Capítulo 18

Recrutamento e Seleção como Estratégia para Redução da Rotatividade de Funcionários nos Primeiros Meses de Trabalho: Um Estudo na Empresa Cléa Modas

Recruitment and Selection as a Strategy to Reduce Employee Turnover During the First Months of Employment: A Study at Cléa Modas

Laura Taline dos Santos Paes

Departamento ou instituição de ensino (Universidade/Faculdade). Orcid: 0009-0004-4309-1675

Laura Thalyta dos Santos Paes

Departamento ou instituição de ensino (Universidade/Faculdade).

Rosinete Tavares da Silva

Departamento ou instituição de ensino (Universidade/Faculdade)

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar como a reestruturação do processo de recrutamento e seleção pode reduzir a rotatividade de funcionários nos primeiros meses de trabalho na empresa Cléa Modas, pequena empresa do setor de moda em Manicoré-AM. A problemática central envolve desligamentos precoces decorrentes de um modelo reativo de gestão de pessoas, com ausência de planejamento de vagas, critérios pouco estruturados e falta de indicadores. A pesquisa justifica-se pela necessidade de substituir práticas improvisadas por ações proativas, mensuráveis e de baixo custo, adequadas à realidade de micro e pequenas empresas. Metodologicamente, adotou-se pesquisa qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo, apoiada em revisão bibliográfica e estudo aplicado. A proposta de intervenção fundamenta-se na seleção por competências, no modelo CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), em entrevistas comportamentais e avaliação situacional, além do ciclo PDCA e da ferramenta 5W2H. Os resultados evidenciaram taxa média de desligamentos de 37% nos primeiros seis meses antes da intervenção; após a implementação do fluxo estruturado, a retenção inicial elevou-se de 63% para 81%. Conclui-se que o recrutamento e a seleção, quando tratados de forma estratégica e acompanhados por indicadores, contribuem para reduzir contratações inadequadas, melhorar o alinhamento entre candidato e organização e fortalecer a sustentabilidade de pequenos negócios.

Palavras-chave: recrutamento; seleção; rotatividade; gestão de pessoas.

Abstract: This work aims to analyze how the restructuring of the recruitment and selection process can reduce the turnover of employees in the first months of work at the company Cléa Modas, a small company in the fashion sector in Manicoré-AM. The central problem involves early dismissals resulting from a reactive model of people management, with an absence of vacancy planning, poorly structured criteria, and a lack of indicators. The research is justified by the need to replace improvised practices with proactive, measurable, and low-cost actions, appropriate to the reality of micro and small companies. Methodologically, qualitative and quantitative research was adopted, of a descriptive nature, supported by a literature review and an applied study. The intervention proposal is based on selection by competencies, the CHA model (knowledge, skills, and attitudes), behavioral interviews, and situational assessment, in addition to the PDCA cycle and the 5W2H tool. The results

DOI: 10.47573/aya.6228.3.61.18

showed an average dismissal rate of 37% in the first six months before the intervention; After the implementation of the structured flow, the initial retention increased from 63% to 81%. It is concluded that recruitment and selection, when treated strategically and accompanied by indicators, contribute to reducing inappropriate hiring, improving the alignment between candidate and organization, and strengthening the sustainability of small businesses.

Keywords: recruitment; selection; turnover; people management.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas constitui um elemento fundamental para a sustentabilidade das organizações empresariais, uma vez que as pessoas são responsáveis diretas pela execução das atividades e pelo alcance dos objetivos organizacionais.

No entanto, em pequenas empresas, essa gestão assume contornos predominantemente operacionais e informais, o que compromete a qualidade dos processos de recrutamento e seleção.

Nesse contexto, identifica-se a empresa-alvo da pesquisa, Cléa Modas, que enfrenta um problema central de alta rotatividade de funcionários nos primeiros meses de trabalho. Dessa forma, a pesquisa volta-se para observar essa problemática como o alvo central da presente pesquisa.

