



**UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA**

PROJETO DE GRADUAÇÃO – O processo de recrutamento e seleção nas pequenas empresas: estudo de caso da empresa H Frio

Projeto de Graduação

[1º ciclo de estudos em Ciências Empresariais]

Lara Pereira Freitas

Orientador(es):

Prof. Dr^a. Carla Barros

Junho 2026

Índice

1	Introdução.....	4
2	Enquadramento teórico	4
2.1	Gestão de Recursos Humanos nas pequenas empresas.....	5
2.2	O processo de recrutamento	5
2.3	O processo de seleção	6
2.4	Técnicas e métodos de recrutamento e seleção	7
3	O recrutamento e seleção como fator estratégico.....	8
3.1	Importância estratégica nas pequenas empresas	8
3.2	Impacto no desempenho organizacional	9
3.3	Vantagem competitiva através do capital humano.....	9
4	Estudo exploratório – Estudo de caso da empresa H Frio	9
4.1	Caracterização da empresa	10
4.2	Processo de recrutamento utilizado.....	11
4.3	Processo de seleção adotado	12
4.4	Principais desafios enfrentados.....	12
4.5	Análise crítica do processo	13
4.6	Propostas de melhoria	13
5	Discussão.....	13
6	Conclusão.....	14
7	Referências bibliográficas	15

1 Introdução

Num contexto empresarial cada vez mais competitivo e exigente, os recursos humanos assumem um papel fundamental no sucesso e crescimento das organizações. O processo de recrutamento e seleção tornou-se, assim, uma ferramenta estratégica para as empresas, permitindo atrair e integrar colaboradores com competências adequadas às necessidades organizacionais.

Nas pequenas empresas, esta realidade assume uma importância ainda maior, uma vez que os recursos disponíveis são frequentemente mais limitados e cada contratação pode ter impacto significativo no desempenho da organização. Desta forma, a capacidade de identificar, seleccionar e reter profissionais qualificados constitui um fator essencial para garantir eficiência, competitividade e sustentabilidade no mercado.

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção como fator estratégico nas pequenas empresas, abordando a sua importância na captação e retenção de talento. Para complementar a componente teórica, será realizado um estudo de caso da empresa H Frio, permitindo compreender as práticas utilizadas e os desafios enfrentados neste contexto. A opção pelo estudo de caso justifica-se pela possibilidade de analisar uma situação real e aprofundar a compreensão da aplicação dos processos de recrutamento e seleção numa pequena empresa.

A escolha desta temática revela-se pertinente no âmbito do curso de Ciências Empresariais, em particular pela sua relação com a unidade curricular de Gestão de Pessoas e Competências. Esta área permitiu compreender a importância do capital humano no contexto organizacional e o impacto que práticas como o recrutamento e seleção podem ter no desempenho e competitividade das empresas. Deste modo, o estudo deste tema contribui para consolidar conhecimentos adquiridos ao longo do curso e para desenvolver uma visão mais abrangente sobre a gestão estratégica das pessoas nas organizações, especialmente nas pequenas empresas.

Ao longo do trabalho serão abordados os principais conceitos relacionados com recrutamento e seleção, bem como a sua importância estratégica no desenvolvimento das pequenas empresas.

2 Enquadramento teórico

A Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel essencial no funcionamento e desenvolvimento das organizações, sendo responsável pela gestão das pessoas e das suas competências. Entre as várias funções da Gestão de Recursos Humanos, o recrutamento e seleção destacam-se pela sua importância na identificação e integração de colaboradores adequados às necessidades da empresa.

Nas pequenas empresas, estes processos assumem uma relevância acrescida, uma vez que os recursos humanos têm impacto direto na produtividade, competitividade e crescimento organizacional.

