





Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Rui Pedro Ribeiro Areias

**A atração e retenção das gerações Y e Z no
setor têxtil português: Um estudo exploratório.**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do

Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

maio de 2023

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Findo mais um capítulo da minha vida, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que contribuíram para o sucesso do mesmo.

Primeiramente, quero agradecer a toda a minha família, em especial aos meus pais, irmão e avós, por todo o apoio, compreensão e carinho que sempre me deram ao longo do meu percurso acadêmico. Sem eles, tudo seria ainda mais difícil.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Leite Ribeiro, agradeço a sinceridade e disponibilidade para abraçar este desafio comigo e por acreditar em mim, mais do que eu próprio, muitas das vezes.

A todos aqueles que participaram neste estudo, agradeço a disponibilidade e tempo perdido na realização das entrevistas. Desempenharam um papel muito importante na realização desta Dissertação, uma vez que, sem o seu contributo e testemunhos, nada seria possível.

E, por fim, aos meus amigos e namorada, agradeço o apoio, motivação e paciência partilhada e todos os momentos de convívio, que foram capazes de tornar todo este percurso menos fatigante.

O meu sincero obrigado a todos!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Título: A atração e retenção das gerações Y e Z no setor têxtil português: Um estudo exploratório.

A Gestão de Recursos Humanos, e as suas práticas, têm vindo ao longo dos últimos anos a ganhar um maior destaque ao nível do desenvolvimento organizacional. Sendo a indústria têxtil, uma das mais antigas e importantes indústrias portuguesas, é essencial que as organizações ligadas ao setor idealizem práticas de GRH capazes de atrair, desenvolver e reter os seus trabalhadores, como forma de garantir vantagem competitiva entre a concorrência.

O presente estudo tem como objetivo perceber como é que a GRH pode ajudar o setor têxtil português a atrair e reter os trabalhadores da geração Y e Z. Sendo uma área ainda pouco explorada no contexto setor têxtil português procurou-se aprofundar e alongar o conhecimento relativo ao tema.

Assim, o estudo desenvolve-se em torno de duas questões de partida: i) Qual é a importância das práticas de atração e retenção para os trabalhadores da geração Y e Z a laborar no setor têxtil português? e ii) como é que as organizações têxteis podem cativar, desenvolver e reter os trabalhadores Y e Z à sua organização? Para responder a estas questões, foi desenvolvido um estudo enquadrado no paradigma fenomenológico ou interpretativo, com recurso a uma metodologia qualitativa. Como tal, foram realizadas dezassete entrevistas semiestruturadas a um grupo de onze trabalhadores da geração Y e Z a trabalhar no setor têxtil e a seis responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos de organizações têxteis. Após a realização das entrevistas foi desenvolvida uma análise dos dados recolhidos que permitiu obter conclusões oportunas relativamente à temática em estudo.

Os resultados retirados do estudo mostram que a maioria dos trabalhadores da geração Y e Z a trabalhar no setor têxtil consideram que as práticas de atração e retenção são importantes e têm influência na sua continuidade na organização. Apesar disso, consideram que mais importante que a existência, é a forma como as mesmas são aplicadas, nomeadamente, se são concebidas de forma justa e adaptada ao contexto. Relativamente às formas de captar, desenvolver e reter um trabalhador da geração Y e Z na organização, também foram dados exemplos de estratégias, tais como: aumentar o interesse para compreensão dos jovens trabalhadores por parte dos gestores da organização; proporcionar oportunidades de progressão na carreira; reavaliar as políticas remuneratórias; diversificar os métodos de trabalho, entre outros exemplos.

Palavras-chave: Talento; Atração; Retenção; Geração Y e Z; Setor têxtil.

ABSTRACT

Title: The attraction and retention of generations Y and Z in the Portuguese textile sector: An exploratory study.

Human Resource Management and its practices have been gaining greater visibility in organizational development over the last years. Being the textile industry one of the oldest and most important Portuguese industries, it is essential that organizations linked to the sector conceive HRM practices capable of attracting, developing and retaining their workers, as a way to ensure competitive advantage among the competition.

The present study aims to understand how HRM can help the Portuguese textile sector to attract and retain Generation Y and Z workers. Given that the Portuguese textile sector is an under-explored area, an attempt was made to deepen and extend the knowledge on the subject.

Therefore, the study is developed around two starting questions: i) What is the importance of attraction and retention practices for Y and Z generation workers employed in the Portuguese textile sector? and ii) How can textile organizations attract, develop and retain Y and Z workers in their organizations? To answer these questions, a study was developed under the phenomenological or interpretive paradigm, using a qualitative methodology. To this end, seventeen semi-structured interviews were conducted with a group of eleven Generation Y and Z workers from the textile sector and six Human Resources managers from textile organizations. After the interviews, the collected data were analyzed, resulting in relevant conclusions regarding the topic of the study.

The study results show that most Y and Z generation employees working in the textile sector consider that attraction and retention practices are important and have an influence on their continuity in the organization. Nevertheless, they consider that more important than their existence, is how they are applied, namely, if they are implemented fairly and adapted to the context. Regarding the methods to attract, develop and retain a Y and Z generation worker in the organization, examples of strategies were also given, such as: increasing the interest for understanding young workers by the organization's managers; providing career advancement opportunities; reevaluating the remuneration policies; diversifying the work methods, among other examples.

Keywords: Talent; Attraction; Retention; Generation Y and Z; Textile Sector.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	i
AGRADECIMENTOS	ii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1. Talento.....	4
1.1. Conceito de talento.....	4
1.2. Gestão de talento	6
1.3. Atração de talento	7
1.4. Retenção de talento.....	9
2. Novas Gerações	11
2.1 Geração Y	11
2.2 Geração Z	13
2.3 Atraindo e retendo jovens da geração Y e Z.....	14
3. Setor têxtil português.....	17
3.1 Caracterização do setor	17
3.2 A mão-de-obra.....	18
CAPÍTULO II- ESTUDO EMPÍRICO	20
4. Metodologia.....	20
4.1 Posicionamento metodológico	20
4.2 Método de recolha de dados.....	21
4.3 Método de análise de dados	23
4.4 Caracterização da amostra	25
4.5 Procedimentos para a recolha e tratamento de dados	28
CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
5. Resultados obtidos	31
5.1 Perceções relativas à importância de um talento no seio de uma organização	31
5.1.1 Conceito de talento	31

5.1.2 Gestão diferenciada de talento.....	32
5.1.3 Gestão de talento e a produtividade	34
5.2 Experiências quanto às práticas de atração e retenção de talento.....	35
5.2.1 Motivações perante a organização	35
5.2.2 Motivações perante o setor têxtil.....	37
5.2.3 Ideais de Organização	38
5.2.4 Práticas de atração de talento	41
5.2.5 Permanência na organização têxtil.....	42
5.2.6 Reconhecimento e valorização.....	44
5.2.7 Práticas de retenção de talento.....	45
5.3 Sentimentos e comportamentos relacionados com o turnover e o absentismo	48
5.3.1 Causas que levam ao abandono da organização	49
5.3.2 Redução do turnover e absentismo.....	51
5.4 As novas gerações no contexto laboral.....	52
5.4.1 Motivações, crenças e vontades da geração Y e Z	52
5.4.2 Práticas de RH ajustadas à pessoa e geração	55
5.4.3 Diversidade geracional e os seus impactos na GRH.....	56
CAPÍTULO IV- CONCLUSÕES	58
6. Conclusão	58
6.1. Limitações da investigação e sugestões para investigação futura.....	62
BIBLIOGRAFIA	64
APÊNDICES.....	72
Apêndice 1	72
Apêndice 2	74
Apêndice 3.....	76

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Análise de dados	25
Tabela 2- Caracterização dos entrevistados (Trabalhadores da geração Y e Z a trabalhar no setor têxtil)	27
Tabela 3- Caracterização dos entrevistados (Responsáveis pelo departamento de RH das organizações têxteis)	28
Tabela 4- Dados da Amostra	30
Tabela 5- Conhecimento do termo talento em contexto laboral	32
Tabela 6- Tratamento diferenciado de trabalhadores	32
Tabela 7- Motivos que o levaram a ingressar na sua atual organização	36
Tabela 8- Motivos que levaram a ingressar no setor têxtil	38
Tabela 9- O que valoriza numa organização	40
Tabela 10- Práticas de atração de talento.....	42
Tabela 11- Permanência na organização têxtil.....	43
Tabela 12- Reconhecimento e valorização por parte da organização	45
Tabela 13- Práticas de retenção de talento.....	47
Tabela 14- Motivos que levam um trabalhador a deixar a sua organização por iniciativa própria.....	50
Tabela 15- Práticas de RH diversificadas em relação às faixas etárias e gerações	56

SIGLAS

ATP- Associação Têxtil e Vestuário em Portugal

DGAE- Direção-Geral das Atividades Económicas

GRH- Gestão de Recursos Humanos

PDA- *Personal Digital Assistant*

RH- Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a competitividade na procura dos melhores talentos tem vindo a intensificar-se, fruto de mudanças estruturais do mundo em que vivemos, que acompanham as gerações e o contexto laboral. Para Mosley (2017) esta realidade justifica-se com algumas tendências, entre elas, o declínio da taxa de natalidade, que se reflete através de um menor número de indivíduos a entrar no mercado de trabalho, em contrapartida com aqueles que se reformam, e a maior necessidade de pessoal qualificado por parte das organizações, fruto das exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

Assim, a atração e retenção de talentos mostra-se uma das práticas mais importantes para as organizações, como forma de alcance dos seus objetivos estratégicos. As organizações começaram a perceber a importância das pessoas que lá trabalham e deixaram de as ver como meros funcionários, mas sim como parceiros, e como tal, procuram os melhores para fazer parte das suas equipas. Para Chiavenato (2008), “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas” (p.34).

Como referem Caligiuri, Colakoglu, Cerdin e Kim (2010) atrair e reter bons profissionais, que possam vir a ocupar funções estratégicas de uma forma bem-sucedida e que agreguem valor à organização, passou a ser um grande desafio das empresas, uma vez que determinados trabalhadores evidenciam capacidade de inovação e tornam-se importantes recursos para a organização.

Para Veloso, Dutra e Nakata (2016) ao falarmos de atração e retenção, no caso concreto dos jovens, deve-se ter em consideração que as novas gerações procuram não só boas oportunidades de trabalho, mas um emprego em que possam conciliar vida profissional e pessoal. Por isso a qualidade de vida é um forte fator de retenção para estes jovens. Esta condicionante, aliada às transformações geracionais da sociedade, que são afetadas por pressões e acontecimentos externos, fazem com que o tema de investigação dentro do setor têxtil seja interessante de ser estudado.

A presente proposta de investigação tem como principal objetivo perceber de que forma a Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode auxiliar o setor têxtil português a atrair e reter os trabalhadores da geração Y e Z através do estudo da problemática: “A atração e retenção das gerações Y e Z no setor têxtil português”.

A escolha deste tema surge da curiosidade em entender o que atrai e retém os jovens a trabalhar num setor tão tradicional e estratégico na economia portuguesa, como é o têxtil. O tema em questão é muito relevante e interessante, pois, falamos de um setor propenso a flutuações da atividade constante, e que depois de atravessar vários períodos cíclicos de crise ao longo dos últimos anos, depara-se neste

momento com um problema estrutural: o envelhecimento da sua mão de obra e a dificuldade de recrutamento de pessoal (Associação Têxtil e Vestuário em Portugal (ATP), 2019).

Como tal, torna-se importante definir as perguntas de partida desta investigação, ou seja, aquilo que se pretende responder no final da investigação. Assim, as perguntas de partida são: i) Qual é a importância das práticas de atração e retenção para os trabalhadores da geração Y e Z a laborar no setor têxtil português? ii) como é que as organizações têxteis podem cativar, desenvolver e reter os trabalhadores Y e Z à sua organização?

Como forma de se conseguir responder ao principal objetivo e às questões de partida desta investigação, é também necessário definir objetivos específicos, que são:

- Analisar a opinião dos jovens trabalhadores e dos responsáveis pelo departamento de RH de organizações têxteis, acerca da gestão de talentos;
- Perceber que tipo de estratégias é que as organizações têxteis usam para atrair e reter os melhores trabalhadores;
- Destacar estratégias capazes de satisfazer e comprometer os trabalhadores com a organização;
- Analisar as preocupações e necessidades das novas gerações no contexto laboral.

Para um melhor desenvolvimento e compreensão da investigação, esta foi realizada por etapas. Num primeiro momento, foi necessário proceder à revisão de alguns conceitos relacionados com a temática, para um melhor esclarecimento da mesma, nomeadamente, conceitos relacionados com o talento, atração, retenção, geração Y e Z e setor têxtil português.

De seguida, tornou-se importante definir qual a melhor metodologia a utilizar para pôr em prática toda a investigação. Definiu-se como paradigma para este estudo o interpretativo, com recurso a uma metodologia qualitativa, onde o método de recolha de dados escolhido foi o da realização de entrevistas semiestruturadas a onze trabalhadores da geração Y e Z a trabalhar no setor têxtil português e seis responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos de organizações têxteis. Neste mesmo capítulo é ainda apresentada uma descrição pormenorizada de todos os participantes no estudo, assim como o modelo de análise, feito através de tabelas de análise.

Depois de todos os dados recolhidos, e quanto ao método de análise, foi desenvolvido uma análise de conteúdo dos testemunhos e perspetivas partilhadas pelos entrevistados acerca da temática em estudo, sendo, no final, apresentados os resultados obtidos.

O último capítulo refere-se à conclusão onde se resume toda a investigação, contributos e considerações.

No capítulo seguinte, irá ser apresentada uma revisão da literatura dos conceitos importantes para o desenvolvimento da investigação.

CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A primeira parte desta investigação refere-se à revisão de alguns conceitos relacionados com o tema, necessários para um melhor esclarecimento do mesmo. Assim, serão apresentadas algumas perspetivas de diversos autores relativamente a conceitos como o de talento, gestão de talento, atração e retenção, geração Y e Z e setor têxtil português.

1. Talento

1.1. Conceito de talento

As alterações ocorridas ao longo dos anos na estrutura do mercado de trabalho levaram a mudanças significativas dentro das organizações, que tiveram de se adaptar e desenvolver perante os desafios colocados. A competitividade é cada vez maior e o surgimento de novas organizações dentro do mesmo ramo são uma constante nos dias que correm. Assim, torna-se importante que estas organizações se diferenciem das demais e garantam vantagem competitiva. Essa diferenciação e vantagem competitiva muitas vezes é conseguida através de mudanças estruturais nas organizações, que podem passar essencialmente pela aposta nos melhores profissionais.

A competição por estes talentos resulta sobretudo das tendências atuais. Para Schuler, Jackson e Tarique (2011) fatores como a demografia global e as mudanças demográficas, nomeadamente a menor natalidade, a diminuição do número de trabalhadores disponíveis e o aumento da procura de trabalhadores com competências, em virtude das necessidades das organizações acompanharem os avanços tecnológicos, tem feito com que haja uma maior preocupação para a contratação dos melhores profissionais, fazendo com que as pessoas comecem a ser encaradas como o centro da estratégia empresarial e da qual depende todo o sucesso organizacional.

Apesar do conceito de talento ser um tema bastante falado na atualidade, muito devido ao interesse por parte dos investigadores no estudo das práticas de atração, gestão e retenção, a verdade é que o interesse no mesmo não é recente, e já é há muito explorado (Pinheiro, 2015). A definição de talento não é, por isso, consensual entre os investigadores, apresentando-se muitas das vezes bastante discordantes (Foster, 2015).

Segundo Armstrong e Taylor (2014), talento é uma característica que faz com que os indivíduos demonstrem altos níveis de potencial, fazendo a diferença nas organizações através das suas habilidades e desempenho. Ross (2013) diz-nos que muitos dos modelos utilizados pelos investigadores se baseiam

na ideia de que o talento permite ao indivíduo, quando comparado com outros de experiência e idade similar, ter uma maior capacidade para chegar a melhores resultados.

Já Cardoso (2016) e numa perspetiva diferente identifica talento como sendo indivíduos comuns, mas que juntam às suas competências uma motivação e predisposição para realizar um determinado tipo de tarefas, tendo por isso um grande potencial no que diz respeito à aquisição de novas competências.

Numa definição mais consensual entre investigadores, talento pode ser definido como “as habilidades inatas de indivíduos desenvolvidas sistematicamente que são empregues em atividades que gostam, consideram importantes e em que querem investir energia.” (Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries, & Sels, 2014, p. 182). O talento está, portanto, relacionado com as competências de uma pessoa e o contexto onde esta se insere.

Quando falamos de talento, uma teoria a ter em consideração é a teoria dos “três C’s”. Nesta abordagem Ulrich (2014) defende que para se considerar um talento, têm de estar reunidas três premissas importantes: a competência, o comprometimento e a contribuição. Como tal, uma das primeiras condições para falarmos de talento prende-se com as competências que o indivíduo possui ao nível dos conhecimentos e habilidades para realização das funções, mas ao mesmo tempo deve ter o conhecimento e capacidade de adaptação para as mudanças repentinas. Ou seja, nesta teoria, não basta apenas às organizações definirem talentos pelas suas competências e padrões de comportamento. Para além destes padrões de comportamento, as organizações devem ter em consideração o comprometimento do trabalhador e a forma como este é capaz de se tornar uma mais-valia e ajudar a organização a atingir os seus objetivos.

Gallardo-Gallardo, Dries e González-Cruz (2013) acrescentam ainda uma perspetiva interessante à investigação e mostram que um indivíduo para ser considerado talento, também depende de organização para organização, uma vez que todas elas são diferentes, e numa o indivíduo pode ser considerado talento por possuir conhecimentos e competências diferenciadoras dos outros, e noutra isso pode não acontecer. Segundo eles, o conceito de talento relaciona-se totalmente com o ambiente e contexto em que o mesmo está inserido.

Como tal, é possível verificar que apesar de o conceito de talento estar em constante desenvolvimento e estudo, continua a ser um conceito reconhecido pelas organizações, nomeadamente através de um conjunto de habilidades, conhecimentos, experiências e competências.

1.2. Gestão de talento

A gestão de talento tornou-se uma das atividades-chave da gestão em contexto organizacional e uma área com grande crescimento ao nível do estudo em contexto académico. Tanto as organizações, como os investigadores, perceberam que face ao contexto de competição, digitalização e aumento de custos inerentes da perda de talento, existia a necessidade de criar condições para gerir estes acontecimentos. A gestão de talento mostra-se, por isso, uma das formas mais eficazes de assegurar e comprometer os trabalhadores com os objetivos longitudinais da organização (Pandita, & Rey 2018; Beamond, Farndale & Härtel, 2019).

Para Vaiman, Scullion e Collings (2012) os gestores de recursos humanos são cada vez mais chamados a apoiar nas decisões chave do negócio, nomeadamente ao nível do talento. Bethke-Langenegger, Mahler e Staffelbach (2011) mostram que investir numa gestão de talentos efetiva produz uma relação positiva entre o talento e o desempenho organizacional, chegando a melhores desempenhos financeiros. Essa gestão poderá representar uma componente estratégica do negócio e permitir uma retenção de talentos a longo prazo, reduzindo os custos operacionais e aumentando as performances financeiras, ao mesmo tempo que possibilita a criação de um ambiente de aprendizagem contínuo, acrescentar valor à organização e alcançar as metas organizacionais (Mihalcea, 2017; Baharin & Hanafi, 2018).

Para Schiemann (2014) gestão de talento é uma função específica, onde estão englobadas as atividades e responsabilidades associadas à gestão do ciclo de vida dos talentos, através da atração, desenvolvimento e retenção. Festing e Schafer (2014) seguindo a mesma linha de ideias, dizem que gestão de talento pode ser entendida como a capacidade de uma organização para atrair, selecionar, desenvolver e reter os talentos. Assim, gestão de talentos consiste no uso de estratégias e sistemas integrados com o objetivo de aumentar a produtividade no local de trabalho que é conseguido através de programas de atração, desenvolvimento e retenção dos indivíduos que melhor satisfaçam as necessidades das organizações (Kehinde, 2012). A este processo de manter e desenvolver os talentos de elevado desempenho na organização com vista a ocuparem os cargos, dá-se o nome de *talent pool*.

