



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNICHRISTUS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ANA CLAUDIA DE ARRUDA AMORIM**

**LIDERANÇA FEMININA: ESTUDO DE CASO DE LÍDERES DE VENDA DA MARY  
KAY COSMÉTICOS EM FORTALEZA – CE**

**FORTALEZA**

**2020**

ANA CLAUDIA DE ARRUDA AMORIM

LIDERANÇA FEMININA: ESTUDO DE CASO DE LÍDERES DE VENDA DA MARY  
KAY COSMÉTICOS EM FORTALEZA – CE

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Unichristus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Dr. Elnivan Moreira de Souza.

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Centro Universitário Christus - Unichristus  
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do  
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A5241 Amorim, Ana Claudia de Arruda.  
Liderança feminina: estudo de caso de líderes de venda da Mary  
Kay cosméticos em Fortaleza – CE / Ana Claudia de Arruda Amorim.  
- 2020.  
22 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro  
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,  
Fortaleza, 2020.

Orientação: Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza.

1. Liderança. 2. Liderança Feminina. 3. Mary Kay. I. Título.

CDD 612

ANA CLAUDIA DE ARRUDA AMORIM

LIDERANÇA FEMININA: ESTUDO DE CASO DE LÍDERES DE VENDA DA MARY  
KAY COSMÉTICOS EM FORTALEZA – CE

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao curso de Administração do  
Centro Universitário Christus, como requisito  
parcial para obtenção do título de bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Elnivan Moreira de  
Souza.

Aprovada em: 07 / 07 / 2020

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza  
Orientador

Prof. Dr. Felipe Gerhard Paula Sousa  
Membro da Banca

Prof. Dr. Severino Domingos da Silva Júnior  
Membro da Banca

# LIDERANÇA FEMININA: ESTUDO DE CASO DE LÍDERES DE VENDA DA MARY KAY COSMÉTICOS EM FORTALEZA – CE

## FEMALE LEADERSHIP: A CASE STUDY OF MARY KAY COSMETICS SALES LEADERS IN FORTALEZA – CE

Ana Claudia de Arruda Amorim<sup>1</sup>

Elnivan Moreira de Souza<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho buscou identificar as estratégias de liderança e motivação aplicadas pelas diretoras de equipes de consultoras de beleza independentes da empresa Mary Kay Cosméticos para que atinjam e mantenham um nível de vendas que possibilite a independência financeira das consultoras. O estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, que possibilitou apresentar as características de liderança e liderança feminina. Além disso, foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativa, tendo como caráter a subjetividade. A entrevista foi aplicada a cinco líderes de equipe da Mary Kay Cosméticos que atuam em Fortaleza, sendo composta por sete questões abertas para possibilitar um maior detalhamento dos dados. De acordo com os relatos das entrevistadas, pode-se deduzir que a forma de gestão na Mary Kay cosméticos acontece de forma flexível e humanitária, na qual o reconhecimento do trabalho em equipe e a valorização maior dos colaboradores como pessoa, entre outras, possibilitam alcançar os objetivos propostos pela organização, bem como das metas pessoais. Por fim, pode-se inferir que essa forma de liderar pode ser aplicada em organizações que tenham uma cultura direcionada a cooperação, sentido de equipe de trabalho e criação de um ambiente de trabalho mais pacífico.

**Palavras-chave:** Liderança. Liderança Feminina. Mary Kay.

### ABSTRACT

The present study sought to identify the leadership and motivation strategies applied by the directors of teams of independent beauty consultants from the company Mary Kay Cosmetics so that they reach and maintain a level of sales that allows the financial independence of the consultants. The study was carried out through bibliographic research, which made it possible to present the characteristics of leadership and female leadership. In addition, a qualitative case study was carried out, with subjectivity as a character. The interview was applied to five Mary Kay Cosméticos team leaders who work in Fortaleza, being composed of seven open questions to enable more details of the data. According to the interviewees' reports, it can be deduced that the way of management at Mary Kay Cosmetics takes place in a flexible and humane way, in which the recognition of teamwork and the greater appreciation of employees as a person, among others, make it possible to achieve the objectives proposed by the organization, as well as personal goals. Finally, it can be inferred that this way of leading can be applied in organizations that have a culture directed towards cooperation, a sense of work team and the creation of a more peaceful work environment.

**Keywords:** Leadership. Female Leadership. Mary Kay

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Unichristus - anaclaudia.amorim@gmail.com.

<sup>2</sup> Professor de Graduação em Administração de Empresas da Unichristus, Doutor em Administração pela UNIFOR. Email: elnivan.souza@unichristus.edu.br.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a chegada da globalização, a competitividade organizacional passou a depender de elementos que vão além da disponibilidade de recursos e da estrutura produtiva. As transformações atreladas aos avanços científicos e tecnológicos criaram o que se denomina de a Era do conhecimento. Conforme Porter (1989) *apud* Moreira *et al.* (2014, p.300), nenhuma empresa pode escapar dos efeitos da revolução causada pela informação e quanto aos gestores, estes, cada vez mais gastam recursos com a tecnologia da informação e se envolvem na sua gestão.

