

FACULDADE DE CIÊNCIAS GERENCIAS DE MANHUAÇU
MICHELE RODRIGUES SOUZA

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA NA
EMPRESA MARY KAY COSMÉTICOS

Manhuaçu
2013

MICHELE RODRIGUES SOUZA

**ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA NA
EMPRESA MARY KAY COSMÉTICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso Superior de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas
Orientador: Rita de Cássia

Manhuaçu
2013

MICHELE RODRIGUES SOUZA

**ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA NA
EMPRESA MARY KAY COSMÉTICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso Superior de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas
Orientadora: Rita de Cássia

Data da Aprovação:

Banca Examinadora

Prof.
FACIG

Prof.
FACIG

Prof.
FACIG

Manhuaçu
2013

DEDICATÓRIA

Ao meu querido pai, Nero de Souza, por ter me incentivado tanto, com sua força e coragem. Um exemplo de homem, mostrando os verdadeiros valores da vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus toda honra e toda glória, por ter me dado força pra chegar até aqui e por ter me enviado a uma família que foi fundamental nessa conquista.

À meu pai um exemplo de homem, a força que me impulsionou para chegar até aqui veio de você. A minha querida mãe com seus conselhos, renúncias e incentivos diante do desânimo. Meus amados irmãos Andreia e Uemerson que me ajudaram muito e sempre se mantiveram do meu lado.

Ao meu namorado e amigo Weidson, pelo companheirismo, amizade, compreensão e incentivos, não me deixando desanimar um momento sequer.

A todos os professores que estiveram dispostos a passar um pouco de seus conhecimentos e suas experiências.

Por fim, a minha querida amiga e orientadora, Professora Rita de Cássia, pelas exigências, pela enorme afinidade pelo exemplo e evidentemente pelo carinho que contribuiu significativamente para minha formação acadêmica e humana.

*“Destino não é uma questão de sorte,
mas uma questão de escolha;
não é uma coisa que se espera,
mas que se busca.”*
William Jennings Bryan

RESUMO

A pesquisa realizada buscou identificar os pontos de desenvolvimento do plano de carreira Mary kayem uma de suas unidades, a ponto de influenciar a decisão das e quais motivos levam a crescer na carreira, assim seus objetivos, desejos e necessidades ganham relevância e abrem espaço para a definição de novos modelos de carreira. Este estudo descritivo tem por objetivo apresentar essa nova forma de carreira de consultores independentes, bem como estudar a sua construção. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de entrevistas semi-estruturadas, onde diagnosticadas quais vantagens de um plano de carreira estruturado para as consultoras e quais benefícios trazem.

A análise dos resultados ratificou as características desta forma de carreira definidas durante a do constructo, permitindo concluir o papel essencial das competências, na construção deste tipo de trajetória.

Palavras chaves: Plano de carreira; Carreira independente.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Problema.....	10
1.2. Justificativa:.....	11
1.3. Objetivos da Pesquisa.....	12
1.3.1. Objetivo Geral	12
1.3.2. Objetivos Específicos:	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1. Contextos Históricos	13
2.2. Necessidades Individuais e Organizacionais.....	14
2.3. Gestão de Carreiras.....	17
2.3.1 Definições dos Objetivos.....	19
3. METODOLOGIA.....	19
3.1. Unidade de Análise.....	19
3.2. Tipos de pesquisa.....	19
3.3. Amostra e coleta de dados.....	20
3.4. Análise dos dados.....	21
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
4.1. Discussão dos resultados.....	26
4.2. Limitações da pesquisa.....	27
4.3. Implicações gerenciais.....	27
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	28
APÊNDICE A.....	31
APÊNDICE B.....	32

1. INTRODUÇÃO

Um plano de carreira é muito importante tanto para a empresa quanto para seus colaboradores, uma vez que delimita, de maneira explícita, as possibilidades de crescimento profissional de cada colaborador. Poder visualizar seu futuro e elaborar metas pessoais para alcançá-lo faz com que o membro trabalhe com mais motivação. Já para as organizações, promover pessoas estrategicamente é um fator determinante para a retenção de novos talentos, uma vez que estas são as empresas procuradas pelos profissionais mais qualificados do mercado. Além disso, a possibilidade de crescimento faz com que o colaborador fique motivado e desenvolvido, diminui a rotatividade de colaboradores na organização e contribui para que ela alcance suas metas. A promoção do indivíduo costuma estar atrelada ao seu desempenho, sendo que há casos em que isso ocorre por maturidade, ou seja, pelo tempo de permanência na empresa.

As pessoas que constituem o quadro de colaboradores da empresa, possuem competências, habilidades, expectativas e interesses de desenvolvimento profissional e pessoal, enquanto a empresa, tendo em vista o alcance de seus objetivos e metas, demanda pessoas com perfil, conhecimentos, competências e habilidades específicas que permitam a viabilização de seus planos. Desta forma, o aproveitamento e conciliação destes aspectos individuais e empresariais podem ser um importante aliado para a gestão de ambiente favorável a motivação e desenvolvimento, baseado nos interesses comuns.

