Liderança Feminina sob a Luz de Mary Kay Ash

Silveira, Isabelle Lucas Ferreira
isaferreira.vr@hotmail.com
UniFOA

SILVA, Thuany Lourenço Barros Hermisdorf e
thuanyhermisdorf@hotmail.com
UniFOA

COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo
rhanica@oi.com.br
UniFOA

NOVIKOFF, Cristina
c_novikoff@yahoo.com.br
UNIGRANRIO

FERREIRA, Salete Leone
salete_leone@yahoo.com.br
UniFOA

Resumo:A Liderança Feminina, objeto deste estudo destaca-se como um segmento pouco estudado, que necessita de novas pesquisas. Ao longo dos anos, na sequência do pós industrialismo, sugiram empreendedoras de sucesso, destacando-se Mary Kay Ash, norte-americana que se tornou referência para outras mulheres no mundo ocidental. Desta forma, cabe questionar: quais as diferenças entre Liderança e Liderança Feminina, e como as características da Liderança Feminina propostas pela Mary Kay Ash poderão nortear uma carreira de sucesso no mundo dos negócios? Tem-se como objetivo geral verificar a existência de semelhanças e diferenças entre os conceitos de Liderança e Liderança Feminina sob a Luz de Mary Kay Ash, assim como objetivo específico compreender se as principais características da Liderança Feminina abordadas por ela poderão ser incorporadas em outros tipos de negócios. Fez-se uma revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa de estudo de caso pre-existente (Creswell 2007), pautado nas Dimensões Novikoff (2010). Pode-se compreender que qualquer empresa tem condições de adotar os princípios abordados por Mary Kay Ash, para que sejam um tipo de organização que vise promover a harmonia dentro de seus ambientes, focando sempre em crescimento, pois estes princípios são fáceis de serem empregados, ou seja, não oneram e também não dependem de muito esforço.

Palavras Chave: Liderança - Liderança Feminina - Mary Kay Ash - Estado do Conhecimen -

1. INTRODUÇÃO

Em tempos de mercado de trabalho competitivo, existe um esforço por parte dos profissionais, no que se refere à qualificação acerca da liderança, uma vez que a mesma se pauta em um processo social a partir da construção de relações de influência entre as pessoas. Observa-se o surgimento de um segmento da liderança que surgiu após a Segunda Guerra Mundial de forma tímida e que, com o passar dos anos, vem crescendo modestamente: a Liderança Feminina, objeto deste estudo, destaca-se como um segmento pouco estudado, que necessita de novas pesquisas.

A liderança consiste em um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. Pode-se identificar então inúmeras definições de liderança e todas incluem as atividades de influenciar pessoas, que geram motivação necessária para colocar em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas (HUNTER, 2006).

Quando o assunto é liderança pode-se pensar nas imagens de inúmeros líderes. E, na maioria das vezes, eles são homens. Preconceito ou não, isso seria resultado de muitos anos da presença masculina em grandes cargos, séculos de história grafada por homens, machista e discriminatória, em que a mulher esteve sempre afastada de grandes cargos ou posições políticas representativas. Tal quadro ainda será modificado, mas já ganha alguns contornos diferentes com mulheres desbravadoras, como veremos neste estudo.

As qualidades femininas são entrelaçadas com atividades antes exercidas exclusivamente pelo sexo masculino e começam a ser percebidas nos ambientes organizacionais, com isso, as mulheres passam a integrar o perfil desejado nos cargos estratégicos das organizações.

Mulheres, em sua maioria, são profissionais ligadas aos detalhes de cada situação, o que faz com que tenham visão ampla da empresa. Em função de suas características pessoais, normalmente são bem-sucedidas nos processos de comunicação e de negociação (KANAN, 2010).

Ao longo dos anos, na sequência do pós industrialismo, sugiram 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.

Responsável por um marco incomparável no mercado corporativo americano, ela proporcionou oportunidades de trabalho a milhares de mulheres em diversos lugares do mundo. Desta forma cabe questionar: quais são as diferenças entre Liderança e Liderança Feminina, e como as características da Liderança Feminina propostas pela Mary Kay Ash poderão nortear uma carreira de sucesso no mundo dos negócios?

Acredita-se que a imersão na literatura nos apresente alguns entendimentos e respostas que possam elucidar sobre a existência de semelhanças e diferenças entre os conceitos de Liderança e Liderança Feminina sob a Luz de Mary Kay Ash.

Outro caminho relevante a ser percorrido consiste em compreender se as principais características da Liderança Feminina abordadas por Mary Kay Ash poderão ser incorporadas em outros tipos de negócios.

