



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O clima organizacional enquanto fator de retenção e atração de talento da geração Z – Caso de estudo pedagógico da empresa Grupo Your

Vasco Maria Correia de Campos Dias

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada, ISCTE Instituto
Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

O clima organizacional enquanto fator de retenção e atração de talento da geração Z – Caso de estudo pedagógico da empresa Grupo Your

Vasco Maria Correia de Campos Dias

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada, ISCTE Instituto
Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

AGRADECIMENTOS

Gostaria de aproveitar esta oportunidade para expressar a minha mais sincera gratidão a todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha orientadora, a Professora Doutora Marjan Jalali, manifesto a minha mais profunda gratidão pela orientação incansável ao longo de todas as fases deste projeto. A sua dedicação e constante partilha de conhecimentos foram completamente essenciais para que pudesse concluir este projeto ambicioso. Agradeço também, com grande apreço, as incontáveis horas que disponibilizou para rever este trabalho. A sua constante disponibilidade para esclarecer dúvidas deram-me a motivação necessária para superar todos os desafios que surgiram ao longo do percurso. Mais do que uma orientadora, a Professora Doutora Marjan Jalali foi uma verdadeira mentora.

À minha namorada, Carolina Vieira Amador, que sem a qual, não só seria profundamente infeliz, como também não teria sido possível terminar este projeto. A sua força, motivação e apoio constante foram fatores cruciais para a conclusão deste projeto desafiante.

Agradeço igualmente aos elementos da administração do Grupo *Your* que generosamente dispensaram o seu tempo para me ajudar a obter informações imprescindíveis para este estudo, e por responderem às entrevistas sem as quais nunca seria possível ter uma visão verdadeira desta incrível empresa.

A todos, o meu sincero agradecimento.

RESUMO

O presente caso de estudo pedagógico analisa o papel do clima organizacional na retenção e atração de talentos da Geração Z, tendo como base o Grupo Your, uma consultora de serviços de apoio à gestão conhecida pela sua cultura moderna e sustentável. Com base na descrição do caso e entrevistas com executivos de topo os principais responsáveis pela gestão de recursos humanos da empresa, pretende-se analisar o caso do Grupo *Your* tem implementado práticas de ESG (Ambiente, Social e Governança) que contribuem para a criação de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo, que responde às expectativas e valores desta geração. O trabalho visa proporcionar um caso real que permita apreender estes conceitos, tanto para os alunos como eventualmente empreendedores ou gestores que tenham interesse nestas matérias.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Retenção de Talentos, Grupo Your, Geração Z, ESG (Ambiente, Social e Governança Corporativa), Sustentabilidade.

Sistema de classificação JEL:

M12 – Gestão de Pessoal; Executivos; Remuneração de Executivos

M14 - Cultura Empresarial, Diversidade, Responsabilidade Social

ABSTRACT

This educational case study analyses the role of organisational climate in retaining and attracting Generation Z talent, based on Grupo Your, a management support services consultancy known for its modern and sustainable culture. Based on a description of the case and interviews with senior executives who are primarily responsible for the company's human resources management, the aim is to analyse how Grupo Your has implemented ESG (Environmental, Social and Governance) practices that contribute to the creation of a positive and inclusive working environment that meets the expectations and values of this generation. The work aims to provide a real case that allows these concepts to be learnt, both for students and possibly entrepreneurs or managers who have an interest in these matters.

Keywords: Organisational Climate, Talent Retention, Grupo Your, Generation Z, ESG (Environmental, Social, and Governance), Sustainability,

JEL classification system:

M12 - Personnel Management; Executives; Executive Compensation

M14 - Corporate Culture; Social Responsibility

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
GLOSSÁRIO	v
1. INTRODUÇÃO	1
2. Capítulo I – CASO.....	3
2.1. Apresentação do Grupo Your	3
2.2. Your ao detalhe	4
2.2.1. ESG	5
2.2.2. O Clima Zenial na Your	9
2.2.3. Investimento no Capital Humano	10
2.2.4. Recursos Humanos.....	11
2.3. Recapitulação do Problema	13
3. Capítulo II – METODOLOGIA.....	13
4. Capítulo III – NOTA PEDAGÓGICA	15
4.1. Público-alvo do caso	15
4.2. Objetivos Pedagógicos.....	15
4.3. Revisão da Literatura	15
4.3.1. ESG.....	15
4.3.2. Cultura Organizacional vs Clima Organizacional.....	17
4.3.3. Clima Organizacional enquanto prática ESG.....	19
4.3.4. Mercado de Trabalho Nacional – Correlação entre Clima Organizacional e a Retenção de Colaboradores.....	19
4.3.5. Geração Z – A Evolução do Paisagismo do Mercado Laboral	20
4.4. Plano de Animação	21
4.5. Resolução do caso	23
CONCLUSÃO	36
FONTES.....	37
ANEXOS	40

GLOSSÁRIO

ESG	<i>Environmental, Social, and Governance</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CHRO	<i>Chief Human Resources Officer</i>
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
RSC	Responsabilidade Social Corporativa

1. INTRODUÇÃO

A rotatividade de trabalhadores nas empresas é um fenómeno que tem implicações negativas tanto para as organizações como para os trabalhadores, afetando a produtividade e a qualidade do ambiente da empresa (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010). Este fenómeno é especialmente desafiante num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo, onde as empresas têm de se adaptar às novas exigências e preferências das gerações de trabalhadores mais recentes, em particular da geração Z. (Schroth, 2019) Desta forma, a gestão de recursos humanos assume um papel crucial na atração e retenção de talentos, sendo necessário desenvolver estratégias eficazes de atração e retenção de talentos e implementar práticas que promovam um clima organizacional positivo e alinhado com as necessidades e aspirações dos colaboradores, especialmente das novas gerações, que entram no mercado de trabalho com expectativas e valores distintos das anteriores (Twenge, 2017).

A capacidade de adaptação das empresas que permite acompanhar estas mudanças no mercado de trabalho é um fator crucial de sucesso e de longevidade (Sull & Eisenhardt, 2015), especialmente no mercado de trabalho atual, caracterizado por elevados índices de rotatividade de colaboradores. Um estudo efetuado em 2022 pela empresa Randstad afirma que 45% das empresas em todo o mundo registaram um aumento da rotatividade em 2022, sendo este o principal motivo da necessidade de contratar e de reter novos colaboradores. Esta rotatividade, muitas vezes denominada de *job-hopping* resulta da constante mudança de trabalho à procura de melhores condições de trabalho (Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015). Uma forma de reduzir esta rotatividade é através da implementação de práticas de gestão de recursos humanos adaptadas às exigências destes colaboradores mais jovens, de forma a maximizar a capacidade de atração e retenção de talento das empresas, sendo esta considerada uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Lepak e Snell, 1999).

O presente caso de estudo pedagógico analisa o caso real do Grupo Your, uma empresa portuguesa de serviços integrados de apoio à gestão, que se destaca pela sua abordagem inovadora e humana na gestão de recursos humanos, na qual incentiva a comunicação aberta, a flexibilidade, a inclusão, a sustentabilidade e o desenvolvimento contínuo dos seus trabalhadores.

O Grupo *Your* tem conseguido criar e manter um clima organizacional atrativo e distinto, que não só retém, como também motiva e atrai talentos, especialmente da Geração Z.

Desde a sua fundação, o Grupo *Your* tem implementadas práticas que promovem um clima organizacional positivo, flexível e inclusivo, que tem contribuído para a motivação e o desenvolvimento dos seus colaboradores. O Grupo *Your* tem igualmente integrado práticas de ESG (*Environmental, Social, and Governance*) na sua estratégia de negócio, demonstrando um compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Estas práticas têm-lhe valido o

reconhecimento como uma das melhores empresas para se trabalhar em Portugal, segundo o ranking *Great Place to Work*, e a atração de talentos da Geração Z, que valorizam empresas que tenham um propósito e um impacto positivo no mundo (Schroth, 2019).

O objetivo deste caso de estudo pedagógico é analisar como o clima organizacional do Grupo *Your* influencia a atração e retenção de talentos da Geração Z, destacando a importância das práticas de ESG na gestão de recursos humanos e no desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo.

Pretende-se que esta análise permita verificar na realidade do Grupo *Your* o efeito do clima organizacional na retenção e atração de talentos, e a sua relação com a integração de práticas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) na estratégia da empresa.

Para tal, vão ser apresentados dados recolhidos através de entrevistas com os principais responsáveis pela implementação destas práticas no Grupo *Your*, bem como uma revisão da literatura sobre os conceitos de clima organizacional, ESG, Geração Z e mercado de trabalho.

Ambiciona-se que o presente caso de estudo pedagógico seja útil para estudantes do mestrado de gestão de recursos humanos, e eventualmente para gestores de recursos humanos que pretendam aprofundar os seus conhecimentos sobre estas temáticas.

Este caso de estudo pedagógico está estruturado em torno da análise do caso, sendo que primeiro será efetuada a apresentação do Grupo *Your*, em seguida uma apreciação ao clima do Grupo *Your* e posteriormente uma análise aos desafios que se sentem no departamento de recursos humanos face à entrada da geração Z no mercado de trabalho, sendo que cada um destes subcapítulos será suportado por informações obtidas em entrevista. Posteriormente será feita uma análise à literatura clássica e contemporânea dos temas discutidos no caso prático. Por fim, vão ser desenvolvidas três questões para apresentar ao público-alvo do caso prático, de forma a garantir uma consolidação da aprendizagem do conteúdo deste caso de estudo pedagógico. Vai ser apresentada uma sugestão tanto de plano de animação como de resolução do caso. No entanto, cada professor pode adaptar o caso e o resultado ser diferente das propostas, sendo o propósito destes tipos de estudos pedagógicos a discussão aberta e construtiva dos conceitos do caso, aportando mais valor para os alunos.

Como referido, para o desenvolvimento deste caso de estudo pedagógico, foram criadas 3 perguntas que visam expor através de prévia análise do caso do Grupo *Your* como esta empresa utiliza o Clima Organizacional como uma ferramenta para combater a rotação de colaboradores:

- Questão 1 - Quais são os elementos que a geração Z mais valoriza no local de trabalho?
- Questão 2 – De que maneira a implementação de práticas ESG no Grupo *Your* ajuda a empresa a ir ao encontro dos elementos mais valorizados pela Geração Z?

- Questão 3 – De que maneira o Clima Organizacional do Grupo *Your* contribui para a atração e retenção de talento da Geração Z?

Com a resolução deste caso de estudo pedagógico, pretende-se que os alunos não só compreendam a importância do clima organizacional na retenção e atração de talento pertencente à geração Z, mas também que lhes seja permitido discutir em aula soluções práticas para a criação de ambientes de trabalho que sejam paralelamente positivos e produtivos

2. Capítulo I – CASO

2.1. Apresentação do Grupo Your

Neste capítulo será conduzida uma análise detalhada da história do Grupo *Your*, da sua atuação ESG, do seu clima organizacional, da formação dos colaboradores e da adaptação das práticas internas de gestão de Recursos Humanos a este novo mercado de trabalho.

Este capítulo visa expor como é que o Grupo *Your* tem conseguido criar um clima atrativo para a geração Z, refletido por exemplo, em taxas de rotatividade da empresa mais baixas face à do setor, destacando-se ainda mais pela inclusão de princípios de ESG (*Environmental, Social, and Governance*) nas suas práticas organizacionais, priorizando não só o desempenho financeiro, mas também o impacto social e ambiental que a empresa tem no meio em que se insere, o que, por sua vez, está em consonância com as expectativas das novas gerações.

O Grupo *Your* é uma empresa portuguesa, especializada em serviços de apoio à gestão, com um enfoque particular em contabilidade, gestão de recursos humanos e consultoria financeira. Fundado em 2006 por Sara do Ó e Filipa Xavier de Basto, o Grupo *Your* emerge após ambas sócias identificarem no mercado uma forte necessidade de serviços de apoio à atividade que atendessem às Pequenas e Médias Empresas (PME).

Com base nesta constatação, as sócias fundaram a *Your Finance*, originalmente denominada *Your Office*, uma empresa de contabilidade situada em Lisboa, desde então, o negócio expandiu-se para cobrir diversas áreas de apoio à gestão, consolidando-se rapidamente como uma das maiores empresas de serviços empresariais em Portugal.

Atualmente o Grupo *Your* é composto por cinco áreas principais: *Your Finance*, *Your People*, *Your Insurance*, *Your Your Care* e *Your Time*, cada uma especializada numa atividade de suporte específica. A missão do Grupo *Your* é ser um suporte essencial para as pequenas e médias empresas, que, de acordo com os dados publicados pela EUROSTAT em 2023, representam 99,3% do tecido empresarial português. O grupo posiciona-se como um *marketplace* de serviços, e pretende ser uma *one-stop shop* de serviços de suporte às empresas. Apresenta uma ampla gama de soluções integradas, desde contabilidade, *payroll*, segurança e saúde no trabalho, consultoria em recursos humanos, seguros e consultoria em matérias fiscais.

Esta abordagem *one-stop shop* transformou o Grupo *Your* numa escolha altamente competitiva no mercado, especialmente para empresas que procuram simplificar as suas operações e focar-se no crescimento do negócio.

Nos últimos anos, o Grupo *Your* tem crescido de forma sustentada e orgânica, apresentando um volume de negócios de cerca de 23 milhões de euros em 2023 e empregando aproximadamente 520 colaboradores. Em 2024 foi adquirida em parte pelo fundo *Explorer Investments*, sociedade gestora de *private equity* líder em Portugal, que optou por investir no Grupo *Your* não só pela sua prestação financeira, mas também pelo seu compromisso com boas práticas ambientais, sociais e de governança.

Atualmente, o Grupo *Your* assume uma posição de destaque no mercado de trabalho, fruto de uma imagem de marca suportada por evidências da existência de um clima organizacional cuidadosamente fomentado e gerido, focado no bem-estar e no desenvolvimento profissional dos colaboradores através de medidas como por exemplo o desenvolvimento de planos de carreira estruturados aos trabalhadores jovens.