É importante esclarecer que, nesta visão, além dos interesses e expectativas de ambas as partes, estaremos tratando das responsabilidades dos dois lados, ou seja, os profissionais devem planejar seu desenvolvimento profissional, definindo metas e objetivos de carreira, e buscar o preparo necessário para o alcance dessas metas estabelecidas, enquanto a empresa, pelo seu lado, procurará identificar as características de profissionais necessários para alcance dos resultados previstos, considerando aspectos de perfil psicológico,

competências e demais pré-requisitos; avaliar dentro de seus quadros de pessoal, aqueles que atendam de forma adequada a estes perfis traçados; acompanhar e avaliar os resultados alcançados por seus profissionais, dando feedback e, dentro de seus interesses, favorecendo o desenvolvimento e capacitação profissional;

1.1. Problema

Mary Kay segundo o site oficial é uma empresa de venda direta de cosméticos, foi fundada a 13 de setembro 1963 em Dallas, Texas (EUA), por Mary Kay Ash. Atualmente, a empresa é líder de vendas nos segmentos de cuidados com a pele e maquiagem nos Estados Unidos e está presente em mais de 30 países, sendo considerada uma das maiores empresas de cosméticos do mundo. No Brasil, a empresa chegou em 1998 e hoje, de acordo com o diretor-geral da Mary Kay no país, possui uma força de vendas com cerca de 120 mil Consultoras de Beleza Independentes cadastradas. Dessas, cerca de duas mil são diretoras. Há 27 Diretoras Nacionais e cerca de 300 carros cor-de-rosa no Brasil, uma distinção oferecida pela companhia àquelas diretoras que conquistam o Troféu Sobre Rodas. Os produtos Mary Kay são focados em cuidados para a pele e anti-idade, é permitido que a cliente experimente o produto em sessões onde a consultora recebe as clientes e promove testes e divulga novos produtos. A empresa conta com sua Força de Vendas Independente para realizar as vendas. Atualmente, as linhas de produtos comercializadas no Brasil são: Cuidados com a pele, cuidados personalizados, maquiagens, fragrâncias e produtos específicos para homens.

A Mary Kay tinha uma grande dificuldade de contratar representante, pois não tinha uma linha de motivação adequada e inspiradora, observando isso a sua fundadora resolveu criar uma maneira que estimulasse as consultoras a fazerem parte da empresa, que acreditou que através do plano de carreira é possível alcançar patamares de incentivo às suas consultoras, estimulando-as a aumentar

o número de suas clientes, mostrando que a empresa pode ter diferenciais significativos em relação aos concorrentes.

A história da companhia é marcada pela simplicidade e perenidade. Oferecer as mulheres oportunidades de desenvolvimento e ganhos para promover seu bem-estar, tratar clientes e colegas de trabalho segundo a Regra de Ouro, A Regra de Ouro nos ensina: “Tratar aos demais como você gostaria de ser tratado”, oferecendo produtos pioneiros e de qualidade e honrar as responsabilidades sociais e ambientais, como é tratado o conceito da teoria da motivação no campo de estudos sobre a Empresa de Cosméticos. A área de recursos humanos tem um de seus destaques no seu desenvolvimento de carreira que é considerada estratégica para a empresa. Além desses fatores, a gestão de pessoas ajuda a proporcionar um maior aperfeiçoamento dos colaboradores a fim de aproveitar e aplicar sugestões por meio de necessidades conforme a política interna, procurando sempre conquistar novos clientes e deixar os colaboradores satisfeitos.

Diante disso surge a questão: De que maneira a estratégia de desenvolvimento de carreira estabelecida pela empresa incentiva às consultoras?

1.2. Justificativa:

Através deste estudo pretende-se demonstrar as influências que o desenvolvimento do plano de carreira tem e o que motiva seus consultores a divulgarem a marca e chegar ao topo da carreira e o porquê das pessoas se interessarem em fazer parte dessa empresa.

Para a empresa este estudo vai analisar e gerar um *feedback* da estratégia que é utilizada para incentivar seus consultores Mary Kay. Para o meio acadêmico estará enriquecendo como mais uma análise do que a estratégia de carreira pode trazer de consequências positivas e negativas em relação ao ponto de vista do colaborador.

As consultoras criaram um vínculo com a marca e se identificaram com ela e com tudo que pode oferecer. Diante disso esse estudo tem por objetivo analisar o

motivo que as consultoras têm de desenvolver um plano de carreira, trabalhar a marca e que a satisfação em um cargo se deve aos fatores motivadores, que são as atividades que desafiam as pessoas a atingir objetivos propostos e os níveis hierárquicos da carreira Mary Kay.

1.3. Objetivos da Pesquisa

1.3.1. Objetivo Geral

Diagnosticar de que maneira a estratégia de desenvolvimento de carreira estabelecida pela empresa incentiva às consultoras independentes.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Analisar o plano de desenvolvimento de carreira profissional estabelecido pela empresa.
- Diagnosticar quais vantagens de um plano de carreira estruturado para as consultoras e quais benefícios traz.
- Identificar os pontos negativos, na percepção das consultoras, para que possam sugerir melhorias no plano de carreira estudado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Contextos Históricos

A cada dia torna-se mais importante para o profissional a condução de sua própria carreira. Não é mais possível que apenas as empresas se preocupem com a carreira de cada colaborador, uma vez que as competências de cada indivíduo devem ser desenvolvidas de acordo com a sinalização do mercado e a aplicabilidade dessas competências poderá ser colocada em várias organizações. É preciso criar e manter a empregabilidade. O desenvolvimento da especialidade deve ser seguido por conhecimentos ecléticos que permitam a atuação em várias atividades e frentes de trabalho, tanto técnicos como gerencial.

