



O papel dos valores organizacionais no desempenho do indivíduo no trabalho: Um estudo com trabalhadores de *shopping centers*

The role of organizational values on job performance: A study with shopping mall employees

Gean Carlos Tomazzoni

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – Brasil

gean.tomazzoni@ufrgs.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4736-009X>

Vânia Medianeira Flores Costa

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Brasil

vania.costa@ufsm.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6099-820X>

Andressa Schaurich dos Santos

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Brasil

dessaschaurich@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5332-8486>

Recebido: 13 Julho 2021

Revisado: 10 Janeiro 2022

Aceito: 05 Abril 2022

Resumo

Objetivo: este artigo analisa como os valores organizacionais compartilhados por trabalhadores de empreendimentos de *shopping centers* influenciam o desempenho do indivíduo no trabalho.

Metodologia/abordagem: trata-se de um estudo quantitativo de desenho de corte transversal com 260 funcionários de empreendimentos do setor varejista. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais e da Escala de Desempenho no Trabalho. Na análise de dados foram mobilizadas as técnicas de estatísticas descritivas e de regressão múltipla.

Principais resultados: os resultados empíricos demonstram que as prioridades de valores organizacionais são preditores do desempenho do indivíduo no trabalho. Os valores dominantes percebidos apontam para a promoção de conformidade, a valorização da competência, a preocupação com a coletividade e o domínio de mercado. Além disso, o valor autonomia foi identificado como um preditor distintivo para os tipos de desempenho do indivíduo no trabalho.

Contribuições acadêmicas: o artigo apresenta uma análise original das influências dos valores organizacionais nos níveis de desempenho do indivíduo no trabalho com base na investigação de um contexto organizacional composto por uma multiplicidade de empreendimentos empresariais. Os achados podem subsidiar novas pesquisas no campo do comportamento organizacional.

Contribuições práticas: os resultados podem constituir uma ferramenta reflexiva para intervenções eficazes dos gestores, por meio de estratégias direcionadas para a priorização de metas organizacionais que estimulem um ambiente organizacional produtivo em termos de atitude e de comportamento relacionados ao trabalho, de tal maneira que o desempenho relacionado com os objetivos organizacionais possa ser alcançado de modo eficaz.

Palavras-chave: valores organizacionais; desempenho no trabalho; metas organizacionais; *shopping centers*.

Abstract

Purpose: this paper analyzes how the organizational values shared by workers in shopping mall influence the job performance. **Methodology:** the study was based on a cross-sectional design with 260 employees from enterprises in the retail sector. Data collection took place through the application of the Inventory of Organizational Values Profiles and the Job Performance Scale. In the data analysis, the techniques of descriptive statistics and multiple regression were used. **Results:** the results demonstrate that organizational values are predictors of job performance. The dominant values perceived point to the promotion of conformity, the valorization of competence, the concern with the community and the market dominance. In addition, the autonomy value was identified as a distinctive predictor for the types of individual's performance. **Academic contributions:** the article presents an original analysis of the influences of organizational values on the job performance, based on the investigation of an organizational context composed of a multiplicity of business ventures. The results

may support further research in the field of organizational behavior. **Practical contributions:** the results can constitute a reflective tool for effective interventions by managers, through strategies aimed at prioritizing organizational goals that encourage a productive organizational environment in terms of attitude and behavior related to job.

Keywords: organizational values; job performance; organizational goals; shopping malls.

1. Introdução

O estudo dos valores organizacionais tem ganhado representatividade no cenário acadêmico e empresarial. Esse conceito também tem sido pautado como elemento relevante para compreensão das relações de trabalho e organizacionais (Allison, 2019; Malbašić, Marimon, & Mas-Machuca, 2016; Özçelik, Aybas, & Uyargil, 2016; Pedersen, Gwozdz & Hvass, 2018; Zawadzki, Teston, Lizote, & Oro, 2022). Com efeito, ocorre o crescimento do interesse por estudos sobre valores organizacionais, seus antecedentes, correlatos e consequentes. Uma das explicações para este acontecimento é o papel fundamental dos valores para o entendimento da cultura organizacional. A literatura do domínio do comportamento organizacional acumula evidências que sustentam o forte impacto positivo dos valores organizacionais nas atitudes, emoções e comportamentos dos trabalhadores (Correia & Bilhim, 2017; Costa, Estivalete, Andrade, Faller, & Oliveira, 2017; Demo, Fernandes, & Fogaça, 2017; Estivalete & Andrade, 2012; Julião, Santos, & Paiva, 2017; Nunes, Tolfo, & Garcia, 2018; Paiva & Dutra, 2017; Salih & Ahmed, 2019; Tomazzoni & Costa, 2020).

Na era atual de rápidas mudanças na sociedade que, por conseguinte, exigem das organizações modelos de gestão pautados na agilidade e competitividade, as preocupações com os valores organizacionais compartilhados pelas equipes de trabalho estão cada vez mais associadas ao sucesso das organizações (Bourne & Jenkins, 2013). Estudos têm demonstrado que a congruência de valores pessoais e organizacionais é um fator importante que une membros da organização e que influencia tanto o bem-estar do trabalhador como o desempenho da própria organização (Carvalho & Almeida, 2018; Gibb & Burns, 2018; Salih & Ahmed, 2019; Vveinhardt & Gulbovaite, 2016).

Assim, pode-se esperar que os valores priorizados pela organização atuem como preditores do desempenho do indivíduo no trabalho. Em outros estudos (Coyle-Shapiro, 2002; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003), o desempenho individual foi associado a forma como a organização trata seus funcionários, esperando que ao receber um tratamento justo, o trabalhador responda positivamente. No entanto, os trabalhadores podem reduzir seu nível de desempenho quando se sentem traídos pela organização (Cuyper & Witte, 2006). Bohle, Chambel, Medina e Cunha (2018), por exemplo, constataram que os funcionários reduzem seus níveis de comprometimento afetivo quando percebem que as organizações não atingiram suas expectativas de proporcionar segurança no emprego. Com efeito, também pode-se esperar que essa relação – valores/desempenho – seja mais intensa quando os funcionários percebem mais fortemente um elevado nível de valores organizacionais compartilhados no ambiente de trabalho.

O campo empírico deste estudo são os empreendimentos do setor varejista, localizados nos *shopping centers* da cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Do ponto de vista geográfico, Varotto (2018) sustenta que os *shopping centers* estão se interiorizando e se expandido para cidades com população abaixo de 600 mil habitantes, desapontando nas cidades interioranas como símbolo da modernidade. Para além da natureza varejista, os *shoppings centers* performam uma dimensão social, estética e física diferenciada, ditas mais adaptada às crescentes industrializações das cidades contemporâneas (Dupont, 2011; Gomes & Santos, 2019; Yu, Cho & Kim, 2012). As particularidades do ambiente característico do *shopping center*, dentre eles a infraestrutura, afetam os comportamentos dos indivíduos nesses espaços (Gomes & Santos, 2019; Pinto, Leite, Andrade, & Joaquim, 2018). Desse modo, investigar as percepções dos trabalhadores sobre os valores organizacionais e o desempenho no trabalho representa um importante passo no estudo destas relações laborais singulares, performadas nos empreendimentos dos *shoppings centers*.