2.1 Gestão de Recursos Humanos nas pequenas empresas

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) corresponde ao conjunto de práticas e estratégias utilizadas pelas organizações para gerir os seus colaboradores de forma eficiente. Atualmente, esta função assume uma importância cada vez maior, sendo reconhecida como um elemento estratégico para o alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com Armstrong e Taylor (2023), a Gestão de Recursos Humanos corresponde a uma abordagem integrada da gestão das pessoas, procurando garantir que estas contribuam eficazmente para o desempenho e sucesso da organização.

Nas pequenas empresas, esta gestão apresenta características próprias, frequentemente realizada de forma menos formal e mais centralizada, sendo comum a participação direta da gerência nos processos de contratação e tomada de decisão. A inexistência de departamentos especializados de recursos humanos faz com que muitas destas responsabilidades sejam assumidas pelos próprios gestores ou proprietários da empresa.

Apesar destas limitações, a gestão eficaz de recursos humanos assume uma importância crescente nas pequenas empresas, uma vez que o capital humano representa um fator determinante para a competitividade, produtividade e sustentabilidade organizacional. Sendo estruturas com equipas geralmente mais reduzidas, o desempenho individual de cada colaborador pode ter um impacto significativo no funcionamento global da empresa.

Além disso, num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, torna-se essencial que as pequenas empresas desenvolvam estratégias capazes de atrair, selecionar e reter profissionais qualificados. Neste contexto, práticas como o recrutamento e seleção, a formação, a motivação e a valorização dos colaboradores deixam de ser apenas funções administrativas, passando a assumir uma dimensão estratégica na gestão empresarial. Segundo Marta et al. (2025), a implementação de práticas estruturadas de gestão de recursos humanos pode contribuir para uma maior capacidade de atração e retenção de talento, reforçando simultaneamente a competitividade das pequenas empresas.

Assim, a gestão de recursos humanos nas pequenas empresas deve ser entendida como um elemento fundamental para apoiar o crescimento organizacional e garantir a adaptação às exigências do mercado.

2.2 O processo de recrutamento

O recrutamento corresponde ao conjunto de práticas desenvolvidas pelas organizações com o objetivo de atrair candidatos qualificados para ocupar determinadas funções. Este processo representa uma etapa fundamental de gestão de recursos humanos, uma vez que permite identificar potenciais colaboradores cujas competências e características se adequem às necessidades da empresa.

Segundo Dessler (2020), o recrutamento corresponde ao processo de identificar e atrair candidatos qualificados para preencher vagas existentes ou futuras na organização. A eficácia deste processo influencia diretamente a qualidade dos candidatos disponíveis para a fase seguinte, correspondente à seleção.

O recrutamento pode assumir diferentes formas, destacando-se o recrutamento interno e o recrutamento externo. O recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher vagas através da mobilidade ou progressão de colaboradores já pertencentes à organização. Esta mobilidade pode contribuir para aumentar a motivação dos colaboradores, reduzir custos e valorizar o conhecimento interno.

Por outro lado, o recrutamento externo recorre ao mercado de trabalho para captar novos candidatos. Para esse efeito, as empresas podem utilizar diferentes meios, tais como plataformas digitais de emprego, redes sociais profissionais, anúncios, agências de recrutamento ou redes de contactos. Esta modalidade permite um maior acesso a novos perfis e competências, embora possa implicar custos superiores e processos de integração mais exigentes.

Nas pequenas empresas, o processo de recrutamento tende a ser mais dependente da gestão direta da empresa, sendo comum a utilização de redes de contactos e recomendações profissionais como forma de identificação de candidatos. De acordo com Souza (2023), devido aos recursos mais limitados, estas organizações recorrem frequentemente a métodos de recrutamento mais informais e adaptados à sua realidade, privilegiando estratégias que conciliem eficácia e controlo de custos.

Ainda assim, o desenvolvimento tecnológico tem vindo a proporcionar novas oportunidades de recrutamento, permitindo às pequenas empresas alargar a sua capacidade de atração de talento através de ferramentas digitais.

