

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**LIDERANÇA FEMININA: Os desafios da mulher atuando na Mary Kay.**

**Dayana de Brito Firmino<sup>\*</sup>**

**Ana Paula Cota Moreira<sup>\*\*</sup>**

**RESUMO**

Este artigo objetiva verificar o propósito de como as mulheres conquistaram a capacidade da liderança através das dificuldades encontradas no mercado de trabalho. Sendo assim, quais são os desafios da mulher atuando na Mary Kay Inc<sup>®</sup> (“Mary Kay”)? Ainda sobre seus objetivos, apresenta como objetivo geral: Analisar os desafios da mulher atuando na Mary Kay; objetivos específicos: contextualizar a atuação da mulher no papel de liderança nas organizações, com base na literatura; descrever a importância do papel da mulher na liderança feminina na Mary Kay; identificar os desafios da mulher atuando na Mary Kay. Quanto à metodologia da pesquisa, a abordagem foi quantitativa e qualitativa; seus objetivos pesquisa descritiva e a natureza da pesquisa é aplicada. Os resultados considerados mais relevantes foram apresentados no capítulo 4 deste artigo. Um dos principais resultados encontrados e inclusive uma sugestão de pesquisa futura foi a motivação individual para cada consultora em alcançar os níveis de carreira e continuar trabalhando para a empresa Mary Kay.

Palavras-chave: Liderança. Mulher. Desafios.

---

<sup>\*</sup> Graduanda em Administração da Faculdade Doctum de João Monlevade; dayanabritof@hotmail.com;  
<sup>\*\*</sup> Professora da Faculdade Doctum de João Monlevade; apaulacmoreira@yahoo.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança feminina vem crescendo cada vez mais, com isso, no mercado de trabalho as mulheres ganham mais o espaço. Com alta escolaridade, elas envolvem mais com o empreendedorismo e tem um alto desempenho em cargos elevados nas empresas. É uma realidade em crescimento, mas é preciso enfrentar desafios como o preconceito que ainda prevalece no ambiente de trabalho onde julga-se a capacidade do sexo “frágil”.

Para inserção da mulher no mercado de trabalho se fez necessário que fosse quebrado alguns paradigmas da época, onde julgava o lugar da mulher na função de servir e cuidar do lar, como por exemplo a ilustre Frida Kahlo que lutou para exercer sua profissão de pintora na época em que a mulher era considerada objeto. Com tal situação diversas lutas surgiram, dentre elas a Lei Maria da Penha e principalmente o espaço aos poucos conquistado pelas mulheres no mercado de trabalho.

Até algumas décadas atrás, as mulheres encontraram vários desafios e rejeições para entrar no mercado de trabalho e ir mais além, conquistar um cargo de liderança ou até mesmo ser uma profissional independente. Somente com o tempo e sua busca por mais capacitação pessoal, as mulheres conquistaram sua liderança no mercado.

Liderança é uma habilidade nata, mas para aqueles que não nasceram com este dom, esta também pode ser trabalhada e aprendida, um bom líder precisa de formas para inspirar e motivar sua equipe. Mulheres são profissionais ligadas a detalhes e tem uma visão ampla de onde querem chegar, além disso, possuem uma capacidade extraordinária de conciliar várias situações cotidianas sem afetar diversas áreas em sua vida.. No mercado atual esses comportamentos são essenciais.

Neste artigo é apresentado como a questão norteadora: Quais são os desafios da mulher atuando na Mary Kay Inc ® (“Mary Kay”)?

A escolha deste tema se justifica pela pretensão de apresentar as principais dificuldades encontradas pelo público feminino em atuar como consultora independente da empresa Mary Kay Inc ® (“Mary Kay”). Justifica-se

ainda por apresentar a sociedade e o meio acadêmico, o papel e o desempenho que as consultoras trazem para a autoestima feminina, assim como seu empoderamento financeiro e pessoal ao longo dos anos de empresa.

Destaca-se que para atender à pergunta norteadora, delimitou-se como objetivo geral analisar os desafios da mulher atuando na Mary Kay e como objetivos específicos: contextualizar a atuação da mulher no papel de liderança nas organizações, com base na literatura; descrever a importância do papel da mulher na liderança feminina na Mary Kay; identificar os desafios da mulher atuando na Mary Kay.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As discussões a serem apresentadas relacionam os principais conceitos acerca da análise de abordagens do estilo de liderança e atuação em que as mulheres vêm exercitando no campo organizacional. Serão descritos também a importância feminina e os seus desafios na sociedade e no mercado de trabalho.

### **2.1 O crescimento profissional da mulher**

Ao longo da história a mulher passou a exercer um papel mais solidificado no mercado de trabalho, algo que não ocorria em tempos passados, onde segundo Samara (2002) no início dos séculos XVI e XVII, o papel dos sexos nas uniões legítimas estavam bem definidos, apoiados por leis, pelo costume e tradições. A autora cita ainda que o marido possuía o poder de decisão formal onde era o protetor e provedor da mulher e dos filhos, tendo a esposa o governo da casa e a assistência moral à família.

De acordo com Cabral (2012) apud Schlickmann e Pizarro (2013) as mulheres vêm derrotando muitas discriminações e adaptações com relação às tarefas exclusivas do sexo feminino como cuidar da casa e da família e zelar pelo bem estar de ambas. O autor ainda diz que elas conciliam seu tempo em favor de todos e os seus afazeres se acumulam no decorrer de seu dia, de forma que suas questões profissionais não entrem em conflito com o social e o doméstico.

A mulher começou de fato a ocupar o mercado de trabalho durante a I e II Guerras Mundiais. Como os homens estavam em frente de combates o mercado utilizava da mão de obra disponível que eram as mulheres e as crianças. Com o fim das guerras muitos homens não retornavam ou mesmo os que voltaram estavam incapacitados para assumir suas antigas funções no mercado cabendo à mulher assumir o papel antes ocupado por eles (TONANI, 2011).

Ainda sobre a evolução das mulheres no campo organizacional Kanam (2010,p. 245) cita que:

No século XIX, a mulher teve papel relevante no processo abolicionista, na formação do pensamento republicano e em vários momentos de crise da política nacional. No século XX, a participação das mulheres na luta pelo direito ao voto, em movimentos constitucionalistas e em movimentos populares pela melhoria da qualidade de vida serviu para evidenciar o fato de que elas lentamente iniciavam o processo de saída da condição de acomodação e submissão para assumirem novos papéis.

Kanam (2010) cita também que na atualidade é perceptível ver que as mulheres estão em vários papéis e funções, porém a minoria consegue ocupar, no universo organizacional, posições de liderança. É o que nos diz também Nogueira (2006, p.57), quando afirma que: “apesar das mulheres representarem cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições de topo”.

Vem sendo percebido a partir da década de 80 o processo de transformação da entrada feminina no mercado de trabalho que apesar de lento é intenso e consistente. Em cada período a mulher, conquista novos mercados, muitos deles inaceitáveis na década citada, e que hoje, são vistos com naturalidade pelos antigos “machões” (BRUSCHINI, 2012).

## **2.2 Dificuldade e a importância das mulheres nas organizações**

Apesar do crescimento da inserção da mulher no mercado de trabalho e em ocupações de lideranças, ainda há diferenças nos rendimentos em relação aos homens. Nesta vertente, Probst (2007) cita que no Brasil, as mulheres são 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência. Em seus estudos Cavalieri e Fernandes (1998) constata que a renda dos homens são

maiores que os das mulheres, em media, e que ainda, os indivíduos de pele branca possuem salários superiores aos de pele negra e parda.