Greenhaus (1999) define a gestão de carreira como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Pressupõe que a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e auto realizados.

Martins (2001) complementa essa definição, demonstrando a importância da continuidade desse processo ao longo do tempo. Para isso seria necessário o indivíduo seguir algumas premissas básicas como – coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas, baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas. Martins (2001) ainda afirma que o tipo de carreira ascendente, desenvolvida numa única organização, representando uma noção de emprego tradicional, tornou-se durante muito tempo a forma mais difundida entre os trabalhadores, inserindo-se na lógica do sistema de produção fordista. Como apontam Suarez e Tomei (2007, p. 1), “nesse passado recente, as relações de trabalho entre empregado e empregador eram caracterizadas por alguns princípios básicos, que implicavam principalmente um emprego de longo prazo, pontuado por promoções ao longo da hierarquia de cargos e salários”.

Entretanto, Dutra (2007) afirma que as organizações complexas e *modernas* enfrentam um momento marcado por mudanças aceleradas na tecnologia, na gestão e nos valores sociais.

2.2. Necessidades Individuais e Organizacionais

O valor de cada pessoa depende daquilo que ela oferece em troca. Se a pessoa entrega apenas rotina, tarefa, serviço comum ela se torna substituível, mas se ela entrega resultados, valor agregado ela passa a valer mais. Uma pessoa, na medida em que cresce na sua carreira passa a atrair expectativas de outros: sua “clientela” aumenta e se espalha. Ele passa a atender vários e diferentes grupos de interesses envolvidos em seu sucesso (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Dutra (2002, p.112), “há por parte das pessoas natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas”.

A organização que quer reter talentos oferece apoio aos seus profissionais na elaboração de seus próprios planos de carreira e oferece aconselhamentos. Logo, há a necessidade de cada profissional realizar seu próprio planejamento de carreira, executando as três tarefas de sua própria responsabilidade (DUTRA, 2002):

- Auto avaliação: quer dizer conhecer a si mesmo, identificando suas próprias habilidades, conhecimentos, potenciais e interesses.
- Estabelecimento de objetivos de carreira: identificar os seus objetivos de carreira baseada na auto avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa.
- A implementação de plano de carreira: obter a capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

A organização faz a sua parte de oferecer opções de carreira, mas o indivíduo precisa aproveitar a oportunidade e estar preparado para agarrar as chances. O programa de desenvolvimento de carreira precisa ser anunciado para a organização através de jornais internos, guia especial de carreira, *intranet* e outras ferramentas de comunicação utilizadas pela organização. Todas as possibilidades de progressão na carreira, as famílias de cargos e os requisitos necessários para promoção devem ser bem esclarecidos a todos os funcionários (CHIAVENATO, 2000).

Para determinar as necessidades organizacionais é necessário que a empresa realize uma análise, no ambiente externo, sobre desafios que deverá enfrentar nos próximos anos. As necessidades organizacionais podem ser: mudanças na tecnologia, novos empreendimentos, lançamento de novos produtos, aquisição de novas empresas. Para enfrentar os desafios emergentes, a organização precisa saber quais habilidades, experiências, conhecimentos, competências e os respectivos níveis de capacitação das pessoas serão requeridos (CHIAVENATO, 2000).

Conforme destaca Chiavenato (2004, p. 18),

As pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.

Pode-se dizer que as pessoas investem o seu bem mais precioso que é o seu conhecimento e força de vontade na organização. E é isso que faz o colaborador pensar nos seus objetivos, iniciativas, decisões e acaba tornando-se uma parceira, em conjunto com todos os clientes e fornecedores, trazendo assim um retorno positivo para a empresa, tornando-se merecedor de um bom salário e de um bom reconhecimento.

A área de RH deve trabalhar junto com as demais áreas para o desenho e implementação do projeto, oferecendo treinamento e esclarecimento a todos os

níveis da organização sobre desenho de cargos, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho, planejamento de carreira e técnicas de aconselhamento, conduzindo os funcionários dentro de um conjunto claro de expectativas para seu próprio desenvolvimento de carreira (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Dutra (2002), um Sistema de Gestão de Carreira é constituído de diretrizes, instrumentos de gestão de carreira, integrados aos demais instrumentos de gestão de recursos humanos, estrutura de carreira e um conjunto de políticas e procedimentos que visam conciliar as expectativas das pessoas e da empresa.

Para o desenvolvimento do programa de gestão de carreira é necessário mapear as possíveis oportunidades de carreira na organização, o que chamamos de estrutura de carreira (DUTRA, 2002).

Após a identificação das competências e habilidades de acordo com a importância de cada cargo, entra a fase de planejar as progressões de cargos, um funcionário sem experiência é colocado no cargo inicial, e após algum tempo pode ser promovido para outro que exige mais conhecimento. Essas progressões de cargos servem de base para ajudar as pessoas a desenvolverem as rotas de carreiras e linhas de avanço dentro da empresa. (CHIAVENATO, 2000).

Chiavenato (2000) Dentro do programa de gestão de carreira, o treinamento é aplicado com a finalidade de contínuo desenvolvimento pessoal, nos cargos atuais, e para outros que a pessoa possa desempenhar.