A problemática enfrentada pela empresa evidencia falhas estruturais e organizacionais, como a ausência de planejamento sistemático de vagas e a utilização de critérios pouco estruturados para a escolha dos candidatos. Diante disso, questiona-se: como a reestruturação do processo de recrutamento e seleção pode contribuir para a redução dos desligamentos precoces na empresa?

A pesquisa justifica-se diante da necessidade de transitar de um modelo reativo para uma abordagem proativa e orientada por competências técnicas apresentadas pelos funcionários. Neste sentido, a relevância fundamenta-se no fato de que contratações inadequadas geram custos financeiros e comprometem a adaptação do colaborador dentro da empresa.

Portanto, espera-se que a intervenção proporcione maior alinhamento entre as expectativas do trabalhador e a realidade organizacional. Com isso em mente, a metodologia adotada caracteriza-se como um projeto de intervenção, voltando-se para a abordagem qualitativa e o caráter descritivo.

Assim, após observar o diagnóstico organizacional já realizado, segue-se a implementação de um fluxo estruturado de seleção por competências e a definição de indicadores de gestão. Dessa forma, busca-se não apenas reduzir a rotatividade, mas estabelecer um processo de aprendizagem organizacional contínuo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas: Contexto e Desafios

A gestão de pessoas em pequenas empresas apresenta particularidades que a distinguem das práticas adotadas em grandes organizações, onde, segundo Amorim (2025), a gestão de pessoas tende a ser conduzida de maneira predominantemente operacional e informal, com foco na resolução de problemas imediatos em detrimento de um planejamento estratégico de longo prazo.

Essa realidade é agravada pela escassez de recursos e pela ausência de estruturas formais de gestão, o que torna o processo de recrutamento e seleção especialmente vulnerável a decisões improvisadas.

No contexto da Cléa Modas, essa característica se manifesta na priorização da rapidez da contratação em vez da análise aprofundada do perfil do candidato; dessa forma, como consequência, a empresa colhe desligamentos precoces que poderiam ser evitados com um processo seletivo mais criterioso.

A literatura sobre gestão de pessoas em pequenas empresas sugere que a superação desse cenário exige a transição de um modelo reativo para uma abordagem proativa, na qual as necessidades de pessoal são antecipadas e os critérios de seleção são previamente definidos.

Recrutamento e Seleção por Competências: O Modelo CHA

O conceito de competência, no campo da gestão de pessoas, articula três dimensões inseparáveis: conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), a chamada tríade CHA (Romeiro, 2024).

Essa abordagem desloca o foco da seleção do currículo formal para a análise do comportamento em contexto de trabalho, permitindo avaliar não apenas o que o candidato sabe, mas como ele age e reage em situações reais.

Para a Cléa Modas, a adoção de um modelo de seleção por competências é particularmente pertinente, uma vez que o setor de modas, o atendimento ao cliente, a adaptabilidade a mudanças de coleção e a capacidade de trabalhar em equipe são competências críticas que dificilmente são captadas por uma entrevista tradicional.

Para Romeiro (2024), em revisão sistemática sobre o tema, a combinação de análise de competências com entrevistas comportamentais e avaliação situacional melhora substancialmente a qualidade do ajuste entre candidato e organização. O autor destaca que a seleção por competências não se limita a preencher uma vaga, mas a identificar o profissional cujo perfil comportamental esteja alinhado à cultura e às demandas reais da função.

Rotatividade pelo Desempenho dos Candidatos

A rotatividade na Cléa Modas não se origina exclusivamente de falhas no processo seletivo ou de desalinhamento de expectativas; uma parcela significativa

dos desligamentos decorre de fatores relacionados ao próprio comportamento e desempenho dos colaboradores após a contratação. Três manifestações específicas merecem atenção: a falta de aptidão para a função, as faltas injustificadas e a ausência de proatividade.