Diante do exposto, tem-se como objetivo geral verificar a existência de semelhanças e diferenças entre os conceitos de Liderança e Liderança Feminina sob a Luz de Mary Kay Ash, assim como objetivo específico compreender se as principais características da Liderança Feminina abordadas por ela poderão ser incorporadas em outros tipos de negócios.

Para realização deste estudo teórico fez-se uma revisão bibliográfica para a fundamentação teórica, seguida de uma pesquisa qualitativa feita através da releitura de estudo de caso pré-existente (Creswell, 2007), pautada na abordagem da pesquisa qualitativa do tipo descritiva de acordo com as Dimensões Novikoff (2010).

Este estudo torna-se relevante uma vez que a Liderança, a partir de Mary Kay Ash, ainda não foi discutida ou apresentada na Academia. Espera-se contribuir para os estudos das Ciências Humanas e Sociais, assim como para o mundo dos negócios que poderão utilizá-lo como fonte orientadora.

Este estudo foi dividido em três etapas, sendo na primeira, apresentado o referencial teórico desta pesquisa, com as abordagens de “Liderança” e “Liderança Feminina”. Na segunda etapa, foi apresentado um Estudo de Caso, primeiramente foi apresentado como um dos lócus da pesquisa referente à busca pelo Estado do Conhecimento no SEGeT (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia), em seguida a Empresa Mary Kay e sua líder Mary Kay Ash. Na terceira etapa, destaca-se o Caminho Metodológico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste estudo está dividida em três partes, sendo que, primeiro, fala de Liderança, seus conceitos e características. Na segunda parte, aborda-se a Liderança Feminina, onde são apresentados seus conceitos e na terceira a apresentação de um Estudo de Caso acerca do perfil de liderança da Mary Kay Ash, exemplo de grande líder feminina, conhecida em todo o mundo, que serve como sinônimo de superação para todos e principalmente para mulheres.

2.1 Liderança

A liderança consiste em um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de internação humana compõe-se do líder, seus liderados, em um fato ou em um momento social. Muitos cientistas têm estudado o processo de liderança, sendo que os primeiros estudos sob a denominação de liderança ganharam mais visibilidade com a Teoria de Necessidade de Maslow, nos anos de 1950. Esta teoria destaca as necessidades identificadas como fisiológicas, segurança, social, autoestima e autorrealização. Observa-se então que as necessidades citadas agem sempre juntas para que a mais almejada, a autorrealização, possa ser atingida. Para que isso ocorra todas as outras devem ter sido realizadas (MASLOW, 2000).

Pode-se identificar então inúmeras definições de liderança e todas incluem atividades de influenciar pessoas, ou seja, geram motivação necessária para colocar em prática o

propósito definido pela estratégia das empresas que poderão ser estruturadas nas funções executivas.

Segundo 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". Já Stoner (1999, p. 344) descreve que "liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo". Baseado no conceito de liderança, liderar pode ser entendido como uma maneira de agir, uma maneira de ser, e não algo somente de fora, somente para os outros, ou para pessoas de prestígio. Liderar desenvolve a visão do que pode ser possível e capaz não só de inspirar outros e ajudá-los a realizar essas possibilidades, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder (OLIVEIRA, 2006).

Chiavenato e Matos (2009, p. 86) afirmam que "liderança é um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo em comum". Desta forma, identifica-se que as Teorias de Liderança se referem a três estilos que o líder pode desenvolver em seu desempenho organizacional. Conforme Chiavenato (2003) estes estilos são: autocrático, democrático e o liberal.

No estilo Autocrático, o líder foca apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também pode ser chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados, ou seja, ele fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, dessa forma, tudo tem que ser feito como ele define (CHIAVENATO, 2003).

Já o estilo Democrático, que pode ser chamado também de liderança participativa ou consultiva, está voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Conforme Chiavenato (2003, p. 125) "as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder". Ou seja, o líder envolve todo o grupo, pede sugestões e aceita opiniões, construindo um tipo de confiança mútua a partir de relações amistosas e muita compreensão.

E por fim o estilo Liberal, que pode ser aplicado quando o grupo atinge a maturidade e não mais precisa de supervisão extrema de seu líder, os liderados ficam livres para colocar seus projetos em prática sendo delegados pelo líder liberal. Para Chiavenato (2003) há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder. Portanto, o líder só participa na tomada de decisão quando solicitado pelo grupo.

