

SOCIEDADE  
CRISE E RECONFIGURAÇÕES

# VII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

19 a 22 Junho 2012

Universidade do Porto - Faculdade de Letras - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

---

ÁREA TEMÁTICA: ST5 Trabalho, Organizações e profissões

---

**CRISE E EMPREGO: O TURNOVER NO SETOR DA HOTELARIA EM ANDORRA**

---

OLIVEIRA DA SILVA, Diana Margarida

Estudante de Doutoramento em Sociologia

Université de Toulouse II- Le Mirail, CERTOP, pôle TAS

[oliveira@univ-tlse2.fr](mailto:oliveira@univ-tlse2.fr)

Diana Oliveira acknowledges a predoctoral grant from the Government of Andorra, ATCR2011/2012-00XX-AND

---



#### Resumo

Será analisado, ao longo de este texto, a hotelaria desde a sua característica humana: a sua mão-de-obra. Graças a uma análise sócio histórica da evolução do turismo em território andorrano, e da sua transformação em terra de acolhimento de fluxos migratórios, mostrarei como o *turnover* no sector da hotelaria se metamorfoseia em função das transformações conjunturais e institucionais do país.

Mediante uma análise estratégica e iniciando sempre a minha reflexão por uma explicitação conjuntural e sócio-histórica; mostrarei como a situação e a percepção da situação do mercado laboral pelos atores, transforma a origem do *turnover*.

Em primeiro lugar iremos expor o início da chegada do turismo em Andorra e, paralelamente como essa situação conjuntural favorece um tipo de *turnover* provocado pelo empresário deixando o trabalhador indiferente face a situação. Em segundo lugar, face a uma evolução da política de imigração veremos como o *turnover* se transforma num movimento causado essencialmente pelo trabalhador. Para finalizar, em terceiro lugar vamos mostrar como a situação de crise económica pela qual estão a passar os países ocidentais influencia o modelo de *turnover* levando o trabalhador e empresário do sector da hotelaria em Andorra a adopção de estratégias diferenciadas.

#### Abstract

Over this text, I will analyze the hospitality sector in its human characteristic: its labor.

Thanks to a social-historic analysis of the tourism evolution in Andorra and its transformation to an immigration reception country, I will show how the turnover in the hospitality sector changes depending on situational and institutional transformations in the country.

Through a strategic analysis and always starting with a reflection on the social-historical situation; I will show how the perception of the actors about the labor market, becomes a source of turnover.

Firstly I will explain the beginning of tourism in Andorra and at the same time as the economic situation favors a kind of turnover caused by the holder, leaving the worker indifferent to the situation.

Secondly, from an evolution of immigration policy, we will see how the turnover becomes a movement caused by the worker.

Finally, I will show, how the economic crisis which the western countries are having, influences the pattern of turnover, leading the worker and businessmen of the hospitality sector in Andorra to adopt different strategies.

Palavras-chave: Turnover; actor estratégico; crise económica; hotelaria; Andorra

Keywords: Turnover; actor Strategic, economic crisis, hotels; Andorra

PAP0366



---

## Introdução

Andorra, actualmente classificado entre os 10 primeiros destinos de turismo de neve enfrenta agora uma realidade menos atraente: o declínio do número total de visitantes e uma situação de crise económica que afecta cada vez mais sectores.

Esta situação de crise, como no resto de países ocidentais, esta a provocar um crescimento da taxa de desemprego e a modificar, pouco a pouco as representações sociais do trabalho. O nível de profissionalização dos desempregados inscritos no fundo de desemprego mostra, no caso de Andorra, um duplo constrangimento, que é uma mão-de-obra, na sua grande maioria, pouco qualificada. Uma mão-de-obra que vem principalmente do sector de a construção, o sector que mais foi atacado pela situação de crise, mas também do sector da hotelaria e restauração.

Os hotéis, organização chave de este estudo, são conhecidos por empregar uma mão-de-obra pouco qualificada e também pela sua grande rotação. Na época em que estamos, esta rotação continua a ser visível na paisagem de Andorra. O que leva, numa situação de penúria de mão-de-obra, a esta permanência de a rotação de pessoal?

Através uma análise sócio histórica da evolução do turismo em território Andorrano, e da sua transformação em terra de acolhimento de fluxos migratórios, mostrarei como o *turnover* no sector da hotelaria se metamorfoseia em função das transformações conjunturais e institucionais do país.

Mediante uma análise estratégia e iniciando sempre a minha reflexão por uma explicitação conjuntural e sócio-histórica ; vamos constatar como a situação e a percepção da situação do mercado laboral pelos atores e a situação em termos de políticas de migração, transforma o *turnover*.

Em primeiro lugar iremos expor o início da chegada do turismo em Andorra e, paralelamente, como essa situação conjuntural favorece um tipo de *turnover* provocado pelo empresário deixando o trabalhador indiferente face a situação. Em segundo lugar, face a uma evolução da política de imigração veremos como o *turnover* se transforma num movimento causado essencialmente pelo trabalhador. Para finalizar, em terceiro lugar vamos mostrar como a situação de crise económica pela qual estão a passar os países ocidentais influencia o modelo de *turnover* levando o trabalhador e empresário do sector da hotelaria em Andorra a adopção de estratégias diferenciadas.

