ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

"Perfis de Motivação em *Network Marketing:* será tudo um mar de rosas?"

BEATRIZ CASEIRO BRÁS

Orientador de Dissertação:

Professora Doutora Ana Sabino

Professor de Seminário de Dissertação:

Professor Doutor Francisco Cesário

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

2021

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Ana Sabino e do Professor Doutor Francisco Cesário e apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações

Agradecimentos

O término de um ciclo é sempre uma fase importante de reflexão e retrospetiva acerca de todos os desafios ultrapassados e aprendizagens retiradas do caminho. A tese de mestrado era para mim algo longínquo e lembro-me de comentar várias vezes com colegas quão difícil deveria ser fazer um trabalho desta dimensão e quão receosa estava por lá chegar e não ser capaz.

Quero agradecer acima de tudo à Professora Ana Sabino, por ter aceite sem hesitação o meu pedido de orientação e ter tornado este ano numa jornada muito mais leve do que alguma vez imaginei ser. Estou extremamente grata pelo seu apoio, exigência e preocupação constantes, e não consigo pensar em alguém mais adequado para me motivar e ajudar a criar o resultado final de que hoje me orgulho.

Em segundo lugar, quero agradecer ao Professor Francisco Cesário, cujos conselhos e ensinamentos ao longo do percurso foram indispensáveis para dar qualidade e segurança ao que hoje apresento.

Quero agradecer também à minha família, nomeadamente à minha mãe, por ser um apoio incansável ao longo destes cinco anos de percurso, por aparar todas as lágrimas e por festejar comigo todas as vitórias alcançadas. Ao meu namorado, que fez este trabalho quase lado a lado comigo e foi muitas vezes ouvinte de ideias e desabafos daquilo que ia construindo, bem como uma segunda consciência para que não me desviasse do meu rumo.

Um obrigado também a todos os meus amigos, cujas conversas constituíram não só um grande apoio, mas também me deram ideias cruciais e criativas para que tudo isto fosse possível, e a todos aqueles que de forma mais ou menos indireta contribuíram para reunir os resultados do presente trabalho.

Por fim, obrigada ao ISPA por me dar a oportunidade de aprender e crescer com ele, e por todas as experiências que vivi dentro das suas quatro paredes. Guardarei com carinho a passagem por esta escola.

Resumo

Network Marketing é uma estratégia de *marketing* relativamente recente e em ascensão em várias empresas da atualidade. Com cada vez mais frequência, várias pessoas de todas as idades têm vindo a envolver-se em empresas que trabalham nesta base. Contando com uma amostra de 223 participantes, o presente estudo propôs-se a traçar perfis de motivação de sujeitos que tipicamente se envolvem nestas oportunidades, bem como a relação com o seu potencial empreendedor. Os resultados evidenciaram quatro perfis motivacionais: motivação controlada, motivação holística, motivação autónoma e amotivação. Para cada perfil motivacional foram identificadas diferenças ao nível das caraterísticas empreendedoras, nomeadamente resiliência e necessidade de realização. A investigação permitiu explorar as diferentes perceções dos *marketers* acerca do seu trabalho, relacionando-as com os resultados monetários atingidos e com a antiguidade no negócio. Este estudo revela-se benéfico à gestão de empresas que trabalham nesta base, para as quais é crucial a perceção da realidade motivacional dos seus colaboradores independentes, bem como para estes, pela detenção de uma maior base informativa das vantagens e desafios deste contexto.

Palavras-chave: *Network Marketing*; Motivação; Teoria da Autodeterminação; Perfil Empreendedor; Traços de personalidade empreendedora.

Abstract

Network Marketing is a relatively recent and rising marketing strategy in several companies today. More and more often, people of all ages are getting involved in companies that work on this basis. With a sample of 223 participants, this study aimed to draw motivation profiles of individuals who typically engage in these opportunities, as well as the relationship with their entrepreneurial potential. The results showed four motivational profiles: controlled motivation, holistic motivation, autonomous motivation and amotivation. For each motivational profile, differences were identified in terms of entrepreneurial characteristics, namely resilience and need for achievement. The investigation allowed to explore the different perceptions of marketers about their work, relating them to the monetary results achieved and seniority in the business. This study proves to be beneficial to the management of companies that work on this basis, for which the perception of the motivational reality of their independent employees is crucial, as well as for them, by having a greater information base on the advantages and challenges of this context.

Keywords: Network Marketing; Motivation; Self-Determination Theory; Entrepreneur Profile; Entrepreneurial personality traits.

Índice

Introdução **10**
Revisão de Literatura **12**
Network Marketing 12
Motivação 16
Perfil empreendedor 24
Modo de abordar o problema 31
Método **33**
Delineamento 33
Participantes 33
Instrumentos 34
The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) 34
Entrepreneurial Potential Indicator (EPI) 35
Procedimento 36
Resultados **38**
Validação das escalas face à amostra 38
Estatística descritiva, fiabilidade e correlações entre as dimensões em estudo 42
Variáveis de N*etwork Marketing* 44
Extração e caraterização dos perfis 46
Análises complementares 52
Entrevistas 55
Discussão **60**
Limitações e estudos futuros 64
Implicações teóricas 65
Implicações para a gestão 65
Reflexão Final **67**
Referências **68**
Anexos **72**
Anexo A 72
Questionário aplicado aos participantes 72
Anexo B 82
Resultados da Análise Fatorial Exploratória 82
Anexo C 84
Análise de Perfis (Extração dos Clusters) 84

Anexo D 85
Planos de Compensação em Network Marketing 85
Anexo E 86
Guião da Entrevista 86

Índice de Tabelas

Tabela 1. Itens e dimensões da Escala de Motivação (Gagné et al., 2015)…….……35

Tabela 2. Itens da Escala de Potencial Empreendedor (Ribeiro & Fernandes, 2016)……..…36

Tabela 3. Modelos Análise Fatorial Confirmatória (AMOS) para a escala de motivação……..……39

Tabela 4. Modelos Análise Fatorial Confirmatória (AMOS) para a escala de potencial empreendedor……...…….41

Tabela 5. Média, desvio-padrão, índices de fiabilidade e correlações entre as dimensões em estudo……...…….43

Tabela 6. Estatística F para cada dimensão da escala de motivação…….47

Índice de Figuras

Figura 1. Número de citações da expressão "*Network Marketing*" por ano ……...12

Figura 2. Níveis de Motivação, segundo a Teoria da Autodeterminação.……...19

Figura 3. Número de citações das expressões "*Network Marketing*" e "Motivação" no mesmo artigo, por ano……...22

Figura 4. Número de citações da expressão "Perfil Empreendedor" por ano……..…25

Figura 5. Número de citações da expressão "*Network Marketing*" e "Empreendedorismo" no mesmo artigo, por ano……...……29

Figura 6. Modelo teórico da Escala de Motivação (Gagné et al., 2015) (AMOS)…….…..40

Figura 7. Modelo resultante da análise fatorial da Escala de Potencial Empreendedor (adaptado de Ribeiro & Fernandes, 2016) (AMOS)……..42

Figura 8. Número de *marketers* por Nível x Tempo no Negócio (Lyconet)……45

Figura 9. Resultados da Análise Não-Hierárquica de Clusters (Motivação)…….47

Figura 10. Percentagem de *marketers* por perfil x antiguidade no negócio…….…….53

Figura 11. Percentagem de *marketers* por perfil x nível de carreira na Lyconet……...54

Introdução

Novas formas de trabalhar têm surgido, à medida que os trabalhadores começam a valorizar mais o seu tempo e o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Em paralelo com as novas tendências que vão aparecendo nas empresas tradicionais, têm-se desenvolvido formas de romper com o trabalho tradicional de 40 horas semanais e olhar para a vida de outra forma. Neste sentido, surgem cada vez mais abordagens de empresas que se estabelecem no mercado na base do *Network Marketing* (também conhecido como *marketing* multinível), uma forma de venda direta em que um distribuidor promove produtos junto da sua rede de contactos, tirando rendimento não só da venda destes produtos, como também das vendas das pessoas que recruta para a sua equipa (Išoraitė, 2020). Este conceito apresenta uma grande adesão por parte dos trabalhadores, já que permite que estes trabalharem onde e quando quiserem, para além de ser uma forma de criar um rendimento estável e passivo a longo-prazo.

Apesar do conceito de *Network Marketing* já existir há mais de 70 anos, o interesse neste tipo de indústria tem vindo a crescer exponencialmente (Keun, 2004). Não só as vantagens desta estratégia de *marketing* se vão tornando mais visíveis para as empresas, como as próprias redes sociais são cada vez mais um instrumento facilitador deste tipo de trabalho, nomeadamente na época de pandemia em que vivemos, já que a maioria das pessoas se encontra por casa e constantemente conectada com o mundo virtual. Todos estes fatores conduziram a um interesse e afluência crescente de pessoas nesta indústria nos últimos tempos, tal como salienta Išoraitė (2020). Todavia, não deixa de ser um tema recente, e as consequências desta atividade ainda se encontram por explorar, não só ao nível do mercado/empresa, como também dos indivíduos que se envolvem neste tipo de atividade. Oferecendo vantagens, também terá as suas desvantagens, e para além da fraca estima social, já que muitas vezes esta abordagem se confunde com um esquema em pirâmide (Jain *et al*., 2015), o marketing multinível é um tipo de conceito que usualmente não permite obter grandes lucros a curto-prazo, exige consistência, paciência e desenvolvimento de *skills* que, à partida, a pessoa que se envolve não possui (Išoraitė, 2020). Se algumas pessoas acabam por desistir após o período experimental, outras permanecem mais tempo, e surge a dúvida de quais serão as motivações de uns ou de outros, bem como as caraterísticas individuais que os mantêm ou, pelo contrário, os afastam deste tipo de oportunidades. Na literatura, o envolvimento em *Network Marketing* aparece muitas vezes associado a caraterísticas empreendedoras que um indivíduo possui *a priori* (e.g. Dai *et al.*,

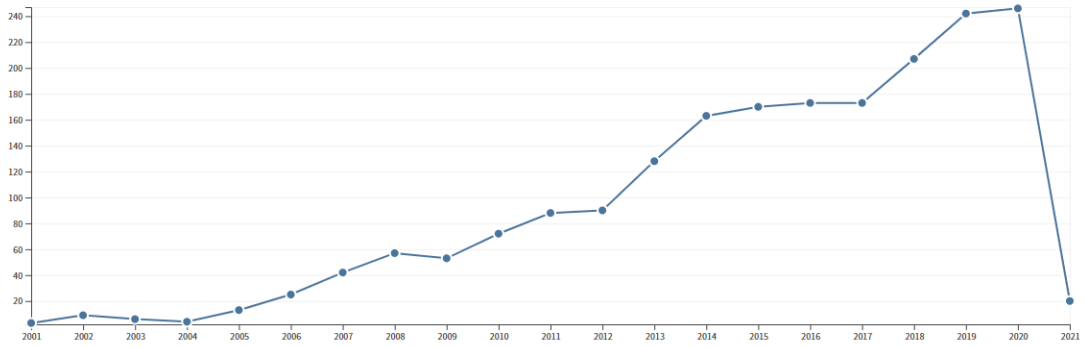
2011; Hiranpong *et al*., 2016), embora este tópico seja ainda pouco explorado, pelo que surge a necessidade de compreender em profundidade o tipo de pessoas que decide enveredar por este tipo de trabalho. Para tal, foi realizado um estudo exploratório que visa compreender os perfis existentes em *Network Marketing*, relativamente às suas motivações e perfil empreendedor. Tendo por base a situação acima descrita, bem como os perfis de motivação da teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000) e as caraterísticas empreendedoras, a questão que surge é a seguinte: Quais os perfis de motivação e caraterísticas empreendedoras dos profissionais de *Network Marketing* ?

Revisão de Literatura

A presente revisão de literatura visa sintetizar os estudos e a informação sobre cada um dos tópicos a desenvolver neste trabalho nos últimos 10 anos, período de tempo selecionado já que o tema principal desta dissertação não é assim tão frequente na literatura. A pesquisa for efetuada em três bases de dados distintas: Google Académico, EBSCO e Research Gate, maioritariamente em inglês, recorrendo a palavras-chave como "Network Marketing", "Motivation", "Profiles", "Motivation Theory", "SDT", "Enterpreneurship", entre outras. Os artigos foram selecionados com base na pertinência da informação para o estudo em questão, bem como na sua recência. Sendo o tema central deste trabalho o *Network Marketing*, o gráfico abaixo ilustra a crescente procura deste tema na literatura, e daí a pertinência do atual estudo.

Figura 1

Número de citações da expressão "Network Marketing" por ano



(fonte: Web of Science, fevereiro de 2021)

Network Marketing

O conceito de *Network Marketing*, muitas vezes denominado de marketing multinível, é um sistema baseado na venda direta, em que um distribuidor promove produtos junto da sua rede de contactos, tirando rendimento não só da venda destes produtos, como também das vendas das pessoas que recruta para a sua equipa (Išoraitė, 2020). O desenvolvimento e a primeira aplicação deste conceito aconteceram em 1941 com uma empresa nos Estados Unidos da América, a Nutrilite (Keun, 2004). A indústria continua a crescer, já que o "passa a palavra"

e as recomendações pessoais são das ferramentas mais poderosas que existem. Da mesma forma, o número de pessoas a juntarem-se a este tipo de empresas tem crescido exponencialmente (Keun, 2004), sobretudo devido à disponibilidade das redes sociais modernas, tal como salienta Išoraitė (2020).

Segundo dados da *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA) a venda direta é uma estratégia de mercado muitas vezes mais eficaz do que o *marketing* tradicional. Muitas pessoas decidem envolver-se com empresas deste estilo porque apreciam os seus produtos e pretendem comprá-los com desconto, mas outras aproveitam para os vender e ganhar uma comissão dessas mesmas vendas, ou mesmo expandir o seu negócio através da construção de uma equipa de vendas. Segundo dados retirados desta mesma associação, em 2019 a maioria da faturação em vendas diretas (44%) estava centrada na região da ásia/pacífico, 34% no continente americano e apenas 21% na europa (WFDSA, 2019). Na verdade, esta é uma tendência que só agora começa a crescer a nível europeu.

Em Portugal, as empresas de venda direta são representadas pelo Instituto Português de Venda Direta (IPVD), criado em 2001 com o objetivo de unir as empresas de venda direta a operar em Portugal e promover normas na prática comercial e proteção do consumidor. À data de hoje, esta instituição é constituída pelas seguintes empresas: Amway, Herbalife, LR Health & Beauty Systems, MaryKay e Oriflame (IPDV, fevereiro de 2021). Este instituto é não só membro da Federação Europeia de Associações de Venda Direta (SELDIA), como também da WFDSA. Segundo um estudo realizado pela última associação, o volume de vendas neste sistema em 2018 foi superior a 229 milhões de euros, um crescimento de 3% face ao ano anterior, sendo estas vendas totalmente concentradas nos setores de cosmética, cuidado pessoal, roupa e acessórios (WFDSA, 2019).

Para a empresa, as vantagens da venda direta passam pela diminuição dos custos de publicidade (que usualmente diminuem o seu lucro (Jain *et al.*, 2015)), bem como pela sua implementação com base numa rede de confiança. Para os colaboradores, entre as vantagens do *Network Marketing* encontra-se a ideia de que todos são trabalhadores independentes, o que significa que a oportunidade está aberta a pessoas de qualquer origem, independentemente do nível de experiência e caraterísticas pessoais (Keun, 2004). Para além disso, e ao contrário do que acontece na maioria dos negócios, aqui os trabalhadores não operam o seu negócio de forma individual, mas sim em conjunto, o que possibilita a partilha de recursos e riscos com que são confrontados no desenvolvimento do mesmo (Dai *et al.*, 2011). Além disso, o processo de venda

direta promove o empreendedorismo, dotando os participantes de competências em venda e gestão que podem ser aplicadas muito além desta indústria (Sulong *et al.*, 2017). Desta forma, a oportunidade em *Network Marketing* passa não só pela criação de um rendimento extra, como também pelo desenvolvimento pessoal e de competências em todos os seus participantes. Baseando-se na filosofia de que "qualquer pessoa o consegue fazer", o *Network Marketing* tem atraído bastantes pessoas inexperientes para a indústria, pelo que o treino se revela crucial para o sucesso da empresa e dos seus trabalhadores (Dai *et al.*, 2011).

A nível nacional a investigação sobre este tema é residual. Em 2008, Fernandes realizou uma dissertação de mestrado, cujo objetivo era identificar os fatores que conduzem ao sucesso em *marketing* multinível. Com base no modelo proposto, o autor corroborou sete das oito hipóteses propostas, identificando alguns fatores que estão na base do sucesso desta indústria. Fernandes (2008) considerou a idade, concluindo que quanto mais baixa a faixa etária, maior a probabilidade de sucesso. Quanto à dedicação, o tempo é necessário para se ter sucesso, mas não é uma atividade que exija muitas horas diárias. O investimento monetário deve ser feito ao longo do percurso, pois leva a melhores resultados e um sucesso duradouro, mas, ao contrário do que muitos pensam, não é necessária experiência anterior para se obter sucesso nesta atividade. O apoio é crucial, caso contrário o indivíduo acaba por estagnar, sendo igualmente importante ter objetivos específicos e bem definidos desde o início. Por fim, o último fator identificado e preponderante para o sucesso é a persistência, caraterística comum em todos os indivíduos bem-sucedidos em *marketing* multinível (Fernandes, 2008). Albano (2018) também desenvolveu a sua dissertação de mestrado neste tema, cujo intuito foi explorar as competências individuais para profissionais de *marketing* multinível, partindo de uma abordagem descritiva e exploratória com base na teoria da representação social. As conclusões deste estudo serão destacadas mais à frente.

Paralelamente a todos estes aspetos, faz sentido mencionar as variáveis sociodemográficas que podem ajudar a caraterizar a população em questão. Por exemplo, no estudo realizado com uma amostra de emigrantes chineses (Dai *et al.*, 2010) a esmagadora maioria dos elementos da amostra era do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 31 e os 60 anos. De facto, quando em 2011 Dai *et al.* exploram um pouco mais as razões de tal fenómeno, concluem que os grupos em "desvantagem" a nível da sociedade, tal como é o caso das mulheres e dos emigrantes, são pessoas mais aptas a ser influenciadas pela mensagem de um *marketer* bem-sucedido. Na verdade, num estudo realizado na Malásia, os autores identificaram que a maioria dos revendedores da Avon (60%) tinham um nível de qualificação

académica reduzido, sendo que 42.5% dos elementos da amostra eram donas de casa. Por outro lado, Jain *et al.* (2015) relatam alguns fatores que geram desconfiança sobre *Network Marketing*, nomeadamente a estrutura de pirâmide, o *mindset* rígido, o baixo rendimento ou a falta de apoio das *uplines*, justificando assim o facto de a contribuição de mulheres na expansão deste tipo de empresas ser muito inferior à dos homens, deixando dúvidas sobre o género que terá maior peso nesta indústria. Por fim, dados de 2019 da WFDSA indicam que 73.8% dos vendedores independentes são mulheres, tendo Portugal uma percentagem ligeiramente superior, contando com 77% de mulheres envolvidas neste sistema.

Motivação

Pesando vantagens e desvantagens, *Network Marketing* parece ser uma forma de trabalho vantajosa e ao mesmo tempo desafiante. O estudo da motivação no presente trabalho baseia-se nos trabalhos de Lopes (2018), que focou a motivação em trabalhadores no contexto de trabalho temporário, tendo por base a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000). A decisão da autora passa pela necessidade de estudar as repercussões do trabalho contingente nas pessoas, já que esta modalidade de trabalho difere muito das modalidades de emprego tradicionais nas funções sociais e relações de trabalho que são estabelecidas. *Network Marketing* é também um tipo de trabalho que foge às modalidades tradicionais, não só pelo facto de o indivíduo não ter um contrato de trabalho ou um número de horas fixo, mas acima de tudo pela própria conjetura objetiva e social desta ocupação, caraterizada pela ausência de estabilidade (pelo menos a curto/médio-prazo) ou garantias de uma remuneração prolongada no tempo. A pertinência de utilizar este estudo como base para a presente Dissertação no contexto da motivação justifica-se pelo facto dos estudos de Lopes (2018) se centrarem na motivação no trabalho num contexto tão particular e incomum de ser explorado, como o dos trabalhadores temporários (Lopes, 2018). Desta forma, algumas das conclusões retiradas pela autora podem não só servir de suporte, como aplicar-se ao contexto do atual trabalho.

