

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA - FATEC**

**FATEC PADRE DANILO JOSÉ DE OLIVEIRA OHL - BARUERI**

**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR  
DE BELEZA: UM ESTUDO SOBRE RETENÇÃO DE TALENTOS E QUALIDADE  
DOS SERVIÇOS EM CUIDADOS COM A PELE**

Área de Pesquisa:  
*Gestão*

Linha de Pesquisa:  
*Estratégias de gestão e sociedade*

Aluna:  
Julia Souza Valentim

Orientador:  
Prof. Me. Miguel R. Del Barco

Barueri - SP  
Maio de 2025

# TÍTULO: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR DE BELEZA: UM ESTUDO SOBRE RETENÇÃO DE TALENTOS E QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM CUIDADOS COM A PELE

Julia Souza Valentim<sup>1</sup>  
Miguel Rodrigues Del Barco<sup>2</sup>

## RESUMO

O Departamento de Recursos Humanos evoluiu de uma função meramente operacional para uma área estratégica essencial ao desenvolvimento organizacional. No setor de beleza, especialmente no segmento de cuidados com a pele, práticas eficazes de gestão de pessoas voltadas ao bem-estar, à integração e ao engajamento dos colaboradores desempenham papel decisivo na retenção de talentos e na qualidade dos serviços oferecidos. Este estudo tem como objetivo analisar, por meio de revisão bibliográfica qualitativa, como essas práticas influenciam o clima organizacional e impactam diretamente na redução da rotatividade e na excelência dos serviços prestados. A análise de artigos acadêmicos e documentos corporativos demonstrou que ambientes colaborativos, sustentados por ações consistentes de RH, favorecem a motivação, o alinhamento com os objetivos organizacionais e a sustentabilidade das empresas do setor. Conclui-se que a valorização humana e o investimento em estratégias de gestão são diferenciais competitivos para empresas que buscam excelência e permanência no mercado.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Retenção de talentos; Setor de beleza.

## ABSTRACT

The Human Resources Department has evolved from a merely operational role to a strategic area essential for organizational development. In the beauty sector, especially in the skincare segment, effective people management practices focused on well-being, integration, and employee engagement play a decisive role in talent retention and the quality of services provided. This study aims to analyze, through a qualitative literature review, how these practices influence organizational climate and directly impact employee turnover reduction and service excellence. The analysis of academic articles and corporate reports demonstrated that collaborative environments supported by consistent HR actions foster motivation, alignment with organizational goals, and the sustainability of companies in the sector. It is concluded that human appreciation and investment in management strategies are competitive advantages for companies seeking excellence and long-term presence in the market.

**Keywords:** Organizational climate; Talent retention; Beauty sector.

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia Padre Danilo José de Oliveira Ohl, e-mail: [XXXXXXXX@fatec.sp.gov.br](mailto:XXXXXXXX@fatec.sp.gov.br)

<sup>2</sup> Professor de Ensino Superior, Orientador do Trabalho de Graduação (TG), Faculdade de Tecnologia Padre Danilo José de Oliveira Ohl, e-mail: [miguel.barco@fatec.sp.gov.br](mailto:miguel.barco@fatec.sp.gov.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, o Departamento de Recursos Humanos tem passado por uma revolução significativa, deixando de exercer funções predominantemente operacionais, como recrutamento e processamento de folhas de pagamento, para assumir um papel estratégico<sup>3</sup> essencial no planejamento e no desenvolvimento organizacional. Tradicionalmente, o foco dos Recursos Humanos estava limitado a questões administrativas, mas, com o passar do tempo, a importância de promover um clima organizacional saudável e colaborativo ganhou relevância, em especial nos setores onde a interação com o cliente e o bem-estar dos colaboradores é essencial, como no ramo da beleza.

A alta rotatividade de colaboradores no setor de beleza tem se tornado uma problemática significativa, o que compromete a estabilidade da equipe e a qualidade dos serviços. O aumento do turnover frequentemente é associado ao clima organizacional desfavorável, caracterizado geralmente por falhas na comunicação, falta de reconhecimento e estresse excessivo. Nesse contexto, a pesquisa busca identificar as ações mais importantes que o RH pode atribuir para desenvolver um ambiente de trabalho harmonioso, com colaboradores engajados e alinhados com os objetivos da organização.

Pode-se justificar a importância da abordagem ao tema pelo seguinte fato, um ambiente de trabalho onde o clima organizacional é positivo e saudável, os resultados são melhores, a qualidade dos serviços é impactada de maneira direta e a competitividade com o mercado cresce de maneira significativa. A viabilidade do estudo se apoia na importância das práticas de gestão de pessoas em empresas, onde as proximidades das relações interpessoais podem facilitar a implementação de políticas de incentivo e valorização. A oportunidade do tema se manifesta de modo crescente na demanda contínua de ambientes de trabalho que priorizam o bem-estar e saúde mental de seus

---

<sup>3</sup> Conforme Ulrich (1997), o setor de Recursos Humanos deve atuar como parceiro estratégico da organização, contribuindo para a definição e execução das estratégias corporativas, superando seu papel tradicionalmente operacional. Nessa mesma perspectiva, Chiavenato (2004) ressalta que a gestão de pessoas tornou-se uma função central para o alcance dos objetivos organizacionais e para a sustentação da vantagem competitiva.

colaboradores, em especial no mercado atual da beleza, devido às constantes inovações e dinamismo contínuos.

É importante destacar que esse aprofundamento no assunto como ferramenta de análise pode identificar falhas e oportunidades de melhoria nas práticas de incentivo, cuidado e valorização do colaborador dentro do ambiente de trabalho. Como destacado por diversos estudiosos da área, a análise contínua do clima organizacional permite que a gestão possa identificar pontos de atenção, áreas em que a ação se faz prioritária, promovendo assim uma administração mais eficaz e orientada para resultados.