### 1. A problemática do *turnover*

O *turnover*, conceito chave de este texto, é, tradicionalmente, estudado e analisado pelos especialistas em Management, Recursos humanos e por psicólogos do trabalho. A maior parte dos autores tratam essencialmente o *turnover* como um fenómeno provocado pelo trabalhador, como um problema de comprometimento deste ultimo a organização (Bastos, 1996). Estes trabalhos deixam de lado a hipótese de um processo iniciado pelo empresário e centram a reflexão nos factores que podem favorecer a permanência dos trabalhadores dentro da organização e menos nas razões que podem levar os indivíduos a saída. Podemos adicionar a esta critica inicial o facto de a maioria das análises feitas se centrar numa relação bilateral do tipo: trabalhador vs organização; trabalhador vs situação conjuntural. Poucos são os estudos que permitem uma visão trilateral onde trabalhador, organização e contexto conjuntural se analisam conjuntamente.

Para esta investigação recorri a, em primeiro lugar, a metodologia etnográfica de observação participante acrescentada por de uma serie exhaustiva de entrevistas semi-directivas com os responsáveis de recursos humanos e directores de hotéis. Mediante este período de colecta de dados e graças às primeiras análises, pudemos constatar que a realidade do movimento de mão de obra é mais complexa e implica uma abertura da análise a uma visão trilateral onde se conjugam trabalhador, organização e contexto conjuntural.

Graças a uma leitura do fenómeno guiada pela literatura procedente essencialmente da sociologia das organizações (Crozier e Friedberg, 1977; Amblard e al., 2005;) , definimos o *turnover* como um comportamento decidido pelo o actor de maneira estratégica em função das possibilidades existentes e mediante uma “racionalidade limitada”. Uma decisão que, perante o objecto estudado, conclui numa finalização das relações profissionais anteriormente iniciadas entre o trabalhador e o empresário e que pode levar a iniciação de um novo contrato com um outro ator social ou entidade social do mesmo sector de actividade ou de outros sectores.

Defendemos assim a hipótese seguinte: o *turnover* é uma consequência directa de estratégias heteróclitas procedentes tanto dos trabalhadores como dos empresários. A conjuntura económica e social (determinantes que iremos tratar ao longo de este texto) onde estão inseridos os atores sociais não é estéril pois estas variáveis comportam-se como determinantes importantes na decisão de permanência e de comprometimento do trabalhador a empresa.

Tabela 1:

<i>Turnover</i>	<i>Querida pelo trabalhador</i>	<i>Não querida pelo trabalhador</i>
<i>Querida pelo empresário</i>	Estratégias simétricas	Estratégias assimétricas
<i>Não querida pelo empresário</i>	Estratégias assimétricas	Estratégias simétricas

Mediante esta tabela podemos visualizar a complexidade do fenómeno estudado. A decisão de acabar as relações profissionais estabelecidas entre o trabalhador e o empresário, pode ser iniciada: 1) pelo trabalhador; 2) pelo empresário o 3) conjuntamente e/o de maneira negociada pelos dois atores. Atores estratégicos inseridos num contexto social e numa conjuntura económica e social que pode levar o trabalhador o o empresário a adopção de estratégias diversas.

Quais são os motivos que levam, uma das duas partes a decisão de concluir as relações profissionais inicialmente estabelecidas? E quem inicia este processo e em função de que factores?

Em Andorra, território onde tem lugar a nossa pesquisa, este fenómeno e muito visível essencialmente no sector da hotelaria.

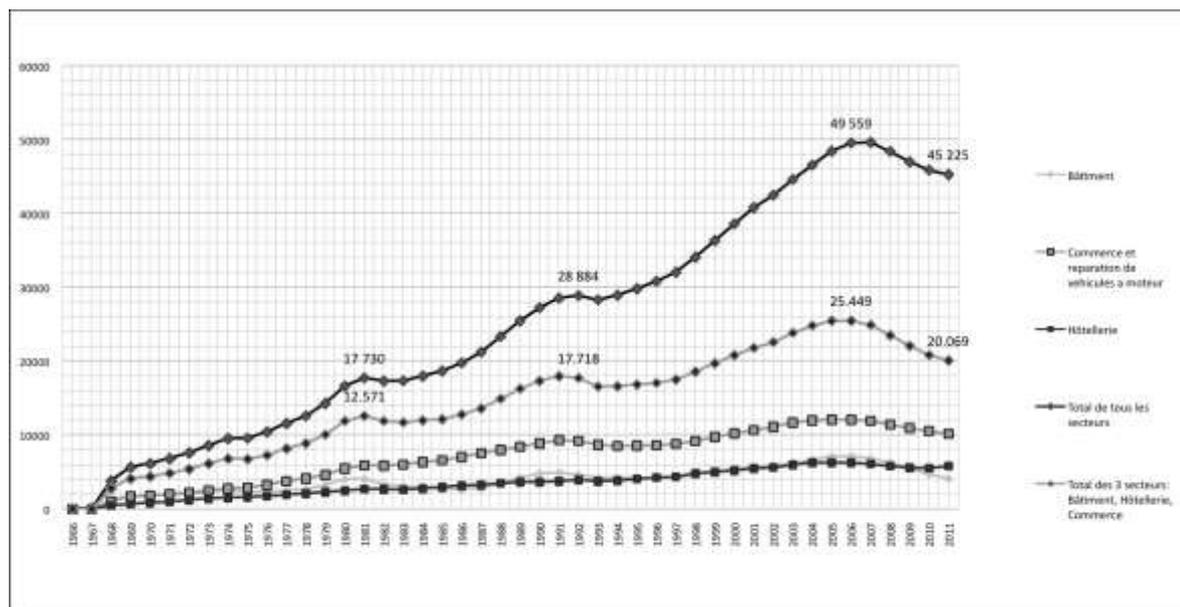
Não esquecendo o conjunto de factores extremosamente complexos que podem influenciar as estratégias dos atores; ao longo de este texto vamo-nos focalizar essencialmente nas variáveis conjunturais que permitem de analisar o fenómeno do *turnover* como um processo não independente da situação do mercado laboral e, no caso de o co-principado de Andorra, das particularidades institucionais nacionais em termos de política de imigração.