Segundo Lopes (2018), a opção de um trabalhador por uma modalidade de trabalho temporário vem, maioritariamente, da falta de opções de trabalho estável no mercado. Excluindo esta motivação mais extrínseca, é necessário atender às necessidades mais pessoais dos colaboradores, visto que alguns optam por esta modalidade por ser uma forma de trabalho flexível que lhes permite criar um equilíbrio vida-trabalho. Um levantamento dos motivos para se ser trabalhador temporário dá-nos uma visão alargada da discrepância de razões, entre elas a ideia de poder conciliar a família e as responsabilidades sociais com o trabalho, ter um rendimento extra/mais elevado, auto melhoria/aperfeiçoamento de competências, falta de oportunidades de trabalho permanente ou conciliar o trabalho com os estudos, entre outros (Lopes, 2018).

Regressando ao tópico principal, e de acordo com Deci & Ryan (2000), a motivação diz respeito à energia, direção, persistência e à equifinalidade, ou seja, todo e qualquer aspeto da ativação da intenção humana. A Teoria da Autodeterminação, proposta pelos autores supracitados, é uma das abordagens à motivação humana. A ideia central desta teoria é a distinção entre motivação autónoma e controlada, que se distinguem a nível dos processos

regulatórios e das experiências que originam (Gagné & Deci, 2005). A primeira, motivação autónoma, retrata um total envolvimento na atividade, tendo o colaborador uma sensação de escolha e vontade própria. Usualmente a motivação autónoma está associada a uma motivação intrínseca, mas os autores realçam que, no local de trabalho, atividades motivadas extrinsecamente podem, em algumas circunstâncias, conduzir também a uma motivação autónoma (Deci *et al.*, 2017). Por outro lado, a motivação controlada, seja por recompensas contingentes ou dinâmicas de poder, tende a resultar num foco extrínseco que diminui os esforços dos colaboradores, produz resultados a curto-prazo e tem um impacto negativo no desempenho e envolvimento dos mesmos (Deci *et al.*, 2017).

A motivação dos indivíduos pode ser organizada num espetro, que vai desde a amotivação à motivação intrínseca. Quando a motivação de um colaborador é intrínseca, são as próprias experiências de interesse e divertimento associadas à atividade desempenhada que representam a recompensa, o que implica que o desempenho da tarefa é acompanhado por um sentimento de liberdade, espontaneidade e vontade própria. Por exemplo, em relação ao trabalho temporário, são os próprios colaboradores que o preferem, em detrimento de um trabalho permanente (Lopes, 2018). Se esta for extrínseca, quer dizer que o colaborador está a desempenhar determinada atividade apenas para receber uma recompensa, seja ela tangível ou não (Deci *et al.*, 2017), sendo que o espetro da motivação extrínseca varia entre mais ou menos autónoma. A ausência de motivação implica que o indivíduo tenha uma total falta de intenção de agir sobre o meio. Assim sendo, Deci *et al.* (2017) definem várias gamas de motivação/regulação extrínseca:

- Regulação externa: carateriza-se como o extremo menos autónomo da motivação, no qual os indivíduos percebem o seu comportamento como sendo controlado por outros, usualmente através de uma recompensa ou punição. É capaz de motivar a curto-prazo comportamentos específicos, mas prejudica a motivação autónoma e bem-estar a longo-prazo (Deci *et al.*, 2017). No caso do trabalho temporário, o colaborador vê-o como uma forma de sobreviver ou gerar rendimento (Lopes, 2018);

- Regulação introjetada: o foco dos indivíduos está em obter aprovação (*vs.* desaprovação) das pessoas que o rodeiam, nomeadamente dos seus líderes. É autocontrolada por processos contingentes de autoestima e culpa, tal como uma preocupação constante pelo estatuto e reconhecimento (Deci *et al.*, 2017). Neste caso, os colaboradores trabalham de forma temporária porque acreditam que estar empregado

é central para a vida e devem ultrapassar as dificuldades do mercado de trabalho (Lopes, 2018);

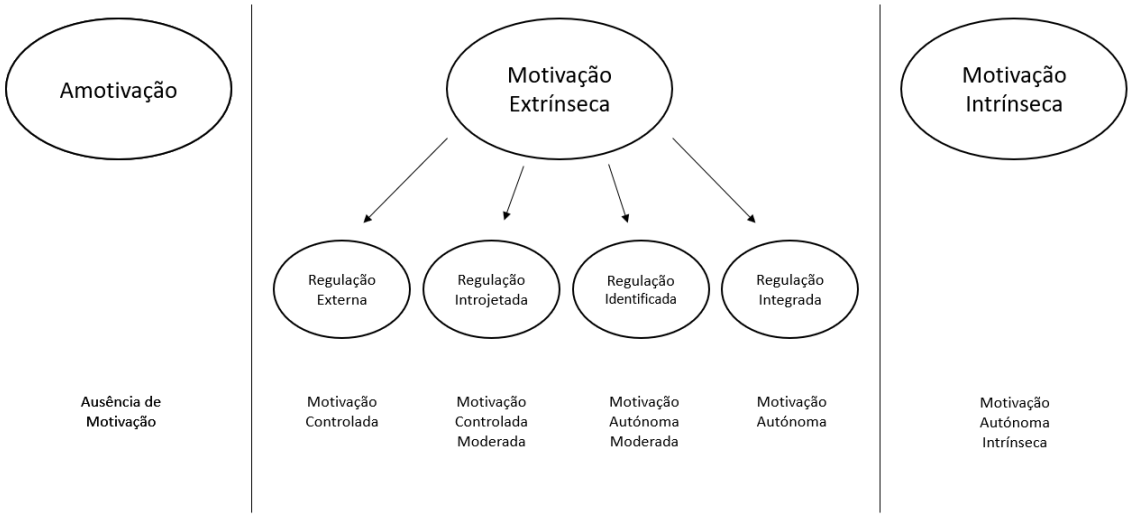
- Regulação identificada: neste ponto, os indivíduos identificam-se com a importância e o valor do seu trabalho, sendo mais autónomos e flexíveis na sustentação dos seus comportamentos e atividades (Deci *et al.*, 2017). Por exemplo, podem ver o trabalho temporário como uma forma de desenvolver competências que os vão ajudar a ter um trabalho permanente (Lopes, 2018);

- Regulação integrada: o ponto mais próximo da motivação intrínseca. A integração é crucial, visto que existe sempre a possibilidade de conflito entre duas identificações diferentes (por exemplo, com o trabalho e com a família), sendo necessário torná-las coerentes entre si (Deci *et al.*, 2017). Neste ponto, os trabalhadores temporários reconhecem este tipo de trabalho como sendo o que melhor se adequa às suas necessidades para balancear os objetivos profissionais com os pessoais (Lopes, 2018).

Neste sentido, as motivações intrínseca, integrada e identificada correspondem a formas de motivação autónoma, enquanto as motivações introjetada e externa correspondem a formas de motivação controlada. Importante salientar que a integração e a identificação diferem de uma motivação intrínseca na medida em que a atividade não é desempenhada por ser interessante ou divertida, mas pelo valor instrumental que representa, ou seja, estas duas formas de motivação são guiadas por valores e objetivos, enquanto a motivação intrínseca é guiada pelas emoções que emergem do desempenho da atividade (Deci *et al.*, 2017).

Figura 2

Níveis de Motivação, segundo a Teoria da Autodeterminação



Adaptado de Gagné & Deci (2005)

A teoria de Deci e Ryan aborda também a satisfação das necessidades psicológicas básicas: autonomia (sentimento de escolha e liberdade psicológica), competência (eficácia na interação com o ambiente) e relacionamento (cuidar e ser cuidado). Quanto melhor o local de trabalho satisfizer estas necessidades, maior será a perceção de motivação autónoma por parte dos colaboradores (Deci *et al.*, 2017). Curiosamente, a partir do momento em que um colaborador experiencia um suporte à sua autonomia, automaticamente sente-se mais envolvido e eficaz no trabalho, o que acaba por suprir, de forma indireta, as restantes necessidades (Deci *et al.*, 2017).

Embora nem sempre de forma explícita, o pagamento é um fator importante a considerar quando falamos de motivação no local de trabalho, e usualmente considerado na aceitação de qualquer proposta de trabalho/negócio. A significância das recompensas (pagamento) que os colaboradores recebem pode ser de dois tipos: informacional ou controladora, sendo a primeira uma forma de satisfazer as necessidades básicas de competência, aumentando a motivação intrínseca, e a segunda produzindo o efeito oposto, já que as pessoas se sentem pressionadas a pensar ou agir de determinada forma, fazendo com que a recompensa frustre as necessidades básicas de autonomia (Deci *et al.*, 2017). É importante explorar o tipo de recompensas contingentes à execução da tarefa, recompensas estas que os autores dividem em três tipos: contingentes ao envolvimento (recompensa por desempenhar a tarefa), contingentes à

conclusão (recompensa por cada tarefa completa) e contingentes ao desempenho (recompensa por atingir certos parâmetros de excelência na tarefa). Qualquer tipo de recompensa contingente produz efeitos negativos na motivação intrínseca, pois salienta a ideia de que o comportamento da pessoa está a ser controlado. Todavia, dos três tipos de recompensas contingentes, a que se baseia no desempenho parece ter um efeito negativo inferior já que, apesar da vertente de controlo face ao comportamento da pessoa para obter aquele resultado, a recompensa também se torna informacional ao confirmar a competência do recipiente da mesma (Deci *et al.*, 2017). Desta forma, vários investigadores argumentam que a melhor forma de motivar os colaboradores é pagar com base no seu desempenho, embora esta ideia seja controversa, já que este tipo de recompensa resulta mais numa motivação controlada do que autónoma, aumentando a probabilidade de os colaboradores quererem abandonar o seu trabalho (e.g. Kuvaas *et al*., 2016).

Consequentes dos diferentes tipos de motivação

A Teoria da Autodeterminação sugere que a *performance* e bem-estar dos indivíduos é afetada pelo tipo de motivação que têm para desempenhar as suas tarefas, sendo que diferentes tipos de motivação têm diferentes catalisadores e consequentes (Deci *et al.*, 2017). De forma geral, uma maior motivação aumenta a *performance* e satisfação dos indivíduos com o seu trabalho. Todavia, e consoante as aspirações que os trabalhadores tiverem, mais ou menos intrínsecas, assim serão as consequências provocadas pelo atingir dessas aspirações. Ao atingir ambições extrínsecas como dinheiro, fama ou uma imagem atrativa, os sujeitos mostram mais frequentemente sinais de depressão, ansiedade ou baixa autoestima. Pelo contrário, na perseguição de ambições intrínsecas, nomeadamente desenvolvimento pessoal, relações significativas ou saúde, os indivíduos aumentam a probabilidade de demonstrar bem-estar e uma autoestima mais elevada (Deci *et al.*, 2017).

Considerando um contexto de atividade profissional, tanto o desempenho como o bem-estar dos colaboradores são afetados pelo tipo de motivação que estes têm para desempenhar as suas tarefas, tal como sugere a Teoria da Autodeterminação (Deci *et al.*, 2017). A expetativa geral dos autores é a de que formas mais autónomas de motivação predizem uma maior persistência, qualidade de desempenho e bem-estar do que as formas controladas. Mais do que isso, os autores defendem que cada uma destas formas de motivação vai corresponder a

diferentes estilos de liderança, condições de trabalho e contingências remuneratórias (Deci *et al.*, 2017).

Os resultados do estudo conduzido por Lopes (2018) e incidente nas motivações de trabalhadores temporários de agência indicam que motivações do tipo autónomo (identificada e integrada) se correlacionam positivamente com a satisfação dos colaboradores e negativamente com o *burnout*. Já as motivações controladas (introjetada e externa) apresentam um efeito nefasto no bem-estar dos indivíduos, tal como previsto na SDT (Lopes, 2018). A autora conclui assim que a motivação autónoma dos trabalhadores contingentes poderá ser uma variável com grande impacto nos resultados organizacionais, nomeadamente o compromisso organizacional afetivo dos indivíduos e o seu bem-estar. Ainda assim, sugere que sejam efetuados mais estudos no âmbito de outras modalidades de trabalho contingente, de forma a averiguar em que medida os resultados encontrados neste estudo são replicáveis. As implicações práticas passam pela importância demonstrada do suporte organizacional, visto que os trabalhadores necessitam que as organizações contribuam para o seu sentimento de autonomia e lhes possibilitem os meios necessários para executar o trabalho da melhor forma. Este tipo de apoio contribui para a satisfação das necessidades básicas dos colaboradores, que por sua vez conduz a um aumento da motivação autónoma no trabalho e melhores resultados (Lopes, 2018).

A SDT sugere ainda que a motivação intrínseca e a internalização da motivação extrínseca são determinadas pelo grau em que as pessoas conseguem satisfazer as suas necessidades básicas de autonomia, competência e relacionamento no ambiente em que as atividades são desenvolvidas (Gagné *et al.*, 2010). Em termos de antecedentes e consequentes, as conclusões seguiram as hipóteses postuladas pelos autores no seu estudo acerca de trabalhadores temporários: formas mais autónomas de motivação estavam positivamente relacionadas com a satisfação de necessidades básicas e relacionavam-se de forma negativa com as intenções de *turnover* e mau-estar psicológico. Por outro lado, e ao contrário do esperado, a motivação controlada não se mostrou correlacionada com os consequentes anteriores, o que indica que a motivação controlada não é necessariamente má, apenas não tem muito efeito nos consequentes que são valorizados pela organização (Gagné *et al.*, 2010). Cinco anos mais tarde, os mesmos autores reformularam a escala utilizada no estudo de 2010, dividindo a regulação externa em dois aspetos - material e social - captando assim outro tipo de fatores contextuais ao trabalho (Gagné *et al.*, 2015). Em termos dos consequentes, os resultados deste estudo destacam o papel da motivação autónoma na mestria, adaptabilidade e

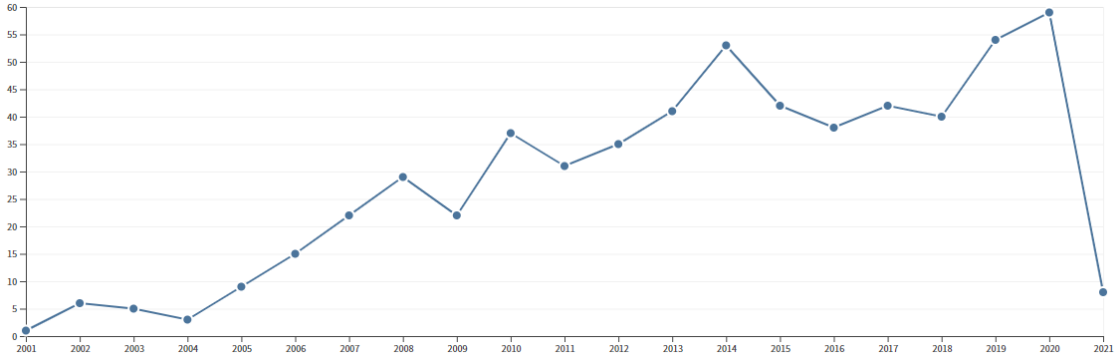
produtividade dos colaboradores nas tarefas simples e rotineiras associadas a cada profissão (Gagné *et al.*, 2015).

Motivação & Network Marketing

Em paralelo com o crescente interesse por *Network Marketing*, também o interesse pelas variáveis motivacionais associadas a este novo sistema tem vindo a crescer, tal como ilustra o gráfico que se segue.

Figura 3

Número de citações das expressões "Network Marketing" e "Motivação" no mesmo artigo, por ano



(fonte: Web of Science, fevereiro de 2021)

Keun (2004) estudou vários fatores associados a trabalhadores em *part-time* da indústria de *Network Marketing*. Recorrendo a uma amostra em Kuching (cidade na Malásia) concluiu, de entre quatro fatores estudados (satisfação financeira, satisfação com o trabalho, satisfação social e flexibilidade), que o fator satisfação social era o que mais impactava a motivação dos trabalhadores independentes, sendo a satisfação financeira o fator menos relevante dos quatro. Na sequência deste estudo, Dai *et al.* (2010) recorreu a várias escalas para determinar a motivação, desejo de oportunidade empreendedora e perceção de autoeficácia em *Network Marketing* para determinar as reais motivações dos trabalhadores, concluindo que a motivação para a atividade empreendedora no *Network Marketing* é maioritariamente causada pela autoeficácia e desejo de oportunidade.

Mais tarde, em 2011, ao estudar uma comunidade de imigrantes chineses a desenvolver *Network Marketing* na Austrália, Dai *et al.* concluíram que o ambiente social deste tipo de *marketing* afeta positivamente a motivação dos seus trabalhadores**,** a sua perceção de autoeficácia para desenvolver este tipo de negócio e a competência social, embora não tenha sido encontrada uma correlação suficientemente forte que traduza uma maior perceção e competência social em ações. Taylor (2012) resume as motivações para iniciar um negócio de *Network Marketing* em vários aspetos, tais como a informação na internet ou apreendida através de outras pessoas a desenvolver o mesmo tipo de trabalho que os deixe motivados, as especificidades do produto, o facto de ser uma hipótese alternativa a possuir um negócio, bem como uma fonte de rendimento extra, salientado que alguns participantes são mesmo iludidos pela promessa de que conseguem retirar grandes lucros num curto espaço de tempo.

Em 2015, Jain *et al.* realizaram um estudo junto de um conjunto de trabalhadores independentes de empresas de *Network Marketing* na Índia, com o intuito de fazer um levantamento das razões que os levaram a aderir à empresa. Os resultados apontam o desenvolvimento e liberdade pessoais (que incluem variáveis como o baixo investimento, trabalhar em qualquer sítio ou hora e o dinheiro extra), bem como o estilo de vida de trabalho (realização, plano de compensação, liderança e ser o seu próprio patrão) enquanto variáveis com peso predominante na motivação dos colaboradores neste contexto.

Sendo a Malásia um os países em que o conceito de *Network Marketing* está mais difundido, Sulong *et al.* (2017) focaram o seu estudo nos trabalhadores envolvidos na venda de produtos da Avon deste país para determinar o motivo das pessoas se envolverem neste tipo de propostas. De entre os fatores estudados (fonte alternativa de rendimento, desconto em produtos e serviços, plano de compensação, suporte de gestão, qualidade do produto e influência social), os dois que mais se destacam em termos dos principais fatores que motivam as pessoas a aderir a este tipo de oportunidade são a qualidade do produto (já que este representa a identidade e reputação da empresa), bem como a influência social, ou seja, a opinião de pessoas que lhe são próximas (família, amigos ou peritos em *Network Marketing*) acerca de esta ser uma boa oportunidade (Sulong *et al.*, 2017). Os resultados encontrados por estes autores refletem a importância do *marketer* se identificar com o produto em questão, mas evidenciam o elevado poder que as pessoas do seu círculo social têm sobre a sua decisão. Ao contrário do esperado, a fonte alternativa de rendimento, o desconto nos produtos e o próprio plano de compensação não foram identificados como os fatores mais relevantes para motivar a ingressão numa oportunidade de *Network Marketing* (Sulong *et al.*, 2017).