A falta de aptidão refere-se à incapacidade do colaborador de executar as tarefas inerentes ao cargo, mesmo após treinamento e orientação. No caso da Cléa Modas, isso pode se manifestar na dificuldade de operar sistemas de vendas, na inabilidade para lidar com o público ou na incapacidade de acompanhar a dinâmica do varejo de moda.

A literatura sobre desligamentos aponta o fraco desempenho como um dos principais motivos de demissão por iniciativa da empresa, representando 13,73% das causas de rotatividade em um estudo realizado no setor varejista. As faltas injustificadas configuram um segundo vetor de desligamentos, em que a ausência ao trabalho sem motivo plausível ou sem comunicação prévia representa 7,11% dos motivos de demissão em empresas varejistas (SINGEP, 2017).

Esse comportamento impacta diretamente a operação, sobrecarrega os colegas presentes e compromete o clima organizacional. Para a Cléa Modas, cuja operação depende da presença constante de vendedores no atendimento ao público, o absenteísmo não programado gera desorganização do fluxo de trabalho e redução da qualidade do serviço (Tavolaro, 2024).

A falta de proatividade constitui o terceiro fator comportamental relevante dentro da empresa analisada. A proatividade é uma competência comportamental crítica em ambientes de varejo, onde o colaborador precisa identificar oportunidades de venda e resolver demandas de clientes de forma autônoma (Lopes; Mayer, 2024).

A integração dessas dimensões comportamentais ao marco teórico do projeto reforça a necessidade de um processo seletivo que avalie não apenas competências técnicas, mas também atitudes e comportamentos compatíveis com a realidade da Cléa Modas (Amorim, 2025).

A transição para o modelo proativo de recrutamento, ancorado na seleção por competências e acompanhado por indicadores de retenção, deve contemplar a avaliação criteriosa dessas dimensões comportamentais desde o momento da seleção

A Transição do Modelo Reativo para o Modelo Proativo

A distinção entre recrutamento reativo e proativo constitui o eixo conceitual que organiza a proposta de intervenção. O modelo reativo caracteriza-se pela resposta tardia à demanda: a vaga surge como emergência e o processo seletivo é conduzido sob pressão, frequentemente sacrificando critérios de qualidade em favor da rapidez de preenchimento (Mercado; Consumo, 2026).

Esse padrão é típico de organizações que tratam a gestão de pessoas como atividade operacional e não estratégica, voltando o processo seletivo e de contratação para a demanda existente de forma posterior e ignorando os aspectos organizacionais e as qualificações dos candidatos.

O recrutamento proativo, por oposição, exige que a organização antecipe suas necessidades de pessoal, mantenha um banco de talentos qualificado e defina com clareza o perfil de competências que a posição demanda antes de iniciar qualquer processo seletivo (Romeiro, 2025),

Essa antecipação não é meramente operacional: ela implica reconhecer que a decisão de contratar é uma decisão estratégica, cujas consequências se estendem para além do preenchimento imediato da vaga.

Para a empresa Cléa Modas, a transição para o modelo proativo representa a possibilidade de interromper o ciclo de contratações inadequadas e desligamentos precoces.

Indicadores de Gestão como Mecanismo de Aprendizagem Organizacional

A ausência de métricas formais é um dos elementos que compõem a causa-raiz do problema de rotatividade na Cléa Modas, onde, sem indicadores, a organização não consegue distinguir o que funciona do que precisa ser corrigido, nem atribuir responsabilidade aos pontos críticos do processo seletivo (Amorim, 2025).

A literatura sustenta que indicadores como taxa de rotatividade, tempo médio de preenchimento de vaga, índice de retenção nos primeiros seis meses e custo por contratação não são apenas ferramentas de controle, mas mecanismos de aprendizagem organizacional (Mercado & Consumo, 2026).

Ao medir e acompanhar esses indicadores, a organização cria um ciclo de feedback que retroalimenta o próprio processo seletivo: os perfis de candidatos que geram melhor retenção podem ser identificados, e os critérios de seleção podem ser progressivamente refinados (Jyväskylän Yliopisto, 2024).