Rego (2016) ciente da importância que a gestão de talento para o sucesso e crescimento do negócio mostra como a mesma deve acontecer. Inicialmente é essencial proceder à identificação do talento exato e o que esse poderá acrescentar à organização. Só depois desse passo é que deve ser posto em ação práticas de atração de novos talentos, de desenvolvimentos e retenção, como forma de responder às exigências do negócio. A gestão de talentos, torna-se então, responsável por potenciar e identificar as posições mais críticas na organização, e a partir daí, escolher indivíduos capazes para essas

funções e que confirmam capacidade competitiva entre as diversas organizações (Waheed, Zaim & Zaim ,2012).

Lewis & Heckman (2006) ao longo do seu estudo, analisam a gestão de talento tendo como base três premissas. Na primeira mostram que a gestão de talento está associada a um conjunto práticas e atividades ligadas ao departamento de recursos humanos como o recrutamento, seleção e a formação. A segunda premissa relaciona-se com o foco na procura de talento e o conjunto de processos destinados a garantir o fornecimento dos melhores trabalhadores para as diferentes funções dentro da organização. A terceira perspectiva não leva em conta as fronteiras organizacionais ou posições específicas. Esta abrange duas perspectivas diferentes de gestão de talento. Na primeira, gestão de talento está associado aos indivíduos que demonstram alto desempenho, sendo por isso, atraídos, recrutados e desenvolvidos. E em segundo lugar, gestão de talento passa a ser visto como uma forma de pensar, onde todos os trabalhadores desenvolver o seu potencial ao máximo.

Apesar de não haver uma definição de um conceito universal acerca de gestão de talento, a generalidade dos autores afirma que gestão de talento se relaciona com as mais diversas áreas da gestão de recursos humanos, tais como a atração, o desenvolvimento e a retenção dos melhores trabalhadores dentro da organização. Estas práticas potencializam e desenvolvem as organizações, na medida em que, se bem concretizadas, funcionam como um elemento diferenciador entre os demais concorrentes, algo muito importante, dado o contexto altamente competitivo em que as organizações se inserem.

1.3. Atração de talento

Como explorado, a diferenciação do capital humano dentro das organizações tem vindo a ganhar uma importância crescente no meio das estratégias organizacionais, com as organizações a procurar novas formas e maneiras de atrair talentos, procurando pessoas com alto potencial profissional para integrarem as suas equipas e conseguirem ter condições de concorrer com mais alto padrão dentro do mercado atual (Povah & Thornton, 2011; Stahl, Bjorkman, Farndale, Morris, Paawe, Stiles, Trevor & Wright, 2016). O conceito de “trabalho para a vida” já não se verifica. As organizações que mantinham os talentos ao longo de vários anos na sua estrutura já não conseguem, fruto da pressão e competição existente dentro do mercado de trabalho e, por isso, encontram-se numa constante procura para captar novos trabalhadores. Para isso, as organizações tiveram de ajustar estratégias e expectativas, de forma a tornarem-se flexíveis às expectativas e necessidades dos atuais e futuros trabalhadores.

Para Chiavenato (2008) a captação, ou recrutamento, pode ser definida como um conjunto de procedimentos práticos no sentido de atrair candidatos para as organizações, com qualificações e capacidade de ocupar a função que a organização disponibiliza. O processo de atração de pessoas consiste em recrutar e selecionar o perfil mais adequado para a organização.

De acordo com Marques (2012), para atrair e captar os melhores talentos as organizações têm de estar abertas para o mundo, serem precursoras da mudança e inovação constante e terem a capacidade de se adaptar a novas realidades. É através destes valores que as empresas vão conseguir atrair novos talentos. Por seu lado, Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) indicam que para que a empresa consiga atrair mais facilmente bons talentos ela necessita de ter uma boa imagem que retém e desenvolve. Para os autores existem duas razões para atrair o talento: uma razão reativa, pela necessidade urgente de preencher uma vaga para a qual não há tempo de se preparar uma estratégia; e a outra proativa, em que a atração do talento é antecipadamente planeada e previsional.

A tarefa de atrair profissionais de grande potencial para dentro de uma organização não é das mais simples, e deve ser encarada como uma grande preocupação por parte das organizações (Leitão, 2017). No processo de recrutamento, este precisa ser trabalhado e não se deve resumir somente a analisar as competências dos candidatos. Portanto, para se conseguir êxito na captação de talentos é necessário que este seja incorporado na estratégia empresarial, tendo em atenção as perspetivas de crescimento na carreira, autonomia, bom ambiente de trabalho e trabalho desafiante (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010; Silvério, 2017).

Cardoso (2016) considera que a existência de uma cultura de atração de talento depende de como a organização é percecionada. Num contexto tão competitivo como o que as organizações vivem, onde os talentos escolhem onde querem trabalhar, é fundamental que a organização seja vista como um bom local para se trabalhar, quer pelos trabalhadores, quer pelo mercado de trabalho. Ao processo de identificação e divulgação da marca da organização junto dos trabalhadores e mercado de trabalho, designa-se por *employer branding*.

Lievens e Slaughter (2016) acrescentam que, organizações que apostam num *employer branding* bem estruturado e delineado podem reduzir os custos inerentes à contratação e aumentar a taxa de retenção dos trabalhadores, uma vez que estes candidatos conseguem ter noção objetiva de como funciona a organização, da sua visão, missão e valores. Srivastava e Bhatnagar (2010) dizem que o *employer branding* consiste em dar uma identidade, imagem e distinção à organização, com o objetivo claro de atrair potenciais funcionários e reter, envolver e potenciar os atuais.

Assim, é possível ver que um dos grandes desafios das organizações na atualidade é a atração de verdadeiros talentos, com qualificações e capazes de auxiliar a organização no alcance dos objetivos estratégicos. Cabe, por isso, às empresas a adoção de políticas e ações que colaborem e facilitem a atração destes talentos para ultrapassar este desafio (Cabral & Kilimnik, 2017). Para além disso, percebemos que através da aplicação dos princípios do *employer branding* nos recursos humanos de uma organização, estes podem ser um elemento potencializador para atração de novos trabalhadores e envolver os atuais (Sokro, 2012).

1.4. Retenção de talento

Depois de atrair e desenvolver talentos, a organização deve preocupar-se também em reter os trabalhadores, diminuindo a rotatividade dentro da empresa e as perdas para o mercado, uma vez que, para além de todo o tempo e recursos que foram investidos num trabalhador, este leva consigo a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização.

A retenção pode então ser definida como um conjunto de medidas que persuadem os trabalhadores a permanecer numa dada organização e a assegurar que quem fica, o faz pelo desejo de contribuir e não apenas por se tratar de uma questão de sobrevivência (Armstrong & Taylor, 2014). A retenção de talento é uma das áreas de intervenção da gestão de talento, uma vez que, após o processo de atração e desenvolvimento, torna-se importante que as organizações consigam reter os seus talentos, diminuindo o *turnover* e aumentando os níveis de envolvimento (Tarique & Schuler, 2010).

Para Chiavenato (2008), “manter e reter talentos na organização requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, recetivo, saudável e seguro, remuneração interessante e benefícios sociais perfeitamente adequados às necessidades dos colaboradores” (p. 7).

Torna-se do interesse das organizações que os seus recursos humanos sintam o desejo de permanecer, de modo que possam ter o retorno do investimento realizado nestes perfis, sobretudo ao nível da sua captação e desenvolvimento. Este desejo de pertença, faz com que os trabalhadores se sintam comprometidos e focados na procura dos resultados e objetivos da empresa. Para isso, é necessário que a organização compreenda os fatores que podem gerar insatisfação e desmotivação, e que podem conduzir à saída dos trabalhadores, que muitas vezes se deve a não fornecerem formas de retenção ajustadas às necessidades dos trabalhadores (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Jacques & Cason, 1994; Chiavenato, 2008).

Já Davenport (2001) considera que para haver uma retenção dos talentos é necessário saber, por parte da organização, quais são os interesses do trabalhador, para de forma dialogada, saber equilibrá-los com os interesses da organização. Esse equilíbrio torna-se importante porque, não só reforça o envolvimento do trabalhador com a organização, como também mostra o comprometimento da empresa de uma maneira geral nesse processo.

Atualmente a retenção de profissionais nas organizações começa a tornar-se desafiante, muito devido facto de os empregados estarem suscetíveis a novas oportunidades, mesmo que não estejam efetivamente à procura. Assim é de extrema importância que as organizações identifiquem as causas que levam à saída de talento e que desenvolvam e adotem práticas que contribuam para a retenção destes indivíduos (Ortlieb & Sieben, 2012).

Bryant e Allen (2013) defendem que para reter talentos não chega existir boas políticas ao nível de benefícios salariais. Existem outras estratégias que devem ser consideradas, nomeadamente as que visam um comprometimento organizacional e a satisfação do trabalhador no trabalho. Para que as organizações consigam alcançar tais objetivos, é necessário englobar o trabalhador com a estratégia da empresa, mostrando e desenvolvendo planos de carreira, onde as expectativas sejam claras, negociadas e explicadas, principalmente com os mais talentosos. Outro fator a ter em atenção é a existência de relações positivas dentro do local de trabalho, tanto com colegas diretos, mas também com os superiores hierárquicos. Ao nível dos superiores hierárquicos e na sua relação com os seus súbditos, as organizações devem apostar na formação em liderança para os supervisores e responsabilizá-los pela retenção dos seus trabalhadores, e no caso das relações entre colegas, devem ser desenvolvidas práticas que promovam relações positivas, através de programas de integração e promovendo espíritos de entreajuda entre trabalhadores mais recentes e os mais experientes (Bryant e Allen, 2013).

Podemos, então, concluir que a retenção de talentos deve ser uma preocupação por parte das organizações. Apesar de cada vez mais se tornar difícil reter funcionários, as organizações devem apostar na manutenção dos mesmos, com a redefinição de práticas que facilitem esse processo, através de uma gestão atenta e preocupada. Essa necessidade é tão ou mais evidente no caso dos melhores talentos.

2. Novas Gerações

Para um conhecimento profundo dos trabalhadores de hoje em dia, torna-se importante conhecer a história das gerações e o modo como estas modificaram o tipo de necessidades, motivações e perspectivas dentro do mundo laboral.

O conceito de geração possui diversas definições. Segundo Mannheim (1952), nos seus estudos precusores, o conceito de geração engloba indivíduos que tenham condições para participar em experiências comuns, num determinado período do processo histórico, apresentando semelhanças culturais, uma identidade de respostas e afinidade no modo como se movem. Já para Almeida, Silva, Lopes e Queiroz (2020), à definição de gerações pertence o conjunto de indivíduos nascidos numa mesma época, que influenciados por um contexto histórico, possuem determinados comportamentos que causam impacto direto na evolução da sociedade. De forma ainda mais simplista, geração também pode ser definida como sendo o grupo de pessoas que sucedeu aos seus pais (Santos F., Santos M. & Wataye, 2018).

Dentro do contexto empresarial, as gerações podem ajudar os gestores a perceber o comportamento e atitudes de cada grupo de pessoas, tendo em consideração a época em que a pessoa nasceu. Para entender o que diverge uma geração de outra é necessário ter uma perceção de que cada uma possui um conjunto de crenças, de valores e de prioridades que foram adquiridas e moldadas pela época em que foram criadas (Kruger & Cruz, 2004). Para Ramires (2021) as mentalidades das gerações têm vindo a alterar-se ao longo do tempo, em função de novas realidades socioeconómicas e do mercado de trabalho, que geram novas formas de pensar e novos objetivos de vida.

As linhas temporais entre gerações são ainda difíceis de concretizar, e ainda não existe um acordo total entre os diferentes investigadores acerca do limite das mesmas. Assim, considerando que o intervalo de idade usado para esta investigação será dos 18 aos 43 anos, pode considerar-se que as gerações alvo de estudo serão a Geração Y (nascidos entre 1980 e 1995) e a Geração Z (nascidos depois de 1995) (Cilliers, 2017), que serão de seguida definidas.

2.1 Geração Y

As características de cada geração influenciam e geram diferentes necessidades, que por sua vez, afetam a motivação e predisposição que cada um tem sobre a sua vida pessoal e profissional (Fantini &

Souza, 2015). Apesar das escolhas de cada indivíduo serem pessoais, estas também são influenciadas pelo contexto, momento e estrutura em que o indivíduo está inserido.

A denominação Geração Y surgiu nos Estados Unidos da América, para caracterizar e classificar os indivíduos que nasceram entre o início da década de 1980 e fins dos anos de 1995 (Almeida, Silva, Lopez, & Queiroz, 2020). A Geração Y surgiu no meio de uma grande mudança mundial, nomeadamente ao nível dos avanços tecnológicos e por terem vivenciado a revolução tecnológica, esta geração é, consequentemente, também chamada de “geração da internet” (Negrão, Prado, Salles, Junior & Santo, 2014).

Esta geração, também conhecida como *Millennials*, caracteriza-se por ser uma geração mais preocupada com as questões ambientais e humanas, para além de possuírem uma maior facilidade para aceitar a diversidade, convivendo com pessoas de diferentes países, etnias e religiões (Loiola, 2009). Possuem uma crença muito forte num futuro positivo, são pessoas otimistas e caracterizam-se por ser uma geração mais convencional, na medida em que a sua educação foi desenvolvida com regras e pressão para que sejam bem-sucedidos (Freitas, 2014).

Santos (2011) diz-nos que esta geração possui uma grande familiaridade com a tecnologia e rápida adaptação às mudanças, privilegia os valores individuais em relação aos sociais, possuem uma grande autonomia na execução, gosto pelo desafio e procuram um equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Duracan, Çiftçi, Pulat e Soysal (2018) alertam que o comportamento dos indivíduos da geração Y podem mudar de região para região, dependendo das condições económicas e sociais, mas mesmo assim, apresentam um conjunto de valores únicos, expectativas e configurações de trabalho ideais.

Ao nível laboral, os *Millennials* ao contrário das gerações que a antecederam, olham para o trabalho como um local de aprendizagem, onde mais do que o rendimento, procuram satisfação (Velo, Dutra & Nakata, 2016). Não ambicionam ter uma carreira numa única organização, pois consideram que isso não os irá ajudar a desenvolver diferentes habilidades e, por isso, encontram-se numa procura constante de novas oportunidades de mudança, quer seja dentro ou fora do seu país de origem (Hulett 2006). Trata-se de uma geração que aprecia o trabalho em equipa, pois permite a colaboração e partilha de opiniões e não gostam de organizações demasiado hierarquizadas, o que faz com que, do ponto de vista das organizações, seja difícil compreendê-los e geri-los, uma vez que apesar de se caracterizarem pelo trabalho em equipa e inteligência, também são difíceis de satisfazer fruto da sua

ambição em ser uma força importante dentro da organização (Comazzetto, Perrone, Vasconcellos & Gonçalves, 2016).

Para Braga (2013), as características que mais diferenciam a geração Y das demais são a habilidade de realizarem várias coisas ao mesmo tempo, a facilidade em aprender sobre diversos temas, o rápido raciocínio e a vontade de evoluir rapidamente. Assim que inseridos numa organização, procuram envolver-se o mais rápido possível, chegando a grandes níveis de eficiência, racionalidade e rapidez. Como tal, as organizações devem procurar adaptar-se a esta geração, que detém características diferenciadoras e marcantes, que foram influenciadas pelo contexto de mudança pela qual o mundo se encontrava. Esta geração trouxe consigo uma nova perspetiva e entendimento de carreira, promoções, estabilidade e compromisso profissional (Vasconcelos, Marhi, Goulart & Silva, 2010).

2.2 Geração Z

Como anteriormente referido, ainda não existe um consenso quanto à delimitação temporal do período de início da geração Z. Apesar disso, a maioria dos investigadores identificam a geração Z como os indivíduos que nasceram em finais dos anos 90 e nos inícios do novo século. Esta pluralidade de opiniões faz com que, muitas das vezes, esta geração seja confundida com outras, generalizando-se características entre diferentes gerações e dificultando a produção científica quanto à mesma. Esses factos e a “juventude” desta geração no mercado de trabalho, faz com que ainda exista pouca literatura produzida.

Esta geração, também conhecida como geração como “geração net” ou “geração online” (Freire Filho & Lemos, 2008), destaca-se das demais como sendo a primeira geração que desconhece o mundo sem internet, e muita da comunicação efetuada por estes indivíduos é realizada através dos meios digitais, dada a facilidade e domínio das novas tecnologias. Estes nativos digitais, passaram por um processo de aprendizagem e desenvolvimento de personalidade bastante influenciado pelo contexto político e económico turbulento, uma vez que, ao longo dos anos, têm passado por transformações profundas e desafiadoras a nível mundial (Silva, 2017).

Os indivíduos da “geração online” apresentam-se como ultrafocados, autoconfiantes e tendencialmente individualistas. Apesar disso, também eles apresentam preocupações com as questões ambientais e sociais, e o desejo pela segurança. Caracterizam-se por uma mentalidade cada vez mais empreendedora e independente. Vários são aqueles que procuram iniciar uma carreira

profissional ainda em contexto de ensino secundário, e olham para a formação escolar como um instrumento de apoio para as suas ambições de carreira (Richmond, 2020).

Quanto ao contexto laboral, torna-se difícil caracterizar pormenorizadamente a atividade desta geração no mundo do trabalho, uma vez que, dependendo da faixa etária de cada indivíduo, ou entraram há pouco tempo no mercado ou ainda estão à procura da primeira oportunidade. Ainda assim, esta é uma geração muito criativa e empreendedora, que procura novas ideias e soluções com vista a melhorar os processos e métodos tradicionais. Prezam a independência no trabalho e são tendencialmente mais trabalhadores que outras gerações, uma vez que nasceram num contexto económico conturbado e têm noção das dificuldades em alcançar a estabilidade financeira. Um dos aspetos mais impactantes desta geração é a sua predisposição e tendência para a alta rotatividade de local trabalho. Trata-se de uma geração que procura crescimento e oportunidades de carreira de forma rápida, e sentindo que não existe a possibilidade de crescimento dentro de uma organização, rapidamente procura novas oportunidades (Saltoratto, Gaschler, Aguiar & Oliveira, 2019). Ao mesmo tempo, procuram receber *feedback* de forma frequente. Surpreendentemente, preferem que o mesmo seja feito de forma presencial, breve e baseada em factos (Richmond, 2020).

Assim, é possível denotar que os indivíduos da geração Z, apresentam características dispare das demais, e isso influencia a forma como as organizações gerem os mesmos, nomeadamente quanto às formas de os atrair, desenvolver, reter e motivar na organização. São pessoas ativas, multifacetadas e que conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo. É uma geração empreendedora e inovadora, que procura deixar a sua marca pessoal em tudo que faz (Silva, 2017).

2.3 Atraindo e retendo jovens da geração Y e Z

A alta rotatividade e competição pela mão de obra qualificada tem obrigado a que as organizações inovem nas formas de atrair e reter talentos, principalmente no caso da geração Y e Z, que mudam rapidamente de emprego e procuram novas oportunidades (Barbosa, 2018). Assim, os responsáveis pela gestão de talentos possuem cada vez mais um papel estratégico dentro da sua organização, uma vez que o sucesso e competitividade das mesmas, depende de como estes talentos são identificados, geridos e retidos (Almeida, Silva, Lopes, & Queiroz, 2020). Cientes de tal importância, estes responsáveis devem saber adaptar-se e estudar estas novas gerações, estarem ligados e acima de tudo perceber quais as suas vontades, objetivos e crenças. Só depois disso, saberão comportar-se e maximizar todo o potencial de cada indivíduo dentro da organização (Mc Crindle, 2015).

Com a chegada dos profissionais da geração Y e Z ao mercado de trabalho as organizações foram obrigadas a redefinir processos decorrentes deste novo perfil. Quanto à seleção e escolha de candidatos, as organizações deixaram de considerar em exclusivo as habilidades técnicas, e passaram a ter uma perspectiva mais ampla, olhando para as competências e procurando alinhar os valores da organização com os valores do candidato. Neste novo contexto, as organizações procuram profissionais com alta capacidade de competição, inovação, autoestima, com vontade de aprender, que se motivem por projetos desafiadores e que entendam as suas responsabilidades socioambientais (Stocker, Correa, Dias De Souza & Batista, 2020).

Um aspeto relevante no processo de atrair estes trabalhadores é o da motivação. Para Maurer (2013) os fatores motivacionais da geração Y são muito parecidos aos da geração Z, uma vez que desejam qualidade de vida, no trabalho e fora dele. Este grupo deseja ser útil dentro da sua organização, adquirir conhecimento, sentir-se importante, respeitado e reconhecido e têm uma visão diferente dos demais ao nível dos vencimentos, uma vez que preferem fazer aquilo que gostam, a ter maiores ganhos financeiros. Apesar disso, não descuram do desejo de estabilidade financeira e de segurança. Essa preocupação exige das organizações uma mudança de estratégia de recrutamento, uma vez que valorizam e procuram a segurança no emprego, o crescimento na carreira e promoções.