Compreende-se então que o papel de um líder consiste em desenvolver habilidades, competências e talentos. Este precisa ter ou saber como conquistar oportunidades que aparecem em sua vida, aproveitando-as e valorizando-as ao máximo quando essas aparecem. Para Giuliani (2006, p. 19), "o mais importante na base da construção de uma liderança são as informações que um líder aprende com seus pais e com as pessoas com quem ele trabalha em início de carreira".

Entretanto, o líder deve estar sempre disposto ao sacrifício e a incompreensão. Ou seja, ele faz com que as pessoas venham ao seu comando e executem o que ele deseja. Com isso, o líder passa a ter a capacidade de convencer os liderados de que seus interesses são os mesmos. Em sua forma de agir, o líder transmite confiança, segurança e principalmente lealdade, pois assim ele estará sempre presente nas conquistas e derrotas (GIULIANI, 2006).

Observa-se então, que cada organização necessita de uma forma diferente de ser liderada. Segundo Matos (2002) pode-se dizer que cada líder tem o seu perfil, sendo eles: visão de valores, visão estratégica, abertura ao novo, postura de aprendiz e de educador, líder

de equipes, negociador, estimulador da delegação, avaliador de desempenho, postura ética e visão proativa, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Perfil de um líder

Perfil	Descrição
Visão de valores	Sabe transformar crenças pessoais em verdades comuns, que integram e formam equipe.
Visão estratégica	Precisa ter uma macro percepção das situações e das tendências.
Abertura ao novo	Deve estar em sintonia com a sua época.
Postura de aprendiz e de educador	Quer aprender cada vez mais e desenvolver sua competência pedagógica. O líder é um educador ou não é líder.
Equipes	Tem como referência básica a liderança do grupo, sua integração e coesão.
Negociador	Tem como objetivo fundamental negociar para obter participação e cooperação espontâneas.
Estimulador da delegação	A delegação de autoridade é o grande instrumento de liderança para obter co-responsabilização e desenvolver os liderados por meio do exercício da decisão.
Avaliador de desempenho	Tem visão das competências a partir da mensuração de objetivos e metas atingidas
Postura ética	Os compromissos com o bem comum, a qualidade e os valores da política empresarial são fatores essenciais para garantir a credibilidade.
Visão proativa	Promover o rejuvenescimento e a revitalização cultural, que são os garantidores da perpetuidade da organização, ou seja, manter uma renovação contínua.

Fonte: Matos (2002, p. 23)

Verifica-se que o processo de liderança pode ocorrer em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados. Para liderar, uma pessoa se movimenta por áreas distintas. O líder transita por caminhos que permeiam a visão, a realidade, a ética e o voluntarismo, com isso, cada uma delas necessita das outras para funcionar.

2.2 Liderança Feminina

Ao se falar em liderança pode-se pensar nas imagens de inúmeros líderes. E, na maioria das vezes, eles são homens. Preconceito ou não, isso seria resultado de muitos anos da presença masculina em grandes cargos. 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.

Tudo teve início com as duas guerras mundiais, quando as mulheres tiveram que se responsabilizar pela ocupação dos homens no mercado de trabalho. Com a consolidação do sistema capitalista no século XIX, algumas leis passaram a beneficiar as mulheres. As qualidades femininas começaram a ser percebidas nos ambientes organizacionais, com isso, elas passam a integrar o perfil desejado nos cargos estratégicos das organizações (FRANKEL, 2007).

Desde os primórdios da humanidade, observa-se que as mulheres vêm se aprimorando de forma inconsciente no que diz respeito às suas qualidades, habilidades e ideias necessárias para se tornarem boas líderes. Segundo Aburdene e Naisbitt, (1994), as mulheres líderes estimulam a participação, dividem o poder e a informação, aumentam a autoestima das outras pessoas estimulando-as, formando equipes de trabalho, nas quais surgem soluções variadas e criativas para problemas aparentemente insolúveis.

Mulheres, em sua maioria, são profissionais ligadas aos detalhes de cada situação, o que faz com que elas tenham uma visão ampla da empresa. Em função de suas características pessoais, normalmente são bem-sucedidas nos 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).

Mesmo com tantos pontos favoráveis, a Liderança Feminina continua sendo vista com maus olhos, por muitas pessoas. O mercado profissional está em constante mudança e grandes organizações fazem parte deste cenário, admitindo a importância das mulheres em cargos estratégicos. Porém, ainda existem algumas dificuldades e diferenças em relação aos salários pagos e direitos conquistados, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE (2010).