Diante do exposto e considerando a necessidade de compreender a constituição da estrutura de valores organizacionais e seu poder preditivo no desempenho do indivíduo no trabalho, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: como os valores compartilhados na organização influenciam o desempenho do indivíduo no trabalho? Para responder este questionamento, este artigo analisa como os valores organizacionais compartilhados por trabalhadores de empreendimentos de *shopping centers* influenciam o desempenho do indivíduo no trabalho.

Por meio de implicações teóricas, este estudo apresenta uma análise original das influências dos valores organizacionais nos níveis de desempenho do indivíduo no trabalho com base na investigação de um contexto organizacional composto por uma multiplicidade de empreendimentos empresariais do setor varejista, que coabitam o espaço de um *shopping center*. Na literatura é possível identificar que os valores organizacionais já foram estudados em vários contextos, como na certificação de

recursos humanos (Garza & Morgeson, 2012), como antecedentes do bem-estar no trabalho (Zawadzki et al., 2022), nas interações com os valores familiares na gestão (Britto, & Mello, 2014), como componentes da gestão e comunicação estratégica (Allison, 2019) e no seu impacto na efetividade organizacional (Malbašić et al., 2016). No entanto, identificou-se uma lacuna de estudo acerca da influência dos valores organizacionais no desempenho do indivíduo no trabalho.

Além disso, a literatura do domínio da administração vem apontando a necessidade de investigações que explorem as especificidades e transformações do varejo contemporâneo (Shankar, Inman, Mantrala, Kelley, & Rizley, 2011; Pena & Brito, 2021; Verhoef, Kannan, & Inman, 2015; Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007). Assim, acredita-se que este estudo oferece uma melhor compreensão sobre como se estruturam as hierarquias de valores nos empreendimentos do setor varejista localizados nos espaços dos *shopping centers* e como estas desenvolvem diferentes resultados organizacionais. Os achados deste artigo podem subsidiar novas pesquisas no campo do comportamento organizacional.

Por meio de implicações práticas, este estudo fornece informações que podem auxiliar no desenvolvimento de estratégias organizacionais direcionadas para a priorização de metas conectadas com uma estrutura de valores que engendre atitude e comportamento desejáveis relacionados ao desempenho no trabalho. Por fim, ao ter como campo de pesquisa empresas do setor varejista, este estudo apresenta novas evidências que contribuem para uma melhor compreensão do contexto de trabalho desse setor, dando ênfase à multiplicidade de realidades organizacionais, que caracteriza os diferentes empreendimentos que integram o espaço de um *shopping center*.

2. Revisão teórica: Valores organizacionais e o desempenho no trabalho

O marco teórico dos estudos sobre valores organizacionais é atribuído por alguns autores (Allison, 2019; Malbašić, Rey, & Potocan, 2015; Vveinhardt & Gulbovaite, 2016; Zawadzki et al., 2022) ao livro de Rokeach (1973), que define valores como uma crença de que um conjunto de comportamentos ou tipos de existência é preferível a outras alternativas. Para Schwartz e Bilisky (1987, p. 551), os valores humanos se caracterizam como “princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados hierarquicamente por sua importância”.

Para Schwartz (1992), os valores humanos formam a herança genética e impactam múltiplos ambientes sociais, como família, sistema educacional, comunidade e sociedade em geral, além de possuírem natureza subjetiva e predizerem uma variedade de atitudes e preferências. Ao propor a teoria dos valores humanos, Schwartz (1992) pretendeu desenvolver uma continuidade de motivações humanas inter-relacionadas, sistematizando uma estrutura circular de forma a evidenciar o compartilhamento de metas por tipologias adjacentes e os conflitos entre tipos em posição oposta. Na teoria de Schwartz (1992) os tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões. A dimensão “abertura à mudança” *versus* “conservação” apresenta no primeiro polo os valores relativos aos pensamentos e ações independentes – estimulação, autodeterminação e hedonismo – e no polo “conservação”, os valores que dão ênfase à autorrestrrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade – segurança, conformidade e tradição. A segunda dimensão, “autopromoção” *versus* “autotranscendência”, opõe os valores que privilegiam os interesses do indivíduo, mesmo à custa dos outros – poder, realização e hedonismo – em oposição à preocupação com o bem-estar dos outros e da natureza – universalismo e benevolência.

No contexto organizacional, Oliveira e Tamayo (2004) testaram empiricamente e validaram a proposição de Schwartz (1992), pautados no pressuposto de que os valores humanos expressam metas da pessoa, enquanto que os valores organizacionais representam as metas da organização, sendo que ambos se caracterizam como princípios que orientam e guiam a vida de pessoas e grupos, constituídos de componentes motivacionais, cognitivos e hierárquicos. No Quadro 1 apresenta-se a correspondência entre os valores humanos e os valores organizacionais desenvolvida por Oliveira e Tamayo (2004).

Quadro 1 – Correspondência entre valores humanos e organizacionais

Valores Humanos	Valores Organizacionais	Metas Organizacionais
Autodeterminação Estimulação	Autonomia	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, criatividade e a inovação.
Hedonismo	Bem-estar	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.

Poder Social	Domínio	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Poder Social	Prestígio	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a Coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004)

Sustentando os valores percebidos pelos trabalhadores como sendo os compartilhados pelas organizações (Correia & Bilhim, 2017; Tomazzoni & Costa, 2020; Oliveira & Tamayo, 2004; Zawadzki et al. 2022), os valores organizacionais se estabelecem a partir daquilo que as pessoas, com seus valores individuais, pensam e creem, compreendendo que as exigências internas da organização são, em partes, oriundas das motivações e necessidades de seus membros.

De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), para compreender os valores organizacionais é necessário se ater às lentes dos trabalhadores, porque eles estão ligados à organização e, portanto, suas percepções representam a realidade organizacional. Dessa forma, as percepções individuais constituem o núcleo central dos valores compartilhados pelos membros da organização, capaz de atingir a periferia hierárquica de prioridade axiológica (Nascimento, Adaid-Castro, Carvalho, & Demo, 2016; Oliveira & Tamayo, 2004; Paiva & Dutra, 2017; Tamayo, 2005).