É afirmado nos estudos de Fonseca (2004) de que os indicadores sociais, qualquer que seja o Instituto de Pesquisa, não deixam dúvidas de que a ética capitalista do trabalho utiliza-se do gênero e da raça para satisfazer as necessidades da produção. Probst (2007) reitera que as pesquisas demonstram a persistência de algum preconceito, que dificulta o progresso na carreira e mantém os salários femininos mais magros que os masculinos, não só no que tange à qualidade das ocupações que têm sido criadas tanto no setor formal como no informal do mercado de trabalho, mas principalmente no que se refere à desigualdade salarial.

Em relação ao desemprego Bruschini (2007) diz que as mulheres são especialmente atingidas. Desde meados dos anos 90, têm-se verificado maiores taxas de desemprego entre elas do que entre os homens. A precariedade da força de trabalho feminina também é maior do que a masculina. Os estudos mostram que no universo do trabalho as mulheres são ainda preferidas para as funções de rotina. De cada dez pessoas afetadas pelas lesões por esforço repetitivo (LER), oito são mulheres (PROBST, 2007).

A desigualdade entre gêneros é acentuada ainda mais em relação à cor da pele, onde afirma Soares (2000, p. 23):

As mulheres brancas são tão bem ou mais qualificadas que os homens brancos e trabalham em setores industriais e regiões cuja remuneração é idêntica, mas, na hora de decidir o tamanho do contracheque, o delas é muito menor que o deles. A diferença está em torno de 35%, e já foi bem maior. As mulheres negras arcam com todo o ônus da discriminação de cor e de gênero e ainda mais um pouco, sofrendo a discriminação setorial- regional-ocupacional mais que os homens da mesma cor e as mulheres brancas.

Muitas mulheres brancas e negras desconhecem seus direitos enquanto trabalhadoras, e até mesmo o próprio movimento sindical, muitas vezes, desconhece a força legal e política dos tratados internacionais, que podem levar a uma negociação coletiva mais qualificada (FONSECA, 2004).

Apesar de existirem diferenças em rendimentos no mercado por questão gêneros, já foi provado nas últimas décadas que a competência no trabalho é um grande marco feminino. É o que afirma Cabral (2012) apud Schlickmann e Pizarro

(2013) que apesar da fragilidade feminina, ela é bastante forte para enfrentar os desafios existentes no mercado de trabalho com convicção, disposição e determinação.

Por ser mais sensível, a mulher tem tido grande influência nas relações humanas que está sendo valorizada cada vez mais nos dias atuais, pois o mundo passa por transformações rápidas e perigosas.

Cabral (2012, p. 3) apud Schlickmann e Pizarro (2013) ainda cita que:

A mulher consegue transmitir a importante e dura tarefa de mudar hábitos com a clareza e a delicadeza necessárias para despertar o envolvimento de cada indivíduo e a importância da mudança de cada um." É só olhar o avanço da mulher, tanto na política como na economia, para perceber a sua força quando ela se determina a alcançar seus objetivos.

De acordo com Eluf apud Pinsky (2011), faltam ainda muitas conquistas, existem muitas injustiças, mas a igualdade só será possível se todos e todas lutarem por seus direitos à igualdade, à dignidade, a salários iguais independentemente do gênero. A mulher mostra em todas as suas atitudes que é tão capaz quanto o homem, e não melhor.

### **2.3 Empoderamento feminino**

As mulheres estão cada vez mais inseridas em todos os setores da sociedade onde atualmente a busca pela igualdade de gêneros é um fenômeno internacional, onde as funções e ocupações que antes eram consideradas apenas para os homens estão sendo também ocupadas por mulheres (DUMINELLI et al., 2017).

A palavra empoderamento possui significados distintos, em algumas situações o termo expressa sentido de emancipação, controle e busca de poder social ou político, em outras percebe-se pessoas obtendo controle sobre suas próprias vidas e planejando seu futuro, como forma de mudança desejada (DEERE e LEÓN, 2002).

Para Costa (2004) o empoderamento feminino assume formatos democráticos, onde há a construção de novos mecanismos de tomada de

decisões e de responsabilidades compartilhadas. Neste dialeto Melo & Lopes (2012, p.649) diz que “o empoderamento é requisito para a obtenção da igualdade entre homens e mulheres, representando um desafio às relações patriarcais, em especial no espaço familiar, ao poder dominante do homem e à manutenção dos seus privilégios de gênero”.

Leon (2000) destaca que o empoderamento é um processo contínuo e conflituoso, onde há busca por mudanças nas relações já existentes de poder. Para entender de forma mais clara o empoderamento o autor nos diz que é importante saber de que ele não se trata de um processo com começo e final definido, e não ocorre de forma igualitária para diferentes mulheres, pois o empoderamento varia conforme o indivíduo evolui, nos aspectos culturais, emocionais e locais.

A pesquisa realizada por Landerdahl et al. (2013) mostra que, para as mulheres, a construção do processo de empoderamento parte de uma dimensão psicológica, em que existem questões relacionadas à autoimagem e autopercepção, tais como a possibilidade de autocuidado, de valorização e da realização enquanto mulheres e cidadãs.

## **2.4 Liderança Feminina**

De acordo com Chiavenato (2004) liderança “é o processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance de alguns objetivos”. Já Hunter (2006,p. 4), “a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir os objetivos identificados como para um bem comum. Esta liderança tem crescido para as mulheres. Em 1994/1995, 17,08% dos altos cargos de gerência eram ocupados por mulheres, ao passo que em 1999/2000 a ocupação feminina destes cargos aumentou para 26,17% (JORNAL CARREIRA E SUCESSO, 2002, 88 ed).

Mulheres brasileiras que ocupam posições de liderança estão ainda na área de Recursos Humanos, contudo as brasileiras se destacam também no segmento financeiro e na área de vendas (IBR, 2012). Segundo um estudo da Catho (2012), as mulheres já ocupam mais de 48% dos cargos de supervisão, igualando-se aos homens, e 64% dos postos de coordenação, destacando-se

como maioria. Temos ainda que 24% dos cargos mais elevados das organizações, como presidentes e CEOs, também já pertencem a essas profissionais, apesar da predominância do cargo em empresas de pequeno porte.

Puri (2013, p.1) enfatiza que algumas áreas ainda precisam da igualdade de gêneros:

Chegou o momento de que as mulheres participem igualmente nas esferas de decisão em casa, no setor privado e nas instituições governamentais. Apesar dos progressos realizados nos últimos anos, as mulheres ainda ocupam apenas 20% dos assentos parlamentares e 27% dos cargos judiciais no mundo. Para que a democracia seja significativa e inclusiva é necessário amplificar as vozes das mulheres e sua liderança em todos os níveis, públicos e privados.

Diante dessa perspectiva Melo & Lopes (2012) aborda que embora permaneçam visíveis as desigualdades de gênero, existe a profissionalização do trabalho feminino, que vem ocupando progressivamente mais espaços e maior importância no mercado de trabalho onde acredita-se que essas mudanças são sinais do empoderamento das mulheres em termos gerais.