Diante do exposto, este estudo busca investigar de que forma as práticas de gestão de pessoas e o clima organizacional influenciam a retenção de talentos e a qualidade dos serviços no setor de beleza, com ênfase no segmento de cuidados com a pele, através do problema de pesquisa: *Como as práticas de gestão de pessoas e o clima organizacional influenciam a retenção de talentos e a qualidade dos serviços no setor de beleza, especificamente no segmento de cuidados com a pele?* Ao compreender esses aspectos, pretende-se contribuir para a formulação de estratégias mais eficazes de recursos humanos, capazes de promover ambientes de trabalho saudáveis, motivadores e sustentáveis, que reflitam diretamente na excelência dos serviços prestados e na competitividade das organizações.

## **1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

Este estudo delimita-se à análise das práticas de gestão de pessoas e do clima organizacional no setor de beleza, com foco específico no segmento de cuidados com a pele. A pesquisa concentra-se na relação entre as estratégias de valorização do capital humano, bem-estar no ambiente de trabalho e retenção de talentos, investigando como esses fatores impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados. A abordagem considera dados qualitativos extraídos de estudos de caso, relatórios institucionais e revisão bibliográfica, limitando-se ao contexto organizacional de empresas brasileiras do setor, com

destaque para a atuação da Natura Cosméticos S.A. como referência de boas práticas.

## **1.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

A crescente competitividade no setor de beleza, especialmente no segmento de cuidados com a pele, tem exigido das organizações não apenas excelência técnica, mas também um ambiente interno que favoreça o engajamento e a permanência de profissionais qualificados. Nesse contexto, o Departamento de Recursos Humanos assume um papel estratégico na construção de um clima organizacional saudável e motivador, que possa impactar positivamente na retenção de talentos e na qualidade dos serviços prestados. Contudo, ainda são escassos os estudos que evidenciem, de forma aprofundada, como essas práticas de gestão de pessoas se relacionam com os resultados organizacionais neste segmento específico. Diante disso, emerge a seguinte questão-problema:

*Como as práticas de gestão de pessoas e o clima organizacional influenciam a retenção de talentos e a qualidade dos serviços no setor de beleza, especificamente no segmento de cuidados com a pele?*

## **1.3 OBJETIVO DA PESQUISA**

### ➤ Objetivo geral:

Analisar de que forma o clima organizacional e as práticas de gestão de pessoas influenciam a retenção de talentos e a qualidade dos serviços no setor de beleza, com ênfase no segmento de cuidados com a pele.

### ➤ Objetivos específicos:

- Investigar as estratégias de Recursos Humanos voltadas ao bem-estar, motivação e engajamento dos colaboradores nesse segmento.
- Avaliar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional e sua relação com a permanência na empresa.
- Identificar como a valorização dos talentos impacta na qualidade dos serviços prestados no setor de cuidados com a pele.

- Propor recomendações de práticas de gestão de pessoas que fortaleçam a cultura organizacional e promovam a retenção de talentos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1.O Papel do Recursos Humanos no Clima Organizacional e Sua Influência na Retenção de Talentos**

Ao analisar o papel estratégico do Departamento de Recursos Humanos (RH) na construção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo, observa-se que, por meio de práticas planejadas e proativas, o RH assume a função de agente transformador, influenciando diretamente o clima organizacional e, conseqüentemente, o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Conforme destacado por Costa (2012), a existência de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo é fundamental para o êxito organizacional, uma vez que a motivação dos colaboradores - pautada nos princípios de realização, reconhecimento e desenvolvimento - é indispensável para o cumprimento dos objetivos empresariais.

Em um ambiente de trabalho movimentado e competitivo, o papel do RH se torna fundamental na construção do clima organizacional sadio e motivador. Ao atribuir uma nova postura proativa, o RH pode criar políticas que busquem incentivar o conforto e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Schulz (2017) enfatiza que quando o RH está em sintonia em relação aos objetivos da organização atuando de maneira estratégica, se torna capaz de formar um ambiente que mostra ao funcionário o quão valorizado ele é, promovendo assim um crescimento contínuo incentivando também a comunicação aberta. Essas ações não fortalecem somente a cultura organizacional, como traz a melhoria do clima interno, o que torna a empresa um lugar mais atrativo para o mercado.

Souza (2015) afirma essa ideia ao dizer que a qualidade de vida no ambiente de trabalho desempenha um papel importante, o que influencia diretamente no desempenho das atividades dos colaboradores. Um ambiente de trabalho colaborativo, saudável e humanizado contribui com o aumento da motivação,

satisfação e engajamento dos funcionários, conforme citam Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015). A implantação de programas que promovem o reconhecimento e recompensa se mostra uma maneira eficaz, onde sua aplicação de maneira estratégica fortalece o clima organizacional, aumentando assim a satisfação dos colaboradores.

Segundo Carrara, Nunes e Sarsur (2014) indica que o clima organizacional é um fator de grande importância para a retenção de talentos. As maneiras que os colaboradores percebem a suavidade no relacionamento com a liderança, oportunidades no desenvolvimento contínuo de sua carreira, reconhecimentos, incentivos, e transparência na comunicação impactam de maneira direta na sua satisfação e disposição em permanecer na organização. Um ambiente de trabalho que preza por garantir essas condições aos seus colaboradores, não somente reduz o nível de rotatividade, mas também promove o senso de pertencimento entre os funcionários.