Uma outra forma de motivar trabalhadores da geração Y e Z é fazendo com que a distância entre os líderes diminua. Nas suas escolhas profissionais, privilegiam organizações com clima agradável e estrutura flexível e horizontal (Santos, 2011) já que, consideram ser a forma de se sentirem importantes dentro da organização e, por isso, tendencialmente não aceitam diferenças hierárquicas dentro das organizações (Negrão *et al.*, 2014). No momento em que existe uma aproximação com a chefia, o trabalhador sente-se mais confiante para poder expor a sua opinião, além de ter muito mais desenvoltura e vontade de explorar o seu potencial. O vínculo de confiança e motivação aumenta, uma vez que sabem que a sua opinião é ouvida e analisada e sentem que estão a ajudar a organização no alcance dos seus objetivos e metas (Santos, *et al.*, 2018).

No que respeita aos métodos de publicidade de emprego, estas novas gerações, dentro da grande variedade de fontes de publicidade de empregos utilizadas pelas organizações, dão preferência à publicidade de *boca em boca*, uma vez que consideram ser uma forma mais eficaz de conhecer a organização, através de testemunhos próximos, e à comunicação através de fontes digitais, nomeadamente através do *LinkedIn*, entre outras redes sociais, tal é a facilidade e regularidade que estes indivíduos utilizam estes meios. Só depois encontramos os anúncios através de jornais, revistas, cafés

ou televisão, estando, portanto, este tipo de publicidade a ficar cada vez menos usual. Ao nível das entrevistas, eles valorizam entrevistas “fora da caixa” e vêm com bons olhos a presença das organizações em feiras de emprego, principalmente em escolas e universidades (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017).

Passado o processo de atrair novos talentos até si, as organizações devem procurar reter esses trabalhadores. Este é, cada vez mais, um desafio aliciante para as organizações, que devem olhar para o contexto ao qual se inserem e serem flexíveis o suficiente para acompanhar as mudanças geracionais. Neste processo de retenção, mais uma vez, as organizações devem ter em consideração as perspectivas de carreira das novas gerações. No caso concreto dos indivíduos Y e Z, estas ideias passam por: trabalhar num ambiente de trabalho que promova e respeite o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, principalmente para a geração Y; serem recompensados, através de um sistema de facilite a mobilidade interna com a transferência de trabalhadores entre departamentos; trabalhar num lugar com ética de trabalho, onde se promove a diversidade e inclusão, apresentando características de tolerância, justiça e consciência social, cultural e ambiental e procuram ser reconhecidos e recompensados pelas suas realizações (Poletto, 2011; Tavares, 2021). Taquariano (2012) acredita que, para estes novos trabalhadores, quanto maior for a convicção de que estão a agregar valor a organização, contribuindo para o alcance dos objetivos, maior a probabilidade de permanecerem na organização e, por isso, a Gestão de Recursos Humanos de cada organização deve ir ao encontro dessas expectativas.

Uma forma de ir ao encontro dessas expectativas passa por adotar processos de formação, como o *coaching* e o *mentoring*. Estas gerações consideram que o *feedback* é muito importante, uma vez que os ajuda a progredir na carreira e dá ao trabalhador uma sensação de participação efetiva dentro da organização, e como tal, esperam dela, a capacidade de adotar políticas de *feedback* contínuo, ao invés de apenas se fixarem em planos de objetivos (Barbosa, 2018). Para além de estimular o trabalhador a levantar questões e expor pontos de insatisfação, é, também, uma oportunidade de reconhecer aspetos positivos e negativos e eliminar barreiras. Nesta nova conjuntura, as estratégias de retenção dos trabalhadores devem ir muito para além dos incentivos financeiros. Por exemplo, através da manutenção de um bom clima organizacional, com eventos e celebrações, dando a possibilidade de trabalhar em regime de teletrabalho ou mesmo fora do país, oferecendo formações e oportunidade de desenvolvimento e promovendo pacotes de experiências diversas fora do trabalho (ginásio, atividades de grupo, etc) (Ramires, 2021). Os profissionais de Gestão de Recursos Humanos devem pensar de forma sistémica, funcionando de acordo com diretrizes da empresa, e ao mesmo tempo, estando em consonância com os desejos dos seus trabalhadores.

A sociedade atual apresenta-se em constante evolução e transformação e, é neste contexto, que encontramos a sociedade 5.0, uma ideia lançada pelo governo japonês em 2016, que tem por objetivo aplicar todo o potencial das novas tecnologias, inovações e produção industrial na melhoria da qualidade de vida das pessoas e numa sociedade centrada no ser humano (Herrero, 2021). A ideia é suportada pela eficiência, inclusão social e sustentabilidade, através de um alinhamento entre as tecnologias e as pessoas e mostra às organizações que existem muitas outras preocupações para além dos lucros, como a degradação ambiental e desigualdades sociais. Em termos práticos, os princípios da Sociedade e Indústria 5.0 passam por proporcionar um ambiente de trabalho mais progressivo e interessante, com preocupações com a saúde mental e bem-estar e que seja capaz de aumentar a satisfação e lealdade dos trabalhadores (Martins, 2021). Perante este contexto, torna-se importante que as organizações olhem para estas novas tendências e saibam atualizar-se e adaptar as suas práticas de GRH às novas gerações. A evolução da sociedade, tecnologias e formas de trabalho obriga a que os RH das organizações sejam cada vez mais estratégicos, dinâmicos, humanizados e atentos, nomeadamente nas formas de atrair, motivar e reter talento (Fonseca, 2021).

3. Setor têxtil português

3.1 Caracterização do setor

Segundo a Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE) (2018), a Indústria Têxtil é uma das mais antigas e tradicionais indústrias portuguesas e mantém-se como um dos maiores e mais importantes setores empresariais nacionais.

A Indústria Têxtil é uma das indústrias com maior representatividade na estrutura industrial portuguesa e desde sempre assumiu um papel de relevo em termos de emprego e peso na economia nacional. Trata-se de um setor tradicional e estratégico, sujeito a desajustamentos periódicos entre a oferta e a procura, cujo desempenho se encontra fortemente condicionado pelas flutuações da atividade económica mundial (Sendin, Dinis, Santos & Gomes, 2015).

A origem da produção têxtil, em termos industriais, está explicitamente ligada à Revolução Industrial, que teve início no final do século XVIII, mas foi a partir da segunda metade do século XIX que a industrialização mais se desenvolveu, com a formação de muitas unidades de produção. Por volta da mesma altura, ocorreu o principal desenvolvimento da indústria a nível nacional, em especial na região do Vale do Ave, devido, em grande parte, à herança de conhecimento das gerações anteriores; à

existência de quatro ligações ferroviárias; proximidade com a água, vista como uma fonte de energia e à densidade da mão-de-obra barata (Pereira, 2021). Apesar disso, a polarização regional, distribuída essencialmente nos distritos do Porto e Braga e gradualmente localizada no Vale do Ave, não oculta a dimensão e peso da indústria a nível nacional (Alves, 2002).

Neste contexto, Portugal continuou e intensificou o seu desenvolvimento a partir das décadas de 70 e 80, aproveitando os custos de mão-de-obra baixos, a proximidade geográfica aos pontos de comercialização e afinidade cultural, comparativamente com outras partes da Europa, onde esses custos eram consideravelmente mais elevados e tornou-se num setor com grande peso no panorama nacional.

Atualmente o mercado global liberalizou-se e impulsionou os gigantes asiáticos, em especial a China, que procuram a hegemonia do comércio têxtil, através de políticas agressivas, oferecendo baixos custos de produção e de mão-de-obra barata. Para se manter competitivo e ultrapassar as pressões do mercado externo, o setor português teve de passar a investir em capital humano, criatividade, *branding*, *marketing*, *design*, investigação e desenvolvimento, qualidade e a diferenciação (Silva, 2013)

Assim, percebemos que apesar do crescimento sustentado do setor e da sua importância no quadro económico português, continua a estar sujeito a desajustamentos periódicos entre a oferta e a procura e flutuações do mercado, lidando atualmente com problemas estruturais, entre os quais a falta de mão de obra jovem.

3.2 A mão-de-obra

Como anteriormente referido, a indústria têxtil trata-se de um setor estratégico e muito importante no panorama nacional, nomeadamente nas regiões do norte do país. Segundo informações retiradas da página *online* da ATP, o setor no ano de 2016 representava 10% do total das exportações portuguesas e empregava 20% dos trabalhadores da indústria transformadora. Por isso, dado o seu peso na economia, torna-se interessante analisar e caracterizar a mão de obra no setor têxtil.

Portugal apresenta cerca de 6 mil sociedades que laboram em todos os subsectores da indústria têxtil e vestuário, sendo na sua maioria pequenas e médias empresas que se localizam na sua maioria no norte de Portugal (Porto e Braga), mas também na Covilhã, através dos produtos de lã.

O setor encontra-se em permanente reestruturação, adaptando-se a novos desafios e novas circunstâncias, enfrentando dificuldades sucessivas, mas também aproveitando inesperadas

oportunidades, onde os mais competentes têm vindo a captar investimento e inovar. Tal como a maioria das atividades tradicionais em Portugal, é composto na sua generalidade por trabalhadores com qualificações elementares, e que, por força da sua idade e contexto socioeconómico não tendem a progredir, mesmo quando isso possa significar uma progressão em carreiras profissionais e perspetiva de melhor retribuição. Apesar disso, nos últimos anos tem havido uma preocupação por parte do setor para a aposta na formação e inovação das práticas existentes, para que consigam tornar-se um produto diferenciador dentro de um mercado tão competitivo. Essa aposta tem sido concretizada com parcerias entre as organizações e centros de formação especializados, e com o surgimento de cursos superiores focalizados na área, trazendo consigo novos conhecimentos e técnicas (Pereira, 2021).

As formas de trabalho têm sido alteradas de forma abrupta, muito devido à crescente digitalização e avanço tecnológico, o que faz com que, empregos tradicionais comecem a ser reconstruídos e recriados. Contudo, esta tendência não está a ser acompanhada com o número de trabalhadores com formação profissional, que continua abaixo dos números desejados, e por isso o setor não encontra uma solução sustentável para responder a esta realidade e desenvolver-se (Pereira, 2020). Para a DGAE¹ (2018), é fundamental ter uma nova geração de profissionais, mais qualificados e mais motivados, de modo a permitir uma regeneração do tecido empresarial do setor e aproveitar todo o seu potencial. Larguesa (2018) lança o alerta e mostra que, o setor têxtil depois de chegar a dar emprego a quase 270.000 portugueses em meados da década de 90, perdeu grande parte da sua mão-de-obra, diminuindo de forma significativa a oferta de postos de trabalho, em especial, nos anos de intervenção da *troika*, passando a empregar uns atuais cerca de 131.000 trabalhadores, segundo informações disponibilizadas no *website* da ATP. Para Cotton (2019) durante muitos anos, a preocupação das organizações têxteis era conquistar clientes e manter a produção. Neste momento a prioridade é manter e recrutar mão de obra qualificada.

Tais números tornam-se interessantes de serem analisados, em conjunto com outros fatores associados, como as políticas de atração e retenção, motivação e remuneração, que poderão ser melhor exploradas através das entrevistas a realizar.

No capítulo seguinte abordar-se-á a metodologia utilizada ao longo da investigação, o método de recolha e análise de dados e amostra escolhida.

¹ DGAE- Direção-Geral das Atividades Económicas.

CAPÍTULO II- ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada na investigação, assim como, a técnica de recolha de dados e a amostra escolhida. Para além disso, são descritos os passos seguidos na análise de dados recolhidos, procede-se à caracterização dos entrevistados e é descrita a tabela de análise das entrevistas.

4. Metodologia

4.1 Posicionamento metodológico

Em qualquer investigação, torna-se necessário existir uma metodologia adequada e que esteja relacionada de forma estreita com o tema escolhido, para uma recolha de dados eficiente. A escolha da metodologia a utilizar depende de vários fatores, nomeadamente o tipo de objetivos que são pretendidos e os recursos que se dispõe. Para Gauthier (2003) ao conceito de metodologia está associado a uma junção de ideias e pensamentos que provêm da observação de um determinado acontecimento e que levam à confirmação ou rejeição das ideias iniciais.

Primeiramente, torna-se importante para o investigador identificar qual o paradigma de investigação que irá utilizar. Mendonça e Videira (2007) caracterizam paradigma como um progresso das práticas científicas baseado nas filosofias e pressupostos das pessoas acerca do mundo e a natureza do conhecimento e fornecem um quadro de trabalho que compreende um conjunto de teorias, métodos e formas de definir os dados.

Dentro dos vários tipos de paradigmas, a pesquisa apresentada insere-se no paradigma fenomenológico ou interpretativo de natureza qualitativa, uma vez que, é objetivo recolher crenças, opiniões e juízos de valor acerca da atração e retenção das gerações Y e Z a trabalhar no setor têxtil português. Para Santos (2021) o paradigma fenomenológico caracteriza-se pela procura em minimizar a distância entre o investigador e aquilo que ele está a investigar, através de uma metodologia qualitativa, que envolve um exame e reflexão de perceção como forma de melhor compreender as atividades objeto de estudo. Já o paradigma interpretativo, valoriza a explicação e compreensão das situações, e o carácter complexo e essencialmente humano da atividade de interpretação do real que toma o plano da intersubjetividade (Melo & Vieira, 2020).

Assim, tendo em conta esses mesmos objetivos, os resultados esperados e o tipo de análise a fazer, chegou-se à conclusão que seria mais interessante seguir os princípios de metodologia qualitativos, para que no final, haja uma boa compreensão das decisões e respetivos passos levados a cabo ao longo do estudo (Carvalho, 2021).

Denzin e Lincoln (2006), afirmam que um posicionamento de raiz qualitativa, envolve uma abordagem interpretativa e naturalista do objeto de estudo. Como tal, podemos considerá-la uma análise em profundidade, que tem a intenção de captar diferentes pontos de vista dos atores sociais, perceber como estes olham, interpretam e atribuem sentido a uma determinada realidade, sendo por isso uma pesquisa adequada para compreensão de fenómenos complexos e de natureza social, tal como é problemática objeto desta dissertação. Este tipo de pesquisa foca-se essencialmente na utilização de dados qualitativos, tais como a metodologia de histórias de vida, as aproximações biográficas e a investigação narrativa (Rodríguez & Ventura, 2003).

Desta forma, e com base no que foi apresentado, é esperado que, como resultado do projeto de investigação, seja possível perceber de que forma a GRH pode auxiliar o setor têxtil português a atrair e reter os jovens da geração Y e Z, através da utilização de métodos de carácter qualitativos, para que seja possível descrever, de forma mais aprofundada, a perceção destes trabalhadores quanto ao tema em questão.

4.2 Método de recolha de dados

A investigação qualitativa recorre a uma diversidade de técnicas de recolha de dados, como por exemplo, estudos de caso, histórias de vida, entrevistas, observação, materiais empíricos ou textos históricos (Aires, 2015).

Segundo Cooper e Schindler (2014) dentro da diversidade de técnicas de recolha de dados, a entrevista é considerada uma das técnicas mais completas, uma vez que permite uma maior interação entre o entrevistador e o entrevistado, facilitando o entendimento de certas afirmações, através de um contacto direto e eficaz entre os participantes. Coutinho (2011), na mesma linha de ideias, considera que a entrevista dispõe de uma flexibilidade que a distingue das restantes técnicas de recolha de dados, já que, permite que exista um contacto mais próximo entre os intervenientes, dando a possibilidade ao entrevistador de solicitar informação adicional que considere relevante.

Para Santos (2021) a entrevista é um instrumento muito importante para a recolha de dados, porque procura “na fonte” as informações precisas, indo, muitas das vezes, para além do aspeto superficial das informações mais fáceis e respostas padronizadas. A entrevista, enquanto técnica de recolha de dados, é bastante comum em muitos estudos qualitativos, em particular quando se pretende conhecer e compreender a atividade e o pensamento humano, tornando-se particularmente interessante para um estudo individualizado de elementos de um mesmo grupo, como é caso do presente estudo, que pretende recolher as opiniões dos trabalhadores da Geração Y e Z a trabalhar no setor têxtil português e dos responsáveis pelo departamento de RH de organizações têxteis (Fontana & Frey, 1994).

As entrevistas podem ser classificadas como estruturadas ou semiestruturadas. Relativamente às entrevistas estruturadas, trata-se de um tipo de entrevista onde as questões são previamente preparadas, de forma que, no decorrer da mesma, sejam apenas colocadas questões pela ordem e sequência definidas, não havendo espaço para a improvisação ou enviesamentos de informação. Por outro lado, as entrevistas semiestruturadas pressupõem uma maior abertura, uma vez que o entrevistador prepara uma série de questões, relativamente abertas, que podem ser adaptadas, acrescentadas ou corrigidas, permitindo conversas mais naturais e flexíveis (Sutton e Austin, 2014).

No presente estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada, como forma de criar um ambiente próximo a uma conversa e capaz de colocar o entrevistado à vontade para responder às questões. Nesse sentido, foram previamente elaborados dois guiões de entrevista (Apêndice 1) e (Apêndice 2) onde constam as perguntas pela qual a entrevista seguiu, com a nuance de existir a possibilidade de alterar a ordem, omitir ou acrescentar questões durante o decorrer da entrevista. O primeiro guião corresponde a questões direcionadas aos trabalhadores pertencentes à Geração Y e Z a trabalhar no setor têxtil português e o segundo guião, corresponde a perguntas direcionadas aos responsáveis pelo departamento de RH de organizações têxteis, uma vez que se considerou que, para uma compreensão efetiva da problemática em estudo, era necessário recolher opiniões, tanto dos trabalhadores destas gerações, como dos responsáveis das empresas têxteis.

De forma a retirar informação de forma credível e pertinente para a investigação, decidiu-se dividir as questões dos guiões de entrevista por tópicos chave. Ambos os guiões de entrevista começam com algumas questões biográficas, de forma a caracterizar o entrevistado. Depois dessa caracterização, o guião direcionado aos trabalhadores encontra-se subdividido por questões relacionadas com: Gestão de Recursos Humanos; Conceito de talento; Gestão de talento; Atração de talento; Retenção de talento; *Turnover*; Gerações Y e Z; Atração e retenção e as sugestões. Quanto ao guião direcionado aos

responsáveis de RH, este subdividiu-se em questões relacionadas com: Conceito de talento; Gestão de talento; Atração de talento; Retenção de talento; *Turnover*; Gerações Y e Z; Gerações Y e Z no setor Têxtil e, por fim, as sugestões. A fim de perceber se as questões presentes nos guiões eram pertinentes e apropriadas, foi realizada uma entrevista piloto com um responsável de RH de uma empresa têxtil e um trabalhador da Geração Y e Z.

Apesar da estruturação dos guiões de entrevista, foi dada a possibilidade ao entrevistado de ir para além do questionado, e não olhar para guião de forma estanque, como forma de potenciar a espontaneidade do entrevistado.

4.3 Método de análise de dados

Numa pesquisa qualitativa, existem diferentes técnicas de organização e análise de dados que podem ser utilizadas. Dentro das diferentes técnicas, e como forma de analisar a informação recolhida com maior rigor e precisão, o método de análise de dados usado nesta investigação será a análise de conteúdo, técnica que é bastante usada, principalmente nas ciências sociais. Oliveira (2008) caracteriza a análise de conteúdo como uma das técnicas que procura descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja por meio de fala ou de textos.

Também, Bardin (2018) considera que a análise de conteúdo se trata de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que tem como objetivo obter indicadores, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e receção das mensagens transmitidas, através de procedimentos objetivos e sistematizados de descrição do conteúdo. Para o autor, a análise de conteúdo é realizada a partir de etapas, que seguem uma ordem sequencial. Num primeiro momento é realizada uma pré-análise de conteúdo, depois uma exploração do material ou codificação, e só no final é que pode haver um tratamento, a inferência e a interpretação dos resultados.

A fase da pré-análise caracteriza-se como uma fase onde são desenvolvidas as operações preparatórias para a análise, onde se escolhe, por exemplo, os documentos para a análise, identificam-se as principais categorias e subcategorias decorrentes dos objetivos do estudo e das questões de partida do trabalho realizado. Existe ainda uma preocupação de relacionar as questões dos guiões de entrevistas e as categorias de análise com a revisão da literatura realizada como a seguir se detalha (Câmara, 2013; Sousa & Santos, 2020).