Nesse contexto, o diferencial competitivo passou a ser o investimento em talentos humanos e no desenvolvimento do conhecimento por meio de modelos de gestão que gerem envolvimento, criatividade e aprendizado. Dessa forma, a figura do líder ganha destaque, pois possui a capacidade de influenciar um grupo e ajudá-lo a atingir suas metas.

Para o alcance de um ponto de convergência com seus liderados, o líder deve colocar como foco principal a integração e a motivação da equipe de trabalho. O estímulo do grupo na direção do cumprimento das metas estratégicas da organização e atingir a criação de um ambiente de competitividade saudável entre seus membros. Para tanto, carece de uma postura de liderança voltada para o desenvolvimento de uma relação de confiança entre os membros da equipe, por meio de atitudes éticas e transparentes, a fim de que os liderados tenham liberdade de expressão e possam se sentir parte do processo de crescimento organizacional.

Dentro desse contexto de lideranças, observa-se o surgimento de um segmento da liderança que surgiu após a Segunda Guerra Mundial quando as mulheres passaram a atuar como trabalhadoras assalariadas, executando tarefas além das atividades domésticas. Por conseguinte, a mulher passou a marcar presença nas organizações e conquistou alguns espaços que antes eram territórios ocupados exclusivamente pelos homens (KANAN, 2010).

Dentro desse contexto, surgiram empreendedoras de sucesso como Mary Kay Ash, norte-americana que se tornou referência para outras mulheres no mundo ocidental, responsável por um marco ímpar no mercado corporativo americano. Ela proporcionou, por meio do sistema de vendas diretas, realizado apenas por mulheres, oportunidades de trabalho a milhares de mulheres em diversos lugares do mundo.

Dessa forma, cabe questionar: quais são as características e as estratégias de liderança implementadas pelas Diretoras de vendas dos produtos Mary Kay que possibilitam nortear uma carreira de sucesso no mundo dos negócios? E, para viabilizar o estudo, foi

estabelecido o seguinte objetivo: identificar as estratégias de liderança e motivação aplicadas pelas Diretoras de equipes de consultoras de beleza independentes da empresa Mary Kay Cosméticos para que atinjam e mantenham um nível de vendas que possibilite a independência financeira das consultoras.

Este estudo busca contribuir para esclarecer semelhanças e diferenças entre os conceitos de liderança e liderança feminina sob a ótica de Mary Kay Ash e compreender se as principais características da liderança feminina abordadas por Mary Kay Ash poderão ser incorporadas em outros tipos de negócios.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A fundamentação teórica deste estudo está dividida em três partes, sendo que, primeiro, aborda Liderança, seus conceitos e características. Na segunda parte, aborda-se Liderança Feminina, onde são apresentados seus conceitos e na terceira a apresentação de um Estudo de Caso acerca do perfil de liderança da Diretoras de Vendas da Mary Kay.

### **2.1 Liderança**

O advento da Era do conhecimento trouxe novas formas de gerir o capital humano das organizações, com vistas a agregar valor à organização e às pessoas, e torná-las mais competitivas. Isso tem feito com que as empresas busquem líderes capazes de comandar equipes de trabalho de forma mais eficiente e motivadora.

De acordo com o Dicionário de Administração:

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão de futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios. (LACOMBE, 2004, p.11).

O líder será, portanto, um guia. Ele deve saber, de forma clara, os objetivos a serem perseguidos pelo grupo, além de ser sensível para perceber as diferenças individuais dos membros do grupo.

Para Maximiliano (2011, p.256), “A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam valores e motivações (...) tanto dos líderes quanto dos seguidores.”

De acordo Chiavenato (2003, p.122), a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente nos grupos sociais, pois é decorrente das relações estabelecidas entre as pessoas

em uma determinada estrutura social. Ele a descreve como: “(...) a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Assim, líder é aquela pessoa que possui a capacidade de influenciar outras pessoas a alcançarem os objetivos. Ou seja, por meio de suas relações interpessoais, o líder, através de uma comunicação efetiva, consegue liderar, motivar e orientar as pessoas a atingirem objetivos que estão além de seus próprios interesses e objetivos pessoais. Ele inspira as pessoas a atingir as metas e superar os obstáculos. Nem sempre o líder possui uma posição hierárquica superior (isto é, nem sempre o líder é o chefe).

Para Dias et. al. (2019, p. 1178):

O objetivo dos líderes é incentivar e apoiar seus seguidores a alcançar seus objetivos, fornecendo informações, apoio e outros elementos para tornar seu caminho o mais claro e fácil possível, além de remover obstáculos que os impedem de alcançar seus objetivos e aumentar progressivamente recompensas ao longo do caminho; dependendo da situação, os líderes podem adotar diferentes pressupostos e estilos (tradução da autora).

O chefe (gerente ou administrador), por sua vez, é aquela pessoa que utiliza a sua posição hierárquica na empresa para, através da autoridade, obter o comprometimento das outras pessoas.

Portanto, enquanto o líder utiliza as suas próprias qualidades pessoais, o chefe (gerente ou administrador) utiliza de sua posição hierárquica.

A liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar um grupo em direção a um objetivo. Uma questão central é a influência. É ela que estabelecerá o elo no grupo social e mostrará se há liderança ou não.

Segundo Dias et al. (2019, p.1178), para que os líderes sejam eficazes, é essencial que eles determinem onde os seguidores estão atualmente neste processo de desenvolvimento e depois adaptem seus estilos de liderança para corresponder ao nível de desenvolvimento dos seguidores. (Dias *et al*, 2019 *apud* Northouse, 2016).