## **2.5 A empresa Mary Kay Inc<sup>®</sup> e a Liderança Feminina**

A Mary Kay Inc<sup>®</sup> é uma das maiores empresas de cosméticos do mundo, tendo como principal característica a venda exclusiva de seus produtos por vendas diretas, baseado em marketing multinível, onde a venda é realizada através de relacionamento pessoal, também conhecido como marketing de rede (GERVÁSIO, 2013). Fundada em 1963 em Dallas (EUA), atualmente está presente em mais de 35 países, sendo considerada uma das maiores empresas de cosméticos do mundo (ASH, 2003).

No Brasil, a empresa Mary Kay Inc<sup>®</sup> se estabeleceu no em junho de 1998 e está representada em 27 Estados com 16 mil Consultoras de Beleza (ONCKEN et al., 2012). Os autores afirmam também que o seu público-alvo são mulheres a partir de 18 anos de idade, principalmente classes A/B. Segundo os autores a empresa teve que acompanhar a evolução da mulher, que atualmente é um modelo de mulher ativa, participante e ambiciosa, cujo principal adversário é o relógio.

Sobre liderança e empoderamento feminino destaca-se Mary Kay Ash, citada por Ferreira et al. (2014):

Ao longo dos anos, na sequência do pós industrialismo, surgiram empreendedoras de sucesso, destacando-se Mary Kay Ash, norte-americana que se tornou referência para outras mulheres no mundo ocidental. Mary Kay Ash, mesmo sem estar presente entre nós desde 2001, com suas palavras de sabedoria e lições de vida, continua a inspirar, sendo fonte de motivação em todo o mundo.

Silveira et al. (2014) destaca que a grandeza do estilo de liderança criado pela Mary Kay Ash, prima pela valoração do indivíduo através da aplicação de alguns dos princípios por ela desenvolvidos, como a crença nas pessoas com quem se trabalha, a valorização do indivíduo, o elogio as pessoas até o sucesso 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.

### **3 METODOLOGIA**

Os métodos, descritos abaixo, permitiram o alcance dos objetivos dessa pesquisa. O assunto aqui discutido corresponde a uma pesquisa que responde perguntas, utilizando métodos e metodologias, organizando a pesquisa (BONAT, 2009). Assim, a pesquisa permite buscar diferentes linhas de estudos para as investigações nomeadas, adotando preceitos da metodologia científica (MORESI, 2003).

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa descritiva, que segundo Collis e Hussey (2005), é utilizada para obter e identificar informações a cerca de um determinado problema ou questão refere. Gil (2006) explica que este tipo de pesquisa busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, sendo uma de suas peculiaridades a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa é aplicada, ou seja, visa conhecer para melhorar, direcionada a problemas especificados a aplicação

prática (BONAT, 2009). Já quanto aos meios, a pesquisa será um estudo de caso com abordagem quantitativa e qualitativa, através de pesquisas aplicadas para as consultoras de cosméticos da organização Mary Kay Inc<sup>®</sup>.

Sendo assim, a metodologia dessa pesquisa é abordada de forma quantitativa. A pesquisa quantitativa, primeiramente, irá confrontar o que pode ser determinado através de medição (BONAT, 2009). O tamanho da amostra são 70 consultoras de uma população total de 160, com confiança de 95%, margem de erro de 10 pontos percentuais. Amostra representativa: Quantidade de pessoas que retornaram dentre os 70 questionários distribuídos: 25.

Essa abordagem não é adequada para justificativas, mas para demandas objetivas e estimáveis, havendo amostras suficientes para apresentação de resultados confiáveis (MORESI, 2003).

Já a pesquisa qualitativa é aqui citada por representar fatores determinantes que explicitam o porquê e o que é importante na pesquisa, desprezando o aspecto numérico quanto ao assunto. A abordagem da pesquisa então envolve a descrição, a compreensão e a explicação dos fenômenos, acarretada pelos elementos a direcionar os resultados e conclusões (MORESI, 2003).

### **3.2 Coleta de dados**

Este trabalho objetivou estudar os desafios da mulher que atuam na Mary Kay Inc., para tal, foi realizado um questionário com as consultoras visando coletar dados diversos sobre os seus desafios, visão de mercado, oportunidades ou necessidades dentro da venda de cosméticos (RIBEIRO, 2008 p.141) trata a entrevista como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

Sendo assim, trata-se também de uma pesquisa de campo, pois que de acordo com Gil (2008) procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade.

Essas entrevistas de comunicação natural, sobre a vida cotidiana, fornecem informações relevantes de acordo com os objetivos da pesquisa, o tempo e os recursos disponíveis para a sua realização (ROSA e ARNOLDI, 2006).

O formulário de pesquisa desenvolvido por Paulo, Cunha, Florindo e Leal (2016) será também a base para esta pesquisa, o formulário encontra-se no Apêndice A deste artigo.

### **3.3 Tratamento dos dados**

Com todos os dados coletados referentes a esta pesquisa foi feita a análise através de gráficos e do resultado das pesquisas com as consultoras de cosméticos da Mary Kay Inc<sup>®</sup>.

Segundo Bardin (2009):

Tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação dos dados em bruto do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão; susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto.

Com o levantamento e tratamento dos dados será possível estabelecer um estudo quantitativo das principais dificuldades das consultoras Mary Kay em relação à liderança feminina.

## **4 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS**

Neste tópico, são apresentados os resultados obtidos no questionário aplicado para as consultoras.

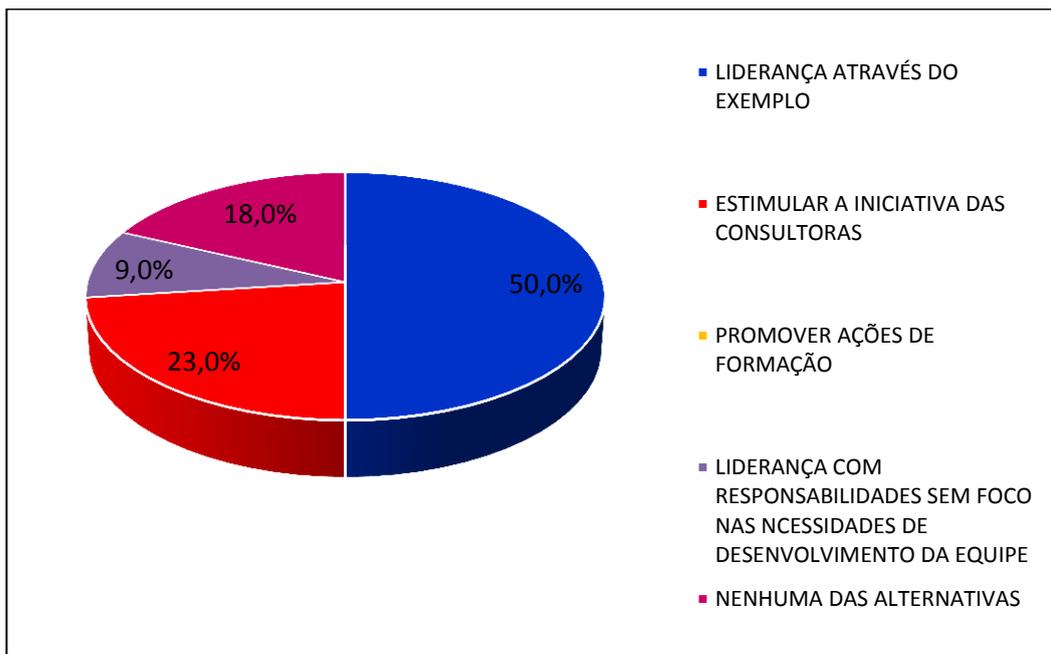
#### 4.1 Apuração dos questionários

A seguir, serão apresentados os resultados mediante a pesquisa aplicada.