Dessa forma, ao adotar uma abordagem estratégica e estruturada, o setor de Recursos Humanos contribui significativamente para a construção de um ambiente de trabalho que favorece a motivação, a satisfação e a valorização dos colaboradores. Independentemente do porte organizacional, a atuação proativa do RH pode transformar a experiência profissional, promovendo um clima organizacional saudável, estável e propício ao desenvolvimento do potencial humano. Tais práticas reforçam a permanência dos talentos na organização e fortalecem sua competitividade no mercado.

## **2.2 O clima organizacional e sua importância**

O clima organizacional pode ser entendido como um conjunto de sentimentos e percepções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e a cultura da organização como um todo. Um ambiente de trabalho sadio, baseado em princípios como confiança, respeito e colaboração, não se remete a motivação, e ao engajamento dos colaboradores, como também evidencia a melhora na produtividade das atividades, o que impacta diretamente no sucesso das metas organizacionais.

Estudos afirmam que um clima organizacional positivo é o ponto chave dos

resultados empresariais. Costa (2012) ressalta a importância de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, onde a motivação particular, atrelada à realização, reconhecimento e oportunidade de planejamento de carreira, se torna essencial para que as empresas atinjam seus objetivos. Acrescentando observações a essa perspectiva, Souza (2015) salienta a importância que a qualidade de vida no trabalho impacta no clima organizacional de maneira centralizada, o que reflete diretamente no desempenho e desenvolvimento dos colaboradores.

Nesse cenário, a comunicação e a colaboração de maneira eficaz entre os colaboradores manifestam-se como elementos fundamentais, a fim de construir um ambiente positivo. Quando os colaboradores se comunicam mais abertamente e trabalham em harmonia com o propósito de objetivos em comum, a organização tende a tornar-se mais dinâmica e inovadora.

Chiavenato (2010, apud Souza et al., 2015) defende que a cultura organizacional como a maneira que a empresa conduz as atividades diárias, e interage com os funcionários. Segundo Adiante, Zonato, Silva e Gonçalves (2018) destacam que a motivação constitui um fator determinante para o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho, influenciando diretamente o comprometimento organizacional. Os autores observam que elementos como faixa etária, gênero e nível de escolaridade exercem impacto significativo sobre esse comportamento, podendo, inclusive, interferir na formação e predominância de determinadas culturas organizacionais.

Diante do estudo de Silva, Calais e Santos (2021), a pesquisa de clima organizacional é visualizada como uma ferramenta indispensável, que pode captar a percepção dos colaboradores e captar quais áreas que precisam de uma maior atenção e melhorias imediatas ou em longo prazo. Através de uma análise dos dados sobre clima organizacional, as organizações podem instituir ações mais eficazes, o que promove um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo.

Nesse sentido, cultura organizacional pode ser compreendida como "o conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização, que orientam o comportamento dos indivíduos e influenciam diretamente as

práticas organizacionais" (FREITAS, 1996, p. 533).

a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/querem aderir [...]; é a cultura organizacional quem comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto; ela quem diz quais os valores que são ou não compatíveis com essa construção e a que crenças devem os membros organizacionais se agarrar; é ela, ainda, quem determina os modelos que devem ser seguidos, aplaudidos, reconhecidos, [...] é ela, ainda, quem dá uma nova estética linguagem organizacional, exercendo — por exempla — urna função política através das festas, das comemorações, dos discursos, da celebração dos heróis e mesmo dos `desviantes' adequados. E, ainda, a cultura organizacional quem cria, pelo reforço da palavra repetida, sustentada ou não em atos [...] a ideia de comunidade, de orgulho de pertencimento ao grupo exclusivo ou de clube dos raros.

Dessa forma, compreende-se que a cultura organizacional não é formada de maneira imediata, mas sim construída gradualmente por meio da convivência, da resolução coletiva de desafios e da influência das lideranças. Trata-se de um processo contínuo, no qual os valores e comportamentos compartilhados moldam a identidade da organização, promovendo coesão entre os colaboradores e direcionando as ações estratégicas da instituição.

### **2.3 O Clima Organizacional e sua Influência na Retenção de Talentos no setor de Beleza: Qual o Papel do RH?**

No ramo da beleza, em particular na área de cuidados com a pele, as interações com diferentes costumes, culturas e ideias são indispensáveis, o que torna o clima organizacional um fator de grande importância na retenção de talentos. Segundo Chiavenato (2010, apud SILVA, 2019), a cultura organizacional pode ser flexível e impulsionar a organização, ou rígida e travar seu desenvolvimento. Salões de beleza, clínicas estéticas, micro e pequenas empresas do setor enfrentam desafios significativos para manter uma equipe qualificada em um mercado competitivo. O clima organizacional, influenciado por elementos como comunicação, relacionamento interpessoal e valorização profissional, impacta diretamente a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, sua permanência na empresa.

Leite e Pereira (2015) salientam que, nas microempresas, o nível de qualidade do clima organizacional possui grande influência na retenção de talentos. Devido o número de profissionais nesse cenário ser menor, e as relações interpessoais mais próximas, um ambiente de trabalho com conexão, harmonia e sadio é fundamental para o sucesso. Os autores ainda destacam que a importância da comunicação objetiva e clara, reconhecimento das suas atividades desempenhadas são aspectos essenciais para que os profissionais se sintam motivados e vistos, o que desperta o desejo de estabilidade dentro da organização.

A Natura Cosméticos S.A., por exemplo, é um exemplo notável de boas práticas na gestão do clima organizacional. A organização é amplamente reconhecida por seu ambiente de trabalho favorável, combinando inovação e sustentabilidade.