Deste modo, um processo de recrutamento bem estruturado assume um papel relevante na capacidade das organizações para captar profissionais adequados, contribuindo para o desempenho e competitividade empresarial.

2.3 O processo de seleção

O processo de seleção corresponde à fase da gestão de recursos humanos responsável por avaliar os candidatos recrutados, com o objetivo de identificar aquele que apresenta maior adequação às exigências da função e às necessidades da organização. Enquanto o recrutamento procura atrair candidatos, a seleção procura escolher o perfil mais adequado entre os candidatos disponíveis.

Segundo Dessler (2020), a seleção de pessoal consiste num processo de análise e comparação de características dos candidatos face aos requisitos do cargo a ocupar. Um processo de seleção eficaz permite reduzir erros de contratação, aumentar a produtividade e promover uma melhor integração organizacional. Neste sentido Khan, (2023) verificou que organizações que adotam práticas estruturadas de seleção tendem a apresentar níveis mais elevados de desempenho organizacional, uma vez que conseguem identificar candidatos mais adequados às exigências das funções e reduzir os custos associados a decisões de contratação inadequadas.

As empresas podem recorrer a diferentes métodos de seleção, dependendo das características da função e dos objetivos organizacionais. Entre os métodos mais utilizados destacam-se a análise curricular, as entrevistas, os testes de competências, as avaliações psicológicas e as provas práticas. Estes instrumentos permitem recolher informações relevantes sobre

conhecimentos técnicos, experiência profissional, capacidades comportamentais e adaptação ao contexto empresarial.

Nas pequenas empresas, o processo de seleção tende frequentemente a apresentar menor formalização, sendo conduzido diretamente pela gerência ou pelos responsáveis operacionais. Neste contexto, as entrevistas e a avaliação prática assumem um papel particularmente importante, uma vez que permitem analisar rapidamente as competências dos candidatos e a sua capacidade de adaptação às necessidades da empresa.

Além das competências técnicas, as organizações valorizam cada vez mais competências interpessoais, capacidade de trabalho em equipa, adaptabilidade e resolução de problemas, fatores que podem influenciar significativamente o desempenho dos colaboradores.

Desta forma, o processo de seleção assume uma importância estratégica dentro das organizações, contribuindo para a contratação de profissionais capazes de gerar valor e apoiar o crescimento empresarial.

2.4 Técnicas e métodos de recrutamento e seleção

As organizações recorrem a diferentes técnicas e métodos de recrutamento e seleção com o objetivo de atrair e identificar candidatos adequados às suas necessidades. A escolha dos métodos utilizados depende de fatores como a dimensão da empresa, o setor de atividade, o perfil da função e os recursos disponíveis.

No recrutamento, existem diversas formas de divulgação e captação de candidatos. Entre os métodos mais utilizados encontram-se as plataformas de emprego online, as redes sociais profissionais, os anúncios, as agências de recrutamento e as redes de contactos. O desenvolvimento tecnológico veio facilitar estes processos, permitindo às empresas alcançar um maior número de potenciais candidatos de forma mais rápida e acessível. Neste sentido, Miranda et al. (2023) referem que a utilização de tecnologias digitais no recrutamento e seleção tem vindo a tornar estes processos mais eficientes, permitindo otimizar a divulgação de ofertas, a gestão de candidaturas e a identificação de perfis adequados às necessidades organizacionais.

As plataformas digitais, como o Indeed ou o LinkedIn, assumem atualmente um papel relevante no recrutamento, oferecendo às organizações a possibilidade de divulgar ofertas de emprego, filtrar candidaturas e identificar perfis profissionais específicos. Paralelamente, muitas pequenas empresas continuam a recorrer às recomendações e contactos profissionais, sobretudo em setores mais técnicos ou especializados.

Relativamente à seleção, as empresas utilizam diferentes métodos para avaliar as competências e características dos candidatos. A análise curricular constitui geralmente uma das primeiras etapas do processo, permitindo verificar experiência profissional, formação académica e adequação ao perfil pretendido.