## 2. Desenvolvimento das mobilidades: O *turnover* voluntário

Andorra, pequeno país de 468km<sup>2</sup> encontra-se a fronteira franco-espanhola. Tradicionalmente, Andorra é um país com pobres recursos naturais e humanos; um território caracterizado por uma economia de subsistência. Ao longo de várias décadas, grande parte da população nacional tinha que abandonar o território nos meses de inverno para poder sobreviver às difíceis condições climáticas. Outros abandonavam totalmente o seu país de origem, Andorra, para poderem encontrar uma melhor qualidade de vida em países limítrofes tais como Espanha e França. É só em inícios do anos 30 que esta tendência se transforma levando assim o país a mudar

o seu *modus vivendi*. Uma empresa espanhola interessa-se pela exploração da força das águas em território andorrano o que leva ao início da construção de grandes infra-estruturas, ao desenvolvimento das vias de comunicação e à chegada de uma mão de obra estrangeira cada vez mais volumosa (Batalla Salvador, Casals Soler, Fernandez Farina, Mico Ibanez, 2010). O sector do comércio e do turismo desenvolvem-se rapidamente chegando a ser, em menos de 50 anos, os pilares da economia nacional. Inicia-se assim um fluxo turístico sem precedentes levando o país a adaptar a paisagem às necessidades desta nova tendência. O número total de hotéis cresce de maneira exponencial como o número de trabalhadores necessários para acolher um fluxo turístico cada vez mais importante. Paralelamente, aumentam as construções de infra-estruturas, como as vias de comunicação, comércio, hotéis, etc.

Gráfico 1: Evolução do número de lugares de trabalho nos três principais sectores entre 1966 e 2011



Fonte : dados do departamento de estadística do Governo de Andorra. Elaboração própria. Abril 2012

Como podemos observar, mediante este gráfico, o número de postos de trabalho aumenta consideravelmente em três principais sectores: a construção, o comércio e a hotelaria e restauração. Sector que multiplicam as suas necessidades e atraem, a eles próprios, mais da metade da população activa. Podemos ver, por exemplo, que em 1992 à um total de 28.884 pessoas activas e que deste total, 17.718, trabalham num dos três sectores anteriormente citados, o que representa 61,3 % da população activa. Até o fim do ano 2008 e inícios do 2009 esta tendência perpetuasse. O início da crise financeira virá mudar esta constância.

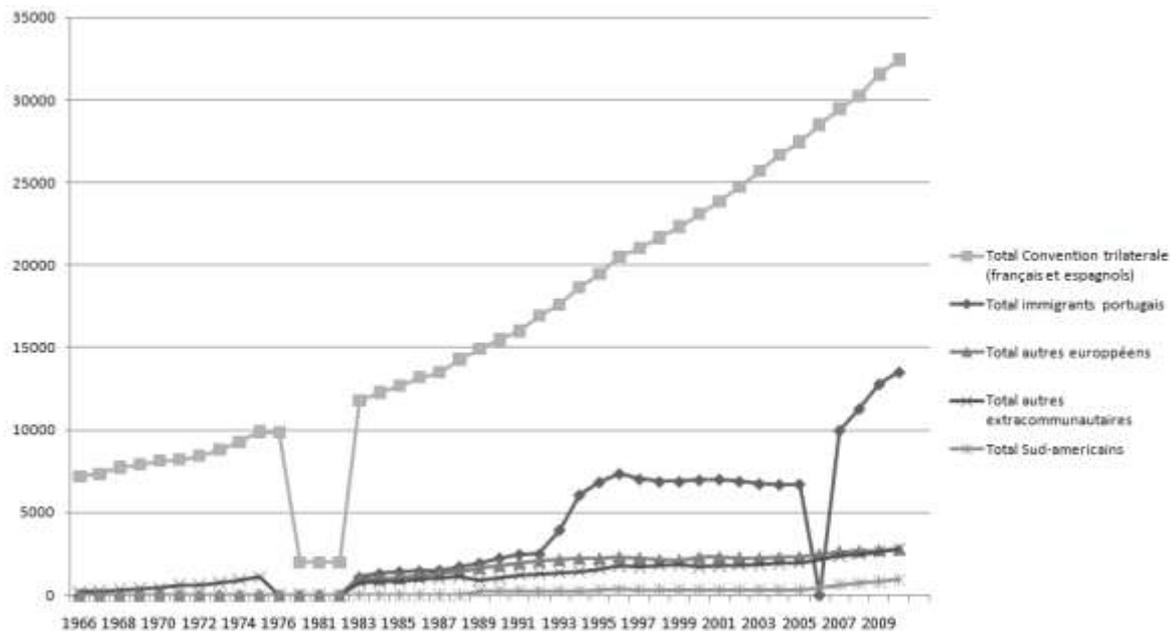
## 2.1. Uma conjuntura laboral e situação institucional favorável: do início dos anos 30 a meados dos 70.