Nos dias de hoje ainda existem homens que não admitem serem liderados por uma mulher. O ideal nessas situações seria mostrar o quanto elas são competentes e os benefícios que trarão para a empresa. Como comprovado, por estudos do IBGE (2010), as mulheres tendem a estudar mais do que os homens, estão cada vez mais qualificadas para atuarem em determinadas áreas. Esse sucesso vem da persistência e da dedicação femininas, assim como de outras características que fazem com que elas sejam exemplo dentro do universo corporativo.

O Brasil vem sendo considerado um dos países mais empreendedores do mundo, conforme ~~o~~ resultado da pesquisa *Internacional Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2006, que revelou que o país tem a décima maior força empreendedora feminina do mundo. Isso significa que, neste quesito, estamos à frente de nações desenvolvidas como França, Itália, Suécia e Bélgica.

Dentre as várias características existentes em uma líder, destaca-se a intuição, sensibilidade, visão sistemática, detalhista, paciência e eficiência apresentadas por Loden (1988), Quadro 2:

Quadro 2: Características das líderes femininas

Características	Descrição
Intuição	Possuem qualidade intuitiva especial, a qual muitos homens não têm.
Sensibilidade	São mais suscetíveis aos problemas alheios, e, consequentemente, têm maior sensibilidade no cotidiano de trabalho com seus liderados.
Visão Sistemática	Têm a capacidade de enxergar e agir sistematicamente, alinhando e programando estratégias benéficas para a organização.
Detalhista	Observam os detalhes que marcam o rendimento de sua equipe, sem perder a noção do todo.
Paciência	Devido ao extinto materno, têm mais paciência em ensinar, desenvolver e cativar a todos.
Eficiência	Com a grande capacidade de observar detalhes sem perder a praticidade, elas possuem facilidade em conduzir sua equipe a resultados importantes para a organização.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Loden, 1988

Pode-se perceber a evolução feminina dentro das atividades antes exercidas exclusivamente pelo sexo masculino e, apesar de ter adquirido maior grau de instrução, os salários não acompanharam este crescimento, sendo cada vez maior o número de mulheres que ganham salários mais altos que os dos maridos.

3. RELATO DE CASO

3.1 SEGeT

SEGeT (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia) vem a ser um evento científico nacional que, em 2013, promoveu seu décimo encontro. O SEGeT oportuniza, desde 2004, à comunidade acadêmica, um espaço para publicação de trabalhos e troca de experiências científicas. Em toda a sua trajetória, foram recebidos cerca de 7 mil trabalhos científicos, e algo em torno de 10 mil participantes de todas as regiões do país. O evento é realizado pela Associação Educacional Dom Bosco, com o apoio de instituições de renome, como ABEPRO (Associação Brasileira de Engenharia de Produção), SOBRAPO (Sociedade Brasileira de Pesquisa Operacional), FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro) e FAPERJ (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro) (SEGeT, 2013).

Com base no levantamento de dados realizado para compreender qual o "Estado do Conhecimento"[1] acerca da "Liderança Feminina" no SEGeT, identificou-se que nos últimos 10 anos, foram encontrados 1.123 artigos publicados nos eixos temáticos de "Administração Estratégica", "Empreendedorismo" e "Gestão de Pessoas". Porém, constata-se que, de todos esses artigos, nenhum abordava o tema Liderança Feminina, determinando, assim, a ausência de conteúdos científicos que promovam a discussão acerca deste tema. Dessa forma, verifica-se que esta discussão poderia ser ampliada neste evento, ou seja, no lócus delimitado nesta pesquisa.

3.2 A Empresa Mary Kay

A Mary Kay *Cosmetics* foi inaugurada no dia 13 de Setembro de 1963, em uma pequena loja que ficava 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).

Entende-se que esta organização não pode ser considerada apenas uma empresa de cosméticos, pois, diferente de muitas outras, ela se preocupa com suas consultoras de beleza, tanto no modo pessoal quanto no profissional. A empresa possui um plano de desenvolvimento profissional, que possibilita que cada uma de suas consultoras possa cuidar de suas famílias, ter seu próprio negócio e ser responsável pelo seu desenvolvimento profissional e financeiro, afinal, segundo Ash (2003, p. 59), "devemos colocar nossos planos na seguinte sequência: Deus, a família e em terceiro lugar o desenvolvimento profissional".

Outro diferencial que a empresa possui são os seus programas de incentivo, que incluem materiais educacionais, bonificações, prêmios em joias, viagens internacionais e até o direito de usar um carro cor-de-rosa, ícone da marca no mundo inteiro.