Chiavenato explica os graus de influência segmentando em quatro estágios. A coação é a ação de forçar, coagir ou constranger mediante pressão; a persuasão que é o ato de prevalecer sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou induções para que faça algo; a sugestão é a colocação ou apresentação de um plano, uma ideia ou uma proposta a uma pessoa ou a um grupo, para que considere, pondere ou execute; e a emulação que é procurar



imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém.

A liderança é contextual. Dependendo do contexto em que a pessoa está inserida, ela terá ou não a chance de exercer a liderança, bem como o grau de liderança que poderá exercer. É uma relação funcional, ou seja, só existirá liderança quando alguém(líder) for percebido pelo grupo como quem possui poder/controla sobre os meios de satisfação das necessidades.

A concretização da liderança acontece por meio da comunicação. O líder deve possuir habilidades para se comunicar, já que nas organizações a liderança é exercida para o alcance de um objetivo. Essa influência será apresentada e percebida se o líder for capaz de influenciar pessoas.

Historicamente, ao se falar em liderança, esses aspectos de exercício de poder e influência esteve mais ligado, em sua maioria, a imagens de inúmeros líderes homens. Preconceito ou não, isso seria resultado de muitos anos da presença masculina em cargos de destaque. No entanto, o crescimento feminino na participação de tomada de decisões vem crescendo, tanto no mercado de trabalho, quanto em cargos mais importantes nas organizações.

## **2.2 Liderança Feminina**

O pensamento acerca da liderança sofreu transformações ao longo do tempo. Ao longo da sua evolução o foco foi mudando, para que se esclarecesse o porquê uma pessoa era considerada líder.

Historicamente, pode-se pensar que diversos líderes, em sua maioria, são personalidades masculinas, sendo reflexo da construção de uma estrutura social e cultural que teve como destaque a presença masculina frente aos cargos de liderança, no entanto, esse cenário vem sofrendo transformações.

Esse processo teve início com a eclosão da Primeira Grande Guerra Mundial, momento em que as mulheres assumiram postos no mercado de trabalho de forma efetiva como movimento social. Enquanto os homens combatiam, as mulheres tiveram que se responsabilizar por prover o sustento de suas famílias. Aliado a isso, a consolidação do sistema capitalista no século XIX criou algumas leis que beneficiaram as mulheres. Mesmo com essas conquistas, a discrepância entre gêneros ainda é bastante relevante.

Com essa mudança estrutural provocada pelas Guerras e a mulher passando a ser mais atuante socialmente, há uma modificação da relação de gênero. De acordo com Pinsky (2014, p.177):

Muitos defendem que tal participação implica no rompimento dos limites do privado e a conseqüente atuação na vida pública, além de proporcionar às mulheres a ascensão (ou mesmo independência) econômica, segurança e um status mais elevado na sociedade e na família. Há inclusive os que acreditam que o trabalho assalariado contribui para o desenvolvimento de uma consciência crítica a respeito das desigualdades sociais baseadas no sexo e, conseqüentemente, colabora para a emancipação feminina.

Desde os primórdios da humanidade, observa-se que as mulheres vêm se aprimorando de forma inconsciente no que diz respeito às habilidades necessárias para se tornarem boas líderes.

Mulheres, em sua maioria, são profissionais que tendem a observar mais detalhadamente cada situação, o que faz com que tenham uma visão ampla da organização. Em função de suas características pessoais, normalmente são bem-sucedidas em processos de comunicação e de negociação. Por terem uma jornada dupla de trabalho, com função no trabalho e desempenho dentro de casa, elas conseguem ser mais flexíveis no ambiente corporativo e ainda executar diversas atividades ao mesmo tempo. E, aplicando seu instinto maternal, conseguem obter melhores resultados com as pessoas (LODEN, 1988).

### *2.2.1 Estilo de liderar Mary Kay*

Mary Kay Ash atuou por 25 anos no ramo de vendas diretas e no início da aposentadoria escreveu um livro para ajudar mulheres a atuar no mundo dos negócios que era predominantemente dominado por homens. Paralelo a isso, a ela formatou um plano de negócios de uma companhia baseada em valores ligados a família e valorização humana e um estilo de liderança transformador e cooperativo.

A Mary Kay Cosmetics foi inaugurada em 13 de setembro de 1963, em uma pequena loja localizada em um complexo bancário e de escritórios em Dallas, Texas (EUA), pela senhora Mary Kay Ash. Atualmente, a empresa possui lojas em mais de 35 países, e pode ser considerada uma das principais empresas de cosméticos do mundo. No Brasil, a empresa foi inaugurada em 1998 e hoje está entre as maiores empresas do ramo de cosméticos do país (ASH, 2003, p.13).

Essa organização possui cultura organizacional voltada para o desenvolvimento humano e profissional das colaboradoras que possibilita que as consultoras possam cuidar de suas famílias, ter um negócio próprio e ser responsável pelo seu desenvolvimento profissional e financeiro, pois, segundo Ash (2003, p.59), “devemos colocar nossos planos na seguinte sequência: Deus, a família e em terceiro lugar o desenvolvimento profissional”.

