



## **Competências Individuais para Profissionais de Marketing Multinível**

**Beatriz Maria Bento Albano**

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Fátima Ney Matos

Co-Orientadora: Professora Doutora Ilda Massano

**Coimbra, fevereiro de 2018**

*“A persistência é o caminho do êxito.”*

*Charles Chaplin*

## **Agradecimentos**

Em primeiro o agradecimento aos meus professores por todos os ensinamentos e entusiasmo demonstrado no decurso de todo o meu percurso académico. Um agradecimento especial à Doutora Fátima Ney Matos e à Doutora Ilda Massano, não só pela enorme paciência revelada, como também pela grande capacidade humana refletida, ajudando-me a compreender e a ultrapassar todas as adversidades de forma calma e natural.

Posteriormente, gostaria de dedicar esta dissertação aos meus alicerces de vida que nunca me deixaram baixar os braços, mesmo quando o caminho a percorrer não era o mais viável. Aos meus pais, que sempre se demonstraram persistentes e, no decorrer desta longa caminhada, nunca deixaram de me dar força. A eles, agradeço toda a dedicação e amor, que só eles sabem e podem dar. Gostaria, também, de agradecer ao meu irmão por todo o apoio dado ao longo desta jornada.

Por último, mas não menos importante, aos meus amigos que permanentemente se demonstraram prestáveis, neste longo percurso de partilha de experiências, sabedoria e paixões.

## **Resumo**

O objetivo deste estudo consistiu em identificar as competências individuais necessárias para profissionais que trabalham em marketing multinível, com o suporte da teoria das representações sociais.

Em termos metodológicos, a investigação foi de caráter exploratório e descritivo tendo uma natureza qualitativa. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se o teste de evocação de palavras, que foi aplicado junto a uma amostra não probabilística por conveniência, composta por 251 respondentes.

Os resultados mostraram que os núcleos centrais das representações sociais foram formados por palavras que designam competências individuais constantes na literatura, ou seja, a maneira como se constroem e se adquirem as representações sociais assemelham-se à maneira como se constroem os conceitos teóricos.

Pode-se concluir que as competências individuais necessárias para profissionais que trabalham em marketing multinível estão a ser consolidadas em consonância com a literatura, a ressaltar que as representações sociais mostraram o dinamismo como uma nova competência.

**Palavras-Chave:** Competências Individuais. Marketing Multinível. Recrutamento e Seleção. Gestão de Competências. Perfil de Competências

## **Abstract**

The main goal of this study is to identify the required individual competences to work in the multilevel marketing companies, based on the social representation theory.

In methodological terms, the investigation was of an exploratory, descriptive and qualitative nature. As a data collection technic, the word evocation test was used on an intentionally non-probabilistic sample, constituted by 251 answerers.

The results proved that the central core of the social representation was formed by words that designate individual competences consistent with those that can be seen in the literature, meaning that the way that social representation are constructed and acquired is similar to the way that theoretical concepts are formed.

Thus, it can be concluded that the necessary individual competence to work in the multilevel marketing companies are consolidating in line with the literature, to emphasize that social representations showed dynamism as a new competence.

**Key-words:** Individual competence. Multilevel Marketing. Recruitment and Selection. Competence Management. Competency Profile

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Recrutamento e Seleção</b> .....	2
<b>Competências</b> .....	6
<b>Marketing Multinível</b> .....	10
<b>Procedimentos metodológicos</b> .....	14
<b>Detalhamento do Teste de Evocação de Palavras</b> .....	16
<b>Discussão e Conclusão</b> .....	20
<b>Referências</b> .....	26
<b>Anexos e Apêndice</b> .....	30

## Introdução

No paradigma atual, a Gestão de Recursos Humanos, passa por diferentes etapas de organização do trabalho, pedem-se clientes internos ágeis, abertos e capazes de assumir riscos de forma contínua. Neste sentido, as empresas de MMN são empresas muito atraentes, uma vez que beneficiam da isenção de horário e controlo da própria atividade, sendo um dos fatores de atratividade destas mesmas empresas.

A questão da internet no MMN é hoje uma das aplicações praticadas na realidade virtual que utiliza como suporte as pessoas. De acordo com Ziglar e Hayes (2001) a utilização da internet contribui consideravelmente não só para o desenvolvimento de novos empreendedores, como também para o contato com novos clientes, treinamentos virtuais, para uma maior facilidade em tirar dúvidas e ajudar no desenvolvimento da rede pessoal.

Aquando do Recrutamento e Seleção (R&S), os distribuidores dão a ideia de companheirismo e dos ganhos de todos os elementos da equipa e não enquanto seres individuais. Por um lado, nas empresas de Marketing Multinível (MMN), transparecem ideais de estima, companheirismo, entendimento recíproco. Por outro lado, existe a ideologia intrínseca das empresas norte-americanas de *'Self made man'*, isto é, aquilo que se verifica é que individuo depende unicamente e exclusivamente do próprio, notando-se uma crescente tendência de pessoas a procurar novas alternativas de rendimento, de forma a não dependerem em específico dos empregos (Henry, 1964).

Paulatinamente, a área de Gestão de Recursos Humanos é estratégica nas organizações, tendo como função primordial atrair profissionais, manter talentos e desenvolvê-los em consonância com as suas competências individuais e focados nos objetivos organizacionais. Neste sentido, a gestão de competências tem claras vantagens, visto que, faz com que o individuo enfrente as necessidades diárias ao mesmo tempo que desenvolve novas competências. O conceito de competências teve uma grande evolução ao longo dos tempos e, ainda hoje, é um tema com algumas controvérsias (Vilas Boas & Andrade, 2009).

A partir de uma metodologia assente numa abordagem qualitativa de Representações Sociais, parte da seguinte questão de partida: Qual a representação social sobre competências individuais necessárias para profissionais que trabalham em marketing multinível? O objetivo geral deste estudo consiste em identificar as competências individuais necessárias para profissionais que trabalham em marketing multinível e, especificamente, realçar a relação entre o R&S dos profissionais de multinível através de competências.

## **Recrutamento e Seleção**

Na atualidade, a Gestão de Recursos Humanos, foca-se na inovação e criatividade através do desenvolvimento do capital humano, com uma visão de fortalecimento da empresa (Bennis, 1994). As práticas de Gestão de Recursos Humanos influenciam o desempenho da empresa que é transversal no fornecimento de estruturas organizacionais, capazes de ativar a participação entre os clientes internos e possibilita-lhes prosperar de forma eficiente no trabalho (Huselid, 2009). Neste sentido, tais práticas têm um papel estratégico basilar, isto é, as atividades identificativas da função de Gestor de Recursos Humanos onde se evidenciam as atividades de R&S, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de carreiras e remunerações (Bilhim, 2004).

Neste contexto de dissertação, a função do Gestor de Recursos Humanos que se evidencia é a de R&S. Esta pode ser realizada através da Gestão de Competências, onde são identificadas e assinaladas as competências dos candidatos e que, no futuro, revelam-se essenciais para o sucesso da empresa e por sua vez, importantes no alinhamento com a sua estratégia.

Com as mudanças organizacionais é de elevada importância que o processo de R&S corresponda aos desafios diários nas organizações. Um dos estilos de correspondência é o R&S por competências, uma vez que este é um dos processos mais significativos na eficácia da contratação importantes na organização, para efeitos de produção e desempenho de equipas: “selecionar a pessoa certa para o lugar certo significa a decorrência de um processo de seleção eficaz, além de agregar valores para os objetivos da empresa” (Souza, 2009, p. 32).

De acordo com Ceitil (2010) o objetivo deste tipo de recrutamento reside na elaboração de um perfil de competências, capaz de se alinhar com o portfólio de competências chave da organização, ao mesmo tempo que se verifica o alinhamento da gestão, estratégia e planeamento de RH da empresa. Para se alcançar este objetivo é necessária a criação de um perfil de recrutamento que tenha congruência com os perfis individuais de competência, assim como criar metodologias responsáveis para medir as características ao nível da cadeia de valor da prática da própria função.

Assim, segundo o autor supracitado, existem etapas para a elaboração de um sistema de R&S baseado em Competências, evidenciando-se as seguintes: 1) Definição da política de R&S - principais objetivos, alinhamento do portfólio de competências-chave e os requisitos técnicos; 2) Definição do Manual de Procedimentos de R&S – procedimentos escritos, planos de ação e avaliação dos processos; 3) Metodologia de R& S – avaliação dos candidatos, os seus valores e as competências – chave de uma função, por último 4) Treino de R&S – utilização de um conjunto de técnicas para a política e processo de R&S.