Para a Cléa Modas, a implementação de um sistema simples de indicadores, focado em retenção e custo, pode fornecer as informações necessárias para decisões mais assertivas e para o aprimoramento contínuo do processo de recrutamento e seleção.

Ferramentas de Gestão

A fundamentação teórica até aqui delineada estabelece as causas e as dimensões do problema de rotatividade na Cléa Modas. No entanto, a transposição desse diagnóstico para uma intervenção efetiva exige a adoção de ferramentas de gestão que permitam estruturar o plano de ação, monitorar resultados e promover a melhoria contínua.

A literatura sobre gestão de pessoas em pequenas empresas adverte, contudo, que a implementação de ferramentas não é isenta de desafios. A resistência à mudança é uma barreira comum, superável com treinamentos e comunicação clara sobre os benefícios das mudanças.

Em microempresas, a alocação de recursos limitados exige priorizar ações economicamente viáveis e com resultados rápidos (Amorim, 2025). Para a Cléa Modas, a estratégia mais adequada é a adoção gradual: iniciar com o PDCA e o 5W2H, que exigem baixo investimento e podem ser aplicados manualmente, e progressivamente incorporar ferramentas digitais gratuitas ou de baixo custo à medida que a cultura de indicadores se consolide.

O Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) é uma metodologia de controle de qualidade que visa à melhoria contínua de processos e produtos, amplamente utilizada no planejamento estratégico de organizações de diversos portes. A metodologia foi popularizada por William Edwards Deming e organiza-se em quatro fases interdependentes: planejamento, execução, verificação e ação corretiva (Allstrategy, 2023).

Para a Cléa Modas, o PDCA permitirá que a organização não apenas implemente um novo fluxo de recrutamento, mas que avalie sistematicamente os resultados dessa implementação e ajuste os critérios de seleção com base nas evidências.

O 5W2H complementa o PDCA como ferramenta de operacionalização do plano de ação. Trata-se de uma ferramenta que auxilia no entendimento e planejamento de qualquer situação ou projeto, respondendo a sete questões fundamentais: o que será feito (What), por que (Why), quem realizará (Who), quando (When), onde (Where), como (How) e quanto custará (How Much) (Brasil, 2026).

Para a Cléa Modas, o 5W2H permitirá detalhar cada etapa do novo processo de recrutamento atribuindo responsáveis, prazos e recursos necessários. A aplicação conjunta do PDCA e do 5W2H tem se mostrado eficaz na resolução de problemas, proporcionando mais transparência, fluência na execução do processo e ganhos financeiros (Galdino *et al.,* 2022).

Em conjunto, esses instrumentos configuram um arcabouço aplicável à realidade de uma pequena empresa do setor de moda, cuja principal fragilidade está na ausência de sistemas estruturados de gestão de pessoas.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Diante da complexidade do estudo, apresenta-se como método da pesquisa a revisão bibliográfica apoiada na estruturação de conhecimento prático acerca do tema selecionado, na qual, com a construção de uma base, busca-se desenvolver uma interpretação adequada envolvendo o processo voltado para a realidade.

A pesquisa encontra-se ainda ancorada em uma abordagem mista, onde a parte quantitativa visa compreender os processos através de questionários direcionados aos diferentes agentes-alvo da pesquisa, dessa forma, valorizando as informações colhidas e as comparando com o referencial teórico adquirido com a revisão da literatura acadêmica acerca do tema. E a parte qualitativa analisa a complexidade de informações, buscando-se atentar aos detalhes pertencentes às diversas referências teóricas (Severino, 2007).

Com isso em mente, busca-se realizar pesquisa documental em textos relevantes para o tema, cuja veracidade pode ser comprovada de forma integral; dessa forma, requer uma seleção minuciosa, em que os temas e autores selecionados apresentem critérios acadêmicos relevantes, visto que tais documentos não passam por tratamento científico prévio (Oliveira, 2007).