Um olhar mais atento leva-nos a compreender que a motivação das pessoas para ingressar neste tipo de atividade não depende apenas da atividade em si ou empresa em questão, mas também de variáveis contextuais. Assim, para estudar a motivação das pessoas para ingressar em *Network Marketing*, podemos também estudar o tipo de pessoas mais provável de se envolver neste tipo de empresas. Foi o que fizeram Hiranpong *et al.* em 2016, ao recolher informação de *marketers* de 10 empresas de *Network Marketing*, reunindo as variáveis que determinam o sucesso de uma pessoa no mesmo. A média de insucesso nesta indústria é bastante superior à de abrir um pequeno negócio, e o risco do mesmo passa não só por perder o dinheiro e tempo investidos mas, acima de tudo, a autoconfiança (Hiranpong *et al.*, 2016). Embora com o intuito de explorar formas de diminuir a taxa de falhanço na indústria, Hiranpong *et al.* (2016) acabaram por estudar fatores associados à pessoa antes de se envolver numa indústria de *Network Marketing*, que indiretamente explicam a sua motivação para tal. A discrepância entre a vida que têm e a que desejam e a ineficiência de escolhas de carreira que permita diminuir essa discrepância são os fatores que, após uma avaliação racional, levam os indivíduos a tomar a decisão de se aventurarem nesta experiência (Hiranpong *et al.*, 2016). Esta descoberta leva-nos a concluir que a motivação do sujeito na aceitação de uma proposta de *Network Marketing*, para além de depender da proposta em concreto, depende também da predisposição da pessoa para a aceitar, estando sob a influência de fatores situacionais, que dizem respeito à condição atual da pessoa, mas também de disposição, ou seja, traços de personalidade como otimismo e *locus* de controlo interno, que dotam a pessoa de um sentimento de capacitação de agir perante a situação em que se encontra (Gagné *et al.* 2010). Desta forma, além da motivação dos indivíduos, parece pertinente estudar as caraterísticas individuais que os levam a agir em determinada direção.

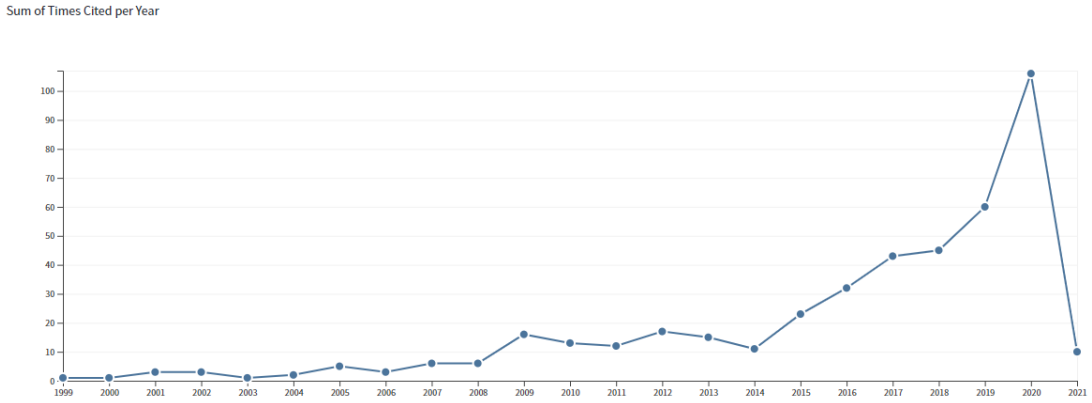
Perfil empreendedor

Existem várias definições de um empreendedor na literatura, desde as mais simplistas às mais complexas. Bygrave (2004) define um empreendedor como um indivíduo apaixonado por aquilo que faz. Para Schmidt e Bohnenberger (2009) um empreendedor é alguém com autoeficácia, que deteta oportunidades, planos, toma riscos calculados, é sociável, é um líder e é persistente. Segundo a perspetiva deste autor, uma pessoa pode ter todas estas caraterísticas e ainda assim não ser um empreendedor, se não tomar a decisão de o ser. O conceito de perfil

empreendedor tem tido uma importância crescente na literatura nos últimos anos, conforme se pode observar na Figura 4.

Figura 4

Número de citações da expressão "Perfil Empreendedor" por ano



(fonte: Web of Science, março de 2021)

De facto, há já muitos anos que se tenta estudar as caraterísticas de indivíduos cujo comportamento se revela de alguma forma empreendedor. A primeira abordagem começou em meados de 1950, procurando traços de personalidade dos sujeitos, tais como a necessidade de realização ou outras necessidades, incluindo poder e afiliação (Robinson *et al.*, 1991). Contudo, esta abordagem traz alguns problemas, já que não foi desenvolvida especificamente para medir o empreendedorismo. Ao invés disso, as abordagens de personalidade medem tendências gerais num espetro de situações, e geralmente perdem validade quando aplicadas a contextos específicos (Robinson *et al.*, 1991). Mais tarde foi adotada uma abordagem demográfica, analisando fatores como o passado familiar, ordem de nascimento, idade, nível de educação dos pais e do próprio, estatuto socioeconómico, experiência de trabalho, etc. Todavia, também esta interpretação é limitada, não só porque lida com a interpretação e significado dos eventos na nossa vida, mas também porque variáveis demográficas não têm nenhuma correlação demonstrada com traços de personalidade, nem tão pouco são caraterísticas estáticas na sua natureza, e como tal não conseguem explicar um fenómeno dinâmico e multifacetado como o empreendedorismo (Robinson *et al.*, 1991). Pelas razões supracitadas, Robinson *et al.* (1991) escolhem focar-se na teoria atitudinal, mais propriamente no modelo tripartido da atitude, que defende a existência de três tipos de reação a qualquer estímulo - afeto, cognição e comportamento - e com base nela desenvolvem uma escala de orientação para a atitude

empreendedora (EAO), dividida em quatro subescalas dirigidas a um negócio: realização, inovação, perceção de controlo pessoal sobre os resultados do negócio e perceção de autoestima no mesmo. No estudo conduzido pelo autor, a fiabilidade da escala revelou-se dentro dos padrões aceitáveis, demonstrando uma diferença significativa nas quatro subescalas entre os grupos de empreendedores *vs.* não empreendedores (Robinson *et al.*, 1991).

Alves e Bornia (2011) foram também responsáveis pelo desenvolvimento de uma escala para medir o potencial empreendedor. No seu estudo fazem uma síntese sobre as diversas caraterísticas associadas ao empreendedorismo e estudadas ao longo do tempo, tais como as habilidades cognitivas, persuasão e habilidades sociais, identificação de oportunidades, inteligência prática, personalidade proativa, propensão a aprender, necessidade de realização, propensão a lidar com riscos, preferência por inovação, autoeficácia, *locus* de controlo, baixo neuroticismo, extroversão, consciência e afabilidade (no que toca a variáveis de personalidade), bem como planeamento e poder, o que acaba por fornecer um resumo bastante completo das variáveis explicativas de uma atitude empreendedora.

A abordagem à atitude empreendedora começou por basear-se em caraterísticas inerentes ao indivíduo, mas alguns autores começaram a aperceber-se das limitações desta abordagem (e.g. Littunen, 2000; Johnson *et al.*, 2009), ponderando se a atitude empreendedora podia também ser aprendida, pelo que a promoção e ensino do empreendedorismo têm sido tópicos cada vez mais estudados (e.g. Rocha & Freitas, 2014). Em 2011, Steenekamp *et al.* desenvolveram um trabalho com estudantes da África do Sul com base na escala ATE (*Attitude Towards Enterprise*), para o qual fizeram um levantamento das caraterísticas usualmente associadas ao empreendedorismo. Entre elas encontram-se a motivação para a realização, propensão de tomada de risco, *locus* de controlo e reconhecimento de oportunidades. De forma semelhante a Robinson *et al.* (1991), os autores baseiam-se na atitude empreendedora, defendendo que estas intenções derivam de perceções de viabilidade, desejo e propensão para agir que são, por sua vez, derivadas de crenças de controlo (Steenekamp *et al.*, 2011). No desenvolvimento da escala ATE em 2009, Athayde recorreu a cinco dimensões, sendo elas: realização, controlo pessoal, criatividade, liderança e intuição. Embora os resultados indiquem médias superiores para o género feminino, a diferença não é significativa face ao género masculino, o que sugere que ambos respondem igualmente à aprendizagem no âmbito do empreendedorismo. Da mesma forma, não foram encontradas diferenças significativas entre estudantes cujos pais trabalhavam por conta própria *vs.* por conta de outrem, o que corrobora a

ideia de que a tendência para o empreendedorismo está mais correlacionada com variáveis intrínsecas (Steenekamp *et al.*, 2011).

Mais tarde, em 2014, Rocha e Freitas usaram uma escala já desenvolvida para o perfil empreendedor para testar a eficácia do ensino do mesmo. O perfil empreendedor deste estudo foi baseado em oito caraterísticas, propostas na escala de Schmidt e Bohnenberge em 2009: autoeficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planeamento, deteção de oportunidades, persistência, sociabilidade, inovação e liderança, sendo que a autoeficácia, deteção de oportunidades e persistência foram posteriormente agrupadas num único fator, denominado de autorrealização. Os resultados indicam que o ensino aplicado ao nível de empreendedorismo produziu diferenças positivas e significativas em quatro das seis dimensões: autorrealização, planeamento, inovação e capacidade de assumir riscos (Rocha & Freitas, 2014).

Um dos trabalhos mais recentes neste campo foi o de Krüger e Ramos que, em 2020, desenvolveram um modelo para a mensuração do comportamento empreendedor, com base em caraterísticas comportamentais e na intenção empreendedora. Mais uma vez é destacada a necessidade de realização, e o empreendedor é caraterizado como alguém que não se desvia dos seus objetivos, agindo repetidamente e modificando a sua estratégia sempre que necessário, a fim de enfrentar desafios e superar obstáculos (resiliência) (Krüger & Ramos, 2020). Os autores agruparam estas caraterísticas em três dimensões: realização, planeamento e poder (persuasão e redes de contacto, independência e autoconfiança). Quanto mais favoráveis forem as atitudes pessoais, as normas subjetivas e a perceção de controlo, maior será a intenção do indivíduo em exercer o comportamento empreendedor, segundo a Teoria do Comportamento Planeado (Ajzen, 1991). No seu modelo de intenção empreendedora os autores incluíram três componentes: atitudes pessoais, normas subjetivas (ou seja, pressão social para realizar, ou não, um determinado comportamento) e perceção de controlo do comportamento (quanto maior esta perceção, mais forte a intenção individual de o desempenhar). Os resultados vão de encontro à ideia de que as normas subjetivas são o fator que mais peso tem na decisão do sujeito de exercer um comportamento empreendedor, fator que reflete o efeito dos valores sociais sobre o indivíduo, seguido da perceção de controlo e das atitudes pessoais (Krüger & Ramos, 2020).

Finalmente, é importante considerar o impacto que estas caraterísticas empreendedoras têm ao nível do trabalho/organização onde o sujeito se encontra, sendo que um dos contextos no qual o perfil empreendedor foi mais estudado é o desempenho organizacional. A título de exemplo, Schmidt e Bohnenberge (2009) estudaram este perfil enquanto construto

multidimensional assente em seis dimensões que traduzem as caraterísticas de um indivíduo empreendedor: desejo de autorrealização, líder, assume riscos, planeador, inovador e sociável. Todavia, só uma dessas dimensões se mostrou correlacionada com o desempenho de um negócio próprio, sendo esta a autorrealização, o que deixa espaço para pesquisas futuras no sentido de compreender até que ponto as restantes caraterísticas associadas ao perfil empreendedor têm um real impacto no desenvolvimento das empresas (Schmidt & Bohnenberge, 2009).

Dando destaque à mensuração de todas as caraterísticas supracitadas enquanto caraterizadoras de um perfil empreendedor, Ribeiro e Fernandes (2016) realizaram um projeto em estudantes portugueses, cujo objetivo era identificar os fatores diferenciadores do potencial empreendedor. Este é um modelo baseado em caraterísticas de personalidade singulares, que tem a vantagem de aceder a traços da pessoa, mas aplicados a um contexto específico, conferindo maior fiabilidade do que um modelo de personalidade geral (Robinson *et al.*, 1991). Para tal, e recorrendo a uma escala previamente desenvolvida por Ferreira *et al.* (2009), o *Entrepreneurial Potential Indicator* (EPI), foram estudadas não só as caraterísticas associadas a este perfil, como também as variáveis sociodemográficas que poderiam estar a condicionar o mesmo. Esta escala considera seis dimensões empreendedoras (propensão ao risco, necessidade de realização, autocontrolo, autoconfiança, inovação e tolerância à incerteza), que resultam em 15 itens/atitudes. Analisando cada uma das dimensões, pode dizer-se que a propensão ao risco implica a capacidade de um indivíduo tomar uma decisão em contexto de incerteza, decisão essa que implica um risco controlado; a necessidade de realização é uma caraterística de indivíduos com um forte desejo de serem bem-sucedidos; o autocontrolo está relacionado com a perceção que os indivíduos têm da capacidade própria de controlar o rumo das suas vidas (*vs.* este ser controlado por fatores externos); a autoconfiança é a perceção positiva que o indivíduo tem de si e das suas capacidades; a inovação passa pela procura e desenvolvimento de novas atividades e, finalmente, a tolerância à incerteza traduz a capacidade de o indivíduo tolerar situações nas quais a informação é insuficiente e se organizar para atuar perante as mesmas (Ribeiro & Fernandes, 2016). Apenas a área científica do curso que frequentavam e o ciclo de estudos revelou ter um impacto significativo no potencial empreendedor, contrastando com a relação causa-efeito que foi encontrada entre todas as caraterísticas e a propensão empreendedora (Ribeiro & Fernandes, 2016). Pela simplicidade e especificidade ao contexto do mesmo, e por se basear em caraterísticas empreendedores passíveis de serem desenvolvidas, o modelo aplicado por estes autores parece o mais adequado para utilizar no presente trabalho,

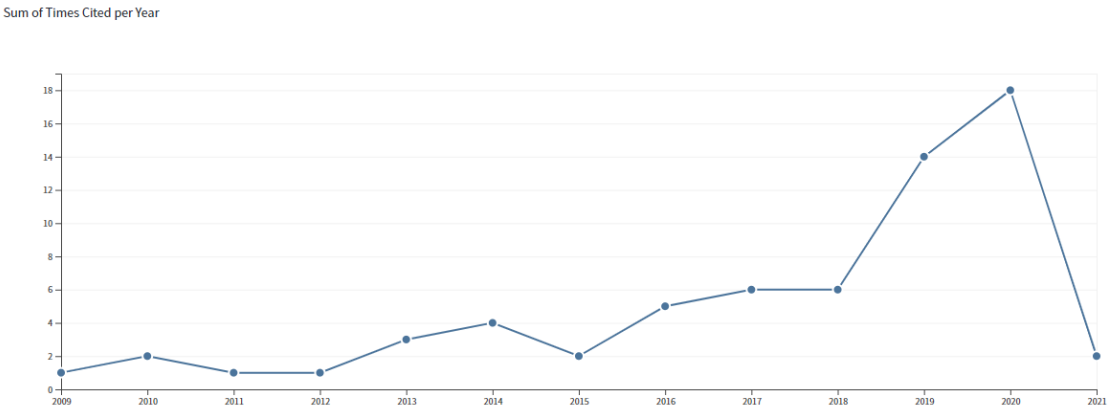
face a todos os outros modelos muito mais complexos e/ou meramente baseados em traços de personalidade.

Perfil empreendedor & Network Marketing

Sendo recente a investigação sobre o perfil empreendedor, tal como observado anteriormente na Figura 4, mais recente ainda é a procura cruzada deste perfil com o conceito de *Network Marketing*. Desta forma, e através de uma pesquisa na *Web of Science*, não foi possível encontrar artigos que cruzassem as duas expressões. Desta forma, optou-se por fazer uma pesquisa alternativa que cruzava os termos "*Network Marketing"* e "Empreendedorismo" e que se apresenta na Figura 5, ilustrando o crescente interesse nestes temas.

Figura 5

Número de citações da expressão "Network Marketing" e "Empreendedorismo" no mesmo artigo, por ano



(fonte: Web of Science, março de 2021)

A atividade empreendedora é uma atividade de elevada importância para os *marketers*, sendo uma atividade que requer ação perante uma decisão e é extremamente afetada pela quantidade de incerteza e respetiva tolerância para lidar com essa incerteza (Dai *et al.*, 2010). A Teoria da Cognição Social defende que os julgamentos das pessoas empreendedoras não são objetivamente racionais, mas sim assentes na crença da sua própria autoeficácia, que influencia o curso de ação que escolhem prosseguir (Bandura, 1997). Paralelamente, Dai *et al.* destacam também a competência social, concluindo que existe uma relação positiva entre esta caraterística e o número de atividades relativas a *Network Marketing* conduzidas pelos

trabalhadores independentes. Num estudo realizado posteriormente (Dai *et al.*, 2011) os autores voltaram a destacar esta mesma caraterística, caraterizando pessoas com uma elevada competência social como aquelas que conseguem interpretar os outros de forma correta e causar uma primeira boa impressão, tendo barreiras psicológicas inferiores no que toca à partilha de informação privada com estranhos.

Mais uma vez, o estudo de Hiranpong *et al.* (2016) contribui para compreender que caraterísticas do indivíduo podem estar associadas à sua decisão já que, segundo os autores, para que um indivíduo seja bem-sucedido na indústria de *Network Marketing*, deve ter não só aquilo que os autores denominam de *"Phalanuphap"* (poder de mover pessoas), ou seja, a capacidade de liderar de forma transformacional, mas também a capacidade de ser assertivo quando pessoas significativas para si se tornam um obstáculo, já que o envolvimento familiar é um fator preponderante na escolha da carreira. Ser um *network marketer* e ser bem-sucedido como tal implica, deste modo, ter na maioria das vezes que enfrentar a rejeição ou desaprovação de pessoas com as quais nos preocupamos, pelo que não é qualquer pessoa que está disposta a tal (Hiranpong *et al.*, 2016).

De facto, *Network Marketing* é uma forma de criar um rendimento estável, passivo e de longo-prazo, quando se age de forma consistente e paciente, sem desistir do negócio perante as primeiras dificuldades, razão pela qual é raro encontrar neste negócio pessoas que esperam fazer muito dinheiro com pouco investimento de tempo (Išoraitė, 2020). No seu artigo, Išoraitė compara as vantagens e desvantagens associadas a esta indústria. Sendo as primeiras mais objetivas, em termos do rendimento que é possível gerar e da rede de pessoas que se pode construir, as segundas passam por caraterísticas mais particulares e subjetivas, tais como a capacidade de lidar com a negatividade ou vontade de desistir nas primeiras fases, bem como competências interpessoais e de comunicação (Išoraitė, 2020). Por outro lado, a capacidade de vendas pode beneficiar alguém a curto-prazo, mas apenas o investimento em ensinar outras pessoas a fazer o mesmo traz benefícios a longo-prazo (Išoraitė, 2020), pelo que a persistência parece ser uma caraterística crucial neste tipo de trabalho.

O estudo de Fernandes (2008) complementa a informação supracitada no contexto nacional já que, no seu trabalho, o autor tentou identificar variáveis que conduziam ao sucesso no *marketing* multinível (MMN). Dos resultados obtidos, é pertinente destacar o facto de que 42% dos inquiridos teve um negócio além do MMN, o que indicia que uma pessoa empreendedora mais facilmente se encaixa e obtém resultado neste modelo. A persistência

também se destacou como variável crucial ao sucesso destes sujeitos, já que mais de 40% dos sujeitos já tinham sido rejeitados acima de dez vezes num recrutamento pessoal, situação que para muitas pessoas seria confrangedora e sinónimo de desistência. De forma geral, os sujeitos com um rendimento mais elevado são aqueles que mais rejeições tiveram, clarificando a perseverança e autoconfiança como caraterísticas promotoras do sucesso (Fernandes, 2008). De forma semelhante, Albano (2018) realizou um estudo exploratório acerca das competências individuais necessárias para profissionais de *marketing* multinível. Partindo de uma abordagem de representações sociais e contando com a citação espontânea de palavras ou expressões, a autora reuniu um conjunto de palavras que mais frequentemente caraterizam esta população, como sejam: comunicação, simpatia, resiliência, aparência, criatividade, dinamismo, ética, motivação, persuasão e equipa (Albano, 2018).