Quando questionada, Filipa Xavier de Basto *CEO* do Grupo *Your* sobre a chave para o sucesso por detrás da atração da empresa a colaboradores jovens, respondeu que “o segredo está em colocar as pessoas no centro da estratégia de negócio. Acreditamos que colaboradores felizes e motivados são a chave para o sucesso. A empresa investe fortemente em programas de desenvolvimento, no reconhecimento dos trabalhadores, num ambiente de trabalho positivo e numa comunicação transparente. A criação de uma cultura inclusiva, que valoriza a diversidade e promove o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, também contribuiu para o sucesso e reconhecimento no mercado.”

2.2. Your ao detalhe

Para uma compreensão mais aprofundada sobre os desafios e estratégias implementadas ao longo do crescimento do Grupo *Your*, foram desenvolvidas entrevistas com a administração, de forma obter contributos informacionais reais.

Estes contributos demonstram uma visão partilhada dos objetivos na gestão, demonstrado por respostas que partilham entre elas os mesmo fundamentos. Estas profissionais entrevistadas foram a fundadora e *Chief Executive Officer* do Grupo, Filipa Xavier de Basto, responsável pela visão e missão do grupo desde a sua fundação, a Maria Cordeiro, *Chief Operating Officer* e profissional responsável pela fomentação do clima organizacional do Grupo *Your*, e por fim Regina Dias, *Chief Human Resources Officer* do Grupo *Your*. Com estas entrevistas pretende-se explorar os fatores que contribuíram para implementação de uma prática de recursos humanos centrada no capital humano, a forma como o clima organizacional foi cuidadosamente desenvolvido e mantido ao longo do tempo e em que medida o clima organizacional funciona como um fator de combate à perda de colaboradores.

1.2.1. ESG

Na entrevista com a CEO de Grupo, Filipa comenta que *“o Grupo Your procura criar uma cultura organizacional alinhada com estes valores, oferecendo não só oportunidades de carreira, mas também um ambiente de trabalho que incentive o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, assim como iniciativas voltadas à responsabilidade social e sustentabilidade.”* Todos estes elementos são parcelas da atuação ESG no Grupo Your, que, de acordo com a Chief Operating Officer Maria Cordeiro, *“começaram a ser formalmente integradas em 2019, quando identificámos que, para competir num mercado globalizado, era essencial adotar práticas que promovessem o bem-estar social e garantissem a transparência e ética na governança.”*, acrescentando que o processo *“incluiu a implementação de programas de responsabilidade social e práticas de governança corporativa.”*

Ao nível ambiental, o Grupo Your tem mostrado um compromisso claro com a redução de impacto ambiental através da implementação de medidas que visam a minimização dos impactos da sua atividade no meio ambiente, práticas como a digitalização de processos, a implementação de práticas ativas de reciclagem, como a separação obrigatória de lixo, com regras firmes que visam a redução de desperdício recursos escassos como a água e a eletricidade são meros exemplos do compromisso extenso que o Grupo Your tem estabelecido com a causa ambiental.

Uma das estratégias de sustentabilidade principais do Grupo Your é a transformação digital, tentando não só modernizar as operações e processos, assim como reduzir significativamente o impacto ambiental da sua atividade.

Exemplos concretos são a criação do Portal do Cliente, que permite que a troca documental ocorra *online*, representando assim uma iniciativa de elevada relevância para reduzir o desperdício de papel e as deslocações desnecessárias ao escritório, que no universo de cerca de 5.000 clientes reflete resultados palpáveis. Para além de resolver a necessidade de arquivos físicos, promovendo o acesso aos dados em tempo real e em qualquer lugar, garantindo uma maior eficiência nos seus processos. Como destacado pela fundadora e CEO do Grupo Your, Filipa Xavier de Basto, *“a digitalização dos processos é um passo essencial para reduzir nosso impacto ambiental e modernizar a nossa operação”*. Esta modernização ocorre numa altura histórica na inovação do setor de contabilidade, em que a legislação permitiu em 2024 o arquivo digital de toda a documentação de uma empresa.

Através destas práticas, o Grupo Your evidencia o seu compromisso ambiental, algo que está profundamente interligado com as expectativas que a geração Z tem sobre a operação de uma organização consciente.

Na temática da responsabilidade social, o Grupo Your tem vindo a integrar gradualmente mais princípios de ESG nas suas operações. Maria Cordeiro, COO do Grupo explica como a *“a governança e a responsabilidade social corporativa (“RSC”) são pilares fundamentais da nossa estratégia ESG.”*,

adiantando que a RSC do Grupo *Your* “foca-se em ações que têm impacto positivo na comunidade e na sociedade em geral.”

O Grupo *Your* tem feito um investimento notório em criar parcerias com inúmeras instituições sociais que prestam apoio a diferentes causas, nomeadamente através do desenvolvimento de uma parceria com a Associação da Ilha da Misericórdia fundada por Sara do Ó, e integrando a Associação *Grace*, uma associação sem fins lucrativos, que atua nas áreas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Para além disso o Grupo *Your* tem feitos notórios na área da inclusão social, tendo desenvolvido projetos de contratação inclusiva, nomeadamente (i) a criação do Projeto *Choose 2 Include* em parceria com a Associação Salvador, (ii) a criação de uma parceria com a Associação *Reshape*, (iii) a parceria com a Associação Dnovo, uma organização sem fins lucrativos que promove a atividade profissional qualificada sénior em Portugal.

- (i) Ilha da Misericórdia: uma organização social dedicada a mulheres que estejam numa situação de fragilidade, apoiando e promovendo a sua autonomia e inclusão social.
- (ii) Associação *Grace*: O *GRACE* – Empresas Responsáveis é uma associação empresarial de utilidade pública, sem fins lucrativos, que atua nas áreas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade, tendo como missão a promoção e desenvolvimento de uma cultura empresarial sustentável;
- (iii) *Choose 2 Include* – em colaboração com a Associação Salvador: um programa que visa promover a empregabilidade inclusiva de pessoas com deficiência, apresentado soluções de formação para ajudar as empresas no desafio do recrutamento inclusivo.
- (iv) Associação *Reshape*: uma organização que apoia pessoas que estão ou que já estiveram presas, através da implementação de programas de desenvolvimento pessoal, de mentoria e de integração no mercado de trabalho, fornecendo-lhes as ferramentas e estímulos necessários para a sua efetiva reinserção.
- (v) Associação dNovo: uma associação sem fins lucrativos que valoriza e promove a atividade profissional qualificada sénior em Portugal cuja ação inclui o apoio no aconselhamento e requalificação profissional, a consciencialização das empresas para o potencial destes profissionais e a promoção de programas, em parceria, para a criação de emprego, autoemprego e empreendedorismo.

Todas estas parcerias estão presentes no site do Grupo *Your*, onde comunicam também políticas de responsabilidade social e de sustentabilidade presentes no cerne do negócio.

O Grupo *Your* organiza também periodicamente ações de apoio social, nomeadamente organização e recolha de bens de primeira necessidade e alimentares para doar a instituições sociais, recolha e

venda de roupa solidária onde os lucros angariados revertem para a Associação Ilha da Misericórdia, e, mais recentemente, o despiste gratuito de problemas oculares em bairros sociais, por via da *Your Your Care*. Para além disso, o Grupo *Your* incentiva e permite em horário de trabalho que os seus colaboradores façam voluntariado, assim como se mantém atento a crises mundiais, redigindo comunicações informativas dos problemas atuais e sobre eventuais formas de ajudar.

Na organização da recolha e entrega de bens de primeira necessidade e alimentos o Grupo *Your* incentiva duas vezes por ano, colaboradores e clientes a doar bens de primeira necessidade, como bens de higiene, fármacos, e alimentos, que posteriormente são distribuídos a diferentes instituições sociais.

Ademais, anualmente, o Grupo *Your* e a instituição social Ilha da Misericórdia lançam em conjunto um desafio a todos os trabalhadores e clientes da empresa, de doar roupa, que deve ser entregue na receção de cada escritório do Grupo *Your*, em que o dinheiro angariado reverte para a missão da instituição de promover o bem-estar e o desenvolvimento emocional de mulheres que vivem situações de fragilidade, capacitando-as para a sua autonomia. Nos emails desta comunicação periódica é utilizado o lema: *“Se todos contribuirmos, será um sucesso!”*

São também divulgadas as crises existentes no sentido de auxiliar os refugiados, como foi o caso no início da guerra entre a Ucrânia e a Rússia, onde foram circulados emails que incentivavam tanto os clientes como os colaboradores a efetuarem doações e a questionar quem tinha possibilidade de acolher nas suas casas refugiados ucranianos.

A *Your Your Care*, especializada em serviços de segurança e saúde no trabalho, em parceria com a Gebalis (Gestão de Arrendamento da Habitação Municipal de Lisboa), disponibiliza um rastreio visual gratuito frequentemente, para promover a saúde ocular dos moradores do Bairro Padre Cruz, em Lisboa. Esta iniciativa que, numa primeira fase, se iniciou no Bairro da Boavista, onde foram rastreadas cerca de 100 pessoas, demonstrou que 80% dos moradores necessitava de óculos.

Na dimensão social interna, o Grupo tem uma atuação visível, nomeadamente na implementação de políticas DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão), políticas específicas de contratação inclusiva e diversificada, a defesa de valores basilares de equidade e igualdade de oportunidade, a tentativa de fomentar um ambiente justo e de gerar nos colaboradores o sentimento de pertença e de união entre as equipas, entre outros. A implementação destas medidas culminam na criação orgânica de um ambiente valorizado e apreciado pelos colaboradores.

Políticas DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão):

O Grupo *Your* é uma empresa jovem, fundada por duas mulheres da geração Y, que criaram este Grupo disruptivo no mercado, tendo começado a sua atividade com 30 colaboradores, dos quais 28 eram mulheres. Atualmente, já com 520 colaboradores, o Grupo *Your* apresenta uma percentagem de cerca de 70% de mulheres. É uma empresa que nasce com os conceitos de diversidade, equidade

e inclusão embutidos no seu ADN. O Grupo *Your* sempre foi comprometido com estas práticas, tendo colaboradores de várias nacionalidades, religiões e orientações sexuais. Na entrevista com a CEO do Grupo, Filipa Xavier de Basto afirma que “*Temos políticas inclusivas de recrutamento de pessoas com deficiências. Um dos nossos recursos, por exemplo, é uma pessoa surda-muda, e temos a inclusão de um autista na organização e nas equipas de trabalho*”. Desta forma, o Grupo apela muito à geração Z, que valoriza empresas com políticas de contratação justas, ambientes de trabalho equitativos e igualdade de oportunidades para todos os colaboradores, independentemente de etnia, idade ou género. Empresas que promovam culturas diversificadas e inclusivas não só potencializam a produtividade e a moral dos funcionários, como se tornam mais apelativas para as gerações mais novas de trabalhadores (Groening, Sarkis, & Zhu, 2018).

Exemplos específicos de práticas que o Grupo *Your* implementou que incidem diretamente no ambiente da empresa, na felicidade e no equilíbrio entre vida e trabalho dos seus colaboradores, são, nomeadamente, planeamento de carreira, regimes de trabalho alternativos e adaptados às necessidades de cada colaborador, assim como dar o dia de anos do colaborador, darem meio dia por semana para que mães possam ir buscar os filhos à escola chamado projeto *Your Mum*, disponibilizar consultas médicas semanalmente no escritório, disponibilizar um psicólogo no escritório, estender o prazo que os alunos com o estatuto trabalhador-estudante gozam para se prepararem para exames, organizar atividades de *team building* frequentes, bem como celebrar com os colaboradores eventos em alturas festivas em horário laboral criando momentos de união e amizade para além da fronteira de trabalho, entre muitos outros.

Todos estes esforços criam o espírito *Your*, cimentando a imagem do Grupo *Your* aos olhos dos colaboradores como uma empresa comprometida em impactar positivamente a sociedade, tendo alcançado um *employer branding* de empresa consciente e sustentável quase organicamente.

Embora o termo governança corporativa esteja normalmente associado à implementação de sistemas de controlo e transparência financeira, a sua implicância no Grupo *Your* expande-se para práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e sustentável, alinhadas aos interesses e valores dos colaboradores. A COO do Grupo *Your*, afirma que estas práticas sempre foram intenção do Grupo *Your*, promovendo uma gestão sustentável e ética, que não apenas promove o crescimento sustentável, mas também reforça a confiança dos *stakeholders*.

A aquisição parcial do Grupo *Your* pelo fundo *Explorer Investments*, que valorizou não só a *performance* financeira, mas também o compromisso com boas práticas ambientais, sociais e de governança, mostra a importância e o valor dessas parcerias para a solidez e crescimento da empresa.

No caso do Grupo *Your*, tanto a profunda aposta no desenvolvimento dos seus colaboradores como a implementação dos alicerces que fomentam o clima organizacional são medidas não só da esfera social do ESG, como também refletem a implementação ao nível de topo de políticas ativas de

governança corporativa interna. Com um conselho de administração maioritariamente composto por mulheres, o Grupo *Your* destaca-se pela sua governança inclusiva e ética, que, no ano 2025, se expandirá para a apresentação do primeiro relatório não financeiro sobre o desempenho do ano 2024. Maria Cordeiro afirma que *“a transparência e as boas práticas promovidas pela governança e RSC criam um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados”*, acrescentando que *“estes valores contribuem para um clima organizacional positivo, reforçando o sentido de pertença, colaboração e alinhamento com os objetivos da empresa.”* Exemplos diretos dessa governança no Grupo são

1.2.2. O Clima Zenial na *Your*

Ao longo dos anos, o Grupo *Your* tem tido um crescimento notório não só em volume de faturação, mas também em volume de colaboradores empregados, que atingiu um número perto dos 520 colaboradores por todo o mundo.

Apesar deste crescimento, o Grupo tentou sempre adaptar o clima que o caracteriza a esta nova realidade, tal como afirma Filipa Xavier de Basto, dizendo que *“o crescimento da empresa foi acompanhado por uma constante evolução do clima organizacional. À medida que a empresa crescia, novas iniciativas foram implementadas para manter uma cultura de proximidade, inovação e colaboração. Programas de desenvolvimento de liderança, benefícios atrativos e uma comunicação aberta ajudaram a manter um ambiente positivo durante essa fase de transição.”* Maria Cordeiro, COO do Grupo, caracteriza o clima *Your* como sendo inclusivo, colaborativo e inovador afirmando que *“no Grupo priorizamos o respeito mútuo, a integridade, a inovação e o foco no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores”*.