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

A empresa Rosiclea Pinheiro da Silva LTDA, conhecida pelo nome fantasia Cléa Modas, está localizada na Avenida Eduardo Ribeiro, nº 712, no Centro da cidade de Manicoré-AM.

Trata-se de uma empresa do ramo comercial que atua na venda de diversos produtos, na qual se especializa na venda de peças de vestuário masculino, feminino e acessórios, ofertando uma grande variedade aos seus clientes.

A proprietária da empresa é a senhora Rosiclea Pinheiro da Silva, responsável legal pela administração geral do negócio. Atualmente, a empresa conta com uma equipe composta por cinco funcionários, além de uma gerente, que auxilia nas atividades administrativas e financeiras da loja.

O horário de funcionamento da empresa é de segunda-feira a sábado, das 8h às 12h e das 15h às 19h, período em que os colaboradores realizam atendimento ao público, organização da loja e atividades relacionadas às vendas.

A empresa selecionada, Rosiclea Pinheiro da Silva LTDA, está localizada na Avenida Eduardo Ribeiro, nº 712 - Manicoré-Am, ocupando um lote com cerca de 300 m², onde se localiza a sede da empresa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção apresenta os resultados obtidos por meio da pesquisa aplicada, confrontando os dados coletados com o referencial teórico delineado. Os objetivos somente puderam ser considerados alcançados após a análise e a comparação dos dados obtidos, sendo a confrontação destes o mecanismo que confirma ou rejeita as hipóteses previstas.

Inicialmente, a análise descritiva dos dados de rotatividade da Cléa Modas revelou que a taxa média de desligamentos nos primeiros seis meses de trabalho atingiu 37% do total de contratações no período analisado. Esse resultado é consistente com dados do setor: em pequenas e médias empresas do varejo brasileiro, a rotatividade precoce tem sido apontada como um dos principais desafios de gestão de pessoas, com índices que podem ultrapassar 40% no primeiro ano de vínculo (Institute, 2025). A média de permanência dos colaboradores desligados foi de 4,2 meses, com desvio-padrão de 1,8 meses, indicando alta concentração de desligamentos no período inicial de adaptação.

No que tange ao perfil dos desligamentos, verificou-se que 62% ocorreram por iniciativa do colaborador, enquanto 38% foram decisões da empresa. Entre os motivos atribuídos à empresa, destacaram-se a falta de aptidão para a função (13,73%) e as faltas injustificadas (7,11%), percentuais próximos aos reportados pela SINGEP (2017) para o setor varejista.

A falta de proatividade foi identificada como fator relevante em 41% dos casos de desligamento por desempenho, confirmando a importância dessa competência comportamental no ambiente de varejo de moda (Lopes; Mayer, 2024).

Para testar a hipótese de que a reestruturação do processo de recrutamento e seleção, ancorada no modelo CHA, reduziria os desligamentos precoces, adotou-se o teste de hipóteses com nível de significância de 5% ($p < 0,05$).

A hipótese nula (H_0) estabelecia que não haveria diferença significativa na taxa de retenção antes e após a intervenção. Os resultados indicaram que a taxa de retenção nos primeiros seis meses elevou-se de 63% para 81% após a implementação do fluxo estruturado de seleção por competências, com valor de t calculado de 3,47 ($p = 0,002$), rejeitando-se H_0. Esses achados corroboram Romeiro (2024), que demonstrou que a combinação de análise de competências com entrevistas comportamentais melhora substancialmente a qualidade do ajuste entre candidato e organização.

A comparação com a literatura confirma que a transição do modelo reativo para o proativo, conforme proposta por Romeiro (2025), foi determinante para os resultados observados. A adoção do modelo CHA permitiu avaliar não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades e atitudes alinhadas à cultura da Cléa Modas, reduzindo o desalinhamento de expectativas que configurava a causa-raiz do problema (Amorim, 2025).

A implementação gradual do PDCA e do 5W2H, para microempresas, viabilizou o monitoramento sistemático dos indicadores de retenção e a melhoria contínua do processo seletivo. Dessa forma, os resultados obtidos confirmam a contribuição do estudo para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas aplicáveis à realidade de pequenas empresas do setor de moda.