Na perspectiva Almeida (2009) esta ferramenta de gestão é vista por certos profissionais de difícil utilização na rotina da organização, tornando-a mais difícil de aplicar com um modelo antigo de Gestão de RH. Para além destes aspetos, é possível destacar ainda outro fator negativo para a aplicação deste instrumento: o fator tempo, isto é, o processo de R&S deve ser efetuado de forma rápida, e através de competências, o processo torna-se mais demorado, dado que requer uma avaliação detalhada. Por sua vez, o gestor de RH, tem de conhecer detalhadamente o organigrama e a instituição, com o intuito de ter conhecimento para saber das competências que cada sector exige dentro da mesma. Relativamente às vantagens, salienta-se que este modelo tem mais impacto no que diz respeito à assertividade e desempenho do profissional, visando um futuro melhor, visto que, o candidato é examinado em situações de pressão, relacionamentos interpessoais e tomada de decisão. Por fim, existe a questão da redução dos custos de formação e de rotatividade, ou seja, turnover, tal como é referido por Rabaglio (2001):

Proporcionar boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; possuir um processo sistemático com mais foco e objetividade; ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; ter maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; conferir maior garantia de contratação de sucesso; evitar prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes, garantir turnover mais baixo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade (p. 21).

O recrutamento é a primeira fase do processo de seleção, no qual os diversos candidatos são atraídos pela empresa, através da divulgação de ofertas de emprego. Esta primeira fase de processo de recrutamento tem por base a descrição de funções e a análise do cargo. Segundo Chiavenato (1994 p.113), “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Podem existir três tipos de Recrutamento: 1) Recrutamento Interno, realizado dentro da organização, a partir da promoção interna; 2) Recrutamento Externo, este recrutamento realiza-se fora das organizações, através de universidades, desempregados etc. e 3) Recrutamento Misto é resultado de um recrutamento interno e externo, que resultou de uma nova vaga.

Pierry (2006) argumenta que as empresas que se suportam do modelo de Seleção por Competências tendem a recrutar profissionais que reúnam um conjunto de competências básicas, nos quais os objetivos da organização devem prevalecer sobre os objetivos do indivíduo, e que comprovem a capacidade dos mesmos para assumirem os cargos que se propõem a desempenhar.

Por outro lado, Rabaglio (2001) afirma que o objetivo último do referido modelo é a objetividade e o foco, por oposição a outras técnicas, uma vez que:

Tanto as oportunidades de crescimento profissional como os perfis de competências necessários para que as pessoas possam galgar novas posições e desafios devem estar disponíveis em banco de talentos para que os colaboradores tenham condições de planejar a própria carreira. A política de treinamento de pessoal deve orientar-se também para o desenvolvimento de competências visando o crescimento profissional do capital humano da organização (Almeida, 2009, p. 32).

Ainda no seguimento desta primeira fase, e de acordo com Orelo (2012) a seleção por competências é feita tendo como base um perfil de competências realizado ao nível individual para cada cargo, construído a partir de evidências reais e mensuráveis, dos saberes individuais (saber, saber-fazer e saber-ser), de um conjunto de competências organizacionais.

Um segundo momento do processo em análise, denominado por Processo de Seleção, exige que o recrutador seja objetivo no processo de escolha do candidato indicado, assente nas características predefinidas pela organização. Neste sentido, Chiavenato (2004) refere que a “seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado” (p. 107). Ainda atentando às palavras do já citado autor, é necessário analisar vários tipos de técnicas, tais como: a descrição e análise do cargo; a técnica dos incidentes críticos, isto é, notas que os gestores de recursos humanos devem realizar para os comportamentos esperados para o cargo; a requisição de pessoal; a análise do cargo no mercado; e por fim a hipótese de trabalho.

Para Chiavenato (2004) deve-se ainda adequar a técnica de seleção por competências a cada processo, sem ignorar: o número de candidatos, a urgência de tempo, o objetivo da seleção, a disponibilidade financeira, a capacidade técnica do avaliador e o perfil dos candidatos.

Acrescentando às ideias anteriormente expostas, Green (1999) indica que a seleção por competências tem por base quatro técnicas: 1) Pressentimentos - o entrevistador utiliza questões percecionadas e desarticuladas; 2) Conversação - foco na experiência e habilidade do candidato; 3) Traços de Personalidade - foco nas particularidades pessoais e, normalmente, executada por psicólogos; 4) E ainda, a entrevista baseada em comportamentos – sendo estruturada e focada nas experiências anteriores do indivíduo, com o objetivo de saber as suas habilidades no trabalho. Cada pergunta feita pelo entrevistador deve corresponder a uma competência e deve ser realizada conjugando o verbo no passado, de forma clara, objetiva e focada.

Para Chiavenato (1994) as cinco principais técnicas na seleção por competências são: 1) A Entrevista de Seleção, que é a técnica mais utilizada pelas empresas, sendo empregue na triagem inicial dos candidatos, assim como, na entrevista técnica que procura avaliar conhecimentos técnicos e especializados; 2) As Provas de Conhecimento ou de Capacidade, nas quais se atesta o desempenho

dos candidatos e se avalia o seu nível, tanto no campo do conhecimento geral, como no campo dos conhecimentos específicos; 3) Os Testes Psicométricos, que têm como foco as aptidões individuais e procuram prever a tendência comportamental do candidato; 4) Os Testes de Personalidade, procuram verificar as características pessoais, nas quais se inserem, a título de exemplo, o caráter e o temperamento; 5) As Técnicas de Simulação, consistem numa avaliação das dinâmicas de grupo, com o intuito de suplementar os resultados obtidos nas entrevistas e testes psicológicos, sendo que são comumente utilizadas em candidatos que devem ter competências interpessoais.

Como afirma Guerreiro (2008), o recrutamento dentro das empresas de MMN é feito pelos distribuidores mais ambiciosos que vêem uma oportunidade de empreendedorismo, devendo ter, obrigatoriamente, por base, as apelidadas "listas quentes" (pessoas mais próximas dos vendedores) e "listas frias" (pessoas que o vendedor conhece, mas não tem um relacionamento constante), assim como um follow-up constante com os potenciais vendedores, procurando compreender a força de vontade, o compromisso de vencer e o perfil ideal de candidato. Yarnell (1998) refere que é fundamental ter uma lista quente de contatos, que possibilitem o contato com um novo distribuidor sendo que esta lista deve ser composta por amigos, parentes, vizinhos e colegas de trabalho (Buaiz, 1998).

Moore (1998) refere que as principais vantagens de trabalhar numa empresa de MMN são a venda direta de produtos, que se afirma como uma ótima forma de sociabilizar; o retorno alcançado no trabalho é normalmente positivo, o que se pode traduzir, para muitas pessoas, numa remuneração extra ao seu salário habitual, mas também numa independência e facilidade em trabalhar sem a existência de um horário fixo, promovendo um desenvolvimento de carreira na compra de produtos com desconto. Destarte, a autora, revela que o modelo tem falhas, pelo que não se afirma como sendo plenamente eficaz, demonstrando que algumas dessas falhas podem caracterizar-se por indisponibilidade de tempo ou falta de aptidão para a venda de produtos.

Frequentemente, na contemporaneidade, o processo de R&S no MMN é efetuado à distância, pois as redes de networking desenvolvem a sua atividade em vários países, apresentando como qualidade mais vantajosa o facto de atingir o candidato com a maior brevidade possível, assim como, conseguir culminar o processo com sucesso e com um recrutamento eficaz.

## Competências

As grandes e rápidas mudanças que ocorreram no mundo das organizações possibilitaram a verificação do aumento da utilização dos modelos de competências na Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Neste sentido, torna-se, para o Gestor de RH, um desafio constante alcançar os objetivos organizacionais, com recurso às competências dos profissionais da organização (Athey & Orth, 1999). As entidades organizacionais só têm possibilidade de sobrevivência se forem altamente flexíveis de modo a corresponderem às necessidades urgentes com que se deparam diariamente. Ao mesmo tempo, estes modelos de gestão de competências possibilitam o desenvolvimento do indivíduo dentro da organização, recompensando-o pelo seu potencial, o que, por seu lado, fortalece a aprendizagem e o aumento das suas funções (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2012). Em consonância com os mesmos autores, a Gestão de Competências tem claras vantagens, uma vez que, os colaboradores têm tendência para com este modelo desenvolverem competências e, ao mesmo tempo, incentivarem a aprendizagem de novas competências.