Quando questionada se o clima característico do Grupo *Your* sempre fez parte do plano, Filipa afirmou que sim, explicando que *“o clima e a cultura organizacional sempre foram uma prioridade. Desde cedo, a empresa investiu em criar um ambiente de trabalho positivo, reconhecendo que um clima organizacional saudável é crucial para a satisfação e retenção dos colaboradores.”* Adiantou ainda que de forma a obterem estes resultados, implementaram mecanismos como *“o feedback contínuo e as ações voltadas ao bem-estar dos colaboradores”* identificando-os como *“centrais para este objetivo.”*

De forma a impactar diretamente as equipas, o Grupo desenvolve constantemente iniciativas centradas na fomentação de um clima organizacional atrativo, focando-se no bem-estar e na valorização dos momentos de lazer conjuntos, constituindo momentos de relaxamento e ao mesmo tempo de *team building*. Um exemplo muito concreto disso é a celebração do dia de *Halloween* nos espaços comuns do escritório, onde incentivam os colaboradores a trazerem disfarces de casa, e oferecem a tarde, o lanche, disponibilizando acessórios e disfarces.

1.2.3. Investimento no Capital Humano

Além de momentos de relaxamento e de foco no bem-estar dos colaboradores, há outro lado, que se traduz em bases sólidas de desenvolvimento profissional para os colaboradores mais novos, sendo notória uma forte cultura de desenvolvimento humano na empresa.

O Grupo *Your* priorizou desde o início a criação de um ambiente que propenso ao desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, com o objetivo de fortalecer o seu compromisso com a organização, aumentar a produtividade e garantir a retenção de talentos.

Desde o início, a gestão de talentos mais novos foi encarada como uma oportunidade de trazer novas perspetivas e ideias para a empresa.

Com um foco especial do Grupo no crescimento dos seus colaboradores mais jovens, Filipa Xavier Basto, afirma que *“através de programas de mentoring e formação contínua, o Grupo Your investiu no desenvolvimento dos jovens profissionais, criando um ambiente colaborativo e propício à inovação.”*

A criação de um talento *born and raised* é muito valorizada no Grupo, tendo Filipa acrescentado que *“tentámos trazer desde o início os mais jovens, porque assim muitos cresceram dentro do Grupo Your, sem vícios de outras organizações, respirando a nossa cultura, processos e procedimentos.”*. Continua dizendo que *“Um recurso humano, criado na casa, traz um grande valor acrescentado, e torna-se a prova de que é possível adquirir várias competências desde o momento zero”*.

Esta característica do Grupo *Your* serve como uma rampa de lançamento para os colaboradores mais jovens, que, com a devida formação, é possível atingirem patamares elevados dentro do Grupo, sendo reconhecido que *“um júnior de hoje poderá ser um Associate Partner amanhã.”* Na esfera de colaboradores do Grupo existem *“já alguns casos de sucesso”*, havendo o caso concreto de um colaborador sénior ser destacado para a função de *Associate Partner*, representando uma grande aposta nesse colaborador, algo que *“é uma clara evidência de que no Grupo Your é possível ter uma evolução clara da carreira profissional.”*

Desde a sua agregação ao Grupo que os colaboradores são incentivados a desenvolver competências que lhes permitem crescer e evoluir na carreira. Filipa acrescenta que *“O Grupo Your prioriza a criação de um ambiente que promova o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, com o objetivo de fortalecer o seu compromisso com a organização, aumentar a produtividade e garantir a retenção de talentos. O foco está em formar equipas diversificadas e inclusivas, fomentando a inovação e o crescimento contínuo da organização.”*

Desta forma, o Grupo Your não só forma profissionais de qualidade, como consegue responder eficazmente aos desafios do mercado de trabalho ao equilibrar o ambiente e o bem-estar com os objetivos empresariais.

1.2.4. Recursos Humanos

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho representa um enorme desafio para todas as empresas, especialmente para o departamento de recursos humanos, sendo que esta geração traz consigo um conjunto único de expectativas e de valores que diferem consideravelmente das gerações anteriores. Maria Cordeiro identifica este contraste, afirmando que *“as novas gerações, especialmente a Geração Z, têm expectativas diferentes em relação ao ambiente de trabalho, privilegiando empresas que se comprometem com questões sociais e ambientais, e tendem a valorizar mais a flexibilidade, a diversidade e a responsabilidade social, enquanto os colaboradores de gerações anteriores podem ser mais motivados pela estabilidade e pela lealdade à empresa”*

No caso específico do Grupo Your, compreender e gerir estas expectativas tem sido um fator crucial para criar e manter um clima organizacional atrativo para as novas gerações, e ao mesmo tempo motivador para todos os colaboradores, tal como explica Regina Dias, *Chief Human Resources Office* (“CHRO”) do Grupo Your, ao afirmar que *“tentamos de forma contínua perceber aquilo que são os pontos mais valorizados por esta geração, para que queiram abraçar, com convicção, um novo desafio profissional”*.

Em termos de valores, é importante ter em conta que esta geração cresceu inserida num contexto em que há uma maior preocupação com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o que resulta na exigência de condições laborais mais flexíveis e humanas. Regina esclarece que *“as exigências rodam sempre dois temas basilares, a saber: (i) respeito do equilíbrio entre vida pessoal e laboral, exigindo muitas vezes que o teletrabalho seja permitido, e (ii) condições adicionais à remuneração comum, ou seja, procuram compensações e condições como seguros de saúde e de vida, premiação de desempenho, entre outros.”*

Quando questionada sobre as diferenças na contratação de colaboradores da geração Z, Regina responde que a geração Z é *“essencialmente uma geração mais exigente e esclarecida. Ou seja, cremos que é uma geração que já nasceu, e está a crescer numa sociedade com condições laborais mais equilibradas, e por isso mesmo, aparentemente mais exigente em termos de carga laboral e horários, o que leva a que esse seja o patamar de partida para a aceitação de novos desafios profissionais por parte desta geração”*.

Como tal, a contratação e gestão de talentos pertencentes à Geração Z no Grupo Your exige uma abordagem de gestão de recursos humanos adaptada e atenta às evoluções do mercado, na qual o clima organizacional e a flexibilidade desempenham um papel fundamental na atração e retenção de

talentos. Regina afirma que nesta modalidade de gestão de recursos humanos adaptada, é fundamental *“percebermos quais são esses pontos” e “trabalharmos para conciliar os mesmos (dentro do possível), com aquilo que é a cultura, objetivos e capacidade da nossa empresa, para que haja condições para uma relação profissional equilibrada e duradoura.”*

Adicionalmente, as políticas de gestão de recursos humanos tiveram de ser adaptadas não só para agradar à geração Z, mas também para acomodar o enorme aumento de colaboradores que resultou do crescimento exponencial da empresa. Não houve tempo para uma transição suave, tal como afirma Filipa, dizendo que *“a gestão de recursos humanos teve de se tornar mais estruturada e proativa.”* de forma a acompanhar o crescimento do Grupo. Para tornar possível este acompanhamento *“foram implementadas políticas mais formalizadas de recrutamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, ao mesmo tempo que se manteve a flexibilidade e a capacidade de adaptação que caracterizam uma start-up”.* Estas políticas necessitavam da *“integração de novas tecnologias de gestão de pessoas”, tendo sido implementados novos softwares de gestão interna de recursos humanos, nomeadamente softwares de mecanismos de feedback, de planeamento de férias, de gestão das tarefas de cada colaborador, concluindo que esta implementação “foi crucial para acompanhar o crescimento” da empresa.*

Quando questionada sobre o recrutamento desta geração e a necessidade de adaptar as políticas tanto de trabalho como de recrutamento, Filipa argumentou que *“houve a necessidade de ajustar políticas, nomeadamente em termos de flexibilidade laboral, benefícios relacionados ao bem-estar, e oportunidades de desenvolvimento rápido de carreira.”* Acrescentou que *“a geração Z valoriza uma cultura de trabalho inclusiva e com propósito, o que levou à criação de programas que atendem a essas expectativas”,* sendo que, atualmente existem *“políticas perfeitamente definidas de trabalho remoto/híbrido e flexibilidade de horário de trabalho, com o lema da empresa que é “Liberdade com Responsabilidade”.* Para além das exigências da geração Z, Filipa confirma que o Grupo Your sempre *“teve políticas inclusivas de recrutamento de pessoas com deficiência”,* acrescentando que o Grupo tem na esfera dos funcionários uma pessoa no espectro do autismo.

A aposta contínua na adaptação das práticas de gestão dos recursos humanos, demonstrada pela entrevista realizada com a CEO do Grupo, Filipa Xavier de Basto, permite que o capital humano cresça paralelamente à organização, o que gera uma situação de *win-win*.

O reconhecimento do Grupo Your como uma empresa líder na gestão dos recursos humanos é a prova do sucesso da prática de gestão humanizada, que reflete não só a satisfação dos colaboradores, mas também serve como uma ferramenta poderosa na atração de novos talentos.

1.3. Recapitulação do Problema

O presente caso de estudo pedagógico tenciona abordar a crescente valorização do fator humano dentro das organizações, e realça a importância da satisfação dos colaboradores no ato da atração e retenção de talento qualificado num mercado laboral com fortes problemas de rotatividade. As empresas são moldadas pelos colaboradores, que ao interagirem reforçam a cultura e valores da organização, dos quais resulta o clima organizacional. Com a entrada de novas gerações, especialmente a Geração Z, no mercado de trabalho, as empresas enfrentam o enorme desafio de terem de se adaptar a expectativas e preocupações que surgem nas novas gerações, como a Responsabilidade Social Organizacional e as práticas de ESG (*Environmental, Social, and Governance*).

Esta situação exige às organizações que se mantenham competitivas na matéria de atrair e de reter talentos qualificados, sendo o cerne deste estudo o clima organizacional, o qual pode ser um fator chave na solução destes problemas. São precisos mais estudos focados nas novas gerações, particularmente a Geração Z, que apresenta expectativas e valores distintos, derivado de ser ainda muito recente a presença destas novas gerações no mercado de trabalho.

Com recurso ao caso prático de Grupo Your, este estudo procura reduzir esta lacuna de informação, ao analisar como a cultura organizacional do Grupo *Your* impacta a retenção e atração de talentos da Geração Z.

Para o desenvolvimento deste caso de estudo pedagógico, foram criadas 3 perguntas que visam, através de prévia análise do caso do Grupo Your, expor como esta empresa líder de setor nacional em práticas de gestão de recursos utiliza o Clima Organizacional como uma ferramenta para combater a rotação de colaboradores:

- **Questão 1** - Quais são os elementos que a geração Z mais valoriza no local de trabalho?
- **Questão 2** – De que maneira a implementação de práticas ESG no Grupo *Your* ajuda a empresa a ir ao encontro dos elementos mais valorizados pela Geração Z?
- **Questão 3** – De que maneira o Clima Organizacional do Grupo *Your* contribui para a atração e retenção de talento da Geração Z?

3. Capítulo II – METODOLOGIA

O estudo de caso pedagógico é uma tipologia de estudo que envolve a investigação de um caso específico, e permite que o público-alvo estude o caso e aplique conceitos académicos a situações práticas (Yin 2018). O principal objetivo de um caso de estudo pedagógico é um estilo de aprendizagem mais interativo enquanto promove o pensamento crítico para a resolução dos problemas detalhados no caso (Yin 2018).

Para o desenvolvimento deste caso de estudo pedagógico, foram recolhidos dados, primários e secundários.

Em termos de dados primários, os dados foram obtidos através de entrevistas às profissionais encarregues da implementação estratégica do Grupo Your, nomeadamente a fundadora e *CEO* do Grupo, Filipa Xavier de Basto, responsável pela visão e missão do grupo desde a sua fundação, a Maria Cordeiro, *Chief Operating Officer* e profissional responsável pela fomentação do clima organizacional do Grupo Your, e por fim Regina Dias, *Chief Human Resources Officer* do Grupo Your. e através de conversas informais com colaboradores. As entrevistas foram efetuadas através de email, tendo sido enviada a lista de perguntas a cada uma das entrevistadas cujos guiões estão disponíveis nos anexos do caso. As respostas foram dadas prontamente.

Relativamente à recolha de dados secundários, os mesmos foram obtidos através de informação disponível *on-line* e informações presentes no site do Grupo Your.

4. Capítulo III – NOTA PEDAGÓGICA

4.1. Público-alvo do caso

O público-alvo para este caso de estudo pedagógico são alunos do mestrado de Gestão de Recursos Humanos, de forma a instruir futuros gestores especialistas em recursos humanos sobre a importância de ter um bom clima organizacional na retenção de talento, mas também na importância do *employer branding* enquanto fator diferenciador no mercado de trabalho na atração de talento qualificado.

Para além das suas utilidades pedagógicas em aula, espera-se ainda que este estudo sirva de exemplo para outras empresas, para que adotem posturas de gestão de RH centradas na maximização do bem-estar dos colaboradores, e que utilizem o Clima Organizacional como uma ferramenta de potencialização de resultados e de combate à rotação de RH.

4.2. Objetivos Pedagógicos

O presente caso de estudo pedagógico tem como principal objetivo aprofundar os conhecimentos atuais sobre a gestão de recursos humanos, em especial na consolidação de conhecimentos sobre a importância do Clima Organizacional na capacidade de retenção e atração de talento nas empresas, através do caso prático real e de sucesso da empresa Grupo Your.

4.3. Revisão da Literatura

Este capítulo explora a literatura atual sobre o impacto do Clima Organizacional como fator central na retenção, atração e motivação de talento da Geração Z.

Será definido o conceito de ESG, dada a sua crescente relevância no mercado empresarial, com especial enfoque no impacto do ESG na Gestão de Recursos Humanos

Por fim, será abordada a entrada da Geração Z no mercado de trabalho, uma geração com expectativas e valores distintos das anteriores.