Conforme Vilha e Carvalho (2005), a Natura Cosméticos S.A. estimula um clima organizacional positivo pelo fato de investir no contínuo desenvolvimento de seus colaboradores e em práticas direcionadas à sustentabilidade. Esse tipo de abordagem reflete na imagem da empresa como socialmente responsável, que fortalece sua posição no mercado.

Quando analisamos os relatórios<sup>4</sup> da Natura Cosméticos S.A. evidencia a visão de que independente do seu porte, o fato de investir no bem-estar de seus funcionários pode trazer resultados sólidos e duradouros. A empresa também evidencia o desenvolvimento das competências e engajamento dos funcionários em iniciativas sustentáveis, o que desenvolve um ambiente de colaboração e inovação, o que é papel do RH de maneira estratégica promover um clima organizacional que preze por valorização, aprendizado contínuo e bem-estar, o que é fundamental para a sustentabilidade do negócio.

Realizar uma pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de grande importância para compreender as percepções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, conforme apontado por Silva, Calais e Santos (2021). Analisar e coletar dados referente ao clima organizacional ajuda os

---

<sup>4</sup>NATURA. Relatório de Sustentabilidade – Gestão de Pessoas. Disponível em: [https://static.natura.com.br/static/relatorio/7\\_4\\_gestao\\_de\\_pessoas.html](https://static.natura.com.br/static/relatorio/7_4_gestao_de_pessoas.html). Acesso em: 25 maio 2025.

gestores a identificar as áreas que necessitam de melhorias e a implantação de ações mais eficazes. Esse processo ajuda na contribuição de um ambiente positivo, indispensável na retenção de talentos no setor de cuidados com a pele.

Souza (2015) corrobora a mesma ideia, indicando que a qualidade de vida dentro do ambiente corporativo tem grande influência no desempenho dos funcionários, o que reflete na capacidade de organização de reter talentos. A importância do clima organizacional positivo e sadio torna-se mais evidente diante do crescimento significativo de discussões envolvendo o tema saúde mental no setor de beleza.

O podcast *B. Negócios de Beleza (2024)* dirigido pela gerente de Marketing, Deborah Huff, aborda o esgotamento mental e o burnout no setor, destacando a necessidade da conscientização e instruções de prevenção. Conforme mencionado durante o programa, o Brasil apresenta um dos piores índices de saúde mental do mundo, com um aumento de 38% nos afastamentos do trabalho por doenças mentais no último ano. O nível de gravidade do problema motivou a criação do “Janeiro Branco”, um mês dedicado à conscientização sobre saúde mental, no ramo da beleza tem sido totalmente relevante, pelo fato de estar sendo adotado ações de melhoria na qualidade de vida de seus profissionais.

Durante o episódio, Thais Galerani, coordenadora de conteúdo e comunidades da L’Oréal Professionnel reforça que “o cuidado com a saúde mental é tão essencial quanto o cuidado com a saúde física”. O fato de cuidar da saúde de maneira individual antes de ajudar os outros é destacado como um fator essencial para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável.

O Programa HeadUp, criado através de uma parceria entre o portal Negócios de Beleza e a L’Oréal Professionnel, é citado como um exemplo de ação prática para a promoção do bem-estar dos profissionais. Ele oferece histórias de superação e práticas que são recomendadas aos colaboradores possam identificar sinais de esgotamento e o incentivo à procura de apoio. Essas iniciativas visam modelar um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável, no qual o autocuidado é integrado à rotina de trabalho.

## **2.4 O Clima Organizacional e a Retenção de Talentos na Prática: Uma Análise do Caso Natura Cosméticos S.A.**

A cultura organizacional e o clima interno das empresas têm sido amplamente discutidos como elementos estratégicos para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. A Natura Cosméticos S.A. exemplifica como políticas de Recursos Humanos voltadas ao bem-estar, valorização e desenvolvimento contínuo dos colaboradores podem contribuir significativamente para a retenção de talentos, a melhoria da qualidade dos serviços prestados e o fortalecimento do desempenho competitivo da organização.

A empresa tem pautado suas ações com base em princípios de sustentabilidade econômica, social e ambiental, promovendo uma gestão pautada pela transparência, inclusão e responsabilidade corporativa. Esse compromisso é incorporado à cultura organizacional e disseminado entre colaboradores, consumidores, fornecedores e comunidades parceiras. A valorização das pessoas é, portanto, um eixo central de sua estratégia de negócio.

Entre os avanços mais relevantes, destaca-se o investimento em práticas modernas de gestão de pessoas, voltadas ao aperfeiçoamento das relações internas e à criação de um ambiente propício à motivação e ao crescimento profissional. A pesquisa anual de clima organizacional, realizada por consultoria independente, apresentou uma evolução significativa: em 2002, 70% dos colaboradores avaliaram positivamente a forma como a empresa cuida de sua equipe, em comparação aos 58% do ano anterior — superando, inclusive, a média de mercado, que registrou 56%.

Outro aspecto importante é a atuação da rede de consultoras Natura, que representa o principal canal de vendas da empresa. Em 2002, o número de consultoras independentes aumentou 7,2%, saltando de 286 mil para 307 mil. Mais do que o crescimento quantitativo, os indicadores de retenção e produtividade também se elevaram: a receita média gerada por consultora aumentou de R\$ 5.890,00 para R\$ 6.483,00, com menor índice de

inadimplência e maior frequência nas compras.

Além disso, os investimentos em capacitação profissional resultaram em um aumento de 16% no número de consultoras treinadas, comparado ao ano anterior, e 88% das consultoras afirmaram estar “satisfeitas” ou “muito satisfeitas” com a empresa. Tais dados refletem o impacto direto da gestão humanizada e estratégica de RH no fortalecimento da cultura corporativa e na fidelização de profissionais e parceiros.

