

## RELAÇÃO ENTRE DIVERSIDADE E RETENÇÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS

### THE RELATIONSHIP BETWEEN DIVERSITY AND TALENT RETENTION IN COMPANIES

Marcos Valério Gebra da Silva<sup>1</sup>  
Gabielli Mendes Rossi<sup>2</sup>  
Jéssica Queiroz Marin da Cruz<sup>3</sup>  
Beatriz Cristina Pereira<sup>4</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é analisar a relação entre práticas de diversidade e retenção de talentos em empresas, e examinar como a implementação de programas de diversidade pode impactar positivamente a satisfação, a lealdade e a rotatividade dos funcionários. O estudo buscará compreender como iniciativas focadas em diversidade podem influenciar a retenção e o engajamento dos colaboradores nas organizações. Os materiais utilizados no estudo serão impressos ou digitais, utilizando uma metodologia exploratória qualitativa. O objetivo é demonstrar a importância das políticas de diversidade não apenas como um imperativo ético, mas também como uma estratégia eficaz de retenção de talentos, contribuindo para um ambiente organizacional mais inclusivo e produtivo.

5997

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas. Acessibilidade. Valorização Profissional.

**ABSTRACT:** The aim of this study is to analyze the relationship between diversity practices and talent retention in companies, and to examine how the implementation of diversity programs can positively impact employee satisfaction, loyalty, and turnover. The study will seek to understand how diversity-focused initiatives can influence employee retention and engagement in organizations. The materials used in the study will be printed or digital, using a qualitative exploratory methodology. The objective is to demonstrate the importance of diversity policies not only as an ethical imperative, but also as an effective talent retention strategy, contributing to a more inclusive and productive organizational environment.

**Keywords:** People management. Accessibility. Professional valorization.

---

<sup>1</sup>Doutor pela Unicamp, professor titular no Centro Universitário UniFAJ.

<sup>2</sup>Graduanda em administração pelo Centro Universitário de Jaguariúna UniFAJ.

<sup>3</sup>Graduanda em administração pelo Centro Universitário de Jaguariúna UniFAJ.

<sup>4</sup>Graduanda em administração pelo Centro Universitário de Jaguariúna UniFAJ.

## INTRODUÇÃO

A diversidade nas empresas se tornou um tema cada vez mais importante no cenário corporativo atual, impulsionada pela valorização de ambientes inclusivos que promovam igualdade e representatividade. O crescente interesse pela inclusão reflete além da necessidade ética e social, também um fator estratégico para o sucesso organizacional. Entre os benefícios das práticas de diversidade, destaca-se seu impacto na retenção de talentos. A capacidade de atrair, engajar e reter profissionais qualificados está diretamente ligada à forma como as organizações gerenciam a diversidade no ambiente de trabalho.

A alta rotatividade de colaboradores pode gerar custos significativos para as empresas, desde custos de recrutamento e treinamento até a perda de conhecimento organizacional. A pesquisa que inspirou este trabalho (Souza et al., 2023) indica que a diversidade pode aumentar o potencial de inovação, agregar valor a produtos e serviços e melhorar o desempenho organizacional. A pesquisa também revela que muitas empresas resistem à implementação de políticas de diversidade, enquanto outras percebem a diversidade como uma vantagem competitiva que pode atrair um público mais amplo e atender melhor a diversos nichos de mercado.

Uma questão fundamental a ser abordada é compreender como as práticas de diversidade impactam a retenção de talentos nas organizações, levando em consideração sua experiência e conexões com a empresa. Além de comparar os resultados de empresas que investem em diversidade com aquelas que não possuem políticas estruturadas de inclusão.

Com base nesses objetivos, esperamos compreender melhor o papel da diversidade como fator decisivo na retenção de talentos, enfatizando sua importância na construção de ambientes organizacionais mais sustentáveis e inclusivos

## I. REVISÃO DE LITERATURA

### 1.1. A relação entre a satisfação no trabalho e as iniciativas de diversidade.

Estudar como programas de diversidade impactam a satisfação geral dos colaboradores e, conseqüentemente, sua disposição de permanecer na organização.

