) que, ao discutirem o relacionamento do código criativo e dos valores compartilhados em agências de publicidade, destacam que a identidade social, o comprometimento e o relacionamento entre os membros de equipe fortalecem a manifestação da criatividade. Neste sentido, tem-se também, um alinhamento com o que encontraram Bezerra e Guimarães (2017) acerca das condições habilitadoras do comportamento criativo, na qual o senso de confiança, que pode ser representado pela percepção do empregado de existência de clareza e objetividade no contrato estabelecido entre ele e a organização, é capaz de impulsionar a sua criatividade.

Em continuidade, na premissa (C) foi analisado o efeito direto existente entre as variáveis que representam a autonomia, tanto para o modelo sem a variável mediadora quanto no modelo com a variável mediadora. As tabelas 6 e 7 apresentam os efeitos que subsidiam a análise da premissa (C), bem como a proporção das variáveis exógenas explicadas pelas variáveis preditoras.

Tabela 6:  
Avaliação dos caminhos - Premissa (C)

Premissa (C)	Modelo sem Mediação	Modelo com Mediação			Hipótese Mediação
	Efeito Mean.Boot	Efeito Direto Mean.Boot	Efeito Indireto Mean.Boot	Efeito Total Mean.Boot	
Enc > Criat	0,51***	0,07	0,47	0,54***	Parcialmente suportada
Est > Criat	0,07	0,08	0,10	0,18**	Não suportada

**Nota.** Enc. = Encorajamento para a Criatividade; Est. = Estrutura Organizacional rígida e verticalizada; Criat = Criatividade. Premissa de Baron e Kenny (1986): premissa (C) os efeitos diretos significantes entre a variável independente (autonomia) e a variável dependente (criatividade) inexistente ou é diminuído com a inclusão da presumível variável mediadora (contrato psicológico - obrigações do colaborador e contrato psicológico - obrigações do empregador). Se ao incluir a presumível variável mediadora o efeito direto for reduzido a zero, permanecendo os efeitos significativos das premissas (A) e (B), é possível afirmar a existência de mediação total, caso essa redução não for a zero, então há mediação parcial. % = Percentual do efeito. \*\*\* e \*\* indicam significância ao nível de 1% e 5%, respectivamente. Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 7:  
Proporção das variáveis exógenas explicadas pelas variáveis preditoras

Construto	Modelo sem Mediação		Modelo com Mediação		
	R <sup>2</sup>	Block Commuality	Mean Redundancy	R <sup>2</sup>	Block Commuality

Enc.		0,545			0,55	
Est.		0,57	Não há	Não há	0,57	Não há
TangE		0,57	0,21	0,37***	0,57	0,21
FocE	Não há	0,50	0,16	0,34***	0,50	0,16
EscE		0,67	0,45	0,68***	0,67	0,45
TangC		0,52	0,17	0,33***	0,52	0,17
FocC		0,49	0,05	0,12**	0,49	0,05
EscC		0,46	0,09	0,21***	0,46	0,09
Criat	0,26***	0,57	0,34	0,62***		

**Nota.** TangE = Tangibilidade no contrato psicológico - obrigações do empregador; FocE = Foco no contrato psicológico - obrigações do empregador; EscE = Escopo no contrato psicológico - obrigações do empregador; TangC = Tangibilidade no contrato psicológico - obrigações do colaborador; FocC = Foco no contrato psicológico - obrigações do colaborador; EscC = Escopo no contrato psicológico - obrigações do colaborador; Criat = Criatividade. R<sup>2</sup> = Poder explicativo das variáveis exógenas para as endógenas. Parâmetros (Cohen, 1988): R<sup>2</sup> até 2% indica efeito pequeno; acima de 2% até 13% indica efeito médio; acima de 13% até 26% indica efeito grande. \*\*\* e \*\* indicam significância ao nível de 1% e 5%, respectivamente. Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os resultados obtidos suportam parcialmente a premissa (C) à medida que ao incluir o contrato psicológico como uma variável mediadora da relação entre as dimensões da autonomia com a criatividade, o efeito direto existente entre a variável independente de encorajamento a criatividade e a variável dependente criatividade é anulado e torna-se não significativo. Logo, a hipótese teórica de pesquisa não pode ser totalmente rejeitada. Destaca-se que no caminho estrutura organizacional rígida e verticalizada e criatividade do modelo sem mediação o efeito foi não significativo. Nesse sentido, a mediação encontrada por meio do encorajamento para a criatividade exercendo efeitos sobre a tangibilidade no contrato psicológico - obrigações do colaborador (efeito direto = 0,63; p-valor < 0,01) que, por sua vez, afeta a criatividade (efeito direto = 0,71; p-valor < 0,01) indica que a tangibilidade é o mecanismo mediador pelo qual a autonomia é corporizada e afeta a criatividade.

