



Universidade de Brasília (UNB)

Instituto de Psicologia (IP)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social,  
do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Tese de Doutorado

Comportamento Antiético de Vendas e Liderança:  
o Papel Mediador do Suporte Organizacional

Adelino Bernardo Barros José

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Juliana Barreiros Porto

Brasília–DF

2024



Universidade de Brasília (UNB)

Instituto de Psicologia (IP)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social,  
do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Comportamento Antiético de Vendas e Liderança:  
o Papel Mediador do Suporte Organizacional

Adelino Bernardo Barros José

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Juliana Barreiros Porto

Brasília–DF

2024

Tese de doutorado defendida diante e avaliada pela banca examinadora constituída por:

---

Prof.ª Dra. Juliana Barreiros Porto (Orientadora)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

---

Prof.ª Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins (Membro)

Psicologia Organizacional

Universidade Metodista de São Paulo

---

Prof.ª Dra. Elaine Rabelo Neiva (Membro)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

---

Prof. Dr. João Gabriel Nunes Modesto (Membro)

Psicologia Organizacional

Universidade Estadual de Goiás

---

Prof.ª Dra. Katia Puente-Palácios (Suplente)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

## Sumário

	Página
Agradecimentos .....	5
Lista de Tabelas .....	7
Lista de Figuras.....	8
Lista de Abreviações .....	9
<b>Resumo Geral</b> .....	<b>11</b>
<b>General Abstract</b> .....	<b>12</b>
<b>Apresentação Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>Referências</b> .....	<b>20</b>
<b>Manuscrito 1</b> .....	<b>24</b>
Resumo .....	25
Abstract .....	26
Revisão da literatura.....	30
Método .....	36
Resultados e Discussão.....	40
Considerações Finais .....	52
Referências .....	56
<b>Manuscrito 2</b> .....	<b>65</b>
Resumo .....	66
Abstract .....	67
Estudo 1: Adaptação da Escala e Coleta de Evidências de Validade .....	73
Estudo 2: Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Comportamento Antiético de Vendas .....	77
Discussão .....	80
Referências .....	83

<b>Manuscrito 3</b> .....	88
Resumo .....	89
Abstract .....	90
Método .....	104
Resultados .....	112
Discussão .....	117
Referências.....	121
Discussão geral .....	132
Considerações finais.....	133

## Agradecimentos

Agradeço à minha família, especialmente à Teodósia e aos meus filhos, Denílson, Rosangela, Joel e Gabriel, o presente que tive em meio à minha escrita, por me apoiar nesta dura trajetória desde o momento que tomei a decisão de me embrenhar nesse processo investigativo de desenvolvimento pessoal e intelectual.

Agradeço também ao Zeferino Barros José, por me motivar a ir fundo na ciência e academia como forma de libertar o potencial que outrora estivera guardado, a não deixar o tempo consumir sonhos que podem ser construídos com base na ciência.

Agradeço à Prof.<sup>a</sup> Juliana Barreiros Porto, minha orientadora, que acreditou em mim apesar de todos os sobressaltos outrora encontrados nessa trajetória de formação, como a pandemia da covid-19, a transformação da educação presencial em ensino remoto, os ajustes metodológicos necessários e as metas não cumpridas nas datas previstas, que no final foram se encaixando.

Agradeço ao Prof. Vilanculos Laita, à Prof.<sup>a</sup> Hermenegilda e à Prof.<sup>a</sup> Alice Nhamposse, todos professores da Faculdade de Educação e Comunicação (FEC) da Universidade Católica de Moçambique (UCM) – Moçambique, por terem acreditado em mim e dado carta de recomendação para minha formação fora de Moçambique.

Agradeço aos meus amigos e irmãos, Prof. Viegas Nhenge e Prof. Gaspar Tocoloa, ambos da FEC-UCM – Nampula, pelo apoio incondicional à minha formação e à resolução das dificuldades que encontrei na coleta de dados, foram úteis e deram suporte nesse processo de modo que resolveram parte do meu estresse.

Tenho a agradecer também a todos os colegas do grupo de pesquisa Tamayo, coordenado pela professora Juliana, foram diversos momentos de transcrição de dados do papel ao formato eletrônico e de compartilhamento de conhecimento. Muito obrigado à Jeanine e ao Emmanuel, que, com muito carinho e paciência, foram compartilhando conhecimento de modo que fui aprimorando cada momento e limando as aristas do campo científico.

Agradeço aos colegas e amigos em Moçambique que deram apoio na coleta de dados, de alguma forma foram fundo procurando resolver cada obstáculo que eu encontrei naquele contexto, bem como fazendo cópias dos questionários para aplicação de modo presencial.

Agradeço também aos professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO), incondicionalmente. Todo aprendizado que tive aqui foi guardado e já está sendo reproduzido na melhor forma possível, aqui encontrei respeito, democracia com os alunos e atenção no processo do desenvolvimento acadêmico que eles proporcionam aos formandos dentro do programa.

De modo geral, agradeço aos colaboradores do PPG-PSTO, especialmente aos que, às 18 horas, sempre foram me perguntar se eu tinha a chave, já que estavam a fechar as portas principais dos laboratórios.

## Lista de Tabelas

	Página
<b>Tabela 1</b> Categoria, verbalizações e frequência das entrevistas .....	40
<b>Tabela 2</b> Resultados da análise fatorial exploratória da ECAV .....	76
<b>Tabela 3</b> Índices de ajuste do modelo unifatorial da ECAV .....	79
<b>Tabela 4</b> Estrutura e cargas da ECAV com intervalos de confiança .....	79
<b>Tabela 5</b> Índices de ajuste do modelo LE.....	106
<b>Tabela 6</b> Itens da Escala de LE .....	107
<b>Tabela 7</b> Índices de ajuste do modelo Suporte Operacional.....	110
<b>Tabela 8</b> Itens da Escala Unidimensional Suporte Operacional .....	110
<b>Tabela 9</b> Poder discriminativo dos itens da Escala de Percepção de Suporte Organizacional.....	111
<b>Tabela 10</b> Índices de ajuste do modelo unifatorial da ECAV .....	113
<b>Tabela 11</b> Coeficientes.....	113
<b>Tabela 12</b> Efeitos diretos .....	114
<b>Tabela 13</b> Efeitos totais.....	115
<b>Tabela 14</b> Efeitos indiretos .....	115

## Lista de Figuras

	Página
<b>Figura 1</b> Modelo de composição dos artigos da tese .....	18
<b>Figura 2</b> Modelo de pesquisa proposto .....	104
<b>Figura 3</b> Gráfico do caminho .....	116

## Lista de Abreviações

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
CAV	Comportamento Antiético de Vendas
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEV	Comportamento Ético de Vendas
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CS	Sistema de Controle
ECAV	Escala de Comportamento Antiético de vendas
ECEV	Escala de Comportamento Ético de Vendas
ELET	Escala de Liderança Ética
EPSO	Escala de Percepção de Suporte Organizacional
EVC	<i>Explained Common Variance</i>
FEC	Faculdade de Educação e Comunicação
gl	Graus de liberdade
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>
IC	Intervalo de Confiança
INE	Instituto Nacional de Estatística
LE	Liderança Ética
LI	Limite Inferior
LS	Limite Superior
MIREAL	<i>Mean of Item Residual Absolute Loadings</i>
PPG-PSTO	Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
RDWLS	<i>Robust Diagonally Weighted Least Squares</i>
RE	Sistema de Recompensa

RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
RMSR	<i>Root Mean Square of Residuals</i>
SO	Suporte Organizacional
SOP	Suporte Organizacional Percebido
SPOSSpos	Instrumento de Medida de Percepção de Suporte Organizacional (sigla do inglês <i>Survey of Perceived Organizational Support</i> )
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean Residual</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
UCM	Universidade Católica de Moçambique
UniCo	<i>Unidimensional Congruence</i>
UPB	Comportamento Pró-Organizacional Antiético (sigla do inglês <i>Unethical Pro-Organizational Behavior</i> )

## Resumo

O comportamento ético refere-se às normas amplamente aceitas pela sociedade e ao estudo das decisões e dos comportamentos éticos que ocorrem no contexto organizacional, especialmente de trabalho. O comportamento Antiético de vendas é a quebra dessas normas sociais na interação entre vendedor e consumidor. O objetivo geral do estudo é analisar a influência da liderança ética sobre o comportamento antiético de vendas, por meio da mediação do suporte organizacional. Três estudos foram conduzidos para o alcance dos objetivos traçados. O primeiro teve o objetivo de descrever o conceito sobre comportamento ético de vendas, na perspectiva de clientes e vendedores em Nampula, ao norte de Moçambique. Entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com 31 participantes. Análise de conteúdo por categorização indicou a presença de 9 categorias que replicam em parte as dimensões já identificadas na literatura, mas novos comportamentos foram destacados. O segundo estudo teve o objetivo de buscar evidências de validade para a Escala de Comportamentos Antiéticos de Vendas. Consumidores de bens tangíveis responderam o questionário e os dados foram submetidos à análise fatorial exploratória e por fim à uma análise fatorial confirmatória. Os resultados apresentaram bons indicadores de adequação do modelo e concluiu-se pela sua adequação para uso em pesquisas. O terceiro estudo buscou testar o modelo de mediação da variável suporte organizacional, na relação entre liderança ética e comportamento antiético de vendas. A amostra foi composta por 173 vendedores e 598 consumidores que responderam aos questionários. Os resultados das análises revelaram uma mediação parcial do suporte organizacional na relação entre liderança ética e comportamento antiético de vendas, ou seja, o efeito indireto de suporte organizacional como mediadora entre liderança ética e comportamento antiético de vendas ( $b = -0,065$ ;  $p < 0,05$ ), de modo que, quanto mais ético o líder for, maior comportamento ético é apresentado pelos vendedores, sendo essa relação mais forte quando há percepção de suporte organizacional.

Palavras-chave: Comportamento antiético de vendas, liderança ética, suporte organizacional

### **Abstract**

Ethical behavior refers to norms widely accepted by society and the study of ethical decisions and behaviors that occur in the organizational context, especially work. Unethical sales behavior is the breach of these social norms in the interaction between seller and consumer. The general objective of the study is to analyze the influence of ethical leadership on unethical sales behavior, through the mediation of organizational support. Three studies were conducted to achieve the objectives set. The first aimed to describe the concept of ethical sales behavior, from the perspective of customers and sellers in Nampula, north of Mozambique. Semi-structured interviews were conducted with 31 participants. Content analysis by categorization indicated the presence of 9 categories that partly replicate the dimensions already identified in the literature, but new behaviors were highlighted. The second study aimed to seek evidence of validity for the Unethical Sales Behavior Scale. Consumers of tangible goods answered the questionnaire and the data were subjected to exploratory factor analysis, finally a confirmatory analysis. The results showed good indicators of the model's suitability and concluded that it was suitable for use in research. The third study sought to test the mediation model of the organizational support variable in the relationship between ethical leadership and unethical sales behavior. The sample comprised 173 sellers and 598 consumers completed the questionnaires. The results revealed a partial mediation of organizational support in the relationship between ethical leadership and unethical sales behavior, that is, the indirect effect of organizational support as a mediator between ethical leadership and unethical sales behavior ( $b = -0.065$ ;  $p < 0.05$ ), so that the more ethical the leader is, the greater ethical behavior is presented by the sales team, this relationship being stronger when there is a perception of organizational support.

Key-words: Unethical Sales Behavior, Ethical Leadership, Organizational Support

## **Apresentação**

A ética dentro das organizações propicia o alcance dos objetivos organizacionais e diminui problemas adversos e legais (DeCremer & Moore, 2020). A Liderança Ética (LE) dentro de uma organização desempenha um papel crucial na formação do comportamento de seus funcionários (Russell et al., 2017). Valores éticos dos líderes têm sido importantes para a manutenção de comportamentos desejáveis de funcionários do nível inferior dentro das organizações (Brown & Treviño, 2013), enquanto a falta desse comportamento nos líderes desencadeia comportamentos antiéticos (O'Keefe et al., 2020; Román & Munuera, 2005).

Estudos postulam que os colaboradores tendem a se envolver em comportamentos antiéticos de diversos tipos, como implementar táticas de influência manipuladora e técnicas de vendas de alta pressão, quando o objetivo está voltado a completar metas diárias (Román & Ruiz, 2005) e dimensões, a depender da tarefa em exercício (Gerlach et al., 2019).

Pesquisas voltadas ao estudo sobre o comportamento antiético organizacional indicaram que boas pessoas se envolvem em comportamentos antiéticos mesmo estando conscientes disso, e elas têm pontos cegos sobre o quão antiético é seu comportamento, fazendo com que justifiquem suas violações éticas (DeCremer & Tenbrunsel, 2012; DeCremer & Vandekerckhove, 2017). Todo o comportamento antiético praticado dentro de uma organização, seja de natureza de prestação de serviços ou de fornecimento ou venda de produtos, tem consequências que atingem e afetam a honra, prejudicam a reputação do profissional, os interesses da organização que eles representam e o bem-estar da sociedade (DeCremer & Moore, 2020). Como resultado, a confiança nos negócios é afetada, e os lucros e ativos da organização, juntamente com o desempenho dos colaboradores, são prejudicados.

O estudo do comportamento antiético se torna necessário como forma de identificar como as organizações, os líderes, gerem esses comportamentos entre seus colaboradores, para aumentar a confiança dos consumidores, que tem sido afetada (Abewardhana & Buddhika, 2022).

Todo o investimento que as organizações aplicam na contratação de recursos humanos e na tecnologia é voltado à concretização dos objetivos organizacionais com base no empenho e trabalho do pessoal da linha da frente no quesito relacionamento entre a organização e o consumidor, o que torna importante conhecer seu trabalho, bem como compreender sua dinâmica de atuação com supervisão e ensinamentos (Abdel-Aty & Deraz, 2021).

Estudos investigaram e indicaram que o pessoal da linha de frente tem sido a única forma de contato entre o consumidor e a organização e, assim, se o consumidor perceber seu comportamento como antiético, a confiança estará comprometida e tal comportamento será atribuído à organização (Shadab, 2012).

Existem várias justificativas para direcionar atenção específica à conduta ética dos vendedores. Eles enfrentam maiores pressões éticas em comparação com outros indivíduos em outras ocupações, porque operam em ambientes relativamente não supervisionados e são os principais responsáveis pela geração das receitas da empresa, que muitas vezes é estressante (Román & Munuera, 2005).

Esta tese foca na importância de compreender o comportamento antiético dos vendedores, por haver certa autonomia na tomada de decisões, uma vez que eles são representantes das organizações aos olhos de seus clientes (Chen & Mau, 2009). Diversas pesquisas que abordam temas voltados ao interesse do bem-estar do cliente foram alinhadas a compreender a lealdade do cliente com o vendedor (Chaker et al., 2021) e o relacionamento entre o consumidor e a organização na ética de vendas em *marketing* (Mishra & Tripathi, 2021). Nesse sentido, nosso estudo está voltado a investigar o comportamento ético de vendedores na perspectiva do consumidor.

Vale destacar que a adaptação de uma escala de comportamento antiético de vendas com 9 itens para Moçambique, é um dos trabalhos de inovação originais desta tese, pois, acredita-se que sua importância no uso para pesquisas sobre o tema, assim como para organizações que queiram compreender melhor sua atuação no mercado, poderão fazer uso dessa escala. Outro ponto de

destaque na inovação desta tese, é modelo de mediação sobre as três variáveis investigadas neste estudo e a amostra investigada.

O Comportamento Antiético de Vendas (CAV) pode ser definido como “a conduta injusta dos vendedores de curto prazo que lhes permite ganhar às custas do cliente” (Román & Ruiz, 2005, p. 440). Os exemplos de comportamento antiético incluem desonestidade, exagero nos benefícios do produto, venda de produtos que não atendem às necessidades do cliente e vendas usando táticas de alta pressão (Mansouri et al., 2022). Apesar desse comportamento resultar em vendas altas, esses resultados criam tensão entre consumidores e vendedores devido à pressão, e isso resulta na falta de satisfação dos consumidores (Chandrarathne & Herath, 2020; Robertson & Anderson, 1993).

Estudos apontam que vendedores antiéticos são caracterizados por mentir sobre seus produtos, falsificar seus relatórios de despesas, vender produtos inúteis aos seus clientes, fornecer informações enganosas aos clientes, responder perguntas sem resposta clara sobre determinado produto ou serviço e usar táticas de alta pressão e manipulação como meio de efetivar uma venda (Chandrarathne & Herath, 2020; Cooper & Frank, 2002).

Pelo contrário, Comportamento Ético de Vendas (CEV) são ações justas e honestas que permitem ao vendedor promover relacionamentos de longo prazo com os clientes, com base na satisfação, confiança e lealdade (Madhani, 2014). Vendedores éticos são aqueles que limitam suas vendas oferecendo serviços e produtos que eles acreditam que seus clientes farão uso e serão benéficos para os clientes. Eles são verdadeiros em suas comunicações e prometem apenas o que pode ser realizado em suas transações (Wu, 2017).

O comportamento ético dos representantes de vendas tem um impacto notável na forma como os clientes percebem os padrões éticos de uma empresa e na qualidade geral do relacionamento entre o cliente e a organização. O comportamento ético de vendas está consistentemente associado a uma avaliação mais elevada de satisfação com o serviço (Thomas et al., 2002; Wedatama, 2019). Além disso, ele resulta no estabelecimento da confiança, do

comprometimento e da comunicação eficaz com o consumidor, e na subsequente publicidade “boca a boca” positiva do cliente (Riggle et al., 2009).

Dado o contexto ora mostrado, nosso estudo se debruça entorno de três variáveis principais que serão estudadas e analisadas, das quais duas variáveis são antecedentes do comportamento ético de vendas. A primeira variável a ser apresentada em nosso estudo é a liderança ética, que, segundo pesquisas, promove comportamentos éticos nos funcionários (Bedi et al., 2016) e é considerada um fator importante e determinante do comportamento ético de vendas, porque impacta na eficácia e eficiência da organização (Chandrarathne & Herath, 2020).

A investigação sugere que o comportamento ético dos líderes e pares tem uma influência significativa na conduta dos trabalhadores, enfatizando a importância de promover um ambiente de trabalho ético para promover o comportamento ético entre os funcionários (Brown & Treviño, 2006; Chin et al., 2021).

Liderança ética é entendida como um processo de influência intencional sobre outras pessoas para orientá-las e estruturar suas atividades e relacionamentos dentro da organização, com a finalidade de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados (Van Knippenberg, 2020).

Como foi teorizado por diversas pesquisas, liderança ética tem sido um antecedente-preditor do comportamento ético dos funcionários ou colaboradores da organização (DeConinck, 2015; Wu, 2017). Doravante, pesquisas demonstraram que os líderes éticos buscam estabelecer ambientes de trabalho caracterizados pela integridade e responsabilidade, fornecendo suporte organizacional (SO) aos funcionários, criando e incentivando um clima de confiança e reduzindo comportamentos antiéticos (Esguerra et al., 2022; Tu et al., 2019).

Dessa forma, quando os líderes enfatizam o comportamento pró-social com ações compartilhadas de ideias novas e criativas que estabeleçam conexão com seus colaboradores, como ajudar na solução de problemas, eles influenciam a percepção dos funcionários sobre a organização e sua compreensão dos mecanismos do suporte organizacional fornecidos (Esguerra et al., 2022).

A terceira variável do nosso estudo é o suporte organizacional, que se entende como as crenças dos funcionários de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar geral (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Um dos pontos em consideração é que o suporte organizacional percebido (SOP) é um construto de nível individual, que captura as percepções subjetivas dos funcionários quanto a serem considerados e valorizados pela sua organização (Swift & Virrick, 2013).

Quando os funcionários percebem que sua organização observa suas contribuições e preocupa-se com seu bem-estar, eles se comportam de modo a retribuir esse benefício, trabalhando para atingir as metas da organização (Yang et al., 2018).

Os resultados deste estudo contribuem para uma compreensão mais detalhada sobre influência da liderança ética no comportamento ético de vendas. Com base na teoria da troca social, que pressupõe reciprocidade de tratamento, nosso estudo procura explicar de que forma a liderança ética influencia o comportamento ético por meio da mediação do suporte organizacional.

## **O contexto deste estudo – Moçambique**

### ***Situação geográfica e informações demográficas***

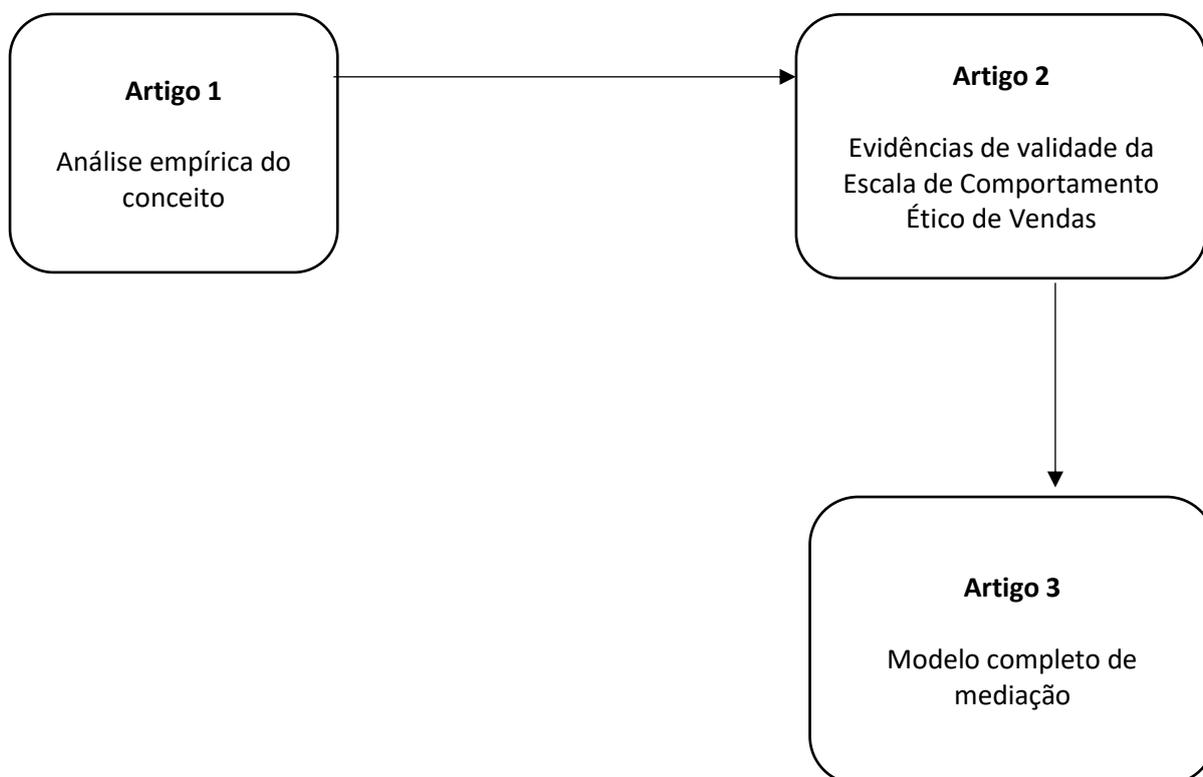
Moçambique é um país africano, constituído por 11 províncias, situado no sul oriental, faz parte dos países falantes da língua portuguesa, foi colonizado por Portugal e ficou independente do colonialismo português em 25 de junho de 1975. Sua população foi estimada em 28 milhões de pessoas, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) no último censo, em 2017. Nampula é uma província ao norte de Moçambique, com maior densidade populacional, estimada em 21% de todo país, caracterizando o maior centro populacional do país. Sua população fala diversos dialetos em cada região, porém temos a língua portuguesa como língua oficial nacionalmente. As escolas lecionam apenas na língua portuguesa, o que significa dizer que qualquer cidadão que tenha nível médio sabe falar e escrever na língua portuguesa (INE Censo, 2017). Critérios sobre dados demográficos foram usados para implementação de questionários usados nesta tese, que seguiu e

obedeceu a linha para trabalhar com participantes que compreendessem o que estava escrito tanto nas entrevistas quanto nos questionários.

A presente tese está estruturada em 3 artigos. Apesar dos artigos estarem relacionados, cada um deles tem teor independente. Apresentamos a Figura 1 contendo o modelo dessa composição dos artigos.

### Figura 1

*Modelo de composição dos artigos da tese*



A complexidade da compreensão do estudo é dada no primeiro artigo, que é responsável por trazer uma compreensão do conceito a partir do ponto de vista do povo moçambicano, baseada em entrevistas feitas no período entre fevereiro e março de 2020, bem pouco antes do “*Lockdown*” relativo à pandemia da covid-19. A coleta foi realizada em Nampula, província ao norte de Moçambique, avaliando a variável a partir da perspectiva dos consumidores e vendedores de bens tangíveis. Os resultados mostraram corroboração sobre aspetos conceituais anteriores e trouxeram

*insights* de alguns fenômenos que merecem inclusão nos estudos em Moçambique, como disposição para atender às necessidades dos clientes e ser cortês.

O segundo artigo foi dedicado a encontrar evidências de validade da Escala de Comportamento Ético de Vendas (ECEV) (Román & Ruiz, 2003). Foram realizados dois estudos nesse artigo. No Estudo 1, procedeu-se à tradução, adaptação da escala, além de inclusão de itens com base nas entrevistas do Artigo 1, etapas seguidas de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). O Estudo 2 apresenta os resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que foi feita com base em dados de uma segunda amostra de 573 consumidores de bens tangíveis da província de Nampula-Moçambique. Este artigo já foi publicado.

O terceiro estudo foi projetado com a finalidade de analisar o modelo completo de mediação do suporte organizacional na relação entre a liderança ética e o comportamento ético de vendas.

A construção dos três artigos perfaz o corpo do texto relativo ao comportamento ético de vendas como variável dependente da liderança ética. Na seção de considerações finais, foram pautadas as contribuições do presente projeto e suas limitações foram pautadas junto com sugestões de futuros estudos na área em alusão.

### Referências

- Abdel-Aty, Y., & Deraz, H. (2021). The effect of ethical sales behaviour on customer relationship quality in hotels. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 15(1), 173–190. <https://doi.org/10.21608/ijhth.2021.230351>
- Abewardhana, S., & Buddhika, H. (2022). Factors affecting to the unethical behavior of insurance salespeople: Evidence from Sri Lankan insurance industry. *Sri Lankan Journal of Banking and Finance*, 5(1), 43–68. <https://doi.org/10.4038/sljbf.v5i1.26>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: a Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2013). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587–598. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1769-0>
- Chaker, N. N., Beeler, L. L., & Delpechitre, D. (2021). Can customer loyalty to a salesperson be harmful? Examining customer perceptions of salesperson emotional labor strategies post ethical transgressions. *Industrial Marketing Management*, 96, 238–253. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.005>
- Chandrarathne, W. R. P. K., & Herath, H. M. A. (2020). Impact of Organizational Factors on Sales Force Unethical Behavior in the Sri Lankan Life Insurance Industry. *Vidyodaya Journal of Management*, 6(1), 1–27. <https://vjm.sljol.info/articles/43>
- Chen, M.-F., & Mau, L.-H. (2009). The impacts of ethical sales behaviour on customer loyalty in the life insurance industry. *The Service Industries Journal*, 29(1), 59–74. <https://doi.org/10.1080/02642060802116339>
- Chin, T., Jawahar, I. M., & Li, G. (2021). Development and Validation of a Career Sustainability Scale. *Journal of Career Development*, 49(4), 769–787. <https://doi.org/10.1177/0894845321993234>
- Cooper, R. W., & Frank, G. L. (2002). Ethical Challenges in the Two Main Segments of the Insurance

Industry: Key Considerations in the Evolving Robert W. Cooper Financial Services Marketplace. *Journal of Business Ethics*, 36, 5–20.