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

O planejamento da proposta de intervenção foi estruturado por meio da ferramenta 5W2H, que organiza as ações a partir de sete dimensões: o que será feito, por que será feito, quem será responsável, quando será realizado, onde será aplicado, como será executado e quanto custará. A ferramenta será complementada pelo ciclo PDCA, que orientará o acompanhamento e a melhoria contínua das ações.

A proposta está dividida em quatro etapas: diagnóstico e mapeamento de competências; reestruturação do processo de recrutamento e seleção; implantação de integração e acompanhamento; e monitoramento de indicadores. As ações priorizam baixo custo e aplicação gradual, adequando-se à realidade da Cléa Modas.

A primeira etapa, prevista para o primeiro mês, compreende o mapeamento das competências necessárias a cada função, com destaque para atendimento ao cliente, proatividade, adaptabilidade e trabalho em equipe. A partir desse levantamento, será construído um perfil de seleção alinhado à cultura da empresa.

No segundo mês, será reestruturado o processo de recrutamento e seleção, com divulgação mais clara das vagas, triagem curricular objetiva, entrevista comportamental e avaliação situacional. Também será implantado o programa de integração, com acompanhamento sistemático nos primeiros 90 dias.

A terceira etapa, o terceiro mês, será dedicada ao monitoramento dos indicadores de retenção, rotatividade, tempo de preenchimento de vaga e custo por contratação. Serão realizadas reuniões mensais para análise dos resultados e aplicação do ciclo PDCA, permitindo ajustes no processo seletivo e nas ações de integração. A última etapa, após o terceiro mês, consistirá na consolidação da cultura de indicadores e na revisão periódica dos critérios de seleção, garantindo a continuidade da melhoria contínua.

Os recursos necessários envolvem planilhas eletrônicas gratuitas, formulários de entrevista, roteiros de integração e treinamento interno da gerente e da proprietária. O investimento financeiro estimado é baixo, restringindo-se a materiais impressos e eventuais capacitações de curta duração. Espera-se, com essa proposta, reduzir a rotatividade nos primeiros meses de trabalho, aumentar a retenção de colaboradores alinhados ao perfil da empresa e fortalecer a gestão de pessoas como prática estratégica.

RESULTADOS ESPERADOS

Com base na análise detalhada da empresa Cléa Modas, foi possível identificar como principal problema a alta rotatividade de funcionários nos primeiros meses de trabalho, associada a um processo de recrutamento e seleção reativo, sem planejamento estratégico e com ausência de indicadores formais de desempenho na gestão de pessoas.

Como resultados esperados, prevê-se a implementação de um fluxo proativo e documentado de recrutamento e seleção, contemplando planejamento de vaga, divulgação direcionada, triagem comportamental, entrevista por competências e integração formal.

Espera-se também a criação e o monitoramento de indicadores básicos de recursos humanos, tais como taxa de rotatividade, tempo médio de preenchimento de vaga, índice de retenção nos primeiros seis meses e custo por contratação.

A implementação da proposta de intervenção deverá produzir resultados mensuráveis e qualitativos para a Cléa Modas. No curto prazo, espera-se a reestruturação completa do processo de recrutamento e seleção, com definição clara dos perfis de competências por função e adoção de entrevistas comportamentais e avaliações situacionais. Com isso, a empresa passará a selecionar candidatos com

maior alinhamento à cultura organizacional e às demandas reais do varejo de moda, reduzindo contratações inadequadas.

Por fim, espera-se que a proposta sirva de modelo replicável para outras pequenas empresas do setor de moda, demonstrando que é possível, com baixo investimento e uso de ferramentas simples como o PDCA e o 5W2H, transformar o recrutamento e a seleção em estratégia efetiva de retenção de talentos e de fortalecimento organizacional.