A compreensão e a valorização da diversidade vão além do âmbito dos direitos e reconhecimentos sociais, torna-se um fator decisivo na qualidade dos relacionamentos no local de trabalho e para o desempenho das organizações. Com base nos estudos de (Rosário et al. 2023) sobre a gestão da diversidade, observa-se que organizações que implementam políticas eficazes

nessa área alcançam melhores resultados, e promovem maior satisfação e engajamento entre seus colaboradores.

A equidade refere-se à eliminação de práticas discriminatórias e de tratamentos desiguais, enquanto a diversidade abrange o reconhecimento e a valorização das características individuais e coletivas que tornam cada pessoa única. A inclusão, por sua vez, refere-se à construção de um ambiente organizacional no qual todos se sintam valorizados, respeitados e tenham oportunidades iguais de participar e desenvolver seu potencial (Motta, 2024).

Ainda sobre o estudo de (Motta, 2024), práticas focadas em diversidade pode gerar benefícios organizacionais significativos. Evidências científicas indicam que empresas que implementam políticas inclusivas e promovem a diversidade entre seus colaboradores demonstram melhores índices de inovação, maior retenção de talentos e níveis mais elevados de satisfação entre os colaboradores. Além disso, organizações que cultivam ambientes inclusivos são geralmente percebidas de forma mais positiva pelos consumidores e pela sociedade em geral, o que contribui para o fortalecimento da imagem e da reputação da marca.

O ponto de partida deste trabalho consistiu em investigar de que forma as empresas poderiam impulsionar sua imagem institucional e sua saúde financeira por meio da implementação de políticas inclusivas e da valorização de colaboradores diversos.

5999

Para as organizações, adotar uma postura inclusiva pode resultar em ganhos concretos, como o aumento da margem de lucro, maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado e ampliação da produção de inovação. Já para os colaboradores, os principais benefícios estão relacionados ao bem-estar no ambiente de trabalho e ao fortalecimento da relação de confiança com o empregador.

Os dados levantados pela pesquisa evidenciam uma ampla aceitação da diversidade entre os respondentes, refletindo uma amostra específica da população. Nesse sentido, a valorização da diversidade desponta como uma poderosa ferramenta de gestão, capaz de promover o crescimento sustentável e ético das organizações nos próximos anos (Souza, 2020).

## **1.2. Práticas de diversidade que contribuem para aumentar a lealdade dos colaboradores e fortalecer o vínculo com a empresa.**

A implementação de práticas eficazes deve começar por uma equipe de Recursos Humanos devidamente capacitada, é fundamental que o recrutamento seja orientado por critérios que valorizem as competências dos candidatos, evitando qualquer forma de exclusão

baseada em diferenças individuais, como gênero, raça, orientação sexual, idade ou deficiência. (Silva et al, 2021).

Ainda segundo (Silva et al, 2021) investir em treinamentos específicos, é uma estratégia essencial para conscientizar tanto os colaboradores quanto os líderes sobre a relevância da diversidade na organização. Essas ações contribuem para a construção de um espaço mais respeitoso e colaborativo, onde as diferenças são valorizadas e compreendidas como um diferencial competitivo.

(IBDEE, 2019) destaca que, outro aspecto relevante é a compreensão da realidade interna da empresa. Esse processo envolve a análise do ponto de partida e da cultura organizacional predominante. Para isso, é necessário realizar um diagnóstico detalhado, que inclua o controle e registro preciso da diversidade presente no quadro de colaboradores.

O líder desempenha um papel fundamental para desenvolver uma organização mais diversa e inclusiva, ao estabelecer objetivos e metas claras, garantindo que as políticas organizacionais sejam justas e verdadeiramente integradoras. Além disso, é sua responsabilidade incentivar os colaboradores a se engajarem com o tema, assegurando que todos compreendam sua importância. Como modelo dentro da organização, o líder deve ser o exemplo de comportamento, refletindo, de forma transparente, a cultura de diversidade, para que as equipes percebam na prática o compromisso da empresa com esses valores. (Cerqueira, 2023).