<https://doi.org/10.1023/A:1014235908833>

De Cremer, D., & Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 369–393. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015151>

De Cremer, D., & Tenbrunsel, A. E. (2012). On understanding the need for a behavioral business ethics approach. In D. De Cremer & A. E. Tenbrunsel (Eds.), *Behavioral business ethics: Shaping an emerging field* (pp. 3–13). Routledge/Taylor & Francis Group.

<https://doi.org/10.4324/9780203803820>

De Cremer, D., & Vandekerckhove, W. (2017). Managing unethical behavior in organizations: The need for a behavioral business ethics approach. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 437–455. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.4>

DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086–1093. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011>

Esguerra, G. A., Jáuregui, K., & Espinosa, J. C. (2022). Ethical leadership and organizational support for creativity at work. *Creativity Studies*, 15(2), 526–541.

<https://doi.org/10.3846/cs.2022.14089>

Gerlach, T. M., Arslan, R. C., Schultze, T., Reinhard, S. K., & Penke, L. (2019). Predictive validity and adjustment of ideal partner preferences across the transition into romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 116(2), 313–330.

<https://doi.org/10.1037/pspp0000170>

Madhani, P. M. (2014). Aligning Compensation Systems With Organization Culture. *Compensation & Benefits Review*, 46(2), 103–115. <https://doi.org/10.1177/0886368714541913>

Mansouri, H., Boroujerdi, S. S., & Husin, M. M. (2022). The influence of sellers' ethical behaviour on customer's loyalty, satisfaction and trust. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 26(2), 267–283.

<https://doi.org/10.1108/SJME-09-2021-0176>

Mishra, S., & Tripathi, V. (2021). Theoretical framework on state-of-the-art sales ethics in marketing. *International Journal of Systems Assurance Engineering and Management*, 13(1), 57–78.

<https://doi.org/10.1007/s13198-021-01303-8>

O’Keefe, D. F., Howell, G. T., & Squires, E. C. (2020). Ethical leadership begets ethical leadership: exploring situational moderators of the trickle-down effect. *Ethics & Behavior*, 30(8), 1–20.

<https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1649676>

Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>

Robertson, D. C., & Anderson, E. (1993). Control System and Task Environment Effects on Ethical Judgment: An Exploratory Study of Industrial Salespeople. *Organization Science*, 4(4), 617–644. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.617>

Román, S., & Munuera, J. L. (2005). Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 473–495.

<http://dx.doi.org/10.1108/03090560510590674>

Román, S., & Ruiz, S. (2005). Relationship outcomes of perceived ethical sales behavior: the customer's perspective. *Journal of business research*, 58(4), 439–445.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.07.002>

Russell, T. L., Sparks, T. E., Campbell, J. P., Handy, K., Ramsberger, P., & Grand, J. A. (2017). Situating ethical behavior in the nomological network of job performance. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 253–271. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9454-9>

Shadab, R. (2012). Effects of ethical sales behavior considered through transaction cost theory: To whom is the customer loyal? *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(5), 30–37. <https://doi.org/10.12816/0002265>

- Van Knippenberg, D. (2020). Meaning-based leadership. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 6–28. <https://doi.org/10.1177/2041386619897618>
- Yang, H., van Rijn, M. B., & Sanders, K. (2018). Perceived organizational support and knowledge sharing: employees' self-construal matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443956>
- Wedatama, P. B. (2019). The effect of salesperson ethical behavior on satisfaction, trust and customer loyalty (Study on customers of PT Kawan Lama Sejahtera in Bali). *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 121–130. <https://doi.org/10.17509/jimb.v10i2.16160>
- Wu, Y. C. (2017). Mechanisms linking ethical leadership to ethical sales behavior. *Psychological Reports*, 120(3), 537-560. <https://doi.org/10.1177/0033294117693594>

**Manuscrito 1**

**Comportamento Ético de Vendas: Análise das Percepções e Conceitos a partir de Entrevistas**

**Realizadas no Contexto de Moçambique, África**

### Resumo

A presente pesquisa é parte integrante de um projeto de pesquisa da tese, com foco no comportamento ético de vendas, aplicado ao contexto moçambicano, e com um público-alvo formado por vendedores e clientes. Este artigo, em específico, buscou investigar a concepção e as dimensões de comportamento ético de vendas na percepção de vendedores e consumidores moçambicanos. Foram entrevistados 31 participantes moçambicanos, dentre os quais 15 eram vendedores e 16 eram consumidores, e os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Foram identificadas 9 categorias que definem o comportamento ético de vendas, a saber: seguir as leis comerciais; honestidade; satisfação do cliente; justiça; identificar necessidades e disponibilidade para atendê-las; normas sociais; ser cortês; normas da organização; e lealdade do cliente. A maioria das categorias coincide com aquelas identificadas na literatura, apontando para a aplicabilidade das teorias existentes para a compreensão do fenômeno em Moçambique. Entretanto comportamentos específicos não abordados pelas teorias anteriores deverão ser considerados em estudos futuros.

*Palavras-chave:* Comportamento Ético de Vendas, Ética no trabalho, Análise de conteúdo

### **Abstract**

This research is an integral part of a thesis research project, focusing on ethical sales behavior, applied to the Mozambican context and, with a target audience that is sellers and customers. This specific article sought to investigate the conception and dimensions of ethical sales behavior in the perception of Mozambican sellers and consumers. 31 Mozambican participants were interviewed, 15 of whom were sellers and another 16 were consumers and the data was analyzed using content analysis. The analysis identified nine categories that represent the ethical behaviors of sellers, namely: following commercial laws, honesty, customer satisfaction, justice, identifying needs and availability to meet them, social norms, being courteous, organization norms, and, customer loyalty. Most of the categories coincide with those identified in the literature, pointing to the applicability of existing theories for understanding the phenomenon in Mozambique. Some behaviors not addressed by previous theories should be considered in future studies.

**Keywords:** Ethical Sales Behavior, Work Ethics, Content Analysis.

## **Comportamento Ético de Vendas: Análise de Percepções e Conceitos no Contexto de Moçambique, África**

Existe uma crescente preocupação envolvendo pesquisadores em nível global em melhor compreender o comportamento ético e estudar meios de minimizar o comportamento antiético nas organizações. A pesquisa sobre comportamento antiético abrange várias disciplinas, como administração, economia empresarial, psicologia, ética, engenharia e ciências ambientais (Vladu & Matica, 2022). O desafio desses estudos é equilibrar os princípios éticos universais com suas aplicações contextuais, o que enfatiza a necessidade de os pesquisadores serem sensíveis a diversos contextos (Sutrop & Lõuk, 2022). A importância do tema tem aumentado devido a escândalos de alto impacto dentro de organizações, fazendo com que acionistas e governos pressionem as empresas a gerenciar o comportamento dos funcionários para reduzir condutas antiéticas (Treviño et al., 2006).

Negligenciar a ética no comportamento pode levar organizações à ruína de forma escalonável. Em recente revisão de literatura, Anand et al. (2023) destacam que práticas de vendas antiéticas podem prejudicar a reputação de uma empresa e as atitudes dos clientes, levando a consequências negativas para a organização. Vendedores engajados, cujos comportamentos são antiéticos, como enganar ou compartilhar informações confidenciais de clientes, podem colocar a organização em risco (Boroujerdi et al., 2020). O Comportamento Antiético de Vendas (CAV) pode afetar a lucratividade de uma empresa e reduzir a eficácia e o sucesso dos vendedores. Além disso, a venda ética está positivamente relacionada à confiança do cliente nos vendedores, e escândalos éticos podem prejudicar gravemente a imagem pública e a situação financeira de uma empresa.

O esquema de Ponzi de Bernard Madoff, de USD 64,8 bilhões, o maior da história americana, é um exemplo contundente. A falta de ética gerou uma reação em cadeia, forçando o fechamento de empresas e causando perdas bilionárias para seus investidores. O colapso sistemático da ética também foi um dos principais fatores da crise econômica de 2008. De acordo com o relatório da

*Crisis Inquiry Commission*, 41% dos trabalhadores de diversas organizações relataram ter testemunhado conduta antiética ou ilegal em seu local de trabalho (Russell et al., 2017).

É nesse contexto que a ética nas vendas assume um papel essencial. As empresas precisam agir com estratégias de mercado que visam vantagem competitiva e práticas de vendas éticas que agregam significativamente na formação e manutenção de relacionamentos de longo prazo com os clientes (Boroujerdi et al., 2020).

Diversas pesquisas demonstram que nem todos os vendedores agem de forma antiética, pois sua função central é manter relacionamentos duradouros com os clientes. Uma série de estudos destacam a importância do Comportamento Ético de Vendas (CEV) na manutenção de relacionamentos de longo prazo com clientes. Nunes et al. (2019) enfatizam o papel dos vendedores na fidelização dos clientes, sugerindo que eles são importantes não só para fechar vendas, mas também para encantar os clientes e fortalecer a imagem da empresa. Leite e Rosa (2023) exploram ainda o impacto do estilo de comunicação na venda adaptativa no varejo, indicando que a comunicação orientada para tarefas e auto-orientada influencia positivamente a adaptabilidade de vendas. Castro et al. (2020) ressaltam a importância do atendimento ao cliente na loja, enfatizando a necessidade dos varejistas se concentrarem na contratação, treinamento, gerenciamento e engajamento de suas equipes de vendas. Por fim, Bertti e Gomes (2021) demonstram o potencial da tecnologia para impulsionar as vendas, com um estudo de caso mostrando como uma empresa do mercado de erva-mate utilizou promoção *online* de produtos e melhorias operacionais para aumentar as vendas e os lucros. Esses estudos destacam a natureza multifacetada do comportamento de vendas e seu papel fundamental na manutenção do relacionamento com os clientes.

No entanto, situações de comportamento antiético durante transações comerciais com clientes ainda são frequentes (Tao et al., 2016; Zhang et al., 2019). O estudo desses comportamentos se insere no campo da Ética Comportamental, que se dedica à análise do comportamento individual à luz das normas morais de comportamento geralmente aceitas pelo grupo (Treviño et al., 2006).

Considerando os prejuízos decorrentes de comportamentos antiéticos no meio organizacional, é imprescindível identificar os elementos que promovem um comportamento ético nas vendas, visando não apenas a satisfação dos consumidores, mas também a sua lealdade (Ou et al., 2015; Shadab, 2012). Além disso, há a necessidade de se ampliar o conhecimento sobre esse tema em contextos menos explorados por pesquisas acadêmicas, como o contexto africano (Shadab, 2012). Dessa forma, surge a imperatividade de investigar as percepções das pessoas nesse cenário, a fim de desenvolver um entendimento aplicável a essa população.

A teoria que fundamenta o conceito do comportamento ético nas vendas, objeto deste estudo, foi desenvolvida na Espanha em 2003, e se voltava inicialmente à análise do comportamento ético de profissionais bancários e do setor financeiro. Román e Ruiz (2003) definem o comportamento ético do vendedor como a conduta e as ações de um vendedor que se alinham a princípios e padrões éticos. Isso envolve comportar-se de maneira moralmente correta e responsável ao interagir com os clientes e conduzir atividades de vendas. O comportamento ético de vendas inclui: agir com honestidade e integridade em todas as interações com o cliente, fornecer informações precisas e transparentes sobre produtos ou serviços, respeitar a privacidade e confidencialidade do cliente, evitar táticas de vendas enganosas ou enganosas, tratar os clientes de forma justa e sem discriminação, demonstrar empatia e compreensão em relação às necessidades e preocupações do cliente. O comportamento ético de vendas é essencial para construir confiança, satisfação do cliente e lealdade à empresa.

O presente estudo visa aprofundar a compreensão de comportamentos éticos de vendas por meio da análise das relações comerciais de bens tangíveis em contexto africano, pouco explorado nas pesquisas. Com base nessas considerações, postula-se a seguinte questão: quais são percepções e conceitos os moçambicanos têm sobre o comportamento ético de vendas nas organizações?

O objetivo deste estudo é analisar e descrever a percepção do conceito do comportamento ético de vendas em Moçambique. Além disso, o conceito teve por base um artigo usado na Europa (Román & Ruíz, 2003), assim é importante compreender as percepções dos moçambicanos em

relação ao comportamento ético de vendas. Essa contextualização se torna fundamental para adaptar e aplicar esse conceito de forma eficaz em diferentes realidades.

### **Revisão da literatura**

#### **Comportamento ético e antiético**

O comportamento ético tem sido bastante estudado nas últimas décadas. A literatura sobre comportamento ético e antiético em organizações é vasta e multifacetada, abordando desde a influência do contexto organizacional até processos cognitivos e afetivos individuais. Pesquisas anteriores e meta-análises têm sido fundamentais para compreender essas dinâmicas, destacando a importância das infraestruturas éticas, influências interpessoais, diferenças individuais e processos cognitivos e afetivos na promoção de comportamentos éticos dentro das organizações (Treviño et al., 2014).

Além disso, estudos têm enfatizado a relevância da gestão do comportamento ético individual e suas implicações para as organizações. A literatura sugere que fatores individuais, grupais e organizacionais desempenham papéis significativos na ética comportamental, e que ainda existem lacunas no conhecimento que limitam a compreensão plena desses fenômenos. Pesquisadores têm apontado direções para pesquisas futuras com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre a ética comportamental nas organizações (Treviño et al., 2006; Wiernik & Ones 2018; Rajput et al., 2023).

Uma das características da ética comportamental é que ela é descritiva e não prescritiva. Na pesquisa, não definimos o que é ou não ético: não prescrevemos a forma como as pessoas devem agir, o que é ético ou não, como acontece em filosofia, mas questionamos para identificar o que as pessoas consideram ético, por isso ela é descritiva (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008).

O comportamento antiético no local de trabalho refere-se a violações de normas estabelecidas por códigos de conduta organizacionais, regulamentos profissionais ou padrões socialmente aceitos (Russell et al., 2017). Tais violações éticas têm o potencial de causar danos a várias partes, acionistas, gerentes, colegas de trabalho, consumidores e o público em geral. É

importante observar que o comportamento antiético não se restringe apenas às normas organizacionais, mas também viola as normas aceitas pela sociedade em geral (Kaptein, 2008).

A literatura aponta fatores associados a comportamentos antiéticos que podem resultar de: a) falta de consciência de que se está enfrentando um problema ético; b) boas intenções mal consideradas; e c) intenções antiéticas (Russell et al., 2017). Os fatores associados ao comportamento antiético em organizações incluem motivações egoístas para ganho financeiro pessoal, bem como motivações para ajudar a organização ou seus membros (Newman et al., 2023). Outros fatores incluem o nível de ética ambiental em uma comunidade e a inconsistência entre a ética declarada e o comportamento real em relação ao meio ambiente (Rantung et al., 2023). Além disso, a eficácia do controle interno, a adequação da compensação e a moralidade individual podem influenciar o comportamento antiético (Bugdol et al., 2021). O clima de risco, especificamente os fatores de evitação, valor, proatividade e gerenciamento, também podem desempenhar um papel na redução do comportamento antiético (Sheedy et al., 2021). Além disso, a instabilidade no trabalho, a pressão financeira familiar e a motivação familiar podem contribuir para o envolvimento em comportamentos organizacionais antiéticos (Elshaer et al., 2022).

Paralelamente a essa linha de pensamento, há outro estudo que coloca a intenção do indivíduo como um fator determinante do comportamento antiético (Kish-Gephart et al., 2010). Os autores destacam a importância desse componente enfatizando que comportamentos não intencionais podem ser considerados com mais leniência. Segundo esses autores, o comportamento antiético é definido como qualquer ação de um membro da organização que viola as normas morais amplamente aceitas pela sociedade, sendo que a intenção antiética se refere ao compromisso ou à vontade de alguém de se envolver em tal comportamento.

Isso quer dizer que comportamentos antiéticos podem ser intencionais, mas também podem ser cometidos com intenções benevolentes para ajudar a organização ou seus membros. Essas ações, conhecidas como comportamento pró-organizacional antiético (UPB, sigla do inglês *Unethical Pro-Organizational Behavior*), geralmente são motivadas por razões financeiras e podem ter

resultados prejudiciais para indivíduos e organizações (Newman et al., 2023). É possível observar que comportamentos não éticos nas organizações podem, em certos casos, não ser inteiramente intencionais ou serem justificados por aqueles que os praticam devido a uma variedade de razões. Clement (2006) destaca que muitas corporações americanas se envolveram em comportamentos que podem ser considerados antiéticos, incluindo fraudes e práticas discriminatórias. O artigo sugere que esses comportamentos podem ter sido permitidos devido à cultura e às práticas de negócios existentes, bem como ao comportamento de executivos e aos conselhos de administração.

Além disso, o trabalho conjunto de vários pesquisadores desta temática postula e distingue claramente comportamento ético e intenção ética: “[c]omportamentos bem intencionados ainda podem ser antiéticos, isto é, deixar de reconhecer as implicações éticas de um problema pode não resultar em intenções éticas, mas em ações antiéticas” (DeCremer et al., 2011; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008; Treviño et al., 2014). Portanto, ao analisar o comportamento antiético, a intencionalidade não é essencial para a definição do conceito, logo o comportamento antiético não depende da intencionalidade (Kaptein, 2008).

Diante do exposto, torna-se evidente que os comportamentos antiéticos representam ações por meio das quais os funcionários buscam enganar, explorar outras pessoas ou obter vantagens para si mesmos, sua organização ou associados, em detrimento de outros propósitos. Essas ações podem abranger mentiras, deturpações, trapaças, subornos, conflitos de interesses, abusos de posição profissional para fins pessoais, violações ou subversões de leis, regras ou regulamentos, entre outros (Wiernik & Ones, 2018).

É importante ressaltar que os comportamentos antiéticos são considerados um subconjunto dos comportamentos contraproducentes (Wiernik & Ones, 2018), os quais englobam qualquer ação prejudicial à organização, independentemente de violar normas específicas da organização. Entre esses comportamentos contraproducentes, estão incluídos os comportamentos antiéticos (Searle, 2022).

Além disso, a literatura aponta que o comportamento ético é de fato um componente do desempenho no trabalho (Benedicto & Caelian, 2020; Gaye et al., 2023; Kiran & Dhaliwal, 2022; Russell et al., 2017). Vários estudos encontraram uma relação positiva entre o comportamento ético e o desempenho profissional dos funcionários. Por exemplo, pesquisas conduzidas no setor bancário na Turquia mostraram que o comportamento de Liderança Ética (LE) afeta positivamente o desempenho profissional dos funcionários (Knights, 2022). Essas descobertas sugerem que o comportamento ético desempenha um papel fundamental na determinação do desempenho no trabalho em vários contextos.

### **Comportamento Ético de Vendas**

Os vendedores, como funcionários de serviços de primeira linha, realmente servem como a face das organizações para os clientes, moldando suas percepções e experiências. Eles desempenham um papel de destaque na construção de relacionamentos com os clientes, promovendo a satisfação e influenciando a lealdade (Chen & Mau, 2009; Fleming et al., 2022). As interações entre vendedores e clientes são vitais para diferenciar as lojas físicas dos concorrentes on-line, enfatizando a importância de um atendimento ao cliente de alta qualidade (Yankulov, 2023). Na maioria dos casos, o único contato que o cliente tem com uma organização se dá por meio do vendedor; dificilmente, o cliente chega a conhecer os *stakeholders* ou proprietários daquela organização. Quando a organização é percebida como ética (Lin, 2012), por meio do trabalho de um vendedor com boa ética, ela estabelece um relacionamento favorável com o cliente, conquistando sua satisfação e confiança (Alrubaiee, 2012; Legace et al., 1999; Román & Ruiz, 2005; Vesel & Zabkar, 2009).

Estudos indicaram que o comportamento ético de vendas é um fator importante para manter um alto nível de qualidade do relacionamento entre clientes e organização (Abratt & Penman, 2002; Cadagan et al., 2012; Román, 2003; Román & Munuera, 2005; Román & Ruiz, 2005). Os vendedores geralmente têm interações pessoais com os clientes, suas ações são mais

prontamente visíveis e, se nessa relação houver o comportamento antiético, isso pode ter um efeito profundo na opinião pública da empresa (Mantel, 2005).

Além disso, o comportamento ético de vendas pode ser influenciado pelos valores morais da organização (Hunt & Vitell, 1986). Pesquisas sugerem que fatores como qualidades morais corporativas, liderança ética e clima ético organizacional desempenham papéis importantes na formação do comportamento ético da força de vendas (DeTienne et al., 2022; Fatima, 2020; Pundeer et al., 2022). Organizações que enfatizam práticas éticas não apenas melhoram o bem-estar dos funcionários, mas também experimentam benefícios como aumento de vendas, satisfação do cliente, fidelidade e indicação “boca a boca” (Wu, 2017). Assim, ao priorizar valores morais, promover a liderança ética e manter um forte clima ético, as organizações podem ajustar e promover positivamente o comportamento ético de vendas e inibir o antiético. A escolha entre ser ético ou antiético no exercício de funções é crucial pois, quando os clientes compram serviços e produtos que exijam conhecimento profissional e não são capazes de julgar os prós e os contras, mas contam com o conselho do vendedor, a atitude ética do vendedor se torna especialmente importante (Wray et al., 1994).

As definições de comportamento ético em relação ao comportamento antiético baseiam-se no grau em que um ato proposto é percebido como certo ou errado, bom ou mau, justo ou injusto (Román, 2003). O comportamento ético é definido por ações alinhadas às expectativas culturais de moralidade e justiça, com organizações e indivíduos obrigados a agir de forma ética para evitar consequências graves (McCorvey & Woehr, 2022). O comportamento antiético, por outro lado, engloba ações que desviam dos padrões éticos, levando a resultados negativos, como perdas financeiras e danos à reputação (Vladu & Matica, 2022). A percepção da ética varia devido à evolução das normas sociais e do local de trabalho, tornando fundamental entender o que constitui o comportamento ético em diferentes contextos (Solarino, 2015).

O comportamento ético de vendas engloba vários aspectos importantes para o sucesso dos vendedores e a satisfação do cliente. Envolve construir confiança com os consumidores por meio de

relacionamentos de longo prazo com base na conduta ética (Indira et al., 2022; Kethan & Basha, 2022). O comportamento ético dos vendedores é vital para formar e manter relacionamentos de longo prazo com os clientes, o que é essencial no mercado competitivo atual (Madhani, 2015). Os vendedores enfrentam dilemas éticos ao equilibrar as demandas de várias partes, destacando a importância da tomada de decisão ética nas vendas (Ameer & Halinen, 2019). O ambiente de negócios em mudança enfatiza a importância de manter os padrões éticos nas práticas de vendas para manter a integridade e a confiança dos clientes.

Diante disso, o comportamento ético de vendas pode ser definido como uma conformidade com normas sociais, tais como honestidade e divulgação completa de informações (Robertson & Anderson, 1993). Além disso, o CEV pode ser descrito como um comportamento que respeita padrões éticos e morais, ditando como devemos interagir com os outros (Leite, 2014).

Uma definição do CEV amplamente aceita é o conjunto de ações justas e honestas que permitem ao vendedor promover relacionamentos de longo prazo com os clientes, com base na satisfação e confiança do cliente. Exemplos de tais atividades incluem vender produtos que atendam às necessidades dos clientes, fornecer informações verdadeiras sobre o produto (ao comparar com os produtos dos concorrentes ou em termos de seus benefícios ou disponibilidade, por exemplo) e implementar técnicas de venda de baixa pressão (Chonko et al., 1991; Dubinsky et al., 1991; Lagace et al., 1991; Reidenbach et al., 1991; Singhapakdi et al., 1999; Tansey et al., 1994; Verbeke et al., 1996).

Em oposição a isso, o comportamento antiético de vendas é a quebra dessas normas sociais na interação entre vendedor e consumidor. Trata-se de um conceito multifacetado, abrangendo uma série de práticas que podem prejudicar a integridade das atividades de vendas. Esse comportamento é influenciado por diversos fatores do ambiente de vendas e pode se manifestar de diversas formas, desde ações individuais até questões sistêmicas nas subculturas de vendas (Ameer & Halinen, 2019; Merkle et al., 2020). Román e Ruiz (2005) exemplificam o comportamento antiético: mentir ou exagerar sobre os benefícios de um produto, mentir sobre a sua disponibilidade, mentir sobre a

concorrência, vender produtos de que as pessoas não precisam, dar respostas quando a real resposta não é conhecida e implementar táticas de influência manipulativa ou técnicas de venda de alta pressão.

Diante do exposto, percebe-se que o comportamento ético de vendas é um elemento crítico para o sucesso das relações entre vendedores e clientes. Ele influencia positivamente a satisfação, confiança e lealdade do cliente, especialmente em ambientes competitivos e em determinados setores, como serviços financeiros e comércio eletrônico. Além disso, a ética de vendas é moldada por práticas organizacionais, como códigos de ética e sistemas de compensação, e é afetada pela gestão e pela cultura da equipe de vendas. Portanto, para alcançar um comportamento ético efetivo em vendas, as organizações devem se concentrar em estratégias que promovam padrões éticos elevados e recompensem práticas de vendas éticas.

Com o objetivo de analisar a aplicabilidade desses conceitos no contexto de Moçambique, bem como dos comportamentos operacionalizados nas medidas de comportamento ético e antiético de vendas, propusemos um **estudo qualitativo** para compreender esse conceito e as situações vivenciadas pelos consumidores a partir do contexto africano, na província de Nampula, ao norte de Moçambique.

## **Método**

Para concretizar os objetivos deste estudo, optamos por trabalhar com uma abordagem descritiva, buscando entender o que está acontecendo e quem está envolvido, sem necessariamente explicar o porquê de esses eventos ocorrerem. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas; o tratamento dos dados aconteceu por meio da transcrição dessas entrevistas; a estratégia de análise de dados se deu por categorização.

Nossa justificativa para a escolha da pesquisa descritiva reside no fato de que ela tem capacidade de fornecer uma compreensão abrangente e detalhada de características, comportamentos e fenômenos específicos em uma determinada população ou contexto. Por meio da pesquisa descritiva, é possível descrever objetivamente, explorar fenômenos complexos, identificar necessidades e tendências, planejar, tomar decisões e validar teorias e hipóteses (Gil, 2010; Medeiros, 2019).

### **Participantes do Estudo**

Fizeram parte deste estudo 31 participantes, entre eles 17 homens e 14 mulheres com idade média de 31,6 anos, falantes de língua portuguesa e que tinham, no mínimo, o ensino médio completo. Dos participantes, 16 eram vendedores e 15 eram consumidores de bens tangíveis. Um total de 45% tinha nível superior de escolarização completo, 37% ensino médio geral, 13% diploma de ensino técnico e 5% tinham pós-graduação.

Como critério de participação no estudo, foram selecionados consumidores maiores de 18 anos e que tivessem experiência de compra de bens tangíveis nos últimos seis meses em Moçambique. Os vendedores deveriam ser profissionais em Moçambique com prática de vendas de bens tangíveis. O número de participantes foi definido em função do grau de saturação teórica das entrevistas; conforme pesquisa de Hennink e Kaiser (2022), a saturação pode ser obtida em faixa que varia de 9 a 17 entrevistas.