A questão 1 do questionário ao qual se refere sobre a Regra de Ouro, Equilíbrio de Prioridades, Espírito de Ajuda e Faça-me Sentir Importante” valores da organização, foi apresentado o resultado no qual 46% marcam a opção B pois concordam que a cultura (Regra de Ouro, Equilíbrio das Prioridades...) é o alicerce desta empresa, e todas as consultoras recebem o treinamento inicial sobre isto, 27% marcaram a letra C onde informaram que se sentem responsáveis para alcançar seus objetivos propostos na visão e missão, 27% marcaram a letra A na qual consideram que os valores é algo importante na organização.

Em relação a questão 2 do questionário ao qual se refere à caracterização dos estilos de liderança percebidos por cada consultora, foi elaborado um gráfico, que segue abaixo.

Gráfico 1: Característica do estilo de liderança

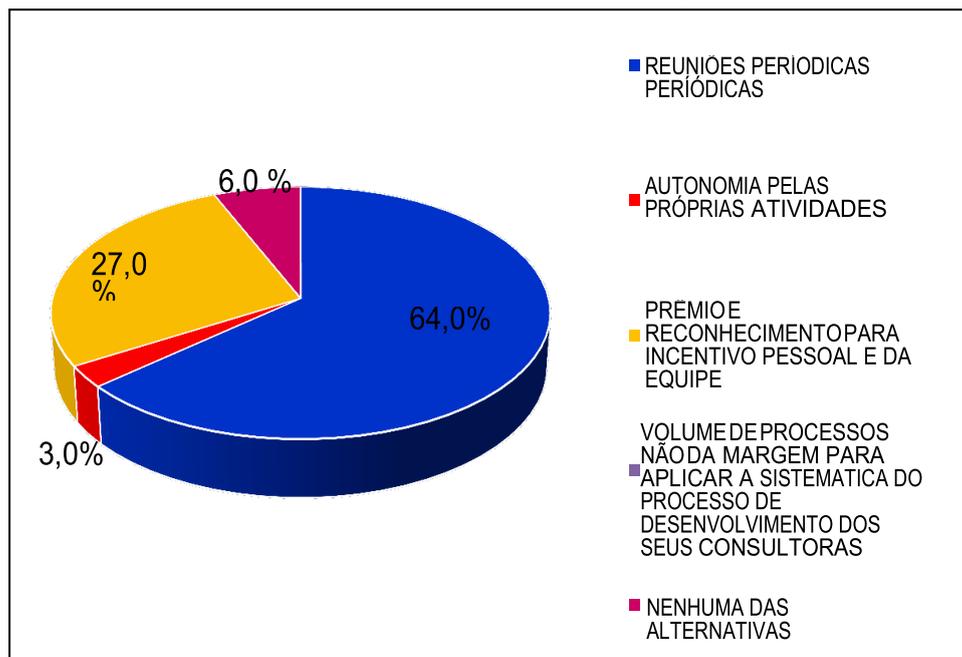


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Através dos resultados podemos verificar que 50% consideram que o seu estilo de liderança e através do exemplo, ou seja, ela demonstra para as demais colegas na prática como deve ser a postura nas atividades diárias, 23% das consideram seu etilo de liderança como um estímulo para que as suas consultoras tomem iniciativa, pedindo sugestões e ideias e encoraja a mútua confiança, 9% se consideraram com uma líder que possui muitas responsabilidades por isso não dá foco nas necessidades de desenvolvimento da equipe, 18% marcaram a opção E, nenhuma das alternativas.

No que diz respeito a questão 3 do questionário ao qual se refere as iniciativas desenvolvidas para motivação das consultoras, foi elaborado um gráfico, que segue abaixo.

Gráfico 2: Iniciativas desenvolvidas para motivação das consultoras (em %)



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Referindo-se aos resultados apurados 64% marcaram a opção A, na qual informam que as reuniões periódicas com foco nos resultados do setor e nos pontos de melhoria da equipe e um fator motivacional, 3% marcaram a opção B na qual informam que as responsabilidades das pessoas pelo trabalho e autonomia pelas próprias atividades e um fator que as motiva, 27% selecionaram a opção C na qual

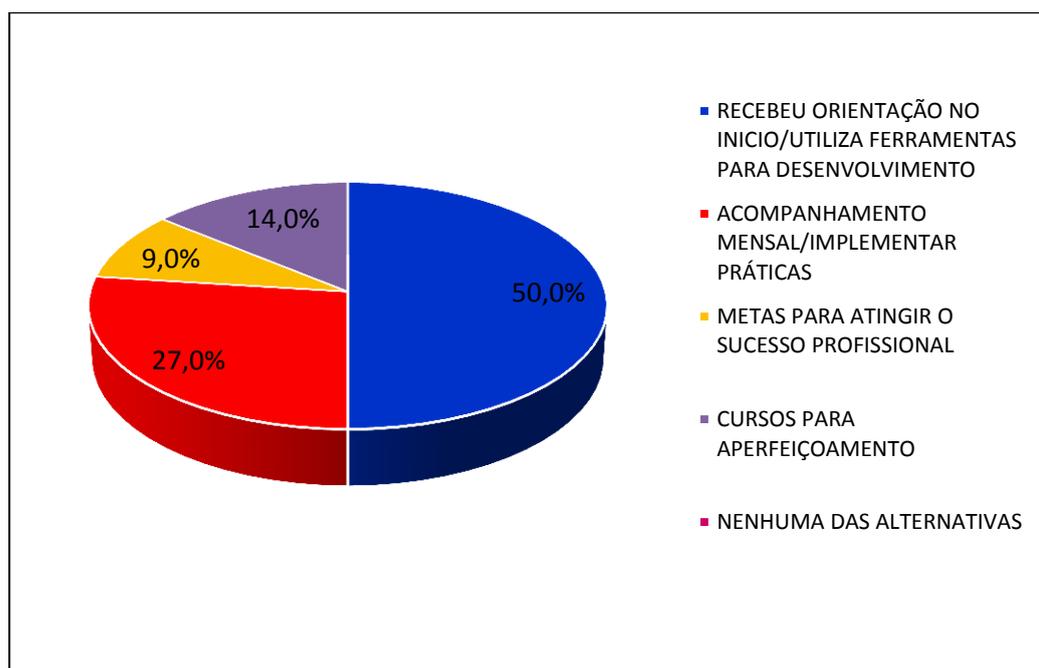
se sentem motivadas por ter seus esforços individuais e da equipe reconhecidos com prêmios para incentivo, 6% marcaram a opção E, nenhuma das alternativas.

No que tange a questão 4 do questionário no que se refere como é que os seus líderes decidem relativamente aos objetivos da empresa, aos comportamentos pessoais apropriados e como é que dão os exemplos certos aos outros, 50% marcaram a opção C aonde fala que os líderes participam ativamente no estabelecimento de formas de trabalhar para alcançar os objetivos, 36% marcaram a opção B onde os líderes dão o exemplo correto e melhoram a sua liderança a partir do feedback que recebem sobre o seu estilo de atuação, 9% marcaram a opção A onde fala que os líderes são geridos no dia-a-dia, seguindo os métodos a que estamos habituados, 6% selecionaram a questão D.