De acordo com Athey e Orth (1999), a conceção de competência veio a sofrer uma evolução ao longo dos tempos modernos, dado, não só ao afastamento paradigmático e ideológico, como também, ao facto de não existir um consenso sobre a sua conceção. Atualmente, os modelos de gestão de competência têm sido utilizados para a "seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planos de sucessão".

Em 1973, McClelland, introduziu, no mundo organizacional, o conceito de competências, defendendo que se deveria realizar perfis de competências para cada função, de modo a que o desempenho eficaz nas organizações fosse melhorado, indo para além dos testes de inteligência e aptidões académicas (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2012).

Boyatzis (1996) defende, por sua vez, que é necessário distinguir competência de comportamento, visto que é preciso observar as características comportamentais que correspondam a um alto nível de desempenho. Desta forma, é obrigatório existir uma relação entre comportamentos e nível de desempenho, sendo que o mesmo pode ter um carácter evolutivo ao longo dos tempos.

Takey e Carvalho (2015) referem que as competências vão para além dos conhecimentos e das capacidades. As competências devem ser baseadas na capacidade de aplicar os conhecimentos, o que significa a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, capacidades e recursos para alcançar o desempenho esperado numa determinada função.

Por sua vez, Ceitil (2010) reconhece quatro pontos distintos para a análise de competências: 1) Competências como atribuição, ou seja, como sendo algo "extrapessoal", que decorrem do exercício da própria função, e que estão ligadas aos poderes e graus de qualificação que existem,

independentemente, dos resultados obtidos; 2) Competências como qualificação, isto é, que consideram o conjunto de saberes que são adquiridos por via da formação profissional ou por via do ensino, tendo também um cunho “extrapessoal” adjacente; 3) Competência como traço ou característica pessoal, que é considerada a mais clássica das perspectivas sendo também a mais difundida e vulgarmente aceite, defendendo que o que distingue os indivíduos é a capacidade de realizar ações concretas e não o perfil das capacidades certificadas e de competências como comportamentos ou ações o que significa, por outras palavras, que se baseia na performance da pessoa; 4) Competência como comportamento ou ação, que enfatiza que só existe competência se a mesma resultar de um bom desempenho ou performance adequada. Logo, nesta perspectiva a competência só existe se existir ação. Se um funcionário tiver uma característica adequada a um determinado desempenho, mas se o mesmo não tiver enquadrado num contexto ou prática, poderemos dizer que se trata de uma habilidade e não de uma competência.

Na visão de Spencer (1993, p. 9) *“a competência refere-se às características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”*. Já Athey & Orth, (1999, p. 225) definem-na como um “conjunto de dimensões observáveis de desempenho, tais como conhecimentos, capacidades, atitudes do processo e da organização, que estejam ligadas a um elevado desempenho e permitam à organização obter uma vantagem competitiva sustentável”.

Segundo o argumento de Lazear (1998), que procura especificar as competências enquanto transversais e específicas, as primeiras são independentes do contexto, tendo sempre uma vertente de transversalidade e de especificidade; Por oposição, as segundas, estão relacionadas com a função, afirmando-se como sendo mais técnicas e instrumentais

Ceitel (2010), declara que para existir um desenvolvimento de um sistema de RH baseado nas competências, têm de ser analisadas diferentes variáveis: a variável do Saber - que se baseia nos conhecimentos técnicos relacionados com as competências da função; a variável do Saber-Fazer - que faz com que o indivíduo aplique os conhecimentos no contexto do trabalho; a variável do Saber-Estar - ter a capacidade de adotar comportamentos e normas da empresa; a variável do Querer-Fazer - relacionada com a capacidade do indivíduo se automobilizar para ter a capacidade de demonstrar a sua competência; e, por último, a variável do Poder-Fazer - dispor perante o desempenho de comportamentos ligados à competência e a utilização de recursos.

Para o conceito de competência, Dutra (2002) identifica quatro fases: 1) Competência como base para seleção e desenvolvimento de pessoas - consiste na análise das competências diferenciadoras que dirigem pessoas ao sucesso profissional; 2) Competência diferenciada por nível de complexidade - que consiste nos diferentes níveis de entrega da competência. Nesta época surgem

incómodos da utilização de competências, como por exemplo: vínculo da competência aos trajetos de sucesso, desprendimento das competências em relação aos objetivos estratégicos da empresa; 3) Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa - nesta fase existe a compatibilização das competências organizacionais e humanas. Durante a década de 1990, foi possível observar o rápido desenvolvimento do uso do conceito de competência no aperfeiçoamento da gestão de pessoas e na remuneração e 4) Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência -, nesta fase desenvolveram-se sistemas de gestão de pessoas e ao mesmo tempo construiu-se desenvolvimento de planos de carreira e desenvolvimento profissional.

Prahalad e Hamel (1990), defendem que as competências devem ser integradas em contexto organizacional, sendo estas divididas em três dimensões: 1) Competências Essenciais: estas competências são as que distinguem as diferentes organizações, dos clientes, sendo como o fator diferenciador; 2) Competências Funcionais: são as competências diretamente ligadas às áreas fulcrais da empresa e as 3) Competências Individuais: estão ligadas directamente ao indivíduo.

Por sua vez, Castro (2013) refere que as competências individuais são o recurso mais usado pelas organizações. Le Boterf (2004) diz-nos que as competências são a interseção de três indicadores: experiência profissional, formação educacional e formação da pessoa.

Já Vilas Boas e Andrade (2009) dão relevância às competências individuais como factor decisivo para que a empresa possa atingir os seus objetivos. Por seu turno, Fleury e Fleury (2004) afirmam que todas as competências individuais devem ter um contexto inserido na rede de networking onde o indivíduo está, sendo que este fator é fundamental para uma comunicação eficiente para levar a cabo uma competência, sendo a mesma uma competência comportamental e não uma competência meramente técnica. Ainda na sequência do pensamento dos mesmos autores, o indivíduo deve passar para um processo de construção de ações reguladas para uma competência, para que o mesmo apresente conhecimento, habilidades e aptidões perante os objetivos organizacionais.

Gramigna (2007) destaca o complexo de atitudes agregadas às ações quotidianas e refere que as mesmas estão inseridas num contexto e num ambiente. Esta autora defende que o indivíduo que detém conhecimento é aquele que tem competências para enfrentar situações do dia-a-dia e usá-las de maneira adequada a tornar-se numa habilidade.

Para Vilas Boas e Andrade (2009), a gestão de pessoas por competências derivou de um estudo das competências individuais: “a identificação, a avaliação, o desenvolvimento e o reconhecimento de conhecimentos, atitudes e habilidades, que os profissionais devem ter para desempenhar atribuições inerentes às funções de forma mais eficaz” (p. 190).

Dutra (2002) apresenta o significado de competências como sendo a construção da conexão entre as atitudes e o conhecimento intrínseco à responsabilidade da pessoa no seu local de trabalho, bem como à evolução da sua performance. Para Zarifian (1999), a competência individual é como uma inteligência prática para situações sobre o conhecimento adquirido e fica mais complexa perante situações mais difíceis.

O modelo de competências CHA define-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (Vilas Boas & Andrade, 2009). Os conhecimentos entendem-se pelo saber acumulado do indivíduo na organização, ou seja, as informações necessárias para que as suas tarefas sejam realizadas, e que lhe permitem entender o mundo, como por exemplo: as informações, o saber o quê, e o saber o porquê (Durand, 2006). Por sua vez, as habilidades referem-se à capacidade de aplicar o conhecimento, bem como a utilização de ferramentas e equipamentos para a função. Estas podem ser intelectuais, físicas e motoras, pessoais, técnicas e operacionais. Por seu turno, as atitudes mostram como o indivíduo atua diante das circunstâncias que lhe são impostas, o seu comportamento em relação ao trabalho, os aspetos sociais e emocionais logo, o querer fazer, a identidade e determinação. Segundo Durand (2006), estas atribuições necessitam de estar bem definidas e atualizadas, uma vez que o conhecimento corresponde ao saber, as habilidades ao saber fazer e as atitudes ao querer fazer. Estas dimensões devem estar interligadas, pois para um indivíduo ter determinado comportamento tem de ter a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Já o desenvolvimento de competências tem por base a aprendizagem individual e coletiva. Para Parry (1996), este modelo é um dos mais passíveis de ser aplicado operando em questões individuais.