Observa- se então, que, de acordo com a fundamentação teórica deste estudo, a empresa *Mary Kay Cosmetics* não apenas vende seus produtos de beleza, mas faz com que muitas mulheres melhorem sua autoestima, tenham mais vontade de se arrumar, de viver, de mostrar seus talentos, enfim, faz com que muitas mulheres vejam a vida de forma diferente.

3.3 A Líder Mary Kay Ash

Batizada como Mary Kathlyn Wagner, nasceu em 12 de maio de 1918 e cresceu em Houston, no estado do Texas. Aos sete anos, já cuidava do seu pai que estava muito doente, enquanto a sua mãe trabalhava 14 horas por dia em um restaurante da cidade. Além de cozinhar e limpar a casa, Mary Kay ganhou um prêmio de datilografia e foi a grande campeã de vendas de biscoitos em eventos para a escola. Como disse Ash (2003, p. 7), "as palavras da

[1] Para Romanowski e Ens (2006), o "Estado da Arte" se difere do "Estado do conhecimento". Este se refere ao estudo de textos/publicações e resumos. Aquele ao a "sistematização da produção numa determinada área do conhecimento (…)". Isto equivale a dizer, que não basta estudar resumos, mas todo o corpus teórico que o originou.

minha mãe foram o tema da minha infância. Elas estiveram comigo durante toda a minha vida: Você pode". Sozinha, criou três filhos e dedicava parte de seu tempo a estudar numa faculdade local, até que um teste de aptidão mostrou que ela tinha grande habilidade para vendas.

Ao longo dos anos, muitos empreendedores de sucesso destacaram-se, mas nenhum como a senhora Mary Kay Ash. Mesmo sem estar presente entre nós desde 2001, suas palavras de sabedoria e lições de vida continuam a inspirar, sendo fonte de motivação em todo o mundo. Ela foi responsável por um marco incomparável no mercado corporativo americano por proporcionar oportunidades de trabalho para milhares de mulheres.

Depois de sua decisão em empenhar-se completamente na área de vendas na *Stanley Home Products*, uma empresa de venda direta de produtos para a casa, ela iniciou sua trajetória de sucesso começando por uma meta de venda semanal escrita no espelho de casa. Com três sessões agendadas para demonstração por dia, ganhou tantos prêmios de vendas, que precisou comprar uma caixa para guardá-los no seu armário. Na empresa chamada *World Gift*, quebrou ainda mais recordes em vendas, tornando-se Diretora Nacional de Formação. Entretanto, sob um mundo corporativo masculino onde seus companheiros de trabalho eram promovidos com o dobro de seu salário, fez assim fluir novos objetivos em sua vida (ASH, 2003).

Quando Mary Kay Ash se aposentou, depois de uma carreira de 25 anos de sucesso em vendas diretas, em meados de 1963, ela decidiu escrever um livro para ajudar as mulheres a enfrentarem um mundo de negócios completamente dominado pelos homens. Ela estava cansada de ver homens jovens que ela havia treinado, sendo promovidos.

Um dia, sentada à mesa da sua cozinha, Mary Kay fez duas listas: uma contendo tudo de bom que as companhias para as quais ela havia trabalhado haviam feito, e outra, incluindo tudo o que ela avaliava que poderiam ter feito melhor. Quando revisou essas listas, percebeu que havia criado um plano de marketing para uma companhia dos sonhos, uma companhia que proporcionaria às mulheres sucesso pessoal e profissional (ASH, 2003).

Então, com todas as suas economias que totalizavam 5 mil dólares, e com a ajuda do seu filho Richard Rogers, à época com 20 anos de idade, Mary Kay deu início à companhia dos sonhos, em 13 de setembro de 1963. Desde seus primeiros passos, em uma pequena sala de 50 metros quadrados, a Mary Kay cresceu muito, tornando-se uma companhia global de cosméticos de referência. Hoje, seus produtos são vendidos em mais de 35 países.

Para um bom desempenho empresarial, Mary Kay adotou a Regra de Ouro como princípio básico da empresa, pois segundo Ash (2003) deveríamos tratar os outros como gostaríamos de ser tratados. Para ela, a determinação do melhor caminho a seguir em qualquer situação, tanto pessoal quanto profissional, se tornaria simples tendo por base esse princípio.