Terminada a fase da realização das entrevistas, seguiram-se alguns passos inerentes ao processo de análise de dados. Como tal, foram transcritas para um documento *Word* todas as dezassete entrevistas realizadas ao longo do estudo. A partir desse documento foi realizada uma leitura atenta e cuidadosa sobre os testemunhos recolhidos e foram destacadas as informações com maior pertinência para o estudo, nomeadamente exemplos partilhados pelos entrevistados, através de uma tabela em documento *Word*.

Após esta primeira fase de tratamento de dados, segue-se a etapa da exploração do material ou codificação. Esta fase consiste no processo pelo qual os dados brutos são transformados e agregados em unidades, permitindo uma descrição exata das características do conteúdo (Oliveira, 2008).

Para Assis e Meirelles (2016, p.74) na codificação de dados de pesquisa qualitativa, os pesquisadores atribuem nomes a passagens de texto, e através dos conceitos retirados da revisão de literatura são definidas categorias temáticas, de modo a compilar toda a informação recolhida para uma melhor compreensão do conteúdo. Nesse sentido, no que se refere à análise das entrevistas foram estabelecidas as categorias temáticas, dimensões e as subcategorias de acordo com as questões de partida. A tabelas 1 expõe detalhadamente as seis dimensões essenciais para a discussão e análise dos dados: Talento; Atração de Talento; Retenção de talento; *Turnover*; e Gerações Y e Z.

Por fim, a última fase relaciona-se com o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Nesta fase, segundo Carvalho (2021), os dados recolhidos na entrevista são descritos e comparados, com base na componente teórica, com o objetivo de confirmar os estudos estabelecidos por outros investigadores, ou contrapor tais dados com a alteração dessas informações.

Tabela 1- Análise de dados

Categories temáticas	Dimensões	Subcategorias
Percepções relativas à importância de um talento no seio de uma organização	Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de talento • Gestão diferenciada de talento • Gestão de talento e a produtividade
Experiências quanto às práticas de atração e retenção de talento	Atração de talento	<ul style="list-style-type: none"> • Motivações perante a organização • Motivações perante o setor têxtil • Ideais de organização • Práticas de atração de talento
	Retenção de talento	<ul style="list-style-type: none"> • Permanência na organização têxtil • Reconhecimento e valorização • Práticas de retenção de talento
Sentimentos e comportamentos relacionados com o <i>turnover</i> e o absentismo	<i>Turnover</i> e absentismo	<ul style="list-style-type: none"> • Causas que levam ao abandono da organização • Redução do <i>turnover</i> e absentismo
As novas gerações no contexto laboral	Gerações Y e Z	<ul style="list-style-type: none"> • Motivações, crenças e vontades da geração Y e Z • Práticas de RH ajustadas à pessoa e geração • Diversidade geracional e os seus impactos na GRH

4.4 Caracterização da amostra

Antes de iniciar a análise de dados, torna-se necessário proceder à caracterização dos participantes que aceitaram fazer parte deste estudo.

Como mencionado na secção da metodologia, foram entrevistadas dezassete pessoas, onze trabalhadores da geração Y e Z a trabalhar no setor têxtil e seis responsáveis pelo departamento de RH de organizações têxteis. Quanto aos onze trabalhadores Y e Z, estes apresentam idades compreendidas

entre os 23 anos e 37 anos. Em termos de distribuição por sexo, cinco entrevistados pertencem ao sexo masculino e seis ao sexo feminino. Dentro das gerações, foram entrevistadas cinco pessoas pertencentes à geração Y e seis à geração Z. Quanto às profissões exercidas e ramos de atividade, elas são dispares, e vão deste chefe de tinturaria, chefe de grupo, assistente comercial, operária têxtil, tecelão, controlador de qualidade, maquinista, criador de cartazes e amostras, chefe de armazém, até estampador. Ao nível das habilitações, a maioria dos entrevistados concluiu o 12º ano e dois deles licenciatura. No que se refere a familiares no setor, todos os participantes possuem familiares a trabalhar no setor. Dentro da amostra, o tempo de trabalho no setor vai desde 3 a 10 anos e o tempo na organização vai desde 1 a 8 anos. Quanto à possibilidade de continuidade no setor, quatro dos entrevistados não considera a possibilidade de continuidade na organização, três consideram a possibilidade a curto prazo, um a médio prazo e três a longo prazo.

Relativamente aos responsáveis de RH, estes apresentam idades compreendidas entre os 25 anos e 42 anos. Quatro dos entrevistados pertencem ao sexo masculino e dois ao sexo feminino. Quanto aos ramos de atividade, estes são bastante diversos, nomeadamente, atividades de tinturaria, confeção, acabamentos, logística, têxtil automóvel e tricotagem de malha circular. A maioria dos entrevistados trabalham em pequenas e médias empresas, uma e três respetivamente, e dois deles numa grande empresa, com um número de trabalhadores que vai desde 50 a 1200. Ao nível das habilitações, todos entrevistados frequentaram o ensino superior em áreas diversas, tais como Gestão de Recursos Humanos, Contabilidade, Psicologia das Organizações, Engenharia Química e Psicologia. No que toca a familiares no setor, a maioria dos participantes possui familiares a trabalhar no setor, exceto em três casos. Dentro da amostra, o tempo de trabalho no setor vai desde 2 a 18 anos e o tempo na organização vai igualmente, de 2 a 18 anos.

Na tabela 2 e 3 estão discriminadas, por entrevistado, as informações consolidadas da amostra. Por questões de garantia de confidencialidade e para facilitar a identificação no momento da análise de dados, para cada entrevistado foi atribuída a letra “E” (de entrevistado) e um número, por ordem cronológica de realização das entrevistas. Ou seja, os entrevistados foram aqui designados como “E1”, “E2” e assim sucessivamente.

Tabela 2- Caracterização dos entrevistados (Trabalhadores da geração Y e Z a trabalhar no setor têxtil)

Entrevistado	Sexo	Idade	Geração	Profissão	Ramo de atividade	Habilitações	Familiares no setor	Tempo no setor	Tempo na organização	Continuar na organização no futuro
E1	Masculino	28 anos	Geração Y	Chefe de tinturaria	Tinturaria de fio têxtil	12º ano	Sim	10 anos	3 anos	Sim, a curto prazo
E2	Feminino	26 anos	Geração Z	Chefe de grupo	Embalamento e expedição	12º ano (Técnica de contabilidade)	Sim	8 anos	8 anos	Sim, a longo prazo
E3	Masculino	35 anos	Geração Y	Assistente Comercial	Tinturaria, confeção e acabamento	Licenciatura em Administração Pública	Sim	3 anos	2 anos	Sim, curto prazo
E4	Feminino	23 anos	Geração Z	Operária Têxtil	Embalamento e expedição	12º ano	Sim	4 anos	4 anos	Sim, longo prazo
E5	Feminino	23 anos	Geração Z	Operária Têxtil	Estamparia	12º ano (Gestão empresarial)	Sim	3 anos	1 ano	Não
E6	Masculino	32 anos	Geração Y	Maquinista	Passamanarias têxtil	12º ano	Sim	7 anos	7 anos	Sim, longo prazo
E7	Masculino	26 anos	Geração Z	Tecelão	Tricotagem de malhas	12º anos (Técnico de contabilidade)	Sim	9 anos	7 anos	Sim, médio prazo
E8	Feminino	24 anos	Geração Z	Controladora de qualidade	Fiação Têxtil	12º ano (Comércio)	Sim	5 anos	5 anos	Sim, curto prazo
E9	Feminino	37 anos	Geração Y	Criadora de cartazes e amostras	Comercialização de fios têxteis	12º ano (Técnico de Gestão)	Sim	4 anos	4 anos	Não
E10	Feminino	34 anos	Geração Y	Chefe de armazém	Fiação Têxtil	Licenciatura em Ciências da economia da empresa	Sim	8 anos	8 anos	Não
E11	Masculino	25 anos	Geração Z	Estampador	Estamparia têxtil	12º ano (Eletrónica e automação de computadores)	Sim	6 anos	6 anos	Não

Tabela 3- Caracterização dos entrevistados (Responsáveis pelo departamento de RH das organizações têxteis)

Entrevistado	Sexo	Idade	Ramo de atividade	Dimensão da organização	Número de trabalhadores	Habilitações	Familiares no setor	Tempo no setor	Tempo na organização
E12	Masculino	40 anos	Tinturaria, confecção e acabamento	Grande empresa	+700 trabalhadores	Pós-graduação em Gestão de RH	Não	8 anos	3 anos
E13	Masculino	42 anos	Logística e acabamento têxtil	Média empresa	+130 trabalhadores	Licenciatura em contabilidade	Sim	18 anos	18 anos
E14	Feminino	34 anos	Têxtil automóvel	Média empresa	+120 trabalhadores	Mestrado em psicologia das organizações	Sim	5 anos	5 anos
E15	Feminino	30 anos	Tricotagem de malha circular	Pequena empresa	+50 trabalhadores	Mestrado em engenharia química	Sim	4 anos	4 anos
E16	Masculino	25 anos	Acabamento têxtil	Média empresa	+150 trabalhadores	Mestrado em psicologia das organizações	Não	2 anos	2 anos
E17	Masculino	26 anos	Tinturaria, confecção e acabamento	Grande empresa	+1200 trabalhadores	Licenciatura em Gestão de RH	Não	5 anos	5 anos

4.5 Procedimentos para a recolha e tratamento de dados

Durante a segunda quinzena do mês de janeiro foram iniciados os contactos com os potenciais entrevistados, com o propósito de agendar as entrevistas e organizar a agenda de trabalho. Como estratégia de identificação de potenciais entrevistados, o investigador procurou trabalhadores da geração Y e Z e responsáveis pelo departamento de RH dentro das mais diversas áreas de trabalho do setor têxtil, passando por subsectores como o da fiação, malharias, passamanarias, tecelagem, confecção e acabamentos, com o objetivo de possuir uma amostra mais abrangente e diversificada. Os convites foram feitos através de *e-mail*, *whatsapp* e de forma presencial. As entrevistas piloto realizadas na primeira semana de fevereiro permitiram dimensionar que a duração das entrevistas seria cerca de uma hora, o tempo à partida adequado para recolher a opinião dos entrevistados e realizar ajustes nas perguntas e sua ordem.

Quanto às entrevistas, estas tiveram início dia 13 de fevereiro de 2023. Uma vez que o investigador se encontra a trabalhar no setor têxtil, e conseguiu adquirir uma vasta rede de relacionamentos profissionais, a identificação de potenciais entrevistados tornou-se mais fácil e menos demorada. Para além dessa rede de contactos, o investigador procurou potenciais entrevistados através de contactos na rede social *LinkedIn*, ou através do envio de *e-mails* para empresas têxteis que compunham o perfil de participantes, assim como através de contactos de colegas da turma de Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho e familiares a trabalhar no setor.

Ao nível de agendamentos de entrevista não concretizados, existiram cinco casos. Desses cinco, três deles foram reagendados para uma nova data, com a justificação de impossibilidade por motivos familiares, num dos casos, e nos outros dois por motivos profissionais, nomeadamente a necessidade de cumprir horas extra que interferiam com o horário da entrevista. Quanto aos dois casos de entrevistas não reagendadas, depois de estabelecido o contacto de e-mail, e possuir a confirmação por parte dos entrevistados do dia e hora mais conveniente para a entrevista, alegaram no próprio dia motivos profissionais para não realizar a entrevista, sendo que apesar da insistência por parte do investigador para reagendar a entrevista num outro momento, não houve disponibilidade, e por isso, estes dois casos foram considerados como agendamentos não concretizados.

A realização das entrevistas ocorreu através da plataforma online para vídeo chamadas *Zoom* ou de forma presencial, conforme a disponibilidade do entrevistado. No início da entrevista, os intervenientes foram informados quanto ao tema e objetivos de investigação, e consentiram, através do Modelo de Consentimento Informado (Apêndice 3), previamente enviado, que a entrevista fosse gravada em formato áudio, para serem transcritas e utilizadas na análise de conteúdo. Foram realizadas um total de dezassete entrevistas, número que permitiu atingir o ponto de saturação de informação de forma representativa. O tempo das entrevistas variou de 35 minutos a 1 hora e 17 minutos, com uma duração média de 50 minutos, tendo sido realizadas entre dia 13 de fevereiro e 25 de fevereiro.

Na tabela 4 é possível verificar com detalhe os convites realizados que permitiram atingir a amostra da pesquisa.

Depois de concretizadas todas as entrevistas e após terem sido recebidas as declarações de consentimento, foi iniciada a análise das entrevistas. Para a análise de conteúdo foi necessário proceder à transcrição das entrevistas, numa tabela matriz, para que fosse possível, organizar e categorizar a amostra da população e do conteúdo, para criar os domínios de análise.

Na próxima secção será feita a apresentação, análise e discussão de resultados de acordo com as dezassete entrevistas realizadas e as categorias temáticas essenciais para a discussão e análise de dados.

Tabela 4- Dados da Amostra

Dados	Amostra (Nº)
Contactos realizados	24
Convites aceites	17
Falta de resposta	5
Agendamentos não concretizados	2

CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os resultados alcançados através das dezassete entrevistas realizadas a trabalhadores da geração Y e Z e responsáveis pelo departamento de RH a trabalhar no setor têxtil.

5. Resultados obtidos

5.1 Percepções relativas à importância de um talento no seio de uma organização

Para analisar as percepções relativas à importância de um talento no seio de uma organização, tornou-se necessário recolher a opinião dos entrevistados relativamente ao conceito de talento, gestão diferenciada de talento e a influência da gestão de talento na produtividade.

5.1.1 Conceito de talento

No que concerne à questão do que considera ser um talento, e se já ouviu falar do termo em contexto laboral, dos onze trabalhadores da geração Y e Z entrevistados, oito já ouviram falar do termo em contexto laboral e apontam uma definição ao conceito de talento.

“Sim, já ouvi falar do termo em contexto laboral. Para mim talento são pessoas que estão alinhadas com a cultura e valores da empresa, que apresentam qualidade e alto desempenho e mostram interesse em evoluir junto com a empresa. As empresas são feitas por pessoas, se as equipas estiverem alinhadas com os valores da empresa, leva a que o sucesso seja atingido.” (E10, sexo feminino, 34 anos)

“Para mim um talento é algo que serve para várias coisas, adapta-se a vários tipos de trabalho, tanto faz uma coisa, como faz outra e faz bem, ou então, por exemplo, uma pessoa que trabalha na máquina de costura, que faz o seu trabalho como ninguém e com um nível de produtividade muito grande.” (E2, sexo feminino, 26 anos)

Em contrapartida, três dos trabalhadores Y e Z entrevistados revelam que nunca ouviram falar do termo em contexto laboral e não conseguem apontar uma definição ao conceito de talento.

“Não conheço o termo em contexto laboral.” (E5, sexo feminino, 23 anos)

Relativamente ao mesmo género de questão, os seis responsáveis pelo departamento de RH de organizações têxteis, responderam de forma assertiva e apontam para uma definição que engloba características do próprio trabalhador e da organização.

“Um talento de forma simplista é alguém que acrescenta valor à organização, e para além disso têm potencial para acrescentar ainda mais, e devem ser geridos, desenvolvidos e acompanhados” (E12, sexo masculino, 40 anos)

“Para mim talento, são todos aqueles candidatos e colaboradores que possuem um potencial de desenvolvimento, no meu ponto de vista. E que a par disso, têm também potencial para se desenvolver, mas também têm uma elevada performance, ou seja, é a conjugação destas duas vertentes.” (E14, sexo feminino, 34 anos)

Tabela 5- Conhecimento do termo talento em contexto laboral

Conhecimento do termo talento em contexto laboral	Sim- 14
	Não- 3

De facto, tal como explicam Armstrong e Taylor (2014) na sua definição, um talento tem em si incorporado um elevado potencial para fazer a diferença nas organizações através das suas habilidades e desempenho. Essa mesma ideia é partilhada de forma mais ou menos consensual pelos entrevistados, que relacionam o conceito de talento ao ambiente e contexto em que o mesmo está inserido, atendendo que, um talento a ser considerado, também depende da sua organização, uma vez que todas são diferentes e, como tal, valorizam determinados aspetos de forma diferente (Gallardo-Gallardo, Dries e González-Cruz, 2013).

5.1.2 Gestão diferenciada de talento

Tabela 6- Tratamento diferenciado de trabalhadores

Tratamento diferenciado de trabalhadores	Sim- 6
	Não- 5

Relativamente à questão relacionada com o tratamento diferenciado dos trabalhadores dentro da sua organização, dos onze trabalhadores da geração Y e Z entrevistados, seis consideram que devem

existir abordagens de tratamento diferentes. Pelos excertos abaixo descritos, e apesar do equilíbrio de opiniões, é possível denotar que os trabalhadores estão atentos e preocupados relativamente às questões de igualdade de tratamento no contexto organizacional. Tal característica obriga a que departamento de RH esteja atento a determinados comportamentos dentro da sua organização e saiba atuar de forma diferenciada e ajustada aos diferentes contextos.

“Não necessariamente. Acho que todos devemos ter os mesmos direitos e deveres na empresa, no entanto, mais importante que a igualdade, será a equidade. No contexto laboral não somos todos iguais, não ocupamos todos a mesma posição e, por isso, deve haver um equilíbrio e ajustamento na forma de tratamento dos colaboradores.” (E1, sexo masculino, 28 anos)

Um dado interessante que foi abordado por parte de alguns entrevistados deste grupo, aquando da resposta a esta questão, prendeu-se com a questão salarial, onde acrescentaram que tal diferença de tratamento, também deve ser visível ao nível do salário. Segundo Maurer (2013), apesar dos trabalhadores da geração Y e Z valorizarem outros tipos de incentivos, para além dos financeiros, estes não descuram a estabilidade financeira e segurança.

“Sim, tem de existir essa diferenciação de tratamento. Acredito que os melhores colaboradores devem ter mais benefícios comparativamente com colaboradores que não são tão bons. Acho que todo o esforço deve ser recompensado. Se tens um colaborador que trabalha sempre a 100% e outro a 50%, se não recompensares o que dá o máximo no final do mês, vais fazer com que o que dá menos não queira dar mais, e por consequência, o que dá mais pode vir a perder rendimento por não ver o seu esforço recompensado.” (E3, sexo masculino, 25 anos)

Em contrapartida, e por oposição a Povah e Thornton (2011), que defendem que as organizações devem ser capazes de ajustar as suas estratégias e expectativas em função das necessidades dos seus atuais e futuros trabalhadores, cinco dos trabalhadores Y e Z entrevistados, não consideram que deva haver uma diferenciação de tratamento e acreditam que todos devem ser tratados da mesma forma.

“Para mim, todos devem ser tratados e incentivados da mesma forma, de modo que trabalhem juntos e cheguem com mais facilidade ao objetivo comum que é o bem da empresa” (E8, sexo feminino, 24 anos)

5.1.3 Gestão de talento e a produtividade

Já em relação ao entendimento do que é gestão de talento e se consideram ser uma forma de aumento da produtividade do trabalhador, todos os seis responsáveis pelo departamento de RH de organizações têxteis entrevistados, afirmam que a gestão de talento pode influenciar a produtividade de um trabalhador. Para Kehinde (2012) a gestão de talento consiste no uso de estratégias e sistemas integrados, que têm como objetivo aumentar a produtividade de um trabalhador no seu local de trabalho. Paralelamente, e tal como evidenciado por Festing e Shcafer (2014), que indicam que gestão de talento pode ser entendida como a capacidade de a organização atrair, selecionar, desenvolver e reter talentos, muitos dos entrevistados englobam na gestão de talento as atividades de atração, desenvolvimento, e retenção de talento, nomeadamente através avaliações de desempenho e diagnóstico de necessidades de formação.