Neste trabalho sustenta-se a proposição teórica de Schwartz (1992) sobre valores, buscando tecer respostas para explicar a influência dos valores organizacionais no desempenho do indivíduo no trabalho. É com base nessa prerrogativa, orientado pelo modelo de mensuração proposto por Oliveira e Tamayo (2004), que este estudo fundamenta suas lentes teóricas para análise dos valores organizacionais. Para a fundação do estudo sobre desempenho no trabalho buscou-se suporte nos modelos clássicos desenvolvidos por Campbell (1990) e Sonnentag e Frese (2002). Os dois modelos foram desenvolvidos com o propósito de avançar nos estudos sobre desempenho no trabalho, afastando-se do paradigma tradicional centralizado no processo de avaliação e na busca pelo desenho, implementação e desenvolvimento de métricas de mensuração (Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Sonnentag, Volmer, & Sychala, 2008).

Campbell (1990) definiu o desempenho a partir dos comportamentos dos indivíduos e os resultados provindos de suas atividades, pressupondo que os resultados de desempenho dependem de outros fatores, além dos comportamentos individuais. No modelo do autor, os aspectos comportamentais do desempenho se relacionam ao que um indivíduo faz no contexto do trabalho, enquanto que os aspectos de resultados se referem às consequências desses comportamentos dos indivíduos. Sonnentag e Frese (2002) também realizaram esforços para sintetizar os pressupostos teóricos que esboçam os melhores preditores do desempenho no trabalho. Os autores separam desempenho (característica individual) de resultado (característica organizacional) e identificam três perspectivas para estudar o fenômeno no nível do indivíduo. Os preditores de desempenho foram sistematizados de acordo com os objetivos pelos quais ele é observado: fatores de nível individual – querer fazer – relacionados à tarefa – saber fazer – ao contexto – poder fazer (Sonnentag & Frese, 2002).

Ambos os modelos apresentam a concordância teórica da necessidade de diferenciar a conceituação do desempenho em termos de aspectos comportamentais e de resultados. A literatura traz outros relatos teóricos que explicam que há dois tipos de desempenho: aquele estritamente relacionado com os comportamentos prescritos para a execução da tarefa e um tipo manifestado no exercício do cargo (Queiroga, Borges-Andrade, & Coelho, 2015; Paula & Queiroga, 2015). As abordagens contemporâneas, ditas mais abertas e sistêmicas, têm definido o desempenho como uma variável de nível tático e estratégico, deixando de considerá-lo unicamente pela perspectiva dos resultados. Com efeito, confere-se maior ênfase ao que leva ao produto de um trabalho (Fogaça, Rego, Melo, Armond, & Coelho, 2018; Maciel & Camargo, 2016; Paula & Queiroga, 2015; Rich et al., 2010; Sonnentag et al., 2008)

Assim, de acordo com a literatura, esta pesquisa é baseada na noção de desempenho multidimensional, fornecendo uma perspectiva adequada para entender como os valores organizacionais estão relacionados com o desempenho no trabalho. O desempenho de tarefa, que integra as perspectivas tradicionais consideradas nos estudos seminais sobre avaliação do trabalhador, é definido pela realização de comportamentos específicos que são esperados em função da descrição

do trabalho. A dimensão contextual, ao considerar os aspectos relacionais do desempenho, enfatiza a influência de indicadores sociométricos e a busca pelos objetivos macro-organizacionais (Rich; et al., 2010; Sonnentag et al., 2008)

Queiroga et al. (2015), partindo dos modelos desenvolvidos por Campbell (1990) e Sonnentag e Frese (2002) desenvolveram um modelo para avaliar o desempenho trabalho, testado e validado no cenário brasileiro, que integra uma estrutura de dois fatores: desempenho voltado para a tarefa e desempenho voltado para o contexto. Assim, para analisar o desempenho no trabalho, optou-se por seguir esse modelo, considerando-o condizente com os fundamentos teóricos que definem o construto (Campbell, 1990; Sonnentag & Frese, 2002).

Considerando que os valores organizacionais são elementos que servem como princípios orientadores da vida (Schwartz, 1992), que influenciam o comportamento das pessoas no trabalho (Allison, 2019; Correia, & Bilhim, 2017; Demo et al., 2017; Gwozdz & Hvass, 2018; Malbašić, et al. 2016; Özçelik et al., 2016; Paiva & Dutra, 2017; Pedersen et al., 2018; Salih & Ahmed, 2019; Zawadzki et al., 2022), tanto no que concerne aos efeitos sobre o desempenho organizacional percebido, quanto aos efeitos sobre o desempenho do indivíduo (Allison, 2019), e considerando os diferentes tipos de desempenho no trabalho (Campbell, 1990; Rich et al., 2010; e Sonnentag & Frese, 2002, Sonnentag et al., 2008), formulou-se as seguintes hipóteses:

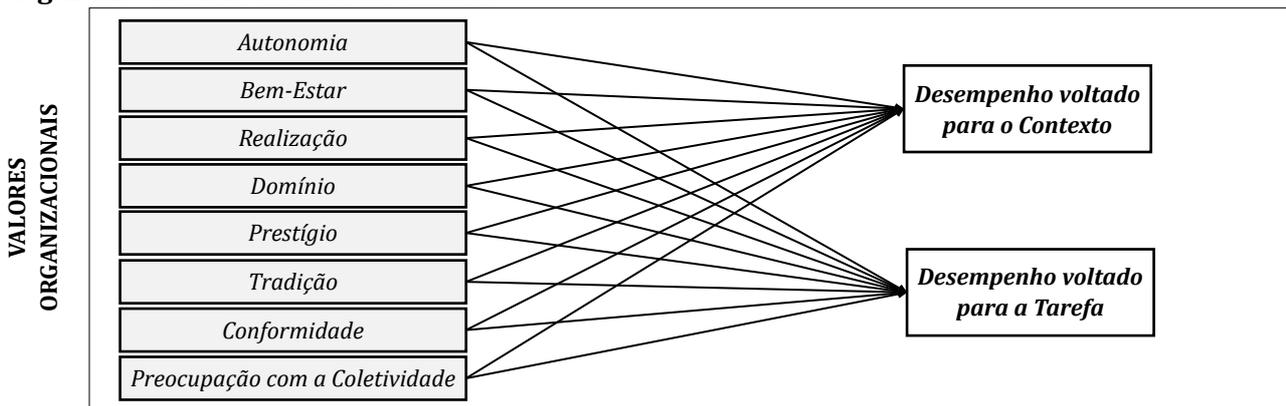
H1. Os valores organizacionais influenciam positivamente o desempenho processual do indivíduo no trabalho;

H2. Os valores organizacionais influenciam positivamente o desempenho de tarefa do indivíduo no trabalho;

H3. As dimensões do desempenho do indivíduo do trabalho são influenciadas por valores organizacionais distintos.