A Natura também reformulou suas práticas de RH a partir de pesquisas internas de clima organizacional, adotando processos de cocriação<sup>5</sup> com os colaboradores. Essa abordagem promoveu ações voltadas à diversidade, ao engajamento e à modernização dos fluxos internos, posicionando a empresa como referência em gestão de pessoas no mercado nacional.

Esses resultados evidenciam que a atuação estratégica do RH, com foco no desenvolvimento humano, no engajamento e no reconhecimento dos profissionais, constitui um diferencial competitivo capaz de promover inovação, elevar a produtividade e garantir a sustentabilidade dos negócios a longo prazo<sup>6</sup>.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica de artigos científicos e livros, com o objetivo de compreender o papel do Departamento de Recursos Humanos (RH) na criação e manutenção de um clima organizacional favorável, especialmente no setor de beleza, focando no segmento de cuidados com a pele. A pesquisa não inclui a coleta de dados primários, como questionários e entrevistas, sendo centrada na análise e interpretação de dados secundários disponíveis na literatura existente.

---

<sup>5</sup> O termo cocriação nas organizações está relacionada à construção conjunta de valores, práticas e processos entre colaboradores e empresa, contribuindo para um ambiente mais participativo e alinhado com os objetivos estratégicos. CORRIGIDA, Sandra Saraceni. *Clima organizacional e cultura organizacional: um estudo em empresas familiares e não familiares*. 2015. 165 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02122015-092819/publico/SandraSaraceniCorrigida.pdf>. Acesso em: 25 abril 2025.

<sup>6</sup> NATURA COSMÉTICOS S.A. *Gestão de Pessoas*. Disponível em: [https://static.natura.com.br/static/relatorio/7\\_4\\_gestao\\_de\\_pessoas.html](https://static.natura.com.br/static/relatorio/7_4_gestao_de_pessoas.html). Acesso em: 25 abril 2025.

A análise dos temas levantados a partir dos dados revisados demonstra que a gestão do clima organizacional desempenha um papel estratégico fundamental na retenção de talentos, especialmente no setor de beleza. O RH, ao desempenhar funções além das tradicionais, impacta diretamente a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, o que, por sua vez, afeta a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes.

Os resultados indicam que políticas bem estruturadas de gestão de pessoas, que envolvem ações de desenvolvimento profissional, reconhecimento e capacitação contínua, são cruciais para a criação de um ambiente motivador e positivo. Empresas que investem nessas áreas tendem a reduzir a rotatividade, característica recorrente nesse setor, e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos profissionais.

Essas estratégias de RH têm um impacto transformador, não apenas na administração de recursos humanos, mas também na promoção de um ambiente de trabalho estimulante e produtivo. Por fim, o estudo contribui para a compreensão das práticas de gestão mais eficazes no setor de beleza, destacando a necessidade de um RH estratégico e proativo, capaz de atuar como um agente de mudanças no clima organizacional. A análise ressalta a importância de investimentos contínuos em políticas de gestão de pessoas para enfrentar os desafios de competitividade e dinamismo do mercado de beleza.

#### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

A partir da revisão bibliográfica qualitativa realizada, que contemplou diversos artigos publicados por estudiosos do tema, foi possível observar que o clima organizacional exerce impacto direto no bem-estar dos colaboradores dentro das organizações. No atual contexto empresarial, múltiplos fatores influenciam o desejo dos trabalhadores em permanecer na empresa ou buscar novas oportunidades, evidenciando a importância de um ambiente saudável para a retenção de talentos.

Diante do atual cenário empresarial diversos fatores influenciam no desejo de se estabilizar no ambiente corporativo ou buscar novas oportunidades dentro

do ambiente de trabalho. A metodologia utilizada foi revisão bibliográfica qualitativa, o que permitiu uma visão mais abrangente dos desafios e práticas realizadas por empresas do ramo.

Os estudos de Carrara, Nunes e Sansur (2014) e Souza (2015) salientam que o ambiente de trabalho favorece, preza e reconhece os esforços dos colaboradores, oferecendo oportunidades de crescimento e desenvolvimento contribuindo para a retenção de talentos, e na redução da rotatividade. O setor da beleza utiliza diretamente o contato direto com o cliente, e a necessidade de um atendimento de qualidade são primordiais, e manter uma equipe motivada e comprometida é um diferencial competitivo.

Além da valorização, a análise também reforça a importância de programas que são voltados à saúde mental e à qualidade de vida dos colaboradores, em especial no setor de beleza, onde o desgaste mental por conta das atividades e carga horária é mais intenso e elevado, onde o burnout e esgotamento se torna uma preocupação significativa.

Pesquisas, como as mencionadas no podcast B. Negócios de Beleza sobre saúde mental reforçam o alto índice de doenças mentais relacionadas ao trabalho, tornando ainda mais útil o uso e aplicação da conscientização sobre o autocuidado. Iniciativas como o “Janeiro Branco” e o Programa HeadUp, tem se mostrado eficazes na promoção de conscientização, na criação de um espaço de reconhecimento e apoio aos profissionais.

Sendo assim, pode-se destacar que a gestão do clima organizacional no ramo da beleza requer um RH proativo, onde a valorização do capital humano e o investimento em práticas de reconhecimento e bem estar elevam a satisfação dos colaboradores, assim como também fortalecem a imagem da empresa perante o mercado e seus clientes.

A implementação de programas de incentivo e feedback de maneira regular, pode aumentar a percepção de valorização diante da visão dos funcionários, o que pode reforçar seu desejo de permanecer na organização.

