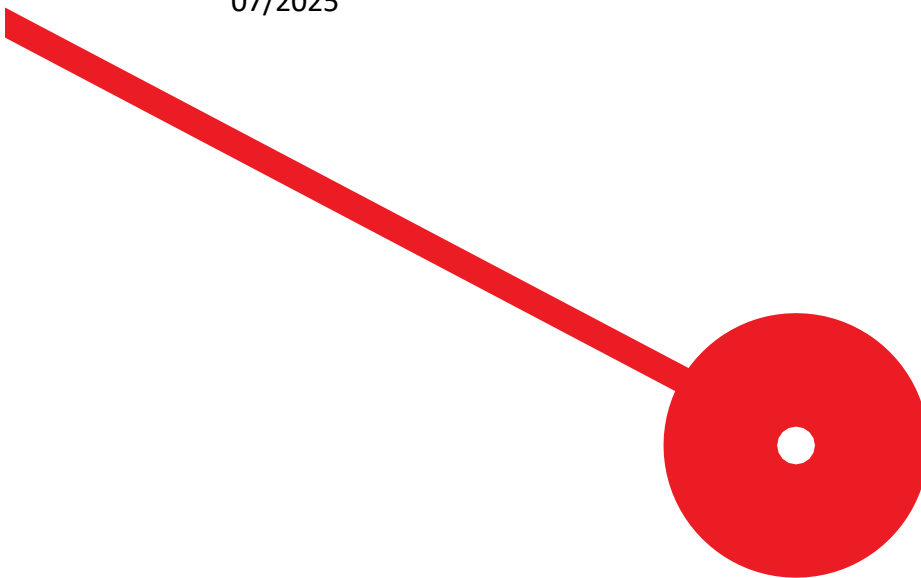




A importância da Assessoria de Administração para Recursos Humanos: Relatório de Estágio na Natixis em Portugal

Benedita Pinto Fernandes de Castro Bacelar

07/2025





A importância da Assessoria de Administração para Recursos Humanos: Relatório de Estágio na Natixis em Portugal

Benedita Pinto Fernandes de Castro Bacelar

**Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação de
Professora Doutora Susana Rocha.**



“And once the storm is over, you won’t remember how you made it through, how you managed to survive. You won’t even be sure, whether the storm is really over. But one thing is certain. When you come out of the storm, you won’t be the same person who walked in. That’s what this storm’s all about.”

- Haruki Murakami, *Kafka in the Shore*, 2002.

Agradecimentos

Este relatório representa o fim de mais do que um ciclo. Aqui falo sobre a minha primeira experiência no mercado de trabalho, que alterou totalmente a minha perspetiva para o futuro e marcou o princípio do fim do meu percurso académico e carreira como atleta, que era tão parte de mim e da minha identidade. Se cheguei até aqui foi graças à grande base de apoio que tenho comigo e por isso estou muito grata.

Em primeiro, quero agradecer à Professora Susana Rocha, que acreditou em mim e deu-me espaço para falhar. O seu apoio, empatia e paciência foram grandes pilares nestes últimos meses.

À minha Sofia que me ajudou a dar os primeiros passos no meu primeiro trabalho e me fez ver que eu sou muito mais capaz do que acreditava.

Ao Samuel, amigo para a vida, e para sempre a pessoa que tornou o meu estágio um lugar muito mais feliz. Obrigada pelas horas de reuniões e por teres tornado o meu percurso mais simples e bonito.

À minha irmã e ao Dani, os meus melhores amigos, o meu futuro ao vosso lado tem sido o que dá força para continuar.

Ana, a minha primeira amiga, obrigada por me acompanhares em todos os passos deste percurso. Não seria o mesmo sem ti, somos definição de “para sempre”.

Catarina, obrigada por seres a amiga mais verdadeira e uma força da natureza. O teu apoio incondicional é uma das minhas maiores sortes.

Lourenço, Joana, Nuno e Zini, quem diria que seria aos 25 anos que eu ia ter o meu grupo de amigos onde tudo é simples e bonito. Vocês tornam a minha vida mais leve e com muito mais sentido, tenho a certeza que os próximos capítulos serão ainda melhores.

Aos meus pais que lutam por mim desde o primeiro dia, obrigada por não desistirem.

A todos, obrigada, se este relatório está escrito foi também graças a vocês.