Na Figura 1 ilustra-se o modelo teórico elaborado com base nas hipóteses de pesquisa.

Figura 1 - Modelo teórico do estudo



Fonte: Elaborada pelos autores

3. Método

3.1. População e amostra

Participaram desta pesquisa organizações, de natureza privada, pertencentes ao setor varejista, localizadas nos *shopping centers* de Santa Maria, RS, Brasil. A escolha do campo de pesquisa se deu pela multiplicidade de realidades organizacionais, que caracteriza os diferentes empreendimentos que integram o espaço de um *shopping center*. Desse modo, a pesquisa contou com a participação dos empreendimentos dos quatro *shopping centers* da cidade.

A população se constituiu pela soma absoluta de todos os funcionários das empresas participantes. Para estimação da amostra, considerando a análise do poder estatístico, utilizou-se o programa computacional *G*Power* 3. Definiu-se nível de significância de 5% e poder estatístico de 80%, e tamanho do efeito (f^2) definido em 15%, seguindo os parâmetros sugeridos por Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2013). Seguindo tais parâmetros, a amostra deveria ser composta por no mínimo 85 respondentes, entretanto, foram coletados 260 questionários.

Sobre o perfil da amostra, verificou-se que a média de idade dos respondentes foi de aproximadamente 29 anos, sendo que participaram da pesquisa indivíduos com idade entre 18 e 61 anos. Observou-se, também, que há um predomínio de mulheres (81,2%) entre os respondentes. Considerando a amostra desta pesquisa, aproximadamente a metade dos respondentes é solteiro (63,8%), não tem filhos (60,4%) e possui nível de escolaridade de ensino médio completo (49,6%).

Com relação ao perfil profissional, verificou-se que os respondentes possuem predominantemente entre 1 e 5 anos (62,3%) de atividades profissionais na área de varejo. Sobre o tempo de serviço na empresa, a maioria dos respondentes possui vínculo empregatício entre 1 e 5 anos (88%). No que se refere a renda mensal, o salário variou de 1 a 10 salários mínimos, sendo que existe uma preponderância para aqueles que recebem entre 1 e 2 salários mínimos (87,7%).

3.2. Instrumentos

Para a coleta de dados, utilizou-se um instrumento de pesquisa com itens fechados, composto por três partes: Parte I – dados pessoais e ocupacionais; Parte II – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004) que reúne quarenta e oito afirmações, integradas em oito perfis de valores: autonomia, bem-estar, conformidade, domínio, preocupação com a coletividade, prestígio, realização e tradição; Parte III – Escala de Desempenho no Trabalho (Queiroga et al., 2015) composta por vinte afirmações, integradas em duas dimensões: desempenho voltado para o contexto e desempenho voltado para a tarefa. Na mensuração dos itens de mensuração utilizou-se uma escala do tipo *likert*, de cinco pontos, onde a atribuição do número 1 representa “discordo totalmente” e o número 5, “concordo totalmente”.

Cabe destacar que o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais foi desenvolvido e validado no contexto brasileiro pelo estudo conduzido por Oliveira e Tamayo (2004) com 833 trabalhadores de organizações públicas e privadas. Do mesmo modo, a Escala de Desempenho no Trabalho foi validada no Brasil pelo estudo de Queiroga et al. (2015) com uma amostra de 1.817 participantes de organizações privadas. Ainda assim, optou-se pela realização de um teste piloto visando identificar possíveis ajustes no questionário de pesquisa. Porém, nenhuma intercorrência foi relatada pelos participantes do teste piloto.

3.3. Análise estatística

Os dados obtidos por meio dos questionários foram quantitativamente analisados por meio do auxílio dos softwares “SPSS versão 22” e “SmarthPLS 2.0”. Inicialmente, realizou-se análise fatorial confirmatória das escalas de mensuração com uso do software “SmarthPLS 2.0”. Nessa etapa, na qual se visa a avaliação dos modelos de mensuração, verificou-se as validades convergentes, validades discriminantes e a confiabilidade das escalas. Assim, primeiramente foram analisadas as validades convergentes, obtidas pelas análises das variâncias médias extraídas (AVEs). Na primeira análise, os valores organizacionais conformidade, domínio e tradição não atenderam ao critério de Fornell e Larcker (1981), isto é, os índices das variâncias médias extraídas devem ser maiores que 0,50 (AVE > 0,50). Nessas situações, deve-se eliminar as variáveis observadas ou mensuradas dos construtos que apresentam a AVE < 0,50, buscando elevar o valor do indicador a partir da eliminação das variáveis com cargas fatoriais de menor valor. Diante desses problemas, explorou-se a validade discriminante dos modelos, buscando identificar os ajustes necessários.

A avaliação da validade discriminante representa um indicador de que os construtos são independentes uns dos outros (Hair et al., 2013). A validade discriminante foi verificada de duas maneiras. Uma delas, por meio da análise das cargas cruzadas (*Cross Loading*), onde os indicadores com cargas fatoriais mais altas devem estar nas suas respectivas dimensões (Chin, 1998). A validade discriminante também foi avaliada por meio do critério de Fornell e Larcker (1981), que compara as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada construto com as correlações (de Pearson) entre os construtos, sendo que as raízes quadradas das AVEs devem apresentar índices superiores as correlações entre os construtos.

Os resultados obtidos na análise discriminante indicam ajustes nos fatores autonomia, conformidade, domínio, realização, desempenho voltado para o contexto e desempenho voltado para a tarefa, visando garantir a validade discriminante do modelo. No segundo momento, foram analisadas as cargas cruzadas (*Cross Loading*), para identificar as cargas fatoriais das variáveis que confirmam as dimensões originais das escalas. Com base nos resultados das cargas cruzadas foram definidos os ajustes do modelo, considerando também os problemas identificados nas validades convergentes (AVEs < 0,5). Desse modo, foram excluídas as variáveis com menor representação de carga fatorial nas dimensões originais das escalas. As variáveis observadas foram retiradas individualmente do modelo, sendo necessária a exclusão das seguintes variáveis, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis excluídas do modelo

Construtos	Itens do Modelo Original	Itens Excluídos do Modelo
------------	--------------------------	---------------------------

Autonomia	8	2	Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.
Bem-estar	6	-	Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.
Conformidade	7	2	Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.
Domínio	6	2	Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.
Preocupação com a Coletividade	7	-	É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.
Prestígio	4	-	Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar concorrência.
Realização	5	1	Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.
Tradição	5	1	Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.
Desempenho voltado para o Contexto	11	3	Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.
Desempenho voltado para a Tarefa	9	3	A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.
			Procuo atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.
			Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.
			Realizo meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).
			Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.
			Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.