A escolha desses dois grupos de participantes, vendedores e consumidores, foi adotada como uma estratégia de coleta para obter respostas nutridas de perspectivas diferentes em ambos os grupos.

Na maior parte dos casos, não havia nenhuma relação ou interações sociais anteriores ao estudo entre o pesquisador e os participantes. Três participantes foram contatados a partir de contatos sociais e os demais participantes foram convidados pelo pesquisador nos pontos de venda, desde que atendidos os critérios para inclusão no estudo. Dessa forma, foi feito uso de uma técnica não probabilística e não aleatória, pois participaram aqueles com maior facilidade de acesso (conveniência).

O estudo não ofereceu qualquer incentivo aos participantes, tendo se limitado à participação voluntária como forma de contribuição cívica de cada participante ao desenvolvimento de pesquisas científicas. O número de participantes inicial teve redução de quatro dos participantes, dois desistiram, ao longo da entrevista, por motivos pessoais, e outros dois por motivos de trabalho.

### **Instrumento**

O instrumento de coleta de dados usado neste estudo foi uma entrevista semiestruturada. Os dados foram coletados de uma única vez para cada participante e, a cada dia, eram entrevistados dois participantes, o que totalizou 16 dias de coleta.

Houve uma gestão satisfatória e flexibilidade no processo de coleta dos dados, uma vez que eram estimadas em terminar no máximo em uma hora, porém o tempo máximo de cada entrevista durou aproximadamente 45 minutos. O método usado para captação e gravação das entrevistas foi um aparelho digital de gravação profissional de voz, com tecnologia de redução de ruído externo.

No roteiro de entrevista, contavam nove perguntas que levavam o participante a relatar experiências vividas em situações de compra e a avaliar sua satisfação e realização de suas expectativas em relação ao produto adquirido como forma de explorar o que o participante compreende sobre “comportamento ético de vendas” e quais variáveis o influenciam. As perguntas foram as seguintes:

1. Na sua opinião, o que é um comportamento ético de vendas de bens e serviços?
2. Como identificar o que é certo e o que é errado numa transação comercial?

3. Por favor, descreva três situações em que o vendedor apresentou um comportamento ético.
4. Por favor, descreva três situações em que o vendedor apresentou um comportamento antiético.
5. Na sua opinião, o que influencia o comportamento ético de vendas numa organização?
6. Qual a sua opinião sobre a influência das lideranças no comportamento ético de vendas?
7. Qual a sua opinião sobre a influência da organização como um todo?
8. Qual a sua opinião sobre o papel do próprio indivíduo no comportamento ético de vendas?
9. Qual o papel da cultura moçambicana sobre o comportamento ético de vendas?

Para este estudo, foram analisadas as respostas das questões 1 a 4, que se referiam à compreensão dos participantes sobre o conceito de comportamento ético de vendas.

#### **Procedimentos de Coleta de Dados**

Este estudo foi realizado na província de Nampula, Moçambique. Os dados foram coletados pelo pesquisador durante o expediente, em uma sala de aula de mestrado na Universidade Católica de Moçambique, envolvendo 28 participantes. As demais entrevistas, neste caso 3 dos 31 ocorreram nos escritórios dos participantes, com as portas fechadas para garantir um ambiente livre de ruídos externos, assegurando que nada interferisse na clareza das perguntas e respostas. A coleta de dados ocorreu entre fevereiro e março do ano de 2020.

Todos os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e foi feito pedido de autorização para gravação da entrevista aos participantes. Após autorização, as entrevistas foram gravadas em aparelho de gravação e tiveram duração de 30 a 45 minutos.

#### **Análise dos Dados**

Após a transcrição das entrevistas, os dados foram analisados por meio de análise de categorização simples das respostas e contagem de frequências. A transcrição das entrevistas foi lida

e dois juízes identificaram as categorias de análise por consenso. Na sequência, foram calculadas as frequências de extratos em cada categoria de análise.

### Resultados e Discussão

Após a transcrição e leitura do material, foram identificadas nove categorias de análise com base no conteúdo das respostas das questões 1 a 4. A Tabela 1 apresenta as categorias e a frequência dos relatos para cada categoria identificada; as categorias estão apresentadas pela sua ordem de frequência.

**Tabela 1**

*Categoria, verbalizações e frequência das entrevistas*

	<b>Categorias</b>	<b>Verbalizações</b>	<b>Freq.</b>
01	Seguir as leis comerciais	<p>“Temos vendedores que não passam recibo ao cliente”</p> <p>“é aquele que consiste na satisfação do consumidor, quando o cliente vê que está sendo tratado de acordo com o direito do consumidor, exemplo, se o cliente vai adquirir um bem eletrodoméstico onde tem o prazo de garantia, se não funcionar corretamente no prazo estabelecido, o vendedor deve fazer a troca ou devolução, nessas condições estamos perante comportamento ético de vendas”</p> <p>“Minha opinião é que os vendedores cumpram com os requisitos prescritos na lei de comércio, pois existe uma lei que defende ao consumidor”</p> <p>“Preços na prateleira não são atualizados e você fica surpreso no caixa”</p> <p>“na hora do pagamento haviam trocados em falta que o caixa tentou me forçar a levar outro produto pelo trocado, me obrigou a comprar por falta de trocados”</p> <p>“considero toda ação do vendedor que envolve os direitos do consumidor exercidos”</p> <p>“Fui comprar tênis numa loja, não deram fatura, meu azar não serviu e quando retornei para trocar, foi me negado com</p>	15

---

alegações que teria que apresentar a fatura, coisa que não tinha recebido da parte da vendedora”

“Já tive situações em que fiz uma compra e tendo achado defeitos, na hora de devolução o vendedor negou e nem aceitou que trocasse o produto ou devolvesse o pagamento”

---

	<b>Categorias</b>	<b>Verbalizações</b>	<b>Freq.</b>
02	Honestidade (Dizer a verdade sobre os produtos e serviços)	<p>“é errado quando o cliente compra um produto e não é o que esperava”</p> <p>“compreendo sendo desenvolver uma cultura de ser direto e dizer as verdades de um produto, o cliente deve saber o que está a comprar, dar informações de suas vantagens e desvantagens do produto vendido pois, a partir do momento que o vendedor oculta informações a respeito do produto ou serviço, isso não é ético”</p> <p>“ser ético é ser honesto ao vender um produto, falar das vantagens e desvantagens do produto ou serviço”</p> <p>“se o produto não serve por algum defeito de fabrico, o vendedor deve fazer a troca do produto e assim evita propaganda enganosa”</p> <p>“Quando o vendedor não dá ao cliente a opção de escolha”</p> <p>“é errado o vendedor não aconselhar ou alertar para perigos a verdade sobre os produtos”</p> <p>“encontrar um vendedor que fornece informações detalhadas sobre seus produtos e serviços”</p>	13
03	Buscar a satisfação do cliente	<p>“a visão da organização deve ser a satisfação de seus clientes”</p> <p>“a pessoa sai satisfeito pelo bem ou serviço adquirido naquela organização”</p> <p>“satisfação no sentido em que os anseios esperados foram alcançados e o que o cliente procurava foi atendido como deve ser”</p> <p>“Certa vez comprei um produto e chegando a casa notei que não estava em condições, tendo voltado ao vendedor, ele ressarciu o valor pago e retirou todos outros produtos daquela linha disponíveis com o mesmo defeito”</p> <p>“é a postura de vendas em satisfazer a necessidade do cliente”</p> <p>“é que todo comprador ou cliente é carente de expectativas que pesam sobre o vendedor e ele espera que sejam superadas ou satisfeitas pelo vendedor”</p>	12

	Categorias	Verbalizações	Freq.
04	Justiça	<p>“em restaurante pedi um prato de lula que havia no cardápio, quando recebi o prato estava tocado e com gosto de dia anterior nem condizia com a lula que conheço logo, chamei o garçom, ele apenas respondeu que se tivesse reclamação não poderia ser com ele, mas com a dona do restaurante”</p> <p>“Lembro ter ido ao talho comprar 3 kg de carne, porém chegando a casa e como tenho uma balança na cozinha, notei que não eram 3 quilos e sim 2,5 kg. Aquele vendedor e sua organização não são justos nem tem bom comportamento”</p> <p>“Então acho antiético fazer cobranças de taxa de saque no uso do serviço Mpesa, visto que o dinheiro pago não cai numa conta alheia ao comerciante”</p> <p>“o vendedor deve se colocar na posição do outro, será que se eu fosse o cliente eu iria gostar de ter esse tratamento? Sem atropelar ele vai fazer justiça para atender o cliente”</p> <p>“Acho uma cobrança injusta do vendedor quando pagamos via Mpesa”</p> <p>“minha opinião as cobranças de taxa POS ou Mpesa não são lícitas”</p> <p>“Outra situação na nossa sociedade é a falta de possibilidade de devolução ou troca de produtos comprados”</p> <p>“Comprei um enlatado que não observei prazos de validade no local, mas tendo chegado a casa vi que estava vencido, voltei e o vendedor negou trocar o produto, alegou que ele comprou assim fora do prazo”</p>	06
05	Identificar necessidades e disponibilidade para atendê-las	<p>“um vendedor deve satisfazer as necessidades do seu cliente, através do suprimento de sua necessidade”</p> <p>“Para mim o certo seria comprar ao comprar determinado produto, conseguir alcançar os objetivos que me levaram a adquirir o produto”</p> <p>“é certo quando são atendidas todas as necessidades apresentadas pelo cliente e haja satisfação”</p> <p>“Já tivemos venda de um telemóvel onde o cliente tendo adquirido e não ficou satisfeito, voltou dia seguinte exaltado com seu irmão, nós pautamos por chama-lo em privado e trocamos o produto com final feliz”</p>	06

	<b>Categorias</b>	<b>Verbalizações</b>	<b>Freq.</b>
06	Atender às normas sociais	<p>“as regras de venda não foram infringidas pelo vendedor”</p> <p>“Temos vendedores a dizer ao cliente que se o cliente quiser recibo deve pagar um custo adicional”</p> <p>“ética em vendas seria um conjunto de práticas ou políticas que visam melhorar ou aumentar o nível de vendas numa determinada organização”</p> <p>“é o conjunto de práticas e ações que um indivíduo tem de praticar suas ações comerciais de forma moral”</p> <p>“É preciso que o vendedor saiba o que a lei prevê no ramo comercial, para melhor se guiar”</p>	05
07	Ser cortês e educado	<p>“eu acho que primeiro é a educação, não me refiro ao nível acadêmico, mas a uma formação na área pode ajudar a pessoa a se relacionar com os outros”</p> <p>“Já entrei em lojas e ouvi o vendedor mal educado e sem paciência dizer – queres comprar ou apenas queres saber os preços? Compre ou vá embora”</p> <p>“em minha opinião depende da educação do próprio indivíduo e, dos valores que ele sustenta em si”</p> <p>“fui comprar algo e o vendedor não tendo dinheiro trocado, me disse – não temos troco portanto vá procurar dinheiro trocado e depois venha comprar”</p> <p>“entrei na loja que estava prestes a fechar e ouvi – as senhoras não sabem que já está na hora de largar?”</p> <p>“basicamente a educação caseira é o princípio básico, pois se a gente vem de ambiente que as pessoas não se preocupam com questões éticas, o colaborador pode deixar evidenciado na interação com os clientes e colegas”.</p>	05
08	Atender às normas da organização (procedimentos internos)	<p>“Porque se colocamos em prejuízo o cliente, colocamos em prejuízo a empresa como se estivéssemos com uma faca de duas pontas”</p> <p>“Penso que tem a ver com normas de conduta organizacional para servir de guia favorável para o cliente”</p>	04

	<b>Categorias</b>	<b>Verbalizações</b>	<b>Freq.</b>
09	Buscar a lealdade do cliente	<p>“Colaboradores que vendem e satisfazem os clientes, ganham compras repetidas mediante recompra, a pessoa volta a ser fiel comprador naquela empresa”</p> <p>“Se os vendedores se mostram sérios ao vender um produto, o consumidor se torna fiel ou leal ao vendedor até recomenda os produtos aos amigos e familiares.</p>	02

Os resultados da análise revelaram que a categoria mais relatada pelos participantes foi “seguir as leis comerciais”, totalizando 15 respostas sobre esse aspecto do comportamento ético de vendas. Essa categoria envolve o cumprimento do código comercial existente, que regula como o vendedor deve agir em situações em que o consumidor apresenta reclamações sobre o produto adquirido. Os participantes expressaram a importância de os vendedores cumprirem as regulamentações comerciais, emitindo frases como “cumprir o regulamento comercial” e “respeitar os direitos do cliente”.

Em Moçambique, todas as questões relacionadas ao consumo, comércio de bens e prestação de serviços são regidas pela Lei de Defesa do Consumidor (Lei nº 22/2009, de 28 de setembro). Essa legislação foi atualizada pelo Decreto nº 27/2016, de 14 de junho de 2016, visando assegurar os direitos do consumidor, bem como os direitos, deveres e responsabilidades dos comerciantes e prestadores de serviços em Moçambique. Entretanto, apesar de haver uma lei de proteção ao consumidor, os participantes observam a ausência significativa do Estado e ineficácia dos órgãos reguladores na aplicação e fiscalização dessas leis. Isso resultou em situações em que os consumidores se viram desamparados diante de problemas com produtos adquiridos. Por exemplo, os participantes mencionaram casos em que vendedores se recusaram a trocar ou reembolsar produtos defeituosos, mesmo dentro do prazo de garantia estabelecido pela lei.

Essa falta de amparo por parte das autoridades reguladoras deixa os consumidores com a sensação de desamparo e injustiça, levando a uma perda total do investimento realizado na compra de produtos defeituosos. Estudos destacam que a supervisão e a precisão inadequadas dos órgãos

reguladores contribuem para a circulação de produtos defeituosos no mercado (Wahyudi et al., 2022). Essa situação faz com que os consumidores não recebam total responsabilidade das empresas por produtos defeituosos, necessitando de ações legais para salvaguardar seus direitos.

Além disso, a falha dos tribunais, estatutos de proteção ao consumidor e agências reguladoras em fornecer proteção efetiva exacerba a vulnerabilidade dos consumidores, deixando-os à mercê de fabricantes e comerciantes sem escrúpulos (Graham et al., 2015). A necessidade de uma lei de defesa do consumidor robusta, que trate de defeitos em mercadorias, em vez de tratar apenas de lesões resultantes, fica clara para oferecer aos consumidores uma solução e evitar perdas financeiras (Odigie & Odion, 2011). Essa situação evidencia a necessidade de uma maior eficácia na aplicação das leis comerciais para proteger os direitos dos consumidores e promover um comportamento ético por parte dos vendedores.

A segunda categoria mais frequentemente mencionada pelos participantes nas entrevistas foi “honestidade”, tendo sido contemplada em 13 respostas. Essa categoria abrange a ideia de que os vendedores devem dizer a verdade sobre os produtos ou serviços aos consumidores. Os participantes destacaram a importância de não mentir e fornecer informações precisas sobre os produtos vendidos. Por exemplo, expressões como “não mentir”, “dizer a verdade sobre os detalhes dos produtos vendidos” foram citadas pelos participantes.

Os participantes relataram situações em que se sentiram enganados por vendedores que prometeram produtos originais ou de alta qualidade, mas acabaram recebendo produtos de qualidade inferior ao esperado. Além disso, houve casos em que os consumidores pagaram por produtos que não estavam disponíveis em estoque, resultando em situações desagradáveis quando não conseguiram realizar a troca ou receber o reembolso do valor pago.

Essas experiências deixaram os consumidores insatisfeitos com os vendedores e, conseqüentemente, com as organizações, devido à falta de honestidade na comunicação sobre a disponibilidade real dos produtos. A demora na reposição dos produtos em falta, que pode chegar a

dois meses nos casos mencionados pelos participantes, intensifica a insatisfação do cliente e evidencia a importância da honestidade na relação entre vendedores e consumidores.

A honestidade é frequentemente vista como uma virtude entre os comportamentos ético, mas sua aplicação no contexto de vendas e marketing pode ter implicações complexas tanto para a qualidade das relações comerciais quanto para o comportamento interpessoal (Ou et al., 2015; Suhaimi, 2017). Comportamentos de vendas éticos, honestos, têm efeitos significativos na qualidade do relacionamento com os clientes, o que, por sua vez, tem impactos positivos no compromisso e na lealdade do cliente. Quando a honestidade é totalmente transparente, ela pode oferecer uma vantagem competitiva, permitindo que empresas honestas vendam mais e alcancem lucros maiores, mesmo com custos mais altos, devido à aversão dos consumidores à desonestidade (Pigors & Rockenbach, 2016). Assim, compreende-se que a honestidade no comportamento de vendas é fundamental para construir e manter relações de alta qualidade com os clientes, o que leva a um maior compromisso e lealdade e as empresas que adotam a honestidade como um princípio central podem ganhar uma vantagem competitiva.

A terceira categoria, “busca da satisfação do cliente”, foi contemplada em 12 respostas dos participantes. A satisfação é uma avaliação geral do desempenho com base em todas as experiências anteriores com uma empresa (Anderson & Fornell, 1994). Em outras palavras, trata-se de um estado emocional que surge em resposta à avaliação da experiência de interação que o cliente teve com o vendedor (Crosby et al., 1990). Esse sentimento aumenta quando o cliente percebe que o vendedor agiu de forma justa durante a transação, um aspecto intrinsecamente ligado ao comportamento ético de vendas (Futrell, 2002). Nessa categoria, os participantes consideraram que um vendedor ético é aquele que prioriza a satisfação do cliente.

Expressões como “o cliente precisa sair satisfeito com a compra realizada”, “alcançar a realização do anseio do cliente”, e “não me sinto lesado por ter feito aquela compra” marcaram os relatos das entrevistas, evidenciando a concretização dos objetivos almejados por meio da transação comercial.

A categoria “justiça” foi mencionada em seis ocasiões. Segundo a teoria da equidade, o comportamento ético de vendas pode ser considerado um investimento na construção dessa equidade. Quando os clientes percebem que estão sendo tratados de forma injusta pelo vendedor, isso pode gerar uma percepção de maldade. A teoria da equidade, também conhecida como *equity theory*, é uma teoria de comportamento social que busca prever como as pessoas percebem a justiça em relações interpessoais e como reagem a situações de injustiça (Huseman et al., 1987; Walster et al., 1973). Ela se baseia na ideia de que as pessoas procuram maximizar suas recompensas e minimizar seus custos, além disso, a percepção de equidade é determinada pela comparação entre as proporções de resultados e insumos próprios em relação aos de outras pessoas. Em outras palavras, quando os clientes percebem uma discrepância entre o que investiram e o que receberam em troca, isso pode levar a um sentimento de injustiça e, conseqüentemente, ao abandono do relacionamento com a empresa devido ao comportamento do vendedor (Alexander, 2002; Trawick et al., 1991).

A categoria “buscar a identificação das necessidades e disponibilidade para atendê-las” recebeu seis menções durante as entrevistas e se refere à disposição do vendedor para abordar os clientes com educação e cortesia, além de ouvir atentamente suas necessidades e procurar satisfazê-las da melhor maneira possível. No entanto, muitas vezes os vendedores falham em entender as verdadeiras necessidades dos clientes, o que resulta em uma oferta de produtos inadequados ou em pressões para realizar compras desnecessárias. Essa falta de atenção pode ser atribuída, em parte, aos conflitos de interesse enfrentados pelos vendedores, que muitas vezes são incentivados a atingir metas de curto prazo estabelecidas pela organização, muitas vezes vinculadas a comissões de vendas. Essa pressão por resultados imediatos pode levar a comportamentos de vendas antiéticos, nos quais os interesses do cliente são colocados em segundo plano em favor dos objetivos individuais do vendedor.

Alguns estudos sugerem que a pressão por resultados pode de fato levar a comportamentos antiéticos no ambiente de trabalho. Fatores como a identidade moral dos líderes, a antecipação da

pressão do tempo, os códigos de conduta organizacionais, os conflitos entre organização e profissão, e a identificação com a organização desempenham papéis significativos na probabilidade de ocorrência de comportamentos antiéticos (Joosten et al., 2014; Koh et al., 2018). Além disso, o suporte percebido de supervisores e colegas de trabalho pode atenuar a relação entre pressão por desempenho e comportamento antiético pró-organizacional.

A categoria “atender às normas sociais” recebeu cinco menções, destacando a importância atribuída pelos participantes aos vendedores que seguem as normas socialmente reconhecidas, como honestidade e transparência completa nas informações fornecidas (Robertson & Anderson, 1993). Esses padrões éticos são considerados fundamentais para estabelecer a confiança e a credibilidade nas interações de vendas.

Por outro lado, a categoria “atender às normas organizacionais” também recebeu cinco menções, ressaltando a conformidade com as diretrizes estabelecidas pela empresa empregadora. Diferentemente das normas sociais, essas regras podem não refletir necessariamente os padrões éticos da sociedade, o que torna essa distinção relevante na análise. Em muitos casos, os participantes expressaram preocupação com a falta de formação ou treinamento em vendas para os vendedores dos estabelecimentos comerciais.

Estudos de Dubinsky e Staples (1982) e Puri (1993) indicam que há uma lacuna significativa na formação e no treinamento de vendedores em muitas empresas, o que pode afetar negativamente a percepção dos compradores e a eficácia das vendas. É essencial que as empresas reconheçam a importância de programas de treinamento bem estruturados que considerem as perspectivas dos compradores e preparem os vendedores para empregar diversas técnicas de venda de maneira eficaz. Essa lacuna de habilidades pode resultar em diversos problemas no atendimento ao cliente, aumentando a vulnerabilidade do consumidor. Isso pode levar a situações em que os vendedores, diante de clientes exigentes, tenham que decidir se vão ou não os atender, o que pode comprometer ainda mais a experiência do cliente e até mesmo violar as normas organizacionais estabelecidas.

A categoria “ser cortês e educado” fundamenta-se nos princípios básicos de atendimento ao cliente em qualquer organização que lida com o público em geral. Muitos participantes expressaram sua frustração com a falta do mínimo esperado de um vendedor, que é a cortesia e a educação no tratamento ao consumidor. De acordo com os relatos, foi observado que alguns vendedores apresentam dificuldades em abordar os clientes de maneira apropriada. Além disso, há casos em que os vendedores falham em demonstrar respeito pelos consumidores, optando por mandá-los embora quando fazem várias perguntas sobre os preços de produtos nas prateleiras, muitas vezes sem etiquetas de preço adequadas, o que poderia reduzir as dúvidas dos clientes.

Ser cortês e educado se alinha ao comportamento ético de vendas. A intensidade moral dos vendedores influencia comportamentos antiéticos, impactando a qualidade e o desempenho do relacionamento, enfatizando a importância da conduta ética nas interações de vendas (Good & Schwepker Jr., 2022). O comportamento ético nas vendas promove relações de confiança de longo prazo com os consumidores, levando ao aumento do desempenho e das transações (Kethan, & Basha, 2022). Além disso, o comportamento ético no nível individual impacta positivamente a satisfação e o desempenho no trabalho, com o apoio da supervisão moderando essa relação, particularmente na melhoria do desempenho no trabalho (Indira et al., 2022). Portanto, ser cortês e educado são duas coisas intimamente relacionadas, ambas contribuem para se estabelecer confiança, lealdade e se obter resultados positivos das interações de vendas.

Houve situações, entre as narradas pelos participantes, em que o consumidor chegou à loja prestes a fechar e o vendedor se irritou, recusando-se a atendê-lo e mandando-o embora. Em outras ocasiões, os clientes foram impedidos de pagar porque o vendedor afirmou não ter troco, instruindo-os a sair e retornar com o dinheiro trocado para concluir a transação. Esse pedido não foi feito de forma educada, especialmente considerando que o vendedor estava distraído ao falar ao telefone celular, fazendo com que o cliente se sentisse desprezado.

Nesse contexto, os vendedores se sentem tão autônomos que, se confrontados com várias perguntas, se irritam com o cliente, e têm a prerrogativa de decidir se irão atendê-lo ou até mesmo

recusar o serviço e devolver o dinheiro. Esse comportamento, compreensivelmente, causa revolta nos clientes.

A categoria “buscar a lealdade do cliente” evidencia que o comportamento ético do vendedor resulta em recompras e propaganda “boca a boca”. Isso ocorre quando o consumidor fica satisfeito com suas experiências de compra com o vendedor e a organização, sentindo que não houve pressão nem tentativas injustas de se beneficiar às custas do cliente. Como dito anteriormente, o comportamento ético nas vendas promove relações de confiança de longo prazo com os consumidores, levando ao aumento do desempenho e das transações e, conseqüentemente, à fidelização do cliente (Kethan & Basha, 2022).

Ao longo desta seção, foram apresentadas as nove categorias identificadas neste estudo sobre o CEV no contexto moçambicano. Desde a priorização do cumprimento das leis comerciais até a importância da lealdade do cliente, cada categoria analisada oferece noções valiosas sobre as percepções e práticas dos vendedores e consumidores locais. Além disso, a análise comparativa com estudos anteriores destaca tanto a relevância quanto a necessidade de considerar as particularidades culturais ao examinar o comportamento ético de vendas. Essas descobertas não apenas contribuem para a compreensão do fenômeno em Moçambique, mas também têm implicações significativas para o desenvolvimento de práticas éticas de vendas e políticas organizacionais mais abrangentes. Ao reconhecer e abordar essas nove categorias, as organizações podem promover relacionamentos mais sólidos com os clientes, construindo confiança e fidelidade ao mesmo tempo em que reforçam sua integridade e reputação no mercado.

Ao comparar os resultados encontrados neste estudo com o trabalho de Román e Ruiz (2005) sobre a Escala de Comportamento Ético de Vendas (ECEV), observa-se que os itens da escala convergem com algumas das categorias identificadas neste estudo. Especificamente, os itens do questionário mostraram-se adequados ao contexto moçambicano, especialmente no que se refere à honestidade. Entretanto, foram identificadas outras categorias e comportamentos que são importantes para o público moçambicano e que não têm sido abordados nas pesquisas da área de

comportamento ético de vendas. Assim, este estudo serve como um ponto de partida para futuras pesquisas destinadas a ampliar e melhorar estudos sobre a ética e, conseqüentemente, nas práticas de transações comerciais em Moçambique e em outros lugares.

### **Considerações Finais**

Este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre percepção do CEV no contexto moçambicano. Foram entrevistados 31 participantes, incluindo 15 vendedores e 16 consumidores, e, desse total, foram analisadas as respostas de 28 deles. Os dados coletados foram analisados por meio da análise de categorização simples das respostas e contagem de frequência, resultando na identificação de nove categorias discutidas na seção de resultados. Um dos principais indícios do estudo é que o ambiente empresarial em Moçambique é marcado por eventos sistemáticos de violação dos direitos do consumidor e comportamentos diversos que causam estranheza e indignação por parte de clientes e vendedores, conforme relatos das entrevistas.

Os resultados desta pesquisa revelam a complexidade e a diversidade de aspectos envolvidos no CEV, que vão desde a adesão às normas sociais e legais até a satisfação e fidelização do cliente. Um dos principais achados deste estudo é a identificação de categorias e comportamentos que são valorizados pelos consumidores moçambicanos, além da simples honestidade. Fatores que englobam ações voltadas para a venda honesta, o cumprimento das leis, a observância das normas sociais, a justiça e a identificação das necessidades do cliente para satisfazê-las são fundamentais para construir relacionamentos duradouros e bem-sucedidos entre vendedores e consumidores.