As entrevistas continuam a representar uma das técnicas mais utilizadas, possibilitando uma avaliação mais aprofundada das competências técnicas, comportamentais e da capacidade de adaptação dos candidatos. Em determinadas funções, podem ainda ser utilizados testes de

competências, avaliações psicológicas ou provas práticas, especialmente quando é necessário validar conhecimentos técnicos específicos.

Nas pequenas empresas, é comum privilegiar métodos de seleção mais diretos e práticos, devido à limitação de recursos e à necessidade de rapidez nos processos de contratação. Neste contexto, as entrevistas e avaliações em contexto real de trabalho assumem frequentemente uma importância significativa.

Assim, a utilização adequada das técnicas e métodos de recrutamento e seleção pode contribuir para melhorar a qualidade das contratações, reduzir riscos associados ao processo e aumentar a eficiência organizacional.

3 O recrutamento e seleção como fator estratégico

O recrutamento e seleção assumem atualmente uma importância crescente no contexto organizacional, deixando de ser encarados apenas como processos administrativos ligados à contratação de colaboradores. Estas práticas passaram a integrar estratégia empresarial, influenciando diretamente a capacidade das organizações para alcançar os seus objetivos, melhorar o desempenho e adaptar-se às exigências do mercado. Nesse sentido, Mwambela (2025) concluiu que o recrutamento e seleção constituem práticas estratégicas de gestão de recursos humanos, exercendo uma influência significativa no desempenho organizacional e na concretização dos objetivos empresariais.

Nas pequenas empresas, esta dimensão estratégica assume especial relevância, dado que os recursos humanos representam um elemento essencial para a produtividade, competitividade e crescimento organizacional.

3.1 Importância estratégica nas pequenas empresas

Nas pequenas empresas, o recrutamento e seleção desempenham um papel fundamental, uma vez que cada colaborador pode exercer um impacto significativo no funcionamento da organização. Devido à reduzida dimensão das equipas, a escolha dos profissionais adequados torna-se determinante para a eficiência operacional e para o alcance dos objetivos empresariais.

Um processo de recrutamento e seleção eficaz permite identificar candidatos cujas competências técnicas, experiência e perfil pessoal estejam alinhados com as necessidades da empresa. Além disso, contribui para reduzir custos associados a erros de contratação, períodos de adaptação prolongados e rotatividade de colaboradores.

Assim, o recrutamento e seleção assumem uma função estratégica nas pequenas empresas, apoiando a estabilidade, crescimento e sustentabilidade organizacional. Segundo Carvalho e Rua (2017), as organizações que adotam boas práticas de gestão de recursos humanos conseguem atrair, desenvolver e reter colaboradores mais alinhados com os seus objetivos, reforçando a sua competitividade e capacidade de adaptação às exigências do mercado.

3.2 Impacto no desempenho organizacional

O recrutamento e seleção influenciam diretamente o desempenho organizacional, na medida em que a qualidade dos recursos humanos condiciona a produtividade, eficiência e qualidade do trabalho desenvolvido. De acordo com Khan (2023), existe uma relação positiva e significativa entre as práticas de recrutamento e seleção e o desempenho organizacional, uma vez que a identificação e contratação de candidatos adequados contribuem para o aumento da produtividade, melhoria da qualidade do trabalho e concretização dos objetivos empresariais.

A contratação de colaboradores adequados pode contribuir para melhorar o desempenho das equipas, aumentar a capacidade de resposta da empresa e promover um ambiente organizacional mais positivo. Em contrapartida, decisões inadequadas de recrutamento podem originar dificuldades operacionais, custos adicionais e diminuição da produtividade.

Nas pequenas empresas, este impacto tende a ser ainda mais evidente, uma vez que a dimensão reduzida das equipas faz com que o desempenho individual tenha reflexos mais diretos nos resultados organizacionais.