Resumindo, será analisada a literatura sobre a forma como as empresas têm ajustado as práticas de gestão de forma a atrair e reter jovens talentos num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, estabelecendo uma base teórica para a consolidação dos principais conceitos do caso.

4.3.1. ESG

As práticas ESG (Environmental, Social, and Governance) referem-se à integração de critérios ambientais, sociais e de governança corporativa nas estratégias empresariais para promover um desenvolvimento sustentável e responsável algo que é cada vez mais relevante no tecido empresarial, especialmente face às expectativas da Geração Z, que demonstra uma forte preocupação com questões ambientais, sociais e éticas, valorizando empresas que se alinham com os seus valores

(Eccles & Klimenko, 2019). Este conceito tem evoluído nas passadas duas décadas, emergindo primeiramente numa ótica financeira associada à de gestão de risco, mas rapidamente consolidou-se como o padrão mundial de boas práticas empresariais, sendo atualmente uma tendência empresarial global, não apenas devido à pressão regulatória que acompanhou esta evolução, mas também pelo reconhecimento geral de que estas práticas contribuem para a criação de valor sustentável a longo prazo, gerando uma enorme pressão social (Friede et al. 2015).

O conceito ESG é um fator mobilizador do mercado de trabalho, sendo fundamental na atração de talento de novas gerações (Gond et al., 2017), e está a transformar a maneira como as empresas abordam a gestão de talentos, uma vez que os trabalhadores, especialmente as gerações mais jovens, tendem a preferir organizações que demonstrem compromisso com questões ambientais, sociais e de governança (Schramade 2016).

O termo ESG surge da evolução da Responsabilidade Social Corporativa, sendo que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) focava-se em ações voluntárias de empresas, enquanto o ESG veio oferecer um quadro mais estruturado e exigente, que tem uma aplicação mais global e que impacta diretamente as operações empresariais (García et al. 2021).

O conceito Responsabilidade Social Corporativa (RSC) foi uma prática voluntária, que começou a ganhar força nos anos 70, evoluindo de um ponto filantrópico para um conjunto de práticas empresariais que influenciaram diretamente a eficiência e produtividade das organizações (Carroll 1999), e que, graças a este conceito, foram estabelecidos na cultura empresarial padrões e regras que resultaram numa melhoria substancial dos direitos dos trabalhadores, que estabelecia práticas empresariais focadas no bem-estar e saúde dos trabalhadores, que passavam a ser considerados fatores potencializadores da produtividade (Carroll 1999).

No entanto, não havia legislação que obrigasse as empresas a adotar esta transição, o que levou à limitada implementação das práticas ESG nas primeiras fases de sua evolução (Eccles et al. 2012). Anos mais tarde, as instituições de investimento institucional identificaram a necessidade de incluir na gestão de risco o efeito do impacto da empresa em todas as suas dimensões. Esta noção criou a separação entre o termo ESG e Responsabilidade Social (Porter e Kramer 2011).

Esta cadeia de acontecimentos permitiu criar um esforço mundial impulsionado pela enorme e pesada indústria financeira, apoiado pela introdução de políticas ambientais da ONU, como o Pacto Global, lançado em 2000, que promoveu a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade (ONU, 2000). Em 2004, Kofi Annan convidou representantes de dezoito instituições financeiras, incluindo bancos e empresas de gestão de ativos, para discutir a integração de questões ambientais e sociais nas práticas empresariais. O resultado foi o relatório *"Who Cares Wins"*, que reconheceu que o investimento responsável e a consideração dos fatores ESG eram essenciais para a sustentabilidade a longo prazo das empresas. Este relatório estabeleceu um marco importante, pois

pela primeira vez, os investidores integraram questões ambientais, sociais e de governança empresarial sob o termo "ESG", definindo um novo padrão para a responsabilidade social empresarial moderna. Em 2006 foram introduzidos os Princípios para Investimento Responsável (PRI) que incentivaram os investidores a integrar questões ambientais, sociais e de governança nas suas decisões de investimento, enfatizando que “a integração de fatores ESG nos processos de investimento pode ajudar a melhorar o desempenho financeiro” (PRI, 2006).

Este movimento levou à alteração dos padrões da indústria, e foi um fator determinante na construção de um ecossistema e paisagismo empresarial moderno (Eccles e Klimenko. 2019).

Desde esse momento, as empresas que não atendem às expectativas sociais e ambientais enfrentavam riscos crescentes de exclusão do mercado (Eccles e Klimenko 2019). O conceito de criação de valor evolui, e as empresas passaram a reconhecer que a criação de valor econômico deve estar aliada à criação de valor social (Porter e Kramer 2011).

Com o cunhar do termos ESG surge a necessidade de medir, classificar e comunicar ao mercado resultados ESG, dando origem aos *ratings* de ESG.

Os *ratings* de ESG tornaram-se fundamentais na avaliação das empresas, refletindo o seu compromisso com todos os *stakeholders* (Berg, Kölbel e Rigobon 2020). Seja através dos relatórios de contas ou no financiamento das empresas, o conceito de rating ESG assume um papel determinante no sucesso das operações, e pode influenciar a percepção do mercado sobre a empresa (Eccles et al., 2014). A reputação da empresa, que determina em grande parte a sua atratividade para todos os mercados, incluindo o mercado laboral, tem como fator decisivo este *score* ESG (Fombrun, 1996).

Conclui-se que a negligência da adoção de práticas ESG não só prejudica a reputação da empresa como também pode levar a resultados financeiros inferiores (Friede et al. 2015).

Já não é um fator diferenciador ser ESG; é um fator penalizante não o ser.

4.3.2. Cultura Organizacional vs Clima Organizacional

Ambos termos Cultura Organizacional e Clima Organizacional são conceitos que desempenham um papel fundamental no funcionamento das organizações, e são determinantes na forma como as organizações são percebidas em todos os mercados (Schein, 2010). Embora os dois conceitos estejam profundamente relacionados, ocorrem em dois momentos distintos no tempo, sendo que a cultura organizacional origina o clima organizacional. Para clarificação, segue o detalhe dois conceitos, e em seguida uma breve análise à sua relação.

- a) A cultura organizacional refere-se aos pressupostos e crenças básicas que determinam a forma como os colaboradores percebem, pensam e se sentem sobre a organização, e é o pilar sobre qual as organizações constroem a sua identidade (Schein, 2010).

- b) O Clima Organizacional pode ser considerado a manifestação imediata da cultura, e representa o ambiente experienciado pelos colaboradores no decorrer das operações, moldado pelas interações tidas entre todos os colaboradores, sempre com princípios basilares definidos pela cultura da organização. Tem um caráter mais volátil, pois depende dos integrantes da organização, e da interpretação coletiva da cultura (Koys. 2001).

Como tal, o clima organizacional assume um papel fundamental na forma como os colaboradores experienciam a empresa, e é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável, produtivo e satisfatório, enquanto um clima negativo pode levar a conflitos, baixa produtividade e alta rotatividade de funcionários. O clima organizacional pode ser analisado em várias dimensões, nomeadamente:

- Comunicação: Qualidade, abertura e informalidade da comunicação entre diferentes níveis hierárquicos e entre departamentos.
- Liderança: Estilo e eficácia da liderança, e a sua capacidade para inspirar e motivar os colaboradores.
- Desenvolvimento individual: Oportunidades dentro da organização para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.
- Avaliação de desempenho: Sistemas implementados de *feedback* e avaliação de desempenho contínua e periódica.
- Autonomia: Grau de autonomia e independência que é atribuída aos funcionários.
- União de equipa: Sentimento de colaboração, entreajuda e crescimento coletivo entre todos os membros das equipas.
- Qualidade de Vida no Trabalho: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente físico e condições de trabalho.

A liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar, motivar e orientar indivíduos ou equipas para atingir objetivos comuns. É considerada um dos pilares fundamentais para o sucesso das organizações, tendo evoluído para se enquadrar às necessidades atuais. Na ótica de liderança no contexto empresarial, o conceito evoluiu, deixando de estar somente focado no alcance dos objetivos, passando a estar também focado em promover o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, desempenhando um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho saudável. Existem vários tipos de liderança, no entanto, o tipo mais procurado em ambientes de escritório é o líder transformacional. Bass (1985) afirma que "líderes transformacionais são capazes de criar um clima de confiança e respeito, o que resulta no aumento da satisfação e do compromisso dos colaboradores com a empresa" (Bass, 1985, p. 20).

No Grupo Your, a liderança é caracterizada por ser do estilo transformacional, onde os líderes inspiram e motivam a equipa, englobando-os nas decisões e nos objetivos da equipa, mantendo um canal de comunicação aberto e constante entre todos os elementos. Este tipo de liderança resulta numa melhoria visível na motivação da equipa, mantendo os membros mais comprometidos com os objetivos do Grupo. Melhorar o clima organizacional não é uma tarefa fácil, e requer um compromisso contínuo da liderança e de todos os níveis da organização. O caminho para um clima organizacional positivo envolve a criação de uma cultura de respeito, confiança e colaboração.

Entender e investir no clima organizacional pode ser uma das estratégias mais eficazes para alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

4.3.3. Clima Organizacional enquanto prática ESG

A ligação entre o clima organizacional e a integração de práticas ESG tem sido amplamente discutida, como argumentado por Eccles et al. (2014), ao afirmar que as empresas que adotam práticas sociais e ambientais sólidas demonstram melhores resultados de longo prazo, incluindo maior produtividade e simultaneamente uma maior satisfação dos colaboradores.

Com a entrada de novas gerações no mercado de trabalho, é cada vez mais alvo de escrutínio o impacto social e ambiental das empresas em todas as suas dimensões. Isto é especialmente relevante dado que os valores éticos e sustentáveis promovem o alinhamento entre as expectativas dos colaboradores e as práticas organizacionais (Aguinis & Glavas 2012).

Um clima organizacional sustentável gerado com base nos pilares ESG está profundamente relacionado com a retenção e atração de talento. As novas gerações de trabalhadores, nomeadamente a Geração Z, ambicionam integrar organizações cujo clima organizacional reflita e esteja alinhado com os valores de sustentabilidade e de responsabilidade social que definem o ESG, tornando o clima proporcionado pelas empresas um fator determinante na atração destes profissionais. (Jones, Willness, & Madey, 2014).

4.3.4. Mercado de Trabalho Nacional – Correlação entre Clima Organizacional e a Retenção de Colaboradores

A literatura mostra que os colaboradores das novas gerações estão cada vez mais focados em valores éticos e ambientais, e como tal procuram empresas que os reflitam na sua operação (Porter & Kramer 2011). A cada vez crescente importância destas exigências ambientais tem feito com que a atratividade de empresas ESG aumente substancialmente, dado que “empresas que se destacam em práticas ESG tendem a superar a concorrência em termos de resultados financeiros a longo prazo” (Clark, Feiner & Viehs 2015). Empresas com uma atuação alinhada com o conceito de ESG destacam-se pela capacidade de gerar melhores relações empresariais, e há uma correlação positiva entre empresas com ESG scores elevados e a performance financeira, o que as torna mais atrativas tanto para os investidores como para os trabalhadores (Friede, Busch & Bassen 2015).

Estas alterações nos padrões geracionais geraram a necessidade das empresas se adaptarem à entrada das novas gerações no mercado de trabalho, de forma a posicionarem-se como empresas Green, que são empresas reconhecidas no mercado como empresas socialmente responsáveis (Eccles e Serafeim, 2014). A atração por determinadas empresas depende da sua imagem de mercado, da sua atuação ESG, e o seu sucesso em termos de resultados (Porter e Kramer 2011).

Estudos que relacionam a performance financeira com o *ESG Score* demonstram que as empresas que incluem práticas sólidas de ESG nas suas estratégias tendem a obter um desempenho financeiro superior, devido a uma melhor gestão de riscos e ao aumento da eficiência operacional" (Eccles e Serafeim 2014). Tal fenómeno pode-se justificar pelo facto de que estas empresas são mais diligentes na sua atuação, e são mais capazes de identificar e mitigar riscos, de terem acesso a melhores condições de financiamento e de gerar relações comerciais mais frutuosas e duradouras (Giese et al., 2019).

Este posicionamento elevado no panorama de mercado aumenta a atratividade das empresas, inclusive na atração dessas empresas no mercado laboral (PWC, 2021).

Em conclusão, é desta forma evidenciado que empresas com uma forte vertente ESG não só atraem talentos de maior qualidade, como também conseguem reter melhor estes talentos, ao alinhar os valores corporativos aos valores e ambições desta nova geração de trabalhadores.

4.3.5. Geração Z – A Evolução do Paisagismo do Mercado Laboral

A entrada desta geração no mercado de trabalho está a moldar as tendências em Recursos Humanos de forma decisiva, o que representa um desafio enorme para as empresas na sua capacidade de gestão de recursos humanos (Schroth, 2019).

Com ela surgem novas exigências, nomeadamente mais propósito nas carreiras, flexibilidade de regime de trabalho e de horário, e, acima de tudo, um forte sentido de preocupação e de valorização da responsabilidade social das empresas (Seemiller & Grace, 2017).

As exigências que nos demonstram os estudos mais recentes da entrada da geração Z no mercado de trabalho mostram que estes indivíduos são motivados por fatores totalmente distintos das gerações anteriores (Schroth, 2019). Valorizam muito o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, exigem horários de trabalho mais flexíveis e a possibilidade de trabalhar remotamente (Twenge .2017).

O equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal é uma necessidade que cada vez ganha mais destaque na gestão de Recurso Humanos, o que desafia as empresas a oferecer ambientes de trabalho mais flexíveis e inovadores, sob pena de perderem talentos para empresas concorrentes que estejam mais alinhados com estas expectativas (Ng et al. 2010).

Dado que a geração Z cresce no apogeu destes conceitos, integra nela um forte sentido de urgência em relação às questões ambientais, sociais e de Responsabilidade Social Corporativa

(Twenge, 2017). É profundamente influenciada por crises climáticas, movimentos de justiça social e pela instabilidade econômica global, o que molda suas preferências por empresas mais conscientes destes conceitos e do seu impacto no ambiente e na sociedade (Dimock, 2019). Como tal, valorizam as empresas que demonstram um compromisso elevado com a sustentabilidade e com a ética, atribuindo uma enorme importância às práticas ESG (Groening et al. 2018). Esta valorização dos conceitos ESG, ético e sustentabilidade torna-os em fatores determinantes na escolha dos seus empregadores. (Schroth 2019).

