

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Bruna Patrícia Delgado Gomes Lopes**

**Necessidades de Recrutamento e Seleção de Mão-de-obra Qualificada no  
Ramo Hoteleiro em Cabo Verde**

**Porto Alegre  
2008**

Bruna Patrícia Delgado Gomes Lopes

Necessidades de Recrutamento e Seleção de Mão-de-Obra Qualificada no  
Ramo Hoteleiro em Cabo Verde

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Silvia Generali

Porto Alegre  
2008

**Bruna Patrícia Delgado Gomes Lopes**

**Necessidades de Recrutamento e Seleção de Mão-de-Obra Qualificada no  
Ramo Hoteleiro em Cabo Verde**

Material para consulta na homepage da  
Biblioteca da Escola de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
disponível em  
<http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp/>  
Normas para Apresentação de Trabalhos  
Acadêmicos.

Conceito final:

Aprovado em..... de .....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Dra. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Orientadora – Prof<sup>a</sup>. Dra. .... – Instituição

Dedico este trabalho a minha família (pais e irmãos). Vocês são minha fonte de inspiração, Vani e Bruno obrigada por existirem vocês são meu orgulho. Ao meu amado “Toyss” pelo apoio incondicional, incentivo e paciência em todos os momentos. A tua presença foi fundamental nesta caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

No caminho percorrido, muitas foram as pessoas que participaram de alguma forma, merecendo o meu reconhecimento e gratidão. Por isso, quero lhes agradecer pela presença, palavras, incentivos ou um abraço amigo, fazendo com que fosse possível a realização deste trabalho:

A minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dra. Sílvia Generali da Costa, por sua paciência e atenção durante toda a realização deste trabalho, a sua colaboração foi fundamental. Muito obrigada;

A Prof<sup>a</sup>. Dra. Aida Maria Lovison pelo contributo essencial na disciplina de Estágio III. Foi fundamental a sua ajuda.

A Prof<sup>a</sup>. Dra. Elaine Di Diego Antunes por ter aceitado participar da minha banca e por algumas sugestões importantes.

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS pela vaga; graças ao convênio PEC-G pude realizar o curso de Graduação em Administração.

Aos meus queridos amigos que passaram pela minha vida ao longo desta caminhada: Bia, Toyss, Tio Ilídio, Mila, Amadeu, Alizia, Sú, Luz, Eder, Isa. Obrigada pela amizade, pelas risadas e ombro amigo. Sem vocês não teria chegado até aqui. A todos a minha eterna amizade.

As minhas amigas, Jose, Glades, Roselle, Ana Paula, Simone, obrigada pela paciência, pelo companheirismo partilhado ao longo destes anos.

Por fim agradeço as organizações que participaram deste estudo pela disponibilidade.

## RESUMO

O presente trabalho surge com o intuito de apresentar as reais necessidades de Recrutamento e Seleção de mão-de-obra qualificada no ramo hoteleiro em Cabo Verde. Isto porque face a atual tendência de expansão, é urgente a adoção de novas estratégias de desenvolvimento e melhorias das principais lacunas que Cabo Verde apresenta no que diz respeito a satisfação de todas as necessidades que nascem a partir do momento que recebe os turistas. O trabalho tem por objetivo apresentar como se encontra a área de R/S e identificar algumas propostas para a melhoria da área de RH mais precisamente a área de recrutamento e seleção dentro das redes hoteleiras. O estudo foi realizado em seis hotéis nas várias ilhas mais precisamente nas ilhas onde predomina o turismo (Sal, São Vicente, Boavista, Praia). Foram coletadas informações através de questionários (perguntas fechadas e abertas), que foram enviados aos hotéis que se disponibilizaram dos 29 contatados. Os dados foram analisados através da técnica de análise interpretativa. Os resultados mostraram que não existe muita mão-de-obra qualifica, que existe em poucos hotéis um departamento de RH, que os próprios Diretores Gerais é que tratam dessa área, que não existem profissionais na área de RH e apesar de que o objeto de estudo foi pequeno pode se constatar que a área de R/S e uma área com muitas deficiências, existe muito a ser feito. Os hotéis pesquisados mostraram que ainda têm um longo caminho a trilhar no que tange a adoção de praticas de R/S permitindo a estes estarem adequados a satisfação da demanda turística.

Palavras-chave: Ramo hoteleiro, Necessidades de R/S, Mão-de-obra qualificada.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<i>Figura 1 – Mapa de Cabo Verde</i> .....	21
<i>Figura 2: Organograma de Recrutamento e Seleção</i> .....	39
<i>Figura 3: Etapas do Processo de Seleção</i> .....	42
<i>Figura 4: Processo de Seleção Típico</i> .....	44
<i>Figura 5: Fluxo de uma Entrevista de Seleção</i> .....	46
<i>Quadro 1- Estrutura Publica do Turismo em Cabo Verde e suas funções</i> .....	26
<i>Quadro 2 – Instituições Privadas ligadas ao Turismo em Cabo Verde</i> .....	27
<i>Quadro 3 – Infra-estruturas e tipos de turismo por Ilha</i> .....	33
<i>Quadro 4 – Hotéis pesquisados</i> .....	54
<i>Quadro 5 – Diretores entrevistados</i> .....	55
<i>Quadro 6 – Formação acadêmica dos contatados</i> .....	57
<i>Quadro 7 - Tempo de trabalho</i> .....	57
<i>Quadro 8 – Experiência/Atividades desenvolvidas</i> .....	58
<i>Quadro 9 – Processo de ingresso na empresa</i> .....	58
<i>Quadro 10 – Departamento de RH/Formação dos responsáveis pela área</i> .....	59
<i>Quadro 11 – Processo de R/S</i> .....	60

<i>Quadro 12 – Formas de Seleção utilizada</i> -----	62
<i>Quadro 13 – Processo de retenção de funcionário</i> -----	63
<i>Quadro 14 – Desligamento dos Funcionários/Fatores relacionados a taxa de turn-over/</i> -----	64
<i>Quadro 15 – Contrato de Trabalho</i> -----	65
<i>Gráfico 1 – Distribuição dos visitantes por Ilha, 2006</i> -----	29
<i>Gráfico 2 – Investimentos estrangeiros aprovados versus investimentos externos concretizados em Cabo Verde (200 a 2011)</i> -----	30
<i>Gráfico 3 – Previsão de Investimentos Externos em Cabo Verde, por Ilha nos próximos dez anos, em milhões de Euros (M€)</i> -----	31
<i>Gráfico 4 - Taxa de turn-over</i> -----	63
<i>Gráfico 5 – Percentagem dos funcionários demitidos/ Os que pedem demissão</i> -----	64



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Contribuição do Turismo para o PIB (2007) para diversos Países/Regiões -----</b>	<b>18</b>
<b>Tabela 2 – Número de noites em Cabo Verde, por Ilhas (2000-2006) -----</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 3 – Número de Estabelecimentos hoteleiros em Cabo Verde (1999/2006) -----</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 4 – Distribuição dos Estabelecimentos Hoteleiros por Ilhas (2006) -----</b>	<b>32</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- INE – Instituto Nacional de Estatística**
- PIB – Produto Interno Bruto**
- DGT – Direção Geral do Turismo**
- OMT – Organização Mundial do Turismo**
- ADS - Approved Destination Status**
- WTTC - World Travel and Tourism Council**
- ECV – Escudos Caboverdianos**
- PAICV - Partido Africano para a Independência de Cabo Verde**
- EUA- Estados Unidos da America**
- MpD - Movimento para a Democracia**
- CVI - Cabo Verde Investimentos**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>3. JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>17</b>
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
4.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO RAMO DA HOTELARIA .....	19
4.2 O ARQUIPELAGO DE CABO VERDE: DADOS ESSÊNCIAIS .....	20
4.2.1 Localização Geográfica .....	20
4.2.2 História .....	21
4.2.3 Independência .....	22
<b>5. O SETOR DE SERVIÇOS E O SEGMENTO DO TURISMO</b> .....	<b>23</b>
5.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TURISMO EM CABO VERDE.....	25
5.2 O SETOR TURÍSTICO EM CABO VERDE .....	25
5.2.1 Estrutura institucional .....	26
5.3 PROCURA TURISTICA.....	27
5.3.1 Procura em termos de investimento turísticos .....	29
5.4 OFERTA DE UNIDADES HOTELEIRAS.....	31
5.4.1 Infra-estrutura e potencialidade das Ilhas de Cabo Verde .....	33
5.4.2 Deficiências turísticas.....	35
5.4.3 Principais problemas para os operadores e turistas .....	36
5.5 INDICATIVOS SOBRE O IMPACTO DO TURISMO NA ECONOMIA DE CABO VERDE.....	37
5.5.1 Emprego .....	37
<b>6. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b> .....	<b>37</b>
6.1 RECRUTAMENTO .....	38
6.1.1 Recrutamento interno .....	39
6.1.2 Recrutamento externo .....	40

<b>6.1.3 Fontes de recrutamento</b> .....	<b>41</b>
6.2 SELEÇÃO .....	43
<b>6.2.1 Entrevista de seleção</b> .....	<b>45</b>
<b>6.2.2 Testes de seleção</b> .....	<b>47</b>
<b>6.2.3 Técnicas propostas no estudo</b> .....	<b>48</b>
<b>7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>49</b>
7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	49
7.2 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO .....	49
7.3 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....	50
7.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	51
7.4.1 Questionários .....	51
7.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	53
<b>8. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>54</b>
8.1 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA .....	54
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>72</b>
<b>APÊNDICE B: HOTÉIS CONTATADOS</b> .....	<b>76</b>
<b>APÊNDICE C: FOTOS DE CABO VERDE</b> .....	<b>78</b>
<b>APÊNDICE D – CRONOGRAMA</b> .....	<b>80</b>

## 1. Introdução

O presente estudo surge com o intuito de analisar a evolução das necessidades de recrutamento e seleção de mão-de-obra qualificada para o setor do Turismo, mais precisamente no ramo hoteleiro em Cabo Verde. Trata-se de um País que se encontra localizado a 450 km da Costa Ocidental Africana, sendo formado por dez ilhas, dentre as quais uma desabitada, e vários ilhéus. A sua superfície é de 4.033km<sup>2</sup> com uma população de cerca de 475.947 habitantes, sendo que 53% vive no meio urbano, (INE,2005). Segundo essa mesma fonte, a densidade populacional é de cerca de 109 habitantes por cada km<sup>2</sup>. O Turismo em Cabo Verde esta sendo visto como o setor impulsionador do desenvolvimento, e é uma grande aposta e um “sonho” para o Estado, para os investidores e para a população em geral, sonho este que pode ser alcançado, caso venha a se concretizar todos os projetos já apresentados pelos investidores. Nesse momento, é um dos setores com maior dinâmica de crescimento econômico e social, na medida em que contribui consideravelmente para a entrada de divisas, bem como para a promoção de emprego. Ele representa um dos principais eixos de desenvolvimento econômico sustentado e com efeitos macro-econômicos importantes, sobretudo, na formação do PIB.

De fato o Turismo só começou a desenvolver-se em Cabo Verde após a sua Independência em 5 de julho de 1975, não obstante o potencial que dispõe. A limitação nessa época prende-se á falta de infra-estrutura e foi, desde então indicada como um dos principais constrangimentos a serem ultrapassados. Medidas tomadas neste aspeto propiciaram a obtenção de várias melhorias.

A partir da década de 80 começaram a aparecer algumas unidades hoteleiras em Cabo verde. Apesar de todas as condições até então criadas e as potencialidades turísticas das ilhas, o Turismo encontra-se ainda numa fase embrionária, devido, sobretudo à falta de planejamento, fraco envolvimento das populações locais, falta de critérios de seleção dos investidores estrangeiros, falta de estímulo diferenciado aos investidores nacionais, falta de marketing estratégico e de reforço institucional, a Direção Geral do Turismo (DGT) não dispõe de recursos humanos nem financeiros suficientes; os dados estatísticos não são atualizados em tempo real; há pouca articulação entre os setores, público e privado, entre outros problemas.

Apesar disso, esse Setor encontra-se, atualmente, em uma fase de grande desenvolvimento, pois, pelo seu clima e condições naturais, Cabo Verde tem se apresentado como um destino prioritário de sol e praia, condição a ser complementado com outras modalidades que ampliam a imagem global do destino, como por exemplo, o Turismo no Espaço Rural e o Eco-turismo e o Turismo Cultural. O caráter hospitaleiro das suas gentes, os seus costumes, o clima moderado a tropical seco, as montanhas imponentes, com os seus percursos de cortar a respiração, as extensas praias de areias douradas e águas cristalinas e o exotismo das suas expressões culturais fazem das Ilhas de Cabo Verde um destino turístico apetecível, acolhedor e pleno de contrastes.

Um dos ramos que contribui de forma decisiva para o Turismo é o ramo hoteleiro. Este ramo vem tendo cada vez maior importância e maior participação na geração de emprego e retenção de vários investimentos. Segundo levantamento feito junto a (INE, 2006) foi registrada a entrada de 280.582 mil hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros em Cabo Verde.

Nos últimos quatro anos, a taxa de crescimento médio anual foi de 26% e foi registrado um aumento da taxa de ocupação em cerca de 80% no ano de 2006. Em relação á distribuição dos visitantes (INE, 2007): a Ilha do Sal recebeu quase 60%; a de Santiago 19,8%; a de São Vicente 7,7%; a de Boavista 7,5%. Quanto aos investimentos em 2007, este mesmo organismo (INE) aponta que do total de US\$ 700 milhões aprovados, somente US\$175 a US\$200 milhões foram realmente investidos. Os dados demonstram ainda que os US\$ 385 milhões, dos projetos turísticos aprovados em 2006, não envolviam parcerias locais. O Turismo representou em 2006, segundo estatísticas do Banco de Cabo Verde, receitas de 19.2 milhões de Contos Cabo-Verdianos (175 milhões de Euros), representando 18.3% do PIB de Cabo Verde e 25% no conjunto dos serviços. O Arquipélago tem no setor do Turismo um dos principais vetores de desenvolvimento econômico sendo que é para onde se vem canalizando mais de 90% dos investimentos externos. Segundo os dados estatísticos do INE, em Setembro de 2006, o setor turístico empregava 3.290 pessoas (-3% que em 2005), dos quais 75% em hotéis, 9% em pensões e 7% em aldeamentos turísticos. O ramo hoteleiro em Cabo Verde contava no ano de 2006 com cerca de 142 estabelecimentos hoteleiros (INE,2005).