Em relação a questão 5 do questionário ao qual se refere a realização e aperfeiçoamento dos conhecimentos e habilidades, 59% marcaram a opção B, 23% marcaram a opção A, 14% marcaram a opção C, 5% marcaram a opção E.

No que diz respeito a questão 6 do questionário ao qual se refere ao estabelecimento e o desenvolvimento de forma que a consultora se sinta mais capacitada para alcançar meus objetivos e planos e como são implementados, foi elaborado um gráfico que segue abaixo.

Gráfico 3: Desenvolvimento e capacitação (em %)



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com as, 50% de 25 consultoras marcaram a opção A e declararam possuir orientação para se adequar e desenvolver suas capacidades quando começou a revender os produtos Mary Kay, já 27% marcaram a opção B onde elas contemplam um acompanhamento mensal das metas, 5% marcaram a opção C e informaram que dentro da empresa há formas claras de comunicação com relação aos planos de ação e coloca-los em prática, com isso podem ser estabelecidas a metas, 14% informaram que para aperfeiçoar suas habilidades e se desenvolver, elas realizam cursos e o implementa em suas rotinas diárias.

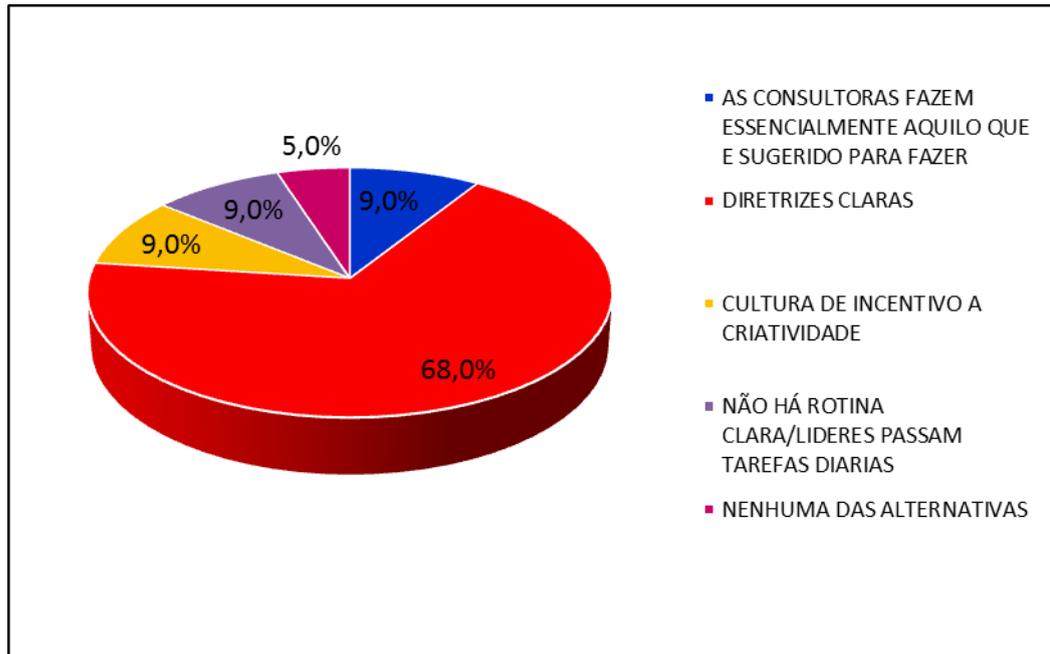
A questão 7 na qual fala sobre os planos para realização das atividades, 46% marcaram a opção B, 27% marcaram a opção A, 27% das consultoras marcaram a opção C.

No que se refere a questão 8 na qual fala sobre o crescimento do grupo em que a consultora entrevistada faz parte, 50% entrevistas marcaram a opção A na qual se esforçam para respeitar A regra de ouro da empresa, 23% marcaram a opção B no qual o resultado através do feedback são utilizados regularmente, 9% marcaram a opção C que fala da análise regular da forma que conduzem o negocio, 18% marcaram a opção E.

No que tange a questão 9 que se refere a melhoria de conhecimentos e competências, 50% marcaram a opção C quando se referem a sua melhoria de conhecimentos através de treinamentos de capacitação, 27% marcaram a opção A, 14% marcaram a opção B, 5% entrevistas marcaram a opção D e 4% marcaram a opção E.

Em relação a questão 10 do questionário ao qual se refere ao envolvimento e assumir responsabilidade e autoridade das consultoras, foi elaborado um gráfico que segue abaixo.

Gráfico 4: Responsabilidade e envolvimento das consultoras (em %)



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No gráfico acompanha-se que 69% marcaram a letra B na qual utilizam as diretrizes da empresa que são apresentadas de forma clara, permitindo também que as consultoras possam resolver os problemas de forma suficiente e possam encorajar e incentivar sua equipe, 9% marcaram a opção A, 9% marcaram a opção C, 9% marcaram a opção D e 4% das consultoras marcaram a opção E.

No que tange a questão 11 trata a respeito da comunicação das consultoras entre si em toda a empresa, 9% marcaram a opção A a qual se refere a vários tipos de comunicação mas sem planejamento prévio de utilização, 77% marcaram a opção C que fala sobre os programas de boas práticas da empresa, na qual cada consultora tem oportunidade de compartilhar as informações entre si, 14% marcaram a opção D, na qual percebe que a comunicação ocorre apenas dentro da unidade em que faz parte.

A questão 12 refere-se a recompensas e reconhecimentos de cada consultora, 43% marcaram a opção D, 38% marcaram a opção B, 9% marcaram a opção A e 10% marcaram a opção C.

Em relação a questão 13 refere-se as medidas utilizadas para avaliar o desempenho, 57% marcaram a opção B, 34% marcaram a opção D, 9% marcaram a opção C.

No que diz respeito a questão 14 refere-se ao desempenho e as medidas identificadas na questão 13, 39% marcaram a opção A, 35% marcaram a opção C, 18% marcaram a opção B, 8% marcaram a opção D.

A questão 15 refere-se a comparação de tendências do desempenho na questão 14 com as suas próprias metas/orçamentos e ou com os de outras consultoras, 54% marcaram a opção C, 16% marcaram a opção D, 10% marcaram a opção A, 20% marcaram a opção B.

#### **4.2 Desafios da Mulher atuando na Mary Kay**

A seguir serão apresentados os principais desafios da mulher atuando na Mary Kay. Após o decorrer da análise dos dados coletados, pode-se identificar os seguintes desafios:

- A) Fatores motivacionais para cumprimento de metas pessoais e alcance de novos cargos;
- B) Demonstração de liderança através do exemplo;
- C) Investimentos em treinamentos pessoais;
- D) Envolvimento da equipe para comprometimento de metas propostas para o setor;
- E) Manter sempre o contato com toda a equipe e clientes.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste artigo é possível observar que a pesquisa sobre os desafios da mulher atuando na Mary Kay Inc<sup>®</sup> (“Mary Kay”) merece uma pesquisa futura, pois a pesquisa apresentou um fator que chama muita atenção nas empresas de hoje, a fator motivacional, mesmo com os prêmios de reconhecimento pessoal e da sua equipe, elas afirmam que uma de suas iniciativas que levam motivação para permanecerem na empresa e ainda almejar um cargo, vem das reuniões

periódicas. Uma sugestão seria a busca para entender os tópicos nas pautas das reuniões realizadas.