O modelo de competências proposto por Cheetham e Chivers (1998) apresenta quatro competências essenciais, tais como, competências cognitivas ou conhecimento, competências funcionais, competências pessoais ou comportamentais e competências de valores ou ética. As competências cognitivas ou conhecimento referem-se à propriedade do conhecimento relacionado com o trabalho e à capacidade de usá-lo em diferentes formas, tais como, capacidade de resolução de problemas, pensar estrategicamente, realizar melhoria de processos, transferir e aplicar conhecimentos, tomada de decisão e antever. Por seu turno a competência funcional, é a capacidade de realizar uma gama de tarefas no trabalho, e inclui a posse de habilidades requeridas, com ênfase nos resultados, tais como, capacidade de criatividade, desenho de projetos, desenvolvimento de consultadoria e emissão de parecer técnico. As competências comportamentais referem-se à capacidade de adotar comportamentos em situações relacionadas com o trabalho, como por exemplo, capacidade de aperfeiçoamento contínuo, adaptação, considerar a responsabilidade social, julgamento e autocrítica. As competências de valores indicam a posse de valores profissionais e

profissionais, estando baseado nas competências éticas correspondentes aos contextos profissionais, tais como, capacidade de respeitar o próximo e levar em conta os valores éticos da profissão.

Para Dutra (2001), os modelos de competências profissionais baseados nas teorias filosóficas são três: modelo comportamental, modelo funcionalista e modelo construtivista. O modelo comportamental foi iniciado nos Estados Unidos, e tem por base a Teoria Behaviorista, tendo como objetivo identificar atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançar um desempenho superior e o foco é nos trabalhadores mais capacitados para a construção de competências.

O modelo funcionalista foi criado em Inglaterra, tendo por base a Teoria Funcionalista e tem como objetivo construir perfis ocupacionais que servirão para a definição de programas de formação e de certificação de competências, o foco é nos elementos que constituem a competência, como fonte de desempenho requerido.

O modelo construtivista foi criado em França, a partir da Teoria Construtivista, e baseia-se em normas para identificação de disfunções e, conseqüentemente, de encontrar soluções através da motivação e do desenvolvimento de pessoas, sendo o foco nas pessoas menos competentes criando processos de aprendizagem que melhorem as competências profissionais. Com estes três modelos tão díspares percebe-se que o entendimento acadêmico ainda merece muito debate, sendo que o foco deve ser nas competências individuais e no desenvolvimento organizacional.

### **Marketing Multinível**

O Marketing Multinível surge com Carl Rhenborg, em 1941, com o primeiro plano de compensação de multinível da sua empresa, a Nutrilite Products, Inc., pois o mesmo não estava satisfeito com o sistema de recompensas tradicional, onde o vendedor ganhava somente o que vendia. Quando Carl Rhenborg percebeu que existiam limitações neste modelo, criou um sistema de bonificação, em que o comercial ganhava por cada pessoa que trazia para a empresa, sendo que, o vendedor tinha uma renda extra mensal (Gracioso & Najjar, 1997).

Após 38 anos, em 1979, a Comissão Federal de Comércio Norte-Americano deliberou que o plano de compensação multinível era legal. Na década de 1980, com acesso às novas tecnologias tornou-se mais econômico e mais simplificado o trabalho de compor o fluxo de comissões, existindo nos EUA a explosão do multinível. Na década de 1990 surgiu uma nova geração de empresas multinível adaptada às novas tecnologias, como o objetivo de tornar o negócio mais atrativo (Moore, 1998).

Segundo Etzel (2001), o marketing “ênfatiza a orientação ao cliente e a coordenação das atividades de marketing para se alcançar os objetivos de desempenho da organização” (p. 9). O



Marketing Multinível surge da evolução do marketing direto, que teve início na venda direta, e que permite à empresa ter contato aberto com o cliente, tendo como benefício a oportunidade de relacionamento e de vantagem competitiva. Sendo este o único sistema que possibilita que os produtos das fábricas sejam diretamente entregues ao consumidor, e não se sujeite a nenhuma cadeia de valor. Gracioso e Najjar (1997) afirmam que as organizações de vendas diretas atuam mundialmente e são autenticadas como um sistema eficiente de marketing e venda de produtos destinados ao consumidor.

O Marketing Multinível tem tido um crescimento acentuado devido à capacidade de envolver todo o tipo de pessoas e fez com que se gerassem vendedores e empreendedores, designados por distribuidores, que podem estar dentro ou fora do mercado de trabalho, tendo a oportunidade de iniciar o seu próprio negócio, sendo que recebem uma comissão pelas suas vendas, e pelas vendas dos seus vendedores, realizando um trabalho de assessoria, recrutamento e treinamento (Gracioso & Najjar, 1997)

As grandes vantagens do MMN são a boa educação para o negócio, possibilidade de conhecer novos amigos e culturas diferentes. Segundo Paula (2014), numa fase inicial o negócio pode ser desenvolvido em part-time, sendo que, numa fase posterior, alguns vendedores passam a trabalhar num tempo integral para o seu negócio. Para que os vendedores passem para regime integral, os mesmos devem desenvolver uma atitude que reitere o crescimento pessoal, tendo uma postura honesta intrínseca e com os outros vendedores. Desta forma, a dedicação e o planeamento são muito importantes. As empresas de MMN disponibilizam pessoas qualificadas para responder as necessidades dos vendedores, sendo considerados assim como ativos da empresa (Moore, 1998).

Segundo Gracioso e Najjar (1997), as principais características do MMN são: produtos com grande consumo, logo com uma utilização contínua; produtos de alta qualidade; não acumulação de stock; pequeno investimento, com possibilidade de retoma em caso de mudança de ideia; oferta de formação para os distribuidores; não-compensação do recrutamento de novos participantes; controle ético sobre os participantes da rede; garantia de satisfação ao consumidor. Desta forma, o MMN pode ser considerado uma ferramenta de desenvolvimento sustentável, quando aplicado de forma ética e no sentido do desenvolvimento da cadeia de valor social, que difunde atividades que promovem emprego e rendimento extra, assegurando o desenvolvimento da comunidade onde estão inseridas (Gracioso, Francisco & Najjar, 1997).

Assim, este tipo de negócio, desenvolve-se através da venda repetida de produtos de qualidade, com um cliente sempre satisfeito, seja ele interno ou externo. No contexto de tese é de relevar a característica de não-compensação do recrutamento de novos participantes, visto que, os distribuidores só ganham se os vendedores efetuarem negócio e não se os recrutarem. Segundo,

Kiyosaki (2012) existem habilidades que o MMN ensina as pessoas: Capacidades de investimento; Ter uma postura de sucesso; Vestir-se para o sucesso; Superar o medo de recusa; Superar medos pessoais; Dúvidas e falta de confiança; Habilidades de comunicação; Capacidade de liderança; Competências de gestão de tempo; Competências financeiras; Estabelecimento de metas e Gestão financeira.

As pessoas que trabalham em multinível estão normalmente associadas a um tipo de empresa unipessoal, visto que não necessitam de ser uma empresa jurídica (Barbosa, 2013).

Por vezes, não existe distinção real entre MMN e Pirâmide Financeira. O Marketing Multinível é um sistema totalmente admissível e legal, enquanto que, a Pirâmide Financeira é qualificada como crime contra a ordem económica. O MMN é caracterizado pela venda direta que tem alcançado mais notoriedade no mercado, reconhecido como um modelo sustentável logo, tem uma postura mais segura dentro do risco comum de qualquer negócio, em que o lucro sucede da comercialização de um produto ou serviço e não da angariação de novos vendedores, tal como, a Pirâmide Financeira. O sistema de Pirâmide Financeira disfarça sua ilegalidade passando a imagem de MMN. A Pirâmide Financeira é um projeto frágil que busca excessivo lucro num curto espaço de tempo através da rotatividade de dinheiro (Rocha, 2015). Os componentes do MMN, propostos por Guerreiro (2008), são enunciados da seguinte forma:

1. Negócio: É um modelo de negócio que cresce nos quatro cantos do mundo, em que os trabalhadores trabalham menos de 40 horas semanais e os valores remuneratórios são definidos pelo seu próprio esforço e que ao longo do tempo cria uma rede auto sustentável.
2. As Vendas e Produtos: Nos últimos anos as pessoas olham para o sector com uns olhos mais recetivos, sendo considerado um negócio legítimo. Este tipo de Indústria não aplica publicidade em massa, mas sim uma publicidade pessoal e o e-marketing, por isso esta Indústria é muito atacada pela média. Os potenciais clientes deste negócio são separados em dois grupos: Lista de Contatos Quentes (Amigos, Família, Colegas de Trabalho e Conhecidos) e a Lista de Contatos Frios (Pessoas bem posicionadas na organização, Amigos dos amigos, Média, Contatos de Internet e Directório de Empresas).
  - 2.1. Vendas e Seus Princípios: É necessário que o vendedor perceba o processo e os princípios de Venda e seja cada vez mais rigoroso consigo mesmo, sendo que os vendedores devem vender por demonstração e não por persuasão.
  - 2.2. Tipo de Produtos de MMN: Os Produtos neste tipo de negócio podem ser divididos em: Produtos de Consumo (área de actividade cosmética, saúde etc...) e Produtos Especiais (não são consumidos todos os dias tendo um mercado mais segmentado). Os produtos caracterizam-se pela grande margem de lucro, uma rotatividade grande e preços atrativos.