3.3 Vantagem competitiva através do capital humano

O capital humano constitui um dos principais fatores de diferenciação e competitividade das organizações. As competências, conhecimentos, experiência e capacidade de adaptação dos colaboradores podem representar uma importante fonte de criação de valor para as empresas.

Neste contexto, o recrutamento e seleção desempenham um papel essencial na construção dessa vantagem competitiva, permitindo atrair profissionais capazes de responder às exigências do mercado e contribuir para a concretização da estratégia organizacional.

Nas pequenas empresas, investir na captação e valorização de talento pode representar uma oportunidade de fortalecimento competitivo, sobretudo em mercados cada vez mais exigentes e dinâmicos. Desta forma, o capital humano deixa de ser apenas um recurso operacional, assumindo-se como um ativo estratégico para o crescimento e sucesso empresarial. Neste sentido, Cunha et al. (2022) defendem que o capital humano constitui um dos principais ativos das organizações, sendo determinante para a criação de valor e para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

4 Estudo exploratório – Estudo de caso da empresa H Frio

O presente capítulo apresenta o estudo de caso da empresa H Frio, com o objetivo de analisar as práticas de recrutamento e seleção adotadas pela organização, bem como compreender de que forma estes processos assumem um papel estratégico numa pequena empresa inserida num setor técnico e especializado.

4.1 Metodologia

Do ponto de vista metodológico, foi adotada uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, recorrendo ao método do estudo de caso. Segundo Yin (2018), o estudo de caso permite analisar fenómenos contemporâneos no seu contexto real, possibilitando uma compreensão aprofundada da realidade em estudo.

A opção por esta metodologia justificou-se pela necessidade de compreender de forma mais detalhada como os processos de recrutamento e seleção são aplicados numa pequena empresa. A empresa H Frio foi escolhida por existir facilidade de acesso à informação necessária para o desenvolvimento do estudo e por possibilitar um maior conhecimento da sua realidade organizacional.

A recolha de informação foi realizada através de uma entrevista semiestruturada conduzida junto da gerência da empresa. A opção por este instrumento permitiu obter informação detalhada sobre as práticas de recrutamento e seleção adotadas pela organização, bem como identificar os principais desafios enfrentados e as oportunidades de melhoria existentes.

O guião da entrevista foi elaborado com base nos objetivos definidos para o presente trabalho e nos conceitos abordados no enquadramento teórico, procurando obter informação relevante para responder à questão de investigação. A Tabela 1 apresenta as áreas temáticas abordadas, as respetivas questões orientadoras e a fundamentação teórica que sustentou a sua elaboração.

Tabela 1 – Guião da entrevista e fundamentação teórica

Área temática	Questões orientadoras	Fundamentação Teórica
Caracterização da Empresa	Qual a atividade principal da empresa e qual a sua dimensão?	Yin (2018) refere a importância da contextualização da organização no estudo de caso, permitindo compreender as características específicas da realidade em análise.
Recrutamento	Que métodos de recrutamento são habitualmente utilizados? Recorrem ao recrutamento interno, externo ou a ambos?	Armstrong e Taylor (2023) destacam a importância da definição das fontes e métodos de recrutamento, enquanto Dessler (2020) distingue o recrutamento interno e externo como estratégias fundamentais do processo de recrutamento.
Seleção	Quais são os critérios mais valorizados na seleção dos candidatos? São realizadas entrevistas, provas práticas ou outros métodos de seleção?	Dessler (2020) identifica diferentes técnicas de seleção e salienta a necessidade de adequar os critérios utilizados às exigências da função.
Desafios	Quais os principais desafios enfrentados nos processos de recrutamento e seleção?	Souza (2023) evidencia as dificuldades das pequenas empresas na atração e retenção de colaboradores qualificados.