Assim, fomentar o contrato psicológico a partir da tangibilidade na perspectiva do colaborador torna-se relevante para as empresas do ramo da comunicação na concepção do processo criativo. A importância de se considerar a inclusão do contrato psicológico pode ser observada a partir do poder explicativo das variáveis preditoras, visto que no modelo direto o R<sup>2</sup> do constructo da criatividade foi de aproximadamente 26% (p-valor < 0,01), enquanto no modelo mediador o poder explicativo das variáveis preditoras sobre a criatividade foi de aproximadamente 62% (p-valor < 0,01). As discussões promovidas por autores como Spiegelaere et al. (2014), Bezerra e Guimarães (2017), Kaveski e Beuren (2019), Jafri (2018) e Srivastava & Yun (2018) subsidiam as evidências ora encontradas.

Por exemplo, no contexto nacional Bezerra e Guimarães (2017) mostram que as condições habilitadoras e o senso de autonomia dos empregados promovem o senso de confiança e o comportamento criativo. Ao realizar um paralelo com os achados aqui discutidos, tem-se avanços acerca da temática, à medida que é reforçada a noção de que o ambiente possui capacidade de afetar o contrato psicológico e a criatividade dos empregados, e colabora-se indicando que a estrutura formal e processual da organização, em termos de rigidez e verticalização, não exerce efeitos sobre o processo criativo individual dos respondentes analisados.

Kaveski e Beuren (2019) encontraram evidências no contexto nacional que seguem a mesma vertente dos achados encontrados nesta pesquisa, os quais indicam que o incentivo aos colaboradores pela busca de novas oportunidades e inovação induz a manifestação da criatividade. Srivastava & Yun (2018) também discutem no âmbito internacional esses elementos, visto que em seus estudos o suporte organizacional se relacionou positivamente com a criatividade, resultado também encontrado nesta pesquisa por meio do relacionamento existente entre o encorajamento e a criatividade.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve por identificar a relação entre a percepção de autonomia e a criatividade em profissionais da área de comunicação mediada pelo contrato psicológico. Para tanto, foi realizada uma *survey* com profissionais da área de comunicação. Na análise dos dados utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais com interpretações do modelo mediador proposto direcionadas pelas premissas de Baron e Kenny (1986). A mediação parcial identificada por meio do encorajamento para a criatividade exercendo efeitos sobre a tangibilidade no contrato psicológico - obrigações do colaborador que, por sua vez, afeta a criatividade, bem como os efeitos diretos analisados proporcionam dois tipos de implicações: teóricas e práticas. Portanto, os resultados indicam que há um *match* parcial entre a autonomia e a criatividade, sendo que o contrato psicológico também intervém parcialmente nessa relação.

### 5.1 Implicações teóricas

Este estudo estende e constrói contribuições para o corpo da literatura teórico-empírica à medida que identifica que a dimensão da autonomia inerente ao relacionamento entre as equipes de trabalho e os gestores afeta o contrato psicológico em todas as suas dimensões. Apesar de haver discussões na literatura que indicam que a verticalização e a rigidez inibem a criatividade ou até mesmo prejudicam os contratos psicológicos (Kauffeld, 2006; Parolin, 2008; Spiegelaere et al., 2014; Srivastava, & Yun, 2018), as evidências encontradas caminham de encontro a essa concepção. Neste aspecto, o estudo de Jafri (2018) apresenta alinhamento com tais implicações ao demonstrar que o apoio dos supervisores pode funcionar como um incentivador da criatividade nos colaboradores, a partir da criação de uma obrigação de geração de retorno em decorrência do suporte recebido, podendo ser o elo para a geração da criatividade.

Assim, parece ainda não estar completamente evidenciada a forma como a criatividade é influenciada no ambiente das empresas do ramo de comunicação, sejam elas com estruturas mais verticalizadas ou horizontalizadas, ainda que se tenha conhecimento de que fatores internos podem impactar o nível e a disposição à criatividade dos colaboradores (Amabile et al., 1996).

### 5.2 Implicações práticas

O encorajamento para a criatividade pode ser fomentado a partir da estrutura desenvolvida por Parolin (2008). Esse movimento pode ser intensificado pelo fomento do processo criativo, do fornecimento de diretrizes claras para que os colaboradores possam ter autonomia para decidir sobre as tarefas atribuídas e pela reflexão dos objetivos das tarefas desenvolvidas por cada empregado.

O encorajamento para que novas experiências sejam desenvolvidas no âmbito de trabalho, ou até mesmo o incentivo ao desenvolvimento de novas formas de execução de tarefas individuais pode ser observado pelos gestores. Além disso, gestores de níveis hierárquicos mais elevados podem contribuir com esse processo demonstrando confiança nas habilidades criativas dos colaboradores, restrito nesse estudo aos da área de comunicação.