Modo de abordar o problema

Tal como referem Dai *et al.* (2011), as empresas com base em *Network Marketing* têm-se tornado uma das mais bem-sucedidas no mercado nas últimas décadas mas, apesar disso, o número de estudos empíricos na área é reduzido. Não sabendo qual a motivação dos sujeitos para se envolverem neste tipo de indústria, nem quais os tipos de perfis de pessoas que opta por o fazer, torna-se difícil atrair pessoas com o perfil mais indicado e fazer crescer o negócio da empresa com base em *Network Marketing*. Desta forma, e tal como referem no seu estudo Dai *et al.* (2011), percebendo os fatores que afetam as ações empreendedoras dos *marketers* é possível desenvolver estratégias de gestão da força de vendas que permitam não só potenciar o negócio, como também manter os colaboradores motivados e satisfeitos com o trabalho que estão a desenvolver. Sulong *et al.* (2017) acrescentam ainda que ter conhecimento dos fatores motivadores pode não só servir como forma de atrair e reter trabalhadores independentes, mas também uma vantagem concorrencial face a outras empresas baseadas na mesma estratégia de *marketing*. Nesta sequência, o presente estudo propõe-se a explorar os perfis e caraterísticas empreendedoras dos atuais envolvidos nesta indústria, recorrendo ao instrumento de motivação desenvolvido por Gagné *et al.* (2015) e complementando-o com a escala de propensão ao empreendedorismo originalmente criada por Ferreira *et al*. (2009), com o objetivo de traçar perfis que sirvam de caraterização da população em questão. A par deste desenvolvimento de perfis, o presente trabalho traça também alguns objetivos específicos:

(1) Analisar a antiguidade do percurso do *marketer* dentro da organização, correlacionando-o com os perfis traçados.

(2) Analisar o estatuto atingido pelo *marketer* dentro da organização (e respetiva remuneração), correlacionando-o com os perfis traçados.

(3) Explorar as variáveis demográficas associadas à amostra em questão, nomeadamente género e idade, com o intuito de compreender se, e qual a influência que têm nos perfis traçados.

Método

Delineamento

O presente trabalho considera-se um estudo transversal, visto que os dados serão recolhidos num único momento. Não existindo literatura suficiente que suporte a formulação de hipóteses no tema do atual trabalho, as análises partem das dimensões estudadas no sentido de traçar perfis que permitam mais facilmente caraterizar a população em questão no futuro, pelo que podemos caraterizar o trabalho como sendo não-experimental, quantitativo e de caráter exploratório (Marczyk *et al.*, 2005).

Participantes

A população do estudo são todos os indivíduos portugueses que desenvolvem *Network Marketing*, sendo que a amostra foi obtida através do método *snowball*, "passando a palavra" dentro da indústria. Da amostra total recolhida, composta por 256 participantes, foram excluídas todas as respostas incompletas ou inválidas, bem como os *outliers*, o que resultou numa amostra final de 223 participantes.

As idades estão compreendidas entre os 16 e os 58 anos, sendo a média (M) de 25.03 anos e o desvio-padrão (DP) de 6.286 anos. Os participantes com 20 anos ou menos representam 15.2% da amostra; a esmagadora maioria (52%) encontra-se entre os 21 e os 25 anos, 21.6% entre os 26 e os 30, e apenas 11.2% têm uma idade superior a 30. Quanto ao género, a amostra encontra-se minimamente balanceada, sendo 54.7% do género feminino e os restantes 45.3% do género masculino. Nenhum dos participantes possui doutoramento, mas 16.6% têm um mestrado/pós-graduação e 38.2% da amostra dos elementos da amostra tem uma licenciatura. Apenas 2.2 % têm o 9º ano ou inferior, e 43% têm o 12º ano ou equivalente.

Instrumentos

The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)

Para medir a motivação das pessoas envolvidas em *Network Marketing* foi utilizada a escala mais recente de Gagné *et al.* (2015). Não existindo ainda uma adaptação desta escala validada para a população portuguesa, foi necessário proceder à sua adaptação, com base no método da tradução-retrotradução (Brislin, 1970). Desta forma, a versão original da escala foi dada a traduzir para a língua portuguesa a um sujeito fluente em inglês, sendo posteriormente solicitado a duas outras pessoas que procedessem à retroversão da escala. Estas duas versões foram enviadas à pessoa responsável pela adaptação da escala de 2010 dos mesmos autores (Lopes, 2018) que, em conjunto com a sua própria tradução, fez uma síntese das várias versões com o objetivo de criar uma única. A versão final traduzida e enviada pela autora foi aplicada no questionário elaborado.

A escala é constituída por 19 itens, distribuídos por cinco dimensões: amotivação, motivação extrínseca (material e social), motivação introjetada, motivação identificada e motivação intrínseca, avaliados através de uma escala de Likert de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Os itens formulados e a respetiva dimensão encontram-se explícitos na tabela Tabela 1. A escala foi desenvolvida e testada em diferentes línguas, apresentando a versão inglesa da mesma valores de coeficientes de correlação entre as variáveis latentes a variar de -0.53 a 0.80. Quanto à fiabilidade da escala, o coeficiente de correlação de *alfa de Cronbach* é superior a 0.80 em todas as versões, à exceção de duas dimensões da escala alemã (Gagné *et al.*, 2015).

Tabela 1

Itens e dimensões da Escala de Motivação (Gagné et al., 2015)

Dimensão	Item	Formulação do item
Amotivação	AM1	Não sei, porque sinto realmente que estou a perder tempo no meu trabalho.
	AM2	Não sei, porque não vale a pena investir o meu esforço neste trabalho.
	AM3	Não sei, porque este trabalho é inútil.
Externa Social	ES1	Para ter a aprovação dos outros (ex. *upline*, colegas, família, clientes, …).
	ES2	Porque os outros vão respeitar-me mais (ex. *upline*, colegas, família, clientes, …).
	ES3	Para evitar ser criticado por outros (ex. *upline*, colegas, família, clientes, …).
Externa Material	EM1	Porque os outros só me vão recompensar financeiramente se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho (exemplo: empregador, supervisor, …)
	EM2	Porque os outros oferecem-me maior segurança no trabalho se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho (por exemplo, empregador, supervisor ...).
	EM3	Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente.
Introjetada	INJ1	Porque tenho que provar a mim mesmo(a) que sou capaz.
	INJ2	Porque faz-me sentir orgulhoso(a) de mim mesmo(a).
	INJ3	Porque, caso contrário, sentiria vergonha de mim mesmo(a)
	INJ4	Porque, caso contrário, sentir-me-ei mal comigo mesmo(a).
Identificada	ID1	Porque considero pessoalmente importante esforçar-me neste trabalho.
	ID2	Porque esforçar-me neste trabalho se alinha com os meus valores pessoais.
	ID3	Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.
Intrínseca	INT1	Porque me divirto a fazer o meu trabalho.
	INT2	Porque o que faço no meu trabalho é entusiasmante.
	INT3	Porque o trabalho que faço é interessante.

Entrepreneurial Potential Indicator (EPI)

Para avaliar as caraterísticas da personalidade empreendedora foi utilizada a escala validada para Portugal por Ferreira *et al.* (2009). Esta escala é composta 15 itens/atitudes avaliadas através de uma escala de Likert, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) (ver Tabela 2). Quanto à validade da escala, as variáveis independentes (caraterísticas empreendedoras) foram capazes de explicar 89.5% da propensão ao empreendedorismo. Já a

correlação entre estas variáveis preditoras e a variável critério revelou sempre uma relação de causa efeito, apresentando níveis de confiança superiores a 95% (Ribeiro & Fernandes, 2016).

Tabela 2

Itens da Escala de Potencial Empreendedor (Ribeiro & Fernandes, 2016)

Item	**Formulação do item**
Emp_1	Poder-me-ia descrever como um apostador.
Emp_2	Acredito que incorro em grandes riscos, mais do que as pessoas em geral.
Emp_3	Não começo nada sem antes ter um plano de ação.
Emp_4	Tenho sempre o meu dinheiro debaixo de vista.
Emp_5	Tomo sempre decisões racionais.
Emp_6	Tenho uma forte necessidade para trabalho independente.
Emp_7	Sou bem-sucedido em ultrapassar desafios e problemas.
Emp_8	Uma vez iniciado um projeto sigo em frente até ao fim.
Emp_9	Acredito que a falha é somente uma oportunidade de aprendizagem.
Emp_10	Faço uma distinção clara entre trabalho e lazer.
Emp_11	Acredito que fazemos a nossa própria sorte.
Emp_12	Frequentemente, sigo as minhas intuições.
Emp_13	Sou uma pessoa com ideias e soluções distintas e novas.
Emp_14	Desencorajo-me facilmente quando as coisas não funcionam à minha maneira.
Emp_15	Tenho facilidade para lidar com situações ambíguas.

Procedimento

Foi criado um questionário, através da plataforma *Qualtrics*, que englobou as versões portuguesas das duas escalas mencionadas nos instrumentos. Para reduzir um possível enviesamento resultante da ordem de apresentação, os itens da escala de empreendedorismo (Ribeiro & Fernandes, 2016) foram apesentados de forma aleatória. Para os itens da escala de motivação foi mantida a ordem sugerida originalmente pela autora (Gagné *et al.*, 2015). No início do questionário apresentou-se uma pequena introdução acerca do estudo (Anexo A), onde os participantes eram informados de que este se dirigia a trabalhadores de *Network Marketing*. Os participantes foram ainda inquiridos acerca de algumas questões sociodemográficas, tais como sexo, idade, habilitações literárias, tempo dentro da atual organização de *Network*

Marketing, qual a organização de que faziam parte e qual o nível de remuneração mais elevado que tinham atingido até à data.

Após a criação deste questionário, procedeu-se à recolha de dados, tendo o mesmo sido distribuído através de redes sociais (ex. *Telegram, Instagram*) e pelo método "passa a palavra", com o intuito de chegar ao maior número de pessoas possível dentro desta indústria. Segundo Tabachnick e Fidell (2007), devem existir pelo menos 10 respostas em cada item da maior escala aplicada, pelo que a amostra recolhida deveria ser, no mínimo, de 190 participantes. Os participantes preencheram o questionário de forma remota, no local que lhes foi mais conveniente, tendo demorado um tempo máximo de 10 minutos.

Resultados

A base de dados foi extraída diretamente do *Qualtrics* para o SPSS, perfazendo um total de 256 respostas.

Foi realizada uma análise da base de dados extraída, tendo sido retiradas respostas incompletas (*missing values*) e identificadas todas as variáveis. De seguida procedeu-se a uma verificação dos *outliers*, tendo-se excluído os participantes que apresentavam *outliers* extremos e em mais do que um item, o que resultou numa amostra final de 223 participantes, amostra esta que constituiu a base de trabalho para este projeto.

Validação das escalas face à amostra

The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)

Uma análise exploratória permitiu identificar diferentes modelos, que foram posteriormente testados de modo a encontrar a solução mais ajustada aos dados. A primeira análise fatorial exploratória resultou em 4 fatores, cuja variância total explicada foi de 56,28%, repartida entre 23.55% para o primeiro fator, 18% para o segundo, 8.16% para o terceiro e 6.57% para o último. O valor de KMO foi de 0,819 (ver Tabela B1 em anexo).

A análise fatorial confirmatória foi efetuada com recurso ao AMOS, onde foram testados 6 modelos diferentes: o modelo resultante da análise fatorial exploratória (4 fatores) (ver Figura B1 em anexo), o modelo teórico (Gagné *et al.*, 2015), o modelo unidimensional e os restantes modelos teóricos dos tipos de motivação contantes no artigo de Deci *et al.* (2017).

Tabela 3

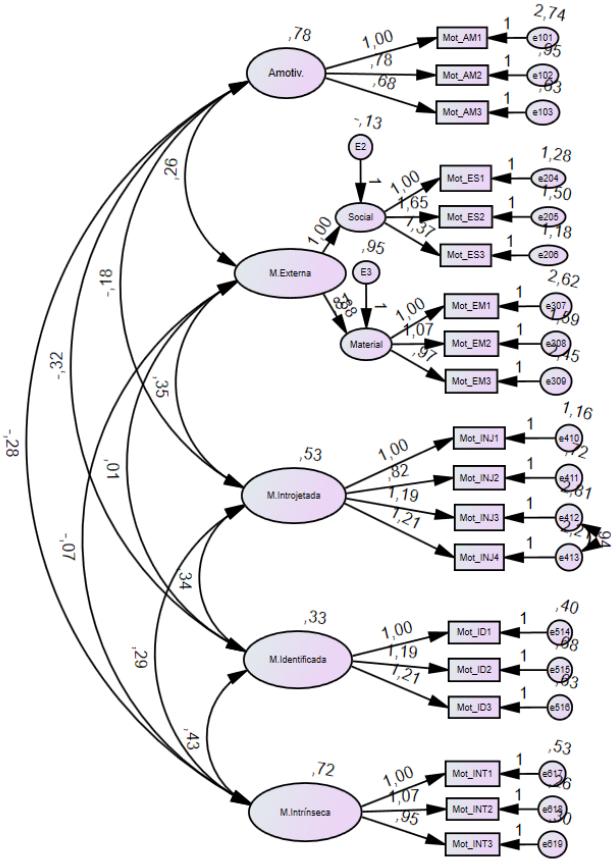
Modelos Análise Fatorial Confirmatória (AMOS) para a escala de motivação

	Modelo AFE (4 fatores)	**Modelo Teórico (5 fatores)**	**Modelo Unidimensional**	**Extínseca/Intrínseca**	**Controlada/Autónoma**
χ^2/df (<3)	2.53	**1.729**	1.705	2.838	2.23
RMSEA (<0.07)	0.083	**0.057**	0.056	0.091	0.074
CFI (>0.8)	0.829	**0.923**	0.936	0.818	0.869
GFI (>0.8)	0.840	**0.899**	0.911	0.865	0.871
NFI (>0.8)	0.750	**0.838**	0.864	0.751	0.789

O modelo teórico original (com 5 fatores) é o que apresenta melhores indicadores de bondade de ajustamento, pelo que foi o modelo adotado para as análises seguintes. Na figura abaixo encontra-se a estrutra deste modelo no AMOS.

Figura 6

Modelo teórico da Escala de Motivação (Gagné et al., 2015) (AMOS)



Entrepreneurial Potential Indicator (EPI)

Foram testadas várias soluções na análise fatorial exploratória desta escala, tendo-se obtido uma solução final composta por duas dimensões. Na primeira dimensão constam os itens 7, 13, 14 e 15 que, com base numa avaliação qualitativa do construto que tencionam medir, foram agrupados numa dimensão ao qual foi dado o nome de "Resiliência". Os restantes itens (8, 9 e 11), pelo mesmo critério, foram agrupados na dimensão "Necessidade de Realização" (ver Tabela B2 em anexo).

O valor de KMO foi de 0,779, sendo que as duas dimensões explicam 47.99% da variância total dos resultados da amostra (34.53% para a primeira dimensão e 13.46% para a segunda).

Para esta escala foi testado tanto o modelo com dois fatores (ver Figura B2 em anexo) como o modelo unidimensional.

Tabela 4

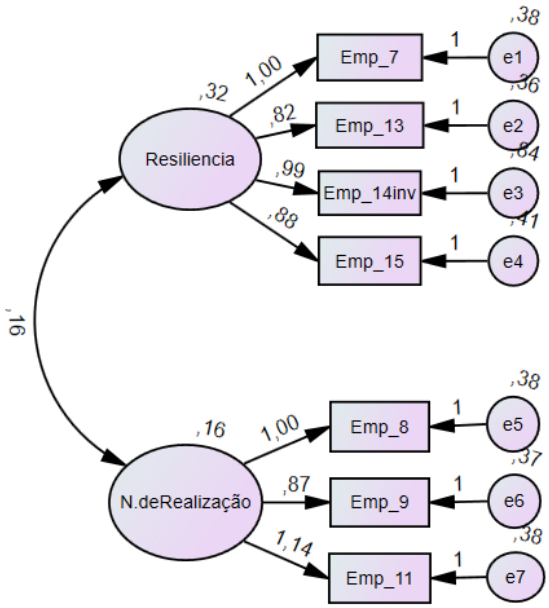
Modelos Análise Fatorial Confirmatória (AMOS) para a escala de potencial empreendedor

	Modelo AFE com 2 fatores	**Modelo Unidimensional**
χ^2/df (<3)	**1.223**	1.643
RMSEA (<0.07)	**0.032**	0.054
CFI (>0.8)	**0.988**	0.850
GFI (>0.8)	**0.981**	0.919
NFI (>0.8)	**0.939**	0.702

O modelo com 2 fatores resultante da análise fatorial exploratória é o que apresenta melhores índices de bondade de ajustamento, pelo que foi o modelo adotado para as análises consequentes. Na Figura 7 encontra-se o modelo estrutrado no AMOS.

Figura 7

Modelo resultante da análise fatorial da Escala de Potencial Empreendedor (adaptado de Ribeiro & Fernandes, 2016) (AMOS)



Estatística descritiva, fiabilidade e correlações entre as dimensões em estudo

Relativamente à estatística descritiva das dimensões, o construto de motivação apresenta valores de amotivação e motivação externa abaixo da média da escala de resposta (1 a 7), por oposição aos de motivação introjetada, identificada e intrínseca, que se encontram acima da média, o que demonstra que a amostra apresenta níveis mais autónomos de motivação. Quanto ao potencial empreendedor, ambas as dimensões se encontram acima da média da escala de resposta (1 a 5), com um destaque especial para a dimensão "Necessidade de Realização", cuja média se encontra perto do máximo da escala de resposta, o que traduz a importância desta variável neste estudo. Além disso, as respostas revelam-se consistentes já que, de forma geral, o desvio-padrão das dimensões apresenta valores reduzidos.

Tabela 5

Média, desvio-padrão, índices de fiabilidade e correlações entre as dimensões em estudo

	Média	**DP**	1	2	3	4	5	6	7
1.Amotivação	1.89	1.01	(0.530)						
2.M. Externa	3.13	1.22	0.223**	(0.768)					
3.M. Introjetada	5.13	1.07	-0.112	0.405**	(0.650)				
4.M. Identificada	6.19	0.79	-0.343**	0.082	0.437**	(0.692)			
5.M. Intrínseca	5.95	0.93	-0.221**	-0.013	0.227**	0.671**	(0.859)		
6.Resiliência	3.53	0.63	-0.153*	-0.200**	-0.035	0.304**	0.348**	(0.683)	
7.N.Realização	4.37	0.54	-0.231**	-0.058	0.252**	0.472**	0.392**	0.448**	(0.562)

*p<0.05; **p<0.01. "( )" – Valores de *Alpha de Cronbach.*

Na sequência dos níveis de motivação, a correlação na escala de motivação é sempre significativa entre uma dimensão e a que a antecede, o que faz sentido tendo em conta a sua proximidade na definição do construto, corroborando o seu alinhamento com a abordagem teórica sugerida (Gagné *et al.*, 2015). Neste construto, foram identificadas outras correlações, como por exemplo a correlação entre a amotivação e as restantes dimensões, apresentando uma correlação positiva significativa com a motivação externa e, pelo contrário, uma correlação negativa significativa com a motivação identificada e intrínseca. Foi também identificada uma correlação positiva e significativa entre a motivação intrínseca e introjetada, ou seja, o orgulho/vergonha que a pessoa sente ao desempenhar o seu trabalho está correlacionado com o entusiasmo/interesse que atribui ao mesmo. Quanto aos valores médios, nota-se uma prevalência crescente dos diferentes tipos de motivação, pela seguinte ordem: amotivação, motivação externa, motivação introjetada, motivação intrínseca e motivação identificada. Dentro da dimensão motivação externa, subdividida em social e material, as médias são de 2.61 e 3.65, respetivamente.

Relativamente às dimensões da escala de motivação e às duas dimensões da escala de potencial empreendedor, verificam-se correlações positivas e significativas entre as formas mais autónomas de motivação (intrínseca e identificada), permitindo inferir que o potencial

empreendedor está diretamente relacionado com estas dimensões. Pelo contrário, se considerarmos a amotivação e a motivação externa, estas correlações tornam-se negativas, e todas (com a exceção de uma) significativas, o que indica que o potencial empreendedor se correlaciona negativamente com a ausência ou formas mais controladas de motivação.

Finalmente, e considerando os valores de *alfa de cronbach*, apenas dois sugerem uma fiabilidade apropriada, segundo Maroco *et al.* (2006), sendo estes a motivação externa (α= 0.768) e a motivação intrínseca (α= 0.859). Os valores de *alfa de cronbach* superiores a 0.60 podem, em contexto das ciências sociais, ser considerados aceitáveis (DeVellis, 1991). No entanto, as dimensões "Amotivação" e "Necessidade de Realização" apresentam valores inferiores a este.