Fonte: Elaborado pelos autores

Finalizados os processos de exclusão e ajustes das escalas de mensuração, na Tabela 1 apresenta-se os índices da consistência interna (*alfa de cronbach*), confiabilidade composta e variância média extraída.

Tabela 1 – Validade das escalas de mensuração

Construtos	<i>Alfa de Cronbach</i>		Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
	α	Referência do estudo original		
Autonomia	0,752	0,87	0,834	0,503
Bem-Estar	0,799	0,87	0,857	0,501
Conformidade	0,695	0,75	0,813	0,522
Domínio	0,720	0,80	0,825	0,542
Preocupação com a Coletividade	0,874	0,86	0,902	0,570
Prestígio	0,762	0,81	0,848	0,584

Realização	0,788	0,80	0,863	0,611
Tradição	0,762	0,75	0,863	0,677
Desempenho voltado ao Contexto	0,892	0,88	0,914	0,571
Desempenho voltado à Tarefa	0,864	0,82	0,898	0,596

Fonte: Elaborada pelos autores

Os dados contidos na Tabela 1 mostram que os indicadores de confiabilidade apresentam índices satisfatórios, ou seja, acima de 0,7, confirmando que a amostra está livre de vieses, ou ainda, que as respostas – em seu conjunto – são confiáveis (Hair et al., 2013). Cabe destacar que a confiabilidade do modelo é atendida tanto para *alfa de cronbach*, que é baseado em inter-correlações das variáveis, quanto para confiabilidade composta, que prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades. Acerca das validades convergentes, verifica-se que os indicadores das AVEs são superiores a 0,5, assim, admite-se que o modelo convirja a um resultado satisfatório.

Garantida a validade e confiabilidade das escalas de mensuração, por fim, foi realizada a análise de regressão múltipla, por meio da estimação *stepwise*, para se obter modelos de impacto dos valores organizacionais sobre o desempenho no trabalho. Nos testes considerou-se estatisticamente significantes as diferenças que representaram um $p < 0,05$.

4. Resultados

Para iniciar o processo de análise de dados, na Tabela 2 apresenta-se as estatísticas descritivas encontradas para os construtos de valores organizacionais e desempenho no trabalho.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas dos construtos da pesquisa

Nota: As médias de cada construto foram categorizadas com base na prescrição dos modelos de mensuração (Oliveira & Tamayo, 2004; Queiroga et al., 2015), considerando os intervalos da escala *likert* de cinco pontos: Baixo = $1,00 \leq \bar{X} \leq 2,33$;

Valores Organizacionais	Média \bar{X}	Desvio-Padrão σ	Níveis		
			Baixo	Médio	Alto
Autonomia	3,59	0,72	7%	41%	52%
Bem-Estar	3,12	0,83	21%	47%	32%
Conformidade	3,98	0,47	1%	17%	82%
Domínio	3,87	0,54	1%	26%	73%
Preocupação com a Coletividade	3,87	0,68	3%	23%	74%
Prestígio	3,82	0,66	3%	29%	68%
Realização	3,88	0,61	2%	28%	70%
Tradição	3,40	0,61	3%	67%	30%
Desempenho voltado para o Contexto	4,05	0,51	1%	16%	83%
Desempenho voltado para a Tarefa	4,08	0,49	1%	11%	88%

Médio = $2,34 \leq \bar{X} \leq 3,66$; Alto = $3,67 \leq \bar{X} \leq 5,00$.

Fonte: Elaborada pelos autores

Diante dos resultados foi possível observar que os valores conformidade, realização, domínio, preocupação com a coletividade e prestígio apresentaram as maiores médias entre as dimensões da escala de valores organizacionais. Isso representa que tais fatores se configuram como prioritários na estrutura de valores das empresas participantes.

Para alcançar o objetivo do estudo foram desenvolvidos dois modelos de regressão significativos e representativos, sendo que as variáveis dependentes foram os construtos de desempenho voltado para o contexto e desempenho voltado para a tarefa; e as oitos dimensões de valores organizacionais foram as variáveis independentes. Primeiramente, apresenta-se os resultados obtidos para explicar o desempenho voltado para o contexto como variável dependente dos valores organizacionais.

Observou-se, conforme exposto na Tabela 3, que o valor da estatística F é significativo a 1%, o que leva à rejeição da nulidade dos coeficientes do parâmetro da variável independente, demonstrando ser improvável que os resultados tenham sido obtidos por erro amostral.

Tabela 3 – Valores de F para o modelo de regressão para explicar o desempenho voltado para o contexto

Fonte: Elaborada pelos autores

	Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Regressão	25,991	8	3,249	18,699	,000 ^b
1	Resíduo	43,437	250	0,174		
	Total	69,428	258			

Por representar o percentual da variável dependente (desempenho voltado para o contexto), que é explicado pelas variáveis independentes (valores organizacionais), o R² ajustado indica que as variáveis independentes conseguem explicar aproximadamente 35% da variância da variável dependente desempenho voltado para o contexto, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Análise de regressão para explicar o desempenho voltado para o contexto

R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson	
				Alteração de R ²	Alteração F	df1	df2		Sig. Alteração F
0,612 ^a	0,374	0,354	0,41683	0,374	18,699	8	250	0,000	1,897

Fonte: Elaborada pelos autores

Para verificar a independência dos resíduos da regressão foi realizado o Teste Durbin Watson que, segundo Pestana e Gageiro (2003), deve atender ao pressuposto da covariância nula. Para o modelo proposto foi atendido o pressuposto da inexistência de autocorrelação dos resíduos que, ao nível de 1% de significância, devem apresentar valores pertencentes ao intervalo de 1,63 a 2,37 para uma amostra com mais de 200 casos. Cabe destacar que o gráfico das probabilidades normais demonstrou valores ao longo da diagonal sem desvios substanciais, comprovando a distribuição normal dos resíduos. Na Tabela 5 apresenta-se o modelo propriamente dito.

Tabela 5 – Coeficientes do modelo para explicar o desempenho voltado para o contexto

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	1,635	0,223		7,334	0,000		
Autonomia	0,131	0,065	0,192	2,013	0,045	0,274	3,647
Bem-Estar	-0,039	0,050	-0,063	-0,78 5	0,433	0,394	2,539
Conformidade	0,319	0,078	0,314	4,070	0,000	0,421	2,377
Domínio	0,090	0,068	0,100	1,332	0,184	0,440	2,270
Preocupação com a Coletividade	0,331	0,064	0,436	5,203	0,000	0,356	2,811
Prestígio	-0,106	0,060	-0,135	-1,78 1	0,076	0,434	2,307
Realização	0,107	0,068	0,138	1,575	0,117	0,325	3,077
Tradição	0,040	0,046	0,056	0,862	0,390	0,585	1,710

Fonte: Elaborada pelos autores

Nesse cálculo de regressão os valores de TOL e VIF ($VIF < 10$ e $TOL > 0.1$) são adequados, não indicando problemas de multicolinearidade (Hair et al., 2013). Analisando as significâncias do teste *t*, verifica-se que as variáveis independentes significativas do modelo foram: autonomia, conformidade e preocupação com a coletividade. O modelo de regressão encontrado pode assim ser definido: *Desempenho voltado para contexto = 1,635 + 0,131.Autonomia + 0,319.Conformidade + 0,331.Preocupação com a coletividade*. Desse modo, o modelo sugere que os níveis de desempenho voltado para o contexto aumentam com a elevação da percepção de autonomia do trabalhador, da conformidade no ambiente organizacional e da preocupação com a coletividade.