No que toca às intenções de carreira, estudos recentes sobre as motivações dos trabalhadores desta geração indicam que a Geração Z não se contenta com trabalhar em troca de uma remuneração base, contrariamente às gerações que a antecedem, que frequentemente consideravam o trabalho como um meio para alcançar estabilidade e segurança financeira, sendo que a Geração Z procura experiências profissionais que sejam gratificantes tanto no plano pessoal como no social, e esperam que as suas carreiras tenham um impacto positivo no mundo (Twenge 2017).

Para além destas preocupações com valores éticos e morais, a Geração Z é considerada a primeira geração verdadeiramente nativa digital que nasce num contexto altamente digital, marcado por rápidas evoluções tecnológicas (Schroth, 2019). Como tal, está extremamente confortável com o uso da tecnologia, e perspetiva que as empresas também estejam equipadas com ferramentas digitais atualizadas (Schroth, 2019). Esta literacia digital faz com que a Geração Z seja muito eficiente na adaptação a ambientes de trabalho em rápida mudança, aumentando as suas expectativas em relação à digitalização das empresas onde trabalham (Frey e Osborne 2017).

Concluindo, a entrada da Geração Z no mercado de trabalho está a transformar profundamente o paisagismo laboral e empresarial, o que leva à conclusão de que as empresas precisam de efetivar esforços para se adaptarem às exigências desta nova geração, caso contrário, o seu acesso a recursos humanos altamente qualificados por ser muito dificultado (Deloitte, 2020). Empresas que incorporem práticas ESG e promovam ambientes de trabalho positivos, inovadores e flexíveis vão ser as empresas que certamente vão ser as mais beneficiadas neste novo panorama laboral (Porter e Kramer, 2011).

4.4. Plano de Animação

Os casos de estudo podem ser usados de diferentes formas, de acordo com o tipo de aula ou os objetivos do professor. Para o estudo deste caso e para que os objetivos desejados sejam atingidos, apresentamos a sugestão de um plano de animação para discussão do caso.

1. O caso deve ser lido individualmente antes da introdução do caso em aula, e os alunos devem escrever sugestões de resposta às perguntas. A resposta às questões pode ser feita inteiramente com a informação disponibilizada no caso e na análise à revisão da literatura feita, no entanto,

os alunos são incentivados a investigar fontes adicionais para a realização das questões do caso pedagógico.

2. O caso deve ser analisado e discutido em aula, no qual são formados grupos pequenos de trabalho de no máximo três elementos por grupo, para debaterem sobre as sugestões de resposta de cada membro do grupo. O caso de estudo pedagógico inclui três questões a serem resolvidas pelos alunos antes da análise do caso em aula. Propõe-se que a apresentação e discussão das respostas às questões do caso ocorram numa aula de 90 minutos.
3. No final, deve ser disponibilizada a resolução do caso para que os alunos autoavaliem posteriormente o seu desempenho.

Assim, propõe-se o seguinte plano de animação, que será dividido em tarefas a cumprir em diferentes contextos, antes da aula, durante a aula e após a aula:

Tarefas:

Fase	Contexto	Tarefa	Tempo
1ª Fase	Casa	Leitura individual do caso de estudo pedagógico;	Tempo Estimado:30'
		Análise individual das questões do caso	Tempo Estimado: 10'
		Resolução do caso;	Tempo Estimado: 60'
2ª Fase	Aula	Apresentação do caso em aula;	20'
		Criação de grupos de 4 elementos, escolhidos aleatoriamente;	5'
		Discussão do caso em grupo;	25'
		Comparar respostas com os elementos do grupo; (5mins cada)	30'
3ª Fase	Casa	Disponibilização da resolução do caso em formato digital	n.a
		Comparação das respostas feitas com a resolução	n.a
4ª Fase	Aula	Discussão em aula de resultados	40'

Objetivos:

Fase	Contexto	Objetivos	Tempo
1ª Fase	Casa	A leitura individual do caso pretende dar ao aluno tempo para ler o caso com calma;	Tempo Estimado:30'

		A análise às questões pretende suscitar o pensamento crítico do aluno. É pretendido que os alunos pesquisem informações adicionais.	Tempo Estimado: 30'
		A resolução deve ser feita individualmente.	Tempo Estimado: 60'
2ª Fase	Aula	A apresentação do caso em aula visa recapitular o caso;	20'
		A escolha dos grupos deve ser aleatória, suscitando a interação dos alunos livre de relações de amizade	5'
		A discussão do caso em grupo permite a colaboração de todos os alunos na interpretação e entendimentos do caso, fornecendo interpretações diferentes;	25'
		A comparação das respostas deve ser breve, e tem o caráter de partilhar conhecimento e pontos de vista aos alunos. Cada aluno tem cerca de 5' para apresentar as suas respostas,	30'
3ª Fase	Casa	A comparação das respostas feitas com a resolução e consequente autoavaliação leva a que o aluno seja confrontado com o que escreveu, desenvolvendo o pensamento crítico sobre a sua prestação, consolidando assim o caso.	n.a
			n.a
4ª Fase	Aula	A discussão em aula tem como objetivo a partilha de opiniões entre todos os grupos.	45'

4.5. Resolução do caso

Questão 1 - Quais são os elementos que a geração Z mais valoriza no local de trabalho?

Resposta:

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1997 e 2012, é a primeira geração nativa digital, crescendo num contexto altamente globalizado e marcado por profundas transformações tecnológicas, económicas, sociais e culturais. Este ambiente moldou as suas expectativas, comportamentos e valores, trazendo consigo um conjunto de elementos que contrastam com os de gerações anteriores (Twenge, 2017).

De acordo com diversas publicações de autores importantes nesta temática, como Jean Twenge e Henry Schroth, e com as entrevistas tidas com responsáveis do Grupo Your, os elementos que esta geração mais valoriza no local de trabalho são a diversidade, a inclusão, a equidade, a saúde mental, a flexibilidade, e o propósito na carreira. Estes elementos refletem a forma como esta geração interage e se relaciona com o mundo, tendo sido fortemente influenciada pela revolução digital, pela consciência social e ética, pela instabilidade económica e pela pandemia do Covid-19 (Deloitte, 2020)

De forma a relacionar o contexto a cada um destes elementos, segue o desenvolvimento das diversas dimensões que compõem o contexto que moldou esta geração, acrescido de uma análise de como se manifestam estes elementos na realidade do Grupo Your.

A revolução digital, caracterizada pelo enorme avanço tecnológico que ocorre desde o início do século XXI, é um dos fatores que mais influenciou o desenvolvimento desta geração (Schroth, 2019). Durante este período surgiram desenvolvimentos tecnológicos significativos, como a introdução de smartphones e computadores exponencialmente mais avançados, que se tornaram parte integrante do quotidiano, estando disponíveis a preços acessíveis para a maioria da população (Tapscott, 2015).

Estes avanços permitiram uma conectividade global constante e sem precedentes, impactando profundamente a forma como a Geração Z interage e se relaciona entre si (Twenge, 2017) Por terem nascido inseridos nesta revolução tecnológica, os membros desta geração estão altamente familiarizados com a tecnologia desde a infância (Prensky, 2001), estando habituados a ter acesso imediato à informação (Palfrey & Gasser, 2008). Esta abundância de informação criou uma geração globalizada, e com uma visão ampla moldada pelo contacto com diferentes culturas e tendências globais, como o foco na sustentabilidade e numa economia verde, a luta pela diversidade, pela inclusão e pelos direitos humanos (Twenge, 2017). Derivada desta exposição a informação de todo o mundo, os membros desta geração tendem a ser inequivocamente mais conscientes, tanto socialmente como politicamente (Dimock, 2019).

A Geração Z, influenciada por um ambiente de rápida mudança tecnológica e global, valoriza a inclusão e a diversidade, com especial atenção ao bem-estar, à saúde mental, à sustentabilidade e à ética (Seemiller & Grace, 2019). Esta geração demonstra um enorme compromisso na dissolução de barreiras e preconceitos sociais, valorizando o contacto e a abertura com outras culturas e realidades (Dimock, 2019), assim como demonstra um forte sentido de equidade e igualdade de oportunidade, e ambicionam contribuir para a construção de um mundo mais justo e consciente (Schroth, 2019).

Esta realidade contextual molda drasticamente as expectativas desta geração em relação ao impacto das empresas na sociedade e no meio ambiente, e, como tal, desenvolvem exigências claras quanto às empresas a que se querem associar, e à realidade do seu local de trabalho.

Nas entrevistas com responsáveis do Grupo Your, foi realçada a importância que a Geração Z atribui à inclusão e flexibilidade no ambiente de trabalho, e ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Conforme referido pela CEO do grupo: *“A Geração Z valoriza a flexibilidade, a inovação e um ambiente de trabalho que promove a diversidade e inclusão.”*.

Dotada de uma consciencialização em matérias do foro social, a Geração Z caracteriza-se também por uma acentuada preocupação pelo futuro, tal como demonstrado pela publicação *The Deloitte Global 2024 Millennial and Gen Z Survey* (Deloitte, 2024), fruto da época em que cresceram, marcada pela crise financeira de 2008, tendo experienciado em primeira mão o impacto da instabilidade económica e os consequentes efeitos da crise na sociedade (Seemiller & Grace, 2019).

Este contexto de incerteza económica fez com que as pessoas da Geração Z se tornassem mais realistas e cuidadosas em relação ao trabalho e às finanças pessoais, valorizando a segurança e o desenvolvimento profissional sustentável (Dimock, 2019). Relatos da *Chief Human Resources Officer* do Grupo Your confirmam esta noção, ao afirmar que a Geração Z tem-se demonstrado mais exigente e esclarecida quanto às condições laborais, procurando *“condições adicionais à remuneração comum, como seguros de saúde e de vida e compensações extra”*. Para além disso, encontram no Grupo Your uma organização que acredita no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, investindo desde o momento inicial num plano individualizado de carreira, semelhante a programas de mentoring, e em ambientes de trabalho saudáveis e seguros, com a carga de trabalho ajustada à preferência dos colaboradores.

O culminar de todos estes fatores, acima de tudo, o impacto da globalização e da tecnologia no desenvolvimento deste grupo demográfico, levou à valorização de conceitos como a diversidade equidade, igualdade de género, inclusão e justiça social, temas que assumem grande relevância (Seemiller & Grace, 2019).

Nas palavras de Maria Cordeiro, COO do Grupo Your, a empresa procurou desde sempre promover um clima inclusivo e diversificado, realçando que *“a Geração Z tende a valorizar mais a flexibilidade, a diversidade e a responsabilidade social, em comparação com gerações anteriores,”*, provado pela resposta positiva dos colaboradores às políticas de inclusão e inovação da empresa.

Para além da queda de barreiras culturais, a Geração Z traz uma maior abertura e transparência face a problemas sociais que eram considerados tabu, como saúde mental e o bem-estar (Twenge, 2017). Aliada a uma maior liberdade de expressão, esta geração surge numa altura em que a saúde mental é uma preocupação crescente, e que afeta cada vez mais a população. A discussão deste tema

e de possíveis soluções é cada vez mais comum, o que tem reduzido a pique o preconceito que envolve os distúrbios mentais (Gazzaley; Rosen,, 2016).

Estudos indicam que esta maior ocorrência de problemas mentais e a sua consequente discussão aberta pode ser uma resposta não só ao aumento da pressão académica e social na vida dos Zenials, mas também ao impacto das redes sociais na vida destas novas gerações, que se encontram inundadas por conteúdos provenientes de plataformas digitais como o *Instagram*, *Snapchat* e *TikTok*. (Twenge, 2018) O aparecimento das redes sociais promove um ambiente de comparação, que tem sido provado ter impactos muito intensos na autoestima e no bem-estar dos jovens em geral (Twenge, 2018). O fenómeno da comparação social é muito impactante, e muitos jovens sentem-se numa constante pressão para demonstrar uma imagem quase perfeita, ambicionando ideais de vida, de carreira e de aparência pouco realistas, o que pode contribuir para a ansiedade, sensação de inadequação e até depressão (Pikó,et al., 2024).

Como tal, esta geração desenvolveu uma abordagem proactiva na procura de soluções como a ajuda profissional de terapeutas e especialistas em temas como a depressão, a ansiedade, entre muitos outros.

No caso específico do Grupo Your, a mesma reforçou o seu compromisso com o bem-estar mental e a qualidade de vida dos colaboradores, incorporando políticas de suporte e flexibilidade para atender às necessidades da Geração Z, mas também a disponibilização em escritório de uma psicóloga especialista em áreas de apoio pessoal que vão para além da esfera profissional dos colaboradores, com consultas disponibilizadas em horário laboral.

Estas preocupações e políticas implementadas refletem-se posteriormente, segundo Regina Dias, no *“clima organizacional que funciona como ferramenta de retenção e valorização dos trabalhadores,”* especialmente numa geração mais aberta a discutir temas de saúde mental e bemestar.

Estas questões de saúde e bem-estar mental tornaram-se ainda mais pertinentes na altura da pandemia do Covid-19, um evento disruptor para a Geração Z, que estava numa fase crítica de desenvolvimento e que foi obrigada a ficar confinadas em quarentena obrigatória, privando-as de interações essenciais para o seu desenvolvimento social (Panchal et al., 2023).

O confinamento, as aulas online, a perda de emprego generalizada e o isolamento social afetaram profundamente a saúde mental desta geração, intensificando sentimentos de solidão, stress e ansiedade (Panchal et al., 2023). Nesta nova realidade, muitos jovens passaram a questionar a importância do trabalho e das escolhas de vida, que resultou no aumento da procura por ambientes profissionais saudáveis e mais equilibrados. Este equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal passou a ser uma exigência basilar para esta geração, impulsionando a procura por empregos que não consumam excessivamente o seu tempo pessoal ou energia, priorizando as empresas que

entendem a necessidade de manter uma vida saudável e ativa fora do trabalho (Seemiller & Grace, 2019).