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. É um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa. (CHIAVENATO, 2000, p.497).

Cada vez mais as pessoas estão sendo impulsionadas a aplicar conhecimentos, habilidades e valores para apoiar o negócio da empresa, antecipando desafios e oportunidades com soluções inovadoras.

2.3. Gestão de Carreiras

A concepção da administração de carreiras, em função das estruturas e estratégias organizacionais predominantes, tem variado tanto em âmbito teórico quanto em sua aplicação nas empresas (DUTRA, 2007). Nas organizações em que prevalecem estruturas mais hierarquizadas e maior rigidez organizacional, a carreira é entendida como vinculada a uma estrutura e cabe à empresa definir suas necessidades de quadro e fazer a alocação de recursos, com base em esquemas de mobilidade e fazendo o gerenciamento simbólico do nível de comprometimento de seu pessoal. Nas empresas menos organizadas, as carreiras são deixadas ao acaso. Como consequência, muitos trabalhadores em posições menos qualificadas não conseguem vislumbrar qualquer perspectiva de carreira, encarando suas posições como definitivas até o fim de sua vida profissional. Nessas posições, geralmente o trabalho é repetitivo e não há desafios. Já nas organizações onde prevalecem estruturas e estratégias que oferecem maior flexibilidade e agilidade para adaptação aos estímulos ambientais, a visão de carreira é diferenciada, pois há necessidade de trabalhadores em contínuo processo de qualificação.(DUTRA, 2007).

Desse modo, a responsabilidade pela administração da carreira é considerada como compartilhada entre a empresa e o indivíduo (DUTRA, 2007). Cabe mencionar ainda, como ressalta estudo de Veloso et al. (2011), que a adoção de práticas de gestão de carreira pelas empresas, no geral, tem efeito positivo sobre a percepção de seus funcionários quanto às suas possibilidades de crescimento profissional. Assim, as empresas de vanguarda têm estabelecido processos de gestão compartilhada de carreira, em que as pessoas são responsáveis por seu planejamento de carreira, e as organizações pelo gerenciamento de oportunidades (VELOSO e DUTRA, 2010).

Entretanto, embora os programas organizacionais possam auxiliar o indivíduo nesse processo, a gestão de carreiras caracteriza como uma atividade individual e

não organizacional, pois cabe ao profissional desenvolver, implementar e monitorar suas metas e estratégias de carreira (GREENHAUS, CALLANAN e GODSHALK, 2010). Harrington e Hall (2007) consideram que, como nos dias de hoje a carreira significa ter um contrato mais consigo mesmo do que com uma organização, é essencial que sejam desenvolvidas as competências necessárias tanto para uma carreira quanto para uma vida balanceada. Para tanto, torna-se fundamental o autoconhecimento, o que inclui compreensão do histórico de experiências, valores, interesses e estilo de vida preferido, objetivos e visão pessoal e inventário de habilidades.

Referem os autores que numa carreira proteana, identidade e adaptação são desejáveis. O termo “proteana” deriva do deus Proteu que, de acordo com a mitologia grega, possui a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade (OLTRAMARI, 2008). Nesse sentido, Hall (1996) define a carreira proteana como aquela dirigida pelo indivíduo, podendo ser redirecionada, ao longo do tempo, conforme as mudanças pessoais e do meio. A abordagem de carreira proteana considera a existência de três espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar, o profissional, sendo que a força motora desse tipo de carreira são as necessidades pessoais e o sucesso psicológico (VELOSO e DUTRA, 2010). Ambos os modelos fazem referência a um sujeito que não depende de uma organização para construir suas escolhas e associa-se a conceitos que enfatizam a auto eficácia, a autogestão e o auto desenho da própria carreira, desvinculando o sujeito da noção tradicional de emprego.

Assim, nesse contexto de gestão compartilhada, considera-se que o planejamento de carreira por parte do indivíduo inclua possibilidades além das fronteiras organizacionais (um gerenciamento pessoal da carreira menos atrelado às possibilidades oferecidas pelas organizações). As empresas inclusive, a partir de práticas como de aconselhamento e *coaching*, por exemplo, favorecem aos indivíduos seu autoconhecimento e um repensar sobre suas necessidades de desenvolvimento Harrington e (Hall, 2007).

Na gestão de carreiras, Greenhaus, Callanan e Godshalk (2010) entendem a carreira a partir de elementos subjetivos, como expectativas referentes a uma experiência profissional, e objetivos, como atividades exercidas e atuação em cargos específicos. Os autores apresentam um modelo de desenvolvimento de carreiras sob uma perspectiva de quatro fases, com base no desenvolvimento da vida adulta do indivíduo, considerando suas experiências conforme sua faixa etária. Esses estágios são definidos levando-se em conta o momento profissional e a faixa etária do indivíduo e são denominados: 1) escolha profissional e organizacional; 2) início de carreira: fases de implantação e realização; 3) meio da carreira; 4) carreira madura. Os autores reconhecem, contudo, que há restrições na aplicação dessa perspectiva, como a definição de uma relação real entre as fases de desenvolvimento da carreira e a idade cronológica, e a suposição de que uma pessoa escolhe uma profissão em uma idade precoce e segue sua vida profissional no mesmo campo de atuação.