Para o bom desempenho organizacional, foi adotada a liderança baseada como princípio básico da empresa Regra de Ouro, que é “tratar os outros como gostaríamos de ser tratados” (ASH, 2013, p. 32). Esse é um valor da cultura da empresa que guia as interações na empresa e a força de vendas independente, primando por um serviço personalizado e de excelência, apesar de atuar em um mercado muito competitivo como o dos cosméticos.

Dentro da Mary Kay existe um programa bastante peculiar denominado de Programa de Adoção que cria um vínculo de cooperação que extrapola as fronteiras do foco unicamente no lucro e elimina a ideia de territorialidade ou área de vendas delimitada geograficamente, isto é, as Diretoras de Vendas Independentes podem atuar em qualquer cidade e formar sua equipe de vendas tanto no local onde residem quanto em um lugar diferente, enquanto passam férias, por exemplo.

Assim, a Diretora pode contratar a consultora de vendas para trabalhar para ela, temporariamente, em seu período de férias e após o retorno da Diretora para a sua cidade de origem, a Consultora é adotada por uma Diretora local.

Mas a unicidade desse programa está em que o resultado das vendas gerados pela Consultora irão sempre para a Diretora que realizou a contratação inicial mesmo ela residindo em uma cidade diferente, e a Diretora adotante ficará responsável pelos treinamentos e direcionamentos.

Essa ideia de cooperação foi definida como espírito *Go-Give*, isto é, dar mais do que você espera receber. Mensalmente, uma pessoa, pelas colegas da força de vendas independente, é selecionada como representante desse espírito, e ela ganha o Prêmio *Go-Give* do mês. Uma das ganhadoras mensais depois ganha o Prêmio *Go-Give* anual, esse prêmio é relevante caso a consultora independente opte por seguir carreira na Mary Kay Cosméticos. Essa era uma conquista que a fundadora tinha em alta conta, sendo considerada a premiação de maior honra dentre todas as outras premiações da equipe de vendas independente.

A abordagem de vendas preconizada pela Mary Kay é a de “O que posso fazer para que essa mulher para que essas mulheres aqui hoje se sentindo bem consigo mesmas? Como posso ajudá-las a se sentirem mais confiantes?” (ASH, 2013 p. 37). Ela relaciona o desempenho nas vendas com a questão psicológica da autoestima. Isso baseado na ideia de que se uma

mulher se sente atraente por fora, ela também se torna atraente por dentro. Eliminando a ideia de “Quanto posso vender para essas mulheres?” (ASH, 2013, p. 37), isto é, a empresa desenvolve uma liderança baseada na ideia de motivação direcionada para o desenvolvimento pessoal e de liderança transformacional.

Na liderança transformacional, o gestor que estimula a alta performance da equipe, pautando-se em influência, inspiração, exemplo e motivação. De acordo com Garcia e Russo (2019), “A liderança transformacional tem a expectativa de obter alta performance por meio de um líder carismático e transformador da equipe e seu desempenho. Nessa mesma linha de pensamento, Maximiniano (2011, p. 271) descreve o líder carismático como aquele que:

(...) faz seus seguidores superarem seus próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para realizar a missão, meta ou causa. Para alcançar esse grau de comprometimento e realização, os líderes carismáticos dão especial atenção para as necessidades e potencialidades de seus seguidores, encorajando-os e dando-lhes inspiração para que eles vejam os problemas de maneira diferente, deem o máximo de si e apresentem novas ideias. (...) O carisma, ou a capacidade de influência do líder, apela às emoções dos seguidores e estimula sua identificação com o líder.

A Regra de Ouro também engloba a ideia de tratar as pessoas de maneira justa, de acordo com os méritos pessoais de cada pessoa e no momento da tomada de decisão em relação a aceitar ou não algum benefício reivindicado por um colaborador, Mary Kay criou quatro passos orientadores, que são:

1. É imprescindível que cada colaborador tenha certeza de que nenhuma decisão pode ser arbitrária. Assim, deve-se ouvir e colocar o pedido em outras palavras, para que o colaborador tenha certeza que realmente entendeu o escopo do problema.
2. Enumerar de forma clara e direta os motivos pelos quais o pedido não será atendido
3. Dizer “não” de forma clara e direta, é importante para gerar confiança e respeito entre as pessoas.
4. Sugerir como o colaborador pode atingir seu objetivo por outros caminhos.

Na força de vendas Mary Kay as pessoas podem progredir de forma não tradicional, as consultoras podem optar por trabalharem apenas como consultoras ou podem seguir o plano de crescimento na carreira, cabendo a cada consultora definir suas metas, nível de produtividade e recompensas, além de ser a pessoa que constrói uma equipe, educa e guia outras Consultoras de Beleza independente.

O conceito “você constrói junto com as pessoas” busca a valorização do capital humano, ressaltando o valor que as pessoas têm para a empresa e para o crescimento de todos em um ambiente cooperativo em que as colaboradoras sabem que não estão competindo umas

com as outras. Para a fundadora Mary Kay Ash “Quando você olha para qualquer empresa, descobre que são as pessoas que a fazem sobressair-se. (...) Uma empresa é feita de pessoas – elimine-as e a capacidade da empresa de funcionar fica seriamente ameaçada.” (ASH, 2013, p.46)

A valorização das pessoas parte da premissa de atrair boas pessoas remunerando-as bem, orientando e capacitando para que a pessoa possa desenvolver seu trabalho com excelência e entusiasmo. O conceito de valorização de cada colaborador e de construção de uma organização colaborativa pode ser confirmado no discurso de uma das Diretoras de Vendas Independentes do grupo: “Não usamos as pessoas para construir nossa empresa; usamos nossa empresa para as pessoas. Quando você observa qualquer empresa de sucesso, você vê as pessoas que fazem sua excelência” (ASH, 2013 p. 49).