Este ramo vem passando por grandes melhorias nos últimos quatro anos, mas ainda existem muitas mais a serem feitas. No ramo hoteleiro, uma das áreas que precisa de atenção, é o recrutamento e seleção de pessoas capacitadas segundo dados da (INE). Impulsionado pelo crescimento do Turismo nestas ilhas, o ramo hoteleiro vem ganhando maior importância. Por esta razão, há que se dar mais atenção á qualificação dos profissionais necessários para assumirem cargos estratégicos nos hotéis, como também para profissionais de áreas mais operacionais, pois são eles que têm maior contato direto com o público.

Por todas as razões anteriormente citadas surgiu o presente estudo. Partindo desses fatos, temos nesta questão, o fundamento da pesquisa: Quais as necessidades de recrutamento e seleção de mão-de-obra face a atual tendência de expansão do ramo hoteleiro em Cabo Verde?

## **2. Objetivos**

Com o intuito de se fazer um estudo sobre as necessidades de recrutamento e seleção no ramo hoteleiro em Cabo Verde, tracei os seguintes objetivos.

### **2.1 Objetivo Geral**

Discriminar algumas das necessidades de recrutamento e seleção de mão-de-obra face á atual tendência de expansão do ramo hoteleiro em Cabo Verde.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Descrever como se encontra o Turismo em Cabo Verde, com ênfase no ramo hoteleiro, levantando suas principais necessidades em termos de recrutamento e seleção de pessoal.

Propor estratégias e ações de recrutamento e seleção (definição de fontes de recrutamento, de critérios e instrumentos de seleção, do perfil adequado para os cargos) para atender às necessidades de mão-de-obra no ramo citado, contribuindo, deste modo, para o desenvolvimento da economia de Cabo Verde.



### 3. Justificativa

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), no 1º semestre de 2007 registrou um crescimento de 4,5% nas chegadas dos turistas em nível mundial, referenciando as seguintes destinações: África e Médio Oriente, com crescimento de 11%, Ásia e Pacífico com 8%, e os países do Norte da Europa em 15%, com destaque à Finlândia. Apesar das guerras, do terrorismo, das catástrofes naturais e outras crises, segundo essa mesma fonte, o Turismo duplicará a sua representatividade na economia global, nomeadamente nos principais países industrializados onde crescerá mais de 3% ao ano e mais de 5% nos países pobres. Afirma, ainda, que a África representa um enorme potencial para o Mercado Europeu, dada a proximidade geográfica, a grande variedade de destinos oferecidos, e por ser o mercado com o qual a Europa tem maiores laços históricos, culturais e lingüísticos.

Para a OMT, em 2020 a China será o país mais visitado e o 4º país emissor em nível global. Essa informação constitui uma oportunidade para Cabo Verde, visto que assinou recentemente o Acordo *Approved Destination Status* (ADS) com esse país. O Governo Chinês quer explorar novas vias e modos com países africanos para promover a cooperação de investimento, e continua elaborando e aperfeiçoando as políticas relacionadas, concedendo orientações, serviços e facilidades. Em termos de cooperação turística, para além do acordo ADS, será implementado o Programa de Viagem dos Chineses em Grupo a uma parte de países africanos, entre os quais Cabo Verde. O mercado Japonês, o 2º país emissor, será outra oportunidade a aproveitar se for levado em conta o incremento do Turismo. Outros mercados emergentes para Cabo Verde poderão ser a Rússia e a Índia. Em termos de receitas turísticas, a OMT prevê um valor na ordem dos US\$2 Bilhões, resultante de um crescimento médio anual calculado entre 6% e 7%.

Segundo o *World Travel and Tourism Council* (WTTC), não existem dados sobre o gasto médio por visitante ou receitas dos Operadores Turísticos em Cabo Verde. Em termos da demanda (total gasto pelos visitantes em Cabo Verde mais os gastos coletivos do Estado), esta foi a contribuição do Turismo para a Economia Nacional: 7,5% entre 2006 e 2007, 19,2% de contribuição para o PIB. Entre 2008 a 2017 está previsto por esse Organismo um crescimento de

5 a 7%. Esse resultado é favorável quando comparado com as estimativas feitas de 10,4% para o PIB em nível mundial e 8,1% para os países da África Sub-Sariana. Contudo, a contribuição esperada para a economia de Cabo Verde ainda é baixa em relação a outros destinos como Seicheles, Maldivas e Bahamas.

**Tabela 1 – Contribuição do Turismo para o PIB (2007) para diversos Países/Regiões**

<b>País</b>	<b>Indústria do Turismo</b>	<b>Economia do Turismo</b>
Mundial	3,6%	10,4%
<b>Cabo Verde</b>	<b>10,9%</b>	<b>19,2%</b>
África Sub-Sariana	2,6%%	8,1%
Seicheles	29,2%	54,5%
Maldivas	31,3%	61,2%
Bahamas	18,5%	53,6%
Carábas	5,1%	16,5%

*Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)*

O total gasto na economia local pelos visitantes (excluindo os cabo-verdianos) em 2007 foi estimado pelo INE em 19,4 mil milhões de Escudos Caboverdianos (ECV). Cada visitante gastou em média cerca de 74.400 ECV, valor inferior ao gasto em 2003, de 89.300 ECV. A Indústria do Turismo e Viagens importou artigos em 2007 no valor de cerca de 10,9 mil milhões ECV, o que corresponde a 69 800 ECV por visitante. Segundo os dados do INE, entre janeiro e abril de 2007 o indicador de confiança do setor turístico manteve a sua linha de crescimento. O mesmo já não se registrou nos meses seguintes, de maio a agosto, embora a situação tenha se mantido favorável, devido aos constrangimentos apontados pelos empresários como fraca demanda, dificuldades financeiras, falta de mão-de-obra qualificada. Levando-se em consideração os constrangimentos apontados, pode-se concluir que o desenvolvimento do Turismo em Cabo Verde tem decorrido de uma forma espontânea. A título de exemplo, apontam-se três barreiras que hoje bloqueiam a competitividade das empresas turísticas em Cabo Verde, nomeadamente: os prazos e condições para a aprovação de projetos turísticos; a legislação laboral totalmente desadequada às especificidades do turismo; por fim, a insuficiência na promoção turística, quando comparada com o esforço feito pelos outros destinos concorrentes.

Cabo Verde para se posicionar como um destino turístico de qualidade e de destaque terá que se preocupar não só com as potencialidades dos seus pontos turísticos, mas, também, com a qualidade dos serviços turísticos. Para isso há que se investir na qualificação da mão-de-obra para os hotéis. Neste contexto para que Cabo Verde seja um destino turístico de qualidade a prioridade é efetivamente a formação em quantidade e qualidade.

#### 4. Referencial Teórico

O referencial teórico deste estudo é dividido em seções. Primeiramente, será abordado alguns conceitos sobre o Recrutamento e Seleção no Ramo Hoteleiro. Na segunda seção feita uma apresentação com dados essenciais sobre o Arquipélago de Cabo Verde, como se encontra o Turismo e os impactos que esta demanda vem gerando na economia. Na terceira seção, a descrição do ramo hoteleiro em Cabo Verde. Na quarta e última seção serão abordados temas relativos a área de recrutamento e seleção.

##### 4.1 Recrutamento e Seleção no Ramo da Hotelaria

Segundo Tanke:

A responsabilidade pelo recrutamento de candidatos a emprego varia dependendo do tamanho da organização de hospitalidade. Em algumas empresas, você será responsável pelo recrutamento de todas as posições não-gerências na unidade. Outras organizações usam seu departamento de recursos humanos para o recrutamento de todos os candidatos a emprego (TANKE, 2004, p.91):

Ainda para o autor,

[...] na era de hospitalidade os métodos de seleção inadequados constituem um fator preponderante para o índice de rotatividade elevado. Os métodos de seleção utilizados em uma organização de hospitalidade devem ser elaborados com muito cuidado. Devem existir instrumentos apropriados e legais para a seleção, os quais incluem formulários de **solicitação de emprego**, procedimentos durante a entrevista, **verificação de referências** e até **testes pré-admissionais** [...] (TANKE, 2004, p.133).

## **4.2. O Arquipélago de Cabo Verde: Dados Essenciais**

### **4.2.1 Localização Geográfica**

O Arquipélago de Cabo Verde está localizado a cerca de 450 km da costa ocidental Africana, entre os paralelos 14° e 15° de Latitude Norte e os Meridianos e 22° e 40° e 25° e 22° de Longitude a Oeste de Greenwich e é formado por dez Ilhas entre as quais uma desabitada, além de vários Ilhéus.

As Ilhas estão divididas em dois grupos definidos pela sua posição em relação aos ventos predominantes:

- Grupo Barlavento, mais ao Norte, constituído pelas Ilhas de Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, São Nicolau, Sal e Boavista influenciado predominantemente pelos ventos alísios; e o
- Grupo Sotavento, mais á Sul, onde se situam as Ilhas de Maio, Santiago, Fogo e Brava

A sua superfície é de 4.033km<sup>2</sup> com uma população de cerca de 475.947 habitantes, sendo que 53% vive no meio urbano (INE 2005). Segundo essa mesma fonte, a densidade populacional é de cerca de 109 habitantes por km<sup>2</sup>.



**Fig. 1 – Mapa de Cabo Verde**

Fonte: <[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)>, acessado em 28 de Maio de 2008

#### **4.2.2 História**

Segundo tese oficial, as Ilhas de Cabo Verde foram encontradas pelos portugueses durante duas sucessivas viagens entre os anos de 1460/62, não obstante algumas delas terem sido conhecidas por populações africanas muito antes. De acordo com essa mesma tese, as cinco primeiras Ilhas foram encontradas por António da Noly, então a serviço do Infante Dom Henrique enquanto que as restantes Ilhas por Diogo Gomes, escudeiro do Infante Dom Fernando. Inicialmente, a intenção era de povoar Cabo Verde apenas com europeus, mas tal não aconteceu devido às condições adversas do Arquipélago, nomeadamente o clima. Durante três séculos, a capital do arquipélago foi a Vila de Ribeira Grande, em Santiago, hoje mais conhecida por

Cidade Velha, aliás um dos mais importantes patrimônios do contexto histórico do país. Ao mesmo tempo, tornou-se o centro administrativo e religioso dos territórios da África Ocidental anexados por Portugal. Em 1533, data da obtenção do estatuto de cidade, a criação da Diocese de Santiago e a construção de uma catedral tornaram Ribeira Grande a primeira cidade católica dos Trópicos. A sua vulnerabilidade aos ataques dos piratas levou à transferência da capital, para a Vila da Praia de Santa Maria, em 1769. Esta ascendeu ao estatuto de cidade em 1858.

A estratégica situação destas Ilhas atlânticas, na confluência das rotas marítimas entre a Europa, África e o Brasil mostrou-se de enorme importância para a expansão portuguesa. A posse das ilhas viria a facilitar a criação de um entreposto comercial e de aprovisionamento de navios de outras frotas e, sobretudo, tirar proveito do tráfico de escravos (o comércio mais lucrativo da época) transformando-se, rapidamente, num centro de concentração e dispersão de homens, plantas e animais. A economia de Cabo Verde desenvolveu-se com este negócio, tendo entrado em declínio com a abolição do comércio de escravos no século XIX e a gradual deterioração das condições climáticas. Com fracos recursos, Cabo Verde entrou em decadência e passou a viver com base numa economia pobre, de subsistência<sup>1</sup>.

#### **4.2.3 Independência**

Cabo Verde viveu, como colônia portuguesa, durante 500 anos, iniciando a luta pela sua independência na década de 1950. A demarcação cultural em relação a Portugal e a divulgação de idéias nacionalistas conduziram à independência do Arquipélago a 5 de julho de 1975 constituindo-se, então, a República de Cabo Verde. Daí em diante, e até 1991, o país começou um percurso de auto-afirmação governado pelo (PAICV) partido único que governou durante 16 anos (1975-1991), procurando ajuda tanto da China como dos EUA e dos países ocidentais da Europa. Subsistindo num lento ritmo de desenvolvimento, através da ajuda externa e remessas de emigrantes e num regime de partido único realizaram-se, a 13 de janeiro de 1991, as primeiras eleições livres multipartidárias com a vitória (MpD). Este partido governou até 2001 e durante os dez anos do seu governo alterou completamente a face de Cabo Verde, ao abrir o País ao

---

<sup>1</sup> Dados obtidos junto a INE

investimento externo, o que resultou num impulso importante para a diminuição do desemprego, promoção do turismo e abertura da economia ao exterior. O esforço efetuado conduziu ao desequilíbrio das contas internas abrindo caminho, nas eleições de 2001, ao regresso do PAICV ao poder. Mantiveram-se, no entanto, todas as características da democracia e empenho na construção de um País comprometido com a paz, a estabilidade e o desenvolvimento.

Posteriormente a todo este processo que Cabo Verde se focou num dos objetivos anteriormente traçados de se investir no Turismo visto que desde sempre este setor demonstrou ser importante para o desenvolvimento do país contribuindo consideravelmente para a sua economia. Nos capítulos a seguir apresentarei alguns conceitos de Turismo e do setor de Serviço para se poder ter uma idéia da importância dos mesmos.

## **5. O Setor de Serviços e o Segmento do Turismo**

O presente estudo está focado no setor de serviços; por isso torna-se necessária uma breve apresentação do mesmo. Normalmente os trabalhos se focam no setor industrial mas com a globalização isto está mudando e o setor que está em grande destaque é o setor do turismo, isso não é diferente em Cabo Verde por isso a necessidade de se fazer este estudo.

Entender o conceito de serviços é de fundamental importância para a compreensão da natureza das atividades que envolvem a prestação de serviço, que se constitui em uma atividade da qual não resulta um produto tangível, como é o caso do setor agrícola e industrial (HOPNER, 2008, p.27).

Lovelock e Wright (2001) definem serviço como:

Um ato ou desempenho oferecido por uma parte á outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e, normalmente, não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção (LOVELOCK; WRIGHT 2001, p.05)

O Turismo está diretamente ligado ao Setor de Serviços. Como este setor está crescendo cada vez mais, o Turismo vêm sendo visto não apenas como viagens, e diversão, mas sim como uma importante atividade de prestação de serviços, que tem grande participação no PIB de Cabo Verde, (INE, 2005).