2.3.1 Definições dos Objetivos

Segundo Chiavenato (2000), para que as pessoas se engajem de corpo e alma em planos de carreira, elas devem conhecer a filosofia da organização e ter uma compreensão clara dos objetivos organizacionais.

Um plano organizacional deve abranger as habilidades e as competências necessárias para atingir os objetivos, pois as pessoas têm o direito de saber o que a empresa espera delas.

Isso se torna essencial para que os funcionários possam adequar seus objetivos pessoais com as demandas organizacionais.

3. METODOLOGIA

3.1. Unidade de Análise

A empresa escolhida como objeto de estudo para essa pesquisa é a empresa Mary Kaycosméticos. Com o foco em uma de suas unidades, a unidade Belas Abençoadas, a 1 ano mercado pertence à cidade de Belo Horizonte e região que, diante de visível crescimento, tem sido vista como referência em qualidade e o ótimo atendimento. A unidade conta com uma diversidade de públicos, desde a classe média até a alta, fato que se reflete em sua vasta carteira de clientes. A empresa Mary Kay possui importante papel econômico e social. A empresa conta com sua Força de Vendas Independente para realizar as vendas. Atualmente, as linhas de produtos comercializadas no Brasil são: Cuidados com a pele, cuidados personalizados, maquiagens, fragrâncias e produtos específicos para homens.

3.2. TIPO DE PESQUISA

A definição do tipo de pesquisa permite detalhar os procedimentos necessários para a obtenção das informações indispensáveis para estruturar ou resolver problemas. Essa pesquisa é de abordagem qualitativa, conforme apresentada por Richardson (1989), permite analisar aspectos subjetivos como: percepções, compreensão do contexto da organização, significados compartilhados, dinâmica das interações, o que vem ao encontro do objetivo deste artigo de apresentar e analisar a percepção de carreira das consultoras Mary Kay e de que maneira a estratégia de desenvolvimento de carreira estabelecida pela empresa as incentiva.

Quanto ao fim, definiu-se esta pesquisa como exploratória. Segundo Bertucci (2009), este tipo é caracterizado por sua flexibilidade desde a preparação a coleta e análise de dados, descrevendo situações ou estabelecendo relações entre variáveis.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a entrevista semi-estruturada, que buscou identificar, além do perfil dos respondentes, aspectos ligados a seu entendimento sobre significado de carreira profissional, responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira, relação entre carreira e satisfação pessoal. A entrevista semi-estruturada é um instrumento bastante

utilizado, ela se concentra no tema proposto, dando ao entrevistador a possibilidade de aprofundar-se em algumas questões cujas respostas ainda não estão claras ao entrevistado, e a esse, a possibilidade de se expressar sobre algo que considera importante (BELL, 2008).

3.3. AMOSTRA E COLETA DE DADOS

Para pesquisa foram selecionado um grupo de diretoras e consultoras. Devido ao seu caráter exploratório, a análise preliminar foi feita com dados coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com auxílio de material de anotação e um questionário aberto. Tiveram como alvo diretoras ativas na Mary kay. Identificada as consultoras, se faz necessário definir o tamanho da amostra a ser pesquisada. Fez-se uso também de um pequeno questionário a fim de traçar o perfil dos indivíduos envolvidos na pesquisa, por ser um instrumento que permite controle posteriores ao pesquisador, além de ser prático para a obtenção de informações básicas dos participantes, como sexo, idade, renda, profissão e escolaridade (LEVOLINO; PELICIONI, 2001).

Um questionário, seja ele chamado de formulário de entrevista ou instrumento de medida é um conjunto formal de perguntas cujo objetivo é obter informações dos entrevistados. Normalmente, o questionário é apenas um dos elementos de um pacote de coleta de dados. (MALHOTRA, 2006, p. 290)

No estudo, utilizaram-se os seguintes itens, para caracterização da amostra, via questionário, conforme (Apêndice A):

- Idade
- Estado civil
- Escolaridade

Fez-se uso também de um roteiro semi-estruturado, (Apêndice B), já que durante as sessões os participantes puderam fazer observações pertinentes deixando

abertura para novas perguntas por parte do mediador. As questões chave norteadas a partir da análise dos pontos:

- Comportamento das consultoras
- Motivos para desenvolverem um plano de carreira
- Preço/esforço despendido (disponibilidade financeira e de tempo)

3.4. ANÁLISES DOS DADOS

Foi realizada uma entrevista (APÊNDICE A) com 20 consultores da Unidagedia 2 de maio de 2013, na unidade belas Abençoadas em Belo Horizonte. A fim de filtrar alguns dados para facilitar a análise de dados e definir o perfil dos sujeitos da pesquisa, cada participante respondeu a um questionário, onde foram identificadas as seguintes características.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Estado Civil	Escolaridade
1	18	F	Solteiro	Médio Completo/
2	18	F	Solteiro	Superior incompleto
3	21	F	Solteiro	Superior incompleto
4	21	F	Solteiro	Superior incompleto
5	21	F	Solteiro	Médio Completo
6	23	M	Solteiro	Superior incompleto
7	26	F	Casado	Superior Completo
8	31	M	Solteiro	Superior Completo
9	31	F	Casado	Médio Completo
10	31	F	Casado	Superior Completo
11	31	F	Casado	Superior Completo
12	31	M	Solteiro	Superior Completo
13	31	F	Casado	Médio Completo
14	31	F	Casado	Superior incompleto