Muitos jovens da Geração Z optam por carreiras que ofereçam horários flexíveis, a possibilidade de trabalhar remotamente, priorizando empresas que respeitem os seus limites e vidas pessoais (Deloitte, 2020).

Aliado a este conceito de equilíbrio surge a necessidade para muitos jovens da Geração Z: que é o impacto e o propósito das suas carreiras na sociedade, tendendo a procurar não só um salário justo, mas também um propósito no mundo, preferindo trabalhar em empresas que demonstrem responsabilidade social e ambiental, através das quais possam contribuir para um mundo melhor (Deloitte, 2021), como é o caso do Grupo Your, cujo impacto na sociedade a nível nacional se prova através de iniciativas de apoio social em zonas desfavorecidas, e com contribuições de várias naturezas a instituições sociais, nomeadamente a recolha e doação periódica de bens de primeira necessidade, e doações de lucros obtidos na venda de itens em segunda mão doados pelos colaboradores e pelos clientes a uma instituição escolhida anualmente, prestação de serviços pro bono, entre outros.

Resumindo, a Geração Z emerge num cenário de profundas transformações, marcadas pela digitalização, consciência social, e por mudanças económicas e culturais derivadas de períodos de incerteza financeira aliados a eventos catastróficos como a pandemia de Covid-19. Esta combinação única faz com que esta geração se tenha desenvolvido de forma prática, informada e exigente em relação aos valores que defende, tanto nas suas vidas pessoais como profissionais, trazendo uma perspetiva humanizada para o ambiente de trabalho, onde a saúde mental e o bem-estar não são apenas aspetos pessoais, mas também elementos fundamentais para um ambiente produtivo e positivo (Seemiller & Grace, 2019).

4.5.1. Questão 2 – De que maneira a implementação de práticas ESG no Grupo Your ajuda a empresa a ir ao encontro dos elementos mais valorizados pela Geração Z?

Resposta:

As práticas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) referem-se à integração de critérios ambientais, sociais e de governança corporativa nas estratégias empresariais para promover um desenvolvimento sustentável e responsável algo que é cada vez mais relevante no tecido empresarial, especialmente face às expectativas da Geração Z, que demonstra uma forte preocupação com questões ambientais, sociais e éticas, valorizando empresas que se alinhem com os seus valores (Eccles & Klimenko, 2019).

Ao analisar o caso do Grupo Your, é possível como a implementação de práticas ESG no Grupo Your representa uma forma de não só ter melhores práticas de gestão, como também uma forma de alinhar os objetivos estratégicos da empresa com as expectativas Geração Z.

De forma a estruturar melhor a resposta a esta questão, vai ser analisado em detalhe práticas do Grupo respeitantes a cada dimensão do conceito ESG, associando-as às exigências desta demográfica zenial. e vai estar estruturada de acordo com a ordem da sigla ESG, começando pela dimensão ambiental, seguida pela social e por fim pela governança corporativa:

Dimensão Ambiental:

A Geração Z demonstra uma profunda preocupação e consciencialização sobre questões ambientais, como o aquecimento global, as alterações climáticas e a poluição, e valoriza empresas que são conscientes do impacto ambiental. Empresas que adotam práticas sustentáveis, como a redução da pegada de carbono e a utilização de energias renováveis respondem diretamente a estas preocupações. De acordo com Jones et al. (2017), "a sustentabilidade tornou-se uma preocupação central para as novas gerações, que esperam que as empresas desempenhem um papel ativo na mitigação dos impactos ambientais" (p. 34).

O Grupo *Your* tem mostrado um compromisso claro com a redução de impacto ambiental através da implementação de medidas que visam a minimização dos impactos dos seus processos no meio ambiente, através da implementação de práticas ativas de reciclagem, com separação obrigatória de lixo em todos os contentores, a implementação de regras que visam a redução de desperdício recursos escassos como a água e a eletricidade, nomeadamente a duração do uso das torneiras, o hábito de só deixar ligado as ferramentas em uso, entre outras, e o controlo das deslocações ao serviço da empresa, reduzindo-as ao mínimo necessário. Para além destas medidas, através da implementação de inovações tecnológicas consegue ter ainda mais impacto na sua estratégia de sustentabilidade.

Sendo a geração Z a primeira geração verdadeiramente nativa digital, é caracterizada pela sua habilidade com tecnologias digitais, valorizando a utilização de tecnologias verdes e inovações sustentáveis. Paralelamente, o Grupo *Your* implementa práticas inovadoras que minimizam muito o impacto negativo do Grupo no meio ambiente. Da transformação digital do Grupo *Your* derivou a implementação de práticas como a digitalização dos processos, que representa uma iniciativa significativa para reduzir o desperdício de papel e as deslocações desnecessárias ao escritório. A criação do Portal do Cliente, por exemplo, foi um caso de sucesso. Ao permitir a troca documental online, reduz o desperdício de papel e as minimiza deslocações desnecessárias ao escritório. Com cerca de 5.000 clientes em 2024, esta iniciativa produz resultados palpáveis, resolve o problema da necessidade de arquivos físicos, e promove a acessibilidade aos dados em tempo real, garantindo maior eficiência nos processos. Desta forma, a geração reconhece no Grupo *Your* uma empresa com uma postura atenta e adaptativa, com esforços de inovação contínuos. Como destacado pela fundadora e CEO do Grupo *Your*, Filipa Xavier de Basto, "a digitalização dos processos é um passo essencial para reduzir nosso impacto ambiental e modernizar a nossa operação". Empresas que

incorporam este tipo de soluções tecnológicas avançadas, com objetivo de minimizar o impacto ambiental demonstram uma postura proativa e moderna, alinhada às expectativas desta geração

Dimensão Social:

No âmbito da dimensão social, o Grupo *Your* destaca-se pela sua atuação tanto seu meio externo como interno. Para além de ser dotada de uma consciência notoriamente ecológica, têm no cerne da sua atuação práticas que visam o desenvolvimento e o auxílio da comunidade e dos profissionais que a compõem.

No compromisso de impactar positivamente a sociedade, o Grupo *Your* tem feito um investimento muito notório em criar parcerias com inúmeras instituições sociais que prestam apoio a diferentes causas, nomeadamente através do desenvolvimento de uma parceria com a Associação da Ilha da Misericórdia fundada por Sara do Ó, uma das fundadoras do Grupo *Your*, e integrando a Associação *Grace*, uma associação empresarial sem fins lucrativos, que atua nas áreas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Para além disso, tem esforços notórios na área da inclusão social, tendo desenvolvido projetos de contratação inclusiva, nomeadamente a criação do projeto *Choose 2 Include* em parceria com a Associação Salvador, a criação de uma parceria com a Associação *Reshape*, uma organização que apoia pessoas que estão ou que já estiveram presas e a parceria com a Associação Dnovo

- Associação *Grace*:

O *GRACE* – Empresas Responsáveis é uma associação empresarial de utilidade pública, sem fins lucrativos, que atua nas áreas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade, tendo como missão a promoção e desenvolvimento de uma cultura empresarial sustentável

- Associação dNovo:

É uma associação sem fins lucrativos que valoriza e promove a atividade profissional qualificada sénior em Portugal, cuja ação inclui o apoio no aconselhamento e requalificação profissional, a consciencialização das empresas para o potencial destes profissionais seniores e a promoção de programas, em parceria, para a criação de emprego, autoemprego e empreendedorismo.

- Ilha da Misericórdia:

É uma organização social dedicada a mulheres que estejam num processo de recomeço, apoiando e promovendo a sua autonomia e inclusão social.

- *Choose 2 Include* – Colaboração com a Associação Salvador:

Programa que visa promover a empregabilidade inclusiva de pessoas com deficiência, apresentado soluções de formação para ajudar as empresas no desafio do recrutamento inclusivo.

- Associação *Reshape*:

Organização que apoia pessoas que estão ou que já estiveram presas, através da implementação de programas de desenvolvimento pessoal, de mentoria e de integração no mercado de trabalho, fornecendo-lhes as ferramentas e estímulos necessários para a sua efetiva reinserção.

Desde os seus primeiros anos que o Grupo desenvolveu práticas de apoio sociais de vários tipos, inclusive a parceria com a Associação Ilha da Misericórdia, a organização social fundada em 2016 pela Sara do Ó, uma das fundadoras do Grupo Your, que tem como missão promover o bem-estar e o desenvolvimento emocional de mulheres que vivem situações de fragilidade, capacitando-as para a sua autonomia. Em termos de medidas concretas de apoio social, o Grupo *Your* continuamente organiza programas de apoio, nomeadamente organizar ações de recolha de bens de primeira necessidade e alimentos para doar a instituições sociais, recolha e venda de roupa solidária onde o dinheiro angariado reverte para a Associação Ilha da Misericórdia e mais recentemente, o despiste gratuito de problemas oculares em bairros sociais. Para além disso, o Grupo *Your* incentiva e permite em horário de trabalho que os seus colaboradores façam voluntariado em instituições de voluntariado, mantendo-se atento a crises mundiais, redigindo comunicações que informem sobre os problemas atuais e sobre eventuais formas de ajudar.

- Organização da recolha e entrega de bens de primeira necessidade e alimentos:

Duas vezes por ano, os colaboradores e clientes do Grupo *Your* são convidados a doar bens de primeira necessidade, como bens de higiene, fármacos, e alimentos, a entregar no Grupo *Your* que posteriormente os entrega a instituições sociais dependendo da natureza das doações.

- Recolha e venda de roupa solidária onde o dinheiro angariado reverte para a Associação Ilha da Misericórdia:

Anualmente, a parceria entre o Grupo *Your* e a instituição social Ilha da Misericórdia lança um desafio a todos no Grupo *Your*, clientes e colaboradores, a doar roupa, que deve ser entregue na receção de cada escritório do Grupo *Your*, em que o dinheiro angariado reverte para a missão da instituição de promover o bem-estar e o desenvolvimento emocional de mulheres que vivem situações de fragilidade, capacitando-as para a sua autonomia. Nos emails desta comunicação periódica é utilizado o lema: “Se todos contribuirmos, será um sucesso!”

- Incentivos ao auxílio humano em resposta a crises sociais ou mundiais:

Esforços para divulgar estas crises e auxiliar os lesados, como foi o caso no início da guerra entre a Ucrânia e a Rússia, onde foram circulados emails que incentivavam tanto os clientes como os colaboradores a efetuarem doações e a questionar quem tinha possibilidade de acolher nas suas casas refugiados ucranianos.

- Rastreio visual gratuito em bairros sociais:

A *Your Care*, empresa do Grupo *Your* especializada em serviços de segurança e saúde no trabalho, em parceria com a Gebalis (Gestão de Arrendamento da Habitação Municipal de Lisboa),

disponibiliza rastreio visual gratuito frequentemente para promover a saúde ocular dos moradores do Bairro Padre Cruz, em Lisboa.

Esta iniciativa que, numa primeira fase, se iniciou no Bairro da Boavista, foram rastreadas cerca de 100 pessoas, sendo que 80% demonstraram necessidade de utilização de óculos.

Todos estes esforços cimentam a imagem do Grupo *Your* como uma empresa comprometida em impactar positivamente a sociedade, tendo alcançado um *employer branding* de empresa consciente e sustentável quase organicamente. Tem mostrado consistência nas suas ações e comunicações relacionadas às práticas ESG, o que está alinhado com o valor atribuído pela Geração Z à transparência e autenticidade das organizações. A autenticidade na comunicação das iniciativas ESG é vital para conquistar a Geração Z, que é cética em relação ao *greenwashing* e outras práticas enganosas. Portanto, é essencial que as empresas sejam genuínas e transparentes na comunicação dos seus esforços e objetivos, caso contrário, podem destruir a sua imagem para o mercado, evento esse do qual é muito mais difícil recuperar (Bansal & DesJardine, 2014).

"São precisos 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para a arruinar. Se pensarmos nisso, faremos as coisas de forma diferente." (Warren Buffet)

A dimensão Social interna do Grupo *Your* incide nomeadamente na forma de planeamentos de carreira bem estruturados e individualizados e na implementação de políticas DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão), incluindo políticas de contratação inclusiva e diversificada, com valores basilares de equidade, justiça e igualdade de oportunidade, tentando fomentar um ambiente justo, com ênfase no sentimento de pertença e de união entre as equipas, de forma a possibilitar a criação orgânica de um ambiente valorizado e apreciado pelos colaboradores.

Planeamento individualizado de carreiras e investimento na formação de talentos interna:

A empresa investe na formação de talentos, especialmente jovens recém-graduados e estagiários, e desenvolve o planeamento de carreira individualizados para cada colaborador. Este investimento no capital humano foi sempre uma intenção do Grupo, Na entrevista feita à fundadora e CEO do Grupo *Your*, Filipa Xavier de Basto afirma que "desde o início, a gestão de talentos mais novos foi encarada como uma oportunidade de trazer novas perspetivas e ideias para a empresa. Através de programas de mentoring e formação contínua, investimos no desenvolvimento dos jovens profissionais", acrescentando que "Temos já alguns casos de sucesso, é uma clara evidência de que no Grupo *Your* é possível ter uma evolução clara da carreira profissional". Com políticas de formação e desenvolvimento contínuo, reconhecendo que o capital humano é crucial para o sucesso e a longevidade da organização, o Grupo *Your* dá resposta às ambições de propósito e de crescimento da geração Z, fomentando um ambiente que promove o desenvolvimento profissional e pessoal de todos os colaboradores.