Referindo-se a liderança, verifica-se que o estilo apresentado pelas consultoras é liderança através do exemplo, ou seja, elas conseguem demonstrar na prática como deve ser a postura com vendas e planejamento. Porém outro fator que chama a atenção foi o que algumas consultoras consideraram que seu estilo de liderar vem através dos estímulos, ou seja, elas desejam que suas próprias consultoras tomem a iniciativa de pedir sugestão e ideias que vão deixa-las confiantes e encorajadas para realizar suas vendas e conquistas no dia a dia. Este tema vem reforçando novamente o fator motivacional.

Assim, é possível constatar que os objetivos propostos pelo artigo foram atendidos à medida que a contextualização da atuação da mulher no papel de liderança nas organizações e sua importância na liderança feminina da Mary Kay foram viabilizadas através do tópico de revisão bibliográfica apresentado neste artigo. Este objetivo tornou possível analisar o tema liderança feminina. Como um dos pontos relevantes da análise de dados, foram os desafios da mulher atuando na Mary Kay, foi possível constatar que a motivação é um dos principais desafios enfrentados.

Assim conclui-se que de todos os desafios que a mulher enfrentou para conquistar o mercado de trabalho, e hoje atuando como uma consultora de vendas independente foi uma grande conquista, que trouxe a sua independência, sua capacidade de conquistar bens materiais, realizações pessoais e motivação de estar sempre procurando inovações e investir em seu conhecimento intelectual e financeiro. Além de poder valorizar o que realmente importa em particular.

## ***FEMALE LEADERSHIP: The Challenges of Women at Mary Kay***

### ***ABSTRACT***

This article aims to verify the purpose of how women have conquered the capacity of leadership through the difficulties encountered in the labor market. So what are the challenges for women at Mary Kay Inc. ("Mary Kay")? Still on its objectives, it presents like general objective: To analyze the challenges of the woman acting in Mary Kay; specific objectives: to contextualize women's role in the leadership role in organizations, based on literature; describe the importance of the role of women in women's leadership in Mary Kay; identify the challenges of women at Mary Kay. As for the methodology of the research, its approach was quantitative and qualitative; its objectives: descriptive research and the nature of the research is applied. The results considered most relevant were presented in item 4 of this article. One of the key findings and even a suggestion for future research was the individual motivation for each consultant to reach career levels and continue working for Mary Kay.

Keywords: Leadership. Woman. Challenges.

## REFERÊNCIAS

ASH, M. K. **Milagres que Acontecem**. 2 ed. 2003.

Bardin, L. (2009). **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA.

BONAT, D. **Metodologia da Pesquisa**. 3 ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil S.A. 2009. Disponível em: < [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&id=5Eesvwncx6sC&oi=fnd&pg=PA9&dq=bonat,+2009&ots=7URGBMooos&sig=nz5102DWSt7OB0vld0gZeJUL9kl#v=onepage&q=bonat%2C%202009&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=5Eesvwncx6sC&oi=fnd&pg=PA9&dq=bonat,+2009&ots=7URGBMooos&sig=nz5102DWSt7OB0vld0gZeJUL9kl#v=onepage&q=bonat%2C%202009&f=false)>. Acesso em: 05 Out. 2017.

BRUSCHINI, C. **Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou permanência da discriminação?** (Brasil 1985/95). In: ROCHA, Maria Isabel da. (Org.). Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP, 2000.

CATHO – Estudo **aponta o crescimento das profissionais do sexo feminino em cargos de liderança e em quais áreas são maioria dentro das organizações**.

2012. Disponível em: < <https://www.catho.com.br/institucional/2012/03/pesquisa-da-catho-online-destaca-o-aumento-da-participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 14 Out. 2017.

CAVALARI, C.H; FERNANDES, R. **Diferenciais de salários por gêneros e cor: uma comparação entre as regiões metropolitanas brasileiras**. Revista de Economia, v.18, n.1, 1998. Disponível em: < <http://www.rep.org.br/pdf/69-10.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Elsevier - Campus, 2004.

COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEERE, C. D.; LEÓN, M. **O empoderamento da mulher: direitos à terra e direitos de propriedade na América Latina**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.

DUMINELLI, M.V; TOPANOTTI, M.B; YAMAGUCHI, C.K: **Análise dos estudos sobre o empreendedorismo e o empoderamento feminino**. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/01/empreendedorismo.html>>. Acesso em 09 out.2017.

GERVÁSIO, E.R.B.W. **Planejamento financeiro: Uma proposta de fluxo para consultoras de beleza Mary Kay**. Monografia para obtenção de título de especialista em Contabilidade e Finanças no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. 2013. Disponível em: <<http://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/39928/R%20-%20E%20-%20ELIZIANE%20DO%20ROCIO%20BECKER%20WARDENSK%20GERVASIO.pdf?sequence=1>>. Acesso em 16 Out. 2017.

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma historia sobre a essência da liderança**. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.  
IBR - **INTERNATIONAL BUSINESS REPORT**. Pesquisa: aumenta a participação de mulheres em posição de liderança no Brasil. 2012. Disponível em: <[http://www.liferh.com.br/noticias/pesquisa-aumenta-a-participacao-de-mulheres-em-posicao-de-lideranca-no-brasil\\_23](http://www.liferh.com.br/noticias/pesquisa-aumenta-a-participacao-de-mulheres-em-posicao-de-lideranca-no-brasil_23)>. Acesso em 06 out. 2017.

Jornal Carreira e Sucesso, Catho Online, 88 ed., 2002, Artigo da Seção "Números".. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/jcs/inputer\\_view.phtml?id=2551&print=1](http://www.catho.com.br/jcs/inputer_view.phtml?id=2551&print=1)>. Acesso em 08 out. 2017

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Revista Organizações e Sociedade. V.17, n.53, p.242 -257. Salvador. 2010.

Disponível em:

<<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11104/8017>>. Acesso em: 14 Out. 2017.

LANDERDAHL, M.C; VIEIRA, L.B; CORTES, L.F; PADOIN, S.M. **Processo de empoderamento feminino mediado pela qualificação para o trabalho na construção civil**. Escola Anna Nery Revista de Enfermagem. V.17, n.2. p. 306-312. 2013. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/pdf/1277/127728367015.pdf> >Acesso em: 06 Out. 2017.

LEÓN, M. **El empoderamiento de las mujeres: encuentro del primer y tercer mundos en los estudios de género**. In: La ventana: Revista de Estudios de Género. N.13. Guadalajara, 2001. pp. 94-106. Disponível na internet em <

<http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/laventan/Ventana13/ventana13-4.pdf>>. Acesso em: 12 Out. 2017.

MELO, M.C.O.L; LOPES, A.L.M. **Empoderamento de mulheres gerentes: A Construção de um modelo teórico de análise**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v.12. n.3, p.648-667. 2012. Disponível em: <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/2346/1864> >. Acesso em 14 Out. 2017.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília, DF. Universidade Católica de Brasília. 2003. Disponível em: <[http://ftp.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/1370886616.pdf](http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf)>. Acesso em: 03 de Out. 2017.

NOGUEIRA, M.C.O.C. **Os discursos das mulheres em posições de poder**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v.9, n.2, São Paulo, 2006. Disponível em: < [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172006000200005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000200005)>. Acesso em: 07 Out. 2017.