O segundo modelo de regressão testou a relação de influência dos valores organizacionais sobre o desempenho voltado para a tarefa. Conforme Tabela 6, constata-se que o valor de F é significativo a 1%, o que indica a rejeição da nulidade dos coeficientes do parâmetro da variável independente.

Tabela 6 – Valores de F para o modelo de regressão para explicar o desempenho voltado para a tarefa

	Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	23,059	8	2,882	15,814	0,000 ^b
	Resíduo	45,565	250	0,182		
	Total	68,624	258			

Fonte: Elaborada pelos autores

Na Tabela 7 demonstra-se os valores obtidos para o R², representando que as variáveis independentes (valores organizacionais) conseguem explicar 31,5% da variância da variável dependente (desempenho voltado para a tarefa).

Tabela 7 – Análise de regressão para explicar o desempenho voltado para a tarefa

R	R ²	R ² ajusta do	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson	
				Alteração de R ²	Alteração F	df1	df2		Sig. Alteração F
0,580 ^a	0,336	0,315	0,42692	0,336	15,814	8	250	0,000	1,803

Fonte: Elaborada pelos autores

O Teste Durbin Watson demonstra o atendimento ao pressuposto da inexistência de autocorrelação dos resíduos. Na sequência apresenta-se as análises estatísticas para constatar a adequação das premissas do modelo de regressão, conforme descrito na Tabela 8.

Tabela 8 – Coeficientes do modelo para explicar o desempenho voltado para a tarefa

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	1,738	0,228		7,613	0,000		
Autonomia	-0,144	0,067	-0,212	-2,154	0,032	0,274	3,647
Bem-Estar	0,107	0,051	0,171	2,088	0,038	0,394	2,539
Conformidade	0,314	0,080	0,310	3,903	0,000	0,421	2,377
Domínio	0,094	0,069	0,106	1,359	0,175	0,440	2,270
Preocupação com a Coletividade	0,277	0,065	0,367	4,249	0,000	0,356	2,811
Prestígio	-0,046	0,061	-0,059	-,0748	0,455	0,434	2,307
Realização	0,132	0,069	0,172	1,898	0,059	0,325	3,077

Fonte: Elaborada pelos autores

Verifica-se que valores de TOL e VIF ($VIF < 10$ e $TOL > 0.1$) são adequados, não indicando problemas de multicolinearidade (Hair et al., 2013). O *test t* demonstra que as variáveis autonomia, bem-estar, conformidade e preocupação com a coletividade são significativas para o modelo proposto.

Dessa forma, o modelo encontrado pode assim ser definido: *Desempenho voltado para a tarefa* = $1,738 - 0,144.Autonomia + 0,107.Bem-estar + 0,314.Conformidade + 0,277.Preocupação\ com\ a\ coletividade$. Os resultados do modelo sugerem que a variável desempenho voltado para a tarefa aumenta com a elevação dos níveis de bem-estar, conformidade e preocupação com a coletividade. Porém, o desempenho voltado para a tarefa tende a diminuir com o aumento da percepção de autonomia do indivíduo no trabalho.

5. Discussão dos resultados

Os achados revelam que os valores organizacionais atuam como antecedentes do desempenho do indivíduo no trabalho, corroborando a premissa de que os valores organizacionais influenciam as atitudes, as emoções e os comportamentos dos indivíduos no trabalho (Correia, & Bilhim, 2017; Paiva & Dutra, 2017; Salih & Ahmed, 2019).

Os resultados do modelo testado para desempenho voltado para o contexto, apontam que esse construto é influenciado positivamente pela percepção de priorização de metas organizacionais voltadas para a autonomia, a conformidade e a preocupação com a coletividade. Esses três preditores explicam aproximadamente 35% da variância total do construto desempenho voltado para o contexto. Diante do modelo, é possível afirmar que a promoção de um ambiente organizacional que estimule a competência, a criatividade e a proatividade, priorize o relacionamento comunitário, a justiça e a igualdade, assim como preze pelo cumprimento de regras e modelos de comportamento (Oliveira & Tamayo, 2004), tende a influenciar positivamente o desempenho do indivíduo no trabalho, considerando sua dimensão mais ampla, relativa ao contexto organizacional (Queiroga et al., 2015).

Os achados também revelam que o tipo de desempenho voltado para a tarefa é influenciado positivamente pelos valores organizacionais bem-estar, conformidade e preocupação com a coletividade e negativamente pelo valor autonomia. O modelo de regressão evidenciou que esses quatro preditores ostentam uma explicação de aproximadamente 31% da variância total do construto desempenho voltado para a tarefa. Isso significa que o indivíduo que percebe o compartilhamento de valores organizacionais que estimulam a preocupação com a coletividade, com a qualidade de vida no trabalho e o estabelecimento de normas e padrões de comportamentos a serem seguidos, tende a apresentar melhores resultados na forma de contribuições para os aspectos técnicos da organização, a partir da realização das atividades laborais cotidianas.

Desse modo, os resultados encontrados confirmam as hipóteses de pesquisa H1 (os valores organizacionais influenciam positivamente o desempenho processual do indivíduo no trabalho) e H2 (os valores organizacionais influenciam positivamente o desempenho de tarefa do indivíduo no trabalho). No entanto, os resultados mostram que o valor autonomia comportou-se de forma distinta como preditor dos tipos de desempenho no trabalho. O valor autonomia impactou positivamente o desempenho contextual e negativamente o desempenho voltado para a tarefa. Para entender esse resultado, é preciso resgatar as definições dos tipos de desempenho no trabalho (Campbell, 1990; Rich; et al., 2010; Sonnentag & Frese, 2002; Sonnentag et al., 2008). A relação de influência negativa do preditor autonomia sobre o desempenho de tarefa, revela que os trabalhadores tendem a reduzir seus níveis de empenho na realização das atividades laborais cotidianas e rotineiras quando perceberem que a organização atinge as suas expectativas no sentido de proporcionar um ambiente de trabalho que priorize a iniciativa e criatividade. Por outro lado, a autonomia se constitui como um preditor de impacto positivo sobre o desempenho contextual. Esse resultado, sugere que a priorização de metas organizacionais direcionadas à promoção da autonomia, extrapola as questões técnicas da execução das tarefas rotineiras e cotidianas, guiando os esforços do trabalhador para questões mais estratégicas e preocupando-se com elementos que contribuem para o alcance de objetivos e metas globais da organização.