Políticas DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão):

O Grupo Your é uma empresa jovem, fundada por duas mulheres da geração Y, e criaram este Grupo disruptivo no mercado, tendo começado a sua atividade com 30 colaboradores, dos quais 28 eram mulheres. Atualmente, já com 500 colaboradores, o Grupo *Your* apresenta uma percentagem de cerca de 70% de mulheres. É uma empresa que nasce com os conceitos de diversidade, equidade e inclusão embutidos no seu ADN. O Grupo *Your* sempre foi comprometido com estas práticas, tendo colaboradores de várias nacionalidades, religiões e orientações sexuais. Na entrevista com a CEO do Grupo, Filipa Xavier de Basto afirma que "Temos políticas inclusivas de recrutamento de pessoas com deficiência. Um dos nossos recursos, por exemplo, é uma pessoa surda-muda, e temos a inclusão de um autista na organização e nas equipas de trabalho". Desta forma, o Grupo apela muito à geração Z, que valoriza empresas com políticas de contratação justas, ambientes de trabalho equitativos e igualdade de oportunidade para todos os colaboradores, independentemente de etnia, idade ou género. Empresas que conseguem promover e manter práticas e culturas inclusivas e diversificadas melhoram tanto a moral como a produtividade dos trabalhadores, como a atratividade que a empresa tem para as novas gerações de trabalhadores (Groening, Sarkis, e Zhu, 2018).

Exemplos específicos de práticas que o Grupo *Your* implementou que incidem diretamente no ambiente da empresa, na felicidade e no equilíbrio entre vida e trabalho dos seus colaboradores, são, nomeadamente, dar o dia de anos do colaborador, darem meio dia por semana para que mães possam ir buscar os filhos à escola chamado projeto *Your Mum*, disponibilizar consultas médicas semanalmente no escritório, organizar atividades de *team building* frequentes, e celebrar com os colaboradores eventos como jogos de futebol ou festejos criando momentos de união e amizade para além da fronteira de trabalho.

Dimensão de Governança Corporativa:

A confiança da Geração Z em relação a empresas de grande dimensão está diretamente relacionada com a transparência e a ética empresarial levada a cabo pelas organizações. Eccles, Ioannou, e Serafeim (2014) destacam que "a governança corporativa eficaz está associada a uma maior transparência e à confiança dos *stakeholders*, fatores essenciais na atração de consumidores e investidores conscientes" (p. 102). Este alinhar dos objetivos dos *stakeholders* com os objetivos da organização permitem uma melhor gestão da empresa em todas as suas dimensões, apelando a um dos *stakeholders* mais importantes de uma empresa, os seus colaboradores.

Embora o termo governança corporativa esteja seja normalmente associado à implementação de sistemas de controlo e transparência financeira, a sua implicância expande-se para práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e sustentável, alinhadas aos interesses e valores dos colaboradores (Tricker, 2012). A *Chief Operating Officer* do Grupo Your, Maria Cordeiro, afirma que estas práticas sempre foram intenção do Grupo Your, promovendo uma gestão sustentável e ética,

que não apenas promove o crescimento sustentável, mas também reforça a confiança dos *stakeholders*. A aquisição parcial do Grupo *Your* pelo fundo *Explorer Investments*, que valorizou não só a performance financeira, mas também o compromisso com boas práticas ambientais, sociais e de governança, mostra a importância e o valor dessas parcerias para a solidez e crescimento da empresa.

A intenção de implementar práticas de governança corporativa com uma forte vertente ética foi sempre objetivo do Grupo *Your*, que desde a sua fundação incorporou práticas ESG na sua estratégia, e gradualmente tem vindo a expandir o alcance destas práticas em todas as realidades da empresa. Com um conselho de administração maioritariamente composto por mulheres, o Grupo *Your* destaca-se pela sua governança inclusiva e ética, que, no ano 2025, se expandirá para a apresentação do primeiro relatório não financeiro sobre o desempenho do ano 2024.

Concluindo, a adoção de práticas ESG não só prepara as empresas para um futuro sustentável e adaptável às necessidades sociais, como também dá resposta às exigências que a Geração Z tem sobre as empresas. Empresas que incorporem estas práticas na sua estratégia desenvolvem uma imagem de marca mais forte e robusta (Clark, Feiner, & Viehs, 2015, p. 15). Para além disso, esta direção estratégica ESG reflete-se numa melhor relação com todos os *stakeholders*, e, conseqüentemente, numa maior capacidade de atração e retenção de talentos mais jovens, todos eles elementos essenciais para a competitividade de longo prazo (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). O Grupo *Your* exemplifica como estas práticas podem ser implementadas com sucesso, destacando-se no mercado através deste compromisso com a sustentabilidade, responsabilidade social e práticas de governança bem estruturadas.

4.5.2. **Questão 3** – De que maneira o Clima Organizacional do Grupo *Your* contribui para a atração e retenção de talento da Geração Z?

Resposta:

O clima organizacional é um conceito amplo que abrange todas as dimensões de uma empresa. O clima é referido como a atmosfera do local de trabalho, composta pelas interações sociais, políticas e práticas que os indivíduos experienciam no seu quotidiano (Kahn, 1990). No Grupo *Your*, o clima organizacional é um elemento fundamental para o sucesso da empresa, afetando a satisfação e a motivação dos colaboradores, bem como a produtividade e a performance da empresa.

É reconhecido que uma cultura organizacional forte e bem definida pode levar a um clima positivo, contribuindo para que os colaboradores se sintam valorizados e motivados (Denison, 1990).

A liderança desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho benéfico para os colaboradores. Existem vários tipos de liderança, sendo que os líderes transformacionais são os

que melhor conseguem impactar positivamente o clima, sendo que são capazes de criar um clima de confiança e respeito, o que resulta no aumento da satisfação e do compromisso dos colaboradores com a empresa (Bass, 1985). No Grupo Your, a liderança é caracterizada por ser do estilo transformacional, onde os líderes inspiram e motivam a equipa, englobando-os nas decisões e debates de todos os temas, nomeadamente objetivos da equipa, mantendo um canal de comunicação aberto e constante entre todos os elementos. Este tipo de liderança resulta numa melhoria visível na motivação da equipa, mantendo os membros mais comprometidos com os objetivos do Grupo.

A flexibilidade no trabalho é muito valorizada pela Geração Z. (Twenge, 2017). No Grupo Your, a flexibilidade é uma prática comum, com políticas de trabalho que variam entre modalidades totalmente remotas e híbridas, ajustadas às preferências de cada colaborador. Além disso, há a possibilidade de definir horários adaptados às necessidades dos colaboradores, promovendo um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, dois dos fatores mais valorizados pela Geração Z (Ng, Schweitzer e Lyons, 2010). Todos estes elementos demonstram uma enorme confiança depositada nos colaboradores, um dos pilares do Grupo Your, que, conforme mencionado na entrevista com Regina Dias, *Chief Human Resources Officer* (CHRO) do Grupo Your, tem como lema “Liberdade com Responsabilidade”

Adicionalmente, para responder à questão da ambição profissional dos jovens desta geração, o Grupo Your oferece programas de desenvolvimento, incluindo um programa de mentoring, que evita que os jovens se sintam estagnados na carreira, gerando os sentimentos de direção e evolução contínua. A empresa investe significativamente na formação e na evolução contínua dos seus colaboradores, promovendo a mobilidade interna e criando oportunidades de progressão de carreira desde o momento em que os jovens profissionais entram na empresa. Nas palavras da CEO Filipa Xavier de Basto, “o Grupo Your visa promover o crescimento interno, criando oportunidades de progressão de carreira para jovens profissionais desde o momento em que entram na empresa, algo que se revela particularmente apelativo para a Geração Z”.

A responsabilidade social é outro pilar importante no clima organizacional do Grupo Your. Os jovens da Geração Z priorizam trabalhar nas organizações que têm uma postura social consciente, e que se esforçam para ter um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente (Seemiller e Grace, 2019). A natureza ética das operações da empresa e o impacto positivo no meio ambiente e na sociedade são muito importantes para a satisfação e motivação dos colaboradores. Ao saberem que o seu contributo ajuda na mitigação de problemas sociais ou ambientais, como é o caso do Grupo Your através da sua atuação sustentável tanto a nível ambiental como social, os índices de motivação serão mais elevados.

No caso específico da atuação social, o Grupo Your Em termos de responsabilidade social, o Grupo Your

Desenvolveu parcerias com a Associação Dnovo e a Associação da Ilha da Misericórdia, integrando a Associação Grace, uma associação empresarial sem fins lucrativos, que atua nas áreas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Na esfera interna, o Grupo promove um clima diversificado e inclusivo, sendo composto por pessoas de diversas nacionalidades, etnias e idade, com práticas de inclusão social bem definidas, apoiadas por projetos de contratação inclusiva, nomeadamente a criação do projeto *Choose 2 Include* em parceria com a Associação Salvador, e a criação de uma parceria com a Associação Reshape, uma organização que apoia pessoas que estão ou que já estiveram presas.

A cultura de feedback contínuo e reconhecimento é outro fundamento muito importante no Grupo Your. O feedback positivo e regular é um fator essencial para a motivação e o bem-estar no trabalho (Bakker e Demerouti, 2017) e, no Grupo Your, esta prática é aplicada de forma trimestral, gerando uma pontuação sobre a qual é calculado um prémio trimestral. Esta avaliação está dividida entre a autoavaliação do colaborador e a avaliação feita pelo nível hierárquico imediatamente superior, sendo os resultados divulgados em reunião entre o elemento avaliado e o avaliador. Esta prática reforça a ligação entre os colaboradores e a organização, contribuindo para um clima organizacional positivo.

Relativamente a testemunhos de terceiros, a presença do Grupo Your em *rankings* como o *Great Place to Work* reforça a sua imagem de mercado como uma empresa atrativa para jovens talentos. Este tipo de reconhecimento externo não só valida a eficácia das práticas de gestão de recursos humanos da empresa, como também serve de ferramenta de *employer branding*.

Em conclusão, o clima organizacional do Grupo Your revela-se como um fator determinante na atração e retenção de talentos da Geração Z, refletindo um clima organizacional forte e bem estruturado, onde é valorizada a flexibilidade, o desenvolvimento profissional contínuo, a responsabilidade social e a inclusão. A liderança transformacional, as políticas de trabalho flexível e individualizadas, os programas de formação contínua e a cultura de feedback periódico são elementos que contribuem para a existência de um ambiente de trabalho positivo e motivador, alinhado com as expectativas e valores da geração Z. O reconhecimento externo, como a presença em *rankings* como o *Great Place to Work*, reforçam a imagem do Grupo Your como uma empresa atrativa e comprometida com o bem-estar e o crescimento dos seus colaboradores, consolidando a sua posição no mercado como uma empresa de eleição para os jovens talentos.

CONCLUSÃO

Este estudo de caso pedagógico sobre o impacto do clima organizacional na retenção da geração Z no Grupo Your evidencia o papel fundamental da existência de um clima que reflita a preocupação e o respeito pelo bem-estar dos colaboradores, de forma a ser instaurado organicamente um ambiente centrado no crescimento profissional que não comprometa a felicidade dos trabalhadores. Este patamar foi alcançado através de uma política de gestão de recursos humanos adaptativa, que procura um ponto de convergência entre as expectativas dos colaboradores e os objetivos da empresa.

O caso mostra também como o Grupo Your procedeu à implementação de práticas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) na sua estratégia de negócio, respondendo às expectativas e aos valores da Geração Z, que se caracteriza por uma maior consciência social, ambiental e ética, e por uma procura de propósito e equilíbrio na sua vida profissional.

O facto desta geração valorizar padrões éticos mais elevados, o desenvolvimento pessoal, o bem-estar e a saúde mental levou à redefinição do mercado de trabalho, desafiando empresas de todos os setores a adotarem uma visão mais humanizada e centrada nos colaboradores.

A análise detalhada do Grupo Your demonstra que a criação de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo, alinhado com os valores da Geração Z, não só melhora a satisfação e a motivação dos colaboradores, mas também contribui para a produtividade e a performance da empresa. A liderança transformacional, as políticas de trabalho flexível e individualizadas, os programas de formação contínua e a cultura de *feedback* periódico são elementos que contribuem para a existência de um ambiente de trabalho positivo e motivador, alinhado com as expectativas e valores da geração Z.

Além disso, o reconhecimento externo, como a presença em *rankings* como o *Great Place to Work*, reforça a imagem do Grupo Your como uma empresa atrativa e comprometida com o bem-estar e o crescimento dos seus colaboradores, consolidando a sua posição no mercado como uma empresa de eleição para os jovens talentos.

Em suma, o estudo de caso do Grupo Your ilustra como a integração de práticas ESG e a criação de um clima organizacional positivo podem ser ferramentas poderosas na atração e retenção de talentos da Geração Z. Este exemplo serve como um modelo para outras empresas que desejam adaptar-se às novas exigências do mercado de trabalho e garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

FONTES

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). *What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda*. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). *Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies*. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). *Business sustainability: It is about time*. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press
- Berg, F., Kölbel, J. F., & Rigobon, R. (2020). *Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings*. *Review of Finance*, 26(6), 1315-1344. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. *Business & Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). *From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2508281>.
- Deloitte. (2020). *Understanding Generation Z in the workplace*. Disponível em <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/consumer/business-and-consumertrends/generation-z-in-the-workplace.html>
- Deloitte. (2021). 2021 *Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Deloitte. (2024). *The Deloitte Global 2024 Millennial and Gen Z Survey*. Deloitte Insights.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley. Disponível em: [bca7bed9ec950897bcb10df36678cfb1dab1-libre.pdf](https://www2.deloitte.com/bca7bed9ec950897bcb10df36678cfb1dab1-libre.pdf)
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. Disponível em <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennialsend-and-generation-z-begins/>
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). *The investor revolution: Shareholders are getting serious about sustainability*. *Harvard Business Review*, 97(3), 106-117. <https://hbr.org/2019/05/the-investorrevolution>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance*. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1964011
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press

- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* Technological Forecasting and Social Change, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). *ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies.* Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- García, A. S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R. J. (2021). *Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets.* Journal of Cleaner Production, 281, 125-144.
- Garcia, A., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R. J. (2017). *Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets.* Journal of Cleaner Production, 150, 135-147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.180>
- Gazzaley, Adam; Rosen, Larry. (2016): *The Distracted Mind : Ancient Brains in a High-Tech World.* MIT Press 2016. Disponível em The Distracted Mind: Ancient Brains in a High-Tech World - Adam Gazzaley, Larry D. Rosen - Google Livros
- Giese, G., Lee, L. E., Melas, D., Nagy, Z., & Nishikawa, L. (2019). *Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance.* The Journal of Portfolio Management, 45(5), 69-83. <https://doi.org/10.3905/jpm.2019.45.5.069>
- Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2017). *The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review.* Journal of Organizational Behavior, 38(2), 225-246. <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Groening, C., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2018). *Green marketing consumer-level theory review: A compendium of applied theories and further research directions.* Journal of Cleaner Production, 172, 1848-1866. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.002>
- Groening, C., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2018). *Green marketing consumer-level theory review: A compendium of applied theories and further research directions.* Journal of Cleaner Production, 172, 1848-1866. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.002>
- <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). *Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms.* Academy of Management Journal, 57(2), 383-404. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848>
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2017). *Common ground? The sustainability agenda in the luxury fashion sector.* International Journal of Sales, Retailing and Marketing, 6(3), 31-41. Retrieved from <http://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ijsrm>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Koys, D. J. (2001). *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study.* Personnel Psychology, 54(1), 101-114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>

- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). *How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations*. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Ng, E.S.W., Schweitzer, L. & Lyons, S.T. *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation*. *J Bus Psychol* 25, 281–292 (2010). <https://doi.org/10.1007/s10869-0109159-4>
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2008). *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*. *Basic Books*. Consultado em Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives - John Palfrey, Urs Gasser - Google Livros
- Panchal, U., Salazar de Pablo, G., Franco, M., Moreno, C., Parellada, M., Arango, C., & Fusar-Poli, P. (2023). *The impact of COVID-19 lockdown on child and adolescent mental health: Systematic review*. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 32(7), 1151-1177. <https://doi.org/10.1007/s00787-021-01856-w>
- Pikó, B. F., Kiss, H., Hartmann, A., Hamvai, C., & Fitzpatrick, K. M. (2024). *The role of social comparison and online social support in social media addiction mediated by self-esteem and loneliness*. *European Journal of Mental Health*, 19(0019), Pp 1-11. Semmelweis University Institute of Mental Health. <https://doaj.org/article/5fa38c5d83f94cb7a26890b0ab13ce6f>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77
- Prensky, M. (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants*. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- PRI. (2006). Principles for Responsible Investment. <https://www.unpri.org>
- Pricewaterhousecoopers (PWC). (2021). *ESG and workforce strategy: Increasing attractiveness and competitiveness*. Disponível em <https://www.pwc.com>. Pricewaterhousecoopers. Disponível em: <https://www.pwc.com>
- PwC. (2021). Workforce of the future: *The competing forces shaping 2030*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schramade, W. (2016). *Integrating ESG into valuation models and investment decisions: The value-driver adjustment approach*. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 6(2), 95-111. <https://doi.org/10.1080/20430795.2016.1176425>
- Schroth, H. (2019). *Are you ready for Gen Z in the workplace?* *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). *Generation Z: Educating and engaging the next generation of students*. *About Campus*, 22(3), 6-12. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780429442476>

- Sull, D. N., & Eisenhardt, K. M. (2015). *Simple rules: How to thrive in a complex world*. Houghton Mifflin Harcourt. <http://lobid.org/resources/990209544060206441>
- Tapscott, D. (2015). *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Tricker, B. (2012). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (2ª ed.). Oxford University Press. Disponível em *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* - Robert Ian Tricker - Google Livros
- Twenge, J. M. (2017). *Igen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood* (And what that means for the rest of us). Simon & Schuster
- Twenge, J. M. (2018). *Increases in Depression and Suicide Among U.S. Adolescents: 2009–2017*. *The Journal of Adolescent Health*, 64(6), 605–608. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2018.01.008>
- United Nations. (2000). UN Global Compact. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/whatis-gc/mission/principles>.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

ANEXOS

Guiões das entrevistas:

Filipa Xavier de Basto – *Fundadora e Chief Executive Officer do Grupo Your*

1. Quais são os principais objetivos da empresa em termos de Gestão de Recursos Humanos?
 - 1.1 Desde o início, como abordaram a gestão de talentos mais novos?
 - 1.2 Qual é a visão da empresa na atração e retenção de profissionais provenientes da geração Z?
 - 1.3 O Clima Organizacional fez sempre parte do plano como ferramenta e elemento-chave de retenção e de valorização dos trabalhadores?
2. Como se foi desenvolvendo o clima organizacional no processo de transição de start-up para uma empresa agora líder de mercado?
 - 2.1 Como foi adaptada a gestão de recursos humanos durante esse crescimento?
3. Tiveram que redefinir algumas políticas de Recursos Humanos de forma a acomodar os colaboradores de gerações mais novas?
4. Qual o segredo para a criação de uma empresa que integra rankings como o da empresa *Great Place To Work*, nomeadamente “As 50 melhores empresas para trabalhar em Portugal”, da empresa *Great Place to Work*?

Maria Cordeiro – *Chief Operating Officer do Grupo Your*

1. Sempre foi intenção do Grupo Your incorporar na sua estratégia práticas ESG?

- 1.1. Pode descrever como e quando estratégias ESG começaram a ser integradas nas operações da empresa?
2. Qual o papel das vertentes Governance e Responsabilidade Social Corporativa na vossa estratégia ESG?
- 2.1. De que forma impacta diretamente o clima organizacional?
3. Há a intenção de continuar a expandir as práticas de governança e de Responsabilidade Social Corporativa à medida que a empresa cresce?
- 3.1. Como planeiam garantir que a expansão da empresa não compromete o clima organizacional que caracteriza o Grupo Your?
- 3.2. Quais são os principais desafios para manter este clima organizacional, especialmente à medida que a empresa cresce?
- 3.3. Acredita que as novas gerações, como a Geração Z, respondem de forma diferente a esta cultura em comparação com os colaboradores mais antigos?
- 3.4. Como descreve a Cultura Organizacional do Grupo Your?
- 3.5. Quais são os valores centrais que definem a cultura interna do Grupo Your?
- 3.6. Como é que a cultura evoluiu à medida que a empresa foi crescendo?
- 3.7. Como descreve a cultura organizacional que deriva desta cultura?
- 3.8. Quais são os principais desafios para manter esse clima, especialmente à medida que a empresa cresce?
- 3.9. Existe uma preocupação em manter o clima original de start-up?
- 3.10. Acredita que a Geração Z, responde de forma diferente a este clima em comparação com colaboradores mais antigos?

Regina Dias – *Chief Human Resources Officer* do Grupo Your

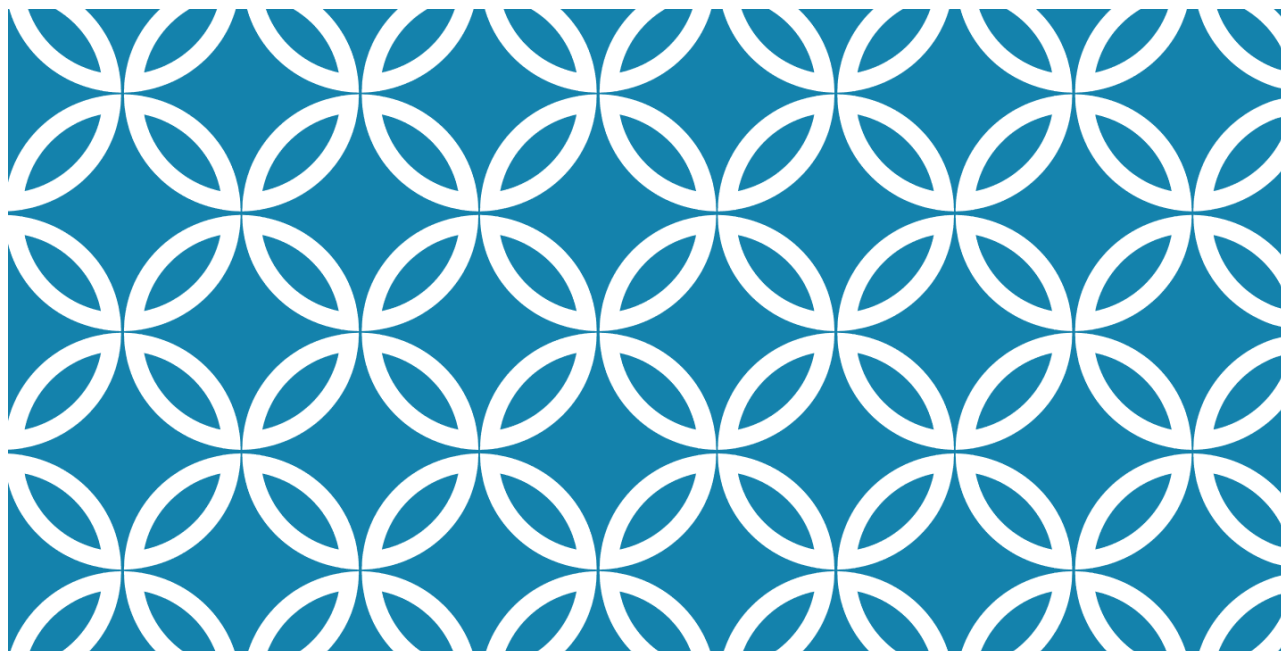
- 1.1. Quais os desafios na contratação e na Gestão de Recursos Humanos pertencentes à Geração Z?
 - 1.1.1. Como abordam a gestão de talentos mais jovens?
 - 1.1.2. Que diferenças sentem na contratação de jovens pertencentes à Geração Z?
 - 1.1.3. Com que exigências surgem estes colaboradores mais novos no momento da contratação?
- 1.2. O Clima Organizacional da Your é um fator de atração e de retenção de talentos mais jovens?
- 1.3. Como se tem vindo a desenvolver a gestão deste clima organizacional durante o processo de transição de start-up para uma empresa líder de mercado?
- 1.4. Como foi adaptada a gestão de recursos humanos durante esse crescimento?
- 1.5. A rotação de colaboradores é uma preocupação para a empresa?
 - 1.5.1. Há muita rotatividade neste setor?
 - 1.5.2. O custo da rotação é elevado?

1.6. Como combatem a rotação de colaboradores, especialmente num mercado de trabalho tão competitivo?

1.6.1. Quais as estratégias adotadas para atrair e reter a Geração Z?

1.6.2. Como mantêm a motivação dos colaboradores ao longo do tempo, especialmente os mais jovens?

Slides da resolução do caso:



**O CLIMA ORGANIZACIONAL ENQUANTO FATOR
DE RETENÇÃO, DE ATRAÇÃO DE TALENTO DA
GERAÇÃO Z – CASO DE ESTUDO PEDAGÓGICO
DA EMPRESA GRUPO YOUR**

Resposta às questões do
caso.

Data: Outubro, 2024



QUESTÃO 1 - QUAIS SÃO OS ELEMENTOS QUE A GERAÇÃO Z MAIS VALORIZA NO LOCAL DE TRABALHO?

1. Características da Geração Z:

- Nativos digitais (1997-2012), socialmente conscientes e altamente tecnológicos.

2. Valores e Expectativas:

- Diversidade e Inclusão: Justiça e equidade no ambiente de trabalho.
- Flexibilidade no regime de trabalho de trabalho.
- Impacto da empresa no meio ambiente.
- Inovação tecnológica.
- Preocupação pela saúde mental e o bem-estar.
- Propósito de Carreira.

3. Práticas do Grupo Your:

- Regimes de trabalho *full remote* e híbridos;
- Políticas de reciclagem e contra o desperdício;
- Ferramentas de trabalho atuais e digitais;
- Psicóloga disponível no escritório para consultas durante o horário de trabalho.
- Médica semanalmente disponível no escritório durante o horário de trabalho.
- Planeamento de carreira individualizado e ajustado.

QUESTÃO 2 – DE QUE MANEIRA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS ESG NO GRUPO YOUR AJUDA A EMPRESA A IR AO ENCONTRO DOS ELEMENTOS MAIS VALORIZADOS PELA GERAÇÃO Z?

1. Práticas ESG:

- Ações responsáveis para um futuro sustentável.

2. Dimensão Ambiental:

- Inovação e desenvolvimento tecnológico consciente.
- Portal do Cliente reduz uso de papel e deslocações.
- Práticas de sustentabilidade: Reciclagem, redução do desperdício e pegada de carbono.

3. Dimensão Social:

- Inclusão e impacto social:
 - Associação Grace
 - Associação Ilha da Misericórdia
 - Projeto Choose 2 Include em parceria com a Associação Salvador
 - Associação Reshape
 - Associação Dnovo
 - Rastreios visuais gratuitos em bairros sociais com a Your Care
 - Projeto *You Mum*
 - Políticas DEI
 - Programas de planeamento de carreira

QUESTÃO 2 – DE QUE MANEIRA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS ESG NO GRUPO *YOUR* AJUDA A EMPRESA A IR AO ENCONTRO DOS ELEMENTOS MAIS VALORIZADOS PELA GERAÇÃO Z? (CONTINUAÇÃO)

4. Governança Corporativa:

- Conselho de administração maioritariamente feminino, com transparência e ética como valores centrais.
- Reporting Não Financeiro para 2025
- Conselho de administração maioritariamente feminino.
- Transparência e ética como valores centrais.

5. Benefício ESG para Geração Z:

- Alinhamento de práticas do Grupo Your com os valores sociais e ambientais desta geração.

QUESTÃO 3 – DE QUE MANEIRA O CLIMA ORGANIZACIONAL DO GRUPO *YOUR* CONTRIBUI PARA A ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z?

1. Importância do Clima Organizacional para a geração Z:

- Ambiente saudável e equilibrado, com políticas claras de inclusão e diversidade, que equilibrem o respeito pela vida pessoal dos colaboradores com a procura de uma carreira promissora e socialmente impactante.

2. O Clima no Grupo Your:

- Ambiente saudável e inclusivo.
- Respeito pelo equilíbrio vida pessoal e trabalho.
- Estilo de liderança transformacional e canais de comunicação aberta.
- Clima de confiança e autonomia.
- Foco no desenvolvimento dos colaboradores.
- Mecanismos de feedback e autoavaliação.

3. Conclusão:

- O que o Grupo Your oferece é um ambiente de inclusão, respeito, autonomia e socialmente responsável, com políticas bem estruturadas que fomentam um clima organizacional procurado pelos colaboradores da geração Z, potencializando a sua atração como retenção no Grupo Your.