6000

A inclusão de perfis diversos nos quadros das empresas, fortalece a cultura corporativa, reduz a rotatividade e gera resultados positivos tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Dessa forma, uma política bem estruturada de diversidade pode ser considerada um diferencial competitivo importante para o desenvolvimento sustentável das empresas. (Silva; Diniz, 2021)

### **1.3. Empresas que investem em diversidade.**

Uma análise realizada pela (McKinsey & Company; 2020), mostrou que organizações com equipes executivas com diversidade de gêneros têm 14% mais chances de obter melhores resultados financeiros. Além disso, empresas percebidas pelos colaboradores como diversificadas em termos de gênero apresentam 93% mais chances de superar seus concorrentes e empresas com liderança com diversidade de gênero também têm 45% mais chances de obter melhores resultados financeiros.

De acordo com um estudo realizado por (Cerqueira 2023), a diversidade bem gerida, desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade e do sucesso empresarial, melhorando a imagem da empresa perante os clientes e a reputação da marca.

Outro benefício significativo do programa é a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A empresa estabelece uma cultura de respeito, tolerância e compreensão, promovendo relações interpessoais e aumenta a motivação e o engajamento dos colaboradores. A implementação de práticas inclusivas tem se mostrado crucial para atrair e reter talentos diversos, o que, por sua vez, fortalece a inovação e melhora a imagem da empresa na sociedade (Santos e Freitas, 2023).

## 2. MATERIAIS E MÉTODOS

O debate sobre diversidade nas organizações tem se intensificado, não apenas por uma questão de justiça social, mas também pelo impacto tangível que pode ter no desempenho das empresas.

A etapa de coleta de dados foi planejada para reunir informações relevantes que auxiliassem na compreensão do tema abordado. Para isso, foram utilizadas fontes como o Google Acadêmico e artigos científicos, além de materiais disponíveis em bibliotecas digitais, trabalhos de conclusão de curso e avaliados o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) das duas empresas entre os anos de 2023 e 2024.

Comparando os dados coletados com a teoria existente, observou-se que a diversidade, quando tratada estrategicamente, e não apenas como um discurso

institucional, fortalece os vínculos dos profissionais com a empresa. Isso se reflete não apenas na redução da rotatividade, mas também no aumento do engajamento, da produtividade e do sentimento de pertencimento. A análise sugere que a diversidade pode ser um fator decisivo na construção de ambientes organizacionais mais sustentáveis e atrativos para os talentos.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) mostra que ambas as organizações apresentaram crescimento de receita entre 2023 e 2024. Além disso, as margens brutas melhoraram, resultado do fato de que os custos evoluíram em proporção inferior ao aumento das vendas. Esses resultados indicam maior eficiência operacional em áreas-chave do

negócio, fortalecendo a capacidade das empresas de gerar valor por meio da venda de produtos e serviços. Contudo, a diversidade não impacta diretamente as margens dos resultados financeiros, em vez disso, representa uma vantagem competitiva estratégica, contribuindo para a retenção de talentos ao fortalecer a cultura organizacional e promover um ambiente mais envolvente. A diversidade aumenta consistentemente o valor da empresa, impactando não apenas o desempenho, mas sua reputação no mercado.