Resumo:

Serve o presente relatório como objetivo descrever e refletir sobre meu o percurso desenvolvido ao longo do estágio curricular, realizado no âmbito do mestrado em Assessoria de Administração, integrando no departamento de Recursos Humanos da empresa Natixis em Portugal. Na primeira parte do relatório, é apresentado o enquadramento da organização, com destaque para a sua estrutura, funcionamento e missão, permitindo contextualizar o ambiente em que decorreu o estágio.

Segue-se uma exposição teórica que fundamenta as atividades realizadas, estabelecendo a ligação os conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação académica e a sua aplicação prática, bem como conceitos importantes que relacionam Recursos Humanos e Assessoria de Administração.

As tarefas desempenhadas durante o estágio são descritas de forma detalhada, evidenciando as competências desenvolvidas ao longo das 720h de estágio, os desafios enfrentados e as aprendizagens alcançadas. É ainda descrita uma análise sobre os contributos proporcionados por mim à entidade de acolhimento, como forma de avaliar o impacto da minha participação nas dinâmicas da organização.

Por fim, o relatório é concluído com uma reflexão final sobre a importância desta experiência no meu percurso formativo e profissional, destacando a consolidação de conhecimentos, o desenvolvimento de competências e a aproximação ao contexto real de trabalho, elementos essenciais para uma futura integração no mercado profissional.

Palavras chave: Assessoria, Processos de Integração, Suporte Operacional, Onboarding.

Abstract:

The purpose of this report is to describe and reflect on the course developed during my internship, as part of the master's degree in Management Consulting, in the Human Resources department of the Natixis company in Portugal. The first part of the report presents the organization's background, highlighting its structure, operation and mission, allowing us to contextualize the environment in which the internship took place. This is followed by a theoretical exposition that underpins the activities carried out, linking the knowledge acquired during my academic training and its practical application, as well as important concepts that relate Human Resources and Management Advice.

The tasks carried out during the internship are described in detail, highlighting the skills developed during the 720-hour internship, the challenges faced and the lessons learned. An analysis of the contributions I made to the host organization is also described, as a way of assessing the impact of my participation in the organization's dynamics.

Finally, the report concludes with a final reflection on the importance of this experience in my educational and professional career, highlighting the consolidation of knowledge, the development of skills and the approach to the real work context, essential elements for future integration into the professional market

Key words: Advisory, Integrations Processes, Operational Support, Onboarding.

Índice

1.1	Natixis a nível Global	5
1.1.1	Natixis em Portugal.....	7
1.1.2	Cultura Organizacional	8
1.2	A necessidade de um Departamento de Recursos Humanos	12
1.3	People Operations Team	14
1.4	Organograma.....	15
1.5	Instalações.....	17
1.6	Atividades	19
2	A Importância da Assessoria de Administração.....	25
2.1	Recursos Humanos: Conceito	28
2.1.1	Relação entre Assessoria de Administração e Gestão de Recursos Humanos 28	
2.2	Processos administrativos e recursos humanos.....	30
2.3	A evolução dos processos administrativos na gestão estratégica de pessoas .	32
2.4	O departamento de People Operations.....	33
3	O Estágio e a Equipa	37
3.1	O Processo de Onboarding.....	39
3.1.1	A primeira proposta de mudança: Onboarding	40
3.2	Gestão e Organização Documental.....	42
3.3	Ponte de Contacto entre Colaboradores, Equipas, Stakeholders e Empresa....	42
3.4	O desafio dos estágios profissionais	43
3.5	Estágios internacionais.....	44
3.6	Academia COBOL.....	46
3.7	A “Casa de Papel”	47
3.8	Experiências complementares e ambiente na Natixis	48
3.8.1	Experiência em Eventos Corporativos	49

3.8.2	Pequenos almoços de Equipa.....	50
3.8.3	Formações Internas	50
3.8.4	Pride Month	51
3.9	O Final	52

Índice de Figuras

Figura 1 Inclusão	8
Figura 2 inclusão.....	8
Figura 3 Honolulu Wellness Club.....	10
Figura 4 Top Employer Portugal	10
Figura 5 Urban Garden	11
Figura 6 Urban Garden	11
Figura 7 Organograma	16
Figura 8 Aeroporto.....	17
Figura 9 Vila México	18
Figura 10 Vila México	18
Figura 11Carnaval.....	20
Figura 12Pet Day	21
Figura 13Pride Wall.....	22
Figura 14 Open House	23
Figura 15 Open House	23
Figura 16 Templates	41
Figura 17 Novo Email.....	45
Figura 18 Cacifo	48
Figura 19 Casa de Papel.....	48
Figura 20 Pride Wall.....	52
Figura 21 Equipa.....	54