Em adicional, o clima organizacional, não apenas pode promover a satisfação e influenciam na motivação dos colaboradores, como também reflete na imagem da empresa diante do mercado. Organizações que prezam pelo bem-

estar do funcionário conquistam uma reputação positiva, o que pode ser atrativo para novos talentos, a Natura Cosméticos S.A. conforme citado por Vilha e Carvalho (2005), é um dos casos citados como sucesso de investimento nos funcionários de maneira direta, não apenas melhora na retenção, mas também fortalece a posição da empresa diante do mercado. Por fim, a análise dos artigos realizada de maneira detalhada, indica que a gestão do clima organizacional no ramo da beleza é uma estratégia indispensável para a retenção de talentos. Sendo assim, o papel do RH como agente transformador é fundamental, destacando a necessidade de políticas bem estruturadas que abordem as diversas dimensões de bem-estar no trabalho. Com isso, as empresas não apenas enfrentarão os desafios da alta competitividade, mas também garantirão um futuro sustentável e produtivo para seus colaboradores.

#### **4.1 Engajamento e Reconhecimento no Ambiente Corporativo: O Caso da Natura Cosméticos S.A.**

A Natura Cosméticos S.A., reconhecendo o papel estratégico da gestão de pessoas para a sustentabilidade e a longevidade da organização, promoveu, em 2014, uma revisão abrangente de suas práticas internas. A iniciativa visou alinhar o desenho organizacional, os modelos de avaliação, reconhecimento e recompensas aos valores e à cultura da empresa, bem como aos direcionadores do planejamento estratégico.

Essa transformação foi impulsionada pelos diagnósticos internos, como as pesquisas de clima e engajamento, e pela necessidade de acompanhar tendências globais no mundo do trabalho, como a valorização da flexibilidade, colaboração, diversidade e convivência entre gerações. Como resultado, a Natura Cosméticos S.A. buscou tornar seu modelo de gestão mais participativo, moderno e integrado à realidade dos colaboradores.

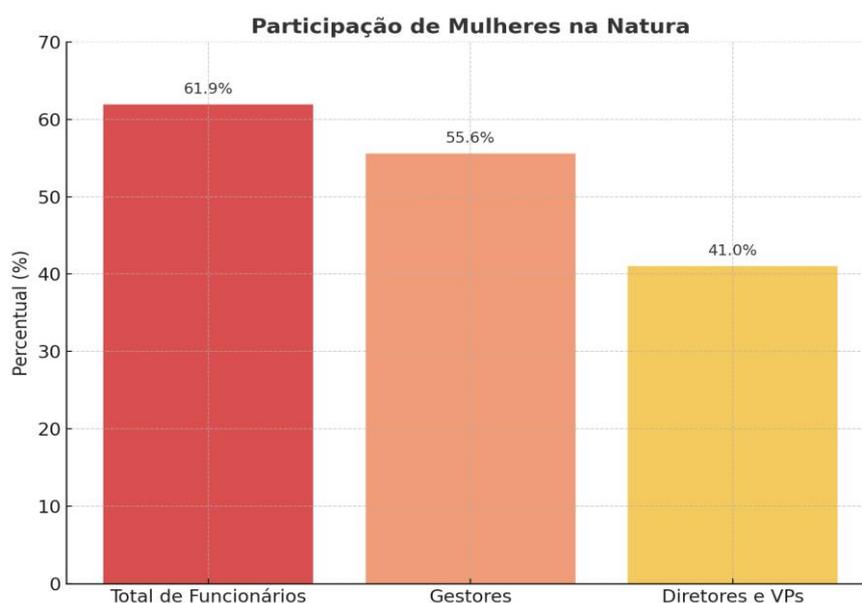
Segundo Lilian Guimarães, vice-presidente de Pessoas e Cultura:

Esperamos que o processo de gestão de pessoas estejam, de fato, nas mãos de todos na empresa, de uma maneira flexível, ágil e moderna.

Identificando o desejo dos funcionários de atuarem como embaixadores da marca, a empresa criou o grupo "Por um mundo mais bonito", fornecendo ferramentas para que compartilhem conteúdos sobre a Natura Cosméticos S.A. nas redes sociais. Além disso, substituiu prêmios tradicionais por recompensas mais alinhadas às preferências dos colaboradores, como dias de folga, priorizando o bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

#### 4.2 Promovendo a Diversidade e a Inclusão na Natura Cosméticos S.A.: Um Pilar para a Inovação e Sustentabilidade

A Natura Cosméticos S.A. implementou metas significativas para promover a diversidade: em 2019, 50% das vagas de estágio foram destinadas a universitários negros, superando a meta inicial de 33%. Além disso, estabeleceu que 50% dos finalistas em todos os processos seletivos, independentemente do nível hierárquico, devem ser mulheres. Atualmente, as mulheres representam 61,9% do quadro de funcionários, 55,6% dos gestores e 41% dos diretores e vice-presidentes.



**Gráfico 01: Participação das mulheres na Natura.**

Fonte: NATURA COSMÉTICOS S.A. Relatório de Administração 2013. Disponível em: <https://static.natura.com.br/static/relatorio/pdf/relatoriodeadministracao2013.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2025.

Em resposta ao feedback sobre os programas de educação corporativa, a

empresa digitalizou suas ferramentas de aprendizado, criando um ecossistema acessível que permite aos colaboradores gerenciarem seu próprio desenvolvimento. Além disso, adotou um modelo organizacional baseado em squads, promovendo maior agilidade e colaboração entre as equipes. Essas mudanças refletiram-se no aumento do engajamento dos colaboradores, com a taxa subindo de 3,95 em 2016 para 4,17 em 2019, em uma escala de 0 a 5. A empresa também solucionou questões de acessibilidade, como dificuldades enfrentadas por cadeirantes e deficientes auditivos nas fábricas, demonstrando seu compromisso com a inclusão. Essas iniciativas destacam a Natura Cosméticos S.A. como uma empresa que valoriza o feedback de seus colaboradores para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, colaborativo e alinhado às necessidades de sua equipe.