“Sim, claro que considero que a gestão de talento pode influenciar a produtividade. Na minha ótica, a gestão de talento passa muito por tudo aquilo que são atividades de desenvolvimento propriamente dito. Olhar para a parte da formação, olhar para a avaliação das competências dos colaboradores, avaliar quais são os colaboradores que têm um elevado potencial de desenvolvimento e desenvolver estratégias para que os consigamos reter. Claro está, que se houver esse acompanhamento, e atenção, o colaborador vai sentir-se mais motivado e importante dentro do seu meio, o que leva consigo a um aumento da sua produtividade.” (E15, sexo feminino, 30 anos)

“A meu ver, gestão de talento é o conjunto de processos que têm como objetivo atrair, reconhecer, desenvolver e reter os melhores talentos. Isso pode ser criado de várias formas, como por exemplo através de um bom ambiente de trabalho ou oferecendo oportunidades de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento profissional. Ao criar este tipo de ambiente, o colaborador tem mais facilidade em alcançar o seu máximo potencial, aumentando, deste modo, a sua produtividade.” (E13, sexo masculino, 42 anos)

Efetivamente, o entendimento por parte dos entrevistados do que é a gestão de talento, vai ao encontro da literatura recolhida. Shiemann (2014) afirma que gestão de talento é uma função específica, onde se engloba atividades ligadas através da atração, desenvolvimento e retenção, e tal como apontado por Bethke-Langenegger *et al.* (2011), e corroborado pelos entrevistados, tais atividades produzem uma relação positiva entre o talento e o desempenho organizacional, chegando a melhores desempenhos produtivos.

5.2 Experiências quanto às práticas de atração e retenção de talento

Relativamente às experiências quanto às práticas de atração e retenção, através das entrevistas realizadas foi possível analisar e aprofundar o tema por meio das seguintes subcategorias: motivações perante a organização; motivações perante o setor têxtil; ideais de organização; práticas de atração de talento; permanência na organização têxtil; reconhecimento e valorização e as práticas de retenção de talento.

5.2.1 Motivações perante a organização

Em relação aos motivos que levaram os entrevistados a ingressar na sua atual organização, estes são mais diversificados, mas, tal como no indicador anteriormente analisado, a maior parte dos trabalhadores da geração Y e Z entrevistados (seis) consideram motivos relacionados com oportunidade de trabalho.

“Surgiu a oportunidade, uma vaga e porque não? Apesar de estar deslocado da minha área de estudos fui em frente e candidatei-me acabando por entrar” (E6, sexo masculino, 31 anos)

A existência de familiares e amigos a trabalhar na organização e a necessidade de trabalho também foram considerados por muitos como aspetos importantes que motivaram o ingresso na organização. Para além desses motivos, dois entrevistados consideram a dimensão e reputação da organização e a possibilidade de progressão na carreira um fator importante aquando da decisão de ingresso. Segundo Saltoratto *et al.* (2019), as novas gerações procuram organizações que sejam capazes de criar possibilidades de crescimento e progressão na carreira para os seus trabalhadores. Ainda dentro das motivações foram elencados outros motivos, mas em menor número, tais como as condições remuneratórias, as condições de trabalho e a proximidade geográfica.

“Quando decidi ingressar na minha organização tive em atenção alguns aspetos importantes. Desde logo a minha organização ter uma grande reputação e ser reconhecida por todos na região. Isso motivou-me a mudar, porque ao tomares a decisão de mudar queres fazê-lo, mas indo para algo seguro. Depois um fator que pesou também foi também ter amigos que já trabalhavam lá dentro e que me passaram feedbacks de como funciona o trabalho e as dinâmicas (...).” (E9, sexo feminino, 37 anos)

“Na altura estava mesmo a precisar de trabalho. Tinha a necessidade de ingressar no mercado de trabalho e vi na empresa a possibilidade de progredir internamente e por isso decidi candidatar-me.”
(E8, sexo feminino, 24 anos)

Tabela 7- Motivos que o levaram a ingressar na sua atual organização

Motivos que o levaram a ingressar na sua atual organização	Proposta de trabalho por parte da organização- 1
	Oportunidade de trabalho- 6
	Familiares e amigos a trabalhar na organização- 5
	Oportunidade de progressão na carreira- 2
	Dimensão e reputação da organização- 2
	Necessidade de trabalho- 4
	Condições remuneratórias- 1
	Condições de trabalho- 1
	Proximidade geográfica- 1

Neste seguimento, os seis responsáveis pelo departamento de RH entrevistados, consideraram de forma unânime que, de entre os diversos fatores que levam um trabalhador a candidatar-se à sua organização, a forma como esta é percecionada influencia a capacidade de atração de talento até si.

“Creio que o que cativa um colaborador a candidatar-se à nossa organização, é o facto de ser uma empresa nova e com elevado potencial de crescimento, por possuímos novas instalações, devido à imagem da empresa criada pelas pessoas que cá trabalham, notícias e redes sociais e pelas partilhas de experiências partilhadas por parte dos nossos colaboradores com familiares e amigos. Isso aleado ao bom nome da empresa e o seu carácter estável e sólido faz com que seja muito mais fácil atrair um novo colaborador até nós.” (E17, sexo masculino, 26 anos)

Tais testemunhos contemplam a conceção de Cardoso (2016), que considera que a existência de uma cultura de atração de talento depende da forma como esta é percecionada. Este tipo de perceções pode ser tido de várias formas, nomeadamente através da partilha de testemunhos de familiares e amigos que trabalham numa organização, ou através de notícias e redes sociais, tal como partilhado por alguns dos entrevistados. Assim, as organizações devem estar atentas à forma como a

organização é percebida, tanto por parte dos trabalhadores, como pelo mercado de trabalho, sob pena de tornar-se mais difícil o processo de atração de novos talentos (Câmara *et al.*, 2010).

5.2.2 Motivações perante o setor têxtil

No que concerne aos motivos que levaram a ingressar no setor têxtil, apenas um dos trabalhadores da geração Y e Z entrevistados não indicou nenhum motivo.

“Ingressei no setor por um mero acaso, não tinha o objetivo de entrar no têxtil, queria apenas um trabalho, era indiferente ser o setor têxtil ou não (...).” (E10, sexo feminino, 34 anos)

Dentro dos motivos referidos por todos os entrevistados, o que mais se destaca é a oportunidade trabalho. Nove dos entrevistados referiram esse aspeto como o principal motivo pelo qual ingressaram no setor têxtil.

“Foi uma questão de oportunidade e não de escolha. Tinha a necessidade de trabalhar e foi esta oportunidade que apareceu. O que queria era apenas trabalhar e ter a minha independência.” (E7, sexo masculino, 27 anos)

“No trabalho que estava a estagiar antes, não me quiseram oferecer contrato de trabalho e por isso foi obrigado a procurar um novo emprego. Como estava sem contrato, surgiu a oportunidade numa empresa têxtil e aproveitei.” (E4, sexo feminino, 23 anos)

A proximidade das indústrias da zona de residência dos entrevistados e a existência de familiares a trabalhar no setor também foi um dos motivos mais indicados. Como referido por Alves (2002) a indústria têxtil mantém-se como um dos setores de atividade com grande tradição e peso no tecido económico português, em especial na região do Vale do Ave. Assim, e uma vez que todos os trabalhadores Y e Z residem nos distritos de Braga e Porto, torna-se natural que seja referido o fator proximidade.

“Os motivos que me levaram a ingressar neste setor foram muito fáceis. Considerei uma boa oportunidade de emprego para uma pessoa que estaria a ingressar no mercado de trabalho, e dada a proximidade que tenho à área, devido aos meus familiares trabalharem no setor, juntei o útil ao agradável.” (E5, sexo feminino, 23 anos)

“Foi por uma questão de oportunidade. Quando acabei o curso estava à procura na minha área de estudos, e como conhecia a empresa decidi candidatar-me. Também a proximidade que a minha

família tem ao setor, uma vez que tenho grande parte dela a trabalhar no setor e a questão da proximidade de casa foram dois fatores que contribuíram para a decisão. Moro a cerca de 2 km do trabalho, é muito mais cómodo e fácil para mim porque não tenho de fazer grandes viagens.” (E11, sexo masculino, 25 anos)

Tabela 8- Motivos que levaram a ingressar no setor têxtil

Motivos que levaram a ingressar no setor têxtil	Proximidade de indústrias da zona de residência- 6
	Familiares a trabalhar no setor- 6
	Oportunidade de trabalho- 9
	Inexistência de requisitos mínimos de escolaridade- 1

Um aspeto importante que importa atender quando se analisa os motivos que levaram a ingressar um trabalhador num determinado setor prende-se com a questão do nível de escolaridade. Dos onze trabalhadores Y e Z entrevistados, apenas dois frequentaram o ensino superior. Os restantes nove trabalhadores, possuem a escolaridade mínima obrigatória para pessoas da sua geração (12º ano). Tal como apontado por Pereira (2021) a generalidade dos trabalhadores têxteis possuem qualificações elementares, o que por si só dificulta o processo de escolha da área de trabalho.

5.2.3 Ideais de Organização

Quando questionados sobre o que valoriza numa organização, os onze trabalhadores da geração Y e Z apresentaram diferentes fatores. De entre eles, o aspeto mais apontado por parte dos entrevistados foi o espírito de grupo, entreajuda e bom ambiente de trabalho.

“Acho bastante importante que uma organização tenha enraizado um bom espírito de grupo e ambiente de trabalho. Passamos demasiado tempo dentro da fábrica e se esse ambiente não for bom, o tempo vai demorar muito mais a passar e torna-se penoso. O dia a dia por si só já é stressante e desgastante, se juntarmos a isso um mau ambiente de trabalho, torna as coisas muito mais difíceis.” (E6, sexo masculino, 31 anos)

Outra característica que seis entrevistados consideraram importante numa organização é a valorização e outros cinco o sistema de salários e benefícios.

“A valorização. Acho que é muito importante que haja essa preocupação por parte da empresa, porque mostra que está atenta ao nosso trabalho e considera que somos importantes. Às vezes basta uma palavra de agradecimento, ou de incentivo, não precisa de ser necessariamente dinheiro. Por exemplo, pela altura do Natal, em altura de pandemia, a patroa deslocou-se até à nossa produção e agradeceu a todas as colaboradoras, uma a uma, pelo empenho e dedicação naquela altura complicada e as colegas louvaram muito a atitude. Está claro que palavras apenas e só não chegam, mas é algo que toda a gente gosta de ver reconhecido. Se esse reconhecimento poder ser em termos de aumentos de salários, tanto melhor.” (E2, sexo feminino, 26 anos).

“Valorizo as condições de trabalho, principalmente ao nível dos benefícios. A nossa empresa tem seguros de saúde, prémios de produtividade e gratificação, prémios no 13º mês. Acho esse tipo de incentivos bastante importantes numa empresa.” (E4, sexo feminino, 23 anos)

Quatro dos entrevistados consideram também a oportunidade de crescimento dentro da organização como importante e valorizam essa possibilidade. Para Cunha *et al.* (2010) para que uma organização consiga ter êxito na captação de talento, é necessário que esta esteja incorporada na estratégia empresarial e tenha em atenção as perspetivas de crescimento na carreira por parte dos seus trabalhadores.

“(…) também a questão da progressão na carreira é algo importante. Para mim uma empresa que oferece possibilidades de progressão é bastante motivadora. Eu falo por mim, não me motiva nada do que seja rotina, fazer as mesmas tarefas, ter mesmas responsabilidades. A empresa tem de ter a capacidade de dar aos colaboradores a oportunidade de conseguirem subir na carreira e ter mais responsabilidades, isto se merecerem e mostrarem essa confiança claro.” (E7, sexo masculino, 26 anos)

Já três entrevistados valorizam a existência de boas as condições de trabalho de trabalho e infraestruturas.

“No último ano a empresa tem vindo a proceder a algumas obras e remodelações nos espaços comuns, balneários e refeitório e isso foi muito bem visto por parte de todos os colaboradores. As condições que tínhamos não eram condignas com as necessidades da empresa, e obviamente que os patrões não podiam pedir mais rendimento e produtividade, quando não tínhamos por exemplo um refeitório onde conseguissem estar dez pessoas a almoçar ao mesmo tempo” (E10, sexo feminino, 34 anos)

Tabela 9- O que valoriza numa organização

O que valoriza numa organização	Espírito de grupo, entreajuda e bom ambiente de trabalho- 8
	Criatividade- 1
	Inovação- 1
	Valorização- 6
	Condições de trabalho e infraestruturas- 3
	Proporcionar qualidade de vida- 1
	Salário e benefícios- 5
	<i>Feedback</i> constante- 1
	Oportunidade de progressão na carreira- 4
	Formação contínua- 1

Em suma, quando questionados sobre o que os trabalhadores Y e Z valorizam numa organização, oito dos entrevistados falam do espírito de grupo, entreajuda e bom ambiente de trabalho. Estes testemunhos mostram que cada vez mais os trabalhadores valorizam questões relacionadas com o clima organizacional e dinâmicas de equipa. Também a valorização e a questão dos salário e benefícios foram faladas por seis e cinco dos entrevistados, respetivamente, o que expõe a preocupação para destes novos trabalhadores para que o seu trabalho seja reconhecido, e valida a posição de Poletto (2011) e Tavares (2021), que indicam que os indivíduos da geração Y e Z procuram ser reconhecidos e recompensados pelas suas realizações. A oportunidade de progressão na carreira e as condições de trabalho também foi um dos tópicos apontados, apesar de em menor escala (Cunha *et al.*, 2010). Foram ainda apontados outros fatores, tais como, a possibilidade de proporcionar qualidade de vida, a formação contínua, o *feedback* constante, a criatividade e a inovação. Richmond (2020) mostra que os novos trabalhadores procuram receber *feedback* de forma frequente, preferencialmente de forma presencial, breve e baseada em factos.

Cada vez mais as pessoas querem trabalhar num local que tenha em atenção o carácter humano dos seus trabalhadores, que perceba as suas necessidades e procure reconhecer o trabalho desenvolvido. Uma sugestão interessante para a GRH no contexto do setor têxtil, passa por ouvir estes trabalhadores e perceber quais as suas necessidades, opiniões e comportamentos que esperam por

parte da organização. Através destes testemunhos a GRH pode adaptar políticas e comportamentos e satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores através de uma gestão atenta e participativa.

5.2.4 Práticas de atração de talento

Relativamente à pergunta sobre a existência de um programa específico de atração de talento, dos seis responsáveis do departamento de RH entrevistados, três responderam não existir nenhum programa de atração de talentos na sua organização.

“Não, não temos nenhum programa específico. Neste momento estamos a dar prémios de assiduidade mensais e em relação dos seguros de saúde estamos a tratar disso... futuramente queremos criar um pacote de incentivos para atrair o pessoal até nós. Quanto ao recrutamento, mais uma vez não temos um perfil de candidato específico, somos muito indiferenciados e podemos contratar alguém com 20 ou 60 anos.” (E13, sexo masculino, 42 anos)

Dos entrevistados, três falam da preocupação por parte da organização em estar presente em feiras de emprego e dias dedicados às Universidades, considerando uma prática importante de atração de talento na fonte (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017).

“Nós já começamos a desenhar algumas atividades. Pela primeira vez participamos no ano passado numa feira de emprego da Universidade do Minho. Isso começa a ser um bocadinho o início do nosso plano estratégico a funcionar. Também este ano desenhamos um cronograma para participar nas feiras de emprego e estamos a desenvolver um programa para trazer até nós as escolas em visitas de estudo. A nossa estratégia passa essencialmente por isso, ir à base de alunos que ainda estão a decidir o seu percurso escolar e mostrar que nesta indústria também é possível fazer uma carreira.” (E14, sexo feminino, 34 anos)

Já dois entrevistados salientaram a predisposição da sua organização para acolher novos trabalhadores através de estágios, quer curriculares, quer profissionais.

“Nestes últimos anos temos tido a preocupação de estarmos próximos das universidades para conseguir captar talento mais especializado. Por exemplo, ainda vamos no mês de fevereiro e já temos dentro de portas vinte estudantes que estão a desenvolver os seus estágios curriculares ou profissionais, quando antigamente tinhas no máximo um ou dois, por ano. Estes tipos de dinâmicas são muito

importantes porque a maior parte destes estudantes que fazem cá o estágio, acabam por ficar connosco e contribuem para o nosso crescimento.” (E17, sexo masculino, 26 anos)

Tabela 10- Práticas de atração de talento

Práticas de atração de talento	Presenças em feiras de emprego, Universidades- 3
	Visitas de estudo na organização- 1
	Estágios na organização- 2
	Ajustamento de publicitação de ofertas de emprego nas redes sociais- 1

Em relação às práticas de atração de talento, é interessante ter em atenção que metade dos responsáveis pelo departamento de RH entrevistados afirmaram não ter nenhum programa de atração de talento, o que denota algum desleixo e falta de planeamento por parte das organizações têxteis visadas. Dentro dos aspetos referidos pelos restantes entrevistados, o que mais se destaca são as presenças em feiras de emprego e dias dedicados às Universidades e a promoção de estágios na organização. Tal como aponta Cunha *et al.* (2010) para que haja sucesso na adoção de programas de atração de talento é necessário que este seja desenvolvido de acordo com a estratégia da organização e vá ao encontro das expectativas do candidato. Assim, as organizações têxteis, aquando da definição desses programas, devem ter em consideração tais variáveis, e desenvolvê-los em torno das suas necessidades, e não de forma *standard*.

5.2.5 Permanência na organização têxtil

Quando questionados acerca da possibilidade de permanência na organização têxtil, dos onze trabalhadores da geração Y e Z, quatro responderam que não pretendiam permanecer na organização.

“Não me vejo muito tempo por aqui. O setor têxtil está a voltar a ficar muito frágil. Grandes aumentos ao nível de matéria-prima, eletricidade, combustíveis... é difícil falar de um futuro por aqui, e maior parte das empresas estão igual. A questão está tão difícil que neste momento estamos de novo em lay-off em casa, porque não temos trabalho, tal como no tempo do Covid-19.” (E1, sexo masculino, 28 anos)

Já três trabalhadores consideram a possibilidade de continuar a trabalhar na organização a curto prazo.

“Neste momento encontro-me à procura de trabalho, por isso a curto prazo. Acho que aqui dentro cheguei a momento que a minha carreira estagnou, não tenho mais para onde crescer e aprender com outras pessoas” (E10, sexo feminino, 34 anos)

Por outro lado, três trabalhadores gostariam de continuar a trabalhar na organização a longo prazo e um a médio prazo.

“Provavelmente longo prazo. Eu gostava de ter uma empresa minha sem dúvida, mas a curto, médio prazo ainda estou muito verde, tenho muito para crescer e por isso acredito que vá continuar cá a desenvolver-me e adquirir conhecimentos, mas quem sabe o futuro, não é? Obviamente que caso surgisse uma oportunidade interessante era capaz de sair, mesmo que fosse outras áreas, mas tinha de ser bem analisada.” (E3, sexo masculino, 25 anos)

Tabela 11- Permanência na organização têxtil

Permanência na organização têxtil	Não- 4
	Sim, curto prazo- 3
	Sim, médio prazo- 1
	Sim, longo prazo- 3

No que concerne aos responsáveis pelo departamento de RH de organizações têxteis entrevistados, e ao seu entendimento sobre o comprometimento e identificação por parte dos trabalhadores com os objetivos da sua organização, dos seis entrevistados, quatro consideram que a maior parte dos trabalhadores da sua organização não estão comprometidos e apenas dois consideram que a maioria está comprometida e motivada na organização.

“De todo. Isto é, a maioria não está completamente comprometida com a empresa, principalmente os mais novos. Olham para a empresa como um local de trabalho onde têm de estar 8 horas e no final, está feito, está arrumado, vão-se embora e não se importam mais com isso, estando o trabalho bem ou mal feito. Mas lá está, cabe à empresa saber motivar os colaboradores nesse sentido” (E16, sexo masculino, 25 anos)

“Sim, sinto que a maioria está comprometida e dá o seu melhor todos os dias. Isso é visível através dos nossos resultados. Aquando de casos de desmotivação por parte dos funcionários, cabe às chefias falar com os trabalhadores, pois são eles os verdadeiros gestores de recursos humanos, falando com eles, percebendo as suas necessidades e se é possível ajudar.” (E12, sexo masculino, 42 anos)

Relacionando a opinião de ambos os grupos entrevistados, é possível perceber que a maioria dos trabalhadores Y e Z entrevistados, ou tencionam não continuar na sua organização ou permanecer a curto prazo, o que assevera ainda mais a preocupação expressa por Larguesa (2018), que alerta para a progressiva diminuição de mão-de-obra a laborar no setor têxtil português. Tal indicador é ainda partilhado pela maioria dos responsáveis de RH entrevistados, que consideram que não existe um comprometimento e identificação por parte dos trabalhadores com sua organização, que no seu expoente poderá levar à saída do trabalhador (Abreu-Cruz *et al.*, 2019).