3. Recrutamento: O processo de Recrutamento dentro das empresas de MMN não é feito por todos os trabalhadores, só é feito por aqueles que vêm este modelo como um modelo de negócio. Hoje com as Novas Tecnologias leva a facilidade de Recrutamento, este tema será abordado mais à frente.
  - 3.1. Recrutamento Pessoal Vs à Distância: A grande distinção entre a o recrutamento pessoal e o recrutamento à distância é que o primeiro é presencial e o outro é feito à distância, por via electrónica ou telefónica.
  - 3.2. As Armadilhas fatais dos Iniciados: No início os vendedores tendem a desamimar, não entendendo o negócio.
4. Plano de Compensação: é o sistema pelo qual as empresas de MMN pagam as suas comissões. Este novo modelo de remuneração variável é eficiente no sentido de motivar os trabalhadores é autónomo mesmo estando inserido num grupo.
  - 4.1. Os Planos.
  - 4.2. Funcionamento de uma rede e as suas Comissões: Os planos de compensação variam de empresa para empresa. Neste tipo de empresas o Salário é variável visto que o mesmo esta dependente do distribuidor alcançar determinados resultados dentro da organização, normalmente este tipo de remuneração é muito utilizada em força de vendas (Camâra, 2006).
    - 4.2.1. Plano de emancipação Gradativa: Modelo em que existe um crescimento por etapas, logo a cada rendimento alcançado é dado um título. Todos os distribuidores tem a oportunidade de progredirem na Carreira, mesmo quem começou a rede passado algum tempo de a formar receba só royaltie e não comissões. As vantagens deste modelo são: as Comissões são remuneradas em níveis alargados, o recrutamento é ilimitado, existe maior estabilidade da empresa e os ganhos são ilimitados. A nível das desvantagens este modelo é: complexo, existe remuneração tardia e quota de comissão elevada, o que faz com que se um elemento desistir da rede essa desistência tem de ser colmatada.
    - 4.2.2. Plano Matriz ou Binário, é o mais utilizado por as empresas de Marketing Multinível. Segundo Narciso Azevedo Saraiva (2013), o distribuidor construir duas redes ao mesmo tempo, ganhando remunerações de ambos os lados, este plano delimita linha logo a abaixo do distribuidor. As vantagens deste modelo são: existência de uma hierarquização de níveis, visto que só podem estar dois distribuidores em cada nível, é facilitada a gestão da rede logo é mais simples. As desvantagens da plano matriz são: falta de produtividade, compensação desnivelada, limita o crescimento, existe um factor sorte devido ao desnivelamento.

4.2.3. Plano Uninível, é um plano de remuneração fixa. As vantagens passam pela: simplicidade, qualificações fáceis, níveis horizontais limitados e concentração no nível mais alto de hierarquia, enquanto, as passam pelo limite de crescimento e a falta de produtividade.

5. O sucesso no MMN: o sucesso no MMN depende das qualidades pessoais, bem como a persistência, a capacidade de superar a fase inicial, que nem todos os distribuidores tem capacidade de superar e o pensamento positivo. A maior causa de desistência deste modelo de negócio é o desconhecimento do modelo de negócio e da ferramenta de marketing e encontrar uma liderança intrínseca.

5.1. As Motivações- O autor refere que o que motiva o sucesso no MNN são: pensamento positivo, vontade, raciocínio em termos de sucesso, capacidade de aprender, generosidade, capacidade crítica, entusiasmo e persistência.

A lei portuguesa que regulamenta a atividade de MMN é o Decreto-Lei n.º 272/87 de 3 de Julho e o Decreto-Lei n.º 143/2001, de 26 de Abril.

Segundo o *World Federations of Direct Selling Associations* (WFDSA), as áreas onde atua o MMN a nível mundial e em Portugal podem ser observadas no Anexo 1.

### **Procedimentos metodológicos**

Em termos metodológicos, esta pesquisa foi de caráter exploratório e descritivo tendo uma natureza qualitativa. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se o teste de evocação de palavras junto dos participantes dessa pesquisa.

Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal, sendo que a mesma é descritiva, substanciada na escrita ou nas imagens, mas não em números. O significado é de importância vital na abordagem qualitativa, porque os investigadores centram-se na conjunção dos problemas para perceberem o sentido da investigação (Gil, 1999). Neste estudo, o sentido em torno dos dados coletados foi explorado mediante suas representações sociais.

A expressão “representações sociais” nasce dos estudos de (Moscovici, 1997), que analisa [...] a representação social como uma forma de intervir o conflito entre o individual e o social, logo [...] todas as culturas que conhecemos possuem instituições e normas formais que conduzem, de uma parte, à individuação, e de outra à socialização. As representações que elas elaboram carregam a marca desta tensão conferindo-lhe um sentido e procurando mantê-la nos limites do suportável. Não existe sujeito sem sistema nem sistema sem sujeito. O papel

das representações partilhadas é o de assegurar que sua coexistência é possível (Moscovici, 1997, p. 12).

Segundo Jovchelovitch (1994), produzem-se as representações sociais quando os indivíduos comunicam, conversam sobre suas práticas diárias, quando estão em contato com instituições, meios de comunicação, mitos e herança histórico-cultural de suas sociedades. O mesmo autor define a representação social como “um conjunto de conceitos, proposições e explicações originadas na vida cotidiana no curso das comunicações interpessoais” (Jovchelovitch, 1994, p. 64). Observa-se ainda, conforme Jodelet (2001), que deve existir uma clara diferença em contextos organizacionais entre representação social e fenômenos culturais e ideológicos, isto é, a cultura da organização e as posições ideológicas interferem no grupo, mas as mesmas não retratam as representações sociais dos indivíduos daquele grupo.

O teste de evocação de palavras foi utilizado como técnica de coleta de dados que possibilitou ao respondente relacionar diversas palavras com o MMN, expressão anteriormente escolhida para análise e que se constitui como foco deste estudo. Este teste é um dos testes mais utilizados dentro da teoria da representação social (Vergara, 2005). O modelo do questionário, conforme Apêndice 1 foi aplicado em papel e *online*, através do Google Forms. As empresas Avon, LR, Tupperware, Oriflame, Herbalife, 4 life, Yves Rocher, DXN, Amway, Bimby, Mary Kay, Natura. Estas foram indicadas como exemplo de MMN.

A amostra foi não probabilística por conveniência, formada por 251 respondentes, dos quais, 61.3% não trabalhavam em MMN, 32,2% trabalham em MMN e 6.5% não trabalham, mas já trabalharam. Foi solicitado que citassem por escrito as quatro primeiras palavras ou expressões, que surgissem instintivamente a sua mente, baseadas na expressão indutora “características importantes para uma pessoa que trabalha em marketing multinível”. Considerou-se a sucessão de citação espontânea das palavras ou expressões como a ordem de importância atribuída pelos respondentes. Posteriormente, os dados foram organizados e analisados, considerando a estatística descritiva, com a conjugação da frequência/média e da ordem de evocação das palavras, considerando a dimensão coletiva e a individual.

O estudo do teste de evocação de palavras sucedeu através da classificação das palavras listadas, em categorias semânticas, com base nos cálculos de frequência e da ordem média de evocação em cada classe, conforme os quatro quadrantes, exibidos pelo Quadro 1.

### **Quadro 1**

#### *Quadrantes de análise do teste de evocação de palavras*

	<b>Frequência de evocação (eixo vertical)</b>
--	-----------------------------------------------

	Valores maiores que a frequência média de evocação devem ser alocados na parte superior.	
<b>Ordem média de evocação (eixo horizontal)</b>  Valores menores que a média devem ser alocados do lado esquerdo.	Evocações de maior frequência e mais prontamente realizadas	Evocações de maior frequência e mais tardiamente realizadas
	Evocações de menor frequência e mais prontamente realizadas	Evocações de menor frequência e mais tardiamente realizadas

Fonte: Vergara (2005)

O cálculo das frequências foi obtido a partir da soma das frequências em que a categoria foi evocada em primeiro lugar, em segundo lugar e assim sucessivamente. Para efeito, foram utilizados os *softwares* Microsoft Excel (versão 2016) e SPSS (versão 21), de forma a facilitar o processo de organização e análise dos dados coletados.