A compreensão de que remunerando bem os seus colaboradores está diretamente ligada a possibilidade de que conseguiriam desenvolver uma equipe que trabalharia muito e de forma eficiente além de reduzir a rotatividade de pessoal. De acordo com uma das diretoras, a empresa se destaca quando se fala em permanência da equipe, pois:

Com mais de 4.500 colaboradores no mundo todo o mundo, a Mary Kay Inc. e suas subsidiárias continuam a ser um lugar onde é possível adorar o próprio emprego. A porcentagem impressionante de permanência no emprego – mais de 45% dos colaboradores nos EUA têm pelo menos 10 anos de serviço – é fonte de grande orgulho para nós. Do reconhecimento ao aconselhamento dos colaboradores a cultura Mary Kay tem uma energia de encorajamento e apoio que emana da nossa fundadora. A crença que Mary Kay Ash tinha no equilíbrio das prioridades, por exemplo, é um valor da empresa que inspira grande lealdade em nossa diversificada força de trabalho (ASH, 2013, p. 48).

Dentre os princípios que regem a cultura da empresa está a ideia de “faça-me sentir importante”, dessa forma, as consultoras buscam prestar um atendimento realmente diferenciado, em que o foco é prestar uma consultoria de qualidade para que a cliente conheça os produtos e compre somente aquilo que gosta e necessita.

Uma das habilidades que a empresa busca desenvolver junto as suas consultoras para a gestão de conflitos é a “arte de ouvir”, ou seja, a prática da escuta ativa, de prestar atenção total a outra parte, pois acredita-se que muitos problemas são solucionados ouvindo com disciplina e concentração e deixando que a parte envolvida falar, dessa forma a organização cria um ambiente acolhedor e sem censura em que há respeito pelos diferentes posicionamentos e mais criativo, mas sempre obedecendo a três regras:

1. Ouvir o que a pessoa tem a dizer

2. Responder a todas as correspondências enviadas
3. Dar o reconhecimento adequado a todas as sugestões válidas

Pode-se perceber que o estilo de liderar adotado para Mary Kay Cosméticos é um processo de influência recíproco entre líderes e lideradas, em que a cooperação, a comunicação clara e a valorização dos colaboradores estão presentes em todos os níveis da carreira da empresa.

### **3 METODOLOGIA**

Para essa análise foi eleita como objeto de análise a empresa de Cosméticos Mary Kay, uma empresa americana que tem atuação em mais de 35 países, fundada por uma liderança feminina e composta em sua maioria por colaboradoras do sexo feminino.

O estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, que possibilitou apresentar as características da liderança e da liderança feminina. Além disso, foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativa, tendo como caráter a subjetividade. Este método é utilizado para estudar populações pequenas, não apresentando critério numérico, havendo maior preocupação com o aprofundamento e abrangência das relações humanas voltadas para a liderança.

O estudo de caso, de acordo com Mascarenhas (2012, p.50) é “(...) uma pesquisa bem detalhada sobre um ou poucos objetos. A ideia é refletir sobre um conjunto de dados para descrever com profundidade o objeto de estudo – seja ele uma pessoa, uma família, uma empresa ou uma comunidade.”

Para Marafon (2013, p. 25) “qualidade designa parte essencial, aquilo que é mais importante e determinante. Qualidade sinaliza o horizonte da intensidade, que vai além da extensão. Significa outra dimensão, fundamenta de fenômenos qualitativos, que é a busca de profundidade e plenitude”

Quanto ao instrumento de coleta de dados, decidiu-se pela entrevista, que, de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 46), entrevista é definida “como uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher através de interrogatório do informante, dados para a pesquisa” A entrevista foi aplicada a 5 líderes de equipe da Mary Kay Cosméticos que atuam em Fortaleza, sendo composta por 7 questões abertas para possibilitar um maior detalhamento dos dados.

A análise dos dados desenvolveu-se a partir da análise qualitativa das entrevistas. As respostas das entrevistadas foram transcritas em suas partes principais. Em seguida, foi feita a redução das unidades de significados, buscando-se destacar as ideias fundamentais de cada

uma delas. Por fim, foram selecionadas as afirmações de cada discurso, buscando a essência de cada resposta.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Na busca da congruência da literatura articulada na primeira fase deste estudo, expõe-se, neste momento, a análise das informações coletadas nas entrevistas aplicadas junto às líderes de vendas da Mary Kay Cosméticos que atuam em Fortaleza.

A empresa foco do estudo de caso atua no mercado de vendas diretas, mas diferente de outras que também atuam nesse ramo, não há disponibilização de catálogos de apresentação dos produtos e também não é possível encontrar pontos de vendas, a ideia é a construção de um relacionamento entre a consultora de vendas e as clientes, de modo que as consumidoras adquiram os produtos que mais se adequem às suas necessidades. É uma empresa liderada totalmente por mulheres.