O presente relatório surge no âmbito da Unidade Curricular de Estágio, inserida no plano de estudos do Mestrado em Assessoria de Administração no Instituto de Contabilidade e Administração do Porto. Este tem como objetivo principal refletir sobre a minha experiência profissional desenvolvida no decorrer de 720 horas de estágio curricular, com data de início a 05 de março de 2024 e termino a 03 de julho de 2024 realizado na Natixis Sucursal em Portugal, no departamento de Recursos Humanos, integrando a equipa People Operations. A pesquisa feita ao longo do relatório permitiu reunir diferentes perspetivas teóricas e práticas sobre os temas abordados, nomeadamente a assessoria de administração, os processos de gestão de pessoas, a evolução dos departamentos de Recursos Humanos e, mais recentemente, o surgimento de áreas como People Operations. Segundo Gil (2008), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já abordado e elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos” (p.44), sendo particularmente adequada quando se pretende estabelecer relações entre conceitos e fundamentar reflexões teóricas sem a necessidade de recolha de dados.

A realização deste estágio permitiu-me desenvolver a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do meu percurso académico durante o Mestrado, impulsionando o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais fundamentais para a minha futura inserção no mercado de trabalho. Para além disso, possibilitou-me o contacto direto com a dinâmica organizacional de uma empresa multinacional, com foco neste departamento e nas suas práticas de gestão de pessoas e processos administrativos associados à função de Recursos Humanos o que, de certa forma, se encontra diretamente ligado aos processos administrativos lecionados ao longo do mestrado em Assessoria.

Importa, assim, destacar que a experiência num departamento de Recursos Humanos proporcionou um conhecimento mais aprofundado sobre a importância da assessoria de administração numa empresa, não só enquanto suporte estratégico à tomada de decisão, mas também como elemento essencial para a gestão/ organização eficiente de pessoas dentro de uma organização. Esta perceção contribuiu significativamente para uma visão mais abrangente do papel dos Recursos Humanos no funcionamento global de uma empresa e o quanto impactante o seu bom funcionamento pode ser.

Este relatório está dividido em três capítulos principais para além da introdução e conclusão:

O primeiro capítulo é dedicado à apresentação da entidade de acolhimento. Nele, é feita uma descrição geral da organização, abordando a sua história, momento de fundação, trajetória de crescimento, o contexto da sua chegada a Portugal, as áreas de atuação, localização e instalações, entre outros aspetos relevantes para o enquadramento institucional.

O segundo capítulo expõe o enquadramento teórico, com o objetivo de fundamentar a relevância do estágio no âmbito do Mestrado. Neste capítulo, são apresentadas e discutidas as principais temáticas e conceitos que sustentam as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, promovendo uma ponte entre a prática profissional e os conhecimentos académicos adquiridos.

Por fim, o terceiro capítulo foca-se na descrição da experiência de estágio propriamente dita. São abordadas as atividades realizadas, os desafios enfrentados e as aprendizagens adquiridas, assim como o contributo efetivo do trabalho desenvolvido para a instituição de acolhimento.

CAPÍTULO I – ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

Neste capítulo, vou apresentar a caracterização da entidade de acolhimento onde decorreu o meu estágio curricular: Natixis em Portugal, proporcionando um enquadramento que permita compreender o contexto organizacional em que se inseriram as atividades desenvolvidas. O principal objetivo é contextualizar a organização no panorama empresarial através da descrição da sua missão, dos valores, as áreas onde atua e a sua estrutura interna. Durante a recolha de informação para a construção deste capítulo, constatei a existência de um volume considerável de conteúdos institucionais e de comunicação sobre a empresa, o que representou um desafio adicional no que respeita à seleção dos dados mais pertinentes para os fins deste relatório. Assim, optei por uma apresentação estruturada, começando por abordar o enquadramento da Natixis no grupo BPCE, bem como a sua história e evolução a nível internacional, seguindo-se uma caracterização da sua presença e a relevância da sua sucursal sediada no Porto bem como o papel estratégico que desempenha no apoio à diversas linhas de negócio.

Posteriormente, irei abordar a estrutura organizacional da empresa, com destaque para o departamento de Recursos Humanos (RH), onde decorreu o estágio curricular e, neste mesmo tópico, é apresentado um Organograma do departamento e uma breve descrição da disposição física da sucursal, de forma a ilustrar o seu funcionamento interno. Esta descrição permitirá uma melhor compreensão do funcionamento interno da entidade e o enquadramento das atividades que foram desenvolvidas ao longo do período de estágio.