Oportunidades de melhoria	Que aspetos considera que poderiam ser melhorados nestes processos?	Marta et al. (2025) defendem a importância da melhoria contínua das práticas de gestão de recursos humanos nas pequenas empresas.
---------------------------	---	---

Para a análise dos dados recolhidos recorreu-se à técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2016), esta técnica consiste num conjunto de procedimentos sistemáticos de análise da informação, permitindo organizar, categorizar e interpretar os dados obtidos.

As categorias de análise foram definidas a priori, com base nos objetivos do estudo e nas áreas temáticas incluídas no guião da entrevista. Deste modo, a informação recolhida foi organizada em cinco categorias principais: caracterização da empresa, processo de recrutamento, processo de seleção, principais desafios enfrentados e oportunidades de melhoria. Cada resposta obtida foi integrada na categoria correspondente, permitindo organizar a informação de forma sistemática e facilitar a sua posterior interpretação.

Após a categorização dos dados, procedeu-se à sua análise e interpretação, procurando identificar os aspetos mais relevantes relacionados com as práticas de recrutamento e seleção da empresa H Frio. Os resultados obtidos foram posteriormente apresentados de acordo com as categorias definidas, permitindo compreender a realidade organizacional da empresa e responder aos objetivos do estudo.

4.2 Caracterização da empresa

A H Frio é uma empresa especializada na montagem de câmaras frigoríficas à medida, atuando no setor da refrigeração industrial. A sua atividade centra-se no desenvolvimento, instalação e adaptação de soluções de frio destinadas a diferentes necessidades empresariais.

Tratando-se de um setor altamente técnico, a empresa necessita de colaboradores com conhecimentos especializados nas áreas da montagem estrutural, isolamento térmico, sistemas de refrigeração e instalação de monoblocos. Neste contexto, a gestão de recursos humanos, particularmente os processos de recrutamento e seleção, assume uma importância relevante para garantir qualidade operacional, rapidez de execução e capacidade de resposta às exigências do mercado.

Estes dados demonstram que a H Frio atua num setor altamente especializado, o que exige a contratação de colaboradores com competências técnicas específicas. Esta realidade evidencia a importância de processos de recrutamento e seleção adequados às exigências da atividade desenvolvida pela empresa.

4.3 Processo de recrutamento utilizado

O recrutamento na H Frio caracteriza-se por uma abordagem essencialmente mista, combinando recrutamento interno e recrutamento externo.

Ao nível de recrutamento interno, a empresa privilegia a valorização de ajudantes de montagem que demonstrem experiência prática na metodologia de fabrico e corte utilizada pela organização, permitindo a progressão para funções de oficial.

Relativamente ao recrutamento externo, a empresa recorre a plataformas digitais de emprego, nomeadamente Indeed e LinkedIn, bem como a redes de contactos no setor do frio industrial. Esta estratégia procura captar técnicos com experiência em sistemas de refrigeração, montagem de câmaras frigoríficas e instalação de monoblocos, competências consideradas fundamentais para a atividade da empresa.

Os resultados obtidos sugerem que a empresa procura adaptar os métodos de recrutamento às suas necessidades, privilegiando a flexibilidade e a identificação de candidatos com competências ajustadas ao contexto organizacional.

4.4 Processo de seleção adotado

O processo de seleção da H Frio centra-se sobretudo na avaliação das competências técnicas e da capacidade de adaptação dos candidatos ao contexto operacional da empresa.

Numa primeira fase, é realizada uma triagem curricular, privilegiando candidatos com experiência em ambiente industrial, construção civil ou áreas relacionadas com refrigeração.

Posteriormente, os candidatos são sujeitos a uma entrevista técnica conduzida pela gerência, com o objetivo de validar conhecimentos relacionados com isolamento técnico, mecânica de frio e procedimentos associados à atividade da empresa.