O segmento de Turismo, como o de serviços, apresenta características como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecebilidade que fazem com que requeiram tanto mão-de-obra qualificada, quanto não-qualificada. A grande procura pelo Turismo tem feito também com que o setor se desenvolva tanto no sentido de agregar mais postos de trabalho quanto no aumento do faturamento e importância econômica deste setor (HOPNER, 2008, p.30).

Segundo Kotler (1998) existem quatro características importantes na prestação de serviços:

- a) Intangibilidade - diferentemente dos produtos, os serviços são intangíveis, pois não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- b) Inseparabilidade – como os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, são inseparáveis.
- c) Variabilidade – os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os executa e de onde são prestados; e por fim,
- d) Perecebilidade – esta característica diz á impossibilidade de os serviços serem estocados.

Quanto ao o Turismo engloba um conjunto de atividades econômicas em especial: transporte, hospedagem, viagens, lazer e serviços de guia. Andrade (1995, p.99), diz que o Turismo “possibilita ou viabiliza viagens, hospedagem, alimentação e lazer ás pessoas que se deslocam de suas residências para atendimento de seus diversos objetivos”

A Organização Mundial de Turismo (OMT, 2007) define Turismo como “todas as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e permanência em lugares diferentes de onde residem habitualmente, por período de tempo consecutivo inferior a um ano, tendo como objetivo o ócio, negócios e outros”.



## **5.1 Evolução Histórica do Turismo em Cabo Verde**

A partir da década de 80 começaram a aparecer algumas unidades hoteleiras em Cabo Verde designadamente o Hotel Morabeza, o Belo Horizonte, o Atlântico, na Ilha do Sal, e o Hotel Xaguate, na Ilha do Fogo. Na década de 90 surgiram novas unidades de alojamento como o Hotel Porto Grande ampliado em São Vicente e os hotéis Marisol e Praia Mar na Ilha de Santiago. Nessa mesma época foi fundado o operador turístico português Soltrópico, o primeiro a trabalhar com o mercado turístico de Cabo Verde. A estratégia de desenvolvimento do Turismo assume um carácter nacional e internacional, faltando ainda desenvolver-se em nível regional e local. O Turismo é considerado pelo Governo como um setor estratégico para o desenvolvimento e crescimento económico do País. Assim, foram criadas a Lei do Investimento Externo e a Lei de Utilidade Turística com o objetivo de atrair e sedimentar os investimentos necessários ao desenvolvimento do Turismo, para além dos vários planos estratégicos elaborados. Cabo Verde, pelo seu clima e condições naturais é, forçosamente, um destino prioritário de sol e praia, a ser complementado com outras modalidades que ampliam a imagem global do destino, como por exemplo, o Turismo no Espaço Rural, o Eco-turismo, o Turismo Cultural.

## **5.2 O Setor Turístico em Cabo Verde**

Esta seção fará uma análise do setor turístico em Cabo Verde e terá a seguinte estrutura:

- Estrutura Institucional
- Procura Turística
- Oferta Turística
- Impactos do Turismo na Economia de Cabo Verde
- Importância / Significado do Turismo a nível Mundial

### **5.2.1 Estrutura Institucional**

**Breve caracterização da estrutura pública do setor turístico em Cabo Verde.**

<b>Entidade</b>	<b>Função</b>	<b>Constrangimentos/desafios</b>
<b>DGDT</b> (Direção Geral de Desenvolvimento Turístico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir políticas de desenvolvimento turístico;</li> <li>Regulamentar e planejar estratégias;</li> <li>Operacionalizar programas de formação;</li> <li>Organizar estatísticas e divulgar informações;</li> <li>Articular com outras atividades econômicas/setores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A legislação turística encontra-se desatualizada;</li> <li>Não possui recursos humanos (nem financeiros suficientes);</li> <li>Foram desenvolvidos vários planos turísticos mas nenhum foi implementado;</li> <li>Não existe articulação formal com outros setores</li> </ul>
<b>CVI</b> (Cabo Verde Investimentos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir estratégias de Marketing do país;</li> <li>Providenciar Informação Turística;</li> <li>Promover investimentos turísticos</li> </ul>	O Marketing é feito através da participação da CVI nas feiras de turismo no estrangeiro, mas não existe uma estratégia definida e concertada. Não existe ainda uma imagem de marca de Cabo Verde
<b>INE</b> (Instituto Nacional de Estatísticas)	Organizar e divulgar estatísticas	Não existem estudos qualitativos sobre o mercado do turismo
<b>CNT</b> (Conselho Nacional do Turismo)	Zelar para o desenvolvimento da atividade turística, entre outras funções;	O fato de ser uma instituição recentemente criada e em fase de estruturação, constitui um desafio.
<b>CI</b> (Comissão de Investimentos)	Planejar e definir taxas	
<b>SDTIBM</b> (Sociedade de Desenvolvimento do Turismo Integrado das ilhas Boavista e Maio)	Promover o Investimento Turístico nas Ilhas de Boavista e Maio	Necessidade de implementar o Plano concebido para as duas Ilhas

**Quadro 1- Estrutura Publica do Turismo em Cabo Verde e suas funções**

Fonte: Grant Thornton Assessment, 2007, p.21

<b>Instituição</b>	<b>Funções</b>
--------------------	----------------

<b>AAVT</b> , Associação Nacional das Agências Viagens e Turismo de Cabo Verde	Representar as Agências de Viagens e operadores turísticos de Cabo Verde
<b>CCIASB</b> , Câmara de Comércio, Indústria, Agricultura e Serviços de Barlavento	Promover o desenvolvimento do setor privado das ilhas de Barlavento (em todos os setores de atividade econômica)
<b>CCISS</b> , Câmara de Comércio Indústria e Serviços de Sotavento	Promover o desenvolvimento do setor privado das ilhas de Sotavento (em todos os setores de atividade econômica)

**Quadro 2 – Instituições Privadas ligadas ao Turismo em Cabo Verde**

Fonte: *ICC Report e Grant Thornton Research, 200, p.347*

**5.3 Procura Turística**

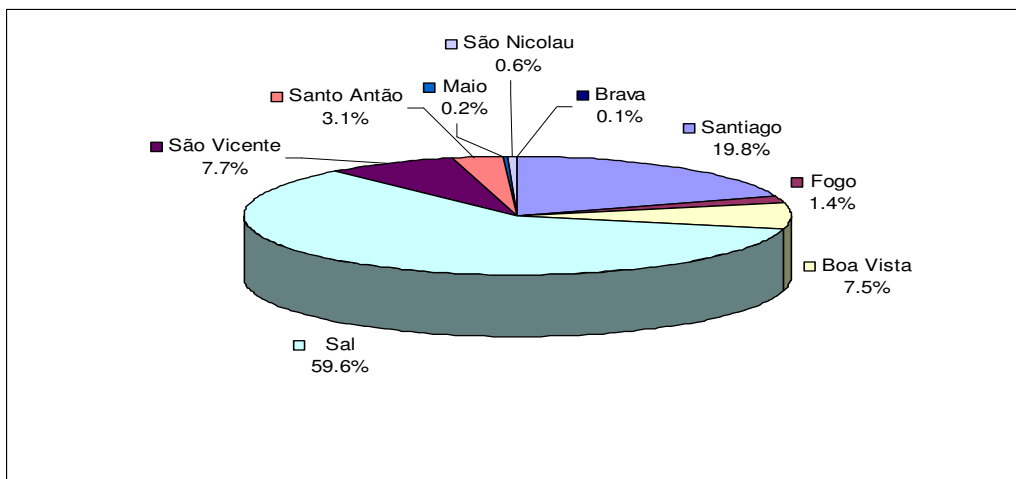
A estabilidade política, a boa governança, o empenho na construção da democracia e a sua proximidade e equidistância entre a Europa e a América do Sul propiciam o investimento na hotelaria e noutras vertentes de apoio ao desenvolvimento turístico. Apesar disso, as ampliações e construção de novas unidades hoteleiras é ainda insuficiente para albergar os 280.582 turistas que se hospedaram nas referidas unidades no ano de 2006 (dos quais 38.840 internos) dos quais Italianos que visitam o arquipélago ao longo de todo o ano, Portugueses que procuram Cabo Verde no verão, final de ano e Páscoa, Alemães e Franceses, sobretudo no Outono/Inverno, Espanhóis que têm tendência a crescer significativamente, Holandeses, Belgas. Segundo dados do INE, em 2006 entraram em Cabo Verde, nos estabelecimentos hoteleiros, 280 582 visitantes. O nº de hóspedes entre 2005 e 2006 sofreu um ligeiro decréscimo de 6,3%. Em relação á distribuição dos visitantes no Arquipélago temos o seguinte: a Ilha do Sal recebeu quase 60%; a de Santiago 19,8%; a de São Vicente 7,7%; a de Boavista 7,5%. As Ilhas onde se verificaram aumentos importantes foram Santiago, devido à abertura do aeroporto internacional, Boavista devido à abertura do Boavista Resort, gerido pelo Ventaclub, e Fogo. A Ilha da Brava sofreu um decréscimo entre 2005 e 2006, fato que se deve à insuficiência de ligações marítimas regulares e à inexistência de ligações aéreas. Quanto às motivações segundo os turistas: enquanto os que visitaram as Ilhas do Sal e Boavista procuravam atividades de sol, praia e desportos náuticos, os

que visitaram as Ilhas de Santo Antão, São Nicolau, São Vicente, Santiago e Fogo procuravam outras práticas. Os períodos de maior procura não fugiram à regra, tendo sido os de julho a setembro e dezembro a fevereiro. A estadia média foi de 4,9 noites, sendo na Ilha do Sal de 5 a 6 noites na Boavista foi de 8 noites. A estadia média, por país de origem, foi de 7 noites para Italianos e 5 noites para Portugueses. Quanto às estadias, a Itália superou com 34,3%, seguida de Portugal com 20,8%, Alemanha com 12,4% e residentes em Cabo Verde com 7,7%. Constatou-se uma forte dependência dos mercados Italiano, Português, Alemão e Francês, e concomitantemente, uma forte procura pelas Ilhas do Sal, Santiago, São Vicente e Boavista.

**Tabela 2 – Número de noites em Cabo Verde, por Ilhas (2000-2006)**

<b>Ilhas</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Santiago	30 514	28 196	24 514	28 421	24 756	33 501	55 648
<i>Crescimento</i>		-7,6%	-13,1%	15,9%	-12,9%	35,3%	66,1%
Fogo	4 009	4 014	3 139	1 991	1 824	3 408	4 038
<i>Crescimento</i>		0,1%	-21,8%	-36,6%	-8,4%	86,8%	18,5%
Boa Vista	9 402	10 168	9 023	7 918	3 849	4 582	20 968
<i>Crescimento</i>		8,1%	-11,3%	-12,2%	-51,4%	19,0%	357,6%
Sal	75 016	93 496	93 783	116 319	129 608	162 625	167 222
<i>Crescimento</i>		24,6%	0,3%	24,0%	11,4%	25,5%	2,8%
São Vicente	21 077	20 178	16 023	18 376	17 401	19 665	21 574
<i>Crescimento</i>		-4,3%	-20,6%	14,7%	-5,3%	13,0%	9,7%
Santo Antão	2 421	3 903	3 378	3 698	5 509	7 674	8 799
<i>Crescimento</i>		61,2%	-13,5%	9,5%	49,0%	39,3%	14,7%
Maio	995	728	976	730	822	587	602
<i>Crescimento</i>		-26,8%	34,1%	-25,2%	12,6%	-28,6%	2,6%
São Nicolau	1 384	1 323	1 168	879	899	1 332	1 573
<i>Crescimento</i>		-4,4%	-11,7%	-24,7%	2,3%	48,2%	18,1%
Brava	258	89	28	47	70	174	158
<i>Crescimento</i>		-65,5%	-68,5%	67,9%	48,9%	148,6%	-9,2%
<b>TOTAL</b>	<b>145 076</b>	<b>162 095</b>	<b>152 032</b>	<b>178 379</b>	<b>184 738</b>	<b>233 548</b>	<b>280 582</b>
<i>Crescimento</i>		<b>11,7%</b>	<b>-6,2%</b>	<b>17,3%</b>	<b>3,6%</b>	<b>26,4%</b>	<b>20,1%</b>