Variáveis de N*etwork Marketing*

Dentro da indústria de *Network Marketing* existem várias empresas que, funcionando na mesma base de criação de uma equipa para atingir mais clientes, diferem no produto que comercializam e nos planos de compensação que providenciam aos seus trabalhadores independentes (e.g. Anexo D). O indivíduo vai aumentando de nível consoante a sua produtividade no negócio, pois este depende maioritariamente da dimensão da sua equipa e do número de vendas mensais que são efetuadas por cada um dos elementos da mesma. Quanto maior for a equipa de um *marketer*, maior será, em princípio, o volume de vendas, e consequentemente o seu rendimento e nível. Consequentemente, uma das questões mais frequentes no que respeita a negócios de *Network Marketing* é "Quanto tempo se demora a atingir determinado patamar de sucesso?", pelo que começar-se-á por explorar essa caraterística na amostra.

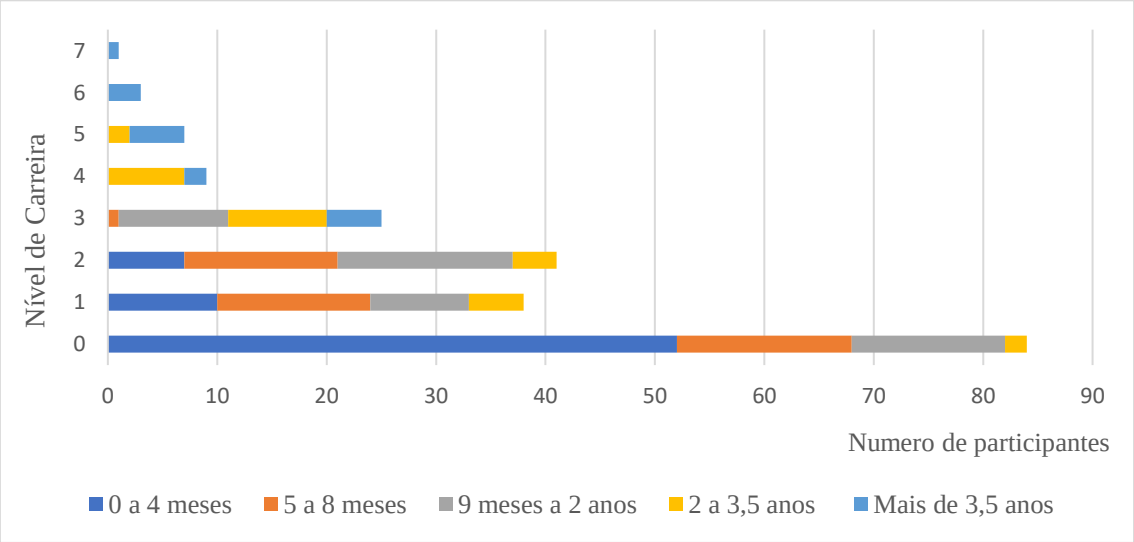
Face às empresas de *Network Marketing*, dos 223 participantes, 210 (94.2%) pertencem à Lyconet, 3.1% à Herbalife, 1.3% à Amway, 0.4% à Oriflame e 0.9% a outras empresas. A média de tempo no negócio é de 16,94 meses, ou seja, cerca de 1 ano e 5 meses, cujo desvio-padrão é de 23.819 meses. Se considerarmos escalões, 31.4% dos indivíduos encontra-se a desenvolver o negócio há menos de 5 meses, 21.5% há mais de 5 e menos de 9 meses, 24.7% há mais de 9 meses e menos de 2 anos, 13% entre 2 e 3 anos e meio, e apenas 8.1% há mais de 3 anos e meio. Quanto aos níveis de carreira, dos 7 indivíduos que desenvolvem *Network Marketing* na Herbalife, a média de níveis é de 5.57, sendo que 3 estão no nível 5 ("Supervisor")

e 4 no nível 6 (“Equipa Mundial”). Na Amway a média dos níveis é de 4.33 sendo que, dos 3 indivíduos, um encontra-se no nível 2 (categoria “6%”), outro no nível 4 (categoria “12%”) e outro no nível 7 (“21%”). Na Oriflame existe apenas um sujeito de nível 2 (“Parceiro de Marca Elite”). Na Lyconet, a média de níveis é de 1.39 e o desvio-padrão de 1.55. No nível 0 encontram-se 38.6% dos indivíduos, 17% no nível 1 (“Junior Consultant”), 18.4% no nível 2 (“Consultant”), 11.2% no nível 3 (“Senior Consultant”), 4% no nível 4 (“Junior Ambassor”), 3.1% no nível 5 (“Ambassor”), 1.3% no nível 6 (“Senior Ambassor”) e 0.4% no nível 7 (“Vice President”). Os restantes 2 dos 223 sujeitos pertencem a uma empresa de N*etwork Maketing* não identificada, ambos no nível 2.

Foi testada a correlação de Spearman entre a antiguidade do indivíduo no negócio de *Network Marketing* (por escalões) e o seu nível dentro da respetiva empresa. No caso da Lyconet a correlação mostrou-se positiva e significativa, apresentando um valor de 0,679. Para as restantes empresas, apesar de positiva, nenhuma das correlações se mostrou significativa. A Figura 8 representa o número de participantes da amostra (eixo das abcissas) por cada nível do plano de compensação, repartidos pelos escalões de antiguidade no negócio para a empresa Lyconet (a empresa com maior representatividade na amostra).

Figura 8

Número de marketers por Nível x Tempo no Negócio (Lyconet)



Os resultados mostram de forma clara a distribuição dos sujeitos pelos níveis de carreira. Os sujeitos há 8 meses ou menos no negócio encontram-se distribuídos entre os níveis 0, 1 e 2, mas maioritariamente no nível 0. Apenas um sujeito com menos de 8 meses de negócio atingiu o nível 3. Não existe ninguém no nível 4 com menos de 2 anos de negócio e, à medida que se avança para patamares superiores, como sejam os níveis 6 e 7, verifica-se um aumento substancial da antiguidade no negócio (indivíduos que estão a desenvolver ativamente o negócio há pelo menos 3 anos e meio).

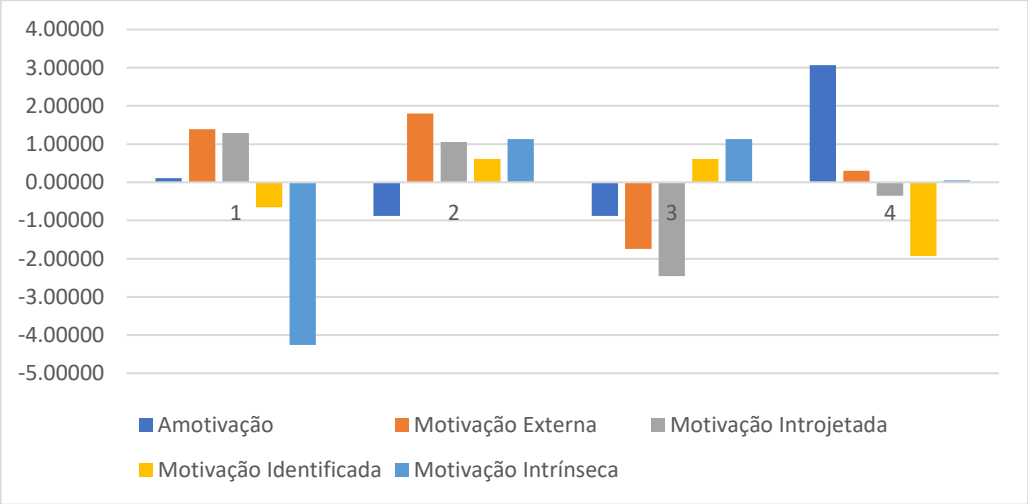
Extração e caraterização dos perfis

Para a extração e caraterização dos perfis foram utilizados métodos hierárquicos e não hierárquicos (*k-means*), por esta ordem, e de acordo com a proposta de Maroco (2014). Após a standardização das novas variáveis de motivação, começou-se por efetuar uma classificação hierárquica de *clusters*, de forma a determinar quantos *clusters* deveriam ser extraídos, segundo o método de Ward (Maroco, 2014). Foram traçadas soluções entre um e nove *clusters* (ver Tabela C1 e Figura C1 em anexo).

De acordo com os resultados da ANOVA, e os respetivos valores de R^2, foram retidos 4 *clusters*, que explicam 45% da variância total. Após a decisão do número de *clusters* a ser extraído foram aplicados métodos não-hierárquicos para a extração final, tal como sugerido em Maroco (2014). A classificação de cada sujeito nos *clusters* retidos foi realizada com o procedimento não hierárquico k-*means*, com o auxílio do SPSS-Statistics. De seguida apresenta-se a distância de cada uma das variáveis standardizadas aos valores centrais, consoante a sua distribuição nos 4 *clusters* (Figura 9).

Figura 9

Resultados da Análise Não-Hierárquica de Clusters (Motivação)



Cluster 1 (n=44); *Cluster* 2 (n=80); *Cluster* 3 (n=73); *Cluster* 4 (n=26)

Tabela 6

Estatística F para cada dimensão da escala de motivação

Dimensão	***F***
Amotivação	145.108
Motivação Externa	30,629
Motivação Introjetada	2,710
Motivação Identificada	72,948
Motivação Intrínseca	84,133

Segundo os resultados da ANOVA para as dimensões da escala de motivação, a dimensão que, aparentemente, permite diferenciar mais os *clusters* é a "amotivação" (F=145), seguida pelas motivações "intrínseca" e "identificada" (F=84 e F=73, respetivamente). A dimensão "motivação externa" contribui pouco para a explicação dos *clusters* (F=31), bem como a "motivação introjetada", cuja significância é residual (F=3). De seguida encontra-se a caraterização de cada um dos perfis, com base nas variáveis da escala de motivação e complemento das restantes variáveis em estudo.

Perfil 1

Relativamente às variáveis motivacionais que condicionaram o agrupamento original destes *clusters*, os 44 indivíduos deste perfil caraterizam-se por uma predominante motivação controlada, distribuída de forma quase semelhante entre as motivações externa e introjetada, o que significa que a motivação destes indivíduos depende de variáveis que lhes são alheias. Os valores de amotivação encontram-se no nível *standard*, mas a motivação autónoma destes indivíduos apresenta valores abaixo da média, nomeadamente de motivação intrínseca, ou seja, os indivíduos deste *cluster* não consideram o seu trabalho divertido ou entusiasmante.

Considerando as variáveis demográficas analisadas no contexto do presente estudo, metade dos indivíduos neste perfil (22) têm idades compreendidas entre os 21 e os 25 anos. Apenas 19% têm menos que 20 anos, 24% têm entre 26 e 30 e 7% mais de 30. Relativamente ao género, e de acordo com os resultados da amostra deste perfil, 45,5% dos elementos são do género feminino e 54,5% do género masculino. Quanto às habilitações literárias, nenhum indivíduo neste grupo tem menos do que o 12º ano ou equivalente, categoria onde se encontra 39% da amostra. A amostra deste perfil apresenta 45% dos indivíduos com licenciatura e 16% com mestrado, dados que são coerentes com as idades do perfil.

Analisando variáveis mais relacionadas com o contexto de N*etwork Marketing*, podemos concluir que a maioria (41%) da amostra deste perfil se encontra a desenvolver o negócio há 4 meses ou menos, 14% entre 4 e 8 meses, 25% entre 8 meses a 2 anos, e a minoria (cerca de 20%) há mais de 2 anos. A nível de empresas, neste perfil apenas encontramos um indivíduo da Oriflame, que se encontra no nível 2, ou seja, ainda sem grandes rendimentos. Os restantes 42 indivíduos são da Lyconet, sendo que 41% dos indivíduos deste perfil não têm ainda resultados (nível 0), 27% encontram-se no nível 1, 14% no nível 2, 12% no nível 3, 5% no 4 e apenas 2.5% no nível 5. Para este perfil a média de níveis dentro da Lyconet é 1.16.

Em termos de variáveis caraterizadoras do perfil empreendedor, não existem grandes diferenças ao nível da resiliência dos indivíduos que permitam caraterizar o mesmo, uma vez que 54.5% dos indivíduos apresenta valores de resiliência abaixo da média e 45.5% acima. Todavia, o mesmo já não se verifica ao nível da necessidade de realização, pois a maioria dos elementos da amostra (72.7%) apresenta valores abaixo da média, e apenas a restante percentagem da amostra do perfil se situa acima da média.

Perfil 2

Neste perfil encontram-se 80 sujeitos, que se caraterizam por serem sujeitos altamente motivados, cuja motivação se distribui de forma semelhante, desde as formas mais extrínsecas às mais intrínsecas de motivação, e cujos valores de amotivação se encontram abaixo da média.

À semelhança do perfil anterior, 50% dos 80 indivíduos neste perfil têm entre 21 e 25 anos, 16% entre 16 e 20 anos, 19% entre 26 e 30 anos e 15% tem mais de 30 anos. O género dos participantes está novamente equilibrado, com 56% da amostra pertencente ao género feminino e 44% ao género masculino. Novamente, a maioria dos indivíduos (44%) tem apenas o 12º ano ou equivalente; apenas 3% tem o 9º ano ou inferior; 6% uma licenciatura pré-bolonha, 28% licenciatura pós-bolonha, e 19% dos indivíduos neste perfil têm um mestrado/pós-graduação.

Os dados relativos ao tempo de permanência no negócio estão maioritariamente distribuídos 3 escalões: menos de 5 meses (33%), 5 a 8 meses (23%) e 8 meses a 2 anos (21%). Apenas 13% dos indivíduos se encontram há mais de 2 anos e 10% dos indivíduos há mais de 3 anos e meio. Dois dos indivíduos deste perfil fazem parte da Herbalife, sendo um Supervisor e outro Líder de Equipa Mundial. Os restantes pertencem à Lyconet, situando-se 47% no nível 0, 14% no nível 1, 16% no nível 2, 14% no nível 3, apenas 1% no nível 4, 4% no nível 5, 3% no nível 6 e 1% no nível 7. Com uma motivação mais distribuída entre as suas diferentes formas, é evidente que a distribuição entre os níveis se expande mais do que no perfil anterior. Para este perfil a média de níveis dentro da Lyconet é 1.33.

A esmagadora maioria dos indivíduos neste perfil tem uma necessidade de realização elevada, se considerarmos a escala utilizada, no entanto bem distribuída face à média amostral, encontrando-se metade da amostra (40 indivíduos) para cada lado deste valor de referência. A resiliência destes indivíduos apresenta valores médio-elevados, com apenas 36.3% dos indivíduos a apresentarem uma capacidade de resiliência abaixo da média.

Perfil 3

Neste perfil encontramos 73 sujeitos regidos por uma motivação intrínseca e identificada, as formas mais autónomas de motivação. Os valores de amotivação e formas mais controladas de motivação neste perfil encontram-se abaixo do valor *standardizado* da variável.

Neste perfil encontramos, mais uma vez, a maioria das pessoas com idade compreendidas entre os 21 e os 25 (53.4%). Os restantes indivíduos distribuem-se de forma semelhante pelas restantes faixas etárias: 16 a 20 anos (13.7%), 26 a 30 anos (21.9%) e mais de 30 anos (11%). Trinta dos setenta e três sujeitos deste perfil são do género masculino e 43 (ou seja, 58.9%) do género feminino. Mais uma vez, a maioria dos indivíduos tem apenas o 12º ano ou equivalente; apenas 1.4% detém o 9º ano ou inferior; 35.6% uma licenciatura e 15.1% o mestrado.

Em termos da antiguidade dentro do negócio, os três primeiros escalões encontram-se minimamente equilibrados, com 27.4%, 24.7% e 26% dos indivíduos, respetivamente. Apenas 21.9% da amostra deste perfil se encontra no negócio há mais de 2 anos, dos quais 6.8% (5 pessoas) há mais de 3 anos e meio. Quatro pessoas da empresa Herbalife encontram-se neste perfil, sendo 3 Líderes de Equipa Mundial e 1 Supervisor. Na Amway temos 3 indivíduos neste perfil, estando um deles no nível 2, um no nível 4 e outro no nível 7. Um outro indivíduo faz parte do nível 1 de uma empresa de N*etwork Marketing* (não identificada) e os restantes 65 indivíduos deste perfil pertencem à Lyconet. Dentro desta empresa podemos observar que o número de indivíduos em cada nível diminui à medida que este aumenta, contando com 36.9% dos indivíduos no nível 0 (ou seja, não têm resultados), 14.2% no nível 1, 26.5% no nível 2, 10.8% no nível 3, 7% no nível 4 e 4.6% no nível 5, não existindo nenhum indivíduo de nível 6, 7 ou 8. Para este perfil a média de níveis dentro da Lyconet é 1.36.

Os indivíduos deste perfil, altamente motivados, apresentam uma resiliência tendencialmente elevada (74%), com apenas 26% a apresentarem uma resiliência abaixo da média amostral. A necessidade de realização é equilibrada, visto que 47.9% se encontra abaixo e os restantes acima da média amostral.

Perfil 4

Neste quarto perfil os 26 sujeitos estão totalmente amotivados, assinalando níveis muito abaixo da média de motivação identificada, ou seja, os sujeitos reconhecem que o trabalho que fazem não se enquadra com os seus valores.

Este é o perfil com menos indivíduos (apenas 26), em que apenas 3 (11.5%) têm entre 16 e 20 anos, 57.7% entre 20 e 25 anos, 23.1% entre 26 e 30 e 7.7% mais de 30 anos (2 pessoas). Novamente o género encontra-se em equilíbrio, com 53.8% da amostra deste perfil pertencente ao género feminino. Por fim, e referindo as habilitações literárias, 7.7% da amostra tem o 9º ano ou inferior, apresentando a maior percentagem de todos os perfis para este escalão. Com o 12º ano ou equivalente encontram-se 34.6% dos inquiridos; 7.7% detêm uma licenciatura pré-bolonha (exatamente a mesma percentagem de indivíduos com mais de 30 anos); 38.5% tem uma licenciatura pós-bolonha e 11.5% um mestrado ou pós-graduação.

Metade dos indivíduos deste perfil desenvolvem o negócio há 8 ou menos meses (e desses 25% há 4 meses ou menos). Há mais de 9 meses e menos de 2 anos no negócio estão 33.3% dos indivíduos; 4.2% dos indivíduos desenvolvem o negócio há mais de 2 e menos do que 3 anos e meio e, por fim, 12.5% dos indivíduos do perfil estão há mais de 3 anos e meio no negócio. Neste perfil encontramos um trabalhador independente da Herbalife, cujo cargo é "Supervisor". Os restantes são da Lyconet: 32% no nível 0, 28% no nível 1, 24% no nível 2 e apenas 16% distribuídos em níveis superiores (8% no nível 3, 4% no nível 4 e 4% no nível 6).

Resta caraterizar os sujeitos deste perfil desmotivado em termos das suas caraterísticas empreendedoras. Quanto à resiliência, os indivíduos deste perfil encontram-se equilibrados, ou seja, 53.8% apresentam uma baixa resiliência (abaixo da média) e 46.2% uma resiliência alta (acima da média). Por outro lado, nota-se uma diferença acentuada na necessidade de realização, já que 76.9% dos indivíduos mostram uma necessidade de realização baixa.

As imagens abaixo são um resumo ilustrativo da *persona* de cada um dos perfis.

O meu nome é Daniel e desenvolvo este negócio há menos de 4 meses. Aquilo que me levou a começar foi a componente monetária, e deixa-me entusiasmado a ideia de provar a mim mesmo que sou capaz de o fazer. Nem sempre levo os projetos em que me envolvo até ao fim, portanto quem sabe desta vez seja diferente!

- Perfil 1 -

Chamo-me Sara, estou neste negócio há cerca de 9 meses e tem sido uma experiência incrível! Não só é altamente interessante ao nível financeiro, como também me identifico e divirto bastante durante o processo. Acredito que, face às dificuldades, o fator mais importante neste projeto é ser resiliente e não desistir à primeira falha.

- Perfil 2 -

Sou a Maria e envolvi-me nesta oportunidade pelos valores que eram transmitidos e toda a alegria e *mindset* positivo que se vive neste ambiente. Tenho alguns objetivos que pretendo atingir, mas acredito que o mais importante é ser paciente nesse caminho, tendo capacidade de ultrapassar desafios e problemas, bem como lidar com situações ambíguas.