Por fim, a organização implementa uma prova prática em contexto real de trabalho, considerada uma das etapas mais relevantes do processo de seleção. Esta consiste num dia de integração numa montagem real de uma câmara frigorífica standard, permitindo avaliar a capacidade do candidato para trabalhar com precisão, rapidez e adaptação às exigências operacionais, aspetos considerados essenciais para o modelo de serviço da empresa.

A valorização da experiência prática e da demonstração de competências em contexto real revela a preocupação da empresa em reduzir o risco de contratações inadequadas e garantir a qualidade do trabalho desenvolvido.

4.5 Principais desafios enfrentados

Um dos principais desafios enfrentados pela H Frio prende-se com a escassez de mão de obra qualificada. A empresa identifica dificuldades na captação de profissionais que dominem simultaneamente a componente estrutural associada à montagem de painéis e a componente técnica ligada aos sistemas de refrigeração e monoblocos.

Outro desafio relevante relaciona-se com a retenção de talento. O setor do frio industrial caracteriza-se por um contexto competitivo, exigindo uma gestão contínua das expectativas dos colaboradores e da estabilidade das equipas.

Adicionalmente, a sazonalidade da procura representa um desafio operacional significativo, sobretudo em períodos de maior atividade, como os meses de verão. Nestes momentos, torna-se necessário gerir o aumento da procura mantendo a capacidade de resposta da empresa,

nomeadamente no compromisso de apresentação de orçamentos num prazo reduzido, sem comprometer a capacidade instalada.

Os desafios identificados evidenciam as dificuldades sentidas pelas pequenas empresas na atração e retenção de profissionais qualificados, sobretudo em setores técnicos e especializados.

4.6 Análise crítica do processo

O processo atualmente adotado pela H Frio demonstra elevada eficácia na identificação de competências técnicas diretamente relacionadas com as necessidades operacionais da empresa. A forte aposta em avaliações práticas contribui para garantir colaboradores capazes de responder às exigências de rapidez, precisão e qualidade associadas à atividade desenvolvida.

No entanto, verifica-se uma forte dependência da avaliação direta da gerência, tornando o processo relativamente centralizado. Embora esta abordagem permita maior controlo na tomada de decisão, poderá representar limitações ao nível da escalabilidade organizacional.

Esta situação poderá tornar-se particularmente relevante em cenários de crescimento acelerado da empresa ou de aumento significativo do volume de exportação para mercados internacionais, nomeadamente PALOP ou Europa, onde a necessidade de expansão das equipas poderá exigir processos de recrutamento e seleção mais estruturados.

4.7 Propostas de melhoria

Como propostas de melhoria, considera-se pertinente a criação de um manual interno de montagem da H Frio, destinado a apoiar a formação e integração de novos colaboradores, particularmente daqueles sem experiência prévia em câmaras frigoríficas à medida.

Adicionalmente, a implementação de ferramentas digitais de apoio à gestão de candidaturas poderá contribuir para uma maior organização e eficiência do processo de recrutamento. A integração de um módulo simples de gestão de recursos humanos para centralizar currículos, candidaturas e histórico de entrevistas.

Por fim, a adoção de um plano de incentivos baseado em indicadores de desempenho poderá representar uma oportunidade de reforço da motivação e produtividade das equipas.

Indicadores como o tempo médio de montagem ou a ausência de inconformidades técnicas poderão funcionar como mecanismos de valorização do desempenho individual e coletivo.

5 Discussão dos resultados

A análise do caso da empresa H Frio permitiu verificar que muitas das práticas adotadas no processo de recrutamento e seleção vão ao encontro da literatura apresentada ao longo deste trabalho. Tal como defendem Souza e Lima (2023), as pequenas empresas enfrentam frequentemente limitações de recursos, tornando essencial a adoção de práticas de recrutamento e seleção ajustadas às suas necessidades específicas.

No caso da H Frio, verificou-se uma valorização significativa da experiência prática e das competências técnicas exigidas pela atividade desenvolvida pela empresa. Esta preocupação em identificar candidatos com o perfil mais adequado está em consonância com Dessler (2020),

que refere que um processo de seleção eficaz contribui para assegurar a adequação entre as competências dos colaboradores e as exigências da função.