Além disso, as descobertas destacam a importância das normas organizacionais na orientação do comportamento ético dos vendedores. A falta de treinamento e orientação por parte das organizações pode levar a comportamentos antiéticos por parte dos vendedores, prejudicando a confiança e a reputação da empresa no mercado. Outro ponto relevante é a necessidade de uma abordagem mais abrangente nas pesquisas sobre CEV, levando em consideração as especificidades culturais e sociais de cada contexto. Ao considerar esses aspectos, as empresas podem desenvolver

estratégias mais eficazes para promover um ambiente de vendas ético e construir relacionamentos sólidos com os clientes.

Três contribuições fundamentais deste estudo podem ser destacadas. Em primeiro lugar, ele oferece insights sobre percepções e conceitos dos moçambicanos acerca do comportamento ético de vendas nas transações comerciais envolvendo equipes de vendas, funcionários e pessoal da linha de frente no relacionamento entre clientes e fornecedores. Em segundo lugar, este estudo identifica nove categorias de comportamento ético de vendas com base nas respostas dos participantes, as quais podem servir como uma estrutura para as organizações desenvolverem e implementarem práticas éticas de vendas. Em terceiro lugar, ele destaca a importância do comportamento ético de vendas na construção de relacionamentos de confiança e duradouros com os clientes, o que pode resultar no aumento das vendas e da lucratividade para as organizações. Com isso, esta pesquisa contribui para a literatura sobre comportamento ético de vendas em mercados emergentes, especialmente no contexto africano, oferecendo implicações práticas para organizações.

Por fim, destaca-se a importância de se investir em programas de treinamento e desenvolvimento para os vendedores, visando não apenas melhorar suas habilidades de vendas, mas também promover uma cultura organizacional que valorize a ética e a integridade. Ao adotar uma abordagem proativa para promover o CEV, as empresas podem não apenas alcançar o sucesso financeiro, mas também contribuir para o bem-estar e a satisfação dos clientes e da sociedade como um todo.

### **Limitações e Recomendações**

É importante reconhecer que este estudo não está livre de limitações. Uma delas é a exclusão das vendas em lojas virtuais ou *online*, o que limita a compreensão dos fenômenos relacionados ao comportamento ético dos vendedores nesse modelo de negócio. Futuras pesquisas devem abordar esse aspecto para fornecer uma visão abrangente dos comportamentos dos vendedores nesse contexto específico. Além disso, a amostra deste estudo foi restrita ao contexto moçambicano, o que impede a generalização dos resultados para outras culturas ou regiões.

Pesquisas futuras devem explorar diferentes contextos culturais para permitir estudos comparativos e uma compreensão mais ampla do comportamento ético de vendas em escala global.

Apesar dessas limitações, é importante ressaltar que este estudo proporcionou algumas contribuições sobre os comportamentos esperados de um vendedor ético, contribuindo para a análise da adequação dos modelos teóricos existentes na literatura à cultura moçambicana. Além disso, oferece uma base para o desenvolvimento de medidas e estratégias que sejam mais adequadas a esse contexto específico. Dessa forma, trata-se de um ponto de partida para pesquisas futuras, inclusive quantitativas, que visem melhorar as práticas de vendas nas organizações, promovendo assim um ambiente mais ético e sustentável.

Além das limitações mencionadas, vale ressaltar que esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, o que pode limitar a generalização dos resultados para contextos mais amplos ou a quantificação de certas tendências observadas. Uma análise quantitativa complementar poderia oferecer uma visão mais abrangente e estatisticamente significativa dos comportamentos éticos de vendas em Moçambique, fornecendo percepções adicionais e embasamento para políticas e estratégias organizacionais.

Outra consideração importante é a necessidade de uma análise mais aprofundada dos fatores contextuais que influenciam o comportamento ético de vendas em Moçambique. Isso pode incluir investigações sobre as dinâmicas sociais, econômicas e culturais que moldam as práticas comerciais e as percepções de ética entre vendedores e consumidores. Compreender esses contextos de forma mais aprofundada pode levar a intervenções mais eficazes para promover práticas éticas de vendas e melhorar a qualidade das relações comerciais no país. Portanto, futuras pesquisas devem se concentrar em explorar esses aspectos para enriquecer ainda mais nosso entendimento sobre o comportamento ético de vendas em Moçambique.

### **Agradecimentos**

Gratos pelo apoio dos diversos amigos que contribuíram na coleta de dados para a realização desta pesquisa em Nampula e Maputo, gestores de vendas e clientes.

**Apoio**

A pesquisa teve o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

## Referências

- Abratt, R., & Penman, N. (2002). Understanding Factors Affecting Salespeoples Perceptions of Ethical Behavior in South Africa. *Journal of Business Ethics*, 35(4), 269–280.  
<https://doi.org/10.1023/a:1013872805967>
- Ameer, I., & Halinen, A. (2019). Moving beyond ethical decision-making: A practice-based view to study unethical sales behavior. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(2), 103–122. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1544077>
- Anand, A., Bowen, M., & Rangarajan, D. (2023). To be or not to be: a review of the (un) ethical salespeople literature. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(9), 1837–1851.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2022-0282>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.  
<https://doi.org/10.1177/002224299405800304>
- Alrubaiee, L. (2012). Exploring the relationship between ethical sales behavior, relationship quality, and customer loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 4(1), 7–25.  
<http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v4n1p7>
- Benedicto, H. R., & Caelian, M. V. (2020). Work ethics and job performance of government employees in a component city. *Philippine Social Science Journal*, 3(2), 151–152.  
<https://doi.org/10.52006/main.v3i2.226>
- Berti, I. A., & Gomes, V. D. F. O. (2021). Uso de tecnologia na implementação de vendas de uma empresa do setor ervateiro. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar*, 2(7), e27542–e27542. <https://doi.org/10.47820/recima21.v2i7.542>
- Boroujerdi, S. S., Alavi, A., Mansouri, H., & Husin, M. M. (2020). Crafting a Successful Seller-Customer Relationship for Sports Product: AHP Fuzzy Approach. *New Approaches in Sport Sciences (NASS)*, 2(3), 53–68. <https://doi.org/10.22054/nass.2020.50968.1051>

- Bugdol, M., Puciato, D., & Borys, T. (2021). Conditions for Unethical Environmental Behaviour in Organizations. *Problemy Ekorożwoju*, 16(2), 181–191.  
<https://doi.org/10.35784/pe.2021.2.19>
- Castro, C. F., Prado, L. S., & Paula, V. A. F. (2020). Vendedores de portas abertas. *GV-Executivo*, 19(6), 19-21. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v19n6.2020.82927>
- Chen, M.-F., & Mau, L.-H. (2009). The impacts of ethical sales behaviour on customer loyalty in the life insurance industry. *The Service Industries Journal*, 29(1), 59–74.  
<https://doi.org/10.1080/02642060802116339>
- Chonko, L. B., Madden, C. S., Tanner, J. F., & Davis, R. (1991). *Analysis of army recruiter selling techniques*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.  
<https://doi.org/10.21236/ada240841>
- Clement, R. W. (2006). Just how unethical is American business? *Business Horizons*, 49(4), 313-327.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.11.003>
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68.  
<https://doi.org/10.2307/1251817>
- De Cremer, D., Van Dick, R., Tenbrunsel, A., Pillutla, M., & Murnighan, J. K. (2011). Understanding Ethical Behavior and Decision Making in Management: A Behavioural Business Ethics Approach. *British Journal of Management*, 22(S1), S1–S4. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00733.x>
- Decreto nº 27/2016. Regulamenta a Lei de Defesa do Consumidor, ao abrigo do disposto na alínea f) do nº 1 do artigo 204 da Constituição da República, aprovada pelo conselho de Ministros aos 14 de junho de 2016.
- DeTienne, K. B., Alessandri, A., Aleo, A., & Agle, B. (2022). Building value through sales ethics. *Journal of Creating Value*, 8(1), 10–24. <https://doi.org/10.1177/23949643221093455>

- Dubinsky, A. J., & Staples, W. A. (1982). Sales training: Salespeople's preparedness and managerial implications. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2(1), 24–31.  
<https://doi.org/10.1080/08853134.1982.10754322>
- Dubinsky, A. J., Jolson, M. A., Kotabe, M., & Lim, C. U. (1991). A cross-national investigation of industrial salespeople's ethical perceptions. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 651–670. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490318>
- Elshaer, I. A., Ghanem, M., & Azazz, A. M. (2022). An unethical organizational behavior for the sake of the family: perceived risk of job insecurity, family motivation and financial pressures. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6541.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19116541>
- Fatima, Z. (2020). Exploring the organizational factors affecting salesforce ethical behavior: a review-based article. *Asian journal of business ethics*, 9(1), 29–45. <https://doi.org/10.1007/s13520-019-00098-z>
- Fleming, D. E., Artis, A. B., Harris, E. G., Ferguson, J. R., & Askew, M. A. (2022). Reducing salesperson turnover intentions via organizational market orientation and selective hiring: A job demand-resources approach. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(3–4), 247–269.  
<https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2121503>
- Futrell, C. M. (2002). *Fundamentals of selling: customers for life*. 7th ed. Mc Graw-Hill.
- Gaye, O. N. A. N., Özmen, Ö., & Firuzan, E. (2023). Leader Behavior, Job Performance, and Service Quality: Ethical Perspective From Banking Sector. *Istanbul Business Research*, 52(1), 161–183. <https://doi.org/10.26650/ibr.2023.52.828912>
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. reimpr. Atlas.
- Good, M. C., & Schwepker Jr., C. H. (2022). Stop making excuses: reducing unethical behavior and improving performance and relationship quality. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(2), 177–196. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2058545>

- Graham, C., Lennard, L., George, M., & Scribbins, K. (2015). *Tackling Consumer Vulnerability: Regulators' powers, actions and strategies*. University of Leicester School of Law Research Paper No. 15-06.
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science and Medicine*, 292.  
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Hunt, S. D., & Vitell, S. (1986). A General Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1), 5–16. <https://doi.org/10.1177/027614678600600103>
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2), 222–234.  
<https://doi.org/10.2307/258531>
- Indira, C. K., Hermana, B., & Soenhadji, I. M. (2022). Determinants of Ethical Sales Behavior and its Impact on the Performance of Salespersons. *Determinants of Ethical Sales Behavior and its Impact on the Performance of Salespersons*, 103(1), 7–7.  
<https://doi.org/10.47119/IJRP1001031620223402>
- Joosten, A., Van Dijke, M., Van Hiel, A., & De Cremer, D. (2014). Being “in control” may make you lose control: The role of self-regulation in unethical leadership behavior. *Journal of business ethics*, 121, 1–14. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1686-2>
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34(5), 978–1008.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308318614>
- Kethan, M., & Basha, M. (2022). Relationship of Ethical Sales Behaviour with Customer Loyalty, Trust and Commitment: A Study with Special Reference to Retail Store in Mysore City. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(7), 1365–1376.  
<https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i7.874>

- Kiran, Arya, V., & Dhaliwal, R. S. (2022). Tripartite relationship of ethical behaviour, job involvement, and job performance and its relevance in the IT sector in India. *International Journal of Economics and Business Research*, 24(1-2), 52–72.  
<https://doi.org/10.1504/IJEBR.2022.124281>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Knights, J. (2022). Ethical leadership: How to develop ethical leaders. In *Transpersonal Leadership in Action* (pp. 35–46). Routledge.
- Koh, H. P., Scully, G., & Woodliff, D. R. (2018). Can anticipating time pressure reduce the likelihood of unethical behaviour occurring? *Journal of Business Ethics*, 153(1), 197–213.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3352-y>
- Lei nº 22/2009, de 28 de setembro, Lei de Defesa do Consumidor, Boletim da República. Conselho de Ministros, Assembleia da República.
- Leite, L. L., & Rosa, J. (2023). A Díade Vendedor-cliente: Uma leitura a partir da Teoria de adaptabilidade de venda no varejo. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 13(1).  
<https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v13i1.7289>
- Lagace, R. R. (1991). An Exploratory Study of Reciprocal Trust between Sales Managers and Salespersons. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(2), 49–58.  
<http://www.jstor.org/stable/40472020>
- Lin, J. Y. (2011). New structural economics: A framework for rethinking development. *The World Bank Research Observer*, 26(2), 193–221. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkr007>
- Madhani, P. M. (2015). Ethical behavior in sales organizations: Key dimensions. *World at Work Journal*, 24(1), 55–69. <https://ssrn.com/abstract=2695725>

- McCorvey, K., & Woehr, D. J. (2022). Perceived Ethical Climate and Unethical Behavior: The Moderating Role of Moral Identity. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics, 19*(4). <https://doi.org/10.33423/jlae.v19i4.5761>
- Merkle, A. C., Hair Jr, J. F., Ferrell, O. C., Ferrell, L. K., & Wood, B. G. (2020). An examination of pro-stakeholder unethical behavior in the sales ethics subculture. *Journal of Marketing Theory and Practice, 28*(4), 418–435. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1777434>
- Nunes, I. de A., Almeida Junior, A. L., & Santos, P. M. C. (2019). O papel do vendedor na fidelização de clientes. *Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão, 18*(3), 124–134. <https://doi.org/10.33836/interacao.v18i3.107>
- Newman, A., Mo, S., & Lupoli, M. (2023). Unethical Pro-Organizational Behavior. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Odigie, D., & Odion, J. (2011). The Impact of Consumers' Protection Laws and the Regulatory Schemes in Nigeria. *Int'l J. Advanced Legal Stud. & Governance, 2*, 140.
- Ou, W. M., Shih, C. M., & Chen, C. Y. (2015). Effects of ethical sales behaviour on satisfaction, trust, commitment, retention and words-of-mouth. *International Journal of Commerce and Management, 25*(4), 673–686. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-04-2013-0040>
- Pigors, M., & Rockenbach, B. (2016). The competitive advantage of honesty. *European Economic Review, 89*, 407–424. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2016.09.001>
- Pundeer, S., Raj, R., & Singhwal, P. (2022). How can companies promote ethical behavior and organizational citizenship behaviors? The influence of corporate ethical values. *CEMJ, 30*(2), 43–47. <https://doi.org/10.57030/23364890.cemj.30.2.10%20>
- Puri, S. J. (1993). Where industrial sales training is weak. *Industrial Marketing Management, 22*(2), 101–108.
- Rantung, D. I., Oroh, N. S., & Prayanthi, I. (2023). Factors Affecting the Unethical Behavior and its Impact to the Tendency of Accounting Fraud. *International Journal of Professional Business*

Review: *Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 30.

<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1464>

- Reidenbach, R. E., Robin, D. P., & Dawson, L. (1991). An application and extension of a multidimensional ethics scale to selected marketing practices and marketing groups. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(2), 83–92. <https://doi.org/10.1007/bf02726000>
- Robertson, D. C., & Anderson, E. (1993). Control System and Task Environment Effects on Ethical Judgment: An Exploratory Study of Industrial Salespeople. *Organization Science*, 4(4), 617–644. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.617>
- Román, S. (2003). The impact of ethical sales behaviour on customer satisfaction, trust and loyalty to the company: An empirical study in the financial services industry. *Journal of marketing management*, 19(9-10), 915–939. <https://doi.org/10.1362/026725703770558268>
- Román, S., & Munuera, J. L. (2005). Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 473–495. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510590674>
- Román, S., & Ruiz, S. (2005). Relationship outcomes of perceived ethical sales behavior: the customer's perspective. *Journal of business research*, 58(4), 439–445. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.07.002>
- Russell, T. L., Sparks, T. E., Campbell, J. P., Handy, K., Ramsberger, P., & Grand, J. A. (2017). Situating ethical behavior in the nomological network of job performance. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 253–271. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9454-9>
- Searle, R. H. (2022). Counterproductive work behaviors. In *Oxford research encyclopedia of psychology*.
- Shadab, R. (2012). Effects of ethical sales behavior considered through transaction cost theory: To whom is the customer loyal? *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(5), 30–37. <https://doi.org/10.12816/0002265>

- Sheedy, E., Garcia, P., & Jepsen, D. (2021). The role of risk climate and ethical self-interest climate in predicting unethical pro-organisational behaviour. *Journal of Business Ethics*, 173(2), 281–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04542-0>
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., & Franke, G. R. (1999). Antecedents, consequences, and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 19–36. <https://doi.org/10.1177/0092070399271002>
- Solarino, S. (2015). Ethical behavior in relation to the scholarly community: a discussion on plagiarism. In M. Wyss, & S. Peppoloni (Ed.), *Geoethics: Ethical Challenges and Case Studies in Earth Sciences* (pp. 95-106). Elsevier.
- Suhaimi, N. F. (2017). The Relationship between Ethical Sale Behaviors with Loyalty Among Firm in Malaysia. Available at SSRN 3084395. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3084395>
- Sutrop, M., & Lõuk, K. (2022). Ethical research in a global context: a dynamic tension between universal values, principles and contextual applications. In Ron Iphofen, & Dónal O'Mathúna (Ed.), *Ethical Evidence and Policymaking* (pp. 15-39). Policy Press.
- Tansey, R., Brown, G., Hyman, M. R., & Dawson, L. E. (1994). Personal Moral Philosophies and the Moral Judgments of Salespeople. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(1), 59–75. <http://www.jstor.org/stable/40471518>
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). 13 Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *Academy of Management Annals*, 2(1), 545–607. <https://doi.org/10.5465/19416520802211677>
- Treviño, L., Nieuwenboer, N., & Kish-Gephart, J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual review of psychology*, 65, 635–60. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Treviño, L., Weaver, G., & Reynolds, S. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32, 951–990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1175–1187.

<https://doi.org/10.1007/bf00412816>

Vesel, P., & Zabkar, V. (2009). Managing customer loyalty through the mediating role of satisfaction in the DIY retail loyalty program. *Journal of Retailing and consumer Services*, 16(5), 396–406.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.05.002>

Vladu, A. B., & Matica, D. E. (2022). Unethical Behavior: A Multidisciplinary Review of the Highly Cited Papers. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 31(2).

Wahyudi, I. N. K., Budiarta, I. N. P., & Ujianti, N. M. P. (2022). Perlindungan Hukum Terhadap Konsumen Akibat Cacat Produk Pada Saat Produksi Ditinjau Dari Undang–Undang No. 8 Tahun 1999. *Jurnal Interpretasi Hukum*, 3(1), 89–94.

<https://doi.org/10.22225/juinhum.3.1.4644.89-94>

Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of personality and social psychology*, 25(2), 151. <https://doi.org/10.1037/h0033967>

Wiernik, B. M., & Ones, D. S. (2018). Ethical employee behaviors in the consensus taxonomy of counterproductive work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 36–48. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12199>

Wray, B., Palmer, A., & Bejou, D. (1994). Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 28(10), 32–48.

<https://doi.org/10.1108/03090569410075777>

Wu, Y. C. (2017). Mechanisms linking ethical leadership to ethical sales behavior. *Psychological Reports*, 120(3), 537–560. <https://doi.org/10.1177/0033294117693594>

Yankulov, Y. (2023). Political Influence in Sales Organizations. *Nauchni trudove*, (1), 47–56.

**Manuscrito 2**

**Adaptação da Escala de Comportamento Antiético de Vendas para Moçambique**

### Resumo

Vendedores constituem a linha de frente das organizações e, muitas vezes, são a única forma de contato entre o consumidor e a organização. Por esse motivo, precisam apresentar um comportamento ético para criar relacionamentos duradouros entre os clientes e a organização. Entretanto, faltam medidas para avaliar o comportamento (anti)ético dos vendedores em vários contextos. O objetivo deste estudo foi traduzir, adaptar e identificar evidências psicométricas da Escala de Comportamento Antiético de Vendas em Moçambique. Com essa finalidade, dois estudos foram conduzidos. No primeiro, foram coletados dados com 200 participantes. Foi realizada análise fatorial exploratória que demonstrou índices satisfatórios para uma estrutura unifatorial (cargas fatoriais variaram de 0,65 a 0,77, variância explicada = 0,46%; alfa de Cronbach = 0,90; ômega = 0,90). No segundo estudo, foi realizada a análise fatorial confirmatória com uma amostra de 598 consumidores que avaliaram o comportamento de vendedores. Os resultados das análises indicaram boas evidências de validade para uma escala unifatorial (CFI = 0,99; TLI = 0,98; SRMR = 0,05; RMSEA = 0,06 (0,04 – 0,07)) com índices de confiabilidade adequados (alfa de Cronbach = 0,85; ômega = 0,94).

*Palavras-chave:* Comportamento Ético de Vendas, Ética, Análise Fatorial, Validade do teste, Moçambique

### **Abstract**

Salespeople are specific to the front line of organizations and are often the only form of contact between the consumer and the organization. For this reason, it is necessary to exhibit ethical behavior to create intimate relationships with customers and the organization. However, there is a lack of measures to assess the (unethical) behavior of sellers in various contexts. The objective of this study was to translate, adapt and identify psychometric evidence from the Unethical Sales Behavior Scale (ECAV) in Mozambique. For this purpose, two studies were extended. In the first, data was collected from 200 participants. Exploratory factor analysis was performed, which demonstrated superior rates for a single-factor structure (factor loadings ranged from 0.65 to 0.77, explained variance = 0.46%, Cronbach's Alpha = 0.90, Omega = 0.90). In the second study, a confirmatory factor analysis was carried out with a sample of 598 consumers who evaluated the sellers' behavior. The results of the analyzes indicated good evidence of validity for a single-factor scale (CFI=0.99, TLI=0.98, SRMR=0.05 and RMSEA=0.06 (0.04 – 0.07)) with indexes of adequate reliability (Cronbach's Alpha = 0.85, Omega = 0.94).

*Keywords:* Ethical sales behavior, Ethics, Factor Analysis, Test validity, Mozambique

### **Adaptação da Escala de Comportamento Antiético de Vendas para Moçambique**

Os eventos e as ações de transação comercial, que são aspectos de natureza relacional mais próximos entre um consumidor e uma organização, têm apresentado mudanças significativas ao longo do tempo devido à dinâmica de exigências da sociedade e do consumidor cada vez mais acentuada. Os consumidores exigem um posicionamento cada vez mais ético dos vendedores, mas nem sempre o comportamento dos vendedores atende a esse anseio. Nota-se um desequilíbrio entre as formas de atendimento e a demanda de consumo, e o Comportamento Antiético de Vendas (CAV) lesa os clientes e a organização (Madhani, 2014).

Uma pesquisa realizada sobre ética nos negócios revelou que 41% dos trabalhadores testemunharam algum comportamento antiético ou ilegal no trabalho (Russell et al., 2017). Apesar de as empresas terem códigos de conduta e monitoramento de comportamento dos funcionários, as falhas éticas surgem (De Cremer & Moore, 2020). Grandes empresas têm sofrido com esse problema.

A empresa Sears foi acusada de fraude e teve a sua reputação irreparavelmente prejudicada, arcando com, aproximadamente, US\$60 milhões em processos judiciais por causa de comportamentos antiéticos dos seus vendedores. Seus consultores de serviços automotivos vendiam reparos não necessários aos clientes, e foram acusados de cobrar preços excessivos dos clientes. Esses comportamentos demonstraram-se atrelados à política de recompensa da empresa (Madhani, 2014).

Os estudos sobre comportamento antiético de vendas têm se desenvolvido na literatura com estudos sobre seus antecedentes e consequentes. Em especial, em levantamento feito na área da Psicologia (Henrich et al., 2010), destaca-se que poucos estudos são realizados em países africanos. Esse aspecto torna-se mais relevante, porque esses comportamentos são influenciados pelas normas sociais, que podem variar de acordo com a sociedade pesquisada. Como forma de ampliar o estudo e a pesquisa na área do consumo e relacionamento, são necessários instrumentos adequados à realidade e ao contexto cultural a que se destinam à pesquisa. Assim, um dos primeiros

passos para o desenvolvimento do conhecimento na área é o desenvolvimento de instrumentos com validade e confiabilidade. O uso de escalas e questionários em um país diferente daquele em que os instrumentos tiveram origem exige um processo de tradução, validação e adaptação transcultural para dar sentido semântico (Beaton et al., 2000; Klotz et al., 2023) e valor psicométrico aos itens (Borsa et al., 2012) na cultura em que serão aplicados. Assim, este artigo visa adaptar e coletar evidências de validade para uma escala de comportamento ético de vendas (Román, 2003) em português de Moçambique.

Moçambique é um país jovem, com 47 anos de independência do colonialismo português, conquistada em 25 de junho de 1975. Sua população está estimada em aproximadamente 28 milhões de pessoas, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística, Censo 2017. Situado ao sul da parte oriental da África, ele compõe o grupo de países da África Austral. O país tem diversidade de culturas, e, embora tenha o Português, que é compreendido por todos, como língua oficial, há dialetos mais falados no dia a dia daquele povo do que a língua portuguesa (Dias, 2010).

O comércio também está diversificado pelos seus praticantes numa mistura de moçambicanos e povos de outras nações que habitam naquele território. Para mapear e mensurar o comportamento de vendas, é necessário que tenhamos um instrumento psicológico que atenda à realidade do povo e, conseqüentemente, dos comerciantes que atuam no contexto africano. Um instrumento adaptado contribuirá para a realização de estudos transculturais robustos, a comparação entre diferentes contextos e a produção de um corpo de conhecimentos mais denso e significativo (Lino et al., 2018).

A adaptação e busca de evidências de validade da escala do comportamento antiético de vendas será útil dada a sua utilização por pesquisadores para mapear o comportamento dos vendedores e estudar seus antecedentes e conseqüentes. Adicionalmente, poderá auxiliar os líderes das organizações a compreender o nível de relacionamento de sua equipe de vendas como forma de adotar modelos que favoreçam os seus consumidores.

Para alcançar o objetivo, inicialmente o fenômeno será definido e a medida de comportamento antiético de vendas apresentada. Em seguida, serão apresentados dois estudos. O primeiro descreve a adaptação da Escala de Comportamento Antiético de Vendas (ECAV) para Moçambique e realiza uma coleta de evidências de validade por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE). O segundo estudo levanta evidências de validade por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com uma segunda amostra de participantes. Após a descrição dos resultados, o artigo conclui com uma discussão a respeito dos achados, das limitações e das contribuições gerais.

### **Comportamento Antiético de Vendas**

Comportamento ético no trabalho tem sido definido como o estudo de comportamentos ou decisões consistentes com as normas da sociedade (e não necessariamente com as normas organizacionais) sobre a forma certa de agir no contexto de trabalho (Kaptein, 2008; Treviño et al., 2014). Os estudos nessa área partem da premissa de que os comportamentos antiéticos devem ser evitados e os éticos incentivados (Treviño et al., 2014). Por oposição, os comportamentos antiéticos são definidos como ações e comportamentos que os funcionários cometem para enganar ou explorar outras pessoas ou fornecer uma vantagem injusta, a serviço de alguma outra finalidade, a si próprio, à organização ou aos seus associados (Wiernik & Ones, 2018).

O comportamento ético de vendas (CEV) pode ser definido como uma ação justa e honesta, que permite ao vendedor promover relacionamentos de longo prazo com os clientes, com base na satisfação, confiança e lealdade (Madhani, 2014). Refere-se a vendedores que obtêm pedidos de compra seguindo as normas sociais de “jogo limpo”, honestidade e transparência das informações (Wu, 2017). Por oposição, o comportamento antiético de vendas é definido como uma conduta de curto prazo dos vendedores que lhes permite ganhar às custas do cliente (Román & Ruiz, 2005), corroborando, assim, a definição ampla de comportamento antiético no trabalho.