15	36	F	Casado	Superior Completo
16	36	F	Casado	Superior Completo
17	52	F	Casado	Médio Completo
18	52	F	Casado	Médio Completo
19	52	F	Casado	Médio Completo
20	61	F	Casado	Médio Completo

Foi observado que os consultores Independentes têm idade média 32 anos de idade em sua maioria são mulheres que apresentam 85% da unidade, os outros 15% são homens. Esta relação está representada no gráfico 1, a seguir:

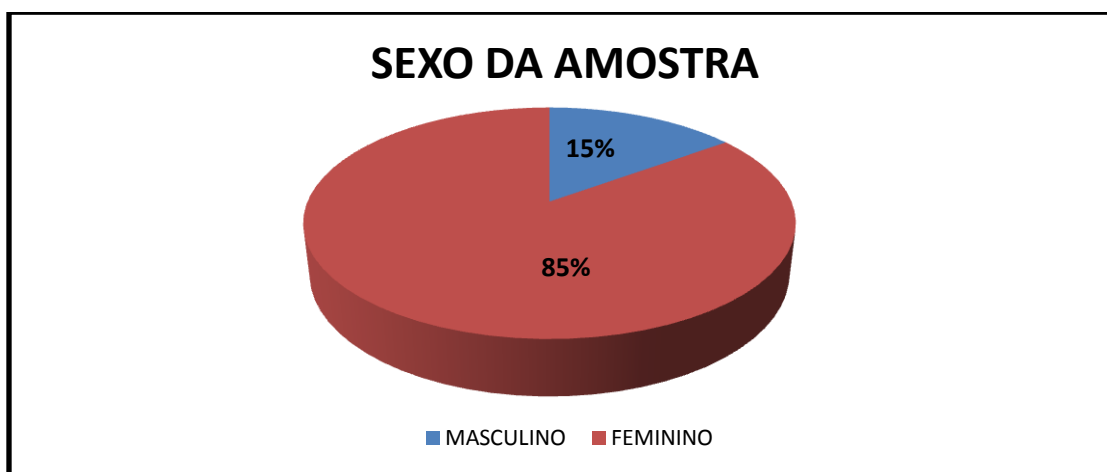


Figura 1: Sexo dos Entrevistados

Outro ponto observado foi sobre a questão do Estado civil, que por motivos de seus consultores serem seu próprio chefe a maioria são mulheres casadas, dona de casa que podem ter horários mais flexíveis trabalhando de acordo com seu dia a dia. Por isso 60% são mulheres casadas e os outros 40% são consultores solteiros. Conforme mostra o gráfico abaixo.

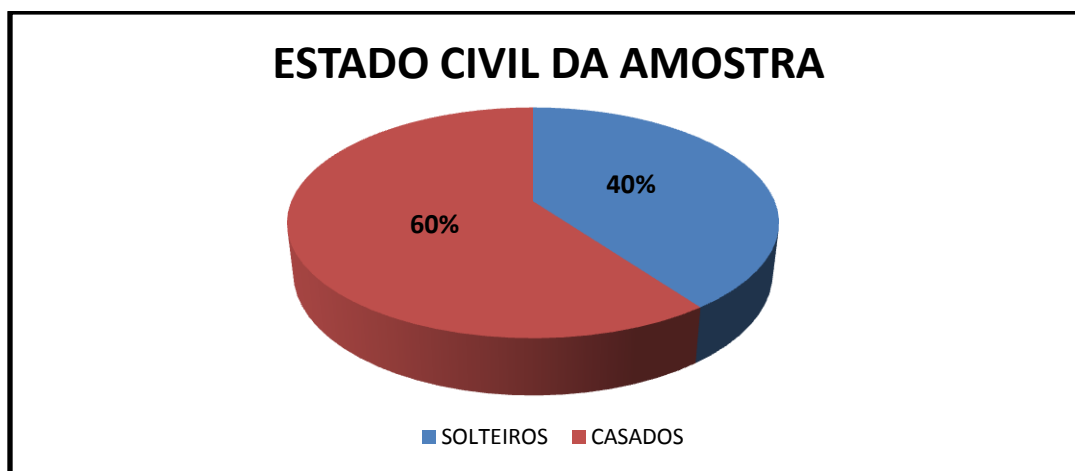


Figura2: Estado Civil dos Entrevistados

Quanto ao grau de instrução (escolaridade), declara que os indivíduos 40% possui escolaridade médio completo, outros 35% possui superior completo e os outros 25% possui o nível superior incompleto. Esta relação está representada no gráfico 3, a seguir:

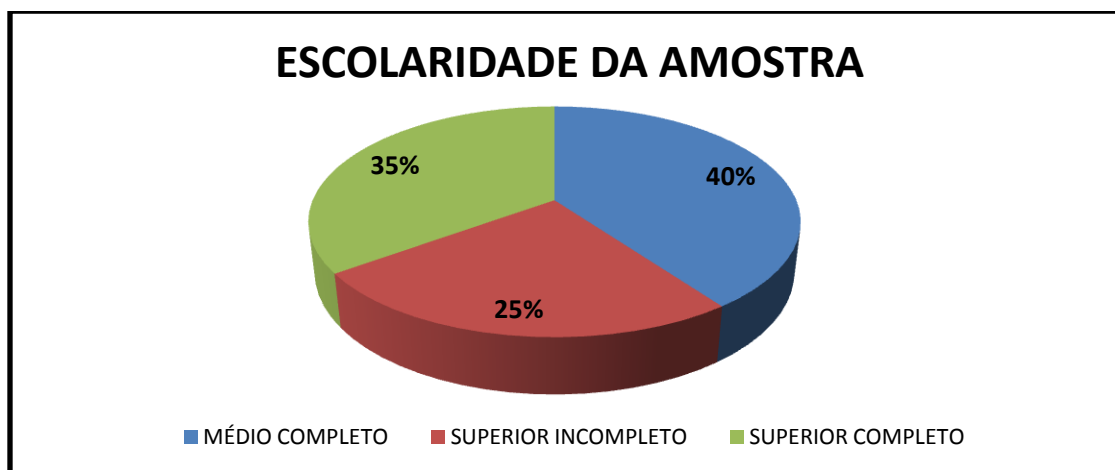


Figura 3: Escolaridade dos Entrevistados

Ambas as sessões seguiram o roteiro semi-estruturado, Apêndice B, onde foram colocadas em pauta cinco questões a serem respondidas e discutidas entre os participantes, além de observações feitas pelos mesmos que não eram específicas às perguntas, mas resultaram informações relevantes.

Através da entrevista, pôde-se observar quanto às vantagens de um plano de carreira estruturada para os consultores e seus benefícios. Em 1º lugar, trata-se de

algo já testado e aprovado no mercado, como uma receita de sucesso que funciona há 50 anos e oportunidade de crescimento rápido no negócio igual para todos e ganhos ilimitados. Outras consultoras disseram que as vantagens em se tornar um Consultor Mary Kay, são inúmeras, além de realçar a sua beleza, auto-estima, você também proporciona bem estar e até mesmo qualidade de vida para as suas clientes, isso sem contar que você pode rapidamente desenvolver carreira na Mary Kay, conquistando uma renda fixa, comissões, reconhecimentos, viagens, troféu sobre rodas, e tudo depende da própria consultora. Outros entrevistados já não concordam, não vêem vantagem com essas políticas de carreira, pois acreditam que algumas dessas políticas de incentivo adotadas são muito altas, exigem muito de seus consultores e diretores, fazendo que seus diretores fiquem lançando desafios para conquistar metas muito altas, a marca é muito boa, porém é cara então a consultora deve ter muita “lábria” para fazer suas clientes comprar sempre.

Quanto aos motivos que os consultores Mary Kay têm para desenvolver um plano de carreira está a promoção, começando a receber bonificação em dinheiro diretamente em sua conta corrente, quanto mais ela cresce na carreira, mais ela ganha. Pode receber salários que exigiriam muitos diplomas, mestrado, doutorado, conquistando assim sua independência financeira e oportunidade de realizar seus sonhos. A oportunidade de ganhos ilimitados é igual para todas, dependendo do esforço da própria consultora.

Em relação à estratégia de desenvolvimento de carreira estabelecida pela empresa para incentivar as consultoras Mary Kay, além de bonificação em dinheiro, que é proporcional e aumenta de acordo com o trabalho da consultora e seu time, ela pode receber várias premiações como jóias, viagens internacionais, até mesmo o troféu dos sonhos (um volume significativo em dinheiro referente ao valor do carro) ou o troféu sobre rodas (carro cor de rosa). Alguns entrevistados têm consciência de que, por ser uma empresa totalmente diferente, tem suas exigências e, sendo Norte-Americana ou não, prima pelo profissionalismo das suas Consultoras e as incentiva a fazer parte da empresa, profissionalismo, uniforme, maneiras corretas de se falar, portar e apresentar o produto. Este é o

diferencial da empresa: ser reconhecida de longe, por qualquer pessoa; inspirar mulheres; mudar a vida das pessoas. Mas de maneira alguma se trata de empurrar produtos ou forçar vendas, como sabemos que é a prática de algumas pessoas. Quem faz isso realmente não está sintonizado(a) com a filosofia da empresa, que é justamente outra.

Como não há uma “chefia imediata” e, com isso, as consultoras fazem seu próprio horário, o comprometimento com a organização foi outro ponto a ser analisado. Segundo os entrevistados, há sim total comprometimento. Para eles, o comprometimento com a organização afetará diretamente em seu salário. Mas, algumas consultoras já não acham, pois ficam dias desanimadas de ir trabalhar e acabam acomodando e deixando a carreira de lado, precisando que a unidade cubra e acompanhe seu desempenho.

Quanto à carreira Mary Kay, os entrevistados acham perfeito poder receber salários que exigiriam muitos diplomas, mestrado, doutorado, submissão a um chefe, não ter que pagar tributos exorbitantes como em um trabalho “fichado”. Não depender do mercado convencional falido. Poder ser um empreendedor, sem os riscos de saber se vai dar certo ou não, porque a fórmula está pronta e receber todo o treinamento e capacitação necessários. Já na opinião da entrevistada 3 “Recomendo os produtos e tudo, mas me nego a me enquadrar nos moldes sugeridos pela empresa. Realmente, a filosofia é ótima, mas não me senti tão a vontade assim em certos aspectos hierárquicos, pois há insistência para você seguir o modelo que eles querem, sendo que nem sempre é possível. Concordo que tem coisas que deveriam ser adaptadas ao mercado e consumidoras brasileiras”. Outros entrevistados destacam pelo fato de serem homensas vezes, a um pouco de preconceito por parte de algumas consultoras e até mesmo de algumas clientes, muitas vezes desistindo da carreira, por não conseguirem se adaptar ao mercado.