**Figura 1** - Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) 2023 e 2024 – Empresa O Boticário

<b>DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS</b>		
Exercícios findos em 31 de Dezembro de 2024 e 2023 (Em milhares de Reais)		
	<b>Consolidado</b>	
	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Receita operacional, líquida</b>	<b>8.360.812</b>	<b>7.441.667</b>
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados	(4.863.327)	(4.464.541)
<b>Lucro bruto</b>	<b>3.497.485</b>	<b>2.977.126</b>
<b>(Despesas) receitas operacionais</b>		
Gerais, administrativas e vendas	(1.876.636)	(1.496.430)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber	(548)	(2.157)
Resultado de equivalência patrimonial	-	100
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	54.567	(425.884)
	<b>(1.822.617)</b>	<b>(1.924.371)</b>
<b>Lucro antes do resultado financeiro</b>	<b>1.674.868</b>	<b>1.052.755</b>
<b>Resultado financeiro</b>		
Receitas financeiras	703.261	570.218
Despesas financeiras	(947.962)	(1.007.306)
	<b>(244.701)</b>	<b>(437.088)</b>
<b>Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social</b>	<b>1.430.167</b>	<b>615.667</b>
<b>Imposto de renda e contribuição social</b>		
Correntes	(146.725)	(94.687)
Diferidos	60.795	18.919
	<b>(85.930)</b>	<b>(75.768)</b>
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>1.344.237</b>	<b>539.899</b>
Atribuído aos controladores	1.330.353	533.262
Atribuído aos não controladores	13.884	6.637
	<b>1.344.237</b>	<b>539.899</b>

**Fonte:** Grupo O boticário (2025).

**Figura 2 - Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) 2023 e 2024 – Empresa Natura**
**DFs Consolidadas / Demonstração do Resultado**

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Último Exercício 01/01/2024 à 31/12/2024	Penúltimo Exercício 01/01/2023 à 31/12/2023
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	24.089.804	19.831.044
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-8.372.597	-7.123.421
3.03	Resultado Bruto	15.717.207	12.707.623
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-14.809.136	-11.707.156
3.04.01	Despesas com Vendas	-9.968.893	-8.103.601
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-3.358.347	-2.726.629
3.04.03	Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	-480.182	-498.641
3.04.04	Outras Receitas Operacionais	-1.001.714	-378.285
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	0	0
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	908.071	1.000.467
3.06	Resultado Financeiro	-692.809	-1.637.462
3.06.02	Despesas Financeiras	-692.809	-1.637.462
3.06.02.01	Resultado financeiro líquido	-692.809	-1.637.462
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	215.262	-636.995
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-957.370	407.810
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	-742.108	-229.185
3.10	Resultado Líquido de Operações Descontinuadas	-8.187.572	3.203.695
3.10.01	Lucro/Prejuízo Líquido das Operações Descontinuadas	-8.187.572	3.203.695
3.11	Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	-8.929.680	2.974.510
3.11.01	Atribuído a Sócios da Empresa Controladora	-8.929.859	2.974.510
3.11.02	Atribuído a Sócios Não Controladores	179	0
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)		
3.99.01	Lucro Básico por Ação		
3.99.01.01	ON	-6,4571	2,1588
3.99.02	Lucro Diluído por Ação		
3.99.02.01	ON	-6,4571	2,3251

**Fonte:** Natura&Co (2025).

6003

Para ilustrar o ponto discutido anteriormente, foram apresentados dados publicados pelas duas empresas analisadas. Observa-se que a inclusão racial continua sendo um desafio para ambas as organizações, ressaltando a necessidade de uma política de diversidade mais coerente para melhorar esses indicadores.

No caso da O Boticário, nota-se um leve aumento na porcentagem de colaboradores autodeclarados negros entre 2023 e 2024, que passou de 8% para 9%. Apesar desse progresso, a representatividade racial permanece significativamente menor em comparação com o percentual de colaboradores brancos, que se manteve estável em 63% nos dois anos analisados.

Esse cenário evidencia uma baixa evolução do equilíbrio da diversidade racial, demonstrando que, embora se observam alguns avanços em direção à integração, ainda estão muito distantes da realidade social no Brasil.