5.2.6 Reconhecimento e valorização

Em relação aos sentimentos de reconhecimento e valorização por parte da organização, dos onze trabalhadores da geração Y e Z entrevistados, cinco consideram ver o seu trabalho reconhecido e dão alguns exemplos concretos. Tal indicador torna-se necessário de ser analisado, como forma de perceber se os recursos humanos da organização são reconhecidos e interpretados como fundamentais para o desenvolvimento organizacional. Como refere Mayo (2012:1) “(...) nada pode ser alcançado dentro da empresa sem a ajuda do capital humano” e são eles a principal fonte de vantagem competitiva da organização, uma vez que são um elemento singular da qual a concorrência não consegue copiar, e como tal, devem ser considerados nas tomadas de decisão estratégicas da organização.

“Sim, sinto que existe confiança e reconhecimento da empresa para comigo. Sempre me deixaram à vontade para tomar decisões e sem grande pressão para realizar o trabalho. O próprio engenheiro visita-me apenas de 15 em 15 dias, isso é um sinal de confiança no meu trabalho” (E7, sexo masculino, 26 anos)

Por outro lado, seis trabalhadores Y e Z entrevistados, consideram não ser reconhecidos e valorizados pela sua organização no trabalho.

“Não me sinto valorizada. Sou uma pessoa que me adapto facilmente a qualquer tipo de trabalho, não tenho um posto de trabalho fixo, dou o melhor de mim e no final não vejo um

reconhecimento. Não acho justo. Pedi um aumento salarial, ou então ter um posto fixo, algo que não aconteceu... é desmotivante (...).” (E9, sexo feminino, 37 anos)

“Depende sempre do tipo de trabalho que estamos a fazer, mas de forma geral não me sinto reconhecida. Chega a ser um bocado frustrante, fazes o teu trabalho e o dos outros, ajudas naquilo que consegues e no final quem fica com os louros são as chefes de linha. Eu sei que o trabalho delas é diferente, mas mesmo assim, acho que deviam olhar mais para quem está na frente do trabalho.” (E4, sexo feminino, 23 anos)

Tabela 12- Reconhecimento e valorização por parte da organização

Reconhecimento e valorização por parte da organização	Sim- 5
	Não- 6

Tal como aponta Maurer (2013), estes novos grupos de trabalhadores possuem necessidades diferentes dos demais e isso influencia a forma como a organização procurará retê-los. Eles procuram sentir-se úteis, respeitados e reconhecidos pela organização e capazes de adquirir conhecimento, algo que, pelos testemunhos recolhidos através das entrevistas não acontece, uma vez que maioria dos trabalhadores não se sente reconhecido e valorizado e não possui uma voz ativa nas tomadas de decisão.

5.2.7 Práticas de retenção de talento

Um dado interessante que deve ser tido em consideração ao analisar este ponto, prende-se com o facto da maior parte das organizações dos trabalhadores da geração Y e Z entrevistados não possuir um departamento de RH implementado e quem realiza a gestão dos seus recursos humanos é, na grande maioria, o diretor da organização. No caso do entrevistado seis, confessa que por vezes a descoordenação é tal, que num dia são implementadas práticas de retenção de talento e no dia seguinte são retiradas, porque um dos diretores não concordou com a mesma.

Assim, e quanto à questão acerca da existência de práticas de retenção de talento e a sua eficácia na organização, as respostas são diversificadas. Antes do mais, importa referir que dos onze trabalhadores Y e Z, apenas quatro entrevistados afirmam não existir nenhuma prática de retenção na sua organização, e como tal, não conseguem aferir a eficácia de tais práticas.

“Não me estou assim a lembrar de nenhuma prática na empresa, mesmo ao nível dos prémios de produtividade. Não existem porque a nossa empresa não é uma empresa de trabalho em série. Ao nível das férias, estas são marcadas pela empresa, que é por volta do agosto e nós não temos nenhum voto na matéria. Quanto ao salário, considero curto, e acho que tem de haver uma diferenciação entre uma pessoa que inicia agora a sua carreira e uma que já tem vários anos de casa. E a formação é quase inexistente, acho que nem chega às horas obrigatórias.” (E6, sexo masculino, 31 anos)

Já os outros sete trabalhadores Y e Z entrevistados e os seis responsáveis pelo departamento de RH de organizações têxteis, elencam uma diversidade de práticas de que visam a retenção de talento na sua organização. Na tabela 13, é possível verificar que uma das práticas mais evidenciadas pelos entrevistados é a existência de prémios de produtividade e desempenho. Tal prática pode ser justificada pela tipologia de trabalho, uma vez que grande parte das indústrias têxteis funcionam em série e torna-se mais fácil quantificar o trabalho realizado.

“(...) temos também a atribuição de um prémio de desempenho anual a todos os nossos colaboradores que tem como componente a atitude, competências e os seus resultados.” (E16, sexo masculino, 25 anos)

Ainda na área dos prémios, seis entrevistados possuem na sua organização prémios de assiduidade e sete falam da participação por parte da organização de um seguro de saúde.

“A questão do seguro de saúde também é importante. Principalmente porque a empresa permite englobar as pessoas do agregado familiar e parecendo que não, dá outra facilidade de acesso à saúde, não temos de esperar naquelas filas enormes do setor público (...).” (E2, sexo feminino, 26 anos)

Tabela 13- Práticas de retenção de talento

Práticas de retenção de talento	Dias lúdicos- 4
	Majoração do período de férias- 2
	Transporte para o trabalho- 4
	Prenda de aniversário- 1
	Prémio de desempenho e produtividade- 9
	Formação contínua- 2
	Seguro de saúde- 7
	Prémios de assiduidade- 6
	Salários apelativos- 2
	Subsídio de casamento- 1
	Prémios de mérito académico- 1
	Cantina- 1
	Parcerias e protocolos- 3
	Flexibilidade de horário- 2
	Dia de aniversário de férias- 2
Medicina no trabalho- 1	

Como é visível na tabela 13, os entrevistados apontam ainda outros tipos de práticas de retenção, que apesar de ser em menor número, continuam a ser significativas, como por exemplo, a disponibilização de autocarros para os trabalhadores se deslocarem ao local de trabalho, a confraternização através de dias lúdicos, a promoção de parcerias e protocolos para os trabalhadores ou ainda com a atribuição de um dia extra de férias no aniversário e flexibilidade de horário. Tal como defendido por Bryan e Allen (2018), estes tipos de práticas revelam-se importantes, nomeadamente para a promoção do comprometimento e satisfação do trabalhador no trabalho.

De facto, através dos testemunhos recolhidos é possível denotar que existe uma grande panóplia e diversidade de práticas adotadas pelas organizações. Apesar disso, e tal como indica Ramires (2021), nesta nova conjuntura, as estratégias de retenção dos trabalhadores devem ir muito para além dos

incentivos financeiros, uma vez que estas novas gerações valorizam outro tipo de incentivos, e devem ser adaptadas em consonância com os desejos dos trabalhadores.

Relativamente à questão da eficácia destas práticas, os resultados deixam a desejar. Apesar da variedade de práticas adotadas, os trabalhadores Y e Z, na sua maioria, não acreditam na sua eficácia, e afirmam que não vale a pena a sua existência, se não forem aplicadas de forma justa.

“Sim temos algumas práticas de retenção. Neste momento temos por exemplo o prémio de assiduidade mensal, mas não é atribuído de igual para toda a gente. Algumas pessoas faltam e não lhes é retirado. Acho que o prémio em si é bom, mas não é aplicado de forma uniforme e isso pode gerar conflitos. Quanto a prémios de produtividade, existem apenas para os chefes de máquinas, o que não faz sentido porque não é só ele que faz o trabalho, é um trabalho de uma equipa e, por isso, não deve ser só ele a ser reconhecido (...). Como tal, apesar de estas práticas existirem, elas não são eficazes, nem ajustadas às necessidades das pessoas.” (E11, sexo masculino, 25 anos)

Por outro lado, todos os seis responsáveis pelo departamento de RH entrevistados consideram que as práticas de retenção de talento adotadas na sua organização são eficazes e partilham que cada vez mais têm tido a preocupação para diversificar as formas de retenção como forma de promover o desenvolvimento organizacional e os sentimentos de pertença.

“Para além destas práticas, também estamos a tentar implementar o seguro de saúde na nossa empresa. É algo que já venho há bastante tempo a solicitar à direção e penso que este ano será uma realidade. Mesmo pela questão do absentismo, acho que será uma prática interessante e os colaboradores vão gostar.” (E13, sexo masculino, 42 anos)

5.3 Sentimentos e comportamentos relacionados com o *turnover* e o absentismo

Quanto aos sentimentos e comportamentos relacionados com o *turnover* e o absentismo, foram recolhidas e analisadas as opiniões dos entrevistados relativamente às causas que levam ao abandono da organização e a aumento do *turnover* e absentismo.

5.3.1 Causas que levam ao abandono da organização

No que concerne ao abandono da organização e os motivos que levam um trabalhador a deixar as mesmas por iniciativa própria, dos dezassete entrevistados, trabalhadores da geração Y e Z e responsáveis pelo departamento de RH, quatorze considera que a progressão na carreira é um dos grandes motivos que leva um trabalhador a abandonar uma organização. Tal como adianta Saltoratto *et al.* (2019) as novas gerações procuram oportunidades e crescer de carreira de forma rápida, e sentindo que dentro da sua organização não existe a possibilidade de crescimento, ingressam num novo desafio. Essa premissa pode ser confirmada através das citações dos entrevistados, onde grande parte fala da progressão na carreira como um dos fatores que leva ao abandono da organização.

“Acho que principalmente é a estagnação da carreira. Ao fim de algum tempo quem está aqui percebe que não existe a possibilidade de crescer e desenvolver capacidades e técnicas internamente e por isso procuram lá fora outros projetos. Eu própria sou exemplo disso, e é precisamente esse um dos motivos para estar à procura de um novo emprego. Não sinto que haja mais para aprender, e sinceramente para estagnar na carreira prefiro arriscar e ganhar menos, do que permanecer nesta rotina.” (E10, sexo feminino, 34 anos)

Outro motivo referido por treze entrevistados prende-se com a parte salarial, que consideram ser desproporcional para o trabalho e exigência necessária na organização. Grande parte dos entrevistados admite que os salários praticados na sua organização são o mínimo exigido legalmente exigido, apesar de existir casos como o do entrevistado sete, que considera os salários praticados na sua organização bastante elevados em comparação com a concorrência.

“Acho também que muitas delas saem por uma questão salarial e procuram dar o salto para os mais variados setores. Acho que o têxtil perde bastante na política salarial que tem, e faz com que os trabalhadores pensem que se estão a ganhar o mínimo, também devem trabalhar o mínimo, e por isso não têm medo de mudar de empresa porque sabem o mínimo está sempre garantido. Quando o salário é diferenciado, aí sim tens de pensar duas vezes se perceber se realmente é melhor mudar.” (E11, sexo masculino, 25 anos)

O trabalho rotineiro também foi um dos aspetos avançados pelos entrevistados que levam os trabalhadores a abandonar a sua organização. Segundo Hulett (2006) os novos trabalhadores não privilegiam as dinâmicas assentes na rotina, pois consideram que o trabalho rotineiro impede o desenvolvimento de diferentes tipos habilidades.

“Acho que o trabalho rotineiro também não tem abonado a nosso favor. As tarefas que temos são muito rotineiras e repetitivas, as pessoas estão sempre a fazer o mesmo durante as oito horas de trabalho, e apesar de não haver grandes pressões no nosso caso, acredito que seja um bocado desmotivador e por isso procurem sair da empresa. Pelo menos, esse é um dos pontos que nos falam aquando da entrevista de saída.” (E14, sexo feminino, 34 anos)

Para além destes motivos, os entrevistados referem ainda outros acontecimentos que potencializam a vontade de sair da organização, como por exemplo, desentendimentos entre chefias e/ou colegas de trabalho, pressão exigida por parte dos supervisores no local de trabalho, inflexibilidade horários e impossibilidade de conciliação da vida familiar com o trabalho. Tal como defendem Bryant e Allen (2013), as organizações devem ser capazes de promover relações positivas entre chefias e/ou subordinados, através de programas de integração e promoção de espíritos de grupo, entreaajuda e compreensão, como forma de conseguir reter os melhores talentos. Dentro destas partilhas, destaca-se o testemunho da entrevistada 9, que afirma:

“Muitas das vezes acabamos por passar mais tempo a trabalhar do que com a nossa família. Se o trabalhador não impor limites, fica até muito tarde na empresa. Inclusive, se o trabalhador sair às horas certas, começa a ser olhado de lado pelas chefias e colegas.” (E9, sexo feminino, 37 anos)

Tabela 14- Motivos que levam um trabalhador a deixar a sua organização por iniciativa própria

Motivos que levam um trabalhador a deixar a sua organização por iniciativa própria	Salários pouco atrativos- 13
	Conciliação de trabalho e família- 3
	Pressão de trabalho- 5
	Progressão na carreira- 14
	Inadaptação- 3
	Trabalho rotineiro- 7
	Falta de valorização e reconhecimento- 7
	Inflexibilidade de horários-2
	Desentendimentos com as chefias ou colegas de trabalho- 5

Assim, é possível compreender que os motivos que levam um trabalhador a deixar a sua organização diferem de caso para caso, mas, ainda assim, saltam à vista duas motivações partilhadas

pela maioria dos entrevistados, inclusive pelos responsáveis pelo departamento de RH, que são a progressão na carreira e os salários pouco atrativos (Pereira, 2021). Tal como explorado na revisão de literatura e comprovado nos testemunhos recolhidos, estas gerações têm uma grande predisposição e tendência para a rotatividade de local trabalho, e procuram facilmente um novo contexto onde possam evoluir. Por outro lado, um outro dado curioso retirado das entrevistas relaciona-se com a questão do salário. Pese embora existam novas prioridades, estas gerações mais jovens no contexto do têxtil continuam a valorizar a recompensação salarial, o que analisado de forma isolada poderá contrariar a literatura, que nos diz que cada vez mais estas novas gerações procuram um local de trabalho que para vá além dos incentivos financeiros, mas, apesar de tudo, e tal como aponta Maurer (2013), estes trabalhadores procuram sentir-se importantes, respeitados e reconhecidos pela sua organização, o que na opinião dos trabalhadores Y e Z no têxtil pode ser feito através de um aumento salarial.

5.3.2 Redução do *turnover* e absentismo

Quando questionados acerca da possibilidade da diminuição dos índices de *turnover* e absentismo através de práticas de atração e retenção de talento, todos os seis responsáveis pelo departamento de RH têxteis responderam afirmativamente. Nos seus testemunhos, partilham uma grande preocupação relativamente às faltas e rotatividade dos seus trabalhadores, pois, segundo eles, têm consequências significativas, ao nível da produtividade e custos associados à rotatividade de pessoal, podendo provocar o desvanecimento da cultura organizacional.

“Sim porque nós vamos acabar por dar respostas às necessidades dos colaboradores. Havendo essa preocupação, com certeza os índices de turnover irão diminuir. Apesar de que, por outro lado, temos cada vez menos população disponível no mercado de trabalho, a concorrência está cada vez mais forte e acredito que temos de nos consciencializar que esta competitividade e rotatividade de pessoas nas empresas veio para ficar. Não quero com isto dizer que nos devemos acomodar à situação, porque acho sinceramente que esta rotatividade pode ser combatida, trabalhando mais no recrutamento, fazendo mais entrevistas exploratórias, apostando num melhor plano de gestão de carreiras ou percebendo as necessidades dos colaboradores. A partir daí, é mais fácil trabalhar a parte dos benefícios e ter backups que permitam que a organização combata esta rotatividade cada vez mais frequente.”
(E14, sexo feminino, 34 anos)

“Sim, sem dúvida que acredito que sim. Com essas práticas as pessoas ficam mais comprometidas e vinculadas e pensam menos facilmente de sair. Isso é importante para nós porque obviamente que uma elevada rotatividade aumenta a instabilidade das equipas e afeta a nossa produtividade. Mas eu continuo a ter uma visão muito própria. As pessoas até podem querer novas coisas, ter outras ambições e projetos, mas não acho que sejam mal-agraçadas. Penso que se um colaborador vê que a empresa aposta nele, que atribui, por exemplo, um prémio de produtividade ou permite que possa entrar ou sair mais cedo, inconscientemente, vai fazer com que essa pessoa se sinta mais vinculada e não tenderá a sair ou a faltar com tanta facilidade.” (E12, sexo masculino, 40 anos)

De facto, tal como indicam Tarique e Schuler (2010) a atração e retenção de talento é uma das áreas mais importantes da gestão de talento, como forma de diminuição dos índices de *turnover* e absentismo e promoção dos níveis de envolvimento. Essa premissa é partilhada pelos responsáveis pelo departamento de RH das organizações têxteis, que ao longo das entrevistas corroboraram a ideia de que é possível diminuir uma elevada rotação de trabalhadores através da adoção de práticas de atração e retenção de talento.

5.4 As novas gerações no contexto laboral

Para análise e compreensão das novas gerações no contexto laboral, foram definidas subcategorias que permitiram verificar as opiniões dos entrevistados relativamente às motivações, crenças e vontades da geração Y e Z, práticas de RH ajustadas à pessoa e geração, e a diversidade geracional e os seus impactos na GRH.

5.4.1 Motivações, crenças e vontades da geração Y e Z

Relativamente à questão “O que é que a sua geração valoriza num trabalho? Acredita que as gerações anteriores não valorizam da mesma forma?” os trabalhadores da geração Y e Z mantêm uma posição coerente, referindo que existem algumas diferenças entre as gerações mais antigas e as suas gerações. Dentro do conjunto de pontos de vista, são de ressaltar três tópicos.

Segundo os trabalhadores Y e Z a laborar no setor têxtil, uma das componentes que mais difere as novas gerações das antigas prende-se com o sentimento de compromisso à organização. Segundo eles, as gerações mais novas não procuram desenvolver espíritos de comprometimento para com a

organização, pois consideram que quanto maior for essa ligação, mais se tornará difícil a separação entre a vida pessoal e profissional. Para Abreu-Cruz, Oliveira-Silva e Werneck-Leite (2019), também a tendência para a rotatividade de local de trabalho e a irreverência que caracteriza estes novos trabalhadores, contribui para a diminuição do vínculo de comprometimento e afastamento da sua organização.

“Eu acho que a minha geração é uma geração que não quer assumir responsabilidades, trabalha as 8 horas e não quer saber mais do seu trabalho. Considero que a minha geração é mais irreverente, não gosta de ser mandando e não possui um sentimento de compromisso para com a organização. Se o trabalho estiver bem ou mal feito para eles é igual. A geração mais antiga já é diferente, tem muita mais responsabilidade e procura acrescentar alguma coisa à empresa, preocupa-se com o sucesso da empresa e sinto-os muito mais comprometidos com os objetivos da organização do que os mais novos”
(E6, sexo masculino, 31 anos)

A forma como é gerida a carreira também foi um dos aspetos mencionados pelos trabalhadores Y e Z, que acreditam que difere de geração para geração. Nas suas partilhas, os entrevistados mostraram que contrariamente às gerações anteriores, estes novos trabalhadores procuram gerir a carreira de forma diferenciada, alicerçada na aprendizagem e progressão, mesmo que isso signifique, por exemplo, a mudança de emprego, ao invés dos mais antigos, que procuram a estabilidade e são adversos ao risco. Tal como mostra Silva (2017), as gerações mais novas, como a Z, cresceram num período conturbado e de crise, onde a necessidade de competição e mudança era constante, ao invés das gerações mais antigas, que foram criados sobre ideais de honra, autoridade e disciplina e de valorização da estabilidade, pelo que, a forma como cresceram, influenciou o modo como as suas carreiras foram perspectivadas.