1.1 Natixis a nível Global

A Natixis, banco francês fundado a 17 de novembro de 2006, é uma subsidiária do Groupe Banque Populaire et Caisse d'Épargne (BPCE). Este banco é resultante da fusão das operações de investimento e gestão de ativos de duas entidades que pertencem aos grupos Banques Populaires e o Caisses d'Épargne: a Natexis Banque Populaire e a IXIS, tendo sido formalizada a 31 de julho de 2009 (Groupe BPCE, 2023).

De acordo com o site da organização, esta fusão teve como principal objetivo formar o segundo maior grupo bancário da França, com mais de 31 milhões de clientes e uma forte presença no setor financeiro. O nome “Natixis” deriva de uma combinação de “nat” de Crédit National e “ex” de commerce extérieur, originário da Natexis, que no ano de 1996 foi criado pela fusão do Banque Française du Commerce Extérieur (BFCE) e do

Crédit National. No ano seguinte, em 1997, o Groupe Banque Populaire adquiriu uma participação significativa na Natixis e em 1998 tornou-se o maior acionista elevando a sua participação para 71,4%. A Natixis surgiu, então, como a divisão internacional do Groupe Banque Populaire et Caisse d'Épargne (BPCE) e foca-se nas seguintes áreas: Gestão de ativos e Património, Banca Empresarial e de Investimento, Seguros e Servo. O principal objetivo da criação desta subsidiária era consolidar e fortalecer as operações de banca de investimentos e serviços financeiros do Groupe BPCE, fortalecendo a sua posição no mercado global (uma vez que foi concebida para competir a nível internacional), internalizar as competências estratégicas, visto que a centralização de determinadas atividades sob a Natixis permitiu maior controlo e redução de riscos bem como, uma maior eficiência operacional. Por fim, a sua criação surgiu, também, como resposta à crise financeira nos anos 2008-2009, tendo sido essencial para garantir a sustentabilidade e competitividade do grupo

Conforme descrito no LinkedIn, a Natixis trata-se de uma instituição de crédito autorizada em França pela Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), estando as suas operações bancárias e financeiras reguladas pelo Código Monetário e Financeiro francês. A subsidiária do Groupe Banque Populaire et Caisse d'Épargne, oferece soluções personalizadas de gestão de património e financeiras, e tem como principal objetivo apoiar líderes empresariais, executivos e detentores de capital familiar na preservação e valorização do seu património a longo prazo. Apoia, também, empresas de todas as dimensões (desde start-ups a multinacionais) na criação e gestão dos seus planos de poupança e reforma para colaboradores e, também, nos planos de participação acionista, contribuindo para o reforço da motivação interna e para o desempenho organizacional. Por outras palavras, os gestores de investimento da Natixis ajudam investidores institucionais, fundos de investimento, empresas e particulares a construir os seus próprios portfólios de investimento, oferecendo uma gama de soluções adaptadas às suas necessidades e capacidades financeiras, ajudando outros negócios a crescer e a prosperar.

A sua atividade divide-se em diversas áreas de especialização, como energia, metais e mineração, imobiliário, transportes, telecomunicações e tecnologia, ambiente, saúde, seguros e soluções financeiras. Esta abordagem altamente especializada permite responder de forma eficiente às exigências do mercado financeiro atual, focando-se em oferecer soluções inovadoras, sustentáveis e adaptadas à complexidade dos desafios

globais. A sua identidade institucional é reforçada com o seu próprio lema “O banco de referência para conhecimento global.”, expressão que resume a sua forte vertente internacional e a sua especialização técnica nas áreas em que atua, visto que, muitas vezes, a Natixis é confundida com um banco tradicional, o que leva frequentemente à pergunta: "Que tipo de banco é a Natixis?".

1.1.1 Natixis em Portugal

Esta organização está presente em cerca de 30 países e territórios em todo o mundo, incluindo: Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, México, Peru, Estados Unidos, Egito, França, Alemanha, Itália, Luxemburgo, Espanha, Austrália, China, Hong Kong, Japão e Índia, entre outros. A sua expansão para Portugal, com a instalação de um Centro de Excelência em Tecnologias da Informação na cidade do Porto em 2017, foi motivada não só por fatores estratégicos, mas também pelo ambiente favorável do país. O Porto foi o local escolhido para centralizar e internalizar os serviços de Tecnologias da Informação (IT) e a sua principal missão era transformar a banca tradicional com soluções inovadoras em tecnologia, apoio bancário e conformidade (compliance), de forma a atender às necessidades globais do Groupe BPCE.