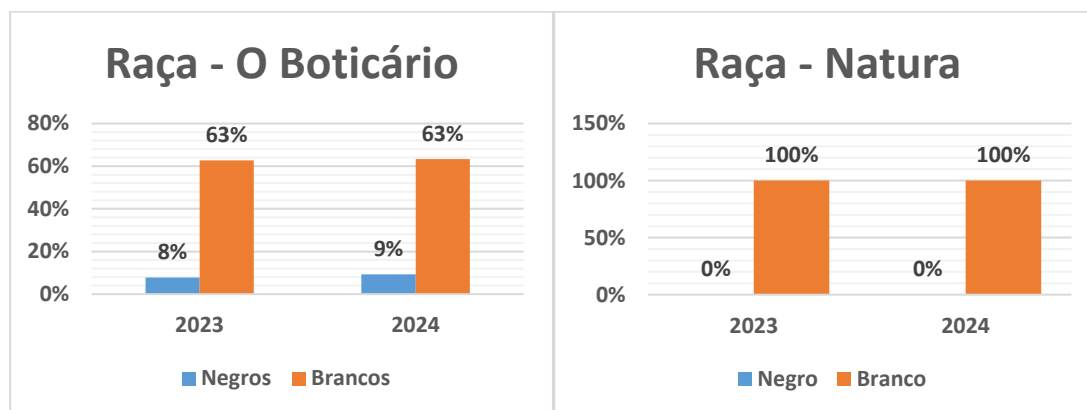
Por outro lado, a Empresa Natura enfrenta uma situação ainda mais preocupante. Em 2022, a representatividade de profissionais negros já era considerada baixo, correspondendo a apenas 7,69%. Porém, nos anos de 2023 e 2024, essa representatividade caiu para 0%, resultando

em um quadro de colaboradores fosse totalmente homogêneo em termos raciais, formado exclusivamente por pessoas brancas. Esse cenário revela a ausência de políticas realmente eficazes para promover a diversidade racial e aponta possíveis barreiras estruturais que dificultam a entrada e a permanência de profissionais negros na empresa.

A comparação entre os dois casos evidencia que, apesar de ambas as empresas enfrentarem desafios na promoção da diversidade racial, O Boticário demonstra um avanço, mesmo que modesto, na ampliação da representatividade. Enquanto a Natura, infelizmente, apresenta um retrocesso nesse aspecto. Esses resultados reforçam a ideia de que a retenção de talentos não deve ser avaliada apenas pelo aspecto financeiro, mas também pela busca por equidade e pela criação de ambientes verdadeiramente inclusivos que valorizam a diversidade.

As análises dos gráficos auxiliam o estudo que aponta que a ausência de diversidade pode afetar negativamente a atratividade da empresa como local de trabalho. Isso, por sua vez, dificultar a retenção de talentos ao longo do tempo. Portanto, os dados enfatizam a urgência de implementar políticas mais eficazes que coloquem a diversidade racial no centro da estratégia organizacional. Dessa forma, é possível fortalecer a cultura interna e criar um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

Figura 3 – Comparação por raça



Fonte: Feitos pelos Autores, dados ESG.

Outro indicador importante a ser considerado é a participação de mulheres em diversas áreas de atuação das empresas. Uma análise comparativa realizada entre 2023 e 2024 mostra resultados mistos entre as organizações avaliadas.