Dentro de um cenário ético para vendas, são exemplos de atividades: vender produtos que atendem às necessidades dos clientes; fornecer informações verdadeiras sobre o produto (por exemplo, na comparação do seu produto com os produtos dos concorrentes ou em termos de seus

benefícios ou disponibilidade); e implementar técnicas de venda de baixa pressão (Chonko & Burnett, 1983; Lagace et al., 1991; Reidenbach & Robin, 1991; Singhapakdi et al., 1999; Tansey et al., 1994; Verbeke et al., 1996).

Quando o consumidor percebe o comportamento de um vendedor como ético, essa percepção é generalizada para toda a organização (Lin, 2011). Adicionalmente, um vendedor com boa ética pode estabelecer um relacionamento favorável com o cliente, adquirindo, assim, a satisfação e a confiança do cliente (Alrubaiee, 2012; Legace et al., 1999; Román & Ruiz, 2005; Vesel & Zabkar, 2009). Clientes tendem a se identificar com a organização e manter esse relacionamento comercial quando ela é percebida como ética (Ahearne et al., 2005). Quanto maior a percepção de CEV, maior a satisfação, a confiança e a lealdade do cliente com a organização (Mansouri et al., 2022; Román, 2003).

Estudos apontam que a promoção do comportamento ético depende tanto de características individuais quanto organizacionais (De Cremer & Moore, 2020; Treviño et al., 2014). No caso de CEV, os sistemas de remuneração e controle exercem uma influência relevante. Modelos de remuneração com percentual mais alto de salário fixo *versus* comissionado promovem comportamentos éticos, assim como sistemas de controle baseados em comportamento nos quais os supervisores avaliam como os resultados são alcançados (Román & Munuera, 2005).

As relações de CEV com as demais variáveis é fundamental para a melhoria do ambiente de negócios, tanto para as organizações quanto para os consumidores. Essa compreensão tem promovido os estudos sobre o CEV. E é por meio do desenvolvimento de medidas para esse fenômeno que é possível o florescimento de pesquisas que fundamentam as práticas dos profissionais.

### **Medidas em Comportamento Antiético de Vendas (CAV)**

A operacionalização do conceito de CEV tem se dado a partir de medidas de comportamentos antiéticos. Uma das primeiras escalas para avaliar comportamentos antiéticos de vendedores foi desenvolvida por Román (2003). Para o desenvolvimento da escala, o autor utilizou a

revisão da literatura e entrevistou em profundidade 10 consumidores de serviços financeiros na Espanha. A primeira versão foi testada em uma amostra de 249 consumidores, que gerou o aprimoramento da escala. A escala final foi, então, respondida por 630 consumidores.

A escala de CAV ficou composta por 5 itens que deveriam ser respondidos por uma escala de frequência de 10 pontos que variava de nunca a sempre. A escala foi submetida a uma análise fatorial confirmatória que indicou um fator de comportamento ético de vendas com índice de confiabilidade alpha de 0,88. Os resultados do referido estudo feito na Espanha de construção da escala foram satisfatórios, sendo o CAV negativamente relacionado à satisfação do consumidor e à confiança e lealdade com a organização (Román, 2003). As cargas fatoriais relatadas em estudo posterior indicaram uma variação de 0,72 a 0,82 e confiabilidade composta de 0,67 (Román & Ruiz, 2005). A versão original ou as versões adaptadas da escala foram utilizadas em estudos posteriores, apresentando bons índices psicométricos e confirmando a estrutura unifatorial (Alrubaiee, 2012; Chen & Mau, 2009; Hansen et al., 2009; Ou et al., 2015; Pezhman et al., 2013; Román & Ruiz, 2005; Wu, 2017).

Outras medidas utilizadas se referem a cenários para avaliação da opinião dos participantes, mas não avaliam o comportamento de vendedores (Ergeneli & Arikan, 2002) ou as ações apropriadas para compras *online* (Lu et al., 2013). Mais recentemente, uma nova escala foi desenvolvida sobre a percepção do consumidor acerca de comportamentos éticos de vendas. Essa escala tem 24 itens divididos em 8 fatores (Cheung & To, 2021). Enquanto isso, outra escala que contém 9 itens, foi usada para avaliar o efeito do comportamento ético de vendas na satisfação, confiança e fidelidade dos clientes na Indonésia (Wedatama & Sukaatmadja, 2019).

Por ser a escala mais utilizada, por ter um número pequeno de itens para avaliar o fenômeno e por ter apresentado evidências de validade positivas, o instrumento de Román (2003) foi selecionado.

### **Estudo 1: Adaptação da Escala e Coleta de Evidências de Validade**

O objetivo deste estudo é adaptar a Escala de Comportamento Antiético de Vendas (Román & Ruiz, 2005) para o português falado em Moçambique, bem como realizar uma coleta de evidências iniciais de validade por meio da análise fatorial exploratória.

#### **Método**

##### ***Instrumento***

A primeira etapa foi realizar o procedimento de tradução da ECAV para o português falado em Moçambique. Para atender a esse propósito, foi usada a metodologia proposta por Borsa et al. (2012). Foi conduzido o procedimento de *back translation*, a partir do qual a versão traduzida da escala foi enviada para dois nativos especialistas que realizaram a retradução para o inglês. As versões foram comparadas pelos autores do presente trabalho e não foram identificadas diferenças significativas entre elas.

Para avaliar a adequação da escala ao contexto moçambicano, foram realizadas 31 entrevistas com vendedores e consumidores de Moçambique. A partir dos resultados do Estudo 1, foi analisado o quanto os itens da escala original eram capazes de abranger as categorias identificadas. Todos os comportamentos apresentados na escala foram exemplificados nas entrevistas, demonstrando que os itens são bem compreendidos nesse contexto e o que as normas locais indicam como comportamentos antiéticos. Comportamentos não contidos na escala original foram adicionados. Para a elaboração desses itens, foram utilizadas as perguntas da entrevista que solicitavam a exemplificação de comportamentos antiéticos de vendas. Na etapa seguinte, os itens criados foram submetidos à análise semântica e à análise de juízes (Pasquali, 1999). Os itens criados foram: “Este(a) vendedor(a) tenta convencer o cliente a comprar um produto fora do estabelecimento, a preço baixo”; “Este(a) vendedor(a) nega a fazer a troca de um produto defeituoso comprado mesmo eu tendo mostrado recibo de compra e ainda no prazo de garantia”; “Este(a) vendedor(a) permite que seus conhecidos ou quem ele considera mais importante furem a

fila do caixa”; “Este(a) vendedor(a) obriga a pagar uma taxa adicional ao custo do produto, por usar o cartão de débito na hora do pagamento”.

Dois juízes participaram dessa análise, cada um avaliou os itens, e foram excluídos dois dos seis itens propostos, tendo sido mantidos quatro itens que foram aprovados pelos juízes *experts*. Foi obtida uma lista final com nove itens que deveriam ser avaliados por uma escala de concordância de 5 pontos, variando de concordo totalmente a discordo totalmente. Cabe destacar que a escala avalia comportamentos negativos, ou seja, antiéticos. Assim, quanto mais alto o escore, mais as pessoas percebem que o vendedor apresentou comportamentos antiéticos.

### **Amostra**

A amostra foi composta por 198 participantes que indicaram terem realizado uma compra nos últimos seis meses, sendo a maioria do sexo masculino (72,2%), de estado civil solteiro (57,1%), com nível de escolaridade superior incompleto (32,8%) e com média de idade de 34,1 anos ( $DP = 10,0$ ). Em relação ao país de origem, 98,5% dos participantes eram moçambicanos. Outras nacionalidades citadas foram: angolana, congoleza e somaliano.

### **Procedimento de Coleta e Análise de Dados**

Os dados foram coletados, durante o período de janeiro a maio de 2022, com participantes moçambicanos que concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O questionário foi aplicado via formulário eletrônico do Google Forms em *link* divulgado por listas de *e-mail* e redes sociais, por meio da técnica de bola de neve. Como critérios de inclusão, foram considerados como participantes da amostra apenas indivíduos que tivessem feito compra de bens tangíveis nos últimos seis meses a partir da data da participação do questionário.

Para condução das análises descritivas e do teste de pressupostos das análises aplicadas, foi utilizado o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Foi realizada uma análise fatorial exploratória pelo *software Factor*. A análise foi executada utilizando uma matriz de correlação policórica e o método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS). A decisão sobre o número de fatores a ser retido foi realizada por meio da técnica da análise paralela com

permutação aleatória dos dados observados (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011), e a rotação utilizada foi a *Promin* (Lorenzo-Seva, 1999). Cada item deve apresentar carga fatorial acima de 0,39 para permanecer na análise (Hair et al., 2009).

A adequação do modelo foi analisada pelos índices de ajuste *Goodness of Fit Index* (GFI) e *Root Mean Square of Residuals* (RMSR). Os valores desses índices devem ser menores que 0,05 para RMSR e maiores que 0,90 para GFI (Brown, 2015). Além disso, foi verificada a adequação ou não adequação a um modelo unifatorial pelos índices: *Unidimensional Congruence* (UniCo), *Explained Common Variance* (ECV) e *Mean of Item Residual Absolute Loadings* (MIREAL). O modelo é considerado adequado para uma estrutura unifatorial para valores de UniCo > 0,95, ECV > 0,85 e MIREAL < 0,30 (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). A consistência interna dos fatores foi verificada pelos índices alfa de Cronbach e ômega de McDonald.

## Resultados

Foi realizada a análise de normalidade dos itens por meio da análise descritiva e por meio dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*. Os resultados apontaram para uma distribuição não normal dos itens. Realizando o procedimento do *bootstrapping*, o intervalo de confiança de 95% indicou que os valores das médias de respostas dos itens estão dentro desse intervalo, assumindo assim a normalidade da distribuição.

Para verificar os *outliers* multivariados, foi realizado o procedimento da Distância Mahalanobis (26,125, gl 8,  $p < 0,001$ ). Foi encontrado apenas um caso acima do limite fixado pela tabela de valores críticos do qui-quadrado, dessa maneira, optou-se pela não remoção do caso da amostra. Não foram encontradas multicolinearidades entre os itens, com correlações entre 0,28 e 0,52. Não foram encontrados valores omissos.

Os testes de esfericidade de *Bartlett* (976,1,  $gl = 36$ ,  $p < 0,001$ ) e *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) (0,88) sugeriram interpretabilidade da matriz de correlação dos itens. A análise paralela sugeriu um fator como sendo o mais representativo para os dados. Os índices de ajuste do instrumento foram adequados (RMSR = 0,06; GFI = 1,00). A estrutura unifatorial pôde ser confirmada (UniCo = 0,98; ECV

= 0,88; MIREAL = 0,23). A estrutura final conta com nove itens com um percentual de variância explicada de 64,6%. As cargas fatoriais dos itens e os índices de consistência interna podem ser observados na Tabela 2.

Os resultados indicaram bons indicadores psicométricos para a escala, e ela foi utilizada no Estudo 2 sem alterações.

**Tabela 2**

*Resultados da Análise Fatorial Exploratória da ECAV*

Item	Carga Fatorial
1. Este(a) vendedor(a) mente sobre a disponibilidade de produtos para fazer a venda.	0,65
2. Este(a) vendedor(a) mente sobre a concorrência para fazer a venda.	0,76
3. Este(a) vendedor(a) dá respostas quando ele(a) realmente não sabe a resposta.	0,74
4. Este(a) vendedor(a) faz pressão sobre o consumidor para vender um produto, mesmo sabendo que ele não é adequado para mim.	0,70
5. Este(a) vendedor(a) apresenta imagens fantasiadas dos produtos para torná-los o melhor possível.	0,82
6. Este(a) vendedor(a) tenta convencer o cliente a comprar um produto fora do estabelecimento, a preço baixo.	0,62
7. Este(a) vendedor(a) nega a fazer a troca de um produto defeituoso comprado mesmo eu tendo mostrado recibo de compra e ainda no prazo de garantia.	0,76
8. Este(a) vendedor(a) permite que seus conhecidos ou quem ele considera mais importante furem a fila do caixa.	0,72
9. Este(a) vendedor(a) obriga a pagar uma taxa adicional ao custo do produto, por usar o cartão de débito na hora do pagamento.	0,77
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,90
<i>Ômega</i>	0,90

## **Estudo 2: Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Comportamento Antiético de Vendas**

O objetivo do Estudo 2 foi replicar os achados encontrados no Estudo 1 em uma nova amostra e coletar evidências de validade e confiabilidade da escala por meio da condução da análise fatorial confirmatória.

### **Método**

#### ***Amostra***

A amostra foi composta por 549 consumidores presentes em um ponto de venda. Em relação ao gênero, 56,6% disseram ser do sexo masculino, sendo 68,8% solteiros, 27% casados e 4,2% separados, com média de idade de 28,5 anos (DP = 9,8). Quanto à escolaridade, 67,7% relataram ter ensino superior; 29,7%, ensino médio; e 2,6%, mestrado ou doutorado. Em relação ao país de origem, 98,2% dos participantes eram moçambicanos e os outros 1,8% assinalaram que eram nigerianos ou russos.

#### ***Instrumento***

Além da Escala adaptada de Comportamento Antiético de Vendas (ECAV), descrita no Estudo 1, foram coletados dados demográficos para caracterização da amostra.

#### ***Procedimentos de Coleta e Análise de Dados***

Para coleta de dados, os consumidores foram abordados em ponto de venda de eletrodomésticos após finalizarem a compra. O pesquisador principal do estudo abordava e convidava os consumidores a participar. Além disso, explicava que o objetivo da pesquisa era avaliar a experiência do consumidor naquele instante pós-compra. Os consumidores que concordavam em participar da pesquisa respondiam, de forma anônima, ao questionário, que foi conduzido presencialmente.

Para condução das análises descritivas e do teste de pressupostos das análises aplicadas, foi utilizado o *software Statistical Package for Social Sciences IBM SPSS Statistics* (Versão 25). Foi realizada uma análise fatorial confirmatória pelo *software estatístico para análises JASP* (Versão 0.16.2; JASP Team, 2022) com o objetivo de avaliar a plausibilidade de uma estrutura unifatorial da

Escala de Comportamento Ético de Vendas. A análise foi implementada utilizando o método de estimação *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS), adequado para dados **categóricos** ordinais (DiStefano & Morgan, 2014; Li, 2016). Cada item deve apresentar carga fatorial acima de 0,39 para permanecer na análise (Hair et al., 2009).

A adequação do modelo foi analisada pelos índices de ajuste:  $\chi^2$ ;  $\chi^2/df$ ; *Comparative Fit Index* (CFI); e *Tucker-Lewis Index* (TLI). Os valores de  $\chi^2$  não devem ser significativos; a razão  $\chi^2/df$  deve ser, obrigatoriamente, menor que 5 ou, preferencialmente, menor que 3. Os valores de CFI e TLI devem ser maiores que 0,95. Foram analisados os resíduos pelos índices de ajuste: *Standardized Root Mean Residual* (SRMR) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Os valores de SRMS devem ser menores que 0,05, e os valores de RMSEA devem ser, obrigatoriamente, menores que 0,08 ou, preferencialmente, menores que 0,06, com intervalo de confiança (limite superior) menor que 0,10 (Brown, 2015). A consistência interna dos fatores foi verificada pelos índices alfa de Cronbach e ômega de McDonald.

## Resultados

O banco de dados foi inspecionado para verificar se todos os pressupostos das análises foram cumpridos. Inicialmente foram realizadas análises estatísticas descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, da distribuição, dos casos omissos e dos casos extremos. Para análise de normalidade dos itens, foram realizados os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*.

Os resultados apontaram para uma distribuição não normal dos itens. Realizando o procedimento de *bootstrapping*, o intervalo de confiança de 95% indicou que os valores das médias de respostas dos itens estão dentro desse intervalo, assumindo, assim, a normalidade da distribuição.

A estrutura unifatorial apresentou resultados satisfatórios, conforme Tabela 3. O valor do qui-quadrado foi significativo, mas a razão qui-quadrado por graus de liberdade apresentou valor dentro do indicado como aceitável pela literatura. Os índices de CFI, TLI, SRMR e RMSEA suportaram

o modelo. A estrutura unifatorial proposta com nove itens se ajustou bem aos dados, com variância explicada de 46,3% e apresentando valores de 0,85 para o alfa de Cronbach e 0,94 para o ômega. Em relação às cargas fatoriais, os valores variaram de 0,53 a 0,80, conforme Tabela 4.

**Tabela 3**

*Índices de ajuste do modelo unifatorial da ECEV*

$\chi^2$ (gl)	$\chi^2$ /gl	CFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
85,81 (27)**	3,17	0,99	0,98	0,05	0,06 (0,04 – 0,07)

*Nota.*  $\chi^2$  = qui-quadrado; gl = graus de liberdade; CFI = *Comparative Fit Index*; TLI = *Tucker-Lewis*

*Index*; SRMR = *Standardized Root Mean Square Residual*; RMSEA = *Root Mean Square Error of*

*Approximation*; IC = intervalo de confiança; \*\*  $p < 0,001$

**Tabela 4**

*Estrutura e cargas da ECAV com intervalos de confiança*

Item	Carga Fatorial	IC 95%	
		(LI)	(LS)
1. Este(a) vendedor(a) mente sobre a disponibilidade de produtos para fazer a venda.	0,53	0,46	0,60
2. Este(a) vendedor(a) mente sobre a concorrência para fazer a venda.	0,61	0,55	0,68
3. Este(a) vendedor(a) dá respostas quando ele(a) realmente não sabe a resposta.	0,66	0,60	0,72
4. Este(a) vendedor(a) faz pressão sobre o consumidor para vender um produto, mesmo sabendo que ele não é adequado para mim.	0,74	0,69	0,79
5. Este(a) vendedor(a) apresenta imagens fantasiadas dos produtos para torná-los o melhor possível.	0,75	0,70	0,80
6. Este(a) vendedor(a) tenta convencer o cliente a comprar um produto fora do estabelecimento, a preço baixo.	0,66	0,60	0,72

7. Este(a) vendedor(a) nega a fazer a troca de um produto defeituoso comprado mesmo eu tendo mostrado recibo de compra e ainda no prazo de garantia.	0,78	0,73	0,83
--	------	------	------

Item	Carga	IC 95%	
	Fatorial	(LI)	(LS)
8. Este(a) vendedor(a) permite que seus conhecidos ou quem ele considera mais importante furem a fila do caixa.	0,80	0,76	0,85
9. Este(a) vendedor(a) obriga a pagar uma taxa adicional ao custo do produto, por usar o cartão de débito na hora do pagamento.	0,70	0,64	0,75

*Nota.* IC = intervalo de confiança; LI = limite inferior; LS = limite superior.

### Discussão

Os dois estudos apresentados analisaram evidências de validade da ECAV para uma amostra de Moçambique. A estrutura unifatorial apresentou resultados satisfatórios, tanto no Estudo 1 quanto no Estudo 2. O teste do modelo no Estudo 2 apresentou valor do qui-quadrado significativo, mas a razão qui-quadrado por graus de liberdade apresentou valor dentro do indicado como aceitável pela literatura (Brown, 2015). Os índices de CFI, TLI, SRMR e RMSEA suportaram o modelo. Os índices de confiabilidade também foram adequados, e todos os itens da escala foram retidos no modelo final.

A escala apresenta comportamentos antiéticos que estão em sintonia com a definição apresentada por Wu (2017) e Román e Ruiz (2005), que definem o comportamento antiético de vendas como uma conduta de curto prazo dos vendedores que lhes permite ganhar às custas do cliente. Assim, por meio dos seus comportamentos, eles obtêm vantagens injustas para si ou para a organização em detrimento do bem-estar do consumidor. Os resultados apresentam evidências de adequação dos itens para representar o conceito de comportamento antiético de vendas nos instrumentos de pesquisas e diagnósticos. Além disso, reforçam o uso da ECAV desenvolvida por Román (2003) para diferentes contextos de pesquisa.

### Limitações e Direções Futuras

Os estudos sobre comportamentos éticos trazem a grande limitação da influência da desejabilidade social (Randall & Fernandes, 1991). O efeito da desejabilidade social refere-se à tendência que as pessoas possuem de negar traços socialmente indesejáveis e admitir os socialmente desejáveis (Burle & Turgeon, 2020).

Usar a escala de comportamentos antiéticos para capturar fenômenos com o modelo autoavaliativo pode incorrer na perspectiva de inibir os respondentes de falar os verdadeiros sentimentos e comportamentos em suas respostas, sendo importante a medição e o controle desse viés de respostas em pesquisas futuras.

Por outro lado, a ECAV utiliza a heteroavaliação como uma estratégia de coleta de dados (os consumidores avaliam o comportamento dos vendedores), o que pode reduzir esse efeito. Entretanto, seria importante, em estudos futuros, verificar se esse problema também está presente na heteroavaliação de vendedores.

Apesar dos resultados bastante promissores para uso da escala, cabe destacar a necessidade constante de aprimorar os indicadores psicométricos da escala. Outra limitação de nosso estudo foi não dispor de outra escala que avaliasse o mesmo fenômeno, e isso impossibilitou testar a validade concorrente. Sugerimos que estudos futuros que disponham de diversas escalas para avaliar o mesmo fenômeno testem a validade concorrente.

Novos estudos que busquem evidências de validade preditiva e concorrente são desejáveis. Conforme afirmado na literatura e testado em outros estudos (Alrubaiee, 2012; Legace et al., 1999; Román & Ruiz, 2005; Vesel & Zabkar, 2009), seria interessante investigar se a escala prediz a satisfação e a lealdade do consumidor.

### **Consideração Finais**

O objetivo deste estudo foi adaptar e coletar evidências de validade para uma escala de comportamento antiético de vendas (Román, 2003) em português de Moçambique. Os resultados das análises realizadas em duas amostras distintas, utilizando diferentes formas de coleta (*online* e presencial), indicou a adequação do modelo unifatorial e dos itens desenvolvidos para avaliar o

fenômeno. Esses resultados também indicam que a escala, inicialmente desenvolvida para avaliar produtos financeiros na Espanha, demonstrou-se adequada para avaliar bens tangíveis no contexto moçambicano. Observa-se que a escala apresenta comportamentos gerais de vendedores, o que possibilita a sua aplicação para diferentes contextos de vendas.

Em conclusão, os resultados apresentam indicadores positivos para o uso da escala em contexto aplicado e de pesquisa em Moçambique, o que possibilitará o desenvolvimento do conhecimento e o aprimoramento dos comportamentos éticos nas organizações, beneficiando consumidores e a sociedade mais ampla. A possibilidade de diagnóstico do CAV permite que gestores e profissionais possam desenvolver mecanismos de acompanhamento e treinamento de vendedores com foco na ética organizacional.

## Referências

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 945–955.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Alrubaiee, L. (2012). Exploring the relationship between ethical sales behavior, relationship quality, and customer loyalty. *International Journal of Marketing Studies, 4*(1), 7–25.  
<http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v4n1p7>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine, 25*(24), 3186–3191.  
<https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão Preto), 22*(53), 423–432. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000300014>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2nd Ed). Guilford Press.
- Burle, F. R., & Turgeon, M. (2020). Ação afirmativa e deseabilidade social. *Opinião Pública, 26*(2), 283–322. <https://doi.org/10.1590/1807-01912020262283>
- Chen, M.-F., & Mau, L.-H. (2009). The impacts of ethical sales behaviour on customer loyalty in the life insurance industry. *The Service Industries Journal, 29*(1), 59–74.  
<https://doi.org/10.1080/02642060802116339>
- Cheung, M. F. Y., & To, W. M. (2021). The Effect of Consumer Perceptions of the Ethics of Retailers on Purchase Behavior and Word-of-Mouth: The Moderating Role of Ethical Beliefs. *J Bus Ethics, 171*, 771–788. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04431-6>
- Chonko, L. B., & Burnett, J. J. (1983). Measuring the importance of ethical situations as a source of role conflict: A survey of salespeople, sales managers, and sales support personnel. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 3*(1), 41–47.