Esse resultado também pode ser influenciado pelo contexto de trabalho nos empreendimentos dos *shopping centers*. Gomes e Santos (2019) mostram que o discurso gerencialista atua na organização do trabalho dos empreendimentos dos *shopping centers*, requisitando trabalhadores que precisam ser flexíveis, inovadores e competentes. Nesse processo, as hierárquicas são sucumbidas e surge um profissional que atende as necessidades dessa organização. Esse profissional preferencialmente precisa ter características que possibilitem o *empowerment*, no qual há uma exigência por autonomia dos trabalhadores que atuam no cotidiano dessas organizações (Nardi, 2006;

Antunes & Braga, 2009). Esse discurso do *empowerment*, segundo Gomes e Santos (2019), é caracterizado pelo acúmulo de funções e tarefas sem a devida ascensão salarial ou de carreira. Nesse movimento, funcionários de *shopping centers* assumem cada vez mais responsabilidades e autônias no trabalho.

Nesse processo de *empowerment* pode ocorrer a percepção do indivíduo de que a realização de suas tarefas laborais rotineiras, como o atendimento aos clientes, exige uma postura mais passiva no ambiente de trabalho. Por outro lado, atividades consideradas mais estratégicas, como gestão de estoque, podem estar associadas a posturas mais ativas e autônomas no ambiente de trabalho. Com efeito, os resultados sugerem que indivíduos com maior percepção de autonomia no trabalho tenderiam a ter menor nível de dedicação às atividades cotidianas e rotineiras por se sentirem mais capazes e competentes, o que os levaria a acreditar que teriam maiores contribuições para o alcance dos objetivos e metas globais da organização. Tais achados corroboram outros estudos (Bohle et al., 2018; Coyle-Shapiro, 2002; Cuyper & Witte, 2006; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003) que identificaram tipos e níveis de desempenho distintos, influenciados pelas percepções do trabalhador acerca do atendimento de suas expectativas pela organização.

Nesse sentido, esta pesquisa traz uma contribuição ao evidenciar que as dimensões do desempenho no trabalho podem apresentar associações distintas entre seus antecedentes organizacionais. A natureza distinta dos tipos de desempenhos no trabalho reforça a necessidade de um suporte maior da organização e dos gestores na promoção de um ambiente que estimule a autonomia do funcionário, esperando que ele supere a dimensão técnica das execução das tarefas rotineiras, visando também os objetivos e estratégias macro-organizacionais de um desempenho contextual (Fogaça et al., 2018; Maciel & Camargo, 2016; Rich et al., 2010). Esse achado confirma a hipótese H3 (As dimensões do desempenho do indivíduo do trabalho são influenciadas por valores organizacionais distintos).

Por fim, os resultados da pesquisa permitem compreender quais valores organizacionais são preditores do desempenho do indivíduo no trabalho. Portanto, acredita-se que esta investigação, dentro da temática dos valores organizacionais e seus consequentes, avança no sentido de compreender como se estruturam as hierarquias de valores priorizados pelos empreendimentos do setor varejista e como essas hierarquias desenvolvem diferentes resultados para a organização.

6. Considerações finais

O objetivo deste estudo foi analisar como os valores organizacionais compartilhados por trabalhadores de empreendimentos de *shopping centers* influenciam o desempenho do indivíduo no trabalho. Os resultados demonstram uma estrutura de prioridade de valores organizacionais centrados na promoção de conformidade, preocupação com a coletividade e o domínio de mercado. Sobre o desempenho no trabalho, verificou-se uma percepção de altos níveis de desempenho no trabalho. A análise de regressão mostrou que no modelo proposto, o desempenho voltado para o contexto pode ser explicado pelos valores de autonomia, conformidade e preocupação com a coletividade. O desempenho voltado para a tarefa foi impactado também pelos valores autonomia, conformidade e preocupação com a coletividade, além do valor bem-estar.

Ao finalizar esta pesquisa, acredita-se que foram apresentadas contribuições para o meio científico da área de Administração, especialmente no que tange às temáticas do campo do comportamento organizacional. Teoricamente, como forma de contribuir com o aumento de investigações acerca das relações entre dois grandes construtos da área: valores organizacionais e desempenho no trabalho. Além disso, este estudo vai além das pesquisas anteriores ao considerar a importância de associar o contexto do trabalho dos *shopping centers* como um elemento constituinte e essencial para a compreensão dos fenômenos estudados. Os resultados aqui encontrados poderão incrementar futuras pesquisas.

Entretanto, este estudo não pode deixar de apontar seus limites. Em primeiro lugar, por se tratar de uma pesquisa restrita a um determinado contexto específico, no caso empresas do setor varejista que atuam em *shopping centers*, o que pode representar a presença de especificidades do contexto nas respostas dos participantes. Como já explorado por outros pesquisadores, os *shopping centers* não são apenas locais para o consumo, mas, também, centros de sociabilidade e interação (Frúgoli, 2007; Garrafa, 2011). Com efeito, os empreendimentos empresariais localizados nos *shoppings centers* apresentam características que tornam complexa a generalização dos resultados para outros modelos organizacionais, até mesmo no seio do setor varejista. Destaca-se, também, que o estudo em questão aborda aspectos comportamentais, os quais possuem caráter subjetivo e complexo, sendo que foram utilizadas escalas atitudinais para a sua verificação, não permitindo que se façam inferências relativas ao quanto tais atitudes se traduzem em comportamentos efetivos no dia a dia dos profissionais pesquisados. Ainda, observa-se que dados transversais foram utilizados neste estudo.

Portanto, para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos com uma abordagem longitudinal, que permitam acompanhar como as alterações nas hierarquias de valores compartilhados pelas organizações geram impactos nos níveis de desempenho no trabalho. Além disso, o maior aprofundamento dos consequentes das hierarquias de valores organizacionais por meio do emprego de abordagens multiníveis, para confrontar diferentes perspectivas de desempenho, permitiriam uma visão mais densa do tema. Outros estudos podem avançar no desenvolvimento e validação de um modelo estrutural que integre os valores organizacionais e o desempenho no trabalho.