Portugal, mais especificamente o Porto, foi escolhido pela disponibilidade de recursos humanos qualificados em ciências, tecnologias e línguas estrangeiras, reconhecendo a força de trabalho multicultural e preparada da cidade. Destacou-se, também, pelo ambiente empreendedor alinhado com os valores da Natixis, sendo estes a inovação, a proximidade através da cultura de apoio entre as equipas, a facilidade em adaptarem-se às necessidades do mercado e inclusão. Em termos de custo competitivo, Portugal oferece custos operacionais mais baixos enquanto mantém um padrão de qualidade elevado. (*Business Case for Portugal*, 2016).

Assim sendo, em 2017 a Natixis iniciou as suas operações no Porto com cerca de 300 colaboradores, tendo como primeiro objetivo a criação de 600 postos de trabalho até ao final de 2019. Até 2025, a Natixis planeia integrar mais 320 colaboradores, especialmente na área de Tecnologias da Informação IT, focada na infraestrutura, redes, segurança informática e produção. Atualmente, o centro de excelência emprega mais de 2.600 colaboradores de mais de 40 nacionalidades, trabalhando nas várias áreas da organização. Para além da criação de novos postos de trabalho, a Natixis em Portugal tem, também, como objetivo expandir o centro de excelência no Porto tornando-o um dos

7 principais hubs da Natixis na Europa, recrutar e reter talento jovem, oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional e investir em programas de formação (por exemplo academia COBOL, que irá ser abordada mais tarde como um dos projetos para os quais ajudei no processo de recrutamento e onboarding durante o estágio curricular.).

A Natixis em Portugal destaca-se e é reconhecida por ser inclusiva, centrada nas pessoas, por ter respeito pelo ambiente e pela diversidade de culturas. Reflete uma combinação de “personalidade” de start-up, com o seu dinamismo e ambiente mais próximo dos seus colaboradores, e de uma multinacional financeira. Desde a sua chegada ao Porto que a empresa investe em vários eventos, ou, por exemplo, em políticas de trabalho que investem na criação de um ambiente onde a diversidade, colaboração e a preocupação pelo meio ambiente são focos importantes. (Natixis Portugal – *Key Figures & Strategy*, 2023)

1.1.2 Cultura Organizacional

Numa entrevista feita pelo jornal “VidaEconómica” a 19 de janeiro de 2025 Mauricio Marques diretor de recursos humanos menciona: “Na Natixis procuramos desenvolver, desde o primeiro dia, uma cultura organizacional diferenciadora, que promova a diversidade e a multiculturalidade, a criatividade e a conexão, adaptando-nos continuamente à mudança, e sendo um espaço onde todos os colaboradores podem ser livres para desenvolver o seu máximo potencial, sentindo-se ouvidos, envolvidos e valorizados.”. Assim sendo, é notável que a Natixis em Portugal reflete um compromisso evidente e claro com a inclusão, a inovação e o bem-estar dos seus colaboradores conforme observamos nas figuras 1 e 2, referentes a publicações da Natixis em Portugal no seu website.

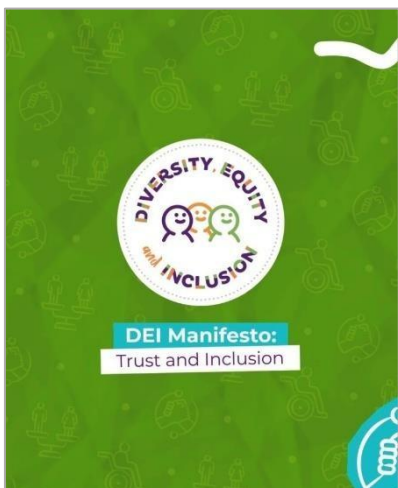


Figura 2 inclusão



Figura 1 Inclusão

Refletindo na minha experiência como estagiária, bem como diversos testemunhos, revistas e jornais, a empresa não só valoriza a diversidade como também a promove ativamente. Um exemplo concreto disso é a criação da comunidade interna “All Equals”, onde a igualdade e inclusão de colaboradores LGBTQ+ é incentivada. Esta comunidade organiza iniciativas como a celebração do Pride Month, em junho, com várias atividades internas, bem como almoços temáticos que promovem culturas distintas através de pratos típicos de diferentes países. Outro aspeto central da cultura da Natixis é a sua aposta na tecnologia avançada e desenvolvimento contínuo dos recursos que são disponibilizados aos colaboradores. Esta abordagem permite à organização manter-se atualizada e ágil num mercado em constante evolução.