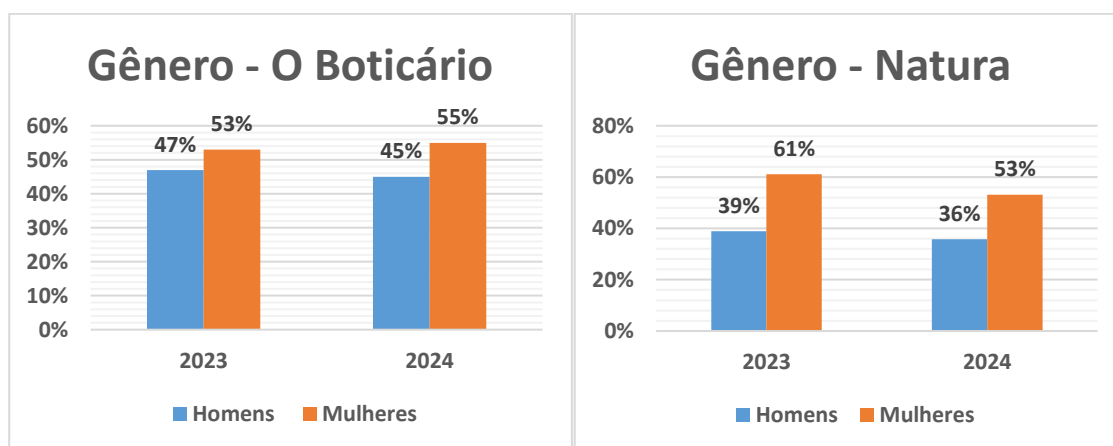
No O Boticário, registrou um crescimento de 3% na representação feminina, passando de 53% em 2023 para 55% em 2024. Esse progresso é significativo, especialmente por incluir cargos

de alta gestão e liderança, demonstrando maior abertura à representação feminina em posições estratégicas. Embora a diferença em relação aos homens (45%) não seja significativa, observa-se uma tendência positiva na busca pelo equilíbrio de gênero e na valorização da diversidade nos níveis mais altos da hierarquia.

Por outro lado, a Natura apresentou uma queda na participação de mulheres, passando de 61% em 2023 para 53% em 2024, representando uma redução de 8 pontos percentuais. É importante notar, que durante o mesmo período houve uma queda na representação masculina, de 39% para 36%. Isso sugere que essa mudança não está relacionada apenas à representatividade de gênero, mas pode estar ligada a outros fatores, como reestruturações internas ou mudanças na estrutura de colaboradores. Mesmo assim, as mulheres permanecem como maioria na composição da força de trabalho da empresa, o que demonstra sua predominância nos cargos analisados.

De modo geral, os dados mostram que, apesar das diferenças entre as duas empresas, a inclusão de mulheres no ambiente corporativo já apresenta avanços concretos, particularmente em O Boticário, que tem visto uma evolução na presença feminina em cargos de gestão. Esse movimento é crucial para a retenção de talentos, pois a representatividade de gênero, quando associada a políticas de equidade e valorização, contribui para um ambiente mais inclusivo e atrativo.

**Figura 4** – Comparação por gênero.



**Fonte:** Feitos pelos Autores, dados ESG.

É importante ressaltar que, embora as iniciativas de diversidade implementadas pelas organizações não tenha impacto direto nos resultados financeiros de curto prazo, elas contribuem significativamente para a construção de uma imagem institucional sólida, o

fortalecimento da reouatação corporativa e a melhoria dos indicadores ESG (ambiental, social e de governança). Tais iniciativas reforçam o compromisso das empresas com a responsabilidade social corporativa e aumentam sua atratividade para investidores, consumidores e potenciais colaboradores.

Nesse contexto, é importante destacar que O Boticário apresenta uma estratégia de atração e retenção de talentos claramente alinhada aos valores inerentes a cultura organizacional da empresa. Desde o processo de recrutamento até o desenvolvimento de carreira, a organização se esforça para promover um ambiente que estimule a diversidade e valorize as relações interpessoais, como evidenciado pelos seus relatórios ESG publicados. Em 2024, foram contratados 7.164 novos colaboradores, número semelhante ao de 2023, Sendo 4.842 mulheres e 2.322 homens, o que destaca a importância da participação feminina no desenvolvimento da equipe. Esses dados refletem a eficácia das práticas de recursos humanos de O Boticário, que integram resultados de negócios com valores humanos e inclusivos. Ao abraçar a diversidade como pilar estratégico da gestão de recursos humanos, O Boticário não apenas atende as necessidades sociais e de governança, como também constrói bases sólidas para a retenção de talentos no longo prazo, fortalecendo sua posição como uma organização competitiva e sustentável em seu setor.