### Detalhamento do Teste de Evocação de Palavras

Tal como já foi referido, participaram da pesquisa 251 respondentes escolhidos de forma não probabilística e por conveniência, tendo sido solicitados a indicar as quatro primeiras palavras baseadas na expressão indutora **características importantes para uma pessoa que trabalha em marketing multinível**.

No total foram coletadas e listadas 1004 respostas, classificadas em 47 categorias. Foram selecionadas para o cálculo do teste de evocação as 33 primeiras categorias de maior frequência simples. No Anexo 2 é visível o quadro da semântica de palavras das 33 categorias selecionadas.

As restantes foram desprezadas, pois alcançaram, isoladamente, menos que 0,7% da frequência simples, sendo esse o critério determinante para as categorias pouco significativas.

A Tabela 1 apresenta as categorias, frequências e ordens médias de evocação.

**Tabela 1**

*Categorias, frequências e ordens médias de evocação*

<b>Categorias</b>	<b>Freq. 1º lugar</b>	<b>Freq. 2º lugar</b>	<b>Freq. 3º lugar</b>	<b>Freq. 4º lugar</b>	<b>Σ das freq. de evocação</b>	<b>Ordem média de evocação</b>
Comunicação	37	31	18	21	107	2,21
Bom vendedor	10	14	22	23	69	2,84

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA PROFISSIONAIS DE MARKETING MULTINÍVEL

Simpatia	25	22	6	7	60	1,92
Resiliência	13	15	20	6	54	2,35
Aparência	9	10	5	10	34	2,47
Criatividade	7	7	10	7	31	2,55
Dinamismo	14	11	4	2	31	1,81
Ética	8	4	7	8	27	2,56
Motivação	8	6	5	7	26	2,42
Persuasão	4	11	5	6	26	2,50
Equipa	7	5	6	7	25	2,52
Liderança	5	3	8	7	23	2,74
Desenvoltura	8	4	8	1	21	2,10
Confiança	3	6	5	6	20	2,70
Disponibilidade	6	3	7	4	20	2,45
Proactividade	4	4	8	4	20	2,60
Ambição	10	3	2	4	19	2,00
Organização	7	2	5	5	19	2,42
Empreendedorismo	5	5	2	5	17	2,41
Relacionamento interpessoal	2	3	5	7	17	3,00
Competência	2	5	2	7	16	2,88
Networking	4	4	1	7	16	2,69
Empatia	4	2	6	2	14	2,43
Aprendizagem	0	4	2	6	12	3,17
Estratégia	0	1	6	4	11	3,27
Bons resultados	0	3	6	2	11	2,91
Adaptabilidade	0	3	3	4	10	3,10
Paciência	1	5	1	3	10	2,60
Activo	2	4	1	1	8	2,13
Responsabilidade	2	3	2	1	8	2,25
Risco	0	1	1	6	8	3,63
Carisma	2	0	3	2	7	2,71
Perspicácia	0	5	2	0	7	2,29

Total					804	84,60
-------	--	--	--	--	-----	-------

Fonte: Dados da investigação, 2017

Após os cálculos de frequência e de ordem média de evocação de cada uma das 33 categorias significativas, concluíram-se os resultados da frequência média de evocação em 24,36 e, para a média aritmética das ordens médias de evocação, ao valor de 2,56. Sendo assim, os critérios de distribuição no diagrama de quatro quadrantes são apresentados no Quadro 2.

## Quadro 2

*Crítérios de distribuição no diagrama*

Frequência média de evocação	24,36	Eixo vertical (valores $\geq 24,36$ devem ser alocados na parte superior)
Ordem média de evocação	2,56	Eixo horizontal (valores $\leq 2,56$ devem ser alocados do lado esquerdo)

Fonte: Vergara, 2005

A frequência média de evocação determina que as palavras, cujo somatório das frequências de evocação tiver um valor superior ou igual a 24,36, estarão nos quadrantes superiores. Já a média das ordens médias de evocação determina que as palavras com ordem média de evocação com valores iguais ou inferiores a 2,56, estarão num dos quadrantes esquerdo. A determinação de qual quadrante a palavra estará dá-se a partir da combinação dos dois resultados.

O Quadro 3, apresenta o diagrama de evocação. No quadrante superior esquerdo, encontra-se o núcleo central, que contém as categorias com maior frequência e mais prontamente citadas. O quadrante inferior direito, por sua vez, representa as categorias citadas com menor frequência e mais tardiamente. Os outros dois quadrantes, superior direito e inferior esquerdo, mantêm uma relação estreita com o núcleo central (Vergara, 2005).



**Quadro 3**

*Diagrama de evocação*

		<b>Ordem média de evocação</b>	
		<b>≤ 2,56</b>	<b>&gt; 2,56</b>
<b>Frequência média de evocação</b>	<b>≥ 24,36</b>	Comunicação Simpatia Resiliência Aparência Criatividade Dinamismo Ética Motivação Persuasão Equipa	Bom vendedor
	<b>&lt; 24,36</b>	Desenvoltura Disponibilidade Ambição Organização Empreendedorismo Empatia Activo Responsabilidade Perspicácia	Liderança Confiança Proatividade Relacionamento interpessoal Competência Networking Aprendizagem Estratégia Bons resultados Adaptabilidade Paciência Risco Carisma

Fonte: Dados da investigação, 2017

## Discussão e Conclusão

A elaboração de um perfil de recrutamento deve ser coerente com os perfis individuais que estejam alinhados com o portfólio de competências chave da organização (Ceitil, 2010), deve ser realizado individualmente para cada cargo (Orelo, 2012). Assim, o objetivo deste trabalho foi identificar as competências individuais necessárias para profissionais que trabalham em marketing multinível, com o suporte da teoria das representações sociais.

Com base nos resultados do teste de evocação de palavras, observa-se que os sujeitos constroem representações sociais sobre a expressão “competências individuais para profissionais de MMN” em torno dos seguintes significados: **Comunicação, Simpatia, Resiliência, Aparência, Criatividade, Dinamismo, Ética, Motivação, Persuasão e Equipa**. Estas palavras constituem o núcleo central da representação social, ou seja, o núcleo central é formado pelas significações fundamentais da representação, aquelas que lhe atribuem identidade (Sá, 2002).

Muito próximo ao núcleo central, encontra-se o sistema periférico da representação social. O sistema periférico reflete uma parte distinta da representação social e é composto pelos elementos que se posicionam em torno do núcleo central que está a complementá-lo. As palavras formadoras do sistema periférico foram: **Desenvoltura, Disponibilidade, Ambição, Organização, Empreendedorismo, Empatia, Ativo, Responsabilidade e Perspicácia**.

No quadrante inferior direito as palavras citadas menos vezes e mais tardiamente foram: **Liderança, Confiança, Proatividade, Relacionamento Interpessoal, Competência, Networking, Aprendizagem, Estratégia, Bons Resultados, Adaptabilidade, Paciência, Risco e Carisma**.

Além de vantagens como oportunidade de relacionamento e de crescimento profissional, isenção de horário e controlo da própria atividade, o MMN pode apresentar problemas relacionados à forma como os vendedores se comportam diante do cliente. Assim, para o processo de R&S dos profissionais de MMN, é relevante que este processo seja efetuado de forma profissional, dando ênfase às competências individuais. Souza (2009) aponta que o processo de R&S deve corresponder aos desafios impostos às organizações, principalmente quando o vendedor tem autonomia para representar a empresa, como no MMN (Bernardi, 2015).

O seguinte quadro (Quadro 4) diz respeito às competências que são referenciadas na literatura.