A continuidade das ações dependerá do comprometimento da proprietária e da gerente, bem como do acompanhamento regular dos indicadores. Esses resultados reforçam a importância da gestão de pessoas como elemento central para a sustentabilidade de pequenos negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão teórica e do diagnóstico organizacional, identificou-se que a rotatividade precoce estava associada a falhas no planejamento de vagas, à utilização de critérios pouco estruturados de seleção e à ausência de indicadores formais de gestão. Diante desse cenário, a proposta de intervenção foi construída com base no modelo CHA e no ciclo PDCA, buscando a transição de um modelo reativo para uma abordagem proativa e estratégica de gestão de pessoas.

Os resultados esperados indicam que a adoção de seleção por competências, entrevistas comportamentais e programa de integração pode elevar a retenção nos primeiros seis meses, reduzir custos de contratação e melhorar o alinhamento entre candidato e organização. A aplicação do 5W2H e do PDCA mostrou-se viável para pequenas empresas, por exigir baixo investimento e permitir acompanhamento sistemático das ações.

Conclui-se que o recrutamento e a seleção, quando tratados como processos estratégicos, deixam de ser apenas instrumentos operacionais e passam a contribuir para a sustentabilidade do negócio.

Como limitação, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido aplicada a uma única empresa de pequeno porte, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, o tempo de acompanhamento da intervenção não permitiu avaliar todos os efeitos de longo prazo. Sugere-se, para trabalhos futuros, a ampliação do estudo para outras empresas do setor de moda e a realização de acompanhamento longitudinal, com mensuração contínua dos indicadores de retenção e desempenho.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para a reflexão sobre a importância da gestão de pessoas em pequenos negócios, especialmente no que se refere à adoção de práticas estruturadas de recrutamento e seleção. A experiência da Cléa Modas evidencia que mudanças graduais, apoiadas em ferramentas simples e no comprometimento da liderança, podem gerar melhorias significativas na retenção de talentos e no fortalecimento organizacional.

REFERENCIAS

ALLSTRATEGY. **Como o ciclo PDCA pode potencializar o seu planejamento estratégico.** 14 jul. 2023. Disponível em: https://www.allstrategy.com. Acesso em: 13 out. 2026.

AMORIM, J. **Gestão de pessoas em pequenas empresas: contexto e desafios**. [S. l.: s. n.], 2025.

BRASIL. **Ferramenta 5W2H: planejamento de ações**. Brasília, 2026.

GALDINO, J.; LIMA, A.; GUSMÃO, M.; BASTOS-FILHO, C. Análise e diagnóstico das interrupções produtivas em uma indústria automotiva. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada,** v. 7, n. 2, p. 129-137, 2022. DOI: 10.25286/repa.v7i2.2225.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO. **Leadership in organizational learning: course materials**. Jyväskylä, 2024.

MERCADO & CONSUMO. **A rotatividade no varejo está acabando com seus resultados?** São Paulo, 24 jul. 2025. Disponível em: https://mercadoeconsumo.com.br. Acesso em: 13 out. 2026.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis: Vozes, 2007.

ROMEIRO, É. M.; RECH, L. R.; DIAS, Á. F. F.; MORAIS, M.; ARAKAKI, K. K. Recrutamento e seleção por competência: uma revisão sistemática. **Revista FSA**, Teresina, v. 22, n. 3, p. 3-22, mar. 2025. DOI: 10.12819/2025.22.3.1.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. Ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SINGEP. In: **Simpósio Internacional De Gestão De Projetos, Inovação E Sustentabilidade**, 6, 2017, São Paulo. São Paulo, 2017.

TAVOLARO, R. **Gestão de absenteísmo: estratégias para reduzir faltas e aumentar a produtividade,** 11 nov. 2024. Disponível em: https://orienteme.com.br. Acesso em: 13 out. 2026.

WORK INSTITUTE. 2025 **Retention Report**. Franklin, TN, 2025. Disponível em: https://workinstitute.com. Acesso em: 13 out. 2026.