A Natura, por sua vez está implementando práticas estruturadas de diversidade e inclusão com o objetivo de reduzir as desigualdades históricas e aumentar a representatividade em vários níveis da hierarquia. Entre as iniciativas implementadas, destacam-se os programas de desenvolvimento de carreira para mulheres, que visam reduzir a disparidade de gênero na em cargos de liderança. A empresa também Estabeleceu metas de representatividade racial, estipulando que 50% das novas contratações devem ser de pessoas negras, e implementou implementou uma politica de ações afirmativas para garantir a presença de grupos historicamente marginalizados em posições estratégicas. Outro ponto de destaque é o fortalecimento da governança corporativa e da ética profissional. Em 2024, a Natura revisou seu Código de Conduta Global, um documento que define os padrões de comportamento esperados de colaboradores, líderes e membros do conselhode Administração. O eixo "Com as Nossas Pessoas", baseado em quatro compromissos, aborda diretamente temas como diversidade, equidade e inclusão, além de saúde e segurança ocupacional, combate à discriminação e proteção contra assédio e violência. Essas ações demonstram que não se trata de incidentes isolados, mas sim de ações sustentadas por políticas institucionais e instrumentos

de conformidade, fortalecendo a imagem da empresa, aumentando a retenção de talentos e alinhando o desempenho econômico aos valores éticos e sociais.

#### 4. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo é analisar a relação entre práticas de diversidade e retenção de talentos em empresas. Organizações com políticas inclusivas demonstram taxas de inovação aprimoradas, maiores taxas de retenção de talentos e níveis de satisfação mais elevados, o que contribui para a construção de uma imagem institucional sólida, uma reputação corporativa mais forte e progresso em métricas ESG.

Uma análise comparativa de ambas as empresas (O Boticário e Natura) revelou que ambas alcançaram crescimento de receita e melhoria nas margens brutas entre 2023 e 2024, indicando eficiência operacional. No entanto, as métricas de diversidade revelaram desafios claros:

**Inclusão racial:** Este continua sendo um desafio significativo. Enquanto O Boticário apresentou um leve progresso (de 8% para 9%), a Natura apresentou regressão, com a representação de profissionais negros caindo para 0% entre 2023 e 2024. Isso confirma que a falta de diversidade pode impactar negativamente a atratividade de uma empresa.

6007

**Diversidade de Gênero:** O Boticário registou um aumento positivo na representação feminina (de 53% para 55%); a Natura, apesar do declínio, continua a manter uma maioria feminina no seu quadro de funcionários.

Em suma, a pesquisa destaca que a diversidade e a inclusão são estratégias competitivas valiosas que aumentam a produtividade e a inovação, ao mesmo tempo que reforçam a atração e a retenção de talentos a longo prazo.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CENTRAL de Resultados – Natura – Acesso.29. Setembro.25

<https://ri.natura.com.br/resultados-e-apresentacoes/central-de-resultados/>  
Cerqueira, A. S. Gestão da diversidade e da inclusão nas organizações. Salvador, 2023.  
[https://portal.ifba.edu.br/salvador/ensino/cursos/superior/graduacao/administracao/monografias/2023-1.2/ALINE\\_CERQUEIRA.pdf](https://portal.ifba.edu.br/salvador/ensino/cursos/superior/graduacao/administracao/monografias/2023-1.2/ALINE_CERQUEIRA.pdf) - Acesso.05. março.25

DIVERSIDADE e Inclusão - Natura – Acesso. 29. Setembro.25

<https://esg-scorecard.natura.com.br/category/social/diversidade-e-inclusao/indicator?indicator=26020956-d9af-45d4-8163->

019do417ideo&gclid=aw.ds&gad\_source=1&gad\_campaignid=22947327311&gbraid=0AAAAA  
De488jX36o8wI7KnUoroZR9wMwG