A empresa também se destaca por proporcionar um ambiente de trabalho inspirador. A flexibilidade de horários, o modelo de trabalho híbrido adaptado às necessidades individuais, a oferta de mais de 22 dias de férias, as salas temáticas e a realização constante de atividades de team building são elementos fundamentais para promover a criatividade, a colaboração e a agilidade no seio da equipa. Nota-se uma forte aposta na experiência de integração acolhedora e completa, oferecendo aos novos colaboradores um kit de boas-vindas que inclui itens como lancheiras, chávenas de beber café ou água, saquinhos de pano, etc. Há um investimento forte no desenvolvimento contínuo, com a disponibilização de formações técnicas certificadas, bem como programas de competências sociais, comportamentais e multiculturais. Neste sentido, os colaboradores têm ainda acesso a cursos de línguas e a diversas plataformas de e-learning, promovendo o crescimento pessoal e profissional. O espaço de trabalho foi também pensado para estimular a criatividade e o bem-estar, com a criação das Vilas, uma recriação de 12 cidades do mundo, e com iniciativas como o clube *Honolulu Wellness Club* (Figura 3.), que oferece aulas gratuitas de desporto e fitness.

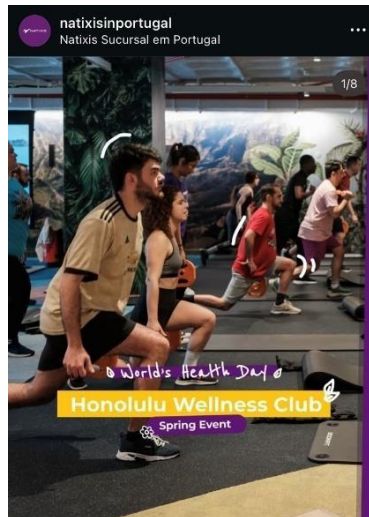


Figura 3 Honolulu Wellness Club

Os estagiários são integrados através de um programa de estágios estruturado, com acompanhamento próximo por um supervisor. A nível de bem-estar e convívio, os colaboradores podem usufruir de espaços como o terraço e o *Natixis Urban Garden*, além de uma sala de jogos equipada com *PlayStation*, matraquilhos, cesto de basquetebol e ténis de mesa. Para fomentar a partilha de conhecimento, existem comunidades internas e espaços de aprendizagem como os Tech Dojos. Outro exemplo da preocupação da Natixis pelo bem estar dos seus colaboradores, é a distinção atribuída *pele Top Employers Institute*, que certificou a Natixis em Portugal como *Top Employer Portugal* em 2025 (Figura 4.), pelo terceiro ano consecutivo. Esta distinção reconhece a excelência nas práticas de gestão de pessoas, alinhando-se com a sede em França, certificada como *Top Employer France* pelo nono ano consecutivo.



Figura 4 Top Employer Portugal

A sucursal em Portugal oferece uma ampla gama de benefícios, refletindo o seu compromisso com o bem-estar e desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, num ambiente de trabalho estimulante, tais como:

No que diz respeito à sustentabilidade e responsabilidade social (Figuras 5 e 6), está fortemente comprometida com práticas sustentáveis. Entre estas práticas destacam-se a utilização de energia 100% renovável, a promoção de veículos elétricos e a implementação de medidas ecológicas no dia a dia dos colaboradores. Um exemplo disto é a chamada “pegada sustentável”, que mede a quantidade de papel impresso por cada colaborador. O uso do cartão do colaborador permite controlar e aconselhar a redução da impressão de papel, promovendo o combate ao desperdício. Adicionalmente, a empresa criou uma formação interna denominada *Climate School*, que soma mais de 30.000 horas de capacitação.



Figura 6 Urban Garden



Figura 5 Urban Garden

Esta iniciativa visa ajudar os colaboradores a reconhecerem o seu impacto individual e coletivo no meio ambiente. Em 2019, a Natixis tornou-se o primeiro banco a gerir ativamente o impacto climático do seu balanço, através da implementação da ferramenta *Green Weighting Factor* (GWF) e, desde então, esta metodologia de medição e gestão do impacto climático tem sido constantemente atualizada e reforçada, contribuindo para uma atuação mais responsável e sustentável. O esforço da Natixis em Portugal neste campo foi reconhecido em