**Quadro 4***Competências referenciadas na literatura*

Competência	Definição
Comunicação	Capacidade para se exprimir com clareza e exatidão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros. Esta capacidade reconhece-se pela expressão com clareza, fluidez e exatidão. Esta competência transmite-se com simplicidade no discurso e a linguagem a diversos interlocutores.
Simpatia	Esta competência tem um base um sentimento de solidariedade e empenho para com os outros, tendo como consequência uma boa impressão e uma disposição favorável. Esta competência tende a criar um clima de relacionamento confirmador entre emissor e recetor.
Resiliência	Retoma rápida que os indivíduos demonstram através de comportamentos manifestados, aquando confrontados com situações de ruptura, <i>stress</i> e/ou emocionalmente descompensatórias.
Aparência	Capacidade de ter uma aparência física agradável que gera efeitos positivos do ponto de vista profissional.
Criatividade	Esta competência consta na capacidade de operacionalizar conhecimentos, atitudes e habilidades para gerar novas ideias que podem gerar um produto original.
Dinamismo	Releva-se na capacidade de grande energia, excitação e capacidade para agir. Particularidade, característica, estado ou condição do que ou de quem é ou demonstra energia e movimento; energia e/ou vitalidade. Reunião das forças que estimulam, movimentam ou animam o sujeito (ser). Tendência para o que é empreendedor; espírito energético; energia ou vitalidade.
Ética	Capacidade de fomentar e apoiar os princípios e valores da organização e do serviço público como um todo.
Motivação	Esta competência revela-se na capacidade de transmitir aos outros optimismo e confiança, conseguindo um alto grau de motivação da equipa mesmo quando é preciso enfrentar crises ou obstáculos.
Persuasão	Esta capacidade revela-se com a criação de relacionamentos para influenciar e produzir vínculos com os outros e usá-los a fim de obter efeitos positivos.

Equipa	Capacidade para orientar e influenciar afirmativamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização. Esta competência releva-se na forma de envolver os colaboradores na concepção dos objetivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos da organização.
--------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Lista de Competências Dirigentes Intermédios, Dicionário de Competências de um Casino Português, Kiyosaki, 2012, Ceartil, 2010, Cheetham & Chivers (1998)

Após a análise do Quadro 4 é de realçar que a palavra “**comunicação**” apresenta o somatório mais elevado das frequências de evocação, aparecendo em primeiro e segundo lugar na ordem de evocação. No núcleo central aparece, também, a palavra **aparência**. Esse resultado vai ao encontro de Kiyosaki (2012), que aponta essas competências individuais como essenciais para um profissional MMN.

A competência simpatia, citada por Pais (2015), surge como “uma resposta simpática que visa criar um clima de relacionamento concordante”.

Ainda no núcleo central das representações sociais encontram-se as palavras criatividade, competência apontada por Cheetham e Chivers (1998) e por Jardim, Pereira, Francisco & Motta (2006) e resiliência (Ceartil, 2010). A criatividade é um “processo mental de geração de novas ideias por indivíduos ou grupos. Uma nova ideia pode ser um novo produto, uma nova peça de arte, um novo método ou a solução de um problema” (Jardim, Pereira, Francisco & Motta, 2006).

É importante ressaltar que Cheetham e Chivers (1998) apresentam quatro competências essenciais, tais como, competências cognitivas ou conhecimento, competências funcionais, competências pessoais ou comportamentais e competências de valores ou ética. Todas as competências evocadas pelos respondentes podem ser consideradas competências pessoais ou comportamentais, à exceção de ética, que é uma competência de valor e a criatividade considerada como uma competência funcional.

As palavras que formam o núcleo central são as pensadas por Ceartil (2010) enquanto como competências com traço ou característica pessoal e, por Green (1999), como técnica de traços de personalidade, enfatizado nas particularidades pessoais e, normalmente, executada por psicólogos. Para Pasquali (2003) a personalidade é também identificada como temperamento e, por este motivo, envolve aspetos como emocionalidade, sociabilidade, reatividade, energia e interação com o meio ambiente, traços de personalidade que podem ser medidos quantitativamente, uma vez que o traço de personalidade é a característica que confere a individualidade (Cloninger, 2003).

Na Lista de Competências de Dirigentes Intermédios encontram-se, igualmente, as competências de comunicação e equipa. Já as competências aparência e motivação encontram-se no Dicionário de Competências de um Casino Português. Por último, para as competências persuasão e ética são apresentadas no *Behavioural Competency Dictionary*.

Em relação à palavra dinamismo, incluída no núcleo central da representação social, a mesma não foi encontrada como competência na literatura estudada. Na sua definição, segundo o Dicionário de Língua Portuguesa, dinamismo é capacidade de grande energia, excitação e capacidade para agir, o que corrobora as competências requeridas para um profissional MMN.

No sistema periférico, vale ressaltar a evocação da palavra empreendedorismo que, referida por Guerreiro (2008) como sendo uma competência essencial, que complementa fortemente as palavras do núcleo central, tal como é referido por Sá (2002). As palavras que compõem o núcleo central são referidas como capacidades empreendedoras por autores como Chiavenato (2007), Dornelas (2001), Dolabela (1999), Albagli Neto (1998) e Timmons (1994), reforçando a confiabilidade do Teste de Evocação de Palavras como instrumentos de coleta de dados.

As competências encontradas na investigação, baseadas nas representações sociais, vêm corroborar a importância das características ligadas diretamente ao indivíduo (Prahalad & Hamel, 1990) como base para a seleção por competência citada por Dutra (2002).

Assim, aquando do R&S de um profissional de MMN por competências, o Gestor de Recursos Humanos deve alinhar tanto os objetivos, como as competências da organização do indivíduo a ser recrutado (Athey & Orth, 1999). Assim, a eficiência do R&S por competências serve para o aumento da eficácia da contratação e diminuição da rotatividade organizacional, aumentando o desempenho organizacional e individual e a diminuição dos custos de formação.

As empresas que fazem uso do modelo de Seleção por Competências procuram profissionais que tenham um conjunto de competências individuais, que devem estar alinhadas com a estratégia organizacional (Pierry, 2006). No segmento de MMN, esse alinhamento, é imprescindível, uma vez que o profissional representa a imagem da empresa, que exerce a sua atividade de forma independente e autónoma, sendo considerado como membro ativo da empresa (Moore, 1998).

A técnica de seleção por competências deve ser adequada a cada processo, tendo sempre em conta o número de candidatos, a urgência de tempo, o objetivo da seleção, a disponibilidade financeira, a capacidade técnica do avaliador e o perfil dos candidatos (Chiavenato, 2004).

Entre as técnicas usuais num processo de seleção por competências, Chiavenato (1999) aponta que a técnica mais utilizada é a entrevista de seleção, e Green (1999) propõe quatro técnicas, considerando a mais adequada para fins dessa tese a análise dos traços de personalidade associada à entrevista baseada em comportamentos, estruturada e focada nas experiências anteriores do indivíduo

com o objetivo de saber as suas habilidades no trabalho. Cada pergunta feita pelo entrevistador deve corresponder a uma competência e deve ser feita com o verbo no passado, focada, de forma clara e objetiva.

O responsável pelo processo seletivo deve, deste modo, realizar perguntas na entrevista que venham ao encontro das competências definidas no perfil de competências que formam o núcleo central da representação social. Assim, aquando da elaboração de entrevistas a potenciais profissionais de MMN, algumas questões devem ser direcionadas para as competências encontradas na investigação, conforme Apêndice 2, bem como se pode preencher o quadro de perfil individual de competências requeridas, que se encontram Apêndice 3, como ferramentas facilitadoras do processo de R&S.

O MMN tem tido um acentuado crescimento, uma vez que oferece oportunidades de geração de renda e, até mesmo, da criação de negócios, numa situação económica instável e que aponta crescentemente para a diminuição dos empregos formais. Caracteriza-se como um formato alternativo de geração de renda, possibilitando aos profissionais da área independência hierárquica, flexibilidade de horário, construção de networking e possibilidade de ganhos reais, onde os produtos das fábricas são diretamente entregues ao consumidor.

Os resultados da investigação identificaram uma nova competência para esse tipo de profissional que não foi encontrada na teoria: o dinamismo. Importa salientar que é uma competência fundamental num mercado instável, no qual a precarização se tem vindo a acentuar e a rapidez na capacidade para agir pode ser um diferencial que agregará valor ao profissional. Por ser uma investigação de cunho qualitativo, os seus resultados não devem ser generalizados, embora possam ser aplicados, visto que foram corroborados pela teoria.

O objetivo deste estudo foi identificar as competências individuais necessárias para profissionais que trabalham em marketing multinível, com o suporte da teoria das representações sociais. O núcleo central foi formado por palavras que designam competências individuais constantes na literatura, ou seja, a maneira como se constroem e se adquirem as representações sociais assemelham-se à maneira como se constroem os conceitos teóricos. Assim, pode concluir-se que as competências individuais necessárias para profissionais que trabalham em marketing multinível estão a consolidar-se em consonância com a literatura.