- Perfil 3 -

O meu nome é Inês, estou no negócio há relativamente pouco tempo e sinto-me desmotivada, pois não acredito que este se alinhe com os meus valores pessoais ou aquilo que quero construir para o meu futuro. Nunca me considerei uma pessoa muito ambiciosa, quero ter uma vida simples e descansada.

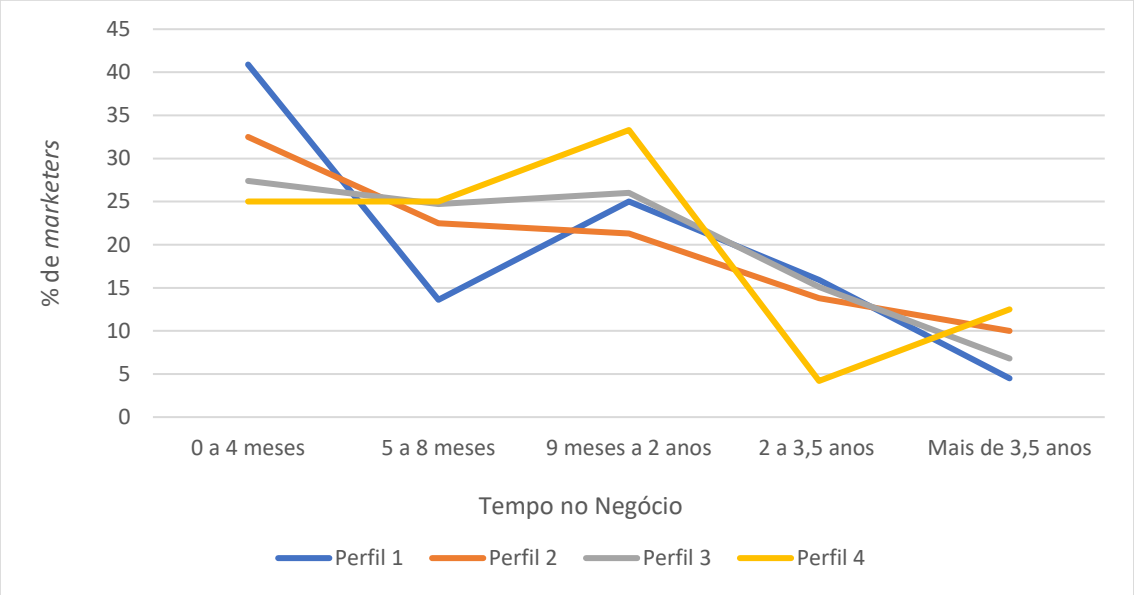
- Perfil 4 -

Análises complementares

Com base nos perfis traçados, podemos analisar a antiguidade do percurso do *marketer* dentro da organização. O gráfico abaixo ilustra essa relação.

Figura 10

Percentagem de marketers por perfil x antiguidade no negócio



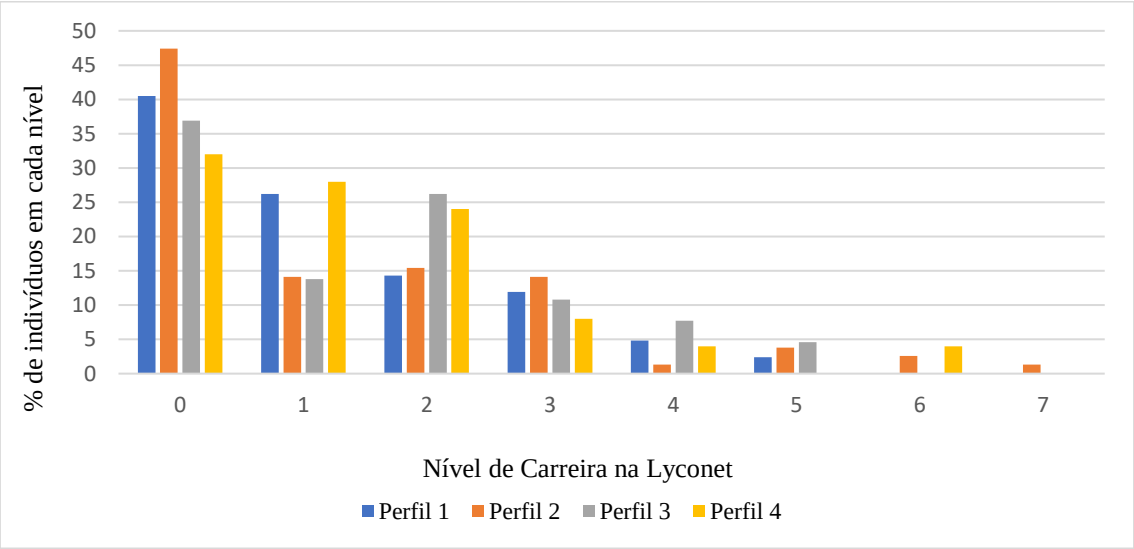
Através da figura é possível observar, de forma geral, uma diminuição da percentagem de elementos à medida que o tempo no negócio aumenta. Os primeiros 8 meses parecem ser períodos críticos para os perfis 1 (motivação controlada) e 2 (os mais motivados). Não deixa de ser curioso que 50% dos indivíduos no perfil amotivado estão no negócio há 8 ou menos meses. Para o perfil 3 (motivação intrínseca) o número de *marketers* parece manter-se constante até aos 2 anos de negócio, momento em que a percentagem de pessoas diminui bastante. Na verdade, em qualquer um dos perfis nota-se uma diminuição abrupta a partir dos 2 anos de negócio, sendo que só o último perfil, de *marketers* amotivados, apresenta um crescimento a partir dos 3 anos e meio de negócio, correspondendo mesmo à percentagem mais elevada de *marketers* com maior experiência de negócio.

Tendo em conta que um dos objetivos do estudo era analisar o estatuto atingido pelo *marketer* dentro da organização, correlacionando-o com os perfis traçados, a Figura 11 descreve

a percentagem de *marketers* em cada um dos níveis da Lyconet, consoante os seus perfis de motivação.

Figura 11

Percentagem de marketers por perfil x nível de carreira na Lyconet



Os resultados desta análise demonstram de forma clara uma diminuição da percentagem de *marketers* à medida que os níveis aumentam. Entre os níveis 0 e 1 há uma queda abrupta da percentagem de indivíduos para os perfis 2 e 3, os indivíduos mais motivados e com motivação mais intrínseca, respetivamente, contando com apenas cerca de 15% dos indivíduos destes perfis no nível 1. Do nível 1 para o 2 a percentagem de indivíduos com motivação maioritariamente externa (perfil 1) diminui, mas aumentam o número de indivíduos intrinsecamente motivados. A partir do nível 4 as percentagens são muitos baixas (menos de 10%) e começam a não estar representados indivíduos de certos perfis. No nível 5 não encontramos nenhum indivíduo do perfil 4, ou seja, amotivado. No entanto, no nível 6 só encontramos indivíduos dos perfis 2 e 4, quer isto dizer, aqueles que se apresentam mais motivados e os completamente amotivados. Um único *marketer* está no nível 7, e encontra-se no perfil de maior motivação.

Entrevistas

Para complementar os resultados obtidos do questionário aplicado, foram conduzidas três entrevistas a *marketers* da Lyconet, empresa de N*etwork Marketing* com maior representatividade na amostra. Com cada um destes sujeitos foi partilhada parte dos resultados e recolhidas opiniões ou outros *inputs* acerca do contexto de N*etwork Marketing* (ver anexo E), cujas ideias principais se encontram resumidas seguidamente.

Sujeito A – 23 anos, 5 meses de negócio, nível 0

"*Quando entrei, acreditei que em 2/3 meses já seria nível 2 ou nível 3 (…) acho que os resultados demoram a aparecer pela nossa experiência, porque agora sei que faço muita coisa mal*." Foi expressa a ideia de que, quanto mais tempo de negócio, maior a qualidade com que cada processo é levado, e como tal é normal que, com um maior volume de ação e experiência, os resultados numa mesma situação sejam diferentes.

"*Há muito poucas pessoas aqui há 3 anos. Provavelmente daqui a 2/3 anos, se as pessoas se mantivessem, a média de níveis aumentaria muito (…) muita gente desiste com menos de 8 meses ou 1 ano (…) ter paciência de encarar isto como um negócio? Não há!*" A citação do entrevistado traduz a ideia de que, se as pessoas se mantivessem tempo suficiente para adquirir o conhecimento necessário para ter resultados neste negócio, a média de resultados seria muito superior ao encontrado. Todavia, muitas pessoas acabam provavelmente por desistir muito antes de saberem fazer bem o seu trabalho, e como tal nunca chegam a ver resultados realmente interessantes, segundo a perspetiva do mesmo.

"*De todo que é pela aprovação social que as pessoas se envolvem neste negócio*." Com base no modelo de motivação de Gagné e Deci (2005) que foi partilhado, o sujeito expressou a ideia de que as pessoas começavam muito mais por motivações externa material e introjetada mas que, caso começassem assim e permanecessem, não ficavam por essas motivações, mas sim por uma motivação mais identificada e, caso estivessem há mais de dois anos no negócio, intrínseca.

"*Uma das coisas que diferencia os perfis de motivação eu acredito que seja os ambientes (…) se eu estivesse a fazer o negócio sentada em frente ao computador no meu quarto ia ser uma grande seca e ia detestar."* O conceito de negócio é entendido na sociedade

como opcional, por oposição ao de um trabalho. Se a pessoa não está envolvida no ambiente que a rodeia ou se relaciona com um conjunto de pessoas que pensa e tem objetivos diferentes, a probabilidade de estar desmotivado é muito maior. "*Terem objetivos. Como é que uma pessoa está aqui só porque gosta do que faz e não pelo dinheiro e por aquilo que pode ter no futuro?*" Na perspetiva deste sujeito, é crucial ter objetivos bem definidos daquilo que o *marketer* quer alcançar aqui. Sobre o perfil 3, comentou o seguinte: "… *até porque isto não é assim tão divertido se estiveres a fazer muitas reuniões e a levar com muitos 'nãos', portanto isto não podia ser só 100% divertido.*", defendendo a ideia de que provavelmente os sujeitos deste perfil sejam aqueles que menos ação têm.

"*Acho que foi a primeira vez na vida que eu arrisquei, porque eu não era assim*." Não acredita que uma pessoa tenha que ser à partida empreendedora antes de começar este negócio, pois considerava-se uma pessoa pouco confiante e com medo de arriscar por receio de falhar. "*Não acredito que tu tenhas que ser assim para estar aqui, acredito que tens que querer ser assim."*

"*Seis ou oito meses, já tem que haver resultados, e embora eu saiba que resultados não é só dinheiro ou um nível, nós queremos isso, e sinto que 'tanto' tempo sem resultados nos faz questionar se vai resultar*". Foi debatida a ideia de resiliência quanto à antiguidade da pessoa no negócio. O sujeito considera que uma pessoa que desista passado três ou quatro meses não queria assim tanto ou não se esforçou muito. Contudo, para uma pessoa que esteja há quase um ano sem resultados considera que é difícil gerir esse fracasso e manter-se ativo.

"*Se estás tanto tempo aqui, não consegues estar sempre 'lá em cima'*." Com estar lá em cima o sujeito referia-se a uma elevada motivação do *marketer*, que não acredita que seja constante. O facto de a pessoa se afastar dos ambientes e da ideia daquilo que pode construir faz com que comece a abrandar, até que desiste.

Sujeito B – 22 anos, 4 anos de negócio, nível 5

"*A carreira não muda. Eu desde o início que podia ter atingido o nível 5, quem teve de mudar fui eu*". Mais uma vez, e ao abordar o tópico de existirem pouquíssimas pessoas com resultados a curto-prazo, é realçado o primeiro ano de consistência como o período ideal de evolução dentro do negócio, desenvolvendo as competências necessárias para atingir resultados.

"*Se tivesse que adivinhar a média de níveis dentro do negócio diria 0 ou 1. Sigo o exemplo do imobiliário, 95% das pessoas nunca chega a vender uma casa."* Não acredita que a taxa de falhanço torne o negócio mau, mas sim o facto das pessoas não se dedicarem o suficiente para ter sucesso no mesmo, da mesma forma que num trabalho um colaborador pode ser despedido se não se dedicar o suficiente. Afirma ainda que, num emprego, a pessoa recebe o salário mesmo trabalhando mal, ao passo que num negócio fica com uma dívida.

"*Não há perfil, tem tudo a ver com motivações*." Dependendo da idade e experiências de vida, cada *marketer* tem um motivo específico para se envolver no negócio, e a forma de comunicar com cada um deles é diferente. O sujeito afirma que uma das mensagens principais que tenta passar à equipa é esta: *"Não deixem que o negócio vos guie, sejam vocês a controlar o negócio.*" Muitas das diferenças nos perfis de motivação passam pelas expetativas e por aquilo que cada *marketer* quer para si, no sentido de controlar a sua própria vida. Muitas pessoas não têm experiências de vida suficientemente fortes, que as façam ver o negócio como uma mais-valia, face ao esforço que requer. "*Há coisas que não dá para acelerar, tens de dar tempo às pessoas para elas perceberem que têm que fazer melhor e diferente*".

Sobre as caraterísticas empreendedoras, a opinião é a seguinte: "*Acho que há muitas pessoas que à partida já têm essas caraterísticas e querem construir aqui alguma coisa, mas também há muitas pessoas que são treinadas de base.*"

"*Os momentos em que eu mais chorei neste negócio foi por ter pessoas a desistir."* Foi explorada a ideia de que a vida acontece e existem muitos eventos fora negócio que podem levar à decisão de a pessoa se manter ou não na oportunidade. Se fosse num contexto de trabalho, num desses momentos a pessoa ver-se-ia forçada a continuar, mas como se trata de um negócio, opta por colocar isto como última prioridade e parar a sua atividade, por muito que o ambiente do negócio tenha sido fulcral para o seu desenvolvimento. "*Há uma vida além do negócio*".

"*O difícil não é atingir, o difícil é manter*." A desmotivação pode vir do facto de, por exemplo, a pessoa ter atingir nível 6 uma vez, mas atingir apenas o nível 2 ou 3 todos os meses (ver Anexo D com os níveis de carreira). A variação na produtividade da pessoa em meses posteriores a atingir o nível de carreira pode ser origem de frustração e desmotivação, uma possível justificação para existirem pessoas com níveis elevados desmotivadas.

Sujeito C – 30 anos, 8 anos de negócio, nível 7

"*Em Network Marketing uma das coisas que tu escolhes é isso, passas a ser remunerado 100% de acordo com a tua produtividade…".* O sujeito não acredita que 8 meses seja um período muito longo para ter resultados pois, com o conjunto de competências que têm de ser desenvolvidas, é normal que a produtividade não seja muito elevada ao princípio e, por consequência, a remuneração também não.

"*A maior parte das pessoas quando começa uma coisa não termina. A maior parte das pessoas quando se mete em algo não é com uma atitude comprometida.*" Também foi destacada por este sujeito a ideia de que a maioria dos negócios vai à falência no primeiro ano, e aqui não é diferente. Muitas pessoas não entram com a atitude determinada de levar isto até ao fim, o que não quer dizer que a passagem por N*etwork Marketing* não tenha sido marcante ao nível das competências desenvolvidas no mundo pessoal e profissional, como destaca a experiência do sujeito. "*Isto é algo mesmo violento a nível emocional, e é por isso que acabas por crescer tanto, porque estás constantemente desconfortável.*" O sujeito realça, contudo, que a maior parte das pessoas não está disposta a estar constantemente numa situação desconfortável.

"*As pessoas lidam com as situações e com os obstáculos de forma diferente*", afirma o sujeito quando inquirido sobre os diferentes níveis de motivação aqui dentro. Considera que esse modo de atuação está relacionado com a forma como os indivíduos foram criados, crenças que lhes foram incutidas, com a relação com os pais, e com o tipo de ideias a que já foram expostos.

O sujeito afirma que, perante a frustração da ausência de resultados existem dois tipos de atitude. Por um lado, os sujeitos que se "*fartam*" e decidem ter uma atitude que nunca tiveram, dando um salto no negócio. Por outro, aqueles que, em vez de enfrentar essa dor, escolhem fugir dela e "*saltar fora*". "*No fundo é isso, o pessoal não ter a disciplina de suportar a dor do processo.*" Para este sujeito, esta é a razão de existir uma média tão baixa de níveis dentro da Lyconet.

Será que existe um perfil? A opinião do sujeito é a de que existem certas caraterísticas que podem auxiliar a curto-prazo, como o facto de a pessoa já ser comunicativa ou ter confiança nas suas capacidades. Ainda assim, afirma que "*a verdadeira variável é ter fome*", ou seja, real vontade de aprender e contruir algo interessante.

O sujeito acredita que a maior parte das pessoas mais recentes do negócio (ou seja, a maioria da amostra) move-se acima de tudo por uma motivação externa e introjetada. Contudo, a longo-prazo no negócio acha que todos os tipos de motivação podem coexistir. "*A maior parte das pessoas é insegura e, portanto, precisa da aprovação dos outros*", ou de algum tipo de prova das suas capacidades. Quanto à motivação externa social, e tendo em conta o preconceito associado à indústria de *Network Marketing*, o sujeito acredita que a motivação é gerada a partir da vontade de provar o seu sucesso nesta indústria, contrariando os comentários negativos e derrotistas das pessoas à sua volta. "*Eu entrei neste negócio para fazer dinheiro, para ter uma vida melhor, mas depois aprendi que para ter uma vida melhor também tinha que me tornar uma pessoa melhor*.", por isso acredita que a motivação identificada surja mais a longo-prazo.

As caraterísticas empreendedoras não estão, à partida, desenvolvidas, segundo a sua perceção. A longo-prazo, o que acontece é que vai-se cultivando na cabeça das pessoas a ideia de que se podem tornar a "persona" que quiserem ser. "*Antes achava-me introvertido e dizia montes de vezes 'eu não sou assim', agora sei que isso não é desculpa.*" Sobre os resultados, o sujeito destacou o perfil 3 por o reconhecer dentro do negócio como sujeitos que adoram os ambientes, mas em termos práticos não têm grande ação, e diz fazer sentido a ideia de que estas pessoas são bastante resilientes, pois muitas vezes são as que ficam muito tempo sem qualquer tipo de resultados.

Observando o gráfico da antiguidade dos *marketers* por perfil, o sujeito afirmou o seguinte: *"... o primeiro ano é um ano muito violento, em que as pessoas oscilam entre os quatro perfis provavelmente ao longo do dia*". Desta forma, a assunção é a de que as pessoas oscilam entre perfis consoante os momentos do negócio, começando maioritariamente no perfil 1 (entra com um objetivo/plano) e transitando para o perfil 4, quando nem tudo corre como planeado. Consoante a forma como interpretar esses obstáculos, pode desistir ou transitar para os perfis 2 ou 3. De forma geral, considera que todos os *marketers* passam pelo perfil 4 em determinada altura. "*O perfil 4 é um momento, e tudo depende da maneira como as pessoas lidam com isso.*" Finalizou com o comentário curioso de que talvez fossem necessários mais perfis para melhor caraterizar a amostra.

Discussão

O presente trabalho focou-se no estudo da motivação e do potencial empreendedor em sujeitos que desenvolvem *Network Marketing*, partindo das escalas desenvolvidas por Gagné *et al.* (2015) e Ferreira *et al.* (2009), respetivamente. Começando pelas variáveis sociodemográficas da amostra em estudo, podemos aferir algumas conclusões face ao expectável conforme a literatura. Dados da WFDSA (*World Federation of Direct Selling Associations*) de 2019 apontam para uma prevalência do género feminino, enquanto que na presente amostra encontramos valores muito mais equilibrados, sendo apenas 54.7% mulheres e 45.3% homens. Tendo em conta que a maioria da amostra são sujeitos da Lyconet, parece lógico que estas percentagens sejam mais equilibradas, já que os serviços/produtos da empresa não encaixam em nenhum setor de saúde ou beleza, mas num serviço universal e direcionado a todos os setores populacionais.