Referências

- Allison, J. (2019). Values statements. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 666–689. <https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2018-1501>
- Antunes, R. & Braga, R. (2009). *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo.
- Bohle, S., Chambel, M. J., Medina, F. M., & Cunha, B. S. (2018). Papel da percepção do suporte organizacional na insegurança e desempenho no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 393–404. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180405>
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495–514. <https://doi.org/10.1177/0170840612467155>
- Britto, A. F., Jr., & Melo, M. C. O. L. (2014). A interação dos valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira: Um estudo de caso no grupo Zema. *Revista de Gestão*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.5700/rege525>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Carvalho, V. D., & Almeida, C. C. A. (2018). Valores pessoais e comprometimento afetivo em conselhos municipais de assistência social. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(4), 476–484. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.4.14659>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–236). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Correia, P. M. A. R., & Bilhim, J. A. F. (2017). Diferenças nas percepções dos valores organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 987–1004. <https://doi.org/10.1590/0034-7612168818>
- Costa, V. F., Estivaleta, V. F. B., Andrade, T., Faller, L. P., & Oliveira, J. M. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: Sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho. *Revista de Gestão*, 24(4), 304–315. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.06.001>
- Coyle-Shapiro, J. A. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927–946. <https://doi.org/10.1002/job.173>
- Cuyper, N., & Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79, 395–409. <https://doi.org/10.1348/096317905X53660>
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 89–117. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>
- Dupont, V. (2011). The dream of Delhi as a global city. *International Journal of Urban and Regional Research*, 35(3), 533–554. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2010.01027.x>
- Estivaleta, V. F. B., & Andrade, T. (2012). A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 214–244.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho, F. A. Jr. (2018). Job performance analysis: Scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231–247. <https://doi.org/10.1002/piq.21248>
- Frúgoli, H. (2007). *Sociabilidade urbana*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

- Garrafa, F. (2011). *Shopping centers: De centro de abastecimento a produto de consumo*. São Paulo: Senac.
- Garza, A. S., & Morgeson, F. P. (2012). Exploring the link between organizational values and human resource certification. *Human Resource Management Review*, 22(4), 271–278. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2012.06.011>
- Gibb, S., & Burns, C. (2018). Organizational values: Positive, ambivalent and negative interrelations in work organizations. *Journal of Human Values*, 24(2), 116–126. <https://doi.org/10.1177/0971685818754894>
- Gomes, W. R., & Santos, E. C. (2019). O sentido do trabalho para gestores de lojas num shopping center em Caruaru-PE. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 6(17), 1035-1078. <https://doi.org/10.25113/farol.v6i17.4197>
- Hair, J. F. Jr., Hult, T. M., Ringle, C. M. E., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, CA: Sage.
- Julião, E., Santos, J. N., & Paiva, K. C. M. (2017). Relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais sob a percepção de jovens trabalhadores brasileiros. *Revista Ciências Administrativas*, 23(2), 351–366. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.2.351-366>
- Maciel, C. O., & Camargo, C. (2016). Social connection in organizations: The effects of local ties on job engagement and performance. *Revista de Administração*, 51(4), 377–385. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.07.005>
- Malbašić, I., Rey, C., & Potocan, V. (2015). Balanced organizational values: From theory to practice. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 437–446. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2238-0>
- Malbašić, I., Marimon, F., & Mas-Machuca, M. (2016). Is it worth having focused values? *Management Decision*, 54(10), 2370–2392. <https://doi.org/10.1108/md-05-2016-0282>
- Nardi, H. C. (2006). *Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo*. Porto Alegre: UFRGS.
- Nascimento, T. G., Adaid-Castro, B. G., Carvalho, G. P., & Demo, G. (2016). Valores organizacionais: Uma análise bibliométrica da produção nacional do período de 2000 a 2013 na área de administração. *Organizações em Contexto*, 12(24), 37–64. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v12n24p37-64>
- Nunes, T. S., Tolfo, S. R., & Garcia, I. S. (2018). Valores organizacionais declarados e praticados na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, 10(2), 123–135. <https://doi.org/10.21118/apgs.v10i2.1566>
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 129–140.
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High performance work systems and organizational values: Resource-based view considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 332–341. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.040>
- Paiva, K. C. M., & Dutra, M. R. S. (2017). Valores organizacionais e valores do trabalho: Um estudo com operadores de call center. *Cadernos EBAP.EBR*, 15(1), 40–62. <https://doi.org/10.1590/1679-395153725>
- Paula, A. P. V., & Queiroga, F. (2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: A relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4), 362–373. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.4.478>
- Pena, M. S. M., & Brito, E. P. Z. (2021). Varejo em desmaterialização: experiência da livraria nas dimensões física e virtual. *Revista de Administração de Empresas*, 61(6), e2019-0865. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210603>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. G. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa, LX: Silabo.
- Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2018). Exploring the relationship between business model innovation, corporate sustainability, and organizational values within the fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 267–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3044-7>
- Pinto, M. R., Leite, R. S., Andrade, M. L., & Joaquim, A. M. (2018). Shopping well-being: a study with the elderly people in shopping centers. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(4), 124-141. <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i4.14688>
- Queiroga, F., Borges-Andrade, J. E., & Coelho, F. A. Jr. (2015). Desempenho no trabalho: Escala de avaliação geral por meio de autopercepções. In K. Puente-Palacios, & A. L. A. Peixoto (Orgs.),

- Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia* (pp. 36–45). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Salih, D. Q. M., & Ahmed, A. M. (2019). The impact of organizational values on employee performance, an empirical study on banking industry in Kurdistan Region. *Management Science Letters*, 9(8), 1199–1206. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.021>
- Shankar, V., Inman, J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). Innovations in shopper marketing: Current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, 87, S29-S42. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.0007>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1–65). Orlando, FL: Academic.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychology management of individual performance* (pp. 3–27). Oxford: John Wiley & Sons.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. In J. Barling, J., & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (pp. 427–447). Los Angeles, CA: Sage.
- Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192–213.
- Tomazzoni, G. C., & Costa, V. M. F. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment, entrenchment, and consent. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 268–283. <https://doi.org/10.1590/1679-395175056x>
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(3), 187–206. <https://doi.org/10.1177/014920630302900204>
- Varotto, L. F. (2018). Varejo no Brasil: resgate histórico e tendências. *Brazilian Journal of Marketing*, 17(3), 429–443. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i3.3897>
- Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). From Multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P., Neslin, S., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>
- Vveinhardt, J., & Gulbovaite, E. (2016). Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 481–501. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2527-7>
- Yu, T. H. E., Cho, S. H., & Kim, S. G. (2012). Assessing the residential property tax revenue impact of a shopping center. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 45(3), 604–621. <https://doi.org/10.1007/s11146-010-9292-x>
- Zawadzki, P., Teston, S. F., Lizote, S. A., & Oro, I. M. (2022). Valores organizacionais: Antecedentes de bem-estar no trabalho para sucessores rurais. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), 1–27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220118>