Logo, especificamente em relação aos profissionais do ramo de comunicação recomenda-se que as organizações desenvolvam condições habilitadoras da autonomia por meio do encorajamento para a criatividade, sendo desenvolvido direta e indiretamente o compromisso organizacional e a criatividade em si. Tais implicações tornam-se ainda mais relevantes quando se considera os achados de Li et al. (2008), que reforçam a importância do conhecimento e da dominação de elementos que impactam a criatividade dos colaboradores no ambiente das empresas de criatividade, de forma a atender as necessidades criativas de diferentes mercados e ambientes.

### 5.3 Limitações e pesquisas futuras

Toda pesquisa possui limitações inerentes às escolhas realizadas pelos pesquisadores durante a sua operacionalização. A escolha não probabilística dos respondentes é uma limitação que inviabiliza a generalização dos resultados para além da amostra analisada. Além disso, considera-se como limitação a proposição de respostas por parte dos respondentes acerca de seus trabalhos atuais ou anteriores, o que pode levar a uma atenuação das percepções de situações passadas. Estudos futuros podem investigar qualitativamente o porquê de a estrutura organizacional não afetar a manifestação da criatividade, bem como tem-se nas comparações entre modelos estruturais intergrupais uma oportunidade a ser explorada. Sugere-se, ainda, estudos de multicaseos que tenham como foco ambientes específicos e as vivências atuais dos participantes nestes ambientes.

### REFERÊNCIAS

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal* 39 (5): 1154–84.
- Areu, G. I. P., & Fraga, P. N. (2007). *Ensina-me a te amar—A Relação entre a Atitude do Consumidor e a Publicidade Criativa*. Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Santa Maria, RS, Brasil, 30.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Illinois: The Dorsey Press, Inc.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bezerra, C. A., & Guimarães, A. J. R. (2017). O desempenho inovador de agências de publicidade e sua relação com a gestão do conhecimento e condições organizacionais de inovatividade e criatividade. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 70-97.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. New York: Psychology Press.
- Conway, N. & Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Falcade, M. J. (2016). *Gestão de pessoas em indústrias criativas: o caso das agências de publicidade da cidade de Porto Alegre (Dissertação de Mestrado)*. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Federação das Indústrias do Rio de Janeiro – Firjan (2019). *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*. Rio de Janeiro: FIRJAN.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Mena, J.A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2011). *Pesquisa de Serviços de Publicidade e Promoção*. Rio de Janeiro: IBGE.

- Jafri, M. H. (2018). Moderating role of job autonomy and supervisor support in trait emotional intelligence and employee creativity relationship. *Vision*, 22(3), 253-263.
- Kauffeld, S. (2006). Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 1-21.
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2019). Influência dos Sistemas de Controle Gerencial no Desempenho do Trabalho Mediada pela Criatividade. *Cadernos Ebape*, early view, 1-18.
- Kowarick, A. (2003). *Comunicação Publicitária: Produção de Sentido, Linguagem e Criação*. Intexto, (8), 14-27.
- Li, H., Dou, W., Wang, G., & Zhou, N. (2008). The effect of agency creativity on campaign outcomes: The moderating role of market conditions. *Journal of Advertising*, 37(4), 109-120.
- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2014). Validação de instrumento de contrato psicológico. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 13(3), 409-417.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519-544.
- Parolin, S. R. H. (2008). Características Organizacionais E Espaço Para A Criatividade Em Organizações Inovativas (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Sampaio, R. (2003). *Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas de sucesso* (3 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Sanchez, G. (2013). *PLS path modeling with R*. Berkeley: Trowchez Editions.
- Schein, E. H. (1982). *A Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Schreiber, D., Pinheiro, C. M. P., Valente, T. B., & de Souza, M. (2018). Análise do processo criativo em uma agência de publicidade e propaganda. *Cadernos de Comunicação*, 22(3).
- Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegeem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and innovation management*, 23(3), 318-330.
- Srivastava, A., & Yun, S. (2018). Psychological Contract Breach and Creativity: Examination of Linkages. *Seoul Journal of Industrial Relations*.
- Stanley, L. J. (2009). *Great Expectations: Understanding how Psychological Contract Expectations Form Prior to Organizational Entry*. Doctoral dissertation, University of Georgia.
- Vries, M. K. de. (1996). Leaders who make a difference. *European Management Journal*, 14(5), 486-493.

Windels, K., & Stuhlfaut, M. W. (2014). Confined creativity: The influence of creative code intensity on risk taking in advertising agencies. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 35(2), 147-166.