Relativamente às escalas aplicadas no questionário deste trabalho, o modelo teórico da escala de motivação (Gagné *et al.*, 2015) mostrou-se o mais adequado à amostra. Ao analisar a motivação externa, teoricamente dividida em social e material, concluiu-se que a média da motivação social é inferior à da material. Os resultados são coerentes com estudos anteriores no contexto de *Network Marketing*, como é o caso do estudo de Sulong *et al.* (2017), que concluiu que as normas subjetivas são o fator que tem maior peso na decisão de um sujeito exercer um comportamento empreendedor. A falta de conhecimento relativa ao contexto de *Network Marketing* e a visão negativa que é tida do mesmo podem ser fatores justificativos para que a motivação externa social não seja o maior motivo pelo qual uma pessoa decide envolver-se neste tipo de oportunidade. Tal como afirmam Hiranpong *et al*. (2016), ser bem-sucedido em *Network Marketing* implica ter que enfrentar a rejeição ou desaprovação de pessoas com as quais nos preocupamos. Com valores superiores de média, a motivação introjetada remete para a ideia de que a tarefa permite ultrapassar as dificuldades do mercado de trabalho, enquanto que a motivação identificada permite aos sujeitos olhar para o trabalho como uma forma de desenvolvimento de competências que os vão beneficiar no futuro (Lopes, 2018). Estes resultados sugerem que é necessária uma motivação tendencialmente autónoma para desenvolver uma oportunidade empreendedora. Ademais, e ao contrário do que acontece na maioria dos negócios, *Network Marketing* é uma oportunidade em que os riscos e os recursos do negócio são partilhados (Dai *et al.*, 2011), sendo que o facto deste negócio ser feito em

conjunto poderá mais facilmente tornar o trabalho divertido e entusiasmante e, consequentemente, aumentar a motivação intrínseca.

Sobre o perfil empreendedor, é de destacar a coerência da média elevada na dimensão "resiliência" com os resultados previamente obtidos por Fernandes (2008) e Išoraitė (2020) em caraterísticas muito semelhantes à resiliência na sua conceção, a perseverança e a persistência. As correlações entre as dimensões das duas escalas revelam também *inputs* interessantes para o presente trabalho, sugerindo que sujeitos regidos por uma motivação controlada externamente mais facilmente se encontram desmotivados. De forma geral, as dimensões do potencial empreendedor correlacionam-se positivamente com formas autónomas de motivação e negativamente com formas controladas da mesma/amotivação, o que suporta uma vez mais a ideia de que apenas sujeitos mais autonomamente motivados se envolvem em oportunidades empreendedoras. Tal como afirma Bygrave (2004), um empreendedor é um indivíduo apaixonado por aquilo que faz.

Sobre as variáveis estudadas especificamente no contexto de *Network Marketing*, a suposição que podemos tirar é a de que o empenho contínuo num negócio de *Network Marketing* se traduz em resultados no mesmo. Os resultados deste estudo corroboram a ideia de que, em *Network Marketing*, o lucro tem de ser analisado a longo-prazo, comparativamente a uma oportunidade normal de emprego, tal como afirma Išoraitė (2020).

Sucumbindo ao objetivo central desta dissertação, o de traçar perfis que sirvam de caraterização à população de *Network Marketing*, foram traçados quatro perfis.

> Perfil 1: Neste grupo de sujeitos é provável encontrarmos *marketers* cuja motivação ao iniciar o negócio seja meramente monetária/social, e cujo desejo de provar o seu valor torne a sua motivação muito mais controlada do que autónoma. Tal como defendem Deci *et al.* (2017), a motivação controlada, seja por contingências ou dinâmicas de poder, tende a resultar num foco extrínseco que diminui os esforços dos colaboradores, produz resultados a curto-prazo e tem um impacto negativo no desempenho e envolvimento dos mesmos. Talvez por esta razão 41% dos indivíduos deste perfil não apresentem ainda qualquer resultado ao nível financeiro, e a queda na percentagem dos mesmos entre os 4 e os 8 meses de negócio seja a mais acentuada de todos os perfis. Quanto às variáveis do potencial empreendedor, e sendo a necessidade de realização algo mais intrínseco ao sujeito, a ausência desta caraterística poderá estar na origem do tipo de motivação que encontramos neste perfil, já que os itens desta dimensão

traduzem, por exemplo, a vontade do sujeito de levar um projeto em que se envolve até ao fim. O *input* do sujeito entrevistado com 8 anos de experiência na Lyconet parece relevante para este ponto. Diz ele: "*A maior parte das pessoas quando começa uma coisa não termina. A maior parte das pessoas quando se mete em algo não é com uma atitude comprometida."*

Perfil 2: Não deixa de ser curioso que, apesar de altamente motivados, a necessidade de realização destes indivíduos se encontre em valores tendencialmente médios face à amostra, aspeto difícil de explicar pois, à partida, se um indivíduo está altamente motivado para uma tarefa tem vontade de a executar até ao fim e dela obter resultados. Todavia, neste grupo encontramos pessoas com uma resiliência bastante elevada, o que vai de encontro aos resultados encontrados no que respeito à antiguidade e níveis de carreira.

Perfil 3: Apesar de as motivações mais autónomas serem cruciais, a motivação extrínseca ao nível da estabilidade e/ou liberdade financeira que os indivíduos podem criar está usualmente na base de se envolverem em oportunidades de *Network Marketing* (Keun, 2004), o que leva a ponderar se a definição de objetivos destes indivíduos aquando a sua entrada nestas empresas será clara, tendo em conta os valores baixos que apresentam na sua motivação controlada. Tal como afirma Fernandes (2008), ter objetivos específicos e bem definidos desde o início são pontos crucias para obter sucesso neste campo. Podemos, para os sujeitos deste perfil, comparar um negócio de *Network Marketing* a um trabalho temporário (Lopes, 2018) cuja estabilidade é baixa e a aceitação de tal opção reside em motivações que fogem ao extrínseco e atendem às necessidades pessoais dos colaboradores, tais como a ideia de poder conciliar a família e as responsabilidades sociais com o trabalho ou mesmo a auto melhoria/aperfeiçoamento, sendo que a resiliência destes indivíduos está provavelmente na base de uma motivação autónoma elevada. Ao observar estes resultados em entrevista, o sujeito C identificou claramente este tipo de pessoas no seu negócio como aquelas que adoram os ambientes e o quanto podem crescer neles, mas não têm grande ação a nível prático.

Perfil 4: Destaca-se neste grupo o facto de ser o perfil com uma maior percentagem de indivíduos entre 9 meses e dois anos de negócio. Este período pode ser uma fase

generalizada de desmotivação, caso o indivíduo não tenha obtido até então os resultados a que se propôs numa fase inicial, já que muitas vezes o maior desafio em *Network Marketing* é a gestão de expetativas face à velocidade com que os resultados aparecem, como constatado na entrevista de um dos sujeitos (indivíduo de nível 5 na Lyconet). Nesta fase, o indivíduo pode não só desmotivar como pôr em causa os valores e a significância pessoal que o negócio tem para ele, o que justificaria os reduzidos níveis de motivação identificada que encontramos nesta amostra. Embora a resiliência destes indivíduos apresente valores médios, a sua necessidade de realização apresenta valores muito reduzidos. Tendo em conta que esta última dimensão engloba itens como "uma vez iniciado um projeto, sigo-o até ao fim" (Ribeiro & Fernandes, 2016), parece lógico que um indivíduo que classifique estes itens com valores muito baixos não se sinta motivado para prosseguir num negócio a longo-prazo.

Comparando os quatro perfis é possível encontrar alguns resultados interessantes. Nos perfis 2 e 3 encontramos motivações mais autónomas, uma distribuição mais uniforme no que diz respeito à antiguidade do sujeito dentro da Lyconet, bem como uma maior resiliência. Tais resultados sugerem que formas de motivação mais intrínsecas são preponderantes no período temporal durante o qual o sujeito se envolve nesta atividade, podendo igualmente funcionar como antecedentes ou consequentes da resiliência associada a estes perfis. Os resultados encontrados sugerem que pode existir uma transição entre perfis de motivação, transição esta que poderá ser frequente e fluida ao longo do percurso do *marketer* dentro da empresa. Tendo em conta que os *marketers* do perfil 1 são motivados externamente, quer a nível material quer social, a ausência de resultados a curto-prazo pode diminuir drasticamente a motivação material ou mesmo introjetada destes sujeitos, da mesma forma que as críticas derrotistas e direcionadas à indústria de *Network Marketing* podem abalar a motivação dos sujeitos neste perfil, levando a que abandonem o negócio ou transitem para outro perfil. Tendo em conta que os dois anos de negócio são já considerados médio-prazo e, portanto, suscetíveis a uma reavaliação do quão lucrativo o negócio está a ser para o indivíduo, este período pode conduzir à decisão do indivíduo permanecer ou abandonar o negócio. Em qualquer uma das fases de desmotivação, e segundo um dos sujeitos entrevistados com apenas 5 meses de negócio, dependerá da atitude da pessoa a decisão de continuar ou não envolvida no negócio, encontrando outras formas de motivação que a mantenham ligada, nomeadamente a motivação intrínseca que surge de estar nos ambientes certos, ou a própria motivação identificada e associada ao crescimento da pessoa dentro da indústria e a nível pessoal.

Limitações e estudos futuros

De forma geral, e tendo em conta o quão restrita é a amostra, seria pertinente repetir o presente estudo de forma mais abrangente na população de *Network Marketing* a nível nacional, já que os participantes representam na sua maioria uma única empresa neste ramo e são todos bastante jovens. Para tal faria sentido fazê-lo, por exemplo, através do Instituto Português de Venda Direta (IPVD) ou diretamente às empresas. Podem assinalar-se como limitações metodológicas o facto de amostra ter sido obtida por conveniência ou a desejabilidade social.

Os itens da escala de potencial empreendedor aplicada por Ribeiro e Fernandes (2016) não se revelaram fiáveis na medição deste construto, pelo que apenas sete dos quinze itens foram utilizados no tratamento estatístico final. Quanto a este ponto, e tendo em consideração que os autores aplicaram no seu estudo a escala a estudantes portugueses de áreas diversas, o desafio pode estar no facto de a escala perder alguma validade quando aplicada a um contexto específico, tal como afirmam Robinson *et al.* (1991). Ademais, e na sequência da inutilização de alguns itens da escala original para o presente estudo, poderão existir algumas variáveis associadas ao empreendedorismo que não foram incluídas na análise de perfis, tais como a autoconfiança, disciplina, autocontrolo ou propensão para agir (Krüger & Ramos, 2020; Steenekamp *et al.*, 2011) que, ao estarem presentes, poderiam ser cruciais na distinção mais clara entre perfis e resultados obtidos no negócio consoante o mesmo. Tais resultados levantam a necessidade de rever a escala inicialmente desenvolvida pelos autores.

Dentro das variáveis associadas ao contexto de *Network Marketing* existe uma em falta e que poderá ser determinante na distinção das particularidades de cada perfil: a confirmação de cada nível. Dentro da indústria, o nível pelo qual cada *marketer* é conhecido corresponde ao nível mais alto que ele já atingiu dentro do negócio, o que não significa que seja esse o nível que a produção que acontece na sua rede lhe permita atingir todos os meses. Assim sendo, os períodos de motivação ou nos quais o *marketer* se foca apenas em formas mais autónomas de motivação podem corresponder a períodos em que o *marketer* não está a ser capaz de gerar todos os meses a produção necessária à confirmação do nível, e como tal a motivação extrínseca não é assinalada como a mais relevante na motivação geral do sujeito. Na sequência deste detalhe, seria importante repetir as análises, acrescentando esta variável.

Tendo por base a ideia das transições entre perfis motivacionais ao longo do desenvolvimento do negócio, seria interessante realizar um estudo longitudinal onde, durante,

por exemplo, três anos, e pelo menos nos períodos críticos de transições motivacionais identificados neste estudo, se acedesse à motivação dos sujeitos, de forma a tirar conclusões mais sólidas e não apenas suposições sobre a forma como cada *marketer* interpreta e vive o seu percurso dentro de *Network Marketing*.

Implicações teóricas

As duas dimensões identificadas a partir da escala de potencial empreendedor estão de acordo com o estudo sobre variáveis empreendedoras realizado por Krüger e Ramos, que destacam a necessidade de realização como um indicador de empreendedorismo e definem um sujeito empreendedor como aquele que, não se desviando dos seus objetivos, age repetidamente e modifica a sua estratégia sempre que necessário a fim de enfrentar desafios e superar obstáculos, o que traduz a elevada resiliência dos sujeitos (Krüger & Ramos, 2020). Tais resultados levantam a necessidade de uma revisão da escala originalmente produzida, tal como referido nas limitações do estudo.

Implicações para a gestão

Uma das maiores lacunas que os resultados apontam face ao conceito de *Network Marketing* é a quantidade de *marketers* que investem inicialmente na oportunidade e acabam por desistir. Uma das práticas comuns nesta indústria para gerar compromisso entre os trabalhadores é o investimento, usualmente sob a forma de produtos da empresa, uma forma de motivação controlada que faz com que, nos momentos de menor motivação, o indivíduo se agarre à empresa e continue a trabalhar como forma de compensar o valor inicialmente investido. A curto-prazo, as formas de motivação controlada são eficazes, mas os estudos revelam que, na perseguição de formas mais extrínsecas de motivação, os sujeitos demonstram usualmente sinais de depressão, ansiedade ou baixa autoestima (Deci *et al.*, 2017). Talvez seja em parte por esta razão que, em *Network Marketing*, os sujeitos prezam tanto as relações que se estabelecem e o crescimento pessoal que daí advém, já que a procura de ambições intrínsecas, nomeadamente desenvolvimento pessoal, relações significativas ou saúde têm tendência a aumentar o bem-estar dos indivíduos e a sua autoestima (Deci *et al.*, 2017). Todavia, na maioria dos casos esses aspetos não são suficientes para manter um indivíduo ativo na empresa. Por se

tratar de uma indústria que trabalha de forma equiparada a um negócio, é difícil fazer recomendações a nível da gestão de recompensas, pois não faria sentido para a empresa atribuir recompensas contingentes ao envolvimento ou à conclusão das tarefas (Deci *et al.*, 2017), caso esse mesmo desempenho/tarefas não estivessem a gerar lucro para a empresa. Talvez possa ser encontrado, para cada empresa e consoante as especificações de cada uma, um valor inicial que seja gerador de compromisso, mas não promova apenas uma motivação controlada, evitando atitudes de *turnover* por parte dos seus colaboradores.

Reflexão Final

Dentro do contexto organizacional, o conceito de *Network Marketing* é uma área muito específica, cujos antecedentes e consequentes de várias variáveis psicológicas estão ainda por explorar. Alguns autores afirmam que este será "o negócio do século XXI" (Robert Kiyosaki, 2010), outros ainda atribuem a este modelo de negócio alguma descrença no que respeita ao sucesso das empresas e dos seus colaboradores. Não só no mundo, mas nomeadamente em Portugal, este é um modelo por investigar e o presente trabalho pode ser um dos primeiros que tenta compreender as dinâmicas, motivações e formas de progressão numa carreira alternativa ao atual contexto societal.

Referências

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50,* 179-211.

Albano, B.M.B. (2018). Competências individuais para profissionais de marketing multinível. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Miguel Torga]. Disponível em: https://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/869/1/Tese_Beatriz_Albano_2017.pdf

Alves, L. R. R., & Bornia, A. C. (2011). Desenvolvimento de uma escala para medir o potencial empreendedor utilizando a Teoria da Resposta ao Item (TRI). *Gestão & Produção, 18*(4), 775-790. http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400007.

Athayde, R. (2009). Measuring enterprise potential in young people. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(2), 481-500.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control.* New York: Freeman.

Brislin, R.W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*(3), 185-216.

Bygrave, W. D. (2004). The entrepreneurial process. In W.D. Bygrave & A. Zacharakis (Eds.), *The portable MBA in entrepreneurship* (pp. 6). Hoboken: John Wiley & Sons.

Dai, F., Teo, S.T.T., & Wang, K.Y. (2010). An extension of the model of network marketing business entrepreneurial performance. *In Australian and New Zealand Academy of Management Conference* (ANZAM).

Dai, F., Wang, K.Y., & Teo, S.T.T. (2011). Chinese immigrants in network marketing business in Western host country context. *International Business Review, 20*, 659-669.

Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work-organizations: the state of a science. *Annual Review of Organi*zational *Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19-43.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268. doi: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Fernandes, R.F.G.S. (2008). Como alcançar o sucesso no marketing multinível. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Disponível em: https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1603/1/2008001815.pdf

Ferreira, A. S., Fonseca, L., & Santos, L. (2009). *Serão os 'estudantes empreendedores' os empreendedores do futuro? O contributo das empresas juniores para o empreendedorismo* (No. 333). Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto.

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: validation evidence in two languages. Education and Psychological Measurement, *70*(4), 628-646.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van de Broeck, A., Aspeli, A.K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S.T., Halvari, H., Indiyastuti, D.L., Johnson, P.A., Molstad, M.H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A.H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 178-196. doi: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2013.877892

Hiranpong, R., Decharin, P., & Thawesaengskulthai, N. (2016). Structural equation modeling of a potentially successful person in network marketing. *Kasetsartj Journal of Social Science*, *37*, 22-29.

Instituto Português de Venda Direta. (2021, fevereiro). http://ipvd.pt/

Išoraitė, M. (2020). Network marketing features: from theory to practise. *Ecoforum, 9*, 2(22).

Jain, S., Singla, B.B., & Shashi, S. (2015). Motivational factors in multilevel marketing business: a confirmatory approach. *Management Science Letters, 5*, 903-914.

Johnson, K.A., Andersen, B.K., Davidge-Pitts, J., & Ostensen-Saunders, M. (2009). Identifying student potential for ICT entrepreneurship using Myers-Briggs personality type indicators. *Journal of Information Technology Education, 8*, 29-43.

Keun, N.G. (2004). Participation in network marketing companies, the motivational factors that influence the part time distributors in kuching Sarawak. *Faculty of Economics and Business, University of Malaysia, Sarawak.*

Krüger, C, & Ramos, L.F. (2020). Comportamento empreendedor, a partir de caraterísticas comportamentais e da intenção empreendedora. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 9*(4), 528-555.

Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives, motivation, and employee outcomes. *Motivation and Emotion, 40*, 667-680.

Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 6*(6):295-309.

Lopes, S.P. (2018). As motivações dos colaboradores temporários de agência: uma peça do *puzzle* das suas vivências. [Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa]. Disponível em: Repositório da Universidade de Lisboa. https://repositorio.ul.pt/handle/10451/34136

Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. John wiley & sons, Inc..

Marôco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia, 4*(1), 65-90.

Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª edição). ReportNumber, Lda.

Ribeiro, M.I.B., & Fernandes, A.J.G. (2016). Propensão ao empreendedorismo em alunos do ensino superior: o caso de uma instituição pública do nordeste português. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, 1*(02), 65-75.

Robinson, P.B., Stimpson, D.V., Huefner, J.C., & Hunt, H.K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice, 15*(4), 13-32.

Rocha, E.L.C., & Freitas, A.A.F. (2014). Avaliação do ensino de empreendedorismo entre estudantes universitários por meio do perfil empreendedor. *Rio de Janeiro, 18*(4), 465-480.

Schmidt, S. & Bohnenberger, M.C. (2009). Entrepreneurial Profile and Organizational Performance. *Revista De Administração Contemporânea, 13*(3), 450-467. https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000300007

Steenekamp, A.G., Merwe, S.P., & Athayde, R. (2011). Application of the attitude toward enterprise (ATE) test on secondary school learners in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 14*(3), 314-332.

Sulong, R. S., Caneza, C., & Geetha, C. (2017). Factors influencing intention to become Avon dealers: a case study in Sandakan, Sabah. *In Proceedings of International Conference on Economics 2017* (ICE 2017), 357-376.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.

Taylor, J. M. (2012). *The case (for and) against multi-level marketing: the complete guide to understanding the flaws – and proving and countering the effects – of endless chain "opportunity" recruitment, or product-based pyramid schemes.* Consumer Awareness Institute. Recuperado de: https://www.scribd.com/document/149677221/THE-CASE-FOR-AND-AGAINST-MULTI-LEVEL-MARKETING-by-Jon-Taylor

Web of Science (2021, fevereiro/março). https://apps.webofknowledge.com/

World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA) (2021, fevereiro). https://wfdsa.org/

WFDSA (2019). World federation statistical database (2016-2019). The official source for all WFDSA statistical data. [Registo de base de dados]. https://wfdsa.org/global-statistics/

Anexos

Anexo A
Questionário aplicado aos participantes

"O meu nome é Beatriz Brás e estou neste momento a realizar a minha dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISPA-Instituto Universitário.