“Acho que a nossa geração está mais predisposta à mudança, não têm tanto medo dela. Acho que neste momento a minha geração (Z) valoriza por exemplo um bom salário, progredir na carreira... e lá está, somos mais propensos ao risco. Por outro lado, as gerações antigas, foram-se habituando à rotina. Fazem aquilo, gostam e para quê mudar? Às vezes mesmo internamente para mudar de trabalho existe resistência (...)” (E3, sexo masculino, 25 anos)

“Penso que a mentalidade é completamente diferente. A geração anterior tinha dificuldade em lidar com a impulsividade. Eles foram criados com mais rigidez, são mais disciplinados e aceitam facilmente as regras. Procuram a estabilidade para criar património e depois deixam-se estar. A nossa é diferente, não pensamos apenas no trabalho e quando pensamos é para aprender algo novo ou subir de posto. Acho também que a minha geração está melhor preparada para lidar com estas questões de

stresse e contratempos do dia a dia, do que a geração anterior, uma vez que cresceu em situações atípicas e teve necessidade de se adaptar.” (E5, sexo feminino, 23 anos)

O outro aspeto divergente entre gerações evidenciado pelos trabalhadores Y e Z durante a entrevista e partilhado por Maurer (2013), é relativo ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a qualidade de vida. Como já explorado anteriormente, as novas gerações possuem um grande descomprometimento para com a organização, o que poderá facilitar o equilíbrio entre as duas esferas. Numa altura pós-pandemia, onde questões como o do equilíbrio entre vida familiar e profissional foram levantadas, nomeadamente com a adoção do teletrabalho, os entrevistados mostram uma grande preocupação pela manutenção da qualidade de vida e consideram ser uma condição indispensável. Para eles, essa é uma das características que os distingue das gerações mais antigas, que eram leais ao empregador e colocavam muitas das vezes os interesses da organização à frente dos próprios.

“Acho que a nossa geração (Z) é muito menos motivada pelo dinheiro. Ou melhor, nós continuamos a querer dinheiro, mas para utilizar noutro tipo de coisas que nos proporcionem qualidade de vida e satisfação. As gerações mais antigas, ainda têm muito aquela mentalidade de trabalhar até tarde, fazer horas extra, para ganhar o máximo dinheiro e guardar, mesmo que isso muitas das vezes implique passar menos tempo em casa e não gozar os pequenos prazeres da vida” (E5, sexo feminino, 23 anos)

“(…) A nossa já é um bocado diferente. Pensamos não só no nosso trabalho, mas também na nossa qualidade profissional e pessoal. Cada vez mais ouvimos falar da saúde mental, pessoas que procuram psicólogos e atividades para fugir ao stresse do trabalho. Isso é impensável pensar por parte dos mais velhos, eles estão conformados àquilo que têm e não procuram uma vida melhor. Acho que dedicam demasiado tempo ao trabalho.” (E7, sexo masculino, 26 anos)

Já os seis responsáveis pelo departamento de RH de organizações têxteis, para além de concordarem com os trabalhadores Y e Z, ao afirmarem que também eles sentem diferenças ao nível dos sentimentos de compromisso para com a organização e no processo de gestão de carreira, acrescentam uma nova área que distingue as gerações Y e Z das demais, que é a facilidade de utilização das novas tecnologias. Tal como explorado na revisão de literatura, as novas gerações estão muito familiarizadas com as novas tecnologias e para Santos (2011) o uso das mesmas no contexto laboral funcionam como um aspeto motivador, uma vez que nasceram na época da transição digital e possuem um grande desejo por novas aprendizagens.

“Sim noto. Estes novos trabalhadores nasceram na era da tecnologia e, portanto, ou acompanham as tendências ou acompanhavam... cresceram com isso. Na nossa empresa temos pessoas de diferentes idades, e isso nota-se bastante quando trabalham num computador ou com um Personal Digital Assistant (PDA). Uma pessoa mais antiga tem muita dificuldade em trabalhar com este tipo de equipamentos e muitas das vezes até se recusam a trabalhar com eles. Estas novas gerações já não funcionam da mesma maneira, acho que até ficam mais motivados quando trabalham com estes novos de equipamentos, e muitas das vezes são os primeiros a tentar ajudar e incentivar os mais antigos a fazer uso das tecnologias.” (E15, sexo feminino, 30 anos)

5.4.2 Práticas de RH ajustadas à pessoa e geração

À pergunta “Considera que as práticas de RH devem ser ajustadas e diversificadas em relação às faixas etárias e gerações?” dos onze trabalhadores da geração Y e Z, apenas um deles respondeu negativamente, uma vez que considera que as práticas devem ser desenvolvidas de forma análoga.

“Acho que não. Na nossa empresa são feitas de forma igual para todos e eu estou de acordo com isso. Deve existir igualdade, porque nunca é possível agradar toda a gente” (E4, sexo feminino, 23 anos)

Já os outros dez trabalhadores Y e Z responderam de forma concordante à questão e acreditam que deve haver um cuidado especial por parte das organizações aquando da definição das práticas de RH, na medida em que, dependendo do trabalhador em questão e momento de vida, ele possui necessidades diferentes.

“Sim, cada geração é diferente e isso faz com que deva haver por parte dos recursos humanos uma atenção redobrada e ajustar as práticas, por exemplo com a atribuição de seguros de saúde para os trabalhadores com mais idade” (E7, sexo masculino, 26 anos)

“Sim claro, acho que isso é obvio. Eu não tenho as mesmas preocupações e necessidades que um colaborador de 50 anos tem. Por exemplo, aqueles convívios que a empresa faz, acho interessante que exista um torneio de futebol para a malta mais jovem, e os mais velhos, como a maior parte não vai jogar futebol, têm direito a um convívio e sardinhada no final. Isto é um exemplo prático, mas há muitos mais. De nada adianta teres práticas de RH se elas não são pensadas para o tipo de pessoa e idade que as pessoas têm.” (E1, sexo masculino, 28 anos)

Tabela 15- Práticas de RH diversificadas em relação às faixas etárias e gerações

Práticas de RH diversificadas em relação às faixas etárias e gerações	Sim- 10
	Não- 1

Como estes dados, onde a maioria dos entrevistados considera que as práticas de RH devem ser ajustadas às gerações e faixas etárias, é possível corroborar e fortalecer a opinião Mc Crindle (2015) que nos diz que antes da implementação de qualquer prática de RH na sua organização, os responsáveis devem estudar as gerações e perceber as suas vontades, objetivos e crenças. Só depois disso, saberão como comportar-se para alcançar todo o potencial de cada indivíduo dentro da organização.

5.4.3 Diversidade geracional e os seus impactos na GRH

No que diz respeito à diversidade geracional e o seu impacto no desenvolvimento organizacional, todos os dezassete entrevistados, incluindo trabalhadores da geração Y e Z e responsáveis pelo departamento de RH, responderam de forma assertiva e conexa. Nas suas partilhas, mostram que a troca de *feedbacks* e partilha de experiências entre os trabalhadores de diferentes gerações gera um maior envolvimento corporativo, capaz de melhorar o desempenho coletivo e aumentar os níveis de produtividade. Para eles, a existência de diferentes gerações dentro de um grupo de trabalho potencializa a manutenção de um bom clima organizacional, capaz de melhorar a convivência entre trabalhadores. Loiola (2009) e Tavares (2021) acreditam que as novas gerações possuem uma maior facilidade para aceitar a diversidade geracional e apresentam características de tolerância, justiça e consciência social.

“Sim claro. Eu própria aprendo todos os dias com os mais velhos. Acho que os mais novos sendo mais impulsivos, não aceitam tão facilmente uma sugestão como os mais velhos. Mas, de qualquer forma, esta diversidade contribui para o ambiente e clima corporativo, há mais debates de ideias e havendo um empenho de ambas as partes acaba por haver uma maior produção, quer no desempenho individual, quer no coletivo. Esta entreaajuda entre os mais velhos e os mais novos contribui de forma eficaz para uma aprendizagem constante e mútua.” (E10, sexo feminino, 34 anos)

“Sim, os mais novos vão sempre aprender com os mais velhos e vice-versa. Daí surgem novos pontos de vista, novas ideias e isso é positivo para melhorar os métodos de trabalho. O conhecimento de novas técnicas por parte dos mais novos, e o conhecimento dos melhores métodos por parte das

“pessoas com mais experiência é muito importante. Toda a gente ganha com isso, quer os trabalhadores porque estão a aprender e desenvolver-se, como a organização.” (E3, sexo masculino, 40 anos)

Por fim, é, no entanto, também manifestado por parte de alguns dos entrevistados, nomeadamente por um dos responsáveis pelo departamento de RH, que apesar dos efeitos positivos, a diversidade geracional pode ter efeitos pejorativos, que obrigam à GRH uma atenção redobrada e capacidade para resolver problemas de forma hábil. Como visto anteriormente, dentro do contexto organizacional existem diferentes gerações, ideias, motivações, crenças, prioridades e formas de estar, que foram adquiridas e moldadas pela época em que foram criadas (Kruger & Cruz, 2004). Essas divergências podem resultar em conflitos e ruídos dentro da organização, e cabe à GRH, enquanto órgão estratégico, saber gerir e lidar com esses constrangimentos do dia-a-dia.

“(...) está claro que a diversidade geracional gera efeitos positivos, contribuindo para o desenvolvimento organizacional e partilha de experiências. Mas, também não nos podemos esquecer que muitas das vezes, por se tratar de pessoas diferentes, que foram criadas noutros contextos, existem dificuldades, por exemplo ao nível da comunicação e trabalho em equipa, com a criação de conflitos geracionais ou resistências à mudança pelos mais velhos. É nesses momentos que temos de intervir, e fazer-lhes perceber os benefícios do trabalho em equipa.” (E15, sexo feminino, 30 anos)

No próximo capítulo serão apresentadas as principais conclusões obtidas através da análise das entrevistas realizadas, assim como as limitações e sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO IV- CONCLUSÕES

6. Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo perceber de que forma a GRH pode ajudar o setor têxtil português a atrair e reter os trabalhadores da geração Y e Z. Conforme realçado ao longo da investigação, a indústria têxtil apresenta-se como um dos mais antigos e importantes setores do tecido empresarial português e depara-se neste momento com um problema estrutural, o envelhecimento da sua mão de obra, e a dificuldade de recrutamento de pessoal. Como tal, esta investigação instiga a reflexão sobre estes acontecimentos, nomeadamente as suas causas e consequências, e o papel que os gestores de recursos humanos podem ter na gestão destes acontecimentos. Apesar do elevado número de estudos acerca da temática da atração e retenção de talento, a escolha deste tema, dentro do setor têxtil, apresenta-se bastante pertinente, não só pelo papel estratégico da indústria, mas também pelo estudo das motivações das novas gerações no contexto laboral.

Desta forma, foram estabelecidas as seguintes perguntas de partida: i) Qual a importância das práticas de atração e retenção para os trabalhadores da geração Y e Z a laborar no setor têxtil português? e ii) Como é que as organizações têxteis podem cativar, desenvolver e reter os trabalhadores Y e Z à sua organização? Adicionalmente, os objetivos de estudo consistiam em: i) Analisar a opinião dos jovens trabalhadores e dos responsáveis pelo departamento de RH de organizações têxteis, acerca da gestão de talentos; ii) Perceber que tipo de estratégias é que as organizações têxteis usam para atrair e reter os melhores trabalhadores; iii) Destacar estratégias capazes de satisfazer e comprometer os trabalhadores com a organização; iv) Analisar as preocupações e necessidades das novas gerações no contexto laboral.

Relativamente ao primeiro objetivo que passava por analisar a opinião dos entrevistados acerca da gestão de talento, é possível verificar que a maioria dos entrevistados está familiarizada com o conceito de talento, e reconhecem a influência da sua gestão, na produtividade e desempenho organizacional. Para eles, quanto maior for o sentimento de importância e preocupação por parte da organização, maior será a motivação e predisposição para permanecer na organização e contribuir para o seu sucesso. Isto vai ao encontro da literatura, de autores como Bethke-Langenegger *et al.* (2011), Mihalcea (2017) e Baharin *et al.* (2018), que indicam que, uma gestão de talentos efetiva produz resultados positivos ao nível do desempenho organizacional, funcionando como componente estratégica no alcance das metas empresariais. Segundo os testemunhos dos trabalhadores Y e Z entrevistados, e no que respeita à atração de talento, cerca de metade admite que ingressaram na sua atual organização no seguimento de testemunhos de familiares/amigos que trabalham ou trabalhavam na organização. Também os

responsáveis pelo departamento de RH atestam a mesma realidade, e afirmam que a eficácia da atração de um talento depende da forma como a organização é vista, tanto pelos seus trabalhadores, como pela sociedade em geral. Esta opinião de ambos os grupos, é consonante com Cardoso (2016), autor que considera que para que haja uma cultura de atração de talento, esta depende da forma como a organização é percebida pelos demais. Adicionalmente, destacam-se ainda outros resultados, nomeadamente quanto à retenção do talento. A maioria dos trabalhadores da geração Y e Z entrevistados, ou espera permanecer a curto prazo na sua organização, ou ambiciona abandoná-la no imediato, e apontam fatores justificativos, tais como a falta de valorização e reconhecimento e a impossibilidade de progressão na carreira. Mais uma vez, este resultado corrobora a literatura recolhida, onde Maurer (2013) indica que estes novos grupos de trabalhadores procuram uma organização que os faça sentir-se úteis, respeitados e reconhecidos e capazes de adquirir conhecimento.

Um outro objetivo, era perceber que tipo de estratégias as organizações têxteis usam para atrair e reter os melhores trabalhadores. No que concerne às práticas de atração de talento, os resultados são significativos, uma vez que metade dos responsáveis de RH entrevistados admite não existir nenhuma prática de atração de talento na sua organização, e dos restantes testemunhos, as práticas que mais se destacam, são a presença em feiras de emprego e a promoção de estágios na sua organização.

Contrariamente, no que respeita às práticas de retenção de talento, e com base nas respostas dadas nas entrevistas, as organizações têxteis apresentam uma pluralidade de práticas que têm como objetivo reter o trabalhador na organização. Dentro de todos os testemunhos, as práticas que mais se destacam é a atribuição de prémios de desempenho e produtividade, apesar de alguns entrevistados manifestarem o seu desagrado pela forma como são concedidos. Outra prática referida é a comparticipação do seguro de saúde e a atribuição de prémios de assiduidade ao trabalho. A comemoração de dias lúdicos, a existência de parcerias e protocolos e a disponibilização de transporte para os trabalhadores, foram outras das práticas apresentadas pelos entrevistados. Apesar da diversidade de práticas partilhadas, as mesmas não vão ao encontro da literatura, uma vez que estão demasiado concentradas nos incentivos financeiros. Tal como defende Ramires (2021), nesta nova realidade, as estratégias de retenção dos trabalhadores devem ir muito para além desses incentivos. Outros autores referem nas suas investigações (Poletto, 2011; Tavares, 2021; Barbosa, 2018) que as organizações devem apostar em estratégias que promovam e respeitem o equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho, a possibilidade de mobilidade interna, ao mesmo tempo que, materializam a gestão da diversidade e inclusão no trabalho.

Quanto ao terceiro objetivo, que passava por destacar estratégias capazes de satisfazer e comprometer os trabalhadores com a organização, foi necessário perceber o que é que os entrevistados valorizam numa organização. Ao longo das entrevistas, tornou-se evidente que a maioria dos trabalhadores da geração Y e Z a trabalhar no setor têxtil valoriza uma organização que promova o espírito de grupo, entreajuda e um bom ambiente de trabalho. Dentro das estratégias apresentadas, as que mais se destacam como forma de promover este espírito de equipa passam por organizar, por exemplo, atividades de *team building* ou momentos de convívio informal pós-laboral, onde seja possível desenvolver e estreitar laços entre trabalhadores e chefias.

Alguns dos entrevistados também manifestaram a necessidade de se sentirem valorizados por parte da organização, nomeadamente ao nível do sistema de salário e benefícios, mas também através da possibilidade de progressão de carreira. Como tal, a organização deve ser capaz de desenvolver estratégias que promovam a valorização do trabalhador, de forma a aumentar a sua motivação e melhorar a sua produtividade. Promover espíritos de confiança entre trabalhador e chefias, apostar numa comunicação transparente e contínua, onde seja incentivado a partilha de ideias e sugestões acerca das dinâmicas da organização e oferecer benefícios para além dos salários, que impactem diretamente o bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores, poderão ser algumas das estratégias capazes de satisfazer o trabalhador e contribuir para a sua permanência na organização.

Através da realização das entrevistas, também foi possível analisar as preocupações e necessidades das novas gerações no contexto laboral. Uma das características evidenciadas por estes novos trabalhadores, e que os difere das gerações mais antigas, relaciona-se com o sentimento de compromisso à organização. Tal como corrobora a pesquisa de Abreu-Cruz *et al.* (2019), as novas gerações apresentam-se cada vez mais afastadas e descomprometidas com a sua organização, e revelam uma maior tendência para a rotatividade de local de trabalho. Outra ambição evidenciada pelas novas gerações ao longo das entrevistas é a necessidade do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a manutenção da qualidade de vida. Influenciados pelo cada vez maior descomprometimento dos trabalhadores para com a organização, os entrevistados mostram uma grande preocupação pela manutenção da qualidade de vida e consideram ser uma condição indispensável no contexto atual de trabalho.

Por fim, e relativamente à questão de partida "*Qual a importância das práticas de atração e retenção para os trabalhadores da geração Y e Z a laborar no setor têxtil português?*" é possível concluir que a maioria dos trabalhadores da geração Y e Z a trabalhar no setor têxtil considera que as práticas de

atração e retenção são importantes e têm influência na sua continuidade na organização. Tal como partilham os entrevistados e indica Mc Crindle (2015), antes da implementação das práticas de RH, os responsáveis devem perceber as vontades, objetivos e crenças dos seus trabalhadores e a partir daí desenvolver planos que potencializem as valências do indivíduo na organização. Apesar da opinião partilhada, os entrevistados mostram que, mais do que a importância que estes atribuem às práticas, eles valorizam a forma como as mesmas são aplicadas. Segundo os testemunhos, não vale a pena existirem diversas práticas de RH, se as mesmas não são ajustadas ao contexto e necessidades das pessoas e não são executadas de forma justa e equitativa.

Já quanto à questão de partida *“Como é que as organizações têxteis podem cativar, desenvolver e reter os trabalhadores Y e Z à sua organização?”*, através da análise das entrevistas realizadas, é possível realçar algumas mudanças estruturarias necessárias nas organizações têxteis. Desde logo, é importante que os gestores da organização se interessem pela compreensão e observação dos jovens trabalhadores, como forma de haver um melhor entendimento e compreensão acerca das suas expectativas de carreira e formas de olhar para o trabalho. Outro ponto importante que deve ser analisado pelas organizações têxteis, tem a ver com as oportunidades de promoção e progressão na carreira. Ao longo das entrevistas, a maioria dos entrevistados considerou a dificuldade de promoção como um dos principais fatores que influenciam a escolha dos jovens, no momento de permanecerem ou abandonarem as suas organizações. Também as políticas remuneratórias devem ser revistas. As organizações devem oferecer opções mais diversificadas ao nível dos salários e premiar os esforços dos seus trabalhadores através de incentivos extra-salariais. Ao longo das entrevistas foi notório que as políticas de remuneração e a necessidade de ver o seu trabalho reconhecido assumem ter uma grande importância para a geração Y e Z. Ao programa de remunerações e incentivos, pode ser aleada uma avaliação de desempenho, onde os trabalhadores são recompensados em função da avaliação de desempenho. Os métodos de trabalho são também um dos pontos que se propõe uma reflexão. Grande parte dos entrevistados manifesta a sua desmotivação pelo trabalho rotineiro e repetitivo, e consideram não existir oportunidade de improviso ou inovação, nomeadamente através do uso das novas tecnologias. Pereira (2020) acredita que a crescente digitalização e avanço tecnológico fará com que os empregos tradicionais dentro do setor têxtil sejam reconstruídos e recriados.

Com os resultados do presente estudo espera-se ter contribuído para o aumento do conhecimento relativamente às práticas de atração e retenção com enfoque nas gerações Y e Z, no contexto do setor têxtil português. No estudo sobressai a relevância que os gestores de recursos humanos podem ter no combate às dificuldades sentidas, de forma genérica, pelo setor têxtil, em atrair e reter

trabalhadores da geração Y e Z, nomeadamente através da perceção das suas causas e consequências. Através de políticas e práticas organizacionais voltadas para o indivíduo, tais como criar um ambiente harmonioso, possibilitar e fomentar a partilha de opiniões, reconhecer o trabalhador pelo trabalho desenvolvido, possibilitar a progressão na carreira e diversificando os métodos de trabalho, poderá tornar-se possível aumentar a satisfação do trabalhador e, conseqüentemente, a sua produtividade e permanência na organização. Espera-se, por isso, que o órgão de GRH, enquanto parte estratégica da organização, saiba olhar para estas necessidades e preocupações, e ajustar comportamentos de forma a conseguir captar, desenvolver e reter os trabalhadores à sua organização.