PAULO, Ana Beatriz da Silva; CUNHA, Juliana Lima de Carvalho; FLORINDO, Thainá Mariane Guilherme Pavanelli, LEAL, Noemi da Silva Guedes. **O marketing de relacionamento contribuindo para fidelização dos clientes Mary**. 2016. 86 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, 2016. Acesso em 03 de Mai 2018

PENA, R. F. A. **A importância da mulher na sociedade**. Brasil Escola. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/a-importancia-da-mulher-na-sociedade.htm>>. Acesso em: 14 de Out. 2017.

PINSKY, Jaime. **12 faces do preconceito**. 10. ed. São Paulo: Contexto, 2011.  
 PROBST, E. R. **Evolução da Mulher no mercado de trabalho**. 2007 Dissertações (Pós Graduação em Gestão Estratégica de Recursos humanos) – Instituto Catarinense de Pós Graduação, Santa Catarina, 2007. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>. Acesso em: 11 Out. 2017.

PURI, L. **Um objetivo mundial em matéria de igualdade de gênero, direitos e empoderamento das mulheres**. Nações Unidas no Brasil. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/um-objetivo-mundial-em-materia-de-igualdade-de-genero-direitos-e-empoderamento-das-mulheres/>>. Acesso em: 11 Out. 2017.

RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129- 148.

SAMARA, E.M. **O que mudou na família brasileira?** Da colônia à atualidade. Vol. 13 no. 2. São Paulo: USP, 2002.

SCHLICKMANN, E; PIZARRO, D. **A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança**. Revista Borges, v. 3, n. 1, jul., 2013. Disponível em: <<https://www.revistaborges.com.br/index.php/borges/article/view/43>>. Acesso em: 11 Out. 2017.

SILVEIRA, I.L.F; SILVA, T.L.B.H. **Liderança Feminina sob a Luz de Mary Kay Ash**. XI Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia. 2014. Disponível em: <

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620241.pdf> >. Acesso em 08 Out. 2017.

SOARES, S. S. D. **O perfil da Discriminação no mercado de Trabalho – Homens negros, mulheres brancas e mulheres negras**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Texto para discussão nº 769. Brasília, 2000. Disponível em: < [http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0769.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0769.pdf) >. Acesso em 01 Out. 2017.

TONANI, A. V. **Gestão feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011. Disponível em: < [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2131.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2131.pdf) >. Acesso em: 09 Out. 2017.

## APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO

Você está convidado (a) a responder este questionário que faz parte da coleta de dados da pesquisa: LIDERANÇA FEMININA: Os desafios da mulher atuando na Mary Kay, desenvolvido sob responsabilidade da aluna Dayana Brito e orientação da profª Ana Paula Cota Moreira, da Faculdade Doctum de João Monlevade.

### Questionário

**1) Acerca da Regra de Ouro, Equilíbrio de Prioridades, Espírito de Ajuda e Faça-me Sentir Importante” valores da organização, isto é, quais aplicações você percebe no dia a dia organizacional.**

- a. ( ) “Os Valores” é algo importante na organização, é dada ênfase para que todas as Consultoras conheçam-na.
- b. ( ) A cultura (Regra de Ouro, Equilíbrio das Prioridades...) é o alicerce desta empresa, todos as Consultoras recebem treinamento para conhecê-la, portanto nos sentimos totalmente ligados a ela.
- c. ( ) Sinto-me responsável pelo meu crescimento e desenvolvimento na organização no que se refere ao alcance dos objetivos propostos na visão e missão da mesma.
- d. ( \_ ) Nem todas as Consultoras tem conhecimento claro da missão, visão e cultura organizacional e de como estão inseridos nos mesmos.
- e. ( ) Nenhuma das alternativas.

**2) Caracterize o seu estilo de sua liderança:**

- a.(\_) Lidera através do exemplo, mostrando na prática como deve ser postura nas atividades diárias.
- b.(\_) Estimula a iniciativa das Consultoras, pedindo sugestões e ideias e encoraja a confiança mútua e o respeito
- c.(\_) Promove ações de formação. Existe um plano de formação onde é feito a definição das estratégias e o acompanhamento do cumprimento do mesmo. As mesmas são tidas em consideração no plano de formação com prioridades estabelecidas.
- d.(\_) É uma líder com muitas responsabilidades, não consegue dá foco nas necessidades de desenvolvimento da equipe.
- e.(\_) Nenhuma das alternativas.

**3) Que tipo de iniciativas desenvolve as Consultoras de forma a motivá-las com mais frequência:**

- a. ( ) Reuniões periódicas, com foco nos resultados do setor e nos pontos de melhoria da equipe, dando retorno sobre o desempenho.

- b. (  ) Responsabilidades das pessoas pelo trabalho, autonomia pelas próprias atividades.
- c. (  ) Reconhece e premia esforços individuais e da equipe, para incentivar o esforço individual e compensar um trabalho bem executado.
- d. (  ) Na maioria das vezes, o volume dos processos não dá margem para que a liderança consiga aplicar de forma definida e sistemática o processo de desenvolvimento dos seus colaboradores.
- e. (  ) Nenhuma das alternativas.

**4) Como é que os seus líderes decidem relativamente aos objetivos da empresa, aos comportamentos pessoais apropriados e como é que dão os exemplos certos aos outros?**

- a. (  ) São geridos no dia-a-dia, seguindo os métodos a que estamos habituados, sejam quais forem os nossos antecedentes pessoais.
- b. (  ) A maior parte dos líderes dão o exemplo correto e melhoram a sua liderança a partir do feedback que recebem sobre o seu estilo de atuação. Os líderes envolvem-se pessoalmente em ações de melhoria.
- d. (  ) Os líderes têm participado também ativamente no estabelecimento de formas de trabalhar para alcançarmos os nossos objetivos, por exemplo utilizando equipas. Os líderes verificam regularmente o progresso em relação aos nossos planos.
- e. (  ) Nenhuma das alternativas.

**5) Como é realizado o aperfeiçoamento das seus conhecimentos e habilidades, entendendo o que é necessário saber fazer para a realização das atividades e o mínimo necessário para sucesso e resultado.**

- a. (  ) Os meus planos são bastante informais e não são normalmente anotados por escrito. Revejo as coisas se tiver havido um problema.
- b. (  ) Identifico as questões importantes que garantirão o meu sucesso e me proponho então planos com mais probabilidades de obter esse sucesso. Faço anotações frequentes dos meus planos, invisto em treinamentos, palestras e cursos.
- c. (  ) Verifico regularmente se os meus planos estão a alcançar o que me propus e introduzo alterações caso sejam necessárias.
- d. (  ) Existem internamente ações que verificam se os planos estão acontecendo no período estabelecido.
- e. (  ) Nenhuma das alternativas.

**6) Como estabeleço o meu desenvolvimento de forma a me sentir mais capacitada para alcançar meus objetivos e planos e como são implementados**

- a. ( ) Fui orientada no início, quando ingressei nesta área. Tenho conhecimento da maioria das ferramentas disponíveis sistemicamente para que possa me desenvolver. E eu as utilizo com frequência para o meu desenvolvimento.
- b. ( ) Existe um acompanhamento mensal das minhas metas, e eu vou implementando práticas a medida que não consigo e ou sou bem sucedida no meu resultado.
- c. ( ) Temos formas claras de comunicar os nossos planos e de os implementar na prática. São estabelecidas metas para que as pessoas saibam de que forma estão a contribuir para o sucesso profissional.
- d. ( ) Faço cursos de aperfeiçoamento e implemento na minha rotina para uma melhoria continua e aperfeiçoamento das minhas habilidades.
- e. ( ) Nenhuma das alternativas.