Nada mais a discutir, encerraram-se as perguntas e respostas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quanto ao resultado da análise feita, pôde-se observar que poucos foram os entrevistados que não se viam beneficiados pela estratégia de carreira da empresa. Na verdade, a maioria destes, foram os que, de uma forma ou de outra se mostraram descompromissados com os objetivos da organização. Desta forma, observa-se que, assim com em qualquer outra organização, a Mary Kay tem um plano voltado para os reais interessados, ou seja, aqueles colaboradores que realmente estão envolvidos com a organização. A partir do momento que estão em busca de um sucesso em suas vendas, fazendo seus horários e compromissos, mesmo estes não sendo exigidos. Consequentemente, estes consultores estarão em busca de comprometimento e valorização. E, estes encontraram na empresa, o plano de carreira ali oferecidos.

4.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A maior dificuldade encontrada na unidade, foi a aplicação da entrevista teve quando, sendo a unidade analisada composta por setenta consultores, espalhado por diversas regiões, só pôde ser analisados vinte destes. Já que, destes setenta, apenas cinquenta são ativos.

4.3. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Através da análise da pesquisa é possível enxergar algumas implicações gerenciais que possam servir de orientação para a empresa em questão e demais empresas do mercado.

A empresa Mary kay na análise feita possui uma política de carreira adequada, um modelo diferenciado e traz novidade aos seus colaboradores que traz resultados a curto e longo prazo no mercado atual. A Mary kay pode ser considerada como um exemplo de empreendimento de sucesso, obtendo lucro e satisfazendo os desejos e necessidades de seu público alvo. Diante disto, as implicações gerenciais deste trabalho podem servir tanto para gestores, como para pequenos empreendedores,

grandes e pequenos empresários brasileiros que operam nos mais diversos setores do mercado.

Perante o exposto, a pesquisa proporciona às organizações e a unidade uma observação no que diz respeito ao modelo americano adotado, por haver falta de comprometimento por parte de alguns, esse modelo é sugerido apenas para aqueles que realmente quiserem ter uma carreira na Mary kay, por isso a empresa deve oferecer a oportunidade Mary kay para pessoas com o perfil da empresa.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BELL, J. **Projeto de Pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde, e ciências sociais. 4a.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de curso**: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação lato sensu. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Sergio Roberto (coord.) et al. **Gestão de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

GREENHAUS, J. H. et al. **Career management**.3 ed. Orlando: Harcourt,1999.

GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A.; GODSHALK, V. M. Career Management.4a. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century.Academy of Management Executive.Nova York. V. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

<http://blog.aedu.com.br/2013/03/carreira-entrevista-com-prof-idalberto.html>

<http://mariaelci.com.br/orientacao-de-carreira.php>

<http://www.marykay.com.br/>

HARRINGTON, B.; HALL, D. T. Career Management & Work-Life Integration: Using Self--Assessment to Navigate Contemporary Careers. Thousand Oaks: SagePublications, Inc., 2007. 248 p.

LEVOLINO, S.A.; PELICIONI, M.C.F. A Utilização do Grupo Focal como Metodologia Qualitativa na Promoção da Saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo,Vol. 35, 2, pp.115-121, 2001.

MALHOTRA, Naresch. **Pesquisa de marketing:uma orientação aplicada**. 4° ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, H. T. **Gestão de Carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual& resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.;

COSTA, I. S. A. **Gestão de Carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

OLTRAMARI, A. P. Carreira: Panorama de artigos sobre o tema. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 32, 2008. Rio de Janeiro, **Anais...** [S.l]: 2008. CD ROM.

SUAREZ, M. C.; TOMEI, P. A. Longe de um final feliz? Uma análise das novas relações de trabalho a partir do filme Em Boa Companhia. In: Encontro de gestão de Pessoas e Relações de trabalho, 1, 2007, Natal. Anais... **Natal**: ANPAD, 2007.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A

Este questionário foi desenvolvido com intuito acadêmico para pesquisa do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da FACIG. O objetivo é o estudo do plano de carreira. Não é necessário identificação do respondente.

SEXO:

Feminino () Masculino ()

1. Idade: _____

2. ESTADO CIVIL:

() Solteiro (a) () Casado (a) () Divorciado (a) () Viúvo (a)

3. ESCOLARIDADE:

Fundamental() Completo () Incompleto

Ensino Médio() Completo () Incompleto

Ensino Superior() Completo () Incompleto

APÊNDICE B

Entrevista com a diretora da Unidade e algumas consultoras

1. Qual Vantagem de um plano de carreira estruturada para as consultoras e quais benefícios traz?
2. Quais motivos as consultoras Mary kay tem para desenvolver um plano de carreira?
3. De que maneira a estratégia de desenvolvimento de carreira estabelecida pela empresa incentiva as consultoras Mary Kay?
4. Pelo fato de ser você seu próprio chefe, fazer seus horários, ainda assim a comprometimento com a organização?
5. Sobre a carreira Mary kay, Você consultora o que acha?