<https://doi.org/10.1080/08853134.1983.10754347>

- De Cremer, D., & Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 369–393. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015151>
- Dias, H. N. (2010). Diversidade cultural e educação em Moçambique. *VIRUS* (São Carlos), 4, 1-15. <http://www.nomads.usp.br/virus/virus04/?sec=4&item=4&lang=pt>
- DiStefano, C., Morgan, G. B. (2014). A Comparison of Diagonal Weighted Least Squares Robust Estimation Techniques for Ordinal Data. *Structural Equation Modeling*, 21(3), 425–438. <https://doi.org/10.1080/10705511.2014.915373>
- Ergeneli, A., & Arıkan, S. (2002). Gender differences in ethical perceptions of salespeople: An empirical examination in Turkey. *Journal of Business Ethics*, 40(3), 247–260. <http://www.jstor.org/stable/25074885>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva U. (2018). Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 78(5), 762–780. <https://doi.org/10.1177/0013164417719308>
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Hansen, J. D., & Riggle, R. J. (2009). Ethical salesperson behaviour in sales relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(1), 151–166. <http://dx.doi.org/10.1080/02642060802116339>
- Henrich, J., Heine, S. J., Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world? *Behavioral & Brain Sciences*, 33(2-3), 61–83. <https://doi.org/10.1017/S0140525X0999152X>
- JASP Team (2022). JASP (Version 0.16.2) [Computer software].
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34 (5), 978–1008. <https://doi.org/10.1177/0149206308318614>

- Klotz, A. C., Swider, B. W., & Kwon, S. H. (2023). Back-translation practices in organizational research: Avoiding loss in translation. *Journal of Applied Psychology, 108*(5), 699–727. <https://doi.org/10.1037/apl0001050>
- Lagace, R. R. (1991). An Exploratory Study of Reciprocal Trust between Sales Managers and Salespersons. *The Journal of Personal Selling and Sales Management, 11*(2), 49–58. <http://www.jstor.org/stable/40472020>
- Li, C. H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavioral Research Methods, 48*(3), 936–49. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0619-7>
- Lin, J. Y. (2011). New structural economics: A framework for rethinking development. *The World Bank Research Observer, 26*(2), 193–221. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkr007>
- Lino, C. R. D. M., Brüggemann, O. M., Souza, M. D. L. D., Barbosa, S. D. F. F., & Santos, E. K. A. D. (2018). Adaptação transcultural de instrumentos de pesquisa conduzida pela enfermagem do Brasil: uma revisão integrativa. *Texto & Contexto-Enfermagem, 26*(4), 1–11. <https://doi.org/10.1590/0104-07072017001730017>
- Lorenzo-Seva, U. (1999). Promin: a method for oblique factor rotation. *Multivariate Behavioral Research, 34*(3), 347–356. [http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr3403\\_3](http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr3403_3)
- Lu, L., Chang, H., & Yu, S. (2013). Online shoppers' perceptions of e-retailers' ethics, cultural orientation, and loyalty: An exploratory study in Taiwan. *Internet Research, 23*, 47–68. <https://doi.org/10.1108/10662241311295773>
- Mansouri, H., Boroujerdi, S. S., & Husin, M. M. (2022). The influence of sellers' ethical behaviour on customer's loyalty, satisfaction and trust. *Spanish Journal of Marketing-ESIC, 26*(2), 267–283. <https://doi.org/10.1108/SJME-09-2021-0176>
- Madhani, P. M. (2014). Compensation, ethical sales behavior and customer lifetime value. *Compensation & Benefits Review, 46*(4), 204–218. <https://doi.org/10.1177/0886368714560286>

- Ou, W. M., Shih, C. M., & Chen, C. Y. (2015). Effects of ethical sales behaviour on satisfaction, trust, commitment, retention and words-of-mouth. *International Journal of Commerce and Management*, 25(4), 673–686. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-04-2013-0040>
- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração*. LabPAM & IBAPP.
- Pezhman, R., Javadi, M. H. M., & Shahin, A. (2013). Analyzing the influence of ethical sales behavior on customers loyalty through customer satisfaction and trust in insurance company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 754–763. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i9/266>
- Randall, D. M., & Fernandes, M. F. (1991). The social desirability response bias in ethics research. *Journal of Business Ethics*, 10, 805–817. <https://doi.org/10.1007/BF00383696>
- Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (1991), A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business Ethics*, 10, 273–284. <https://doi.org/10.1007/BF00382966>
- Román, S. (2003). The Impact of Ethical Sales Behaviour on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to the Company: An Empirical Study in the Financial Services Industry. *Journal of Marketing Management*, 19(9-10), 915–939. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257x.2003.9728245>
- Román, S., & Munuera, J. L. (2005). Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 473–495. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510590674>
- Román, S., & Ruiz, S. (2005). Relationship outcomes of perceived ethical sales behavior: the customer's perspective. *Journal of business research*, 58(4), 439–445. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.07.002>
- Russell, T. L., Sparks, T. E., Campbell, J. P., Handy, K., Ramsberger, P., & Grand, J. A. (2017). Situating ethical behavior in the nomological network of job performance. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 253–271. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9454-9>

- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., & Franke, G. R. (1999). Antecedents, consequences, and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 19–36. <https://doi.org/10.1177/0092070399271002>
- Tansey, R., Brown, G., Hyman, M. R., & Dawson, L. E. (1994). Personal Moral Philosophies and the Moral Judgments of Salespeople. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(1), 59–75. <http://www.jstor.org/stable/40471518>
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological Methods*, 16(2), 209–220. <https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–60. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1175–1187. <https://doi.org/10.1007/BF00412816>
- Vesel, P., & Zabkar, V. (2009). Managing customer loyalty through the mediating role of satisfaction in the DIY retail loyalty program. *Journal of Retailing and consumer Services*, 16(5), 396–406. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.05.002>
- Wedatama, P. B., & Sukaatmadja, I. P. G. (2019). The Effect of Salesperson Ethical Behavior on Satisfaction, Trust, and Customer Loyalty (Study on Customers of PT Kawan Lama Sejahtera in Bali). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3359457>
- Wiernik, B. M., & Ones, D. S. (2018). Ethical employee behaviors in the consensus taxonomy of counterproductive work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 36–48. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12199>
- Wu, Y. C. (2017). Mechanisms Linking Ethical Leadership to Ethical Sales Behavior. *Psychological Reports*, 120(3), 537–560. <https://doi.org/10.1177/0033294117693594>

**Manuscrito 3**

**Comportamento Antiético de Vendas e Liderança: o Papel Mediador do Suporte Organizacional em**

**Amostras de Nampula – Moçambique, África**

## Resumo

A ética em vendas tem despertado atenção de pesquisas em expansão devido ao fluxo de clientes. O comportamento ético de vendas é um fator importante nas organizações varejistas. Vários fatores podem explicar como essa variável pode ajudar na implementação do relacionamento entre consumidores e organizações. O objetivo deste artigo foi analisar o processo de mediação do suporte organizacional na relação entre a liderança ética e o comportamento antiético de vendas de bens tangíveis em Moçambique. A pesquisa foi realizada em organizações comerciais do ramo de vendas de eletrodomésticos. Os instrumentos de coleta de dados usados foram Escala de Liderança Ética (ELET) com 38 itens multifatorial, contém 7 fatores, confiabilidade do alfa de Cronbach 0,90; Escala de Suporte Organizacional (ESOP) com 9 itens, uni-fatorial adaptada por Fleury et al., (2017), confiabilidade do alfa de Cronbach 0,86 e a Escala do Comportamento Antiético de Vendas (ECAV) de 9 itens escala uni-fatorial adaptada por (José et al., 2023), confiabilidade do alfa de Cronbach 0,90. dados foram coletados a partir de questionários de heteroavaliação com 580 participantes consumidores e questionários autoaplicáveis com mais 200 participantes vendedores dessas organizações. Os resultados revelaram uma mediação parcial do suporte organizacional na relação entre liderança ética e comportamento ético de vendas, de modo que, quanto mais ético o líder for, maior comportamento ético é apresentado pela equipe de vendas, sendo essa relação mais forte quando há percepção de suporte organizacional.

*Palavras-chave:* Comportamento Ético de Vendas, Liderança Ética, Suporte Organizacional

### **Abstract**

The ethical behavior of sellers has been a topic of emphasis in modern organizations due to the flow of customers who are more demanding in the quality of the products supplied. Several factors can explain how this variable can help in the implementation of the relationship between consumers and organizations. The purpose of this article is to discover how these organizational and/or demographic factors can contribute to the tangible goods sales sector in Mozambique. This research was carried out in commercial organizations in the appliance sales branch and data were collected from 580 participating consumers using hetero-assessment tests and another 200 participating salespeople from these organizations through self-administered tests. The research results revealed a mediation of organizational support in the relationship between ethical leadership and ethical sales behavior, such that the more ethical the leader is, the greater ethical behavior is presented by the sales team, this relationship being strengthened when there is a perception of organizational support.

*Keywords:* Ethical Sales Behavior, Ethical Leadership, Organizational Support

## **Comportamento Antiético de Vendas e Liderança: o Papel Mediador do Suporte Organizacional em Amostras de Nampula – Moçambique, África**

Vender produtos falsificados como de primeira linha, negar a devida troca no prazo da garantia de determinado produto, deixar prateleiras sem atualização dos preços, atender sem cortesia aos clientes, vender com preços acrescidos quando o cliente faz uso de cartão de débito no caixa, permitir que conhecidos furem fila no momento do pagamento, vender até que o cliente conclua o pagamento mas não fornecer o produto com alegação que “não tem estoque disponível” para entrega imediata, prometer entrega de produtos e não entregar nas datas afirmadas, vender produtos alimentícios fora do prazo de validade e, diante da devolução do cliente, responder “comprou assim”, são alguns dos problemas relatados por consumidores no primeiro manuscrito desta pesquisa. Colaborar para um melhor esclarecimento desses fenômenos e acrescentar conhecimento à área das organizações é o desafio deste estudo.

Os vendedores têm funções diversas em comparação com outros colaboradores dentro das organizações comerciais, pois desempenham um papel crucial, baseado em avaliação de desempenho sobre seus resultados, para a implementação da ética na organização (Mishra & Tripathi, 2021). Há três décadas o papel dos vendedores no mercado global tornou-se relevante devido ao ambiente desafiador, pois, no passado, a venda concentrava-se principalmente no produto, no mercado e no cliente, porém, com a intensa concorrência no mercado, a produtividade global tornou-se um foco relevante (Dubinsky & Hartley, 1986).

Nos dias atuais, o papel dos vendedores ainda é relevante, porém, o esforço tem sido aplicado para manter relacionamentos de longo prazo entre os clientes e a organização, com base na satisfação e lealdade dos clientes na organização (José et al., 2023; Rajput et al., 2023).

Torna-se necessário compreender a dinâmica dessa área de vendas, uma vez que tem havido uma quantidade significativa de pesquisas focadas na profissão de vendas e no papel que os vendedores desempenham. Vender sem nenhuma estratégia ou política de vendas não é benéfico

em longo prazo no mercado (Miao et al., 2007), por essa razão é importante compreender as características únicas dos vendedores para compreender o seu papel nas vendas.

Os vendedores são responsáveis pela reputação da organização por serem os que mais interagem com o público e os que têm o poder de influenciar a percepção dos clientes sobre a empresa (Lin & Wu, 2012). Ao fornecer informações corretas, orientar, abordar e acomodar as preocupações dos clientes, eles constroem e conquistam sua confiança (Mishra & Tripathi, 2021).

O comportamento ético de um vendedor gera confiança no cliente por meio de suas ações honestas (Alrubaiee, 2012; Mansouri et al., 2022). A confiança do cliente na organização é definida como a crença do cliente que as obrigações serão cumpridas (Flavian et al., 2022; Swuan et al., 1999), enquanto a confiança no vendedor baseia-se na crença, sentimentos ou expectativas da experiência, confiabilidade e intenções do parceiro nas trocas relacionais (Cater & Zabar, 2008; Liu et al., 2019; Samadi & Arianti, 2018).

Os vendedores que têm o contato com os clientes podem construir a confiança na organização ou prejudicar sua reputação e, em seguida, destruir a confiança (Liu et al., 2019). A confiança é uma parte importante que pode ser construída a partir de relacionamentos sólidos entre empresas e consumidores pois ela leva à eficiência organizacional (Flavian et al., 2019).

Uma característica crucial do trabalho dos vendedores é o local onde eles exercem suas funções. Muitas vezes, o trabalho é realizado longe dos gerentes e essa separação física resulta na falta de interações presenciais regulares, o que torna complexa a tomada de decisões em determinadas situações de vendas, uma vez que a autonomia concedida ao vendedor nessas situações pode abrir espaço para condutas antiéticas (Shadab, 2012).

Os vendedores podem se comportar contrariamente às normas éticas da organização como estratégia para cumprir metas de vendas, porém esse comportamento pode comprometer a relação entre comprador e vendedor, culminando em consequências legais adversas (Lin & Wu, 2012). A confiança do cliente em um vendedor baseia-se na percepção de que ele foi confiável, teve competência para esclarecer as dúvidas expressas pelo cliente, se mostrou honesto em suas

declarações, foi simpático em sua abordagem e manteve benevolência com seus clientes (Lin & Wu, 2012; Liu & Xu, 2021; Román & Ruiz, 2005).

As organizações e seus funcionários podem escolher se pautar por uma política ética em vendas ao escolher se comportar de maneira ética pois, a escolha está em seu poder em ganhar às custas do cliente a curto prazo ou vender a longo prazo e ganhar a confiança dos seus clientes (Toukabri, 2023).

Salientar que serviços e produtos que exigem o profundo conhecimento para sua aquisição, dos quais os clientes não são capazes de julgar os prós e contras, contam com a clareza dos conselhos, a atitude ética do vendedor e o profissionalismo para concluir essa transação comercial. Essa situação é uma oportunidade para ele manifestar seu comportamento diante do seu cliente (Wray et al., 1994).

Praticar um comportamento ético com os clientes tornou-se importante como meio de alcançar relacionamento duradouro entre o vendedor e o cliente. Com as expectativas dos clientes aguçadas e a concorrência de mercado galopando, as empresas precisam ajustar seu comportamento de vendas e compreender quais fatores influenciam e moldam esse comportamento (Fatima, 2020).

Consultando a literatura e observando as lacunas na área, os gestores de vendas têm um papel importante na aplicação de políticas organizacionais de conduta ética. Eles decidem os meios de punir os infratores e de premiar os que cumprem as normas organizacionais, contribuindo para o comportamento ético de vendas (CEV) em suas unidades de gestão (Cadogan et al., 2009).

Na mesma perspectiva, a teoria da aprendizagem social de Bandura (1987), aponta que líderes éticos são exemplares em seu comportamento e seus colaboradores se espelham neles, aprendem com base na imitação.

Diversos escândalos envolvendo gestores de topo, líderes e CEOs de grandes organizações ilustraram a importância de se compreender, investigar e promover o estudo da Liderança Ética (LE) (Al Halbusi et al., 2021; Brown & Treviño, 2006). Os vendedores frequentemente se envolvem em

comportamentos antiéticos, que podem levar a problemas com a justiça e manchar a reputação organizacional (Mishra & Tripathi, 2021).

Porém, os líderes éticos podem influenciar positivamente os vendedores, promovendo o comportamento ético e desestimulando os comportamentos antiéticos de seus funcionários. A questão que se coloca é: de que forma os líderes influenciam o comportamento antiético de seus liderados? Esperamos que, através deste estudo, possamos contribuir para a ciência, de como variáveis organizacionais podem servir para mudanças e insights organizacionais de liderança ética para melhorar os modelos de gestão e de liderança nas organizações. Nosso objetivo é testar a mediação do suporte organizacional (SO) na relação entre a liderança ética e o comportamento antiético dos vendedores.

Comportamento ético de vendas são ações justas e honestas que permitem ao vendedor promover relacionamentos de longo prazo com base na satisfação e confiança do cliente (Anand et al., 2023; Román & Munuera, 2005). Alguns exemplos desse tipo de comportamento no contexto das vendas podem ser: venda de produtos que atendam às necessidades dos seus clientes, fornecimento de informações precisas sobre os produtos, como comparação com produtos concorrentes, destaque dos benefícios e da disponibilidade do produto e implementação de técnicas de vendas de baixa pressão (Marmat et al., 2020; Román & Munuera, 2005). Descobertas mostram que os clientes ficam satisfeitos quando os vendedores se comportam de forma ética, o que significa que aumentar a conduta ética de vendas também aumenta a felicidade do consumidor (Rajput et al., 2023).

O contrário, comportamento antiético de vendas são ações injustas e atividades legais moralmente repreensíveis contra o código de ética amplamente aceito pela sociedade, que vendedores se envolvem para vender produtos e serviços, dando vantagem injusta a si (Abewardhana & Buddhika, 2022). Os exemplos de comportamento antiético de vendas são criar expectativas irrealistas, exagerar ou mentir os benefícios de uma oferta de produto, deturpar credenciais do fornecedor do produto/serviço, implementar técnicas de influência manipulativa ou

táticas de venda de alta pressão, venda de produtos que os clientes não precisam, ocultar erros ou erros na entrega de produtos, tornar difícil invocar uma garantia de produto/serviço.

Pesquisas identificam as seguintes lacunas na literatura sobre ética de vendedores: faltam estudos que selecionem participantes de vários setores, como bancários, corretores de ações, trabalhadores de setores de vendas de bens tangíveis, entre outros setores, para investigar a generalização das descobertas; e faltam estudos com culturas diferentes da cultura asiática, que não sejam limitadas a observação de modelos baseados em setores de seguros de vida (Shadab, 2012), em serviços farmacêuticos (Sridhar & Lyngdoh, 2019) e em serviços financeiros (Devlin & Bernstein, 1995; Egan & Shipley 1995; Turnbull & Demades, 1995). Este estudo visa contribuir para a literatura da área respondendo a algumas lacunas nas pesquisas de estudos ao abordar o comportamento de vendedores de bens tangíveis em Moçambique, África. O objetivo deste estudo é analisar a relação da liderança ética com o comportamento ético de vendas, mediado pelo suporte organizacional.

#### **Antecedentes de Comportamento Ético de Vendas**

A literatura aponta que, em ambientes comerciais, os vendedores geralmente têm menos barreiras da cultura organizacional para lhes impedir de se comportarem de forma antiética, pois seus líderes ou gerentes observam mais as metas organizacionais do que a forma como a meta deve ser alcançada, o que incentiva o comportamento antiético (Murphy, 2004). Assim, fica evidenciado que o papel do líder pode ser mais relevante do que o contexto amplo para impedir o comportamento antiético.

A literatura sobre CEV aponta para os seguintes fatores organizacionais como antecedentes do CEV: o sistema de recompensa (RE) e o sistema de controle (CS) da força de vendas (Román & Munuera, 2005). A remuneração é compreendida como um conjunto de processos que direcionam os comportamentos para atingir objetivos individuais e organizacionais. Segundo Al Halbusi et al. (2022, p. 107), “[a] liderança ética é um dos antecedentes pois tem impacto na intensidade e magnitude da justiça organizacional, levando a elevados comportamentos éticos dos funcionários quando a intenção moral dos líderes é mais alta do que baixa”.

Os planos de remuneração que enfatizam o salário fixo são recomendados quando as empresas desejam que seus vendedores adotem uma orientação de longo prazo e invistam tempo atendendo contas de clientes como forma de reter e realizar vendas futuras (Román & Ruiz, 2005). Sendo assim, os planos que enfatizam a remuneração variável, ou seja, por comissão de vendas, são aplicáveis quando as empresas querem que seus vendedores alcancem metas de vendas imediatas e altas. Nesse caso, não se observa de que forma o vendedor vai se comportar para o alcance de tal objetivo (Howe et al., 1994; Mishra & Tripathi, 2021).

Estudos indicam que as vendas comissionadas desenvolvem climas éticos instrumentais com características como “nesta empresa as pessoas estão fora de si mesmas” e espera-se que os vendedores façam qualquer coisa para promover os interesses da empresa, independentemente das consequências (Victor & Cullen, 1988). Por assim dizer, os sistemas de pagamentos de comissões criam um conflito de interesses para o vendedor. Olhando para o interesse da empresa os vendedores comissionados chegam a obter ganhos em benefício da organização, mas falham ao se envolver em comportamento antiético para alcançar essas metas às custas dos clientes (Kurland, 1995, 1999).

Outro fator organizacional estudado é conhecido como sistema de controle da força de vendas. Entende-se como sistema de controle dos vendedores, ou *Salesperson Control Sistem*, o conjunto de procedimentos da organização para monitorar, dirigir, avaliar seus vendedores (Piercy et al., 2001; Verbeke et al., 1996). O modelo operacional que se concentra nas metas de vendas de longo prazo observando os resultados através das contas dos clientes e dos resultados anuais não permite conflitos de interesse em curto prazo (Cadogan et al., 2009; Oliver & Anderson, 1994; Román & Ruiz, 2005).

No sistema de controle de comportamento dos vendedores e do pessoal da linha da frente, os dirigentes são caracterizados por serem diretivos com sua equipe de vendas especificando o que é desejado e estão sempre informados sobre suas atividades para que, ao notar alguma forma de comportamento fora dos padrões orientados, medidas cabíveis de punição sejam tomadas

(Robertson & Anderson, 1993; Verbeke et al., 1996). Isso quer dizer que os gerentes observam como seus vendedores atingem suas metas e, assim, podem proibir procedimentos indesejáveis ou antiéticos. Novamente, destaca-se o papel da liderança.

Fatores pessoais como a idade e a escolarização foram tratados por alguns pesquisadores. A literatura demonstra que uns pesquisadores não encontraram resultados ou relação entre a idade de um vendedor e seu comportamento ético (Honeycutt et al., 2001). Porém, a pesquisa de Román e Munuera (2005) encontrou resultados indicando que a idade do vendedor teve um impacto significativo na percepção ética dos vendedores, o contrário com a educação que não teve um efeito significativo.

Existem evidências de que a satisfação leva à lealdade do cliente (Cronin & Taylor, 1992; Crosby & Stephens, 1987; Liljander & Matson, 2002) e está positivamente associada às intenções de recompensa (Jones et al., 2000) e efeitos significativamente positivos na lealdade do serviço principal (Moutinho & Smith, 2000).

### **Liderança Ética**

Como destacado anteriormente, a liderança tem um papel importante na atuação ética dos vendedores (O'Keefe et al., 2020). De forma geral, as implicações financeiras para as empresas resultantes de comportamentos antiéticos da liderança são bastante substanciais, com custos anuais chegando a bilhões de dólares. A ocorrência de notáveis escândalos éticos envolvendo líderes organizacionais (Hansen et al., 2012; Tang, 2021) e escândalos empresariais envolvendo altos executivos corporativos enfatiza a criticidade de compreender as formas como a liderança influencia as ações dos subordinados (Xu et al., 2021). Nesse sentido, pesquisas indicam que líderes éticos melhoram os comportamentos éticos dos seguidores e eliciam em seus colaboradores a confiança, reduzindo a incerteza no ambiente organizacional (Al Halbusi et al., 2020, 2021).

O comportamento ético do líder tem sido cada vez mais pesquisado em função do nível de influência que ele exerce em suas equipes de trabalho. Existem estudos que encontraram relação positiva entre liderança ética e comportamentos positivos, condutas pró-sociais e comportamento

ético (Avey et al., 2011; Lu & Lin, 2014; Mayer et al., 2013; Wang & Sung, 2016) e o desempenho dos seguidores (Moliner et al., 2020).

Brown et al. (2005) definem a liderança ética como “a demonstração de condutas normativamente apropriadas com base em ações pessoais e relacionamentos interpessoais que promovam tais condutas em seus seguidores por meio da comunicação, reforço e tomada de decisão” (p. 120). De Hoogh e Den Hartog (2009) acrescentam que a liderança ética é “o processo de influência sobre as atividades de um grupo para atingimento de resultados de maneira responsável” (p. 201). Essas definições destacam a importância do uso de poder de forma socialmente responsável na influência do líder e na preocupação que orienta sua atuação.

Estudos usaram a escala de De Hoogh e Den Hartog (2008). Entre esses, destacam-se a análise sobre a validade da versão brasileira desta escala, conduzida por Almeida et al. (2018), e o desenvolvimento de indicadores para o clima ético, também com validação da versão brasileira por Almeida e Porto (2019). Além disso, a pesquisa de Alfaiate e Santos (2016) focou em examinar o impacto da adoção de liderança ética e estratégias de *marketing* interno na satisfação e no comprometimento organizacional dos profissionais.

De modo similar, a pesquisa de Neves (2018) teve como objetivo validar as escalas de liderança ética, moral e transformacional em contexto educativo em Portugal; já o estudo de Carvalho e Silva (2017) envolveu uma análise da liderança ética, do empenho afetivo e do desempenho individual dos colaboradores de piscinas e *health clubs*, também em Portugal; o estudo de Neves et al. (2016) investigou a adaptação e validação de uma escala de liderança ética para líderes portugueses.

O modelo de De Hoogh e Den Hartog (2008) era composto pelos fatores da liderança ética como orientação ética, preocupação com sustentabilidade, integridade, tratamento justo, esclarecimento de papéis, compartilhamento de poder e foco nas pessoas, sendo que as dimensões compartilhamento de poder, tratamento justo e esclarecimento de papéis mencionadas por Almeida e Porto, (2018), foram abordadas com base no trabalho de (De Hoogh & Den Hartog). As outras

dimensões foram oriundas de trabalhos teóricos de Treviño et al. (2003), Beu e Buckley (2004) e Brown et al. (2005).

Os colaboradores tendem a aprender conduta ética observando o comportamento das pessoas com autoridade e por meio de modelos de papéis (DeConinck, 2015; O’Keefe et al., 2019; Weaver et al., 2005). Esse mecanismo é explicado pela teoria da aprendizagem social que propõe que os indivíduos podem aprender observando os comportamentos e consequências legítimas dos comportamentos dos outros (Al Halbusi et al., 2023; Mans & Sims, 1981). Nessa perspectiva, os colaboradores e o pessoal da linha da frente, hipoteticamente, se comportarão em função do quão ético seu líder for dentro de sua organização, diminuindo seu comportamento antiético (Kalra et al., 2023). Os líderes influenciam o comportamento dos seus seguidores por meio de modelagem, incluindo aprendizado observacional, imitação e identificação (Brown et al., 2005; Haller et al., 2018).

Os líderes éticos são caracterizados por se comportarem de forma justa com seus seguidores (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Baseado no modelo *trickle-down*, os seguidores que são tratados de forma justa por seus supervisores têm maior probabilidade de tratar os outros de forma justa (Ambrose et al., 2013; Mostafa, 2018).

Líderes éticos cujas atitudes são baseadas em valores são excelentes exemplos, pois é provável que seus seguidores respeitem e se identifiquem com eles, além de imitar e seguir seus comportamentos (Haller et al., 2018; Schwepker, 2019). A ética e as normas do local de trabalho também são influenciadas pelos valores éticos dos líderes, que moldam e orientam o ambiente social de uma empresa.

Líderes éticos exibem comportamentos normativamente corretos e influenciam os seguidores a desenvolverem tais comportamentos (Al Halbusi et al., 2022).

O comportamento ético do líder tem sido cada vez mais pesquisado. A LE foi positivamente associada a resultados desejáveis de subordinados, como tomada de decisão ética, comportamento pró-social, diminuição de comportamento contraproducente, satisfação, motivação,

comprometimento e confiança no líder; ela também foi associada à supervisão abusiva (Brown & Treviño, 2006; Kalra et al., 2023), o que pode ser um traço negativo desse tipo de liderança. Assim, propõe-se:

Hipótese 1: A liderança ética está positivamente associada ao comportamento ético dos vendedores.

### **Suporte Organizacional**

Suporte Organizacional Percebido (SOP) se refere às percepções dos funcionários de que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (Côté et al., 2020; Eisenberger et al., 1986). Autores apresentam evidências de que o SOP foi relacionado positivamente a um maior comprometimento dos funcionários com a organização e outras atitudes e comportamentos positivos por parte dos funcionários (Duong & Ho, 2024; Mori et al., 2024; Jeong & Kim, 2021).

A teoria do suporte organizacional atraiu um interesse considerável por causa do valor potencial de ver a relação entre funcionário e organização do ponto de vista dos funcionários, a clareza da construção do SOP, e as fortes associações do SOP com o comprometimento organizacional afetivo, com a satisfação no trabalho e outros resultados atitudinais (Kurtessis et al., 2017; Rockstuhl et al., 2020). Uma meta-análise indicou que o SOP está relacionado aos seus principais antecedentes hipotéticos, como justiça, práticas de recursos humanos e suporte do supervisor, além de consequências atitudinais, como comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho (Yan et al., 2024).

Assim, conforme Siqueira e Gomide Jr. (2004), o suporte organizacional pode ser compreendido como uma capacidade de influenciar não somente vínculos com o trabalho e vínculos afetivos com a organização, mas também de impactar positivamente ações individuais que podem contribuir para a efetividade organizacional. De acordo com essa teoria, a pesquisa sobre SOP recebeu maior atenção devido aos seus antecedentes claros e consequências importantes, que

incluem atitudes positivas dos funcionários, melhor desempenho e maior bem-estar (Eisenberger et al., 2020).

A teoria do suporte organizacional está embasada na teoria da troca social e nos processos de autoaprimoramento para explicar como esses antecedentes contribuem para atitudes e comportamentos favoráveis e direcionados à organização. A teoria do suporte organizacional, segundo Eisenberger et al. (2020), indica que a organização de trabalho é uma entidade inanimada, sem personalidade ou motivos próprios. Porém, os humanos personificam entidades poderosas, como organização de trabalho, e as seguintes características da organização contribuem para tal personificação: a) responsabilidade pelas ações de seus agentes; b) continuidade fornecida pela cultura e normas organizacionais; e c) considerável poder exercido, por meio de seus agentes, sobre funcionários individuais (Eisenberger et al., 2020).

Desta feita, a teoria do suporte organizacional postula que os funcionários veem a organização como um ser vivo, com propósito e intenção de forma que percebem o suporte organizacional percebido como uma explicação significativa para o tratamento anterior considerado favorável ou desfavorável por parte da organização (Bai et al., 2023; Yan et al., 2024). O SOP atende às necessidades sociais dos funcionários como aprovação, afiliação, autoestima e apoio emocional e indica os potenciais benefícios de exibir maiores esforços em nome da organização. Esse processo resulta na identificação do funcionário com a organização (Meyer et al., 2006; Wang, 2022).

Quando os funcionários percebem práticas organizacionais de suporte e reconhecimento, um estímulo na criação e motivação das ideias é iniciado, uma vez que a percepção de suporte organizacional é ativada nos funcionários (Bos-Nehles et al., 2017; Lukes & Stephan, 2017).