O principal objetivo deste estudo passa por compreender as motivações e caraterísticas das pessoas envolvidas em *Network Marketing*.
Neste questionário irás encontrar um conjunto de afirmações, às quais peço que respondas com a maior espontaneidade e sinceridade possível. Não existem respostas certas nem erradas e os dados recolhidos são totalmente anónimos e confidenciais.

O tempo médio de preenchimento é de apenas 5 minutos, e a tua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho!
Caso tenhas alguma dúvida, contacta-me através deste email: beabras.1997@gmail.com.

Obrigada!
Beatriz Brás

Indica a tua idade. _____

Indica o teu género.
- ○ Feminino.
- ○ Masculino.
- ○ Outro.

Indica as tuas habilitações académicas.
- ○ 9º ano ou inferior.
- ○ 12º ano ou equivalente.
- ○ Licenciatura pré-bolonha.
- ○ Licenciatura pós-bolonha.
- ○ Mestrado/Pós-graduação.
- ○ Doutoramento.

Há quando tempo desenvolves este negócio? (ex. 1 ano e 2 meses). _____

A que empresa de *Network Marketing* pertences?
- ○ Herbalife.
- ○ Amway.
- ○ Oriflame.
- ○ Lyconet.

- Outra.

(se “Herbalife” selecionado)

- Membro.
- Consultor Sénior.
- Construtor de Sucesso.
- Produtor Qualificado.
- Supervisor.
- Equipa Mundial.
- Equipa de Expansão Global (GET)
- Equipa de Milionário.
- Equipa de Presidente.

(se “Amway” selecionado)

- 3%.
- 6%.
- 9%.
- 12%.
- 15%.
- 18%.
- 21%.
- Esmeralda.
- Diamante.

(se “Oriflame” selecionado)

- Parceiro de Marca.
- Parceiro de Marca Elite.
- Chefe de Grupo.
- Chefe de Grupo Sénior.
- Chefe Distrital.
- Chefe Distrital Sénior.
- Gold Director.
- Senior Gold Director.
- Sapphire Director.
- Diamond Director.
- Senior Diamond Director.
- Double Diamond Director.
- Executive Director.
- Gold Executive Director.
- Sapphire Executive Director.
- Diamond Executive Director.

- President Director.

(se “Lyconet” selecionado)
- Nível 0 - Shopping Advisor.
- Nível 1 - Junior Consultant.
- Nível 2 – Consultant.
- Nível 3 - Senior Consultant.
- Nível 4 - Junior Ambassador.
- Nível 5 – Ambassador.
- Nível 6 - Senior Ambassador.
- Nível 7 - Vice-President.
- Nível 8 – President.

(se “Outra” selecionado) _____

Na secção seguinte irás encontrar várias afirmações acerca do trabalho que atualmente desempenhas neste negócio. Lê atentamente cada frase, assinalando de entre as opções 1 "Discordo totalmente" a 7 "Concordo totalmente" a resposta que mais se adequa à tua realidade.

"Porque te esforças neste trabalho?"

Nota: considera como "trabalho" a atual ocupação em *Network Marketing*.

Não sei, porque sinto realmente que estou a perder tempo no meu trabalho.
- Discordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo ligeiramente.
- Não concordo nem discordo.
- Concordo ligeiramente.
- Concordo.
- Concordo totalmente.

Para ter a aprovação dos outros (ex. *upline*, colegas, família, clientes, …).
- Discordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo ligeiramente.
- Não concordo nem discordo.
- Concordo ligeiramente.
- Concordo.
- Concordo totalmente.

Porque os outros só me vão recompensar financeiramente se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho.

- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Porque tenho que provar a mim mesmo(a) que sou capaz.

- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Porque considero pessoalmente importante esforçar-me neste trabalho.

- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Porque me divirto a fazer o meu trabalho.

- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Não sei, porque não vale a pena investir o meu esforço neste trabalho.

- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.

- o Concordo totalmente.

Porque os outros vão respeitar-me mais (ex. *upline*, colegas, família, clientes, …).
- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Porque os outros oferecem-me maior segurança no trabalho se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho (por exemplo, *upline*...).
- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Porque faz-me sentir orgulhoso(a) de mim mesmo(a).
- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Porque esforçar-me neste trabalho se alinha com os meus valores pessoais.
- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Porque o que faço no meu trabalho é entusiasmante.
- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.

- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Não sei, porque este trabalho é inútil.

- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Para evitar ser criticado por outros (ex. *upline*, colegas, família, clientes, …).

- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente.

- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Porque, caso contrário, sentiria vergonha de mim mesmo(a).

- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo ligeiramente.
- o Concordo.
- o Concordo totalmente.

Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.

- o Discordo totalmente.
- o Discordo.
- o Discordo ligeiramente.

- Não concordo nem discordo.
- Concordo ligeiramente.
- Concordo.
- Concordo totalmente.

Porque o trabalho que faço é interessante.
- Discordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo ligeiramente.
- Não concordo nem discordo.
- Concordo ligeiramente.
- Concordo.
- Concordo totalmente.

Porque, caso contrário, sentir-me-ei mal comigo mesmo(a).
- Discordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo ligeiramente.
- Não concordo nem discordo.
- Concordo ligeiramente.
- Concordo.
- Concordo totalmente.

Nesta secção irás encontrar várias afirmações acerca da tua maneira de ser. Lê atentamente cada frase, assinalando de entre as opções a resposta que mais se adequa à tua realidade. Lembra-te de dar respostas sinceras.

Poder-me-ia descrever como um apostador.
- Discordo plenamente.
- Discordo.
- Não concordo nem discordo.
- Concordo.
- Concordo plenamente.

Acredito que incorro em grandes riscos, mais do que as pessoas em geral.
- Discordo plenamente.
- Discordo.
- Não concordo nem discordo.
- Concordo.
- Concordo plenamente.

Não começo nada sem antes ter um plano de ação.

- ○ Discordo plenamente.
- ○ Discordo.
- ○ Não concordo nem discordo.
- ○ Concordo.
- ○ Concordo plenamente.

Tenho sempre o meu dinheiro debaixo de vista.

- ○ Discordo plenamente.
- ○ Discordo.
- ○ Não concordo nem discordo.
- ○ Concordo.
- ○ Concordo plenamente.

Tomo sempre decisões racionais.

- ○ Discordo plenamente.
- ○ Discordo.
- ○ Não concordo nem discordo.
- ○ Concordo.
- ○ Concordo plenamente.

Tenho uma forte necessidade para o trabalho independente.

- ○ Discordo plenamente.
- ○ Discordo.
- ○ Não concordo nem discordo.
- ○ Concordo.
- ○ Concordo plenamente.

Sou bem-sucedido em ultrapassar desafios e problemas.

- ○ Discordo plenamente.
- ○ Discordo.
- ○ Não concordo nem discordo.
- ○ Concordo.
- ○ Concordo plenamente.

Uma vez iniciado um projeto sigo em frente até ao fim.

- ○ Discordo plenamente.
- ○ Discordo.
- ○ Não concordo nem discordo.
- ○ Concordo.
- ○ Concordo plenamente.

Acredito que a falha é somente uma oportunidade de aprendizagem.

- ○ Discordo plenamente.
- ○ Discordo.
- ○ Não concordo nem discordo.
- ○ Concordo.
- ○ Concordo plenamente.

Faço uma distinção clara entre trabalho e lazer.

- ○ Discordo plenamente.
- ○ Discordo.
- ○ Não concordo nem discordo.
- ○ Concordo.
- ○ Concordo plenamente.

Acredito que fazemos a nossa própria sorte.

- ○ Discordo plenamente.
- ○ Discordo.
- ○ Não concordo nem discordo.
- ○ Concordo.
- ○ Concordo plenamente.

Frequentemente, sigo as minhas intuições.

- ○ Discordo plenamente.
- ○ Discordo.
- ○ Não concordo nem discordo.
- ○ Concordo.
- ○ Concordo plenamente.

Sou uma pessoa com ideais e soluções distintas e novas.

- ○ Discordo plenamente.
- ○ Discordo.
- ○ Não concordo nem discordo.
- ○ Concordo.
- ○ Concordo plenamente.

Desencorajo-me facilmente quando as coisas não funcionam à minha maneira.

- ○ Discordo plenamente.
- ○ Discordo.
- ○ Não concordo nem discordo.
- ○ Concordo.
- ○ Concordo plenamente.

Tenho facilidade para lidar com situações ambíguas.

- o Discordo plenamente.
- o Discordo.
- o Não concordo nem discordo.
- o Concordo.
- o Concordo plenamente.

Muito obrigada pela tua participação!”

Anexo B

Resultados da Análise Fatorial Exploratória

Tabela B1

Soluções da análise fatorial exploratória para a escala de motivação (Gagné et al., 2015)

KMO	Variâcia total explicada	% Variância Explicada			
		Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
0,819	56,28%	23,55%	18,00%	8,16%	6,56%

Figura B1

Matriz fatorial rotativa (4 fatores) para a escala de motivação (Gagné et al., 2015)

Matriz dos fatores rotativa[a]

	Fator			
	1	2	3	4
Mot_AM1				,412
Mot_AM2				,453
Mot_AM3				,590
Mot_ES1		,511		
Mot_ES2		,474	,529	
Mot_ES3		,625		,438
Mot_EM1			,479	
Mot_EM2			,938	
Mot_EM3			,474	
Mot_INJ1		,411		
Mot_INJ2	,411	,301		
Mot_INJ3		,618		
Mot_INJ4		,607		
Mot_ID1	,542			-,418
Mot_ID2	,552			
Mot_ID3	,600			
Mot_INT1	,763			
Mot_INT2	,866			
Mot_INT3	,810			

Método de Extração: máxima Verossimilhança.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.[a]

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Tabela B2

Soluções da análise fatorial exploratória para a escala de potencial empreendedor (Ribeiro & Fernandes, 2016)

KMO	Variâcia total explicada	% Variância Explicada	
		Fator 1	Fator 2
0,779	47,99%	34,53%	13,46%

Figura B2

Matriz fatorial rotativa (2 fatores) para a escala de potencial empreendedor (Ribeiro & Fernandes, 2016)

Matriz dos fatores[a]

	Fator	
	1	2
Emp_7	,674	
Emp_8	,493	
Emp_9	,405	,341
Emp_10		
Emp_11	,509	,438
Emp_13	,584	
Emp_14inv	,519	
Emp_15	,588	

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

a. 2 fatores extraídos. 5 iterações necessárias.

Anexo C

Análise de Perfis (Extração dos Clusters)

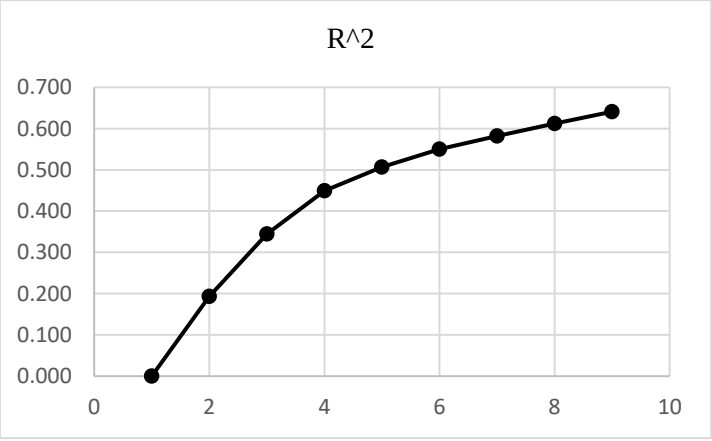
Tabela C1

Tabela de valores da ANOVA e R^2 resultante da extração de clusters

Nº de Clusters	**SCQ**	**SQT**	R^2	**Diferença entre *Clusters***
1	0	1141.978	0	0
2	220.663	1141.978	0.193	0.193
3	393.740	1141.978	0.345	0.152
4	**513.388**	**1141.978**	**0.450**	**0.105**
5	578.161	1141.978	0.506	0.057
6	628.291	1141.978	0.550	0.044
7	664.878	1141.978	0.582	0.032
8	699.125	1141.978	0.612	0.030
9	731.868	1141.978	0.641	0.029

Figura C1

Gráfico dos valores de R^2 em cada cluster



Anexo D

Planos de Compensação em Network Marketing

Figura D1

Plano de Compensação da Lyconet

Anexo E
Guião da Entrevista

"E: Autoriza a gravação de transcrição da entrevista para fins académicos?

E: Começando de forma geral pelo contexto de *Network Marketing*, sabemos que o indivíduo vai aumentando de nível consoante a sua produtividade no negócio, pois este depende maioritariamente da dimensão da sua equipa e do número de vendas mensais que são efetuadas por cada um dos elementos da mesma. Quanto maior for a equipa de um *marketer*, maior será, em princípio, o volume de vendas, e consequentemente o seu rendimento.

Tempo x Níveis

Os resultados de facto demonstraram que quanto maior o tempo no negócio, maior o patamar. Na verdade, os sujeitos há 8 meses ou menos no negócio encontram-se distribuídos entre os níveis 0, 1 e 2, mas maioritariamente no nível 0 (52 pessoas de 223, para ser precisa). Apenas um sujeito com menos de 8 meses de negócio atingiu o nível 3. Consideras isto muito ou pouco tempo, e porque achas que os resultados demoram este tempo a aparecer?

E: Dentro da Lyconet, o valor médio do nível em que o sujeito se encontra é de 1,39, o que são praticamente resultados insignificantes. Como explicam o facto de haver tantas pessoas sem resultados?

Perfis de Motivação

E: O objetivo do meu trabalho passou por traçar perfis de sujeitos que desenvolvem *Network Marketing*. Dirias que existe um perfil certo de pessoas para desenvolver *Network Marketing*? Se sim, qual?

E: Para te explicar como tracei esses perfis utilizei uma escala de motivação. As dimensões são as seguintes:

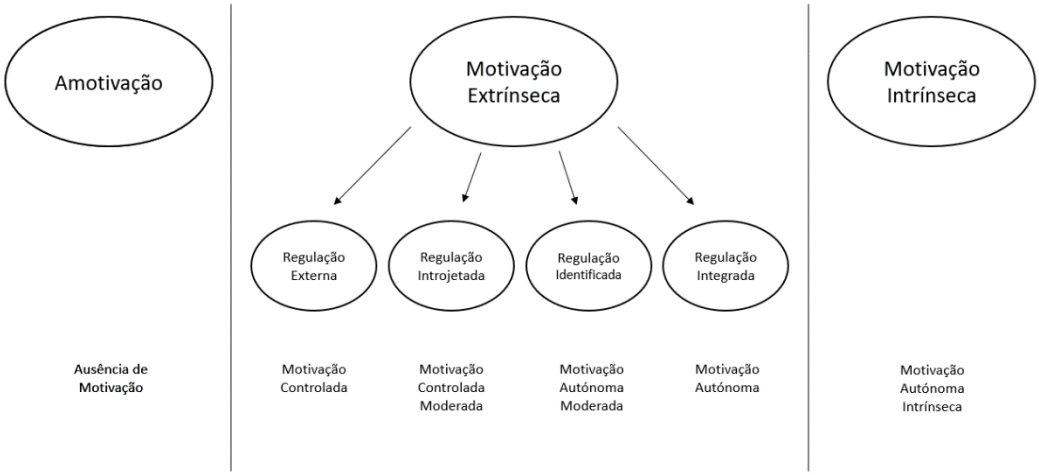
Amotivação: alguém que está a desenvolver o negócio "só porque sim",

Motivação Externa: alguém que o faz por dinheiro ou aprovação social,

Motivação Introjetada: alguém que o faz por uma questão de orgulho ou provar a si mesmo que é capaz,

Motivação Identificada: alguém que sente que o negócio tem um significado pessoal e está alinhado com os seus valores,

Motivação Intrínseca: alguém que realmente se diverte e entusiasma a fazer o negócio.



Se tivesses que descrever a motivação dos sujeitos que se envolvem em *Network Marketing*, em que categoria(s) os inseririas?

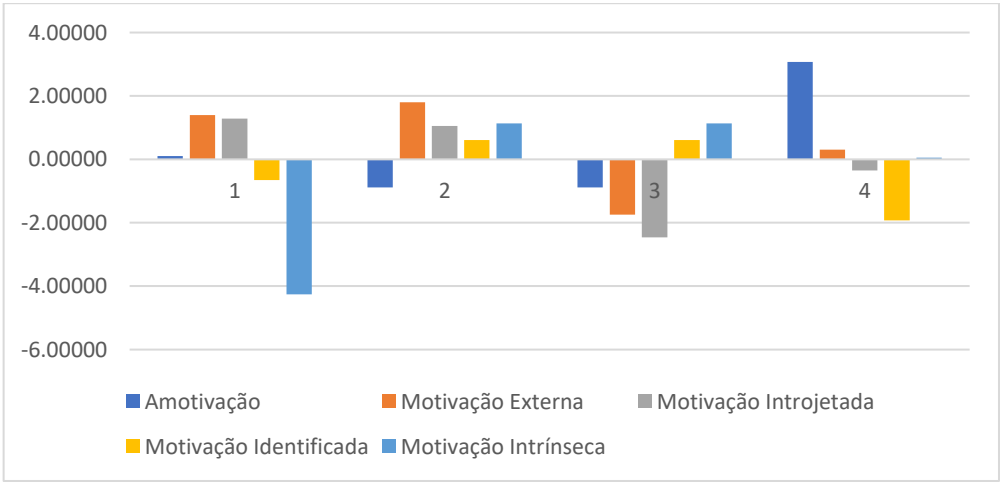
E: De facto, aquilo que encontrei foram 4 perfis distintos no que toca à motivação dos sujeitos.

Perfil 1: sujeitos movidos por dinheiro, aprovação social ou motivação introjetada, ou seja, formas mais extrínsecas de motivação, e que têm uma motivação intrínseca muito abaixo da média.

Perfil 2: sujeitos que se caraterizam por ser sujeitos altamente motivados, cuja motivação se distribui de forma semelhante, desde as formas mais extrínsecas às mais intrínsecas de motivação.

Perfil 3: sujeitos regidos apenas por formas autónomas de motivação (identificada e intrínseca).

Perfil 4: sujeitos totalmente desmotivados e que não se identificam com os valores do negócio.



A minha questão é: sendo o negócio igual para todos, o que dirias que está na base de formas tão distintas de motivação? Que caraterísticas pessoais e/ou externas podem influenciar a motivação?

Empreendedorismo

E: Existem certas caraterísticas empreendedoras que não podemos negar que umas pessoas têm mais desenvolvidas do que outras. Ao nível teórico falamos de propensão ao risco, necessidade de realização, tolerância da incerteza, autocontrolo/disciplina, autoconfiança, entre outras. Dirias que as pessoas que se envolvem em *Network Marketing* têm, à partida, estas caraterísticas?

E: Nos perfis 1 e 4 encontramos pessoas com uma necessidade de realização baixa, ou seja, não muito dispostos e falhar ou motivados a levar um desafio até ao fim. E o que acham que levaria uma pessoa com estas caraterísticas a envolver-se numa oportunidade como esta?

Antiguidade

E: Nota-se um decréscimo de indivíduos ao longo dos primeiros 8 meses de negócio, nomeadamente para os perfis 1 e 2. Para além dos 8 meses, os 2 anos de negócio parecem ser também um ponto de viragem na decisão do indivíduo continuar ou não ativo no negócio, de forma geral para todos os perfis. Sentes que estes *timelines* são momentos críticos do negócio, e se sim, porquê?

E: Esta tese foi desenvolvida com o intuito de traçar perfis que sirvam de caraterização à população em questão. Em termos de motivação, provavelmente estes perfis não são estáveis e dependem da fase do negócio e que cada um se encontra, concordas? Se sim, e em termos dos perfis de motivação, como poderia ser a evolução de uma pessoa ao longo do tempo?"