6.1. Limitações da investigação e sugestões para investigação futura

Relativamente às limitações encontradas no desenvolvimento deste estudo, estas passam essencialmente por questões metodológicas. Em primeiro lugar, a amostra utilizada no presente estudo é não probabilística, o que levanta restrições ao nível da generalização dos resultados, uma vez que foi baseada na disponibilidade dos participantes e conhecimento do investigador.

Também o tamanho da amostra se manifesta como uma limitação, resultado da escassez de tempo e recursos necessários à investigação, que, no entanto, não foram impeditivas de alcançar as evidências relativas à atração e retenção da geração Y e Z no setor têxtil, já que as entrevistas, na sua maioria, coadunaram a literatura.

Outra dificuldade sentida, foi relativa à recolha de artigos relevantes, nomeadamente relativos à mão de obra no setor têxtil português, na medida em que não existe uma aglutinação teórica quanto ao tema, devido aos poucos estudos existentes sobre a área, tornando o estudo das dimensões propostas desafiante.

Já quanto a sugestões para investigações futuras, e tendo em consideração as limitações supramencionadas, considera-se pertinente a realização de um estudo comparativo entre diversas organizações têxteis, que apresentem diferentes tipos de atividade, dimensão, localização geográfica ou volume de negócios, acerca das suas práticas de atração e retenção de talento da geração Y e Z, como forma de obter uma análise mais rica e completa acerca do tema.

Para além disso, ao longo da pesquisa e análise de dados, evidenciaram-se alguns temas que não foram passíveis de aprofundamento, e como tal, é deixado espaço para futuros investigadores se debruçarem acerca dos mesmos, tais como, por exemplo, “A relação entre as habilitações literárias e a

predisposição para o abandono do local de trabalho por parte dos trabalhadores da geração Y e Z dentro do setor têxtil português”.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu-Cruz, L., Oliveira-Silva, L. C., & Werneck-Leite, C. D. de S. (2019). As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. *Revista de Carreiras E Pessoas*, 9(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v9i2.38853>.
- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional* (1ªed.). Universidade Aberta.
- Almeida, A. R. de, Silva, N. H. da, Lopes, M. da R., & Queiroz, A. F. (2020). Geração Y: Diferencial e Estratégias para Atração e Retenção de Talentos, Desta Geração, para as Organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 24(39), 13–21. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2020v24n39p13-21>.
- Alves, J. F. (2002). A Indústria Têxtil do Vale do Ave. In J. A. Mendes; I. Fernandes (Coord.), *Património e Indústria no Vale do Ave* (pp. 372-279). Vila Nova de Famalicão: Adrave.
- Aquariano, J.M. (2012). *Gestão estratégica de pessoas direcionadas ao perfil comportamental do administrador da geração Y*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13 ed.). Londres: Kogan Page.
- Assis, P. & Meirelles, R. (2016). A codificação de dados qualitativos como mecanismo de sistematização da revisão de literatura em uma proposta de mapeamento. *Anais do 14º Colóquio de Pesquisa do PPGM/UFRJ*, 1, 70-81.
- ATP (2019). Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. *A Fileira Têxtil e Vestuário no Horizonte 2025*.
- ATP (n.d). *Caracterização*. ATP. <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/caraterizacao/>. Visualizado a 27 de outubro de 2022.
- Baharin, N., & Hanafi, W. (2018). Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3), 697-707.
- Barbosa, B. (2018). *Expectativas de Carreira dos jovens da Geração Y- Consequências para a GRH*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Bardin, L. (2018). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70

- Beamond, T., Farndale, E., & Härtel, J. (2019). Frames and Actors: Translating Talent Management Strategy to Latin America. *Management and Organization Review*, 1–38. <https://doi.org/10.1017/mor.2019.33>.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler P., & Staffebach B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European J. International Management*, 5(5), 524-539. <https://doi.org/10.1504/ejim.2011.042177>.
- Braga, B. M. (2013). Geração Y, como trabalhar com ela?. *Sociedade e Gestão*, 12(1) 76.
- Bryant, P. & Allen, D. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.
- Cabral, E. S. de M., & Kilimnik, Z. M. (2017). Fatores condicionantes da atração e retenção de jovens profissionais e Âncoras de Carreira: estudo com engenheiros de empresa construtora de obras de infraestrutura de Minas Gerais. *Revista de Carreiras E Pessoas*, 7(1). <https://doi.org/10.20503/recape.v7i1.32652>.
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J.-L., & Kim, M. S. (2010). Examining crosscultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *Internation Journal of Cross Cultural Management*, 10 (2), 137-151. <https://doi.org/10.1177/1470595810370890>.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191.
- Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*, 1ªEd. Lisboa: Lidel, Lda.
- Carvalho, A. (2021). *A Gestão de Recursos Humanos: Vantagem Competitiva e Discriminação no Recrutamento e Seleção – Estudo em PME Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*. (3.ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Cilliers, E.J. (2017). The challenge of teaching generation Z. *People: International Journal of Social Sciences*, 3(1), 188–198.
- Comazzetto, L. R., Perrone, C. M., Vasconcellos, S. J. L. & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e profissão*. 36(1) 145-157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12ª ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Cotton, S. (2019). *Seminário Fashion World's Challenge: Looking for Qualifications*.

- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Davenport, T. O. (2001). *Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). *Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa*. (2 ed). Artmed.
- DGAE (2018). Direção Geral das Atividades Económicas. *Sinopse Indústria Têxtil e Vestuário*.
- Duracan, G. Çiftçi, S. Pulat, D. Soysal, E. (2018). The analysis of the differences between generation y employees and others in organizations: an example of logistics firm. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 4 (1) 54-64.
- Fantini, C. A., & de Souza, N. C. D. S. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional = Analysis of motivational factors of baby boomers, X, Y and Z generations and their expectations about professional career. *Revista iPecege*, 1(3/4), 126-145. <https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126>.
- Festing, M., & Schafer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>.
- Fonseca, A. (2021). *O futuro do RH - A importância de um RH estratégico nos tempos atuais*. LinkedIn.com. <https://www.linkedin.com/pulse/o-futuro-do-rh-import%C3%A2ncia-de-um-estrat%C3%A9gico-nos-aline/?originalSubdomain=pt>. Visualizado a 1 de fevereiro de 2023.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The art of science. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361–376). Sage Publications, Inc.
- Foster, C. (2015). Managing the flow of talent through organizations - a boundary-less model. *Development and Learning in Organizations. International Journal*, 29(1), 15-19.
- Freire Filho, J., & Lemos, J. (2008). Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “geração digital” na mídia impressa brasileira. *Revista Comunicação, Mídia e Consumo.*, (5).
- Freitas, J. V. I. (2014). *Os Millennials em Portugal: Estudo Exploratório a partir de um Coorte etário sobre engagement consumidor-marca*. Dissertação de Mestrado em Publicidade e Marketing, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>.
- Gauthier, B. (2013). *Investigação Social: Da problemática à colheita de dados*. Loures: Lusociência.

- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso C., Jacques, E. & Cason, K. (1994). *Human capability: a study of individual potential and its application*. Virginia: Cason Hall.
- Herrero. (2021). *A Indústria 5.0, a Sociedade 5.0 e a Nova Estratégia dos Negócios*. Herrero Consultoria Empresarial. <https://herreroconsultoria.com.br/industria-5-0/>. Visualizado a 27 de novembro de 2022.
- Hulett, K. J. (2006) They are here to replace us: Recruiting and retaining Millennials. *Journal of Financial Planning*, 17.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937>.
- Krüger, F. L., & Cruz, D. M. (2011). Jogos (virtuais) de simulação da vida (real): o The Sims e a geração Y. *C-Legenda - Revista Do Programa de Pós-Graduação Em Cinema E Audiovisual*, 17. <https://doi.org/10.22409/c-legenda.v0i17.26049>.
- Larguesa A. (2018). *Evolução do sector têxtil em três gráficos*. Jornal de negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/evolucao-do-sector-textil-em-tres-graficos>. Visualizado a 2 de novembro de 2022.
- Leitão, J. (2017). *Caracterização das Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resources Management Review*, 16(2), 139-154
- Lievens, F., & Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>.
- Loiola, R. (2009). Eles já foram acusados de tudo: distraídos, superficiais e até egoístas. Mas se preocupam com o ambiente, têm fortes valores morais e estão prontos para mudar o mundo. *Revista Galileu*, 61-63.
- Mannheim, K. (1952). *The problem of generations*. London: RKV
- Marques, M. A. (2012). *GRH: Ambiguidades em torno do significado e perspectivas de análise*. Comunicação apresentada nas XXII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.

- Martins, M. (2021). *Indústria 5.0: A junção entre humanidade e a tecnologia*. Flowtech. <https://flowtech.pt/pt/blog/industria-5-0-a-juncao-entre-humanidade-e-a-tecnologia/>. Visualizado a 27 de novembro de 2022.
- Mayo, A. (2012). *Human Resources or Human Capital? Managing People as Assets*. New York: Gower.
- Mc Crindle, M. (2015). *Geração Z Digital*. Digital. <https://generationz.com.au/articles/digital/>. Visualizado a 21 de novembro de 2022.
- Melo, J. de F. R. de, & Vieira, N. M. C. (2020). O paradigma da investigação qualitativa e a forma de garantir a validade e a fidelidade nos estudos científicos de natureza qualitativa / The paradigm of qualitative research and the way to guarantee validity and fidelity in qualitative scientific studies. *Revista de Psicologia*, 14(52), 549–557. <https://doi.org/10.14295/online.v14i52.2730>.
- Mendonça, A. & Videira, A. (2007). Progresso científico e incomensurabilidade em Thomas Kuhn. *Scientiae Studia*, 5, 169–183. <https://doi.org/10.1590/S1678-31662007000200003>
- Mihalcea, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306. <https://doi.org/10.25019/mdke/5.2.07>.
- Mosley, R. & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc: New Jersey.
- Negrão, H. T., Prado, J., Salles, M., Junior, D., & Santo, G. (2014). Geração Y: o que os atrai nas organizações. *Gestão Soc. Rev. Pós-Grad. Uniabeu*, v.2, n.2.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49, 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>.
- Oliveira, D. (2008). *Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma proposta de sistematização*. Rio de Janeiro: UERJ.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688– 1704. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610341>.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199. <https://doi.org/10.1108/ict-09-2017-0073>.
- Pereira, A. (2020). *Escolhas vocacionais dos jovens e os desafios das organizações na contratação de mão de obra especializada*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

- Pereira, B. (2021). *Análise dos determinantes da produtividade na Indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Economia Industrial e da Empresa, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha e Campos, R., Cardoso, C. C., Marques, C. A., e Gomes J. F. S. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinheiro, S. (2015). *Gestão de talentos- Como atrair e reter talentos em PMES?*. Dissertação de Mestrado em Políticas e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Polleto, J. (2011). *Sete dicas para retenção de talentos*. Baguete. <http://www.baguete.com.br/colunistas/colunas/952/juarez-poletto/03/03/2011/sete-dicas-para-retencao-de-talentos>. Visualizado a 15 de novembro de 2022.
- Povah, N., & Thornton, G. (2011). *Assessment centres and global talent management*. Farnham: Gower.
- Ramires, M. (2021). *Atração e Retenção de Talento na FNAC*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola de Superior de Ciências Empresárias, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Rego, A. (2016). *A Gestão do Talento*. HUMANATOR XXI: Recursos Humano e Sucesso Empresarial (Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Richmond, J. (2020). *What Corporate Leaders Need To Know About Generation Z*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/02/11/what-corporate-leaders-need-to-know-about-generation-z/#2b9a70136ad3>. Visualizado a 24 de outubro de 2022.
- Rodríguez, J.M. & Ventura, J. (2003). Human Resource Management Systems and Organizational Performance: An Analysis of the Spanish Manufacturing Industry. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1206-1226.
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166-170. <https://doi.org/10.1108/00197851311320586>
- Saltoratto, G. M., Gaschler, T., Aguiar, V. do S. M., & De Oliveira, M. C. (2019). Geração z e os seus impactos na cultura organizacional. *Revista Produção Online*, 19(3), 1027–1047. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i3.360>.
- Santos, F.B.S., Santos, M.S., & Wataye, R.S. (2018). O papel do coacher para a formação de líderes da geração y. *Rev. Adm. Contab. FAT*, 9(3), 17-21.
- Santos, G. G. (2011). *Desenvolvimento de carreira: uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.

- Santos, S. (2021). *Impactos da Pandemia Covid-19 na Gestão de Recursos Humanos – Comparativo Brasil e Portugal. Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Schiemann, W. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49, 281–288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>.
- Schuler, S., Jackson, E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>.
- Sendin, B., Dinis, A., Santos, F. & Gomes, F. (2015). *ATP 50 Anos*. Vila Nova de Famalicão: ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of generation Z staff. *CBU International Conference Proceedings*, 5, 807–814. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>
- Silva, P. (2013). *As Redes de Relacionamento e as Capacidades Dinâmicas: A Indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Silva, T. (2017). *Os jovens da Geração Z e o Consumo: os Outros e o Eu na Formação das percepções Sobre a Marca*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Estratégia, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Silvério, Z. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. Dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização, Escola de Gestão, Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Sousa, J. R. de, & Santos, S. C. M. dos. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa. *Revista Pesquisa E Debate Em Educação*, 10(2), 1396–1416. <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *Vision*, 14(1-2), 25-34. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>.
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paawe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2016). Six principles of effective global talent management. *IEEE Engineering Management Review*, 44(3), 112–119. <https://doi.org/10.1109/emr.2016.7559058>.

- Stocker, F., Correa, A. S., Dias De Souza, I. P. P., & Batista, S. A. (2020). O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. *Revista de Carreiras E Pessoas*, 10(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>.
- Sutton, J. & Austin, Z. (2014). Qualitative research: Getting started. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 67(6), 436. <https://dx.doi.org/10.4212%2Fcyjhp.v67i6.1406>.
- Tarique, L., & Schuler, R. (2010). Global talent management: literature review, integrative, framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>.
- Tavares, A. (2021). *Atração e Retenção de Talento da Geração Z: Desenvolvimento de um programa de intervenção*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia, área de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.
- Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, pp. 1-9.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>.
- Vasconcelos, K., Merji, D., Goulart, V., Silva, A. (2010) A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. *Revista Gestão*, 8 (2) 226-244.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S. & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *Revista de Gestão*, 23(2), 88-9. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>.
- Waheed, S., Zaim, A., & Zaim H. (2012). Talent management in four stages. *The USV Annuals of Economics and Public Administration*, 12(15), 130-137.

APÊNDICES

Apêndice 1

Guião de Entrevista 1:

Entrevistados: Trabalhadores da Geração Y e Z a trabalhar no setor têxtil português.

Questões biográficas

1. Sexo.
2. Idade.
3. Geração a que pertence.
4. Tipo de organização em que trabalha.
5. Profissão
6. Categoria profissional.
7. Antiguidade na organização.
8. Formação escolar (especificar).
9. Possui familiares/amigos próximos a trabalhar no setor têxtil?
10. Qual o tipo de contrato de trabalho/vinculo laboral que possui?
11. Há quanto tempo trabalha no setor?

Gestão de Recursos Humanos

12. O que entende por Gestão de Recursos Humanos? Existe um órgão formal na vossa organização?

Conceito de Talento

13. O que considera ser um talento? Já alguma vez ouviu falar do termo em contexto laboral?

Gestão de Talento

14. Acredita que todos os trabalhadores devem ser tratados da mesma forma? Porquê?

Atração de Talento

15. Quais os motivos que o levaram a ingressar no setor têxtil?
16. O que o levou a candidatar-se à sua atual organização?
17. O que valoriza numa organização? Porquê?

Retenção de Talento

18. Como vê a sua permanência na organização? Curto, médio ou longo prazo?
19. Quais os fatores que contribuem para a sua permanência na organização? Porquê?
20. Sente-se valorizado e reconhecido pela sua organização no trabalho? Em que medida? (Exemplos concretos).
21. Como avalia as práticas de retenção dentro da sua organização? Existem? São eficazes? (Exemplos concretos).

Turnover

22. Na sua opinião quais são os motivos que levam os trabalhadores a deixar uma organização por iniciativa própria?

Gerações Y e Z

23. O que é que a sua geração valoriza num trabalho? Acredita que as gerações anteriores não valorizam da mesma forma?
24. Considera que as práticas de RH devem ser ajustadas e diversificadas em relação às faixas etárias e gerações? Se sim, porquê e de que forma?
25. Acredita que a diversidade geracional é importante para o desenvolvimento de uma organização? Em que medida? (Aspectos positivos e negativos).

Atração e Retenção

26. Se pudesse dar algumas sugestões às suas chefias quanto à atração e retenção de talento, quais seriam? (Exemplos concretos).

Sugestões

27. Gostaria de acrescentar mais alguma informação sobre o tema desta entrevista?

Apêndice 2

Guião de Entrevista 2:

Entrevistados: Responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos das empresas têxteis.

Questões biográficas

1. Sexo.
2. Idade.
3. Tipo de organização em que trabalha.
4. Profissão
5. Categoria profissional.
6. Antiguidade na organização.
7. Formação escolar (especificar).
8. Possui familiares/amigos próximos a trabalhar no setor têxtil?
9. Qual o tipo de contrato de trabalho/vínculo laboral que possui?
10. Há quanto tempo trabalha no setor?

Conceito de Talento

11. O que considera ser um talento? Como é que a vossa organização lida com a grande competição dos mesmos no mercado de trabalho?

Gestão de Talento

12. O que entende por gestão de talento? Considera ser uma forma de aumento da produtividade e de potenciar o trabalhador?

Atração de Talento

13. Na sua opinião, o que leva um trabalhador a candidatar-se à vossa organização? Será influenciada pela forma como a mesma é percecionada?
14. Enquanto elemento recrutador, possuem algum programa específico de atração de talentos?

Retenção de Talento

15. Sente que os trabalhadores se identificam e estão comprometidos e motivados com os objetivos da organização? (Exemplos concretos).
16. Quais os fatores que contribuem para a sua permanência na organização? Porquê?
17. Os seus trabalhadores gozam de benefícios adicionais? (Exemplos concretos).
18. Como avalia as práticas de retenção dentro da sua organização? Existem? São eficazes?
19. A vossa organização possui preocupações quanto à retenção dos trabalhadores? Existem práticas nesse sentido? São eficazes?
20. Acredita que com a implementação de práticas de retenção de talento, os índices de *turnover* e absentismo diminuem? Porquê?
21. Como caracteriza a relação entre as chefias e os subordinados?

Turnover

22. Quais considera ser os principais motivos que levam um trabalhador a deixar a vossa organização?

Gerações Y e Z

23. Enquanto responsável pela área de RH da organização, sente diferenças entre os trabalhadores Y e Z e os demais? Em que medida.
24. Considera que as práticas de atração e retenção nestas gerações podem ter impacto na continuidade destes na organização?
25. Acredita que a diversidade geracional é importante para o desenvolvimento da vossa organização? Em que medida? (Aspectos positivos e negativos).

Gerações Y e Z no setor têxtil

26. Como vê o futuro dos trabalhadores Y e Z nas organizações têxteis?

Sugestões

27. Gostaria de acrescentar mais alguma informação sobre o tema desta entrevista?

Apêndice 3

Modelo de Consentimento Informado:

CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO (de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo)

Título do estudo: “A atração e retenção das gerações Y e Z no setor têxtil português: Um estudo exploratório”.

Enquadramento: Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Explicação do estudo: O principal objetivo do estudo é perceber de que forma a GRH pode auxiliar o setor têxtil português a atrair e reter os jovens da geração Y e Z. O tema em questão torna-se relevante e interessante, pois, falamos de um setor propenso a flutuações da atividade constante, e que neste momento, depara-se com um problema estrutural: o envelhecimento da sua mão de obra e a dificuldade de recrutamento de pessoal. A recolha de informação será através de uma entrevista gravada, previamente autorizada pelo entrevistado, com o objetivo de mais tarde os dados serem analisados. A entrevista será realizada online ou de forma presencial, conforme a disponibilidade do entrevistado.

Condições e financiamento: As entrevistas são de caráter voluntário, sem qualquer tipo de prejuízo, nem financiamento.

Confidencialidade e anonimato: É garantida a confidencialidade dos entrevistados e os dados recolhidos serão exclusivamente para uso académico.

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela/s pessoa/s que acima assina/m. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.

Nome:

Assinatura: **Data:** / /

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO POR 2 PÁGINA/S E FEITO EM DUPLICADO: UMA VIA PARA O/A INVESTIGADOR/A, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE.

Muito obrigada pela disponibilidade!