Por outro lado, os desafios identificados, nomeadamente a escassez de mão de obra qualificada e a dificuldade em atrair e reter profissionais especializados, corroboram os resultados apresentados por Marta et al. (2025), que destacam que as pequenas empresas enfrentam dificuldades acrescidas na implementação de práticas de gestão de recursos humanos devido às limitações de recursos humanos e financeiros.

Adicionalmente, os resultados obtidos reforçam a perspectiva de Khan (2023), segundo a qual as práticas de recrutamento e seleção influenciam positivamente o desempenho organizacional, contribuindo para a produtividade, qualidade do trabalho e concretização dos objetivos empresariais.

6 Conclusão

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção como fator estratégico nas pequenas empresas. Ao longo do enquadramento teórico, foi possível compreender que estes processos desempenham um papel fundamental na gestão de recursos humanos, contribuindo para a atração, seleção e retenção de colaboradores capazes de responder às necessidades das organizações.

Verificou-se que o recrutamento e seleção não devem ser encarados apenas como procedimentos administrativos, mas sim como ferramentas estratégicas que influenciam diretamente o desempenho organizacional, a produtividade e a competitividade empresarial. Nas pequenas empresas, onde os recursos humanos assumem um impacto mais significativo devido à dimensão reduzida das equipas, a escolha dos colaboradores adequados torna-se ainda mais relevante.

A análise desenvolvida permitiu confirmar a importância da adoção de práticas de recrutamento e seleção ajustadas às necessidades específicas de cada organização, evidenciando o contributo destas práticas para a melhoria do desempenho e para a concretização dos objetivos empresariais.

A realização deste trabalho revelou-se igualmente importante do ponto de vista académico, particularmente no âmbito da licenciatura em Ciências Empresariais e durante a realização do estágio curricular na área dos Recursos Humanos, reforçando a compreensão da importância dos processos de recrutamento e seleção para o desempenho e competitividade das organizações.

Conclui-se, assim, que a adoção de práticas eficazes de recrutamento e seleção constitui um fator essencial para o crescimento e sustentabilidade das pequenas empresas. Investir no capital humano permite não só melhorar o desempenho organizacional, mas também criar vantagens competitivas num mercado cada vez mais exigente e dinâmico.

7 Referências bibliográficas

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo (Edição revista e ampliada)*. Edições 70.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de recursos humanos: Abordagem das boas práticas*. Vida Económica.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Khan, M. H. (2023). *The role of recruitment and selection on organizational performance*. Inverge Journal of Social Sciences, 2(2), 146–164. <https://doi.org/10.63544/ijss.v2i2.37>
- Marta, B. C. D., Felix, L. H. B., Bellingieri, J. C., & Pacheco, B. C. S. (2025). *A implementação de políticas de recursos humanos em pequenas empresas*. Revista Caderno Pedagógico, 22(12), 1–21. <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n12-181>.
- Miranda, S. B., Miranda, L. V. A., Balthazar, J. M., & Kovaleski, J. L. (2023). *Tecnologias digitais no processo de recrutamento & seleção de pessoas*. In XIII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção (ConBrepro) (pp. 1–8). APREPRO.
- Mwambela, A. (2024). *Analysis of the impact of recruitment and selection as a strategic human resource management tool on organisational performance in Zambia*. Journal of Management Studies and Development, 3(3), 193–210. <https://doi.org/10.56741/jmsd.v3i03.620>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.^a ed.). Edições Sílabo.
- Souza, P. P. A., & Lima, W. S. de. (2023). *Estratégias para um recurso limitado: Levantamento sobre recrutamento e seleção em pequenas empresas do interior de Rondônia*. Revista Acadêmica Online, 9(48), e1287. <https://doi.org/10.36238/2359-5787.2023.106>.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.