O estilo feminino de gestão apresenta algumas diferenças se comparado a forma de liderar masculina. As mulheres adotam traços mais democráticos, lideram pela inclusão e usam o carisma, a experiência, os contatos e as habilidades interpessoais para influenciar outras pessoas, enquanto os homens adotam um estilo mais diretivo de comando e controle, recorrendo à autoridade do cargo ocupado. (Machado, Wetzel & Rodrigues, 2008 *apud* Araujo *et al*, 2020).

Pode-se observar diferenças entre os estilos de liderança feminino e masculino e as entrevistadas apontam algumas dessas divergências:

Eu, como Diretora Nacional da MK, tenho sob a minha liderança, mais de 30 mulheres que exercem seus papéis de líderes, com uma sensibilidade muito maior, além de terem como filosofia a Regra de ouro (de tratem o próximo como gostaríamos que nos tratassem). Eu acredito que as mulheres têm maior poder de empatia e de cooperação umas com as outras, pois entendem os desafios que a mulher enfrenta, por todos os papéis que as mulheres têm que assumir, perante a família e a sociedade, de uma forma geral! Os homens apresentam um comportamento mais autoritário e mais indiferente (E3).

Para as gestoras, as características femininas proporcionam uma liderança geram maior aproximação:

Eu acho que a liderança masculina não apresenta um espírito tão líder, é mais um comportamento de chefe, mais autoritário e rígido. A mulher consegue deixar o ambiente mais leve, cria uma maior afetividade, pois as mulheres são mais atenciosas; a forma de se comunicar cria a atmosfera de um trabalho de equipe em que todos estão envolvidos com o trabalho, tomam as decisões de forma mais participativa, não é apenas um grupo de pessoas que está trabalhando junto (E4).

De acordo com Manning (2002) *apud* Araujo *et al* (2020, p. 85), existem diferenças claras nos estilos de liderar feminino e masculino. Para o autor, as mulheres tendem a valorizar mais o relacionamento interpessoal e a enfatizar o apoio e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Para o desenvolvimento na carreira, a Mary Kay promove treinamentos e capacitações em diversos formatos para que a Consultora possa escolher quais treinamentos são mais relevantes e quais se adaptam melhor a sua rotina. Levando em conta que a empresa preza pela qualidade de vida das consultoras e o tempo livre para cuidar de si e da sua família são fatores importantíssimos para a companhia, diversos treinamentos são disponibilizados no ambiente virtual onde a consultora pode escolher os tópicos que julga mais importantes e participar de treinamentos que vão ajudá-la a se desenvolver na carreira.

As consultoras têm um plano de desenvolvimento na carreira o que possibilita às consultoras decidir por se dedicar de forma contínua e sistemática a atividades de vendas, pois sabem que podem evoluir profissionalmente.

O plano de Carreira é apresentado logo que a consultora (passa?) para a fazer parte do time de consultoras e ela decide se quer crescer na carreira ou quer apenas continuar como consultora de vendas. Quem entra vai começar como Consultora de Beleza Independente. Se ela decidir prosseguir na carreira o próximo cargo de Red Jacket, pois a partir de 3 consultoras cadastradas ela vai começar a usar um blazer vermelho nos eventos e reuniões da empresa para identificar que optou por iniciar a carreira. Com 5 consultoras cadastradas, ela passa a ser líder de grupo. E a partir de 8 consultoras cadastradas ela pode se candidatar a ser Futura Diretora. Então ela vai ter que enviar uma carta para a sede da empresa demonstrando a intenção de ser Diretora. A Mary Kay vai responder afirmativamente ou não a carta de intenções. Como critérios de análise para a aprovação são usados os valores e princípios da empresa, em especial a Regra de Ouro. Se a resposta for afirmativa a Futura Diretora passa a possibilidade de classificação para Diretora, então ela vai ser avaliada de 3 a 4 meses e se ela atender aos requisitos e alcançar as metas, ela passa a ter uma unidade de vendas e se torna uma Diretora Mary Kay. Quando se chega ao nível de Diretora passa a ter um outro Plano de Carreira específico para Diretoras que é composto pelos níveis: Diretora Executiva, Diretora Sênior e Diretora Nacional que é o topo da carreira (E1).

Dutra (2010) *apud* Pestka (2015, p.17) carreira pode ser conceituada como sendo:

[...] as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

O *core business* da Mary Kay Cosmetics são as Consultoras de Vendas Independentes, pois, apesar de não haver formalização de vínculo trabalhista entre a empresa e as consultoras, o fato de elas serem o principal contato das clientes com os produtos faz com que exista uma



preocupação em criar um vínculo afetivo com a empresa e para manter as equipes de vendas motivadas e engajadas na busca do sucesso na empresa, as líderes têm como estratégia demonstrar as possibilidades de ganhos financeiros, bem como a de ascensão profissional, como relata a Diretora Nacional de vendas:

Como a Mary Kay é uma empresa que oferece a possibilidade de ganhos, tanto na venda dos produtos, quanto na carreira, as Diretoras trabalham de acordo com meta de cada consultora, estimulando-as e mostrando todas as possibilidades de ganhos! Cada Diretora tem liberdade de trabalhar com as suas consultoras, de acordo com a sua realidade. O importante é que cada consultora entenda os seus ganhos, a lucratividade sobre cada produto vendido e também as possibilidades de ganhos com o crescimento na carreira. Além disso, a própria empresa nos disponibiliza metas, com premiações de acordo com diferentes níveis, de acordo com o foco de cada pessoa, de crescimento na venda ou na carreira. Mas, elas também podem lançar desafios especiais, de acordo com a produtividade. Além disso, as Diretoras têm acesso a todas as informações das Consultoras e dos seus resultados, através de um sistema chamado Em Sintonia, que permite que elas possam fazer todo o acompanhamento das suas consultoras, além de receberem todas as orientações necessárias para que estejam capacitadas e se sintam motivadas a atingirem os seus potenciais (E3).