IBDEE. Melhores práticas de diversidade e inclusão nas empresa.  
<https://www.blanchetlaw.com.br/wp-content/uploads/2021/08/Melhores-Praticas-de-Diversidade-e-Inclusao-nas-Empresas.pdf> - Acesso.12. março.25

Informações administrativas – Grupo Boticário - Acesso. 29. Setembro.25

<https://www.grupoboticario.com.br/informacoes-administrativas/>

McKinsey&Company. Por que as empresas que adotam a diversidade são mais saudáveis, felizes e rentáveis. 2020.  
<https://www.mckinsey.com/br/-/media/mckinsey/locations/south%2oamerica/brazil/our%2oinsights/diversity%2omatters/diversitymatterspt.pdf> - Acesso. 27. março.25

Motta, O. J. R. Promovendo A Diversidade, Equidade E Inclusão Nas Organizações: Breve Revisão Sistemática Sobre Estratégias E Desafios. Rio de Janeiro, 2024.  
<https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol26-issue7/Ser-8/D26o7o81921.pdf> - Acesso 27. Março.25

RELATÓRIO ESG – Grupo Boticário - Acesso.29. Setembro.25  
[https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2025/05/RelatorioESG2024\\_GrupoBoticario\\_vers%C3%A3ofinal.pdf](https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2025/05/RelatorioESG2024_GrupoBoticario_vers%C3%A3ofinal.pdf)

RELATÓRIO Integrado Natura&Co 2024 – Acesso. 29. Setembro. 25

6008

[https://images.rede.natura.net/html/relatorio-anual/02-07-2025/2025/Relatorio-Integrado-Natura-&-Co-2025-vf-PORT.pdf?iprom\\_id=relatorio-anual\\_mosaico&iprom\\_name=destaque3\\_relatorio-anual-2025\\_02o72o25&iprom\\_creative=pdf\\_Relatorio-Integrado-Natura-&-Co-2025-vf-PORT&iprom\\_pos=1](https://images.rede.natura.net/html/relatorio-anual/02-07-2025/2025/Relatorio-Integrado-Natura-&-Co-2025-vf-PORT.pdf?iprom_id=relatorio-anual_mosaico&iprom_name=destaque3_relatorio-anual-2025_02o72o25&iprom_creative=pdf_Relatorio-Integrado-Natura-&-Co-2025-vf-PORT&iprom_pos=1)

Rosário WS, Silva LP, Castro MAR, 2023. impactos da gestão da diversidade no desempenho individual: O Papel mediador da satisfação e do comprometimento no trabalho no contexto brasileiro <https://login.semead.com.br/26semead/anais/arquivos/629.pdf> - Acesso. 05. março.25

SANTOS, M. M. e Freitas, E. C. P F. Práticas de Gestão de Diversidade e Inclusão de uma empresa do setor farmacêutico: estudo de caso. Londrina, 2023.  
[https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/32362/1/gestaodiversidadeinclu\\_sao.pdf](https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/32362/1/gestaodiversidadeinclu_sao.pdf) - Acesso 12. março.25  
<https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/22992/1/DIEGO%2oTEOTONIO%2oSOUZA.pdf>

SILVA CO, Oliveira LKA, Gomes TLC. 2021. Inclusão da diversidade nas empresas.

<https://www.grupounibra.com/repositorio/RHUMN/2021/inclusao-da-diversidade-nas-empresas18.pdf> - Acesso.05. março.25

SILVA, L. S. e Diniz, E. S. Retenção de talentos: e sua importância na gestão de recursos humanos. 2020. – Acesso 12. março.25

<https://iesfma.com.br/wp-content/uploads/2022/02/RETENCAO-DE-TALENTOS-e-sua-importancia-na-gestao-de-recursos-humanos.-SILVA-Lidia-de-Sousa.-2021.pdf> - Acesso.21. Março.25

Souza, D. T. A gestão da diversidade nas organizações: Um estudo de caso sobre a percepção de diversidade nas organizações aos olhos dos colaboradores. Indaiatuba, 2020. – Acesso 13. março.25