Os princípios da fundação da companhia são marcados pela simplicidade. Os que mais se destacaram na empresa foram apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Princípios Mary Kay

Princípios	Descrição
Elogie as pessoas até o sucesso	O reconhecimento é o modo mais poderoso de motivar os outros
Promova e aposte nas pessoas que já estão na empresa	Apoie alguém que trabalhe com você da maneira certa que você receberá lealdade em troca.
Deixe os negócios no lugar apropriado	Deus em primeiro lugar, família em segundo e carreira em terceiro.
A placa invisível	Cada pessoa possui uma placa invisível no pescoço que diz: Faça-me sentir importante.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Ash (2008, p. 275)

No que diz respeito ao princípio de elogiar as pessoas, conforme Ash (2008, p. 276), Galina Kiseleve, Diretora Nacional de Vendas Independentes da Rússia dizia que "quando você elogia as pessoas, você toca seus interesses pessoais e sua esfera de crescimento pessoal. Nos negócios, isso pode ter um impacto direto e positivo nos resultados de seu trabalho".

Quanto ao princípio de promover e apostar nas pessoas que já estão na empresa, a Diretora Nacional de Vendas Independentes da China, Nan Jiang, o descrevia, segundo Ash (2008, p. 277), que, para Mary Kay, a "liderança começava com o coração, não com a cabeça. É difícil promover e apostar nas pessoas se você não acredita, aprecia, respeita e entende o Estilo Mary Kay".

Ao se falar do princípio de deixar os negócios no lugar certo, Ash (2008) relata que a Diretora Nacional de Vendas Independente do México, Maria de los Angeles D'Acosta de De Anda afirmava que:

> (...) quando descobriu que Mary Kay não era só um negócio, mas também um conjunto de filosofias para os negócios e para a vida, eu me apaixonei pela empresa. A filosofia de Mary Kay, de Deus em primeiro, a família em segundo e a carreira em terceiro, foi um de seus legados mais importantes. Ela nos mostrou que o caminho para uma vida satisfatória vem quando ajudamos os outros a terem uma vida satisfatória (ASH, 2008, p. 277).

Por último, mas não menos importante, destaca-se o princípio da placa invisível, no qual Mary Kay apontava que cada pessoa deveria ser bem tratada, como se cada uma tivesse uma placa invisível em seu pescoço que dizia: Faça-me sentir importante. Para chegar a este princípio, Mary Kay tinha em mente o seguinte versículo da Bíblia: "Tudo que quereis que os homens vos façam, fazei-o também vós a eles". Afinal, para Mary Kay, um bom líder não pensa somente em dinheiro, tratando as pessoas simplesmente como meio de obtenção de lucros (ASH, 2008).

Poucas empresas podem dizer que possuem filosofias tão simples e consistentes, ou apontar o impacto tão forte de uma fundadora como senhora Mary Kay Ash. Até hoje, a empresa permanece fiel àqueles princípios que Mary Kay listou a mesa de sua cozinha.

Ash (2008, p. 40) dizia que "um bom líder é capaz de enfrentar com sensibilidade os problemas e buscar as melhores soluções. Mas as soluções não podem comprometer suas responsabilidades para com a empresa ou para com outras pessoas dentro da empresa". Devemos ter sempre em mente que um bom líder sempre se esforçará para tratar a todos com justiça e sempre os recompensará de acordo com suas obras.

Com isso, inúmeros líderes de empresas vêm reconhecendo o brilhantismo e a determinação de Mary Kay Ash. Ela recebeu inúmeras premiações ao longo de sua vida e depois de sua morte, em 22 de novembro de 2001. Dentre todas as honrarias, podem-se destacar:

- *Título de Líder Empresarial dos anos 90 concedido pela Associação Nacional de Mulheres Empresárias (1990);*
- *A eleição para fazer parte do Salão da Fama na Área Empresarial pela Revista Fortune (1996);*
- *Título de "Mulher do Século do Estado do Texas", pela Câmara de Comércio das Mulheres do Texas (1999);*
- *Título de "A Mulher de Maior Destaque na Área Empresarial no Século XX", concedido pela Life Time Television (1999);*
- *A eleição para fazer parte do Hall da Fama dos Negócios de Dallas (2002);*
- *Título de maior mulher empreendedora da história dos Estados Unidos, segundo a Universidade de Baylor (2003);*
- *A eleição de uma das 25 maiores e mais influentes líderes no mundo corporativo dos últimos 25 anos, pela PBS e Universidade Wharton (2004);*
- *O Ganhadora do primeiro TrailblazerAward, concedido pela revista Women's - Enterprise e pela YWCA of Metropolitan Dallas (2005);*
- *Título de uma das "100 Maiores Mulheres dos Últimos 100 Anos", pela YWCA of Metropolitan Dallas (2008).*

Reconhece assim que Mary Kay Ash, com seus princípios e forma de liderar, tornou-se grande líder conhecida em todo o mundo, tendo seu estilo de liderança para obter resultados positivos em suas organizações, usado como base para milhares de pessoas até hoje.