Este período está marcado por uma afluência sem precedentes de procura e oferta de mão de obra e por um contexto político favorável.

O departamento de imigração<sup>i</sup> é o único órgão governamental autorizado a gerir o fluxo de imigração em território nacional. Este é o acelerador e o travão dos fluxos migratórios, desde o início deste fenómeno até a actualidade<sup>ii</sup>. Durante as primeiras décadas de transformação do país, a necessidade de mão de obra era muita e não existia nenhuma legislação reguladora repressiva dos fluxos migratórios. Em função das necessidades do país e/o do empresário ia-se buscar trabalhadores a outros países. Os principais países emissores de mão-

de-obra eram então Espanha e Portugal, seguidamente de América do Sul (principalmente Argentina) – a partir dos anos 80/90 - principalmente para atender o crescimento estacionar devido ao aumento do fluxo turístico durante o período invernal.

Gráfico 2 : Evolução da imigração em Andorra entre 1966 e 2010



Fonte : dados do departamento de estadística do Governo de Andorra. Elaboração própria

Já em 1958, frente a uma situação de não estabilização crescente da mão-de-obra, especialistas de recursos humanos mostraram como a situação do mercado laboral (March e Simon in Steel et Lounsbury, 2009) e, mais tarde, a percepção das oportunidades pelos indivíduos (Barry Gerahrt em 1990), são determinantes descritos pelos autores como elementos motivadores da rotação de pessoal. Outros estudos enriqueceram esta análise mostrando a importância de factores individuais tais a insatisfação no trabalho (William H. Mobley, 1977) o a importância crescente do tempo de não trabalho nas vidas dos indivíduos modernos (Cohen, 1995) no turnover.

Mesmo se outros factores vierem, ao largo dos anos acrescentar e enriquecer a análise do *turnover*, não podemos descartar a importância destes factores externos ao individuo no fenómeno estudado.

Tabela 2:

Situação do mercado laboral	Percepção das oportunidades	<b>Turnover</b>
+	+	+
-	-	-

Para esquematizar podemos dizer que quanto mais a situação do mercado laboral e a sua percepção pelos actores sociais for positiva, mais o *turnover* será elevado. Por oposição, quanto mais a situação do mercado laboral e a percepção das oportunidades for negativa, menos o *turnover* será provocado pelos actores.

No sector da hotelaria em Andorra, durante a primeira fase de desenvolvimento económico, a situação do mercado laboral era favorável ao fenómeno do *turnover* : o desemprego era inexistente e o número de postos de trabalho não parava de crescer. Por outro lado, o empresário não necessitava de se preocupar, pois sabia que poderia facilmente encontrar nova mão-de-obra.

*“ Eu, quando entrei aqui no hotel, havia muita oferta de trabalho e muita oferta de trabalho que provocava uma rotação muito elevada de pessoal... o hoteleiro na altura não sofria pois podiam-se pedir na mesma outras permissões de trabalho”<sup>iii</sup>. (Meritzell, diretora do departamento de Recursos Humanos de hotéis de cadeia da capital do país. )*

Entre os anos 30 e 70, Andorra encontrava-se na primeira situação mais acima descrita. O contexto social tem uma influência importante no comportamento dos actores. Uma mudança no sistema comporta assim mudanças na percepção das possibilidades disponíveis aos actores levando assim a mudanças no comportamento e nas estratégias de estes.

Durante estas décadas de abundância e prosperidade trabalhadores e empresários adoptavam estratégias de promoção da mobilidade.

### 3. As quotas de imigração e o turnover

#### 3.1 A Política de imigração

Frente a uma mobilidade migratória sem precedentes e cada vez mais numerosa, as instituições Andorranas começaram a sentir a necessidade de regular os fluxos migratórios. O primeiro mecanismo quantitativo de regulação de fluxos migratórios é aprovado o 3 de Janeiro de 1975. Mediante esta nova lei insere-se uma restrição das permissões de trabalho e de residência. Este novo mecanismo de regulação quantitativo de imigração não vem mudar a situação de mobilidade descrita na primeira parte de este texto.