De acordo com o site institucional da empresa, para iniciar na carreira de Consultora de Vendas Independentes Mary Kay, o requisito é que a futura consultora deve ter mais de 18 anos, entrar em contato com alguém que já faz parte da empresa e realizar o cadastro. Caso a interessada não conheça nenhuma outra consultora que possa cadastrá-la, pode entrar em contato através do site da empresa e preencher um formulário com seus dados e a empresa indicará a consultora mais próxima que entrará em contato para realizar o cadastro.

Quando questionadas acerca das habilidades necessárias para ser uma Consultora de sucesso, as entrevistadas relataram que não há habilidades específicas que determinem isso, elas acreditam no potencial de aprendizagem e de desenvolvimento das pessoas, como confirmam os relatos a seguir:

Na Mary Kay, acreditamos que toda mulher é capaz de se tornar uma versão melhor de si mesmo e as habilidades para se trabalhar com vendas diretas podem ser desenvolvidas e aprimoradas, como também acreditamos que liderança pode ser ensinada. Todas nós iniciamos os nossos negócios da mesma forma, independente de escolaridade, as habilidades que poderiam ser colocadas como principais para que a Consultora tenha sucesso são a vontade de conhecer mais e mais sobre os produtos para ter segurança na hora de apresentar para as clientes e a determinação para se desenvolver e crescer na carreira. Para isso, todas recebem treinamentos, capacitações – em sua maioria de forma gratuita e dado por pessoas que já passaram por cada nível da carreira e que tem em suas próprias experiências a forma de transmitir conhecimento necessário para o desenvolvimento do negócio (E3).

Não existe habilidade específica para se tornar consultora e o mais importante é a Necessidade e a vontade de crescer, pois acredito que quando a pessoa tem um objetivo, ela não precisa ter a habilidade, ela desenvolve! E Mary Kay oferece muitos treinamentos e cursos para isso. Mas, em alguns casos, momento da entrevista logo que detectamos através de perfis de personalidade algumas habilidades que podem ser

desenvolvidas e melhoradas na futura consultora e com isso no decorrer da trajetória vamos dando subsídios para que ela desenvolva ainda mais sua ou suas habilidades (E2).

Na entrevista, também foi abordado o tema gestão de conflitos. Kanaane (1999) afirma que as organizações têm relevante influência no estado mental e emocional dos seus colaboradores e que podem ser tanto como um agente enriquecedor para as pessoas que nela convivem, quanto como um agente propiciador de um ambiente hostil, passível de conflitos e desentendimentos, o que tem ligação direta com a qualidade de vida das pessoas, pois envolve a satisfação de uma série de necessidades, podendo afetar suas atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças. (Kanaane, 1999 *apud Ricci et al*, 2017, p. 28).

Quando questionadas como é realizada a gestão de conflitos as entrevistadas foram unânimes em afirmar que não há conflitos que possam ser considerados relevantes e que há a promoção de uma cultura que possibilita o crescimento de todas, por isso há um ambiente de crescimento e cooperação, como relata a entrevistada a seguir:

O gerenciamento de conflitos tem se dado de forma tranquila, considerando o grande número de mulheres. Eu acredito que todas entendem que estamos em processo de crescimento e estamos juntas, nesta caminhada. Embora possamos desenvolver nossos trabalhos de forma independente, temos uma atmosfera de cooperação e cuidado mútuo. Então, todas entendem que fazem parte do processo, e de alguma forma, conseguem se adequar às diferenças que surgem no dia a dia. A grande diferença da nossa empresa é que não existe limite para as conquistas e todas podem conquistar todos os prêmios e crescer na carreira, basta se dedicar, então não há motivo para competitividade. (E5)

Por fim, foi questionado quais são os pilares de uma liderança de sucesso na Mary Kay que são:

A nossa empresa tem como base o equilíbrio de prioridades: Deus, família e carreira. Essa base é o que diferencia a nossa empresa, das demais. (E2).

De acordo com os relatos das entrevistadas, pode-se inferir que a forma de gestão na Mary Kay cosméticos acontece de forma flexível e humanitária, na qual o reconhecimento do trabalho em equipe e a valorização maior dos colaboradores como pessoa, entre outras, possibilitam alcançar os objetivos propostos pela organização, bem como das metas pessoais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo identificar as estratégias de liderança e motivação aplicadas pelas Diretoras de equipes de consultoras de beleza independentes da empresa Mary Kay Cosméticos para que atinjam e mantenham um nível de vendas que possibilite a independência financeira das consultoras.