Fonte: INE e Cálculos de Grant Thornton, 2006

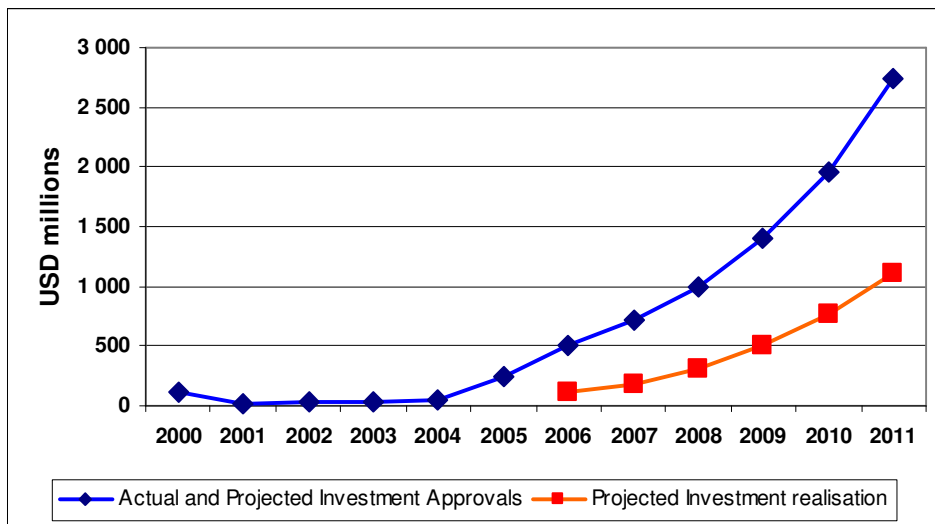


**Gráfico 1 – Distribuição dos visitantes por Ilha, 2006**

Fonte: INE, 2008

### **5.3.1 Procura em termos de Investimentos Turísticos**

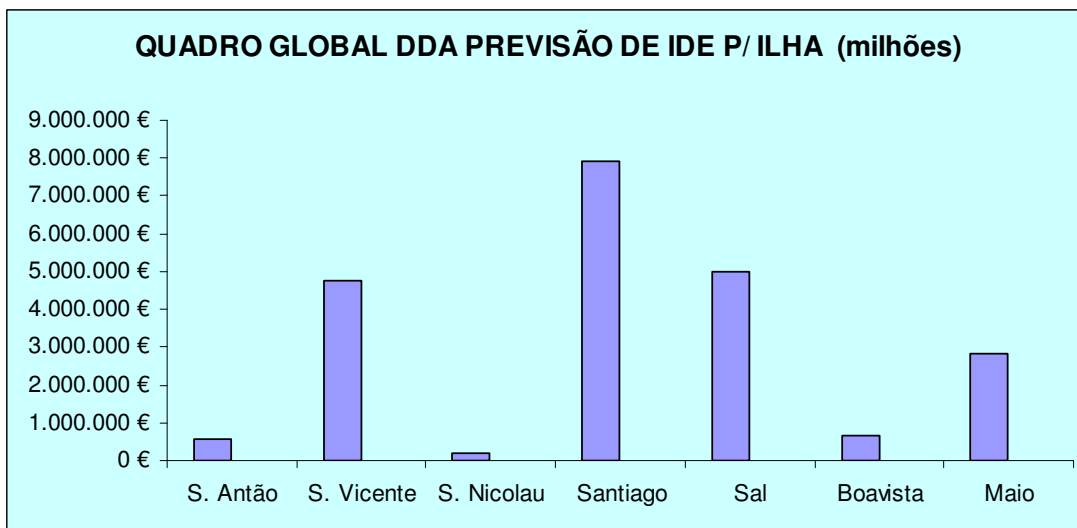
Comparando a aprovação dos projetos com a sua concretização, *Grant Thornton* (2007), concluiu que em 2006 foram aprovados US\$500 milhões em investimentos externos, mas somente US\$120 milhões foram concretizados. No ano de 2007, um total de US\$ 700 milhões foi aprovado, mas só US\$175 a 200 milhões foram realmente investidos. Alega ainda que 385 milhões de Euros, dos projetos turísticos aprovados no ano de 2006, não envolviam parcerias locais.



**Gráfico 2 – Investimentos estrangeiros aprovados versus investimentos externos concretizados em Cabo Verde (200 a 2011)**

Fonte: *CVI, 2007*

Segundo dados de Cabo Verde Investimentos (CVI), as Ilhas com maior investimento estrangeiro no ano de 2006 foram: Sal, São Vicente, Santiago e Boavista. Portugal, Espanha, Itália, Reino Unido, Inglaterra, Irlanda, Canárias e Alemanha foram os países de origem.



**Gráfico 3 – Previsão de Investimentos Externos em Cabo Verde, por Ilha nos próximos dez anos, em milhões de Euros (M€)**

Fonte: CVI, 2007

No que diz respeito à previsão dos investimentos externos em Cabo Verde, tem a perspectiva 21.849.215 Euros (€) para os próximos dez anos, dos quais 7.904.596 € para Santiago; 4.979.189 € para o Sal, 4.747.968 € para São Vicente e 2.955.800 € para o Maio. No tocante à criação de empregos, prevê-se cerca de 60.017 novos empregos (Santiago, 20.417; São Vicente, 13.468, Sal, 13.071 e Maio, 8.509).

#### **5.4 Oferta de Unidades Hoteleiras**

As grandes unidades hoteleiras têm surgido de investimentos externos, nomeadamente de capitais italianos, mas também de alguns investimentos portugueses através do Grupo Oásis Atlântico e do Grupo Pestana, seguidos por outros promotores, igualmente Europeus, como os Espanhóis, Canarinos e Alemães. Um novo fenômeno ocorre a partir de 2006; é a chegada massiva de capitais Ingleses e Irlandeses (na ordem dos milhares de milhões de Euros), sempre em parceria com empresários cabo-verdianos, para construção de "Resorts" e habitações de luxo, cujos empreendimentos deverão ficar concluídos entre 2010 e 2012, dados obtidos junto ao (INE,

2007). Os empresários cabo-verdianos, atentos ao potencial e às evoluções positivas do setor, e cada vez mais conscientes do seu papel no desenvolvimento de Cabo Verde, têm aumentado substancialmente os seus investimentos em estabelecimentos de alojamento pequeno porte (20 a 30 quartos), oferecendo sensações diferentes ao inserir os visitantes nas comunidades, dando-lhes a conhecer os costumes e tradições com vantagens para a economia local. A aposta estende-se à restauração, devendo prosseguir com o artesanato, a animação cultural e os transportes rodoviários.

**Tabela 3 – Número de Estabelecimentos hoteleiros em Cabo Verde (1999/2006)**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nº de estabelecimentos	79	88	88	93	105	108	132	142
<i>Crescimento Anual</i>		11,4%	0,0%	5,7%	12,9%	2,9%	22,2%	7,6%
Crescimento de 1999 a 2006								79,7%

Fonte: INE e Grant Thornton Analysis, 2006

**Tabela 4 – Distribuição dos Estabelecimentos Hoteleiros por Ilhas (2006)**

Ilha	Nº Estabelecimentos	% Crescimento em Nº Estabelecimentos Desde 2005	Nº quartos	% Crescimento em nº quartos desde 2005	Nº Camas (Capacidade)	% Crescimento em nº camas desde 2005
Santiago	31	14,8%	622	11,9%	1 252	14,9%
Fogo	10	25,0%	127	22,1%	253	22,8%
Boa Vista	14	7,7%	614	3,9%	1 479	-30,9%
Sal	34	6,3%	2 673	13,6%	5 854	11,2%
São Vicente	20	-4,8%	423	-1,9%	878	-4,6%
Santo Antão	19	11,8%	215	5,9%	426	3,6%
Maio	3	0,0%	68	-5,6%	136	0,0%
São	6	0,0%	57	0,0%	104	0,0%



<b>Nicolau</b>						
<b>Brava</b>	<b>5</b>	<b>0,0%</b>	<b>37</b>	<b>-2,6%</b>	<b>68</b>	<b>-5,6%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>7,6%</b>	<b>4 836</b>	<b>9,8%</b>	<b>10 450</b>	<b>1,0%</b>

Fonte: INE e Grant Thornton Analysis, 2006

#### 5.4.1 Infra-estrutura e potencialidades das Ilhas de Cabo Verde

<b>Ilha: Infra-estrutura</b>	<b>Tipos de Turismo/Atividades turísticas</b>
<p><b>Santo Antão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade hoteleira: 426 camas</li> <li>• Ligações marítimas diárias com S. Vicente, numa viagem de barco que dura aproximadamente 1 hora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desportivo (pesca, mergulho,)</li> <li>• De Natureza (<i>trekking, bird watching, equitação</i>)</li> <li>• No Espaço Rural (habitação, de aldeia, hotel rural eco-turismo, agro-turismo...)</li> <li>• Cultural</li> </ul>
<p><b>São Vicente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade hoteleira: 878 camas</li> <li>• Porto Internacional – Baía do Porto Grande</li> <li>• Aeroporto aberto a vôos internacionais a partir do final de 2007</li> <li>• 3 Marinas em Projetos; 4 Campos de Golfe; 6 hotéis de 4 e 5 Estrelas, Vivendas e apartamentos de Luxo; Salas de Congressos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desportivo (golfe, náuticos, equitação)</li> <li>• Cultural</li> <li>• MICE (<i>Meetings, Incentives, Congresses &amp; Events</i>)</li> <li>• Natureza</li> <li>• Cruzeiros</li> </ul>
<p><b>São Nicolau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade Hoteleira: 104 Camas</li> <li>• 1 Aeroporto para Vôos Domésticos</li> <li>• 1 Porto para ligações marítimas internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desportivo</li> <li>• Saúde</li> <li>• Natureza (Parque Natural de Monte Gordo)</li> <li>• Rural</li> <li>• Cultural</li> </ul>

<p><b>Santa Luzia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desabitada, desafia os amantes da natureza. Não possui infra-estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo Científico</li> </ul>
<p><b>Sal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade hoteleira: 5.854 camas</li> <li>• 1 Porto para ligações internas com projeto de expansão, modernização e reclassificação para Porto Internacional;</li> <li>• 1 Aeroporto Internacional;</li> <li>• Vários serviços turísticos (<i>Rent-a-car</i>), agências de viagens, Centros de Mergulho,...)</li> <li>• 4 Campos de Golfe em Construção;</li> <li>• 3 Marinas; 7 a 10 novos Hotéis;</li> <li>• Apartamentos e Vivendas de Luxo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desportivo (<i>windsurf, surf, vela, parapente, mergulho, pesca</i>)</li> <li>• Sol e Praia</li> <li>• Cruzeiros</li> <li>• MICE</li> </ul>
<p><b>Boavista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade hoteleira: 1.475 camas</li> <li>• 1 Aeroporto aberto a vôos internacionais</li> <li>• Projeto de Expansão e Modernização das infra-estruturas portuárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza</li> <li>• Desportivo</li> <li>• Sol e Praia</li> <li>• Rural</li> </ul>
<p><b>Maio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade hoteleira: 136 camas</li> <li>• 1 Porto para ligações internas</li> <li>• 1 Aeroporto para vôos domésticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sol e Praia</li> <li>• Desportivo</li> <li>• Natureza</li> <li>• Rural</li> </ul>
<p><b>Santiago</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade hoteleira: 1.252 camas</li> <li>• 1 Porto internacional com projeto de expansão 1 Aeroporto Internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MICE</li> <li>• Desportivo (golfe, aquático, equitação)</li> <li>• Cruzeiros</li> <li>• Natureza (Parque Natural da Serra Malagueta)</li> <li>• Rural</li> <li>• Cultural</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vários serviços de apoio ao turismo</li> <li>• 3 Campos de Golfe em projeto;</li> <li>• 6 a 7 novos Hotéis de 4 e 5 estrelas;</li> <li>• 3 Marinas;</li> <li>• Apartamentos e Vivendas</li> </ul>	
<b>Fogo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade hoteleira: 253 Camas</li> <li>• 1 Porto</li> <li>• 1 Aeroporto para vôos domésticos</li> <li>• Zona protegida da Chã das Caldeiras</li> <li>• Serviços Turísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza (Parque Natural do Fogo)</li> <li>• Rural</li> <li>• Científico (vulcanologia)</li> <li>• Cultural</li> </ul>
<b>Brava</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade hoteleira: 68 camas</li> <li>• 1 Porto para ligações internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza</li> <li>• Desportivo (pesca, mergulho)</li> <li>• No Espaço Rural</li> </ul>

**Quadro 3 – Infra-estrutura e tipos de turismo por Ilha**

Fonte: INE, 2007

#### **5.4.2 Deficiências Turísticas**

Apesar de todos os pontos fortes para se fazer o turismo, Cabo Verde possui algumas limitações na sua estrutura institucional: a (DGT) não dispõe de recursos humanos e financeiros suficientes. Não existe igualmente um plano de marketing e nem estratégias de promoção do País como destino turístico. Os dados estatísticos não são atualizados em tempo real; há pouca articulação entre o setor público e privado. Em comparação com outros destinos concorrentes, como as Ilhas Canárias (situado no Oceano Atlântico, em frente à parte Noroeste da costa de África, a 4 graus do Trópico de Câncer. e o arquipélago das Seychelles (localizado na parte ocidental do Oceano Índico, a norte de Madagáscar e a 1,593 km a leste de Mombasa, no Quênia, entre 4-5 graus a sul do Equador e entre as longitudes de 55 e 56 graus leste), a estrutura

organizacional de Cabo Verde é deficiente e imprópria para acompanhar os desafios globais do Turismo.

A título de exemplo, nas ilhas Canárias existe um Ministério de Turismo que é responsável pela definição de políticas e planeamento estratégico, ao mesmo tempo em que a Promotur responde pelo marketing do destino. Seicheles, por sua vez, possui um Ministério de Turismo e Transporte e uma Divisão de Desenvolvimento Turístico, subdividida em quatro seções: Planeamento do Turismo; Desenvolvimento dos Recursos Humanos; Qualidade e Standard; Cooperação Internacional.

#### **5.4.3 Principais Problemas para os Operadores e Turistas**

Segundo dados da INE, são os seguintes os principais problemas:

- Inadequada oferta do produto turístico (ex.: deficiente infra-estrutura, nomeadamente de saúde; insuficientes meios de transportes e preços elevados; insuficientes e deficientes meios de comunicação, bem como custos elevados)
- Insuficiente sinalização dos principais pontos e estabelecimentos turísticos
- Insuficiente regulamentação (ex.: legislação turística desatualizada; excessivo procedimento burocrático na viabilização dos investimentos; fiscalização e controle inexistentes e/ou inadequados; indefinição de regras e competências dos diversos agentes e operadores);
- Insuficiente apoio ao setor privado
- Inexistente levantamento atualizado das necessidades de mão-de-obra
- Desatualização do inventário dos recursos turísticos
- Insuficiência e/ou inexistência de informação aos Operadores e Agentes turísticos
- Inexistência de estudos técnicos e de oportunidades de investimentos

## **5.5 Indicativos sobre o Impacto do Turismo na Economia de Cabo Verde**

Segundo estatísticas do Banco de Cabo Verde, receitas de 19.2 milhões de contos cabo-verdianos (175 milhões de Euros), 18.3% do PIB de Cabo Verde e 25% no conjunto dos Serviços, o Arquipélago tem comprovadamente a partir de 2006 no setor do Turismo um dos principais vetores de desenvolvimento econômico. É para este setor que estão sendo canalizados mais de 90% dos investimentos externos. Entre 2004 – 2008, Cabo Verde teve no Turismo um crescimento anual de 26% e, desde 2006 um aumento da taxa de ocupação em cerca de 80%.

### **5.5.1 Emprego**

Segundo os dados estatísticos do INE, em setembro de 2006, o Setor Turístico empregava 3.290 pessoas (-3% que 2005), dos quais 75% em hotéis, 9% em pensões e 7% em aldeamentos Turísticos. Sal foi a Ilha com o maior nº de empregados das quais 92% no setor era nacional.

## **6. Recrutamento e Seleção**

As organizações e os indivíduos encontram-se num contínuo processo de busca e locação, pois tanto os indivíduos buscam entrar nas organizações, como as organizações tentam encontrar pessoas que possam compor o seu quadro de funcionários. Essa busca tem como objetivo tanto satisfazer os funcionários, profissionalmente ou financeiramente, como as organizações em termos do preenchimento das vagas com pessoas qualificadas, Em função da

procura por esse profissional faz-se necessária a realização de todo um processo de Recrutamento e Seleção, visando sempre satisfazer ambas as partes.

## **6.1 Recrutamento**

Segundo Milkovich, Boldreau, (2006, p.162) “recrutamento é o processo de identificação de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.”

[...]O recrutamento não é importante apenas para a organização. Ele é um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa. Por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado. Ambos os lados enviam sinais sobre as relações no trabalho (MILCOVICH, BOLDREAU, 2006, p.163). [...]

Para Milcovich e Boldreau (2006, p.173), “Antes que o recrutamento possa começar, a organização precisa decidir a natureza das vagas para as funções e as qualificações necessárias para preenchê-las.”

Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.76) definem o recrutamento como sendo

[...] o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido [...]

Para Marras (2000, p.69), o recrutamento pode se visto como:

[...] uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento de pessoal no seu atendimento de clientes internos da empresa.[...] Todo o processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais.[...]

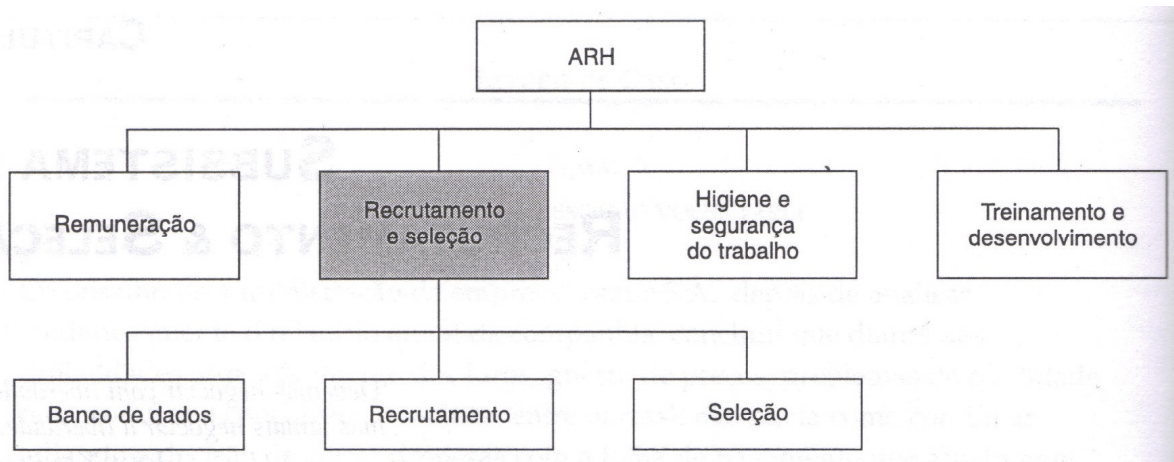


Figura 2: Organograma de Recrutamento e Seleção

Fonte: Marras (2000, p.66)

### 6.1.1 Recrutamento Interno

Segundo Marras (2000, p.71), recrutamento Interno:

[...] é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. A divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação, solicitando aqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise. [...]

Carvalho e Nascimento (1997), apontam como vantagens do Recrutamento Interno:

- Proximidade - Os candidatos já estarem integrados a empresa.
- Economia – As despesas com anúncios e agências deixam de existir tornando seus custos bem menores em relação ao recrutamento externo.

- Rapidez – Proximidade e identificação entre os vários quadros de pessoal da própria organização, o preenchimento de vagas disponíveis torna-se bem mais rápido.
- Conhecimento – Os candidatos são avaliados em seu desempenho, conhecendo-se melhor seus hábitos, limitações e méritos.
- Promoção – Gera maior interesse por parte dos empregados, os quais desejam ser treinados com maior intensidade no sentido de aproveitar as vagas disponíveis.
- Aumento do “Moral” de trabalho – Trabalhar numa empresa que proporciona real oportunidade para progredir, constitui-se num dos mais poderosos fatores de motivação profissional.

No que se refere às limitações do Recrutamento Interno, há que se levar em conta se o candidato dispõe de todas as qualificações necessárias (Bohlander, Snell e Sherman, 2005, p.78), para certas vagas pode ser necessário contratar indivíduos de fora, que tenham adquirido do outro empregador o conhecimento e a experiência necessários para a função.

### **6.1.2 Recrutamento Externo**

Para Bohlander, Snell e Sherman, (2005, p.79), o Recrutamento Externo consiste:

[...] encontrar um candidato de fora da empresa para preencher uma vaga quando um funcionário assume outra posição na empresa. É a procura de candidatos de fora da empresa que preencham os requisitos necessários para a vaga disponível de emprego.  
[...]

Marras (2000, p.73) conceitua o recrutamento Externo “Processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”

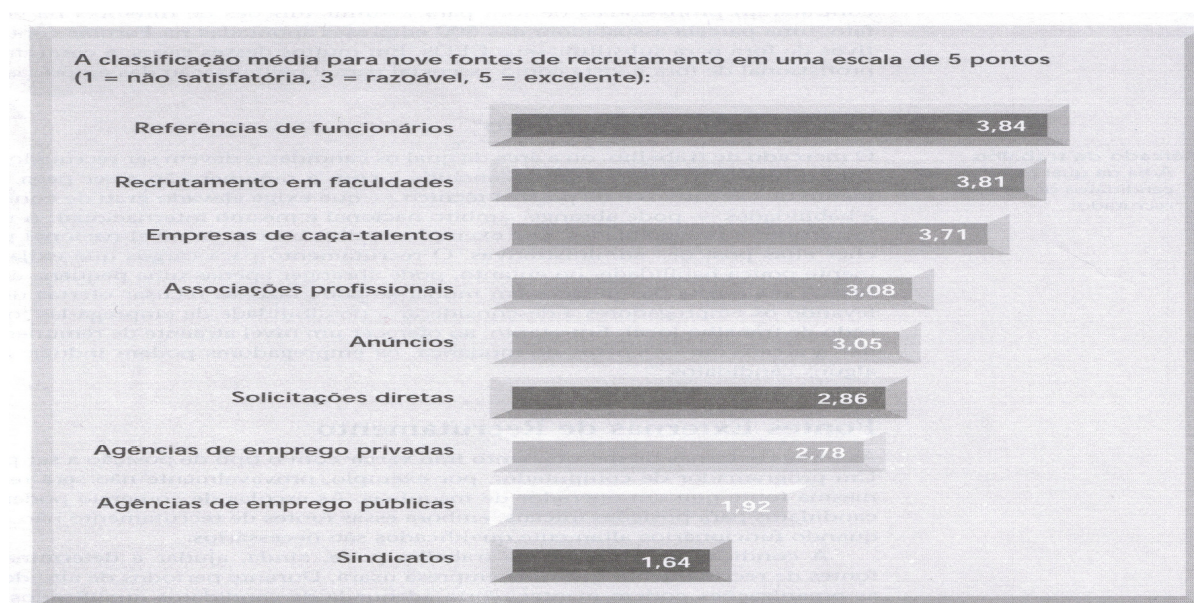


### **6.1.3 Fontes de Recrutamento**

Conforme Bohlander, Snell e Sherman, (2005) existem algumas fontes externas de Recrutamento:

- Anúncios - jornais, revistas comerciais (meios mais usados), rádio, televisão, quadros, cartazes e correio eletrônico.
- Candidatos e currículos espontâneos – indivíduos que por iniciativa própria entram em contato com o empregador.
- Usando a Internet – varias web sites disponíveis, nos quais candidatos apresentam seus currículos e empregadores potenciais pesquisam candidatos qualificados.
- Indicação de funcionários – recomendações feitas por funcionários atuais.
- Empresas de recrutamento – ajudam os empregadores a encontrarem a pessoa certa para o cargo.
- Instituições educacionais – fonte de jovens candidatos com treinamento formal, mas com relativa pouca experiência de trabalho em tempo integral.
- Associações de profissionais – muitas empresas e sociedades profissionais oferecem o serviço de colocação como um de seus benefícios.
- Sindicatos trabalhistas – fonte de candidatos a cargos de operários e alguns profissionais.
- Agências de emprego públicas – ajudam as empresas na realização de testes de admissão, análise de cargo, programas de avaliação e pesquisa de salários nas comunidades onde estão inseridas.
- Agências de emprego privadas – essas agências diferem quanto aos serviços oferecidos ao profissionalismo e ao calibre de seus conselheiros.

- Agências de trabalho temporário – cada vez mais, os temporários estão sendo empregados para preencher posições que antes eram ocupadas por funcionários permanentes. Pois eles podem ser dispensados rapidamente, e com menores custos, quando o trabalho diminui.
- Empresas de mão-de-obra – as empresas de contratação de terceirizados atendem as empresas solicitantes em base permanente.



Fonte: David E. Terpstra, "The Search for Effective Methods". Reproduzido da *HR Focus*, maio 1996. ©1996 American Management Association International. Reproduzido com autorização da American Management Association International, Nova York, NY. Todos os direitos reservados. <http://www.amanet.org>.

**Fig. 3: Etapas do Processo de Seleção**

Fonte Segundo David E. Terpstra<sup>2</sup>, (apud. BOHLANDER,SNELL,SHERMAN, 2005, p.80)

Para Marras (2000, p.74) estas são as principais fontes de Recrutamento:

- Bancos de dados interno
- Indicações
- Cartazes (internos e externos)

---

<sup>2</sup>David E. Terpstra, "The Search for Effective Methods". Reproduzido da *HR Focus*, maio 1996. 1006 American Management Association International com autorização da American Association Internacional, Nova York, NY. Todos os direitos reservados, <http://www.amanet.org>

- Entidades (sindicatos, associações)
- Escolas, universidades, cursos etc.
- Outras empresas (fornecedores, clientes)
- Consultorias de *outplacement* ou *replacement*
- Agências de emprego
- Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão)
- Consultorias
- Headhunter's

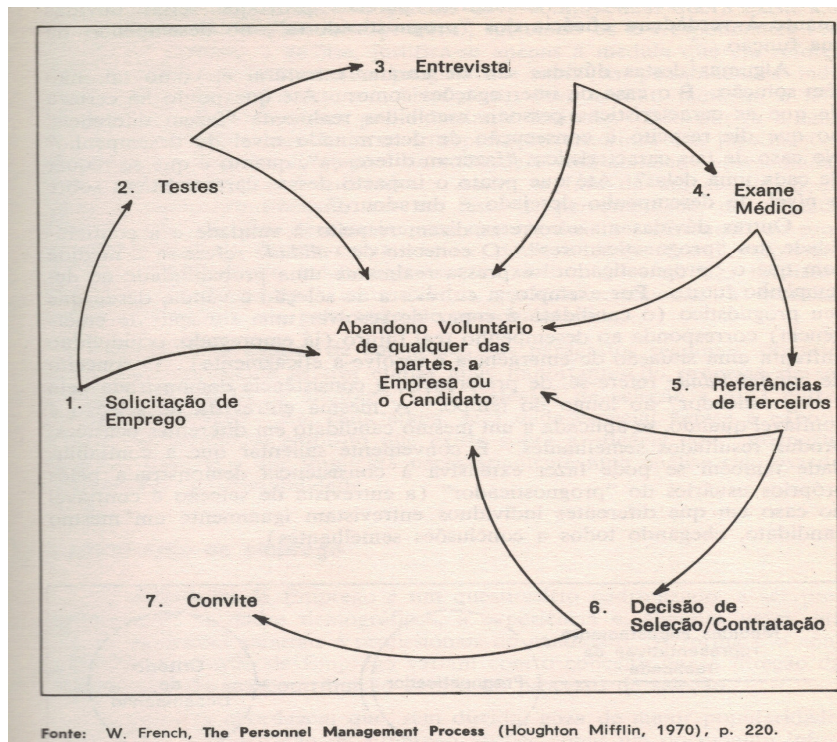
Os recrutadores pertencentes a empresa devem proceder da seguinte forma:

Nas grandes empresas os recrutadores profissionais de Recursos Humanos são contratados e treinados para encontrar novos funcionários. Em empresas menores, o recrutamento pode ser feito por um generalista de Recursos Humanos. Se a empresa não tiver cargo de Recursos Humanos, o recrutamento pode ser realizado por gerentes e/ou supervisores (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005, p.90).

## **6.2 Seleção**

Quanto á Seleção é assim definida por Lobos (1979, p.156): Conjunto de atividades ordenadas, seqüencialmente, pelas quais a empresa obtém do mercado de trabalho, interno ou externo, os recursos humanos necessários para sua sobrevivência.

Para Bohlande, Snell e Sherman (2005, p.102), “seleção é o processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou projetadas”.



**Fig. 4: Processo de Seleção típico**

Fonte: Segundo French, apud. (Lobos, 1979, p.161) <sup>3</sup>

Segundo Lobos (1979, p.157),

[...] a finalização de cada uma das etapas que compõem o processo gera uma decisão, por parte da empresa, ou do indivíduo, ou de ambos, sobre a conveniência de se passar à etapa seguinte, ou abandonar o processo. Obviamente, a seqüência escolhida tende a variar de uma empresa para outra [...]

Todo esse processo de Seleção exige a utilização de algumas ferramentas para poder validar e ter alguma confiabilidade. Por isso os responsáveis por esse processo utilizam diversos métodos que serão de seguida apresentados.

---

<sup>3</sup> French, *The Personal Management Process* (Houghton Mifflin, 1970, p.220).

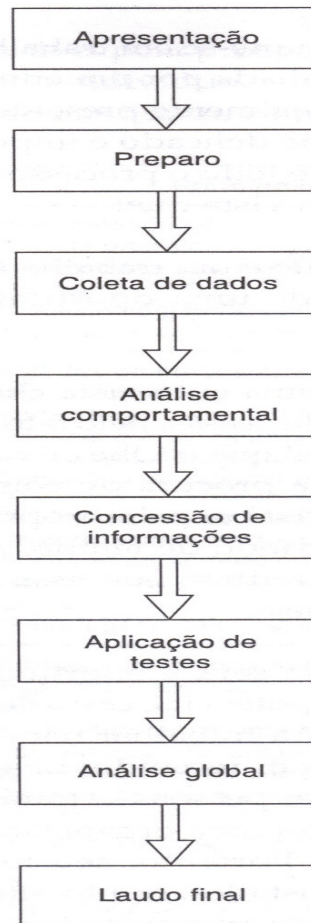
### **6.2.1 Entrevista de Seleção**

As entrevistas de seleção têm como objetivo conhecer os candidatos, saber algumas informações necessárias e começar uma avaliação dos mesmos. Uma entrevista de seleção quanto a sua metodologia Marras (2000, p.80) pode ser de dois tipos. a) Estruturada – cujo processo baseia-se num método previamente planejado do “que” e “como” fazer ao longo de todo o tempo da entrevista; b) Não-estruturada – não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.117), “tradicionalmente, a entrevista de seleção assume papel central no processo de seleção – tanto que é raro um caso em que um funcionário tenha sido contratado sem algum tipo de entrevista.”

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.117) “os métodos de entrevista diferem de várias maneiras, mais significativamente em termos da qualidade de estrutura, ou controle, pelo entrevistador.” Os autores consideram que existem vários tipos de entrevistas: a) Entrevista não-dirigida – o entrevistador evita cuidadosamente influenciar os comentários do candidato, que tem o máximo de liberdade para determinar o encaminhamento da discussão. O entrevistador faz perguntas ou propostas gerais, abertas; b) Entrevista Estruturada – inclui um conjunto de perguntas padronizadas (baseada na análise de cargo) e um conjunto estabelecido de respostas usadas como comparação com as respostas do candidato; c) Entrevista Situacional – Apresenta-se ao candidato um incidente hipotético, e ele deve responder que reação teria nessa situação. A resposta do candidato é, então avaliada com relação a padrões preestabelecidos de comparação; d) Entrevista de Descrição Comportamental – Focaliza situações reais de trabalho que o entrevistado enfrentou anteriormente; e) Entrevista Coletiva – O candidato reúne-se com três a cinco entrevistadores que fazem perguntas alternadamente. Depois da entrevista, os entrevistadores comparam suas observações para chegar ao consenso sobre a adequação do candidato; e por fim a Entrevista por Computador – Normalmente requer que os candidatos respondam a uma série (de 75 a 125) de questões de múltipla escolha específicas em relação ao cargo. Essas respostas são comparadas com o perfil ideal ou com perfis desenvolvidos com base nas respostas de outros candidatos.

A entrevista dos candidatos exige todo um seguimento de um processo que será apresentado na Figura 5, abaixo.



**Figura 5: Fluxo de uma Entrevista de Seleção**

Fonte: Marras, 2000, p.81

## 6.2.2 Testes de Seleção

Segundo Lobos (1979, p.183), existem alguns tipos de testes de seleção conforme indicados abaixo:

- Testes de Conhecimentos – Tem como objetivo medir o nível presente de conhecimentos e habilidades que o indivíduo possui sobre uma matéria específica.
- Testes de Aptidões – Esses testes estão orientados a medir até que ponto um indivíduo é capaz, caso ele seja treinado, para desenvolver certas atividades com relativo sucesso.
- Testes de Inteligência – Principal objetivo é fornecer um meio para avaliar a capacidade e ou o potencial da função intelectual.
- Testes de Interesse – São para medir certo padrão de interesse no indivíduo.
- Testes de Personalidade – São para avaliar o padrão habitual de comportamento quanto revelar de personalidade pretende tanto avaliar este padrão habitual de comportamento quanto revelar suas fontes motivacionais.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.113) existem seis tipos de testes:

- Testes de Admissão – É uma medida objetiva e padronizada de uma amostra de comportamento usada para medir o conhecimento, as habilidades, as capacidades e outras características de uma empresa em relação a outros indivíduos. Estes testes por sua vez se classificam em, Testes de Aptidão e de Realização.
- Testes de Aptidão - Medem a capacidade de uma pessoas para aprender ou adquirir habilidades
- Testes de Realização – Medem o que uma pessoa sabe ou pode fazer naquele momento.
- Testes de Capacidade Cognitiva – medem capacidades mentais como a inteligência geral, a fluência verbal, a capacidade numérica e a capacidade de raciocínio.

- Testes de Capacidade Física – Identificam as capacidades mentais de um candidato a emprego, e são avaliadas as suas capacidades físicas.
- Testes de Conhecimento – Normalmente são agências públicas e órgãos, que realizam exames para conceder licenças para o exercício de certas profissões, mais, em geral desenvolvem testes de conhecimento do cargo, um tipo de teste de realização destinado a medir o nível de entendimento de uma pessoa que permitirá sua colocação no emprego sem treinamentos adicionais.

### **6.2.3 Técnicas propostas no estudo**

No processo de recrutamento e seleção, a empresa realizara uma análise do perfil desejado para o ocupante do cargo e estabelecera as qualificações, as habilidades, os conhecimentos e as competências necessárias. A seleção terá como finalidade a escolha de entre os candidatos, dos que se revelarem mais qualificados e aptos para assumir o cargo em aberto. Nesta fase, os responsáveis podem se valer de testes escritos, práticos, psicológicos, de personalidade, além de dinâmicas para avaliação. Um subsistema responsável por tudo será exigido quanto maior for o *turn-over* e/ou o crescimento da empresa em termos de necessidade de contratação de novos trabalhadores. Muitas empresas estão optando por terceirizar esta atividade, devido aos altos custos e ao tempo demandado no processo;

Segundo KNEELAND, (2001, p.12) “qualidades que se consideram ser essenciais no perfil do candidato ideal são:”

- Iniciativa – O candidato é o tipo de pessoa que faz as coisas acontecerem?
- Relacionamentos – Precisa saber se o candidato é bom para trabalhar em grupo e está apto a ser a ponte sobre a lacuna que geralmente separa os departamentos e as funções.
- Habilidades de comunicação – O candidato é capaz de comunicar idéias e conceitos?
- Dedicção – Este candidato é o tipo de pessoa que não se contenta com a média? Ele procura sempre resultados excelentes?



## **7. Procedimentos Metodológicos**

Este capítulo apresentará os procedimentos metodológicos que foram adotados na realização deste trabalho. Apresentarei o delineamento da pesquisa, a classificação do estudo, a população a ser estudada, as técnicas de coleta de dados e, por fim, aspectos relativos à análise e interpretação dos dados.

### **7.1 Delineamento da Pesquisa**

Para alcançar os objetivos desse estudo, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, pois, nas palavras de Roesch (2005, p.152), ela “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos.”

Segundo Gil (2007, p.64)

[...] O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas [...].

### **7.2 Classificação do Estudo**

Considerando o que já foi mencionado no capítulo anterior, a presente pesquisa pode ser classificada como um estudo exploratório, em que analisei a política de Recrutamento e Seleção adotada por seis hotéis em Cabo verde. De acordo com Roesch (2005, p.130) “se o propósito e explorar um tema que foi pouco estudado utilizam-se pesquisas exploratórias. Estas normalmente são preliminares de outras pesquisas com delineamentos mais rigorosos”.

Para Gil (2008, p.27),

[...] pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla [...]

Foi feito um estudo interpretativo dos dados fornecidos pelos Hotéis estudados.

### **7.3 Delimitação do Objeto de Estudo**

O objeto de estudo, é formado de somente seis hotéis localizados em Cabo Verde, por falta da colaboração dos demais hotéis contatados, satisfazendo os pressupostos da pesquisa qualitativa que não exige representatividade estatística e nem estabelecimento de coeficientes de fidedignidade para instrumentos de coleta de dados Triviños<sup>4</sup>, apud. (Daniel Gustavo Fleig, 2003, p.8).

Estas são as suas denominações: Hotel Oasis Atlântico Porto Grande, situado na Ilha de São Vicente (4 estrelas); Mindelhotel, também situado na Ilha de São Vicente (4 estrelas), Hotel Morabeza (4 estrelas), localizado na Ilha do Sal, Estoril Beach Resort (3 estrelas) situado na ilha da Boavista, Hotel Belorizonte (4 estrelas) situado na ilha do Sal, e por ultimo o Hotel Pestana Trópico (4 estrelas) situado na ilha de Santiago. Alguns desses hotéis foram escolhidos tendo em vista a acessibilidade aos mesmos de parte da pesquisadora, e os outros por serem os únicos a responderem aos meus contatos. Optou-se por estudar o ramo hoteleiro e, especialmente, as redes de hospedagem, por este ser um setor que emprega muita mão-de-obra e que contribui muito para o desenvolvimento do País.

---

<sup>4</sup> TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** (1992,p.106)

## 7.4 Técnicas de Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados que foram utilizadas nesta pesquisa são:

- Questionário

### 7.4.1 Questionários

Para Roesch (2005, p. 142), “o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”.

O questionário deve conter varias questões, depois de formuladas estas questões, elas são agrupadas em módulos com respeito a cada uma das variáveis. O passo seguinte é refletir sobre a seqüência em que estes módulos vão aparecer no questionário. Outra coisa importante a levar em conta, é o ordenamento das questões dentro de cada módulo. Os questionários têm como finalidade avaliar uma determinada população sobre um determinado fato.

Os questionários foram aplicados mediante a utilização de um roteiro pela pesquisadora com os gestores dos hotéis, com o objetivo de identificar os métodos de Recrutamento e Seleção no ramo hoteleiro e propor novas formas, se necessário. Segundo Roesch (2005, p.142) o questionário “requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa”.

Para Gil (2007, p.128)

[...] pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas [...].

O questionário (Apêndice A) foi elaborado levando em conta o objetivo desta pesquisa, e é composto por questões abertas e fechadas. O uso de abertas é adotado para não induzir

sempre as resposta ao pretendido pela pesquisadora, concedendo espaço ao entrevistado de expressar, colocar o que ele pensa sem estar restrito a “sim” ou “não”. As questões fechadas objetivam evitar que o pesquisado dê respostas sobre o que a pesquisadora não necessita. Fez-se necessário a utilização do questionário em função de sua capacidade de atingir um grande número de pessoas simultaneamente, possibilitando a redução de tempo e custo.

O instrumento foi enviado por e-mail para alguns gestores já contatados pessoalmente em 20 de janeiro de 2008 e outros por escolha aleatória de hotéis pesquisados no *Google*. Alguns desses gestores foram previamente escolhidos por meio de indicação de pessoas conhecidas, tendo previamente se disponibilizados a participar da pesquisa, respondendo o questionário e os outros por serem os únicos que disponibilizaram a responder após o primeiro contacto. Optou-se por enviar os questionários, visto ser em outro país e pela impossibilidade da pesquisadora se deslocar ao local. Antes de ser aplicado aos pesquisados, o instrumento foi submetido à pré-teste com um grupo de 15 gestores pertencentes ao meio da pesquisadora, para estimativa do tempo necessário para resposta, clareza e entendimento. Foram feitas algumas retificações antes da aplicação. O instrumento é composto por 27 questões, apresentado em anexo.

Para Gil (2007, p. 132)

[...] torna-se necessário, pré-testar cada instrumento antes de sua utilização, com vista em: a) desenvolver os procedimentos de aplicação; b) testar o vocabulário empregado nas questões; e c) assegurar de que as questões ou as observações a serem feitas possibilitem medir as variáveis que se pretende medir [...].

Por tudo o que foi exposto anteriormente, foi utilizado o questionário por se entender que se tratava do melhor instrumento a ser aplicado nessa pesquisa, e da impossibilidade da pesquisadora de se deslocar novamente ao local da pesquisa em virtude dos custos de deslocamento.

## 7.5 Análise e Interpretação dos Dados

Para Gil (2007, p. 168),

[...] a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos [...]

Para (Ahrens e Dent, 1998 apud Roesch, 2005, p.252), no método interpretativo “os dados consistem em descrições e considerações dos participantes no local da pesquisa, em conjunto com as observações do pesquisador sobre atividades e interações considerando o contexto”.

Segundo Roesch (2005, p.252) “A análise é um processo emergente – o pesquisador desenvolve empatia com os dados, a fim de entender o que estes revelam em termos da realidade dos participantes”.

Os dados foram analisados de forma que, a pesquisadora conseguisse responder a questão central do trabalho. Foi feita a interpretação dos dados fornecidos pelos hotéis anteriormente citados através do estudo se chegou a conclusão de como se encontra a área de recrutamento e seleção no País e de que em seu estado atual, não consegue satisfazer as necessidades de mão-de-obra face á tendência de expansão.

## 8. Análise dos Resultados

Este capítulo apresentara alguns itens que foram observados nesta pesquisa das necessidades de recrutamento e seleção de mão-de-obra qualificada no ramo hoteleiro em Cabo Verde.

### 8.1 Distribuição da Amostra

A tabela mostra que somente seis dos 29 hotéis contactados retornaram, o que equivale a 20,7%.

Hotéis Pesquisados	Respectivas Ilhas
A	Boa Vista
B	Sal
C	Sal
D	Santiago
E	São Vicente
F	São Vicente
Total	6
Percentagem dos Contactados	20,7

**Quadro 4 – Hotéis pesquisados**

Os hotéis pesquisados se encontram situados nas ilhas acima referidas, foram contactados vários hotéis pelo que somente estes responderam. Estas ilhas referidas acima são as ilhas onde

predomina o turismo, ou seja, são as ilhas onde existe maior procura turística, em primeiro lugar a Ilha do Sal, de seguida Santiago, São Vicente e Boavista, por isso a escolha dos mesmos. Mas apesar de serem as ilhas com maior estrutura por serem as mais procuradas pelos questionários pode-se constatar que ainda existe muito a ser feito na área de Recursos Humanos.

Hotéis Pesquisados	Cargo ou Função	Sexo	Idade	Estado Civil
A	Diretor	Masc.	31	Solteiro
B	Diretor Geral	Masc.	51	Casado
C	Diretor Admi. Finan.	Masc.	62	Casado
D	Diretor	Masc.	39	Solteiro
E	Diretor Geral	Masc.	35	Solteiro
F	Diretor Geral	Masc.	34	Solteiro

**Quadro 5 – Diretores entrevistados**

Os entrevistados têm entre 31 a 62 anos, pelo que se pode observar são todos do sexo masculino e a maior parte solteiro. Interessante o fato de serem somente do sexo masculino, isso é um fato que pode ser facilmente identificado, na maior parte dos hotéis nas áreas gerências não se encontra muitas mulheres a trabalhar. O autor Milcovich (2006, p.46) acredita que “a preparação profissional e as expectativas quanto à carreira têm. se tornado cada vez mais parecidas entre homens e mulheres”, mas apesar disso as mulheres ainda têm maior tendência a interromper suas carreiras por motivos domésticos e familiares. Pode ser um dos motivos de que em Cabo Verde ainda no ramo hoteleiro predomine homens nos cargos de gerência.

Um fator que acredito ser comum entre vários hotéis em Cabo Verde é o fato de que as maiores partes dos Diretores têm 30 anos para cima, pelo fato de já terem alguma experiência. Pode-se constatar que a maior parte dos entrevistados, são Diretores Gerais. E eles são os responsáveis pela maior parte das áreas nos hotéis, apesar de existir grandes hotéis ainda muitos

têm a estrutura de pequenas empresas o que vai a encontro ao que o autor Robbins (2006, p.356) descreve como uma estrutura simples dentre os modelos organizacionais mais comuns.

Segundo ROBBINS (2006, p.356),

[...] a estrutura simples costuma ser caracterizada mais pelo que ela não e do que pelo que ela e. Ela não e elaborada, possui baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa e pouca formalização [...] o ponto principal forte da estrutura simples estarem exatamente em sua simplicidade. Ela e ágil, flexível, de manutenção barata e torna claras as responsabilidades. Seu principal ponto fraco e que ela dificilmente pode ser mantida em qualquer empresa.a estrutura simples vai se tornando cada vez mais inadequada a medida que a empresa cresce porque sua baixa formalização e sua alta centralização tendem a gerar uma sobrecarga de informações no topo[...].

Hotéis Pesquisados	Escolaridade	Formação Acadêmica
A	12ºano <sup>5</sup>	-----
B	Licenciatura em Economia	Economista
C	Técnico em Contabilidade	Técnico Prof. Contabi.
D	Gestor	Licen. Gestão Hoteleira
E	Graduação em Gestão	Gestor
F	Técnico Superior em Hotelaria e Turismo	Técnico Superior

**Quadro 6 – Formação acadêmica dos contatados**

<sup>5</sup> O 12º ano equivale ao último ano do ensino médio no Brasil



Dois fatos interessantes que merecem destaque é o fato de um deles apenas ter o 12º ano o que indica que não possui curso superior e mesmo assim é o Diretor do Hotel, e o outro fato é o de que outro é formado em Economia e se encontra a frente de um Hotel. É de se destacar que apenas um dos entrevistados possui curso na área de gestão e hotelaria.

Hotéis Pesquisados	Tempo de Trabalho na Hotelaria	Tempo de Trabalho Nesta Rede
A	10 anos	5 anos
B	12 anos	10 anos
C	11 anos	11 anos
D	19 anos	19 anos
E	8 anos	5 anos
F	12 anos	2 anos

**Quadro 7 - Tempo de trabalho**

Os entrevistados possuem larga experiência na área hoteleira e pelo que se pode constatar todos já trabalham já há algum tempo nestes hotéis.

Hotéis Pesquisados	Experiências Profissionais Anteriores	Atividades que Desenvolve Atualmente
A	Recepcionista, Responsável de Recepção, Assistente de Diretor	"Um pouco de tudo"
B	Diret. Admi. e Financeiro de varias empresas	Diretor Geral de uma empresa hoteleira/imobiliária turística
C	Técnico Bancário, Diretor Admi. Financeiro	Diretor Admini. Financeiro do Hotel
D	-----	Gestão de todos os níveis da empresa
E	Diretor de um Hotel	Todas as atividades em todos os departamentos
F	Diretor Geral de três Hotéis e uma Residencial	Professor Universitário e formador de três projetos

**Quadro 8 – Experiência/Atividades desenvolvidas**

Quanto as suas atividades, pelo que disseram fazem “um pouco de tudo”, acredito que não se dedicam especificamente a uma área dentro da empresa. Uma coisa bem comum nas empresas em Cabo Verde é o fato de na maior parte o Diretor é o encarregado de quase todas as áreas e departamentos, são multifuncionais.

Hotéis Pesquisados	Processo de Ingresso na Empresa
A	Convite
B	Recrutado diretamente pelo Hotel, já conhecedora do perfil
C	Convite da Administração
D	Candidatura - Estágio - Avaliação - Contratação
E	Análise do currículo e Seleção
F	Análise de Currículo e Entrevista

**Quadro 9 – Processo de ingresso na empresa**

Para Milcovich e Boldreau (2006, p.173), “Antes que o recrutamento possa começar, a organização precisa decidir a natureza das vagas para as funções e as qualificações necessárias para preenchê-las.” O processo de ingresso dos Diretores entrevistados a maior parte foi por convite da própria empresa ou por análise de currículo. Convite da própria empresa pois já tinham conhecimento da trajetória dos mesmos por isso já sabiam que teriam qualificação para preencher as vagas.

Hotéis Pesquisados	Existe um departamento de RH ?	Se existe qual a formação dessa pessoa?/ Se não quem é responsável?
A	Não	Diretor
B	Sim	Não têm formação acadêmica na área, mas experiência em Gestão de RH
C	Sim	Técnico Profissional
D	Não	Diretor Geral

E	Não	Diretor Geral
F	Não	Diretor e o Responsável pelos Serviços Administrativos e Financeiros

**Quadro 10 – Departamento de RH/Formação dos responsáveis pela área**

Quanto a área de Recursos Humanos, na maioria dos hotéis estudados não existe nenhum departamento específico, somente em dois existe um departamento de RH. Pelo que eu pude constatar a área de Recursos Humanos ainda é uma área que precisa de muitos investimentos e principalmente de pessoas formadas nessas áreas. Não sei se pelo tamanho dos hotéis se pela cultura de que o Diretor pode tratar dessa área mas uma coisa ficou evidente com as respostas e com as visitas e conversas que eu tive com esses Diretores, ainda em Cabo Verde não existe nas empresas um departamento de RH e nem muitos profissionais formados nessa área. Quanto as formas de recrutamento os hotéis priorizam tanto o Recrutamento interno como externo.

Segundo Milkovich, Boldreau, (2006, p.162) “recrutamento é o processo de identificação de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.”

Hotéis Pesquisados	Que forma de Recrutamento Priorizam?	Como é realizado o processo de R/S Externo?	Como é realizado o processo de R/S Interno?
A	Externo	Currículos cadastrados	Promoção de funcionários vinculados ao plano de carreira
B	Interno	Anúncio em mídia impressa, currículos cadastrados e indicação de Funcionários	Comunicação das vagas disponíveis pela Gerência e Promoção de Funcionários por indicação da Gerência e Promoção de funcionários vinculados ao plano de carreira
C	Interno	Anúncio em mídia impressa e indicação de funcionários	Comunicação das vagas disponíveis pela Gerência e Promoção de Funcionários por indicação da Gerência
D	Interno	Currículos cadastrados e indicação de funcionários	Comunicação das vagas disponíveis pela Gerência e

			Promoção de Funcionários por indicação da Gerência
E	Externo	Anúncio em mídia impressa e Indicação de funcionários	Promoção de Funcionários por indicação das Gerências
F	Externo	Terceirizado por empresas especializadas, anúncio em mídia impressa, currículos cadastrados	Comunicação das vagas disponíveis pela Gerência e Promoção de Funcionários por indicação da Gerência

Quadro 11 – Processo de R/S

Para Marras (2000, p.69), o recrutamento pode se visto como

[...] uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente a organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento de pessoal, no seu atendimento de clientes internos da empresa[...]

Pois nos hotéis pesquisados como já foi referido acima na maior parte não existe um departamento de RH e se existe os responsáveis não são especializados nessa área. Mas mesmo assim pelo que foi dito analisam os candidatos pelo currículo e posteriormente é feito uma entrevista. Eles priorizam tanto o recrutamento interno como externo.

Quanto ao Recrutamento externo para Bohlander, Snell, Sherman, (2005, p.79), consiste em:

[...] encontrar um candidato de fora da empresa para preencher uma vaga quando um funcionário assume outra posição na empresa. É a procura de candidatos de fora da empresa que preencham os requisitos necessários para a vaga disponível de emprego. [...]

Conforme Bohlander, Snell e Sherman, (2005) existem algumas fontes externas de Recrutamento: Anúncios, Candidatos e currículos espontâneos, Usando a Internet, Indicação de funcionários, Empresas de recrutamento, Instituições educacionais, Associações de profissionais, Sindicatos trabalhistas, Agências de emprego públicas, Agências e emprego privadas, Agências de trabalho temporário e Empresas de mão-de-obra. Nos hotéis pesquisados é realizado na maior

parte por anúncios em mídia impressa, por currículos cadastrados e por indicações de funcionários. Não existe uma empresa que preste este serviço aos hotéis ou se existe não é muito conhecido, os hotéis não dispõem de nenhum lugar onde possam simplesmente dar conhecimento do cargo e do perfil desejado da pessoa e essa empresa especializada disponibilizar.

O Recrutamento Interno, Marras (2000, p.71), define como:

[...] aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. A divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação, solicitando aqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise. [...]

O processo de Recrutamento Interno em quase todos os casos pesquisados são comunicados as vagas disponíveis pela Gerência e os funcionários são promovidos por indicação da Gerência, em alguns hotéis existe o plano de carreira mas não é muito utilizado, apenas dois hotéis citaram.

Algumas vantagens dessa forma de Recrutamento Carvalho e Nascimento (1997) aponta: Proximidade, Economia, Rapidez, Conhecimento, Promoção e Aumento do “Moral” de trabalho.

No que se refere às limitações do Recrutamento Interno, há que se levar em conta se o candidato dispõe de todas as qualificações necessárias (Bohlander, Snell e Sherman, 2005, p.78), para certas vagas pode ser necessário contratar indivíduos de fora, que tenham adquirido do outro empregador o conhecimento e a experiência necessários para a função.

Quanto à Seleção é definido por Lobos (1979, p.156) como: “Conjunto de atividades ordenadas, seqüencialmente, pelas quais a empresa obtém do mercado de trabalho, interno ou externo, os recursos humanos necessários para sua sobrevivência”.

Hotéis Pesquisados	Como é feito o processo de Seleção?
A	Entrevista individual e testes práticos
B	Entrevista individual, teste de conhecimentos e habilidades e testes práticos
C	Entrevista individual, testes práticos, informações profissionais e sociais

D	Entrevista individual
E	Entrevista individual
F	Entrevista individual, teste de conhecimentos e habilidades e testes práticos

**Quadro 12 – Formas de Seleção utilizada**

Todo o processo de Recrutamento e Seleção é feito pelo próprio Hotel e na maior parte das vezes por pessoas não capacitadas nessa área. O processo de seleção é feito por entrevistas individuais e testes práticos, até porque se não existe uma pessoa formada nessa área não deve conhecer outros meios.

Todo esse processo de Seleção exige a utilização de algumas ferramentas para poder validar e ter alguma confiabilidade. Por isso os responsáveis por esse processo utilizam alguns métodos como: Entrevista de Seleção, Testes de Seleção, dentre outros.

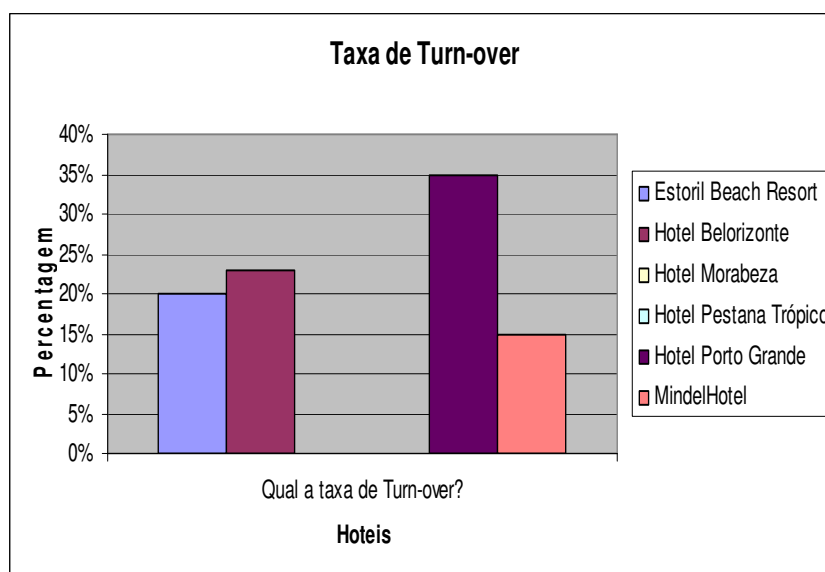
Quanto ao perfil dos contratados muda de hotel para hotel não existe algo padrão para todos, alguns pedem que fale fluentemente Italiano e Inglês outros só Inglês, alguns acham importante a seriedade e pontualidade enquanto outros não. Acredito que um fator que faz com que seja diferente o perfil dos funcionários é o fato de que dependendo da ilha existe a predominância de alguns estrangeiros, por exemplo, na ilha do Sal tem muitos italianos e muitos dos Hotéis são de Italianos por isso a exigência de que falem o Italiano. Já em outras ilhas como São Vicente e Santiago não dão tanta importância, dão mais importância para o Inglês. O perfil dos contratados normalmente é definido pela gerência ou pelo Diretor (Geral).

Hotéis Pesquisados	Existe algum processo de retenção de funcionários? Qual?
A	Não
B	Sim
C	Sim (Política de retenção intencionada para a carreira profissional)

D	Não
E	Não
F	Sim (Carreira profissional interna)

**Quadro 13 – Processo de retenção de funcionário**

Quadro demonstrativo do processo de retenção de funcionários. Pelo que foi descrito pelos entrevistados alguns dos hotéis utilizam o plano de carreira, mas não é muito utilizado, até porque em muitas ilhas a taxa de turn-over é muito alta pelo que não compensa, pois os funcionários acabam por se demitir e emigrar para as ilhas onde existem mais hotéis e o salário é melhor.



**Gráfico 4 - Taxa de turn-over**

Para Milcovich (2006, p.362) “ a rotatividade dos empregados (perda e reposição de funcionários é um processo oneroso. É a visão empresarial mais freqüente sobre as demissões: ver o dinheiro saindo pela porta”. Pois identificou-se que a taxa de turn-over em alguns casos é relativamente alto mas acredito que não se basearam em dados concretos para calcular essa percentagem. Existe muitos fatores que acreditam que faz com que aumente essa taxa, alguns

são: emigração porque os caboverdianos já estão acostumados a viajar, anteriormente não existia muita mão de obra qualificada o que fazia com que muitos fossem tentar a vida noutros países principalmente na Europa e isso ainda acontece nas classes mais baixas que têm baixa qualificação de mão de obra, outro fator importante é o fato de existir sazonalidade da demanda, existe umas épocas que são “épocas altas” que são os meses de Julho, Agosto e Setembro, que existe uma maior procura dos hotéis e logo maior procura de funcionários. Quanto a fatores que contribuem para atrair funcionários são: Estabilidade da empresa, nível salarial e condições de trabalho, nisso concordaram entre si pois todos citaram o salário que acredito ser o maior incentivo mais, digo isso pois pode-se constatar facilmente pelo fato de que por exemplo, vários funcionários começam por trabalhar em São Vicente ou Santiago mas depois de algum tempo já emigram para ilha do Sal pois nessa ilha é que existe o maior numero de hotéis e de demanda, e o salário é muito melhor.

Hotéis Pesquisados	Desligamento dos funcionários ocorre por?	Este índice esta relacionado a que fator?
A	Pedido de demissão pelos funcionários	Emigração
B	Demissão por parte do Hotel/Pedido de demissão pelos funcionários	Sazonalidade da demanda e remuneração
C	Demissão por parte do Hotel/Pedido de demissão pelos funcionários	Sazonalidade da demanda
D	Demissão por parte do Hotel	Emigração, falta de capacidade ou seriedade
E	Demissão por parte do Hotel	Baixa qualificação de mão de obra e remuneração
F	Demissão por parte do Hotel	Sazonalidade da demanda e baixa qualificação de mão de obra

**Quadro 14 – Desligamento dos Funcionários/Fatores relacionados a taxa de turn-over**

Quanto ao desligamento dos funcionários ocorre principalmente por demissão por parte do hotel ainda segundo os respondentes, mas isso varia de hotel para hotel.



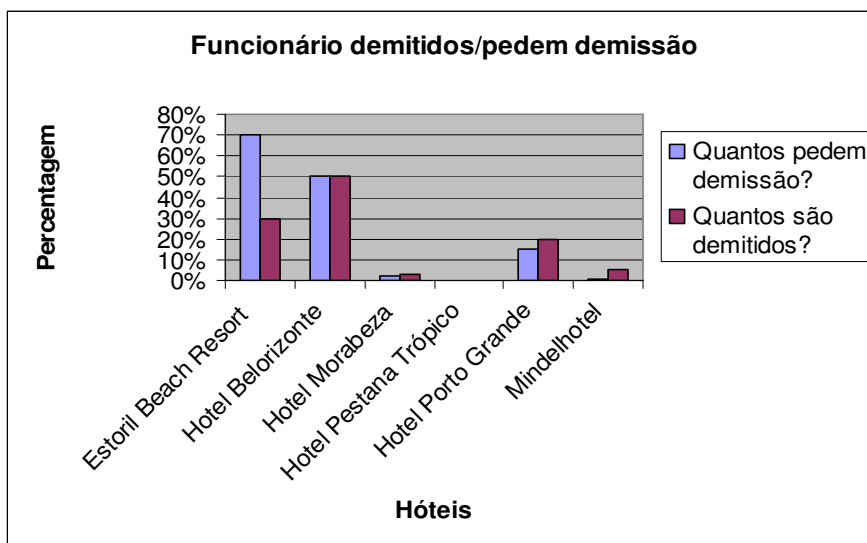


Gráfico 5 – Percentagem dos funcionários demitidos/ Os que pedem demissão

Entre os hotéis entrevistados, dois acreditam que a percentagem de funcionários que pedem demissão é maior do que a percentagem dos que são demitidos, enquanto que três acham que a percentagem dos demitidos é maior, e outro não respondeu.

Hotéis Pesquisados	Como é feita a contratação?	Essa forma de contratação funciona?
A	Contrato de trabalho	Sim
B	Contrato de trabalho	Sim, se encontra melhor regulamentada, melhor defende os interesses de ambas as partes
C	Contrato de trabalho	Sim, vincula as partes e dá segurança de continuidade
D	Contrato de trabalho	Sim
E	Contrato de trabalho	Sim
F	Contrato de trabalho	Sim

Quadro 15 – Contrato de Trabalho

Todas as contratações são feitas por contratos de trabalho, e acreditam que essa forma de contratação funciona, pois é a que se encontra melhor regulamentado, é essa a forma que

predomina em Cabo Verde, as contratações não são feitas de outra forma, não existe carteira de trabalho, tudo é sacramentado num contrato, e firmado por ambas as partes.

## **9. Considerações Finais**

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a problemática proposta no início do trabalho, levantando elementos que permitissem responder a questão principal da pesquisa e de alguma forma contribuir para o meu país. O setor analisado como já anteriormente referido trata-se do setor que contribui mais para a economia Caboverdiana no momento. O ramo hoteleiro é o ramo que conta com maior investimento. Este ramo apesar de sua grande representatividade na economia ainda é um tema que, apresenta pouca produção acadêmica, o que incentivou a realização do estudo.

Por meio da análise dos resultados, pode-se constatar que existe muito a ser feito tanto nos hotéis como em relação aos gestores dos hotéis. A área de RH ainda é uma área que se encontra em fase de desenvolvimento. O que leva com que ainda a área de R/S seja uma área não muito desenvolvida. Terão que ser feitas muitas melhorias para que Cabo Verde consiga acompanhar a atual tendência de expansão. Acredito que principalmente terá que ser mudado a cultura em Cabo Verde de que a área de RH não precisa de grande atenção. Pode-se constatar pelos gestores que participaram da pesquisa que a maior parte dos hotéis não dispõe de profissionais nessa área e que os próprios hotéis não dispõem de um departamento específico de RH. Terá que haver investimentos na qualificação da mão-de-obra.

Sugere-se que novos estudos sejam realizados focalizando varias questões que não foram respondidas por não haver muitos dados a serem analisados.

Acredita-se que, uma grande limitação do estudo foi o fato de a pesquisadora não ter conseguido um maior número de questionários respondidos decorrente disso o objeto de estudo foi pequeno. Dentre os dados fornecidos pelos entrevistados não houve muito a ser analisado. Os questionários foram enviados várias vezes a 29 Hotéis nas várias ilhas, e somente seis desses retornaram. O estudo poderia ter ficado mais bem fundamentado se a pesquisadora tivesse estudado um maior número de casos.

Espera-se que este estudo, através da teoria e dos dados apresentados, tenha contribuído para o questionamento sobre a área de RH em Cabo Verde e principalmente a área de R/S. Que de alguma forma tenha despertado o interesse e que seja norteador de novos estudos sobre o tema.

## **Referências**

BOHLANDER, G; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2005.

BARBOSA, L; G; M; ZOUAIN, D; M. **Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas**. São Paulo: Aleph, 2004.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEIG, G. D. **Reestruturação Produtiva e Subjetividade: Uma Análise Interpretativa do Significado do Desemprego**. ENANPAD, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HÖPNER, A. **Políticas de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho em redes hoteleiras**. 2008.

KNEELAND, S. **Contratando profissionais**. São Paulo: Market Books, 2001.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LOBOS, J. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura 2000.

MILKOVICH, G. T. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NASCIMENTO, E. B. **Situação dos núcleos de recursos humanos nas unidades da UFRGS**, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**, 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TANKE, M. L. **Administração de Recursos Humanos em hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2004

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A: ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa tem como objetivo **avaliar a opinião dos gestores desta organização em relação aos processos de Recrutamento e Seleção atualmente adotados pelas mesmas.**

Os **resultados da pesquisa** serão, posteriormente, **divulgados** para todos os colaboradores.

### **Caracterização do Gestor:**

1. Idade: \_\_\_\_\_ 2. Sexo: ( ) Fem. ( ) Masc.

3. Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Viúvo ( ) Separado

4. Cargo/Função: \_\_\_\_\_

5. Escolaridade: \_\_\_\_\_

6. Qual é a sua formação acadêmica \_\_\_\_\_

7. Tempo de Trabalho na Hotelaria: \_\_\_\_\_

8. Tempo de trabalho nesta Rede: \_\_\_\_\_

9. Experiências profissionais anteriores: \_\_\_\_\_

10. Como foi o processo de ingresso nesta empresa (Recrutamento e Seleção)?

\_\_\_\_\_

11. Quais as atividades que você desenvolve atualmente? \_\_\_\_\_



12. Existe um departamento de RH na organização?

Sim  Não

Se existe, qual a formação das pessoas responsáveis por essa área?

---

Se não existe, quem é o responsável por esse processo e qual a sua formação?

---

13. Qual a forma de recrutamento priorizado pela empresa?

Interno  Externo

14. O que é priorizado em cada uma destas formas de recrutamento (I) Interno ou (E) Externo?

Abertura de novos cargos

Preenchimento de vagas já existentes em nível operacional

Preenchimento de vagas já existentes em nível administrativo

Contratação de funcionários para cargo de gerência

Contratação de funcionários para cargo de supervisão

15. Como é realizado o processo de recrutamento e seleção externo de pessoas?

Terceirizado por empresas especializadas

Anúncio em mídia impressa

Currículos cadastrados, ou outro meio disponibilizado pela organização

Indicação de funcionários

Outros. Descrever \_\_\_\_\_

16. Como são realizados os processos de Recrutamento Interno?

Anúncios de vagas disponíveis em murais e ambientes de circulação de funcionários

Comunicação das vagas disponíveis pelas gerências

Promoção de funcionários por indicação de gerências

Promoção de funcionários vinculado ao plano de carreira

( ) Adoção de outro critérios? Qual/Quais? \_\_\_\_\_

17. Qual o perfil (idade, escolaridade, experiência, sexo, estado civil, conhecimento de idiomas, aspetos comportamentais) dos contratados:

- a) Cargos de gerência
- b) Cargos de supervisão
- c) Cargos operacionais
- d) Cargos administrativos

18. Como foi definido o perfil? Quem o definiu? Quando?

\_\_\_\_\_

19. Quais são os fatores que, do seu ponto de vista, mais contribuem para atrair novos funcionários?

\_\_\_\_\_

20. É feito algum processo de retenção de funcionários?

Sim ( )

Não ( )

Se sim, qual? \_\_\_\_\_

21. Qual a taxa de *Turn-over* de funcionários do Hotel? \_\_\_\_\_%

22. Este índice estaria relacionado principalmente a fatores como:

- ( ) Sazonalidade da demanda
- ( ) Baixa qualificação da mão-de-obra
- ( ) Remuneração
- ( ) Tipos de contrato de trabalho oferecidos
- ( ) Outros fatores. Descrever: \_\_\_\_\_

23. O desligamento dos funcionários ocorre principalmente por:

- ( ) Demissão por parte do Hotel
- ( ) Pedido de demissão por parte dos funcionários

24. Quantos dentre estes pedem demissão? \_\_\_\_\_% Quantos são demitidos? \_\_\_\_\_%

Qual é a \_\_\_\_\_%

25. Como é feito o processo de Seleção

a) Entrevistas Individual ( ) ou ( ) Em grupo

b) Dinâmica de grupo

c) Testes de conhecimento (habilidades)

d) Testes psicométricos e projetos (psicológicos)

e) Testes práticos

f) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

26. Como é feita a contratação dos funcionários?

a) Contrato de trabalho

b) Carteira de trabalho

c) Outros? Quais? \_\_\_\_\_

27. Essa forma de contratação funciona?

Sim ( )

Não( )

Porque? \_\_\_\_\_

APÊNDICE B: HOTÉIS CONTATADOS

	Hotéis Contatados	Hotéis que Responderam ao Questionário
1	Aparthotel Avenida	Não
2	Club Hotel Riu Garopa	Não
3	Estoril Beach Resort	Sim
4	Foya Branca	Não
5	Hotel Djadsal	Não
6	Hotel Luar	Não
7	Hotel Albatroz	Não
8	Hotel Atlântico	Não
9	Hotel Belorizonte	Sim
10	Hotel Bluebell	Não
11	Hotel Boavista	Não
12	Hotel Bom Sossego	Não
13	Hotel Central Santa Maria	Não
14	Hotel Crioula	Não
15	Hotel Dunas Boavista	Não
16	Hotel Dunas de Sal	Não
17	Hotel Lazareto	Não
18	Hotel Marine Club	Não
19	Hotel Marisol	Não
20	Hotel Morabeza	Sim
21	Hotel Novorizonte	Não
22	Hotel Odjo d'Água	Não
23	Hotel Pestana Trópico	Sim

24	Hotel Porto Grande	Sim
25	Hotel Praiamar	Não
26	Hotel Xaguete	Não
27	MindelHotel	Sim
28	Murdeira Village	Não
29	Pedracin Village	Não

% dos que responderam	% dos que não responderam
20,7%	79,3%

APÊNDICE C: FOTOS DE CABO VERDE



[www.holidayoptions.co.uk/.../Sal/images/2.jpg](http://www.holidayoptions.co.uk/.../Sal/images/2.jpg), acessado a 3 de Novembro de 2008



[www.capeverdeexperience.co.uk/sharedresources](http://www.capeverdeexperience.co.uk/sharedresources), acessado a 3 de Novembro de 2008



[biztravels.net/biztravels/hjpg/h40514.jpg](http://biztravels.net/biztravels/hjpg/h40514.jpg)



[biztravels.net/biztravels/hjpg/h40449.jpg](http://biztravels.net/biztravels/hjpg/h40449.jpg)

acessado a 3 de Novembro de 2008



[media.thomson.co.uk/asset/lpp/v00/481/547.jpg](http://media.thomson.co.uk/asset/lpp/v00/481/547.jpg), acessado a 3 de Novembro de 2008



[www.capeverdeexperience.co.uk/sharedresources](http://www.capeverdeexperience.co.uk/sharedresources), acessado a 3 de Novembro de 2008