As necessidades de mão-de-obra continuam a aumentar, principalmente com o desenvolvimento do turismo de desportos de inverno, mas as quotas de imigração começam a ser restritivas. Só agora o *turnover* se apresenta como uma inquietude cada vez mais preocupante para os empresários. Se desenvolvermos a tabela 2 que ilustramos mais acima e a adaptarmos a realidade aqui descrita podemos visualizar o seguinte:

Tabela 3:

Situação do mercado laboral		Percepção das oportunidades		Turnover
Procura	Oferta	Trabalhador	Empresário	
+	-	+	-	+

Para ilustrar esta situação, vamos expor um exemplo de *turnover* representativo da situação entre os anos 80 e o início do século XXI. Durante esta segunda fase os empresários destacam um tipo concreto de estratégia por parte do trabalhador que produzia uma forte taxa de *turnover*: a estratégia das mulheres de limpeza dos hotéis d'Andorra.

*“Gente que diz: “- quero 8 dias de folga no mês de Agosto ... as festas, de ali de Portugal” ... e iam embora sem nenhum problema. E no Natal o mesmo... e o dia 5, 6 o 7 de Janeiro, mais ou menos, tornavas a encontrar estas mesmo senhoras, claro! Não as que estavam aqui. As que estavam aqui iam para outros hotéis e as dos outros hotéis vinham aqui pedir trabalho... chegava a pascoa, outra vez, Agosto, outra vez.”<sup>iv</sup> (Eduardo, director de um grande hotel de 3 estrelas; Abril de 2012).*

*“O emprego era também, em geral, geograficamente concentrado em grandes empresas. Pode-se afirmar que até os anos 70, nas sociedades avançadas, o chamado “emprego em tempo integral e para a vida toda” era uma forte referência tanto no planeamento organizacional das empresas como no horizonte existencial dos trabalhadores.” (Bila Sorj, 2000, P 31)*

Esta situação provoca uma nova percepção por parte dos trabalhadores das oportunidades que estes tinham no mercado laboral. O mercado laboral abunda em demanda de mão de obra e a oferta tornasse cada vez mais limitada pois as quotas de imigração restringem a entrada de nova mão de obra. Isso provoca que, contrariamente ao trabalhador, o empresário não perceba um acrescentamento das oportunidades e seja menos exigente perante a qualificação dos trabalhadores e a qualidade do serviço que estes podiam oferecer ao cliente.

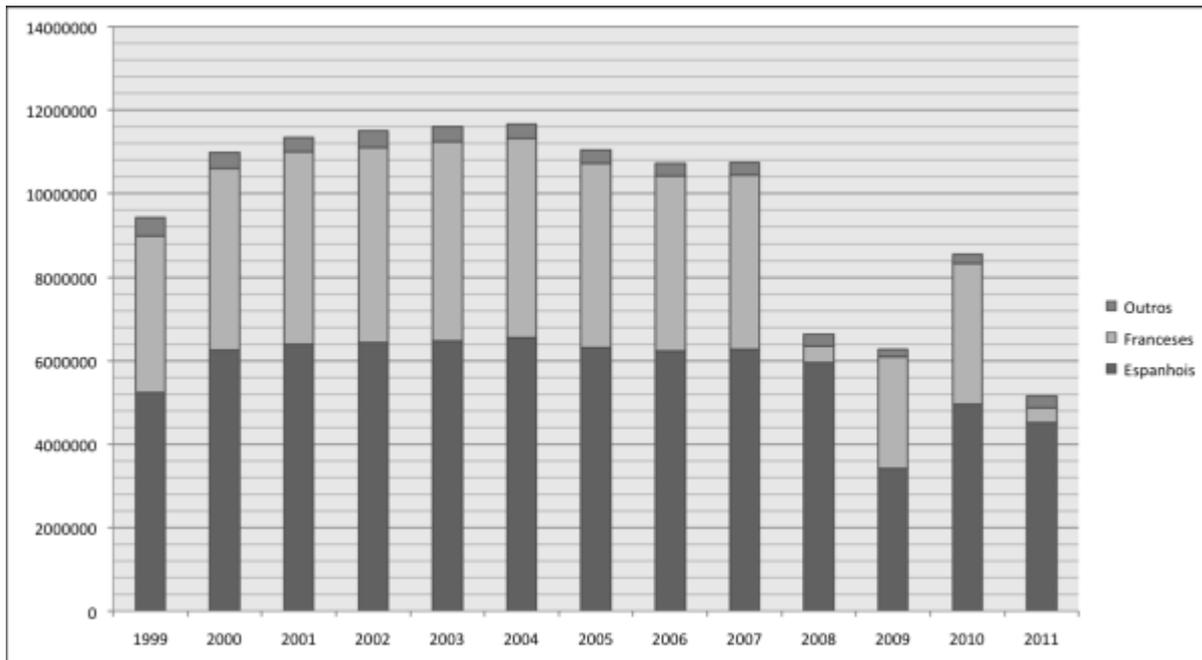
*«Eu lembro-me, acho que foi em 2005, o boom ... chamaram-me dizendo que havia um rapaz no trabalho em chinelos ... imaginas? ... O que é que acontecia antes?, de certeza que essa pessoa quando saiu de aqui, 24 horas e outro trabalho. Na restauração encontrava-se trabalho, não em um dia, em meio dia encontravas trabalho»<sup>v</sup> (Eduardo, director de um grande hotel de 3 estrelas; Abril de 2012).*

Esta situação marcou a percepção que trabalhadores e empresários tinham do trabalho no sector da hotelaria. Não obstante, com a chegada da crise económica aos países ocidentais e mais tardiamente, a Andorra, a situação muda radicalmente.

#### **4. Crise económica, crise do turismo e *turnover***

Andorra, conheceu uma época de abundância económica graças aos importantes fluxos turístico que chegavam ao país ano após ano. O território construiu-se assim, ao longo das décadas, como um país turístico, destino de montanha, de neve e de compras. Os seus mercados principais são Espanha seguido pelo sul de França. Por consequência, a situação crítica pela qual estão a passar os diferentes países ocidentais e os países limítrofes a Andorra esta a ter um impacto significativo tanto na quantidade e qualidade de turistas como na economia do país.

*Gráfico 3 : Numero de visitantes por nacionalidade entre 1999 e 2011*



Fonte : dados do departamento de estadística do Governo de Andorra. Elaboração própria. Maio 2012

Com a diminuição do número de turistas, diminuem também as necessidades de mão-de-obra do país, pois os sectores que mais empregam pessoas são sectores directamente ligados ao turismo. Em pouco tempo passamos de um país com uma taxa de desemprego quase inexistente a um país onde a penúria de ofertas de trabalho começa a ser visível e sujeito de preocupação nacional.

Gráfico 4 : Numero total de desempregados inscritos ao fundo de desemprego entre Janeiro 2007 e Março 2012



Fonte : dados do departamento de estadística do Governo de Andorra. Elaboração própria

Com esta nova realidade conjuntural emerge um novo discurso no entorno empresarial da hotelaria: a estabilização e quase desaparecimento do *turnover*.

*“Realmente agora não há problema e a culpa é da crise, nem mais nem menos. Desde o momento em que há menos lugares de trabalho, aquele que tem um lugar de trabalho*

*conserva-o. Há 4 o 5 anos era muito problemático, era muito complicado encontrar pessoas que tivessem um pouco de dedicação e tal, pois agora é o contrario. E a culpa é da crise, nem mais nem menos. Estamos a pagar os mesmos salários, proporcionalmente*”<sup>vi</sup> (Eduardo, director de um grande hotel de 3 estrelas; Abril de 2012).

O trabalhador da hotelaria em Andorra está face a uma situação até agora desconhecida: a falta de ofertas de trabalho. Esta escassez de lugares de trabalho, contrariamente à situação de abundância que caracterizava o território andorrano, leva o trabalhador a querer-se fidelizar à empresa pois diminuiu a percepção positiva das oportunidades que este tinha perante o mercado laboral (Gerhart, 1990).

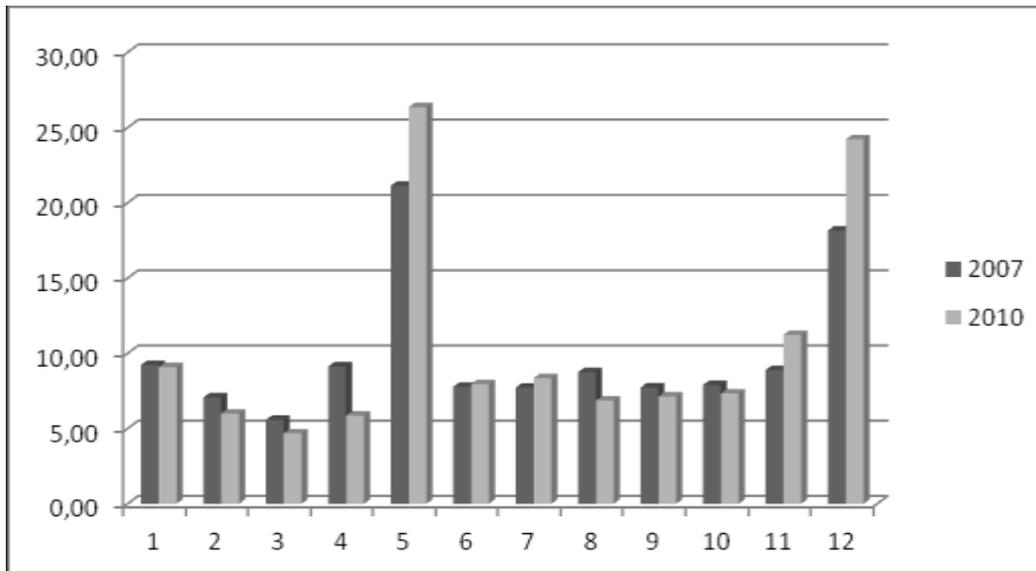
O sector da hotelaria é um sector caracterizado por uma forte periodicidade e pela influência que factores externos (climáticos, novas tendências de destino turístico, etc.) podem ter na sua actividade (Balfet, 2001, p.23). Perante a instabilidade e a flutuação da procura no sector da hotelaria nascem novas configurações do tempo de trabalho. Estas novas modalidades do trabalho não deixam a oportunidade de perceber o trabalho como um trabalho estável e a longo prazo deixando assim o trabalhador num estado de incerteza permanente face à sua actividade. Esta instabilidade multiplica-se na actualidade por causa da situação de escassez de oferta de trabalho. Esta situação de flexibilização provoca mordanças na percepção que o trabalhador tem do trabalho.

Os precursores da sociologia do trabalho, como Durkheim na sua obra “*da divisão do trabalho social*” publicada em 1973, descreviam a actividade profissional como uma actividade social inscrita num processo linear, ou seja, numa continuidade do curso da vida, normalizado sob esta forma pelos indivíduos. Hoje, a visão do trabalho modificou-se. O trabalho já não guarda a sua forma linear. A entrada no século XX e as mudanças sociais que estão a ocorrer, estão a transformar as configurações do trabalho das sociedades ocidentais industrializadas mudando assim os seus padrões. Numa sociedade de mobilidade, a flexibilidade surge como uma nova regra no mundo do trabalho: “*As formas concretas da flexibilidade são variadas - individualização dos salários, horários flexíveis, as exigências reactividade, insegurança no emprego, a mobilidade internacional, reformas da produção social... - e poucos no trabalho, escapam hoje a injunção.*”<sup>vii</sup> (Lallement, 2010, p. 10). O trabalho está a viver novos ajustes, portanto, enfrentam-se novas temporalidades das quais não podemos ignorar a expansão. Richard Sennett (2001) fala destas novas realidades que operam na esfera do trabalho e das consequências na actividade. O trabalhador encontra-se face a uma insegurança, uma percepção de instabilidade no trabalho, de um trabalho a curto prazo.

*“Mudanças similares, em termos de atitudes e expectativas de trabalhadores e gerentes, foram captadas em amplos surveys realizados nos EUA (Cappelli e O’Shaughnessy, 1995, apud Tilly e Tilly, 1998). Ambos os grupos avaliaram que o seu compromisso atual com o empregado era muito menor do que em décadas anteriores.”* (Bila Sorj, 2000, P.32)

De maneira a objectivar a importância do movimento de mão de obra no sector da hotelaria, a taxa de turnover parece-nos o melhor indicador. É graças à média da taxa de entrada<sup>viii</sup> e da taxa de saída<sup>ix</sup> de um estabelecimento que podemos calcular a taxa de *turnover*<sup>x</sup>. No gráfico mais abaixo, podemos constatar que as taxas medias de *turnover* não descenderam (entre 2007 e 2010), contrariamente ao discurso que podemos encontrar na totalidade das entrevistas feitas ao pé dos directivos do sector da hotelaria.

Gráfico 5: Media de percentagens da taxa de turnover do sector da hotelaria em Andorra por mes para o ano 2007 e 2010



Fonte: Caixa Andorrana de Seguretat Social (CASS); Elaboração própria. Maio 2012

O *turnover*, como dissemos mais acima, já não é causado com a mesma intensidade pelo trabalhador pois este, face a uma situação de míngua de lugares de trabalho e, por consequente, das oportunidades que pode encontrar no mercado do trabalho, tenta conservar o seu posto de trabalho. Como explicamos então este pequeno acrescentamento da taxa média de *turnover*? Só procurando do lado das estratégias dos empresários é que poderemos encontrar a resposta a nossa questão. O empresário, actor estratégico tal como o trabalhador, constrói assim as suas estratégias em função das possibilidades existentes, dos recursos disponíveis e da percepção que este tem das oportunidades. O empresário é consciente da metamorfose que ocorreu no mercado laboral e portanto da abundância de mão de obra presente na paisagem nacional e internacional e da seu, cada vez mais amplo, abanico de possibilidades.

Ate hoje o empresário do sector da hotelaria tinha dificuldades em encontrar um pessoal profissionalizado e tinha que se satisfazer de o que estava a sua disposição. Actualmente a situação já não é a mesma. Uma profissionalização da mão de obra é necessária para poder satisfazer as demandas de um cliente internacional cada vez mais exigente e que cada vez é mais necessário mimar pois, com o desenvolvimento das TIC, este tem muito impacto na imagem da empresa.

*« Com foco na qualidade dos serviços prestados em hotelaria, Gueiros e Oliveira (2004) e Taschner e Piellusch (2008) apresentaram resultados em que concluíram que o setor de serviços está em franca expansão e que em alguns hotéis já existe a preocupação com a atração e retenção de talentos e que tais aspectos podem ter reflexos positivos na satisfação dos clientes. No entanto, alguns hotéis ainda se encontram em fase incipiente principalmente os que têm a administração familiar. »* (Vidal e simonetti, 2010, p114)

## 5. Conclusão

A realidade institucional e conjuntural assistiu, ao longo das últimas décadas, a mudanças significativas; transformações que foram modificando a origem do *turnover*.

Graças a esta tabela podemos ter uma visão global e resumida da correlação entre a conjuntura e *turnover*.

	<i>Entre 1930 e 1975</i>	<i>1975 a 2007</i>	<i>2007 a actualidade</i>
<i>Situação da legislação</i>	Nenhuma regulação restritiva da mão de obra	Regulação quantitativa da entrada de nova mão de obra	Importante restrição quantitativa das quotas de imigração
<i>Situação da oferta de trabalho</i>	Grande oferta	Grande oferta	Diminuição significativa
<i>Situação da demanda de trabalho</i>	Pouca mão de obra no território. Necessidade migração	Diminuição	Aumento
<i>Situação do fluxo de turistas</i>	Elevada	Abundância	Diminuição significativa
<i>Necessidades do sector</i>	Grandes necessidades de mão de obra	Necessidades de mão de obra essencialmente em temporada de inverno	Necessidades de menos mão de obra mas mais profissionalizada
<i>Tipo de turnover</i>	Voluntario pelas duas partes	Voluntário pelos trabalhadores	Voluntário por parte dos empresários

Actualmente a situação de crise económica persiste e continua a ter um impacto nas estratégias dos deferentes actores. Podemos falar, por parte do trabalhador, de estratégias de estabilidade, de vontade de fidelização a empresa e, contrariamente ao trabalhador, o empresário opta por estratégias de flexibilização de a mão-de-obra, de profissionalização de a mão-de-obra levando assim o movimento de mão-de-obra a perdurar no tempo.

## **Bibliografia**

Aaron Cohen, « An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains ». Human Relations, 48, 1995, pp. 239-263.

Amblard Henri, Philippe Bernoux, et Gilles Herreros. Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Sociologie. Paris: Éd. du Seuil, 2005.

Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. L'acteur et le système les contraintes de l'action collective. Points 218. Paris: Editions du Seuil, 1977.

Josepa Batalla Salvador, Mercè Casals Soler, Cristina Fernandez Farina, Joan R Mico Ibanez, « Impacte social de la immigració » in Maria Jesus Lluellas Larrosa (dir.) Impacte de la immigració a Andorra, Ed. Govern d'Andorra, 2010, pp. 39-98

Michel Balfet, Marketing des services touristiques et hôteliers. Spécificités, méthodes et techniques, Paris, 2001

Michel Lallement, *Le travail sous tensions*, Ed. Sciences Humaines, Auxerre, 2010, pp.125

Richard Sennet, Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité, Ed. Albin Michel, 2000, pp.

Robert P. Steel, John W. Lounsbury , « Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature », *Human Resource Management Review* 19, no. 4, 2009, pp .271-282.

SORJ, Bila. Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. *Rev. bras. Ci. Soc.* [online]. 2000, vol.15, n.43

Vidal, Mariana Pires, et Vera Maria Medina Simonetti. « Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira ». *Revista Hospitalidade* 0, no. 0 (novembre 25, 2010): 111–137.

William H. Mobley, (), « Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, Vol 62(2), 1977, pp. 237-240.

---

<sup>i</sup> Departament d'Immigració

<sup>ii</sup> Temos de lembrar, rapidamente, que Andorra, não fazendo parte de a União Europeia, não permite a instalação de indivíduos no território com as mesmas condições que no resto dos países europeus. Para que as pessoas possam residir e trabalhar legalmente é necessário adquirir a permissão de trabalho e de residência.

<sup>iii</sup> « jo, quan vaig entrar qui al hotel hi havia molta oferta de treball i molta demanda de treball, lo que provocava una rotació molt elevada de personal ... el hoteler llavors no patia per que és podein demanar permisos de treball igualment »

<sup>iv</sup> “gent que Diu: “- vull 8 dies a l'agost ... es que la festa major del poble, de allà de Portugal” ... i marxaven sense cap problema. I a Nadal lo mateix... i el dia 5, 6 o 7 de gener, mes o menys, trobaves aquestes senyores, clar! No les que estaven aquí. Les de aquí anaven a d'altres hotels i les dels altres hotels venien aquí a demanar feina... arribava setmana santa, un altre cop, al agost, una ltra cop.”

<sup>v</sup> « jo recordo, em sembla que era al any 2005, ... el auge, em varen trucar dient-me que hi havia un noi treballant en xanquetes... t'ho imagines?...Que passava abans, que aquella persona segur que cuan va marxar de aquí, 24hores i una altra feina. En la restauració es trobava feina, no en un dia, en mig dia es trobava feina. »

<sup>vi</sup> “Realment ara no hi ha problema i la culpa l até la crisi, es així de rapid. A partir de que hi ha una manca de llocs de treball el qe té un lloc de treball el conserva fa 4 o 5 anys era molt problematic, era molt complicat trobar persones que tinguessin una mica de dedicació i tal, pues ara es tot el contrari. I la culpa l até la crisi, ni mes ni menys. Estem pagant ems mateixos sous, proporcionalment”

<sup>vii</sup> « Les formes concrètes de cette dernière (la flexibilité) sont multiples – individualisation des salaires, horaires variables, exigences de réactivité, précarité de l'emploi, mobilité internationales, réformes de la production sociale... – et peu dans le travail échappent aujourd'hui à l'injonction. » (Lallement, 2010, p. 10).

<sup>viii</sup> Taxa de entrada = numero total de entrada de um período / numero total de trabalhadores ao inicio de um período

<sup>ix</sup> Taxa de saída = numero total de saídas de um período / número total de trabalhadores ao inicio de um período

<sup>x</sup> Taxa de rotação = taxa de entrada + taxa de saída /2