Os resultados indicaram que a empresa busca liderar suas colaboradoras buscando inspirá-las, utilizando símbolos para focar os esforços ao enaltecer o valor de cada conquista no processo de trabalho, dá atenção personalizada ao tratar cada consultora individualmente, além de aconselhar e orientar. Oferece um sentido de missão que estimula o orgulho, o respeito e a confiança, ao buscar a compreensão mútua de intenções e a concordância acerca dos desejos profissionais de cada uma das consultoras, ao possibilitá-las a livre escolha de ser uma consultora ou de construir uma carreira na empresa.

Esse estilo de liderança criado pela Mary Kay Ash prima pela valorização do indivíduo, por meio da aplicação dos princípios por ela desenvolvidos, dentre eles a postura de elogiar as pessoas até o sucesso, a promoção e crença nas pessoas com quem se trabalha, a importância de dar lugar às coisas mais importantes da vida, ou seja, em primeiro lugar Deus, depois a Família e por último o trabalho.

Pode-se inferir que essa forma de liderar pode ser aplicada em organizações que tenham uma cultura direcionada a cooperação, sentido de equipe de trabalho e criação de um ambiente de trabalho mais pacífico.

Uma limitação desta pesquisa menciona a dificuldade de entrevistar algumas diretoras, pois todos os contatos tiveram que ser realizados de forma virtual em detrimento da situação de *lockdown* vivenciada no momento em que a pesquisa foi realizada.

Espera-se que as técnicas e teorias utilizadas ao longo do desenvolvimento desta pesquisa possam contribuir como meio de análise para a Mary Kay e contribuir como incentivo de futuros estudos acerca da liderança feminina. E como sugestão para estudos futuros, motivar novos estudos e ter como objetivo investigar a relação entre a liderança feminina e o estilo de liderança transformacional vivenciado na empresa Mary Kay.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Ione Maria Santos. HEBER, Florence. BATISTA, Karen. **Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina**. Revista Gestão & Conexões. Vitória (ES), v. 9, n. 1, jan./abr. 2020.

ASH, Mary Kay. **Milagres que Acontecem**. 2 ed., 2003.

\_\_\_\_\_. **The Mary Kay Way: O estilo de liderança de uma das maiores empreendedoras Norte-Americanas**. São Paulo. CLA, 2013.

CERVO Amado Luiz; BERVIAN Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Emerson Weslei; VELOSO, Elza Fátima Rosa; TREFF, Marcelo Antonio **Leadership styles: perceived differences between male and female leaders in the fields of finance and accounting**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 12, Edição Especial Ecoinnovar, p. 1173-1187, 2019.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho: Organizações & Sociedade**. Salvador, 2010.

LACOMBE, Francisco José Messet. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARFON, Glaucio José (ORG.). **Pesquisa Qualitativa em Geografia: reflexões teórico-conceituais e aplicadas**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2013.

MASCARENHAS, Sidney. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2004.

PESTKA, Luana Machado. **Planejamento e gestão de carreira: um estudo com acadêmicos**. Monografia. UNIVATES Lajeado, 2015.

PINSKY, Carla Bassanezi. **Mulher dos anos dourados**. São Paulo: Contexto, 2014.

RICCI, Lucas; LIMA, William Ferreira; BEGNAMI, Patrícia dos Santos. **Gestão de conflitos no ambiente organizacional: uma análise teórica**. Revista Espacios, v. 38, nº24, p. 27, 2017.

## APÊNDICE

Esse é um questionário aplicado com o objetivo de complementação da pesquisa destinada a realização do Trabalho de Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração de Empresas da instituição Unichristus, que busca estudar as características e peculiaridades da liderança feminina, tendo como título: Liderança feminina: estudo de caso de líderes de venda da Mary Kay cosméticos em Fortaleza – CE.

Nome: \_\_\_\_\_

### 1. Faixa etária

- 20 a 25 anos                       36 a 40 anos  
 26 a 30 anos                       mais de 41 anos  
 31 a 35 anos

### 2. Há quanto tempo você trabalha na empresa Mary Kay?

- menos de 1 ano                       de 7 a 9 anos  
 de 1 a 3 anos                       há 10 ou mais anos  
 de 4 a 6 anos

3. Você já trabalhou em outra(s) empresa(s) antes de trabalhar na Mary Kay? Se sim, qual a sua percepção em relação as diferenças entre a liderança feminina e a liderança masculina nas empresas?

4. Quais as estratégias que as Diretoras de Vendas Independentes Mary Kay utilizam para manter as equipes de vendas motivadas e engajadas na busca do sucesso na empresa?

5. Como a empresa Mary Kay mantém o engajamento das Diretoras de Vendas Independentes enquanto líderes que influenciam suas lideradas para elas consigam melhores resultados?

6. Quando se trabalha com equipes, sempre há a possibilidade de surgir algum conflito, em relação a isso, como é realizada a gestão de conflitos?

7. Quais as habilidades necessárias para se tornar uma Consultora de Vendas Mary Kay e como você identifica essas habilidades de liderança direcionadas para vendas no momento da contratação?

8. Existe um plano de desenvolvimento para as líderes de vendas? Há um plano de carreira na empresa MK, se sim como está estruturado esse plano?

9. Quais são os pilares para uma liderança de sucesso na MK?