Os estudos que utilizam a teoria das representações sociais apresentam um design flexível, o que estimula o desenvolvimento de novas investigações. Como sugestão, pode ser realizada uma investigação em que a amostra seja maior. Outra investigação que poderia vir a ser realizada é a relação entre o R&S de Profissionais de MMN e a sua rotatividade nas organizações. Também pode ser investigado o aperfeiçoamento da metodologia aplicada com base nos resultados obtidos e outros

futuros, acrescentando mais informações que possam traçar um perfil de competências individuais mais preciso. A fim de aferir o perfil de competências individuais do profissional de MMN, pode ampliar-se a investigação e comparar o perfil em vários países.

Percebe-se que existe um trabalho a ser feito de profissionalização da área de MMN, uma vez que as pessoas não a reconhecem e o mesmo ocorre com as próprias empresas que atuam na área. Por outro lado, o R&S destes profissionais é realizado por networking e de forma informal, o que faz com que aumente a rotatividade e falta de reconhecimento desta área.

Assim, propõe-se, como é feito noutros países, um Congresso anual de profissionais de MMN em Portugal, de forma a que possa existir uma troca de experiências construtiva e que fortaleça as práticas de *Benchmarking*.

Em suma, as competências de um profissional de MMN são: **Comunicação, Simpatia, Resiliência, Aparência, Criatividade, Dinamismo, Ética, Motivação, Persuasão e Equipa**, a ressaltar que as representações sociais mostraram o dinamismo como uma nova competência para esse tipo de profissional.

## Referências

- Albagli Neto, I. (1998). *A revolução do espírito empreendedor: o capital de risco na pequena empresa*. Salvador: Bureau.
- Almeida, W. (2009). *Captação e Seleção de Talentos*, (2. ed). São Paulo: Atlas
- Athey, T. & Orth, M. (1999). *Emerging competency methods for the future*. *Human Resource Management*, Vol. 38, No. 3, Pp. 215– 226.
- Barbosa L. (2013). *Liberdade financeira em 5 anos com marketing de rede*. São Paulo: L. Editora
- Bennis, W. (1994). *O poder das pessoas: como usar a inteligências de todos dentro da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bernardi, E. (2015). *Marketing de Rede: Estudo exploratório com empreendedores de uma empresa de Marketing Multinível*. Relatório de estágio, Curso de Graduação em Administração, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, Rio Grande do Sul.
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. I.S.C.P. – Universidade Técnica de Lisboa.
- Boyatzis, R. (1996). *Competencies for HR professionals: An interview with Richard A. Boytzis*. *Human Resource Management*. Ohio: I. John Wiley & Sons
- Buaiz, S. (1998). *Marketing de Rede a fórmula da liderança : tudo o que você precisa saber para irradiar energia e confiança dentro de suas organizações*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Multi-Level Marketing.
- Castro, T. *As Políticas de Gestão de Pessoas através das Competências e suas.Influências.na.Organização*. Disponível em:<http://www.ebah.com.br/content/ gestao-por-competencias>. Acessado em: 23 de maio de 2017
- Ceitil, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências*. (1.ed.) Lisboa: Edições & Silabo.
- Cheetham, G. & Chivers, G. (1998). *The reflective (and competente) practitioner. A model of professional competence with seeks to harmonise the reflective practitioner and competence based approaches*. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, Pp. 267-276.



- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas: O Passo decisivo para a administração participativa*. (3. ed.), São Paulo: Makron Books, Ed.
- Chiavento, I. (2007). *Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor – Empreendedorismo e viabilização de novas empresas – um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio* (2. Ed.). São Paulo: Saraiva.
- Cloninger, S. C. (2003). *Teorias da personalidade*. São Paulo: Martins Fontes.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & G., & J.F.S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, (2.ed.). Lisboa: E. Sílabo.
- Dicionário de Competências de um Casino Português, *Notas de aula*. Unidade Curricular Gestão da Formação. Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.
- Dolabela, F. (1999). *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura.
- Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Durand T. (2006). “L’alchimie de la competence”, *Revue Française de Gestion*, n°127 / n°160, pp.262-292.
- Dutra, J. S. (2001) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Etzel, W. e S. (2001). *Marketing*. São Paulo: Makron Books.
- Ferreira de Paula, R. N. **Marketing de rede: instrumento de mudança social**; RG&D, Fortaleza, v.2, n.2, Jan./Dez. 2014
- Fleury, A.; Fleury, M. T. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. (3a Ed.) São Paulo: Atlas
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas
- Gracioso, F. & Najjar, E. R. (1997). *Marketing de Rede: a era do supermercado virtual*. São Paulo: Atlas.
- Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Prentice H
- Green, P.C. (1999). *Building robust competencies*, Florida: Jossey-Bas

- Guerreiro, R. F. (2008). *Como Alcançar o sucesso no marketing multinível*. Universidade de Aveiro.
- Henry, W. E. (1964). *A Personalidade do Administrador Bem-sucedido*. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 4(10), 127-139.
- Huselid, M. A. (2009). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Human Resource Management*, Vol.38, nº3, pp. 635 – 672.
- Jardim, J., Pereira, A. Francisco, C. & Motta, E.D. (2006). *Desenvolvimento psicológico do jovem adulto: Contributo para a avaliação de competências*. In *Ativação do Desenvolvimento Psicológico – Actas do Simpósio Internacional*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Jodelet, D. (Org). (2001). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: Eduerj., 420 p.
- Jovchelovitch, G. (1994). *Vivendo a vida com os outros: Intersubjetividade, espaço público e representações sociais*. *Textos Em Representações Sociais*, 63–85.
- Kiyosaki, R.T. (2012). *O negócio do século XXI*. Rio de Janeiro: Elsevi
- Lazear, E. (1998). *Personnel Economics for Managers*. Nova Jersey I. Wiley & Sons, Ed.
- Le Boterf, G. (2004). (3a ed.) *Construire les competences: individuelles et collectives*. Paris: É. D’Organization, Ed.
- Lista de Competências Dirigentes Intermédios, (2015) *Notas de aula*. Unidade Curricular Gestão da Formação. Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional
- Melo Nelo, F. P. & Froes, C. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Quality.
- Moore, Â. (1998). *Building a successful network marketing company: the systems, the products, and the know-how you need to launch or enhance a successful MLM company*. Rocklin, CA: Prima Publishing.
- Moscovici, S. (1997). *Sociedade contranatura*. Lisboa: Bertrand
- Orelo, E. R. M. (2012). Competência informacional: um olhar para a dimensão estética. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 17, n. 4, pg.41-56.
- Pais, C. (2015) *Notas de aula*. Unidade Curricular Comportamento Organizacional. Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.
- Parry, S. B. (1996). The Quest for Competences. *Training*. v33 n7 p48-54.
- Pasquali, L. (2003). *Os tipos humanos: a teoria da personalidade*. Petrópolis: Vozes.

- Paula, F. (2014). *Marketing de rede: instrumento de mudança social*, Fortaleza : Universidade Federal do Ceará
- Pierry, F. (2006). *Seleção por Competências: o processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento pessoal*. São Paulo: Vetor
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, May-June
- Rabaglio, M. O. (2001). (ed. 4) *Seleção por competências*. São Paulo: Educator, Ed.
- Rocha, R. R. (2015). *A educação financeira na base da pirâmide: uma análise da vulnerabilidade do consumidor de baixa renda*. Universidade FUMEC.
- Sá, C.P. (2002). *Núcleo central das representações sociais*. 2.ed. Petrópolis: Vozes.
- Saraiva, N.A. (2013). *Binário Perfeito Verdade*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=mSuxzF9xOLO>
- Souza, R. A. F. (2009). *O Pedagogo como novo profissional de RH*, Rio de Janeiro, Universidade Candido Mendes.
- Spencer. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Ed..
- Takey, S. M., & Carvalho, M. M. De. (2015). ScienceDirect Competency mapping in project management : An action research study in an engineering company. *JPMA*, 33(4), 784–796. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.013>.
- Timmons, J. (1994). *New venture creation: a guide to entrepreneurship*. Illinois: Irwin.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*, São Paulo: Atlas
- Vilas Boas, A. & Andrade, R. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Yarnell, Y. M. &. (1998). *Your first year in network marketing: overcome your fears, experience success, and achieve your dreams!* New York: Prima Publ
- Zarifian. (1999). *Objectif Compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Ed. Liaiso
- Ziglar e Hayes. (2001). *Marketing de redes de distribuição – para Dummies*. Rio de Janeiro: Campus