No caso da Natura Cosméticos S.A., ser uma empresa com o certificado BCorp<sup>7</sup> reforça seu compromisso com práticas sustentáveis, inclusão social, inovação responsável e ética nos negócios. Ela foi, inclusive, a primeira empresa de capital aberto do mundo a obter essa certificação, em 2014.

A Natura Cosméticos S.A. tem demonstrado um compromisso contínuo com a equidade de gênero e a remuneração justa em suas práticas corporativas. Desde 2013, com a implementação do Código de Conduta Global, a empresa estabeleceu diretrizes claras para promover a igualdade salarial e o avanço das mulheres em posições de liderança.

Em 2013, a Natura Cosméticos S.A. já contava com 50% de mulheres em cargos de liderança. Esse percentual foi mantido e, em alguns casos, superado nos anos seguintes. Por exemplo, em 2019, as mulheres representavam 61,9% do quadro total de funcionários, 55,6% dos gestores e 41% dos diretores e vice-presidentes. Além disso, a empresa estabeleceu metas para garantir que 50%

---

<sup>7</sup> Certificação comprova que Natura alia crescimento e promoção do bem-estar social e ambiental. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/b-corp-certificacao-comprova-que-natura-alia-crescimento-e-promocao-do-bem-estar-social-e-ambiental>. Acesso em: 20 mar. 2025.

dos finalistas em todos os processos seletivos fossem mulheres.

INDICADOR	2013	2019
Mulheres em cargos de liderança	50%	55,60%
Mulheres na força de trabalho total	–	61,90%
Mulheres em cargos de diretoria e vice-presidência	–	41%
Meta de participação feminina em processos seletivos	–	50% dos finalistas

**Tabela 01: Adaptação - Mulheres na Natura.**

Fonte: NATURA COSMÉTICOS S.A. Relatório de Administração 2013. Disponível em: <https://static.natura.com.br/static/relatorio/pdf/relatoriodeadministracao2013.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2025.

#### 4.2.1 Remuneração Equitativa

A Natura Cosméticos S.A. também tem se destacado na promoção da equidade salarial. Em 2020, a empresa firmou uma parceria com a consultoria global Mercer para realizar um estudo independente sobre equidade salarial, considerando mais de 15 fatores individuais específicos, como experiência, cargo, performance e nível de gestão. A partir dessa análise, qualquer diferença salarial entre homens e mulheres que não fosse justificada foi eliminada. Desde então, a manutenção da equidade salarial foi incorporada ao processo anual de revisão salarial da empresa.

Além disso, a Natura Cosméticos S.A. alcançou a meta de salário digno para todos os colaboradores na América Latina, considerando o custo de vida específico de cada região. Esse compromisso reforça a dedicação da empresa à valorização da dignidade humana e à eliminação das desigualdades sociais.

Essas iniciativas refletem o compromisso da Natura Cosméticos S.A. com a construção de uma cultura organizacional mais justa, inclusiva e alinhada aos princípios de responsabilidade social e sustentabilidade.

A Natura Cosméticos S.A. estabelece, por meio de políticas institucionais e manuais amplamente difundidos, uma postura clara e proativa no combate à discriminação, ao assédio e à violência em todas as suas formas. Tais diretrizes são integradas à cultura organizacional e visam garantir um ambiente laboral seguro, ético e respeitoso, tanto para seus colaboradores quanto para os

visitantes que circulam em suas dependências.

Essa iniciativa reforça o comprometimento da empresa com a promoção de um clima organizacional saudável, pautado na valorização da dignidade humana, na equidade de tratamento e na construção de relações profissionais baseadas no respeito mútuo. Ao adotar uma política de tolerância zero frente a comportamentos inadequados, a Natura Cosméticos S.A. consolida-se como referência em responsabilidade social e gestão de pessoas (NATURA, 2013).

<b>META</b>	<b>META DO COMPROMISSO COM A VIDA</b>	<b>PRAZO DA META</b>	<b>STATUS NATURA &amp; CO 2023</b>
Liderança Feminina	Manter 50% das mulheres na Natura &Co em posição de liderança sênior a partir do final de 2023	2023	49,30%
Equidade Salarial	Salário equitativo: eliminar a diferença salarial não justificável de gênero, a partir de 2023	-	-0,74%
Inclusão de Grupos Sub-representados	Evoluir para 30%, em níveis de gerência, de grupos sub-representados	2030	Em 2023, ambas as unidades de negócio realizaram a segunda pesquisa sobre diversidade e inclusão e iniciaram o mapeamento dos dados.
Salário Digno	No mínimo, salário digno para todos os colaboradores a partir de 2023	2027	100%

**Tabela 02: Adaptação: Metas da Natura.**

Fonte: NATURA COSMÉTICOS S.A. Relatório de Administração 2013. Disponível em: <https://static.natura.com.br/static/relatorio/pdf/relatoriodeadministracao2013.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2025.

## **CONCLUSÃO**

Este artigo evidenciou a relevância estratégica do departamento de Recursos Humanos (RH) na construção e manutenção de um clima organizacional saudável, especialmente no setor da beleza, onde o contato humano e a

experiência do cliente são determinantes. A análise de estudos e referências acadêmicas demonstrou que uma gestão de pessoas pautada na valorização do capital humano pode transformar positivamente o ambiente corporativo, promovendo bem-estar, engajamento e motivação entre os colaboradores.