**7) Como é que os meus planos são realizados através da forma como eu trabalho:**

- f. ( ) Não me concentro na análise da relação entre a forma como trabalho e os meus planos – continuo simplesmente a fazer o que sempre fiz.
- g. ( ) Tenho um conjunto de processos chave para alcançar o que pretendo. Atribuí-o responsabilidade às pessoas para garantir o funcionamento destes processos sem problemas.
- h. ( ) Os meus processos chave foram estabelecidos com base nas minhas necessidades e eu sei qual é o meu papel neles. Certifico-me no cumprimento, mantendo o foco para que estes processos funcionem o melhor possível.
- i. ( ) Geralmente não faço uma análise da forma como eu trabalho, mas consigo alcançar resultados satisfatórios.
- j. ( ) Nenhuma das alternativas.

**8) Como eu identifico que há um crescimento no grupo em que faço parte?**

- a. ( ) Esforçamo-nos por respeitar A Regra de Ouro.
- b. ( ) Os resultados do feedback das pessoas são utilizados regularmente para melhorar a nossa forma de atuação. Temos planos de carreira independente em um desenvolvimento profissional estruturado, para termos uma idéia de como os cargos chave serão preenchidos futuramente.
- c. ( ) Utilizamos também novas maneiras de nos organizarmos para melhorar a forma como colaboramos, por exemplo temos equipas em regime de autogestão e analisamos regularmente a forma como conduzimos o nosso negócio.
- d. ( ) Os demais níveis de carreira recebem treinamentos para capacitá-los na gestão do seu negocio. A empresa possui programas de incentivo que incluem materiais educacionais, bonificações.
- e. ( ) Nenhuma das alternativas.

**9) Como melhoram os meus conhecimentos e as minhas competências?**

- a. ( ) Quando iniciamos recebemos a formação inicial e todos temos metas a cumprir relacionadas com os objetivos do meu negócio. O meu desempenho é avaliado/analísado com regularidade e são feitos planos de formação, incluindo as competências técnicas e o desenvolvimento pessoal.

- b. ( ) Sabemos que conhecimentos e habilidades e atitudes profissionais precisamos desenvolver. Tenho meu próprio plano de desenvolvimento e com atividades diárias e semanais.
- c. ( ) Participo de treinamentos de capacitação em diversas áreas relevantes para o negócio, mas que as ajudam e estimulam a aprendizagem, por exemplo aulas on line, Reuniões de Unidade, Treinamentos via Watsapp etc.
- d. ( ) Nos primeiros dias ou meses as Consultoras são acompanhadas por pessoas que irão capacitá-las para as atividades.
- e. ( ) Nenhuma das alternativas.

**10) Como é que somos envolvidos e assumimos responsabilidade e autoridade?**

- a. ( ) As pessoas fazem essencialmente aquilo que é sugerido para fazer. Por vezes sugerem ideias novas de sua livre iniciativa.
- b. ( ) Há diretrizes claras, indicando o que as pessoas podem e não podem fazer, mas com margem suficiente para lhes permitir tomar a iniciativa ao tentar resolver um problema. Encorajamos atividades de melhoria individuais e em equipe.
- c. ( ) Temos uma cultura que incentiva a criatividade às pessoas fazer o que lhes parece necessário para conseguir realizar o seu trabalho.
- d. ( ) Não existe uma rotina clara, os líderes passam diariamente tarefas a serem desenvolvidas de acordo com a necessidade.
- e. ( ) Nenhuma das alternativas.

**11) Como é que as pessoas comunicam entre si em toda a empresa?**

- a. ( ) Temos tipos diferentes de comunicação, que não tendem, na sua maioria, a ser planeados.
- b. ( ) Comunicamos de diversas maneiras que sabemos. As pessoas podem dar feedback livremente uns aos outros de forma horizontal e vertical.
- c. ( ) A Empresa promove todos os meses o lançamento de uma prática específica de um Programa Interno: Início Perfeito, Programa Anfitriã... Estabelecemos também formas de partilha das boas práticas entre as partes do nosso grupo, Unidades compartilham entre si as melhores práticas.
- d. Percebo a comunicação apenas dentro da Unidade em que faço parte. Comparecendo as Reuniões de Unidade e Participando dos treinamentos On-Lines.
- e. ( ) Nenhuma das alternativas.

**12) Como somos recompensadas, reconhecidas?**

- a. ( ) Nossa remuneração está ligada diretamente a nossa capacidade de vendas. Por vezes somos reconhecidos formalmente nas Reuniões.
- b. ( ) Existe alguns Programas de Reconhecimento internos e sempre há lançamentos de novos desafios e reconhecimentos que nos estimulam alcançar muito mais do que desejamos: Desafios de Unidade, de vendas e de cadastros. Isto promove e estimula um clima muito bom e aumento de nossa habilidade profissional e do nosso retorno financeiro!

- c. ( ) Existem reconhecimentos nas Unidades de desafios semanais e mensais isto nos proporciona um grande incentivo para nos alcançarmos as metas propostas.
- d. ( ) Como em (b e c), mas são promovidos encontros onde somos reconhecidos. Através desses encontros são estimulados a todos adotarem uma atitude vencedora e de muitas conquistas.
- e. ( ) Nenhuma das alternativas.

**13) Que medidas utilizam para avaliar o desempenho?**

- a. ( ) Nada estruturado ainda – baseamo-nos na sensação do ambiente de trabalho aqui e em algum feedback informal.
- b. ( ) É oferecido também um plano de sucessão e meritocracia bem interessante. É um sistema de hierarquização e premiação baseado nos méritos pessoais de cada indivíduo. Dessa forma se realizamos um bom trabalho receberemos bons resultados: financeiramente em relação a nossa capacidade de vendas e em bônus e prêmios em nossa capacidade de gestão de pessoas e alcance de resultados.
- c. ( ) Recolhemos e avaliamos com regularidade algum feedback do nosso pessoal e avaliamos também algumas medidas internas chave que nos ajudam a prever e aumentar a satisfação das pessoas.
- d. ( ) Cada Consultor(a) pode realizar sua auto avaliação e medir seu resultado, como se trata de um negócio independente temos autonomia para realizarmos esse tipo de avaliação se achar necessário.
- e. ( ) Nenhuma das alternativas.

**14) Como é o seu desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 13?**

- a. ( ) As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao último semestre.
- b. ( ) Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos meses.
- c. ( ) A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e sólidas. Cada mês apresentamos um desenvolvimento profissional melhor e consistente.
- d. ( ) A medida que é realizada encontro com feedback, são avaliadas as melhorias ocorridas.
- e. ( ) Nenhuma das alternativas.

**15) Como compararia as tendências do desempenho na pergunta 14 com as suas próprias metas/orçamentos e ou com os de outras consultoras?**

- a. ( ) Alcançamos algumas metas e nunca comparamos o nosso desempenho com o de quaisquer outras Consultor (a).
- b. ( ) Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos meses e ou semestres e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos pares.
- c. ( ) Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos trimestres e temos evidências concretas de que somos pelo menos tão bons como quando iniciamos nosso negócio.
- d. ( ) Conseguimos alcançar a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 1 – 2 anos e temos evidências claras de que somos praticamente os melhores em qualquer lugar.
- e. ( ) Nenhuma das alternativas.