4. METODOLOGIA

O presente estudo foi delineado sob a abordagem da pesquisa qualitativa do tipo descritiva pautada nas Dimensões Novikoff. Esta "[...] trata-se de uma abordagem teórico-metodológica, com todas as dimensões de preparação, estudo, desenvolvimento e apresentação de pesquisa acadêmico-científica" (NOVIKOFF, 2010). As dimensões passam por cinco etapas, didaticamente organizadas para nortear cada fase da pesquisa, conforme a Figura 1.

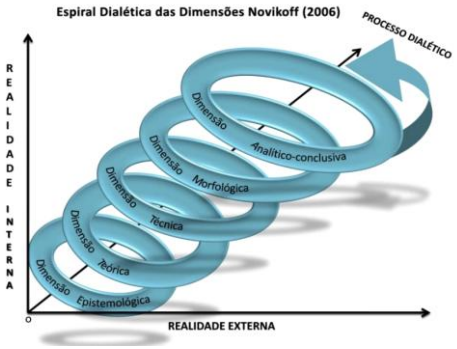

Figura 1: Dimensões Novikoff (2010. p. 3)

Fonte: <http://www.sepq.org.br/IVsipeq/anais/artigos/52.pdf>

Assim, a pesquisa se organiza didaticamente passando por cinco etapas: epistemológica, teórica, técnica, morfológica e analítico-conclusiva.

Como uma primeira tarefa das dimensões, foi feito um levantamento do Estado do Conhecimento no banco de dados do SEGeT, no período entre 2004 e 2013, através do indexador "Liderança Feminina", buscando pelos seguintes eixos de pesquisas: "Gestão de Pessoas"; "Administração Estratégica" e "Empreendedorismo", trabalhos que dialoguem com o objeto deste estudo.

A seguir, para compreender os conceitos de Liderança e Liderança Feminina, buscou-se na literatura alguns entendimentos a partir da revisão bibliográfica destes conceitos, com o uso da Tabela de Análise de texto das Dimensões Novikoff (ANEXO 1).

Neste sentido, o *córpus*, ou seja, o material recolhido para nosso estudo pretendeu tipificar atributos conhecidos (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002 in BAUER; GASKELL, 2002) viabilizando a análise de conteúdo dos artigos estudados.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2004), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações e trata-se de uma técnica que não tem modelo pronto, mas que se constrói através de um vai-e-vem contínuo e tem que ser reinventada a cada momento. A análise de conteúdo se realiza em três momentos: a pré-análise, a exploração do material e a identificação de que há defasagem quanto à discussão acerca da Liderança Feminina. Ou seja, embora haja conceitos teóricos sendo tratados na revisão bibliográfica, entende-se que os mesmos ainda carecem de exploração, tanto nas bibliografias pesquisadas quanto nos anais do SEGeT.

A análise de conteúdo trata-se, portanto, de uma técnica que não tem modelo pronto, mas que é construída através de um vai-e-vem contínuo e tem que ser reinventada a cada momento, conforme (BARDIN 2004, p. 31).

A análise de conteúdo se realiza em três momentos, pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

A Pré-análise consiste no momento de organizar o material, de escolher os documentos a serem analisados, formular hipóteses ou questões norteadoras, elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final. Inicia-se o estudo escolhendo os documentos a serem analisados. Com isso, necessita-se transcrever os dados coletados, sejam em entrevistas, observações ou questionários para se constituir o *CORPUS* da pesquisa.

Para tanto, afirma Novikoff (2006), é preciso obedecer às regras de "Exaustividade", quando deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada; "Representatividade",

quando a amostra deve representar o universo; "Homogeneidade" quando os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes; "Pertinência" quando os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa e, para finalizar, "Exclusividade" que consiste em um elemento que não deve ser classificado em mais de uma categoria.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com relação à busca pelo Estado do Conhecimento no SEGeT, foi realizada uma procura a partir do indexador "Liderança Feminina", nos eixos de pesquisas: "Gestão de Pessoas"; "Administração Estratégica" e "Empreendedorismo". Foram encontrado 1.123 trabalhos publicados num período de 10 anos, sendo que nenhum deles dialogavam com o objeto deste estudo.