Verificou-se que práticas como comunicação transparente, oportunidades de desenvolvimento profissional, cuidado com a saúde mental e programas de reconhecimento são fundamentais para fortalecer o vínculo dos profissionais com a organização. Tais ações contribuem não apenas para a redução da rotatividade, mas também para o fortalecimento do senso de pertencimento, criando um diferencial competitivo em um mercado dinâmico e desafiador.

Dessa forma, conclui-se que o RH exerce um papel essencial como agente de transformação dentro das organizações, sendo responsável por implementar políticas humanizadas e sustentáveis que impactam diretamente na retenção de talentos e na imagem da empresa perante o mercado. No contexto do setor da beleza, investir em um clima organizacional positivo não é apenas uma escolha estratégica - é uma necessidade para garantir a longevidade e o sucesso das empresas.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Andréa Clara Freire. **O tripé das organizações: pessoas, cultura e comunicação.** Disponível em <<http://www.comtexto.com.br/2convicomartigoAndreaClaraFreireBatista.htm>>, acesso em 10 de mar. 2025.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. **Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers.** *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, Joaçaba, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, set./dez. 2014. Disponível em: Acesso em: 07 out. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em 04 set. 2024

COSTA, A. L. A. **A importância do ambiente de trabalho na motivação.** *Revista de Administração*, v. 47, n. 3, p. 64-77, 2012. Acesso em 5 set. 2024.

CORRIGIDA, Sandra Saraceni. **Clima organizacional e cultura organizacional: um estudo em empresas familiares e não familiares**. 2015. 165 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02122015-092819/publico/SandraSaraceniCorrigida.pdf>> Acesso em: 25 abril 2025.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

HUFF, Deborah. **Esgotamento mental e burnout: Por que precisamos falar disso nos salões de beleza?** Negócios de Beleza, Beauty Fair, [S.l.], 2024. Podcast. Disponível em: <<https://negociosdebeleza.beautyfair.com.br/podcast/esgotamento-mental-e-burnout-por-que-precisamos-falar-disso-nos-saloes-de-belez>> Acesso em: 24 out. 2024.

LEITE, J. C.; PEREIRA, M. A. **Práticas de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: desafios e oportunidades**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 17, n. 57, p. 83-95, 2015. Acesso em 3 out. 2024.

NATURA COSMÉTICOS S.A. **Relatório de administração 2013**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://static.natura.com.br/static/relatorio/pdf/relatoriodeadministracao2013.pdf>> Acesso em: 25 fev. 2025.

NATURA COSMÉTICOS S.A. **Gestão de pessoas**. São Paulo, 2024. Disponível em: <[https://static.natura.com.br/static/relatorio/7\\_4\\_gestao\\_de\\_pessoas.html](https://static.natura.com.br/static/relatorio/7_4_gestao_de_pessoas.html)> Acesso em: 25 fev. 2025.

NATURA COSMÉTICOS S.A. **Relatório anual 2002**. São Paulo, 2002. Disponível em: <<https://static.natura.com.br/static/relatorio/pdf/relatorioanual2002.pdf>> Acesso em: 25 maio 2025.

NATURA COSMÉTICOS S.A. **Informações financeiras e de mercado** - Natura Holding. São Paulo, 2024. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/1358a21d-147d-0df4-c298-6db5764c5f6a?origin=1>> Acesso em: 25 maio 2025.

SILVA, J. R.; CALAIS, R. L.; SANTOS, M. A. **Análise do clima organizacional: metodologias e desafios**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 3, p. 399-415, 2021. Acesso em: 24 out. 2024.

SILVA, Mayara da. **A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Candido Mendes, Niterói, RJ, 2019. Acesso em: 19 abr. 2025.

SOUZA, A. F. **A qualidade de vida no trabalho e seu impacto no clima organizacional.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 17, n. 57, p. 127-140, 2015. Acesso em: 24 out. 2024.

SOUZA, A. F.; CAMPOS JÚNIOR, E. A.; MAGALHÃES, A. S. **A influência do clima organizacional na motivação e no engajamento dos colaboradores.** *Revista de Administração*, v. 47, n. 3, p. 52-63, 2015. Acesso em: 27 set. 2024.

SCHULZ, Elisane. **Planejamento estratégico em recursos humanos para a política empresarial: sua implementação na realidade brasileira.** São Miguel do Guaporé: Claretiano – Centro Universitário, 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Acesso em: 24 out. 2024.

ULRICH, Dave. **Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results.** Boston: Harvard Business School Press, 1997.

UOL ECONOMIA, REVISTA ELETRÔNICA. **Baseada em pesquisa, RH da Natura cria novos benefícios e oportunidades.** São Paulo, 11 set. 2020. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/11/baseada-em-pesquisa-rh-da-natura-cria-novos-beneficios-e-oportunidades.htm>> Acesso em: 25 abril 2025.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de e André Ofenhejm Mascarenhas e Flávio Carvalho de Vasconcelos; **Gestão do paradoxo: “Passado versus Futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas –** RAE eletrônica, v.5, n.1, art.2, jan./jun 2006.

VILHA, A. M.; CARVALHO, R. de Q. **Desenvolvimento de novas competências e práticas de gestão da inovação voltadas para o desenvolvimento sustentável: estudo exploratório da Natura.** *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 45-60, 2005. Disponível em: <<https://www.revistas.adm-e-inovacao.com.br>> Acesso em: 07 out. 2024.

ZONATO, V. C. S; SILVA, A; GONÇALVES, M. **Influência da Motivação para o trabalho no comprometimento organizacional.** *Revista de Administração IMED*, vol. 8, n.1, p.169-190, 2018. Acesso em: 26 abr 2025.