### **Liderança, Suporte Organizacional Percebido e Comportamento Ético de Vendas**

O SOP do supervisor modera a relação entre a liderança ética e o engajamento dos funcionários por meio do comprometimento organizacional, isto é, o suporte do supervisor complementa o efeito da liderança ética e ajuda a manter um alto engajamento entre os funcionários, proporcionando uma vantagem competitiva para a organização (Alam et al., 2021). O

SOP do supervisor relaciona-se positivamente com a confiança que se tem nele, o comprometimento afetivo e normativo, o desempenho da tarefa e a motivação para aprender e se desenvolver (Alam et al., 2021).

Em uma meta-análise, Kurtessis et al. (2017) identificaram que percepção de suporte de liderança, como troca líder-membro, suporte percebido do supervisor e liderança transformacional foram positivamente relacionados ao suporte organizacional percebido. A liderança transformacional, que inclui transmitir carinho e preocupação com os funcionários, está mais relacionada ao suporte organizacional percebido do que a liderança transacional, que está focada na distribuição de recompensas em troca de alto desempenho (Kurtessis et al., 2017).

Esses resultados são condizentes com a teoria do suporte organizacional. Um postulado importante indica que o tratamento favorável contribui para o suporte organizacional percebido na medida em que uma unidade organizacional que oferece tratamento favorável é percebida como incorporada à organização (Eisenberger et al., 2020; Zhang et al., 2023). A teoria afirma que os funcionários muitas vezes veem os supervisores como uma personificação da organização porque agem como agentes da organização, tendo a responsabilidade de dirigir e avaliar o desempenho dos subordinados. “Portanto, os funcionários atribuem à organização de trabalho o tratamento favorável recebido dos supervisores” (Rhoades & Eisenberger 2002, p. 698).

Rhoades e Eisenberger (2002) avaliaram diretamente as percepções de funcionários sobre a incorporação organizacional. Os autores descobriram que os supervisores considerados pelos funcionários como incorporadores fizeram comentários mais favoráveis aos subordinados sobre a organização; esse tratamento favorável de tais supervisores estava mais fortemente vinculado ao SOP da alta subordinação (Eisenberger et al. 2010). Como faces salientes da organização, os supervisores podem aprimorar o SOP dando ou compartilhando crédito com a organização pelo tratamento favorável aos subordinados. Assim, deriva-se nossa segunda hipótese:

Hipótese 2: A liderança ética influenciará positivamente a percepção de suporte organizacional.

Masterson (2001) sugere que os supervisores podem expressar gratidão pelo tratamento favorável recebido da organização por meio de uma liderança mais solidária. Esse fenômeno, conhecido como “efeitos de gotejamento”, ilustra como comportamentos de reciprocidade podem fluir de cima para baixo na hierarquia organizacional. Como parte da evidência do efeito cascata do Suporte Organizacional Percebido, diversos estudos demonstraram que supervisores que sentiram apoio por parte da organização, ou de seus gestores, tendem a oferecer um suporte similar aos seus subordinados.

Alguns autores descobriram que o SOP dos supervisores estava positivamente relacionado ao suporte percebido pelos subordinados de seu supervisor, que, por sua vez, estava relacionado ao SOP dos subordinados (Shanock & Eisenberger 2006). Dessa forma, propõe-se a hipótese 3.

Hipótese 3: A liderança ética promoverá a percepção de suporte organizacional entre os subordinados o que de seguida o SO elicia comportamentos positivos nos subordinados.

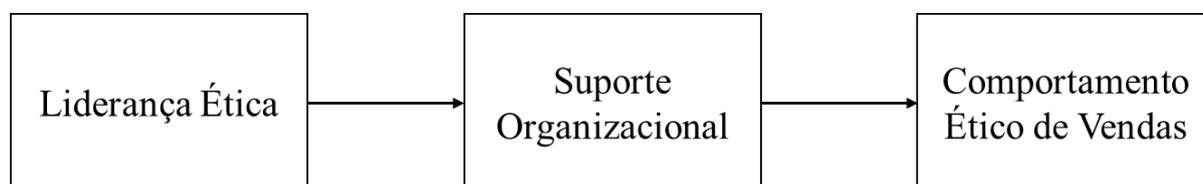
Eisenberger et al. (1986) desenvolveram o instrumento de medida de percepção de suporte organizacional (SPOSSpos, sigla do inglês *survey of perceived organizational support*), com a intenção de medir variáveis que afetam diretamente o desempenho e o comprometimento do trabalhador com a organização. Segundo esses autores, o SPOSSpos tem a finalidade de avaliar o valor das retribuições e dos benefícios dados pela organização em troca do seu esforço no trabalho. A referida escala tem um conjunto de 36 frases, compreendendo possíveis julgamentos da organização sobre seus empregados e situações diversas que podem resultar em benefícios ou prejuízos a eles.

A Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) tem sido amplamente utilizada em diversos estudos (Edwards, 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002; Valentine et al., 2006), principalmente em sua versão reduzida, que contém oito itens (Eisenberger et al., 2001). No contexto brasileiro, Siqueira (1995) foi a primeira a traduzir e validar o instrumento de Eisenberger et al. (1986). O instrumento foi denominado EPSO e construído de forma reduzida, com base nos pressupostos teóricos da percepção de suporte organizacional desenvolvidos por Eisenberger et al. (1986).

A presente pesquisa busca analisar o processo de influência da liderança ética sobre o Comportamento Antiético de Vendas (CAV) em Moçambique, mediada pelo suporte organizacional percebido. O comportamento do líder influencia positivamente a percepção do suporte organizacional e, isso leva a um menor comportamento antiético dos vendedores. A Figura 2 apresenta o modelo a ser testado.

**Figura 2**

*Modelo de pesquisa proposto*



### **Método**

#### **Participantes**

Para este estudo, contamos com uma amostra de participantes provenientes de várias empresas do ramo comercial na província de Nampula, no norte de Moçambique. Um total de 800 participantes foram contatados, após filtragem e limpeza dos dados omissos, foram contabilizados 771 participantes apurados para o banco de dados final, sendo que 173 eram vendedores e 598 eram consumidores de bens tangíveis. Para participar da pesquisa, os vendedores deveriam ter mais de 18 anos, ter nível médio de escolaridade – alguns tinham nível superior incompleto – e, ter autorização de seus chefes gerentes de equipes. Por sua vez, os consumidores eram participantes que, para além de terem experiência comercial, eram escolhidos os que tinham o mínimo requisito de escolaridade de nível médio como forma de adequar participantes que soubessem ler e tivessem a capacidade de avaliar certo comportamento vivenciado no momento da compra. Participaram apenas empresas comerciantes de bens tangíveis tais como: varejistas baseados nas vendas de produtos eletrodomésticos, eletroportáteis entre outros produtos.

## **Instrumentos**

A Escala de Liderança Ética (ELET) contém 38 itens e é multifatorial, dividida em uma estrutura composta por sete fatores, a saber: compartilhamento de poder, esclarecimento de papéis, tratamento justo, foco nas pessoas, orientação ética, integridade, e preocupação com sustentabilidade (Almeida et al., 2018). As respostas devem ser dadas em uma escala tipo Likert, de cinco pontos, com variação de 1 (nunca se comporta dessa forma) a 5 (sempre se comporta dessa forma). Confiabilidade do alfa de Cronbach foi de 0,90.

O suporte organizacional foi medido usando uma escala composta por nove itens, que deveriam ser respondidos por uma escala Likert de sete pontos, com variação de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A escala é uni-fatorial e foi adaptada por Fleury et al. (2017). Confiabilidade alfa de Cronbach da escala foi de 0,86.

O comportamento antiético de vendas foi medido segundo uma adaptada para o contexto moçambicano, composta por nove itens (José et al., 2023). Trata-se de uma escala unifatorial, em que os itens devem ser respondidos por uma escala tipo Likert com cinco pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Confiabilidade alfa de Cronbach 0,90.

## **Procedimento de Coleta de Dados**

Os instrumentos de pesquisa foram aplicados de forma presencial, após autorização dos supervisores das empresas e dos gestores. Os vendedores não tinham ciência de que estavam sendo avaliados pelos consumidores, e isso seu deu para diminuir o comportamento planejado, dada a situação avaliativa. Cada vendedor respondeu questionários a respeito do suporte organizacional percebido e dos comportamentos de liderança ética do seu líder.

Os questionários sobre o comportamento ético dos vendedores foram respondidos pelos consumidores que passavam por um vendedor. De três a quatro clientes, após serem atendidos por um vendedor, eram abordados pelo pesquisador e convidados a responder sobre o comportamento do vendedor. Antes de responder, os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

Os questionários referentes ao vendedor e os clientes atendidos por ele foram agrupados, codificados e armazenados em um envelope. Posteriormente, os dados foram digitados em um banco de dados no Excel.

### **Análise dos Dados**

Como forma de testar a validade discriminante das variáveis, foram realizadas análises fatoriais confirmatórias das escalas usadas neste estudo incluindo liderança ética, suporte organizacional e comportamento ético de vendas.

### **Análises Fatoriais Confirmatórias**

#### ***Liderança Ética***

Foi realizada uma análise fatorial confirmatória com o auxílio do *software* JASP, com o objetivo de avaliar a estrutura multidimensional para a Escala de Liderança Ética. A análise foi implementada utilizando o método de estimação *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS), adequado para dados categóricos (DiStefano & Morgan, 2014; Li, 2016). Os índices de ajuste utilizados foram:  $\chi^2$ ;  $\chi^2/gf$ ; *Goodness of Fit Index* (GFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI); *Standardized Root Mean Residual* (SRMR) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Valores de  $\chi^2$  não devem ser significativos; a razão  $\chi^2/gf$  deve ser  $\leq$  que 5 ou, preferencialmente,  $\leq$  que 3; valores de GFI e TLI devem ser  $\geq$  que 0,90 e, preferencialmente acima de 0,95; valores de RMSEA devem ser  $\leq$  que 0,08 ou, preferencialmente  $\leq$  que 0,06, com intervalo de confiança (limite superior)  $\leq$  0,10 (Brown, 2015). A fidedignidade da medida foi mensurada através da fidedignidade composta (Damásio & Valentini, 2015; Raykov, 2007).

### **Tabela 5**

#### *Índices de ajuste do modelo LE*

$\chi^2$ (gf)	$\chi^2/gf$	GFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
283,88 (278)	1,02	0,99	1,00	0,06	0,01 (0,00 – 0,03)

*Nota.*  $c^2$  = qui-quadrado; gl = graus de liberdade; GFI = *Goodness of Fit Index*; TLI = *Tucker-Lewis Index*; SRMR = *Standardized Root Mean Square Residual*; RMSEA = *Root Mean Square Error of Approximation*.

O item 17 foi retirado da análise por apresentar carga fatorial abaixo de 0,30. O item 23 foi retirado por estar escrito com duas sentenças diferentes. A escala final conta com 26 itens divididos em sete fatores. A fidedignidade é composta dos fatores: 1. Foco nas pessoas (0,94): 4 itens; 2. Tratamento justo (0,86): 4 itens; 3. Compartilhamento de poder (0,74): 3 itens; 4. Preocupação com sustentabilidade (0,84): 3 itens; 5. Orientação ética (0,92): 4 itens; 6. Esclarecimento de papéis (0,90): 4 itens; 7. Integridade (0,94): 4 itens.

#### **Tabela 6**

##### *Itens da Escala de LE*

	<b>Itens / Fatores</b>	<b>FP</b>	<b>TJ</b>	<b>CP</b>	<b>SUS</b>	<b>OE</b>	<b>EP</b>	<b>INT</b>
1	Interessa-se em como me sinto e em como estou	0,87						

	Itens / Fatores	FP	TJ	CP	SUS	OE	EP	INT
2	Presta atenção às minhas necessidades pessoais	0,96						
3	Preocupa-se verdadeiramente com meu desenvolvimento pessoal	0,89						
4	Demonstra empatia quando tenho problemas	0,88						
8	Responsabiliza-me por problemas sobre os quais não tenho controle		0,52					
9	Responsabiliza-me por trabalho sobre o qual não tenho controle		0,77					
10	Responsabiliza-me por coisas que não são minha culpa		0,96					
11	Está focado/a principalmente em atingir seus próprios objetivos		0,85					
14	Permite que subordinados influenciem decisões críticas			0,41				
15	Busca o conselho dos subordinados no que diz respeito à estratégia organizacional			0,88				
16	Reconsidera decisões com base em recomendações daqueles que se reportam a ele/a			0,76				
20	Gosta de trabalhar de maneira ambientalmente responsável				0,79			
21	Mostra preocupação com questões de sustentabilidade				0,83			
22	Estimula a reciclagem de materiais no nosso departamento				0,78			
24	Assegura-se de que os empregados sigam os códigos de ética					0,88		
26	Esclarece as consequências prováveis de um comportamento não ético de minha parte ou de meus colegas.					0,85		
27	Estimula a discussão de questões éticas entre os empregados					0,84		

	<b>Itens / Fatores</b>	<b>FP</b>	<b>TJ</b>	<b>CP</b>	<b>SUS</b>	<b>OE</b>	<b>EP</b>	<b>INT</b>
28	Elogia os empregados que atuam de acordo com as diretrizes éticas					0,89		
30	Indica quais são as expectativas de desempenho de cada membro do grupo						0,82	
31	Explica o que é esperado de mim e dos meus colegas						0,86	
32	Esclarece prioridades						0,79	
33	Esclarece quem é responsável pelo quê						0,88	
35	Mantém suas promessas							0,89
36	Podemos confiar que irá fazer as coisas que ele / ela diz							0,87
37	Podemos contar que irá honrar seus compromissos							0,93
38	Sempre mantém sua palavra							0,90

### ***Suporte Organizacional***

Foi realizada a análise fatorial confirmatória com o auxílio do *software* JASP. A análise foi implementada utilizando o método de estimação *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS), adequado para dados categóricos (DiStefano & Morgan, 2014; Li, 2016). Os índices de ajuste utilizados foram:  $\chi^2$ ;  $\chi^2/df$ ; *Goodness of Fit Index* (CFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI); *Standardized Root Mean Residual* (SRMR) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Valores de  $\chi^2$  não devem ser significativos; a razão  $\chi^2/df$  deve ser  $\leq$  que 5 ou, preferencialmente,  $\leq$  que 3; valores de GFI e TLI devem ser  $\geq$  que 0,90 e, preferencialmente acima de 0,95; valores de RMSEA devem ser  $\leq$  que 0,08 ou, preferencialmente  $\leq$  que 0,06, com intervalo de confiança (limite superior)  $\leq$  0,10 (Brown, 2015). A fidedignidade da medida foi mensurada através da fidedignidade composta (Damásio & Valentini, 2015; Raykov, 2007).

**Tabela 7***Índices de ajuste do modelo Suporte Operacional*

c2 (gl)	c2/gl	GFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
88,81 (27)	3,28	0,98	0,98	0,06	0,11 (0,08 – 0,13)

*Nota.* c<sup>2</sup> = qui-quadrado; gl = graus de liberdade; GFI = *Goodness of Fit Index*; TLI = *Tucker-Lewis*

*Index*; SRMR = *Standardized Root Mean Square Residual*; RMSEA = *Root Mean Square Error of*

*Approximation.*

Os nove itens foram retidos em uma estrutura unidimensional. A fidedignidade composta foi de 0,91.

**Tabela 8***Itens da Escala Unidimensional Suporte Operacional*

	Itens	SO
1	Esta organização ignoraria qualquer reclamação de minha parte.	0,48
2	Essa organização não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.	0,67
3	É possível obter ajuda desta organização quando tenho um problema.	-0,84
4	Esta organização realmente preocupa-se com o meu bem-estar.	-0,87
5	Esta organização estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	-0,81
6	Esta organização está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	-0,78
7	Esta organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	-0,83
8	Esta organização preocupa-se mais com os seus lucros (ganhos) do que comigo.	0,62
9	Esta organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	-0,69

**Tabela 9***Poder discriminativo dos itens da Escala de Percepção de Suporte Organizacional*

Itens	t	r	p <
1. Esta organização ignoraria qualquer reclamação de minha parte.	-10,17	0,64	0,01
2. Essa organização não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.	-8,40	0,61	0,01
3. E possível obter ajuda desta organização quando tenho um problema.	-12,42	0,60	0,01
4. Esta organização realmente preocupa-se com o meu bem-estar.	-16,46	0,83	0,01
5. Esta organização estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	-11,47	0,72	0,01
6. Esta organização está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	-15,55	0,80	0,01
7. Esta organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	-14,33	0,80	0,01
8. Esta organização preocupa-se mais com os seus lucros (ganhos) do que comigo.	-7,59	0,56	0,01
9. Esta organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	-11,01	0,74	0,01

Nota. Fleury et al. (2017).

### **Comportamento Ético de Vendas – Análises Fatoriais Confirmatórias**

Para condução das análises descritivas e do teste de pressupostos das análises aplicadas foi utilizado o *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*. Foi realizada uma análise fatorial confirmatória com o *software JAPS*, com o objetivo de avaliar a plausibilidade de uma estrutura unifatorial da Escala de Comportamento Antiético de Vendas. A análise foi implementada utilizando o método de estimação *Robust Diagonally Weighted Least Squares (RDWLS)*, adequado para dados categóricos (DiStefano & Morgan, 2014; Li, 2016). Cada item deve apresentar carga fatorial acima de 0,39 para permanecer na análise (Hair et al., 2009).

A adequação do modelo foi analisada pelos índices de ajuste:  $\chi^2$ ;  $\chi^2/df$ ; *Comparative Fit Index (CFI)*; e *Tucker-Lewis Index (TLI)*. Os valores de  $\chi^2$  não devem ser significativos; a razão  $\chi^2/df$  deve ser

menor que 5 ou, preferencialmente, menor que 3. Os valores de CFI e TLI devem ser maiores que 0,95. Foram analisados os resíduos pelos índices de ajuste: *Standardized Root Mean Residual* (SRMR) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Os valores de SRMS devem ser menores do que 0,05 e os valores de RMSEA devem ser menores que 0,08 ou, preferencialmente, menores que 0,06, com intervalo de confiança (limite superior) menor do que 0,10 (Brown, 2015). A consistência interna dos fatores foi verificada pelos índices alfa de Cronbach e ômega de McDonald.

### **Resultados**

O banco de dados foi inspecionado para verificar se todos os pressupostos das análises foram cumpridos. Inicialmente, foram realizadas análises estatísticas descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, da distribuição, de casos omissos e extremos. Para análise de normalidade dos itens, foram realizados os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*. Os resultados apontaram para uma distribuição não normal dos itens. O procedimento do *bootstrapping* no intervalo de confiança de 95% indicou que os valores das médias de respostas dos itens estão dentro desse intervalo, assumindo assim a normalidade da distribuição.

A estrutura unifatorial apresentou resultados satisfatórios, conforme Tabela 10. O valor do qui-quadrado foi significativo, e a razão qui-quadrado por graus de liberdade apresentou valor dentro do indicado como aceitável pela literatura. Os índices de CFI, TLI, SRMR e RMSEA suportaram o modelo. A estrutura unifatorial proposta com nove itens se ajustou bem aos dados, com variância explicada de 46,3% e apresentando um valor de 0,85 para o alfa de Cronbach e 0,94 para o ômega. Em relação às cargas fatoriais, os valores variaram de 0,53 a 0,80, conforme Tabela 10.

**Tabela 10**

*Índices de ajuste do modelo unifatorial da ECAV*

$\chi^2$ (gl)	$\chi^2$ /gl	CFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
85,81 (27)**	3,17	0,99	0,98	0,05	0,06 (0,04 – 0,07)

*Nota.*  $\chi^2$  = qui-quadrado; gl = graus de liberdade; CFI = *Comparative Fit Index*; TLI = *Tucker-Lewis Index*; SRMR = *Standardized Root Mean Square Residual*; RMSEA = *Root Mean Square Error of Approximation*; IC = intervalo de confiança; \*\*  $p < 0,001$ .

### Teste do modelo

Para o teste do modelo proposto, foi realizado, por meio do *software* JASP, a análise de mediação. A análise do modelo foi realizada por meio de padrões robustos de erros e estimado pelo método de máximo verossimilhança (ML). A seguir, serão apresentados os resultados.

Inicialmente, foram testadas as associações dos fatores da liderança ética com o suporte organizacional e o comportamento antiético de vendas. Somente os fatores foco nas pessoas (LE1), orientação ética (LE5) e esclarecimento de papéis (LE6) apresentaram associações com a variável mediadora, conforme observa-se na Tabela 11.

Assim, seguiu-se apenas com esses fatores para a análise de dados do modelo proposto. Dessa forma, obteve-se suporte parcial para a Hipótese 2.

**Tabela 11**

*Coefficientes*

Modelo		Não padronizado	Erro padrão	Padronizado	t	p
H <sub>0</sub>	(Intercept)	4.340	0.064		67.578	< .001
H <sub>1</sub>	(Intercept)	3.017	0.369		8.173	< .001
	LE1	0.216	0.067	0.308	3.200	0.002
	LE2	-0.030	0.056	-0.040	-0.536	0.593
	LE3	0.048	0.053	0.061	0.898	0.370

Modelo	Não padronizado	Erro padrão	Padronizado	t	p
LE4	0.066	0.067	0.089	0.984	0.326
LE5	0.192	0.083	0.259	2.315	0.022
LE6	-0.215	0.066	-0.255	-3.241	0.001
LE7	0.128	0.067	0.161	1.927	0.056

O modelo de estrutura contendo todos os caminhos hipotéticos foi analisado com uma mediação transversal, a fim de testar o modelo de que a relação entre liderança ética e comportamento antiético de vendas é mediada pelo suporte organizacional. Foram analisadas as matrizes padronizadas de efeitos totais, os efeitos diretos e os efeitos indiretos, conforme pode-se observar as tabelas abaixo 12, 13 e 14.

**Tabela 12**

*Efeitos diretos de Liderança Ética sobre Comportamento antiético de vendas*

	Estimativa <i>B</i>	Erro padrão	Valor-z	p	95%	
					Intervalos de Confiança	
					Mais baixo	Superior
LE1 → CEV	-0.155	0.074	-2.101	0.036	-0.299	-0.010
LE5 → CEV	-0.038	0.100	-0.383	0.702	-0.235	0.158
LE6 → CEV	0.070	0.089	0.789	0.430	-0.104	0.244

*Nota.* Erros padrão robustos, intervalos de confiança robustos, estimador de ML.

Ao analisar os efeitos diretos do modelo proposto, conforme Tabela 12, destaca-se que apenas o fator LE1 (foco nas pessoas) demonstrou uma associação estatisticamente significativa com o comportamento ético de vendas, revelando um coeficiente B de -0,155, com um valor p inferior a 0,05. Essa constatação indica que um aumento no foco do líder nas pessoas está relacionado a uma diminuição no comportamento antiético de vendas. Em outras palavras, lideranças mais centradas

nas pessoas estão associadas a um comportamento ético mais consistente nas atividades de vendas. Assim, obteve-se suporte parcial para a Hipótese 1.

**Tabela 13**

*Efeitos totais da LE sobre CAV*

	Estimativa	Erro padrão	Valor-z	p	95%	
					Intervalos de Confiança	
					Mais baixo	Superior
LE1 → CEV	-0.220	0.071	-3.115	0.002	-0.358	-0.082
LE5 → CEV	-0.110	0.096	-1.155	0.248	-0.298	0.077
LE6 → CEV	0.115	0.090	1.280	0.200	-0.061	0.292

*Nota.* Erros padrão robustos, intervalos de confiança robustos, estimador de ML.

Considerando os efeitos totais padronizados (sem mediação), conforme a Tabela 13, somente um fator da liderança ética (foco nas pessoas – LE1) apresentou efeito significativo sobre a variável de comportamento antiético de vendas ( $b = -0,22$ ;  $p < 0,05$ ), indicando que quanto mais o líder se interessa pelos seus liderados, menos esses últimos podem apresentar comportamentos antiéticos.

**Tabela 14**

*Efeitos indiretos da LE sobre o CAV passando pelo SO*

	Estimativa	Erro padrão	Valor-z	p	95%	
					Intervalos de Confiança	
					Mais baixo	Superior
LE1 → SO → CEV	-0.065	0.033	-1.975	0.048	-0.129	-5.057e -4
LE5 → SO → CEV	-0.072	0.036	-2.021	0.043	-0.142	-0.002
LE6 → SO → CEV	0.045	0.030	1.534	0.125	-0.013	0.103

*Nota.* Erros padrão robustos, intervalos de confiança robustos, estimador de ML.

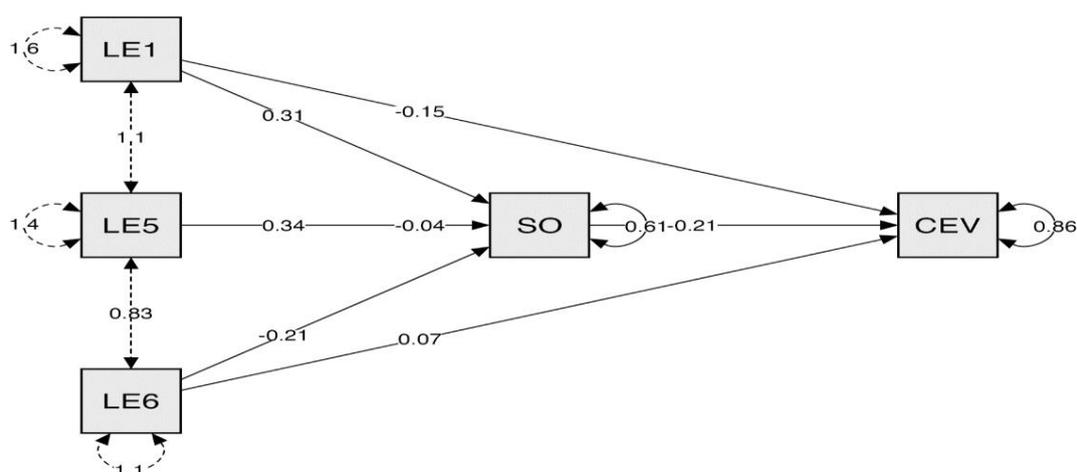
Para testar o efeito indireto, o efeito da mediação, foi analisado o caminho entre liderança ética, foco nas pessoas e comportamento antiético. Pode-se identificar o efeito indireto de suporte organizacional como mediadora entre foco nas pessoas (LE1) e Comportamento Antiético ( $b = -0,065$ ;  $p < 0,05$ ).

Além disso, o suporte organizacional medeia a relação entre orientação ética (LE5) e comportamento antiético ( $b = -0,065$ ;  $p < 0,05$ ). Na relação direta, a orientação ética não havia sido estatisticamente significativa, mas, com a mediação do Suporte Organizacional, a relação entre orientação ética e comportamento antiético passou a ser significativa, indicando uma mediação completa do suporte organizacional.

Os efeitos indiretos são estatisticamente significativos, no entanto, as associações entre as variáveis são fracas. Quando expresso como uma proporção em que efeito indireto dividido pelo efeito total e multiplicado por 100%, esses resultados sugerem que suporte organizacional medeia 59% do efeito total dos fatores de liderança ética e o comportamento antiético de vendas. Obteve-se suporte parcial para a Hipótese 3.

**Figura 3**

*Gráfico do caminho*



*Nota.* As relações significativas foram encontradas nos fatores ilustrados LE1, LE5, LE6, onde foram testadas as relações entre a liderança ética com a variável mediadora e foram encontrados resultados significativos conforme imagem.

## Discussão

O objetivo principal do nosso estudo é avaliar o modelo de mediação do suporte organizacional na relação entre liderança ética e comportamento ético de vendedores de produtos tangíveis em Moçambique. Os resultados apontaram para um suporte parcial das hipóteses, ou seja, apenas os fatores foco nas pessoas (LE1), orientação ética (LE5) e esclarecimento de papéis (LE6) relacionaram-se com suporte organizacional e o SO mediou a relação para os fatores 1 e 5. O estudo sobre liderança ética postulou que, com base na teoria das trocas sociais, práticas de liderança atenciosas, que emanam preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, fomentam nos funcionários um sentimento de reciprocidade e comportamentos positivos (Al Halbusi et al., 2021).

O suporte organizacional demonstrou ser uma variável que auxilia na redução de comportamentos antiéticos dos vendedores em 59%. As descobertas deste estudo forneceram uma perspectiva esclarecedora sobre a interação entre liderança ética, suporte organizacional e comportamento ético de vendas. Identificamos uma influência significativa do fator de liderança LE1 (foco nas pessoas) sobre o comportamento ético de vendas, com uma relação inversa observada.

Os resultados deste estudo vão ao encontro de estudos anteriores, enfatizando que líderes são considerados éticos quando demonstram integridade e uma série de comportamentos éticos no local de trabalho (Brown et al., 2005). Como um espelho da teoria social da aprendizagem, o comportamento ético dos funcionários é impactado pelos meios motivacionais e informativos de seus modelos, que emanam através de diversas formas sociais (Bandura & Walters, 1977).

Essa descoberta ressalta o papel crucial da liderança na orientação da conduta ética nas organizações, sugerindo que líderes que priorizam relacionamentos interpessoais fortes podem lidar e diminuir tendências de comportamentos antiéticos de forma eficaz. Além disso, nossa análise revelou que o suporte organizacional serve como mediador nessa relação, indicando que o ambiente institucional e as políticas organizacionais desempenham um papel fundamental na manifestação das intenções éticas da liderança em comportamentos.

Essa descoberta enfatiza a importância de gerentes e líderes considerarem não apenas suas próprias práticas, mas também o contexto organizacional mais amplo, que pode facilitar ou impedir a promoção do comportamento ético nas operações de vendas. As implicações práticas derivadas desta pesquisa têm um valor significativo para líderes e gerentes que buscam aprimorar o comportamento ético e estabelecer uma relação positiva com seus liderados.

À luz desses resultados, estratégias de desenvolvimento de liderança que enfatizam a importância do foco nas pessoas, da orientação ética e do esclarecimento de papéis podem ser implementadas para promover ambientes éticos dentro das organizações comerciais (Wu, 2017). Além disso, os gerentes devem dedicar esforços para estabelecer políticas organizacionais robustas que apoiem efetivamente os funcionários, solidificando assim o papel mediador do apoio organizacional na promoção do comportamento ético.

No entanto, é fundamental reconhecer as limitações deste estudo, como seu desenho transversal, e a necessidade de investigações longitudinais mais abrangentes. Por outro lado, destaca-se que foram utilizadas múltiplas fontes para levantamento de dados e os consumidores foram abordados após o atendimento pelo vendedor.

Pesquisas futuras podem aprofundar nuances adicionais, como examinar a influência de variáveis contextuais específicas, bem como explorar as formas como diferentes estilos de liderança podem modular a relação entre suporte organizacional e comportamento ético de vendas. E

sta pesquisa contribui para a literatura existente, fornecendo informações práticas e sugerindo uma nova linha de investigação que aprofunda a compreensão dos mecanismos envolvidos na promoção da ética em atividades de vendas.

### **Contribuições teóricas**

Estudos sobre comportamento ético de vendas são, em sua maioria, restritos aos vendedores de serviços financeiros. Sendo assim, há uma lacuna, entre as pesquisas sobre o tema, de estudos em diversos países e setores de atividades comercial, para que se possa fazer a

generalização dos resultados. Esta pesquisa trouxe um estudo em contexto africano envolvendo empresas de varejo do setor comercial e vendedores de bens tangíveis.

Román & Ruiz (2005) limitaram-se a trabalhar com um instrumento do qual, apenas três itens mediam comportamento antiético de vendas, porém esses itens talvez não tenham a capacidade de abranger todos os aspectos relevantes do tema. Essa limitação é destacada pela impossibilidade de capturar toda a extensão do comportamento ético (Robertson & Anderson, 1993, p. 638). Para superar essa barreira, foram desenvolvidos novos itens para o instrumento e a escala de que mede comportamento antiético de vendas ficou com 9 itens, que se basearam nos estudos e entrevistas com a população-alvo (José et al., 2023). Isso permitiu uma avaliação mais completa e contextualizada do construto.

O instrumento de coleta de dados usado por Román & Ruíz (2005) foi desenvolvido na Espanha e usado em serviços financeiros como bancos comerciais, e os pesquisadores usaram um questionário de autoavaliação com os vendedores para avaliar seu próprio comportamento antiético. Pode ter havido uma tendência desse público a negar traços socialmente indesejáveis de comportamento antiético devido a probabilidade de um viés de desejabilidade social.

Uma das estratégias em nosso estudo foi a utilização da heteroavaliação do comportamento ético de vendas baseado na perspectiva do cliente como forma de agregação das respostas em que três ou quatro clientes participantes do estudo responderam sobre o comportamento ético de um mesmo vendedor, diminuindo possíveis vieses de avaliação. O que aumenta a vantagem na contribuição metodológica evitando possíveis declarações irreais.

### **Contribuições práticas**

Com os dados deste estudo, as organizações poderão melhorar seu atendimento usando os instrumentos, trabalhar com dados, questionários desenvolvidos neste estudo e, para avaliar e medir o comportamento dos vendedores, identificar reclamações e queixas de clientes e evitar comportamentos indesejados, e com isso as organizações poderão cumprir seu papel de maneira adequada.

As empresas podem priorizar o treinamento e a conscientização dos vendedores e de seu pessoal da linha da frente sobre comportamentos éticos para aumentar a satisfação dos clientes que naturalmente promove a lealdade, protege a imagem e a reputação da empresa para a qual trabalham. Os vendedores desempenham um papel significativo ao influenciar critérios essenciais de sobrevivência da empresa, a satisfação do consumidor ao realizar sua necessidade.

Há uma necessidade de as organizações se dedicarem à promoção do comportamento ético de vendas não apenas para evitar custos de indenização ou para fidelizar clientes, mas na perspectiva de satisfazer a necessidade intrínseca do cliente, que foi uma das razões pela qual muitos clientes deixam de confiar nos vendedores ou na organização (Román & Munuera, 2005).

### **Indicadores de treinamento dos líderes**

Diante dos resultados deste estudo, foram pautadas sugestões de melhoria nas organizações que possam servir de instrumentos de gestão para os líderes e gestores de equipes de vendas. A maior parte das sugestões são voltadas a treinamentos dos líderes, melhoria na comunicação e transmissão do código de ética a ser observado nas organizações, entre outras.

Incorporar o treinamento ético como um componente obrigatório dos programas de integração e orientação de líderes e gestores de topo nas organizações, garantindo que todos os novos contratados aprendam com seu líder modelo sobre comportamento ético de vendas, pode incentivar um comportamento padronizado e voltado aos objetivos relacionais de longo prazo. Fornecer sessões regulares e contínuas de treinamentos em ética para líderes, gestores de topo, gestores de equipes e funcionários de todos os níveis, incluindo vendedores, também pode reforçar os padrões éticos e promover uma cultura de comportamento ético dentro de uma empresa.

Desenvolver um programa de negócios ético, abrangente, que descreva claramente padrões, políticas e procedimentos éticos da empresa, comunicar esse programa abertamente a todos os funcionários e departamentos pode garantir a consciência e a compreensão das expectativas éticas que se configuram no seio das equipes de vendas alinhadas aos objetivos organizacionais.

Além disso, no meio organizacional, é preciso estabelecer um sistema para denunciar e abordar preocupações ou violações éticas, garantindo que os funcionários se sintam confortáveis e seguros ao denunciar comportamentos antiéticos.

Incentivar o diálogo aberto e a discussão entre gerentes de vendas e funcionários sobre dilemas éticos e como lidar com eles pode ajudar a esclarecer as expectativas e fornecer orientação sobre a tomada de decisões éticas. Para manter os funcionários informados e engajados no comportamento ético, é essencial fornecer atualizações regulares sobre treinamentos, dilemas éticos e melhores práticas.

### Referências

- Al Halbusi, H., Ismail, M. N., & Omar, S. (2019). Examining the Impact of Ethical Leadership on Employees' Ethical Behavior: The Role of Organizational Justice and Employees' Moral Identity. *Journal of Technology Management and Business*, 6(2).  
<https://doi.org/10.30880/jtmb.2019.06.02.004>
- Al Halbusi, H., Tang, T. L.-P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1).  
<https://doi.org/10.1007/s13520-022-00143-4>
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., & Williams, K. A. (2023). Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two-and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Research*, 165, 114044.
- Alam, I., Kartar Singh, J. S., & Islam, M. U. (2021). Does supportive supervisor complements the effect of ethical leadership on employee engagement? *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1978371>
- Almeida, J. G., & Porto, J. B. (2019). Ethical Climate Index: Evidence of Validity of the Brazilian Version. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190030>
- Almeida, J., Den Hartog, D., & Porto, J. B. (2018). Escala de Liderança Ética no Trabalho: Evidências de validade Da versão brasileira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(3), 430–440. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.3.14298>
- Alrubaiee, L. (2012). Exploring the relationship between ethical sales behavior, relationship quality, and customer loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 4(1), 7–25.  
<http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v4n1p7>

- Anand, A., Bowen, M., & Rangarajan, D. (2023). To be or not to be: a review of the (un) ethical salespeople literature. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(9), 1837–1851. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2022-0282>
- Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 678–689. <https://doi.org/10.1037/a0032080>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Mhatre, K. H. (2011). A longitudinal analysis of positive psychological constructs and emotions on stress, anxiety, and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 216–228. <https://doi.org/10.1177/1548051810397368>
- Bai, N., Yan, Z., & Othman, R. (2023). The moderating effect of perceived organizational support: The impact of psychological capital and bidirectional work-family nexuses on psychological wellbeing in tourism. *Frontiers in psychology*, 14, 1064632.
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View. *The Academy of Management Review*, 12(1), 169. <https://doi.org/10.2307/258004>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: the exercise of control. *Choice Reviews Online*, 35(03), 1826. <https://doi.org/10.5860/choice.35-1826>
- Beu, D. S., & Buckley, M. R. (2004). This is war: How the politically astute achieve crimes of obedience through the use of moral disengagement. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 551–568. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.007>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–1253. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2016-0257>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2nd Ed). Guilford Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership scale. *PsycTESTS Dataset*.  
<https://doi.org/10.1037/t19109-000>
- Cadogan, J. W., Lee, N., Tarkiainen, A., & Sundqvist, S. (2009). Sales manager and sales team determinants of salesperson ethical behaviour. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 907–937. <https://doi.org/10.1108/03090560910961452>
- Chandrarathne, W. R. P. K., & Herath, H. M. A. (2020). Impact of Organizational Factors on Sales Force Unethical Behavior in the Sri Lankan Life Insurance Industry. *Vidyodaya Journal of Management*, 6(1), 1–27. <https://vjm.sljol.info/articles/43>
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2020). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2).  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Crosby, L. A., & Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 404.  
<https://doi.org/10.2307/3151388>
- De Cremer, D., & Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 369–393. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015151>
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical leadership measure. *PsycTESTS Dataset*.  
<https://doi.org/10.1037/t11365-000>
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086–1093. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011>

- DiStefano, C., Morgan, G. B. (2014). A Comparison of Diagonal Weighted Least Squares Robust Estimation Techniques for Ordinal Data. *Structural Equation Modeling*, 21(3), 425–438. <https://doi.org/10.1080/10705511.2014.915373>
- Devlin, A. S., & Bernstein, J. (1995). Interactive wayfinding: Use of cues by men and women. *Journal of Environmental Psychology*, 15(1), 23–38. [https://doi.org/10.1016/0272-4944\(95\)90012-8](https://doi.org/10.1016/0272-4944(95)90012-8)
- Dubinsky, A. J., & Hartley, S. W. (1986). Antecedents of retail salesperson performance: A path-analytic perspective. *Journal of Business Research*, 14(3), 253–268. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(86\)90005-6](https://doi.org/10.1016/0148-2963(86)90005-6)
- Duong, C. H., & Ho, Y.-H. (2024). Perceived organizational support and its impact on employee's intention to stay: Dataset from the electronics industry in Vietnam. *Data in Brief*, 54, 110428. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110428>
- Egan, C., & Shipley, D. (1995). Dimensions of customer orientation: An empirical investigation of the UK financial services sector. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 807–816. <https://doi.org/10.1080/0267257x.1995.9964392>
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103. <https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Fatima, Z. (2020). Exploring the organizational factors affecting salesforce ethical behavior: A review-based article. *Asian Journal of Business Ethics*, 9(1), 29–45. <https://doi.org/10.1007/s13520-019-00098-z>

- Flavian, C., Guinalíu, M., & Jordan, P. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 2–24.  
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2017-0043>
- Flavian, C., Guinalíu, M., & Jordan, P. (2022). Virtual teams are here to stay: how personality traits, virtuality and leader gender impact trust in the leader and team commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100193.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100193>
- Fleury, L. F. de O., Formiga, N. S., Souza, M. A. de, & Souza, M. A. F. de. (2017). Escala de Percepção de Suporte Organizacional: evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros. *Revista Psicologia em Pesquisa*, 11(1). <https://doi.org/10.24879/201700110010033>
- Gerlach, T. M., Arslan, R. C., Schultze, T., Reinhard, S. K., & Penke, L. (2019). Predictive validity and adjustment of ideal partner preferences across the transition into romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 116(2), 313–330.  
<https://doi.org/10.1037/pspp0000170>
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Haller, D. K., Fischer, P., & Frey, D. (2018). The power of good: A leader's personal power as a mediator of the ethical leadership-follower outcomes link. *Frontiers in psychology*, 9, 1094.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01094>
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., & Dunford, B. B. (2012). Ethical leadership: Assessing the value of a Multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 435–449. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1408-1>
- Hawkins, R., Mans, A., & Biebuyck, J. (1981). Blood-brain barrier during Portal-systemic encephalopathy. *The Lancet*, 318(8241), 302. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(81\)90543-2](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(81)90543-2)
- Honeycutt, E. D. J., Karande, K. A. A., Attia, A., & Maurer, S. (2001). A utility based framework for

- evaluating the financial impact of sales force training programs. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 229–38. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754274>
- Howe, V., Hoffman, K. D., & Hardigre, D. W. (1994). The Relationship between Ethical and Customer-Oriented Service Provider Behavior. *Journal of Business Ethics*, 13(7), 497–506.  
<http://www.jstor.org/stable/25072555>
- Jeong, Y., & Kim, M. (2021). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. *Asia Pacific Management Review*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.08.002>
- José, A. B. B., Zagheto, J. A. V., & Porto, J. B. (2023). Adaptation of the Ethical Sales Behavior Scale for Mozambique. *Global Business and Management Research*, 15(2), 87–98.
- Kalra, A., Briggs, E., & Schrock, W. (2023). Exploring the synergistic role of ethical leadership and sales control systems on salesperson social media use and sales performance. *Journal of Business Research*, 154, 113344. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2022.113344>
- Kurland, J. (1999). Editorial. Complexity and connections. *Public Health Reports*, 114(5), 391–391.  
<https://doi.org/10.1093/phr/114.5.391>
- Kurland, R. (1995). From the editors. *Social Work With Groups*, 17(4), 1–2.  
[https://doi.org/10.1300/j009v17n04\\_01](https://doi.org/10.1300/j009v17n04_01)
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Liljander, V., & Mattsson, J. (2002). Impact of customer preconsumption mood on the evaluation of employee behavior in service encounters. *Psychology & Marketing*, 19(10), 837–860.  
<https://doi.org/10.1002/mar.10040>

- Liu, M. T., Liu, Y., Mo, Z., Zhao, Z., & Zhu, Z. (2019). How CSR influences customer behavioural loyalty in the Chinese hotel industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(1), 1–22.  
<https://doi.org/10.1108/APJML-04-2018-0160>
- Liu, Y., & Xu, C. (2021). Consumer intention to purchase and corporate social responsibility: evidence from an experiment in an entrepreneurial context. *Journal of Consumer Behaviour*, 22(1).  
<https://doi.org/10.1002/cb.1987>
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136–158.  
<https://doi.org/10.1108/ijebr-11-2015-0262>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Mansouri, H., Boroujerdi, S. S., & Husin, M. M. (2022). The influence of sellers' ethical behaviour on customer's loyalty, satisfaction and trust. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 26(2), 267–283.  
<https://doi.org/10.1108/SJME-09-2021-0176>
- Marmat, G., Jain, P., & Mishra, P. N. (2020). Understanding ethical/unethical behavior in pharmaceutical companies: a literature review. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 14(3), 367–394. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-03-2018-0016>
- Mishra, S., & Tripathi, V. (2021). Theoretical framework on state-of-the-art sales ethics in marketing. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 13(1), 57-78.  
<https://doi.org/10.1007/s13198-021-01303-8>
- Moutinho, L., & Smith, A. (2000). Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking. *International Journal of Bank Marketing*, 18(3), 124–134. <https://doi.org/10.1108/02652320010339699>

- Mori, T., Nagata, T., Kiminori Odagami, Nagata, M., Nuri Purwito Adi, & Mori, K. (2024). A prospective cohort study of perceived organizational support and occupational accidents and near-miss events among Japanese workers. *Journal of Safety Research*, 89.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.01.002>
- Murphy, D. J. (2000). Reply to Jones et al. *Immunology Today*, 21(3), 155–156.  
[https://doi.org/10.1016/s0167-5699\(00\)01592-9](https://doi.org/10.1016/s0167-5699(00)01592-9)
- Murphy, P. E., & Murphy, A. E. (2004). *Strategic management for tourism communities*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781873150856>
- O’Keefe, D. F., Howell, G. T., & Squires, E. C. (2020). Ethical leadership begets ethical leadership: exploring situational moderators of the trickle-down effect. *Ethics & Behavior*, 30(8), 1–20.  
<https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1649676>
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53.  
<https://doi.org/10.2307/1251916>
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2001). *Antecedents and Consequences of Salesperson Organizational Citizenship Behavior: Sales Management Control Strategy and Salesperson Performance*.
- Rajput, N., Sharma, U., Kaur, B., Tongkachok, K., Dornadula, V. H., & Sisodia, D. R. (2023). Ethical behavior a thought for defining loyalty in an offline. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 14(6), 2088–2094.  
<https://doi.org/10.1007/s13198-023-01970-9>
- Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, 51, 933–962.  
<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00311-3>

- Román, S., & Munuera, J. L. (2005). Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing*, 39 (5/6), 473–495.  
<http://dx.doi.org/10.1108/03090560510590674>
- Román, S., & Ruiz, S. (2005). Relationship outcomes of perceived ethical sales behavior: the customer's perspective. *Journal of business research*, 58(4), 439–445.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.07.002>
- Román, S., Ruiz, S., & Munuera, J. L. (2005). The influence of the compensation system and personal variables on a salesperson's effective listening behaviour. *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), 205–230. <https://doi.org/10.1362/0267257053166776>
- Schwepker, C. H. (2019). Strengthening Customer Value Development and Ethical Intent in the Salesforce: The Influence of Ethical Values Person–Organization Fit and Trust in Manager. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 913–925. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3851-0>
- Shadab, R. (2012). Effects of ethical sales behavior considered through transaction cost theory: To whom is the customer loyal? *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(5), 30–37. <https://doi.org/10.12816/0002265>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo* [Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil].
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S., Jr. (2004). Vinculos do individuo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. B. Bastos (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Artmed.
- Sridhar, G., & Lyngdoh, T. (2019). Flow and Information Sharing as Predictors of Ethical Selling Behavior. *Journal of Business Ethics*, 158(3), 807–823. <https://doi.org/10.1007/s10551-017->

[3743-8](#)

- Tang, T. L. P. (2021). Monetary wisdom: From the Holy Bible to a management theory. In D. Poff, & A. Michalos (eds), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*. Springer, Cham.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1\\_1205-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_1205-1)
- Toukabri, M. (2023). How to ensure a responsible and sustainable production–consumption process? *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-04241-6>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Treviño, L. K. (2017). Moving beyond the leader: The social Embeddedness of ethical leadership dynamics. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 12208.  
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.12208symposium>
- Turnbull, P. W., & Demades, M. (1995). Marketing bank services to corporate clients. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 187–205.  
<https://doi.org/10.1080/0267257x.1995.9964337>
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Average Variance Extracted and Composite Reliability: Reliability Coefficients. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2). <https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59(5), 582–588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.06.004>
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1175–1187.  
<https://doi.org/10.1007/bf00412816>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101. <https://doi.org/10.2307/2392857>

- Wang, C. J. (2022). Exploring the mechanisms linking transformational leadership, perceived organizational support, creativity, and performance in hospitality: The mediating role of affective organizational commitment. *Behavioral Sciences, 12*(10), 406.
- Wray, B., Palmer, A., & Bejou, D. (1994). Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing, 28*(10), 32–48.  
<https://doi.org/10.1108/03090569410075777>
- Weaver, G. R. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization Studies, 27*(3), 341–368. <https://doi.org/10.1177/0170840606062426>
- Wu, Y. C. (2017). Mechanisms linking ethical leadership to ethical sales behavior. *Psychological Reports, 120*(3), 537–560. <https://doi.org/10.1177/0033294117693594>
- Xu, X.-Y., Wang, D.-Y., Li, Y.-P., Deyrup, S. T., & Zhang, H.-J. (2021). Plant-derived lignans as potential antiviral agents: a systematic review. *Phytochemistry Reviews, 21*(1), 239–289.  
<https://doi.org/10.1007/s11101-021-09758-0>
- Yan, Z., Zhang, Z., & Choo, W. C. (2024). What does the past mean for the future? A meta-analysis of perceived organizational support in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 59*, 127-138.

### Discussão geral

Considerando o trabalho dos três estudos apresentados, essa pesquisa trouxe como contribuição a ampliação do conceito de Comportamento Ético em Vendas (CEV) com base na atualização das necessidades locais dos consumidores que se destaca na competitividade e, atualidade. Com isso, propomos a atualização das medidas de Román e Ruiz (2005), o instrumento de coleta de dados de nove itens, apresentando itens atuais que espelham a realidade vivida pelos consumidores no contexto de Moçambique, o que foi fundamental para compreender sobre o comportamento ético de vendas neste estudo. Por fim, verificamos a influência da liderança sobre o comportamento ético de vendas por meio do suporte organizacional.

Nesse sentido, a liderança ética tem sido um fator importante e determinante do comportamento ético de vendas, segundo Chandrarathne e Herath, (2020), e nosso estudo mostrou resultados que corroboram a teoria desses autores, apontando resultados significativos no sentido de que, quanto mais os líderes são éticos com seus colaboradores, mais comportamentos éticos os vendedores demonstrarão.

A pesquisa sobre o comportamento ético de vendas nas relações entre liderança e seus liderados tem aumentado significativamente e contribui para uma compreensão mais abrangente no contexto organizacional porque diminui problemas relacionais entre consumidores e vendedores de um lado. Do lado acadêmico, contribui para compreender a heurística científica forma como as lideranças influenciam seus subordinados. A diminuição do comportamento antiético melhora o desempenho dos colaboradores nas organizações e coloca as organizações em uma esfera de mercado contemporâneo de grande concorrência.

Uma das contribuições deste estudo foi a compreensão do comportamento ético de vendas na perspectiva de consumidores moçambicanos, por ser um campo pouco explorado a partir do campo da psicologia organizacional, tendo em conta que se trata de um contexto menos industrializado. Pois as pesquisas voltadas em comportamento ético e antiético de vendas estão

centradas em culturas asiáticas, Chandrarathne & Herath, (2020) e com amostras ocidentais Roman & Munuera (2005).

A segunda contribuição deste estudo foi a tradução, construção de mais itens da Escala de Comportamento Antiético de Vendas (ECAV), validação de um instrumento que poderá servir em pesquisas de diversas áreas tanto científicas quanto organizacionais para o desenvolvimento e descoberta de fenômenos e comportamentos organizacionais em moçambicano-África.

A terceira contribuição foi o modelo mediado pelo suporte organizacional e o modelo de hetero avaliação dos vendedores.

### **Considerações finais**

Conforme postulado neste trabalho, os líderes éticos influenciam de forma positiva o comportamento ético dos colaboradores porque servem de modelo (Al Halbusi et al., 2022). O modelo de Bandura (1986) remonta duas formas de aprendizagem, uma baseada na experiência e outra baseada na observação dos outros. O desenvolvimento deste estudo foi essencial para a tradução e expansão da ECAV, com a adição de quatro novos itens. Além disso, a validação para o contexto moçambicano e a implementação de um modelo de mediação foram etapas cruciais nesse processo.

Avaliamos o modelo deste estudo e constatamos que os resultados obtidos estão alinhados com as previsões teóricas, corroborando os achados de pesquisas anteriores. É importante destacar que nosso modelo de mediação recebeu suporte positivo, evidenciando uma relação significativa entre liderança ética e a redução do comportamento antiético dos vendedores.

Uma das críticas apontadas em nosso estudo foi de encontrar em sua maioria dos estudos que falaram sobre o comportamento ético de vendedores, focaram em serviços intangíveis como seguros e outros.

Reforçamos futuras pesquisas possam trazer resultados sobre os demais fatores determinantes do comportamento antiético de vendas, olhando diferentes dimensões de organizações varejistas que atuam com bens tangíveis. Mais um ponto para futuras pesquisas está

em analisar o comportamento antiético com empresas que operam no modelo de vendas *online*, visto que nosso estudo não incluiu esse modelo de vendas.

Observando o estado da arte sobre a temática do comportamento antiético em vendas, constatamos que existe um número considerável de pesquisas voltadas ao estudo das consequências do comportamento antiético em vendas. Segundo Cadogan et al. (2009), há uma necessidade de que pesquisas futuras se concentrem nos antecedentes desse comportamento.

### Referências

- Al Halbusi, H., Tang, T. L.-P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? *Asian Journal of Business Ethics*, *11*(1).  
<https://doi.org/10.1007/s13520-022-00143-4>
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View. *The Academy of Management Review*, *12*(1), 169. <https://doi.org/10.2307/258004>
- Cadogan, J. W., Lee, N., Tarkiainen, A., & Sundqvist, S. (2009). Sales manager and sales team determinants of salesperson ethical behaviour. *European Journal of Marketing*, *43*(7/8), 907–937. <https://doi.org/10.1108/03090560910961452>
- Chandrarathne, W. R. P. K., & Herath, H. M. A. (2020). Impact of Organizational Factors on Sales Force Unethical Behavior in the Sri Lankan Life Insurance Industry. *Journal of Business Management and Insights*, *06*(01-27). <https://doi.org/ISBN%20978-955-23-0019-3>
- Román, S., Ruiz, S., & Munuera, J. L. (2005). The Influence of the Compensation System and Personal Variables on a Salesperson's Effective Listening Behaviour. *Journal of Marketing Management*, *21*(1-2), 205–230. <https://doi.org/10.1362/0267257053166776>
- Román, S., & Luis Munuera, J. (2005). Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing*, *39*(5/6), 473–495.  
<https://doi.org/10.1108/03090560510590674>