Verificou-se que as literaturas pesquisadas eram bem restritas, quanto à discussão sobre a "Liderança Feminina", mas, de qualquer forma, foram elucidatórias, ao trazer alguns entendimentos que nortearam essa pesquisa. Dentre esses entendimentos, podem ser destacadas algumas características como, por exemplo, a intuição que potencializa a visão feminina diante das tomadas de decisões, assim como a sensibilidade que, junto com a primeira característica, auxiliar na construção de uma visão sistemática e detalhista. Outras características que diferenciam a profissional líder, consiste no uso da paciência que, somada à eficiência, ajudar na construção de um perfil de liderança que destoa dos outros.

Os resultados iniciais já demonstram a necessidade de se ampliação das pesquisas sobre a temática abordada neste artigo, visto que este estudo já cumpre um papel inicial acerca desta discussão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão bibliográfica deste estudo permitiu compreender as semelhanças e diferenças entre os conceitos de Liderança e Liderança Feminina, dentre eles, há que se destacar que a mulher, enquanto líder, se favorece de características que lhe são peculiares, como a sensibilidade, intuição, paciência, eficiência, visão sistemática e detalhista. Enquanto isso, o homem no papel de liderança se atém a uma postura através da qual busca influenciar seus liderados visando resultados, mesmo que busque promover o entusiasmo em sua equipe, a falta da intuição e da sensibilidade o limita a uma visão holística de seus liderados, ou seja, eles vêm o outro como um ser único e exclusivo.

Pode-se constatar a grandeza do estilo de liderança criado pela Mary Kay Ash, que prima pela valoração do indivíduo, que acontece através da aplicação de alguns 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.

O último dos principais princípios abordados neste artigo ressalta o uso da placa invisível que consiste em tratar as pessoas como você gostaria de ser tratado: uma placa invisível que traz a mensagem "faça-me sentir importante". Tais princípios sugerem uma nova forma de liderança.

A partir dos conceitos abordados neste artigo pode-se compreender que qualquer empresa tem condições de adotar os princípios abordados por Mary Kay Ash, para que seja um tipo de organização que vise promover a harmonia dentro de seus ambientes, focando sempre em crescimento, princípios fáceis de serem empregados, já que não oneram nem dependem de muito esforço. Os próprios líderes podem se instruir para transmitir estes ensinamentos aos seus funcionários para que os mesmos promovam e contagiem este estilo de gestão, visando ao crescimento mútuo e contínuo, independentemente do ramo de atuação. Para tanto, a necessidade básica reside na boa vontade em experimentar tais princípios, lembrando que os mesmo podem dialogar e dar suporte aos outros estilos de liderança.

REFERÊNCIAS

ABURDENE, Patrícia; NAISBITT, John. Megatendências para as Mulheres. 2. Ed. Rio de Janeiro. Rosa e Tempos, 1994.

AMARAL, Natacha. Mulheres no Comando. EMPREENDEDOR. Florianópolis, SC: Empreendedor, nº 161, p. 19-26, 2008.

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, 2008

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa/Portugal: Edições 70, 2004.

BAUER, Martin W.; GASKELL, Georges & ALLUM, Nicholas C. (2002). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. Evitando confusões. In M. W. Bauer & G. Gaskell, Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som. Petrópolis: Vozes: 17-36.

CATHO, Portal Online. Portal Catho destaca: O aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho | Catho Blog – Novidades Institucionais da Catho Online. Diponível em:< http://www3.catho.com.br/institucional/2011/03/catho-online-identifica-o-aumento-da-participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso 17 out. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto e MATOS, Francisco Gomes. Visão e ação estratégica: Os caminhos da competitividade. 3 ed. São Paulo. Manole, 2009.

_____. Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. 7 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FRANKEL, Lois P. Mulheres Lideram Melhor que Homens. 2. ed. São Paulo: Gente, 2007.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estudo Especial sobre a Mulher – PME. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso 17 out. 2013.

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

LODEN, Marilyn. Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

MASLOW, Abraham Harold. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

MATOS, Francisco Gomes de. Nova Liderança Nova Organização: Modelo Estratégico de Gestão em Renovação Contínua. São Paulo. Makron Books, 2002.

NOVIKOFF, C. (orgs.). Dimensões Novikoff: um constructo para o ensino um constructo para o ensino-aprendizado da pesquisa. In ROCHA, J.G. e _____. Desafios da práxis educacional à promoção humana na contemporaneidade. Rio de Janeiro: Espalhafato Comunicação, p. 211-242, 2010.

OLIVEIRA, Jair Figueiredo de. Profissão Líder: Desafios e Perspectivas. Saraiva, 2006

STONER, James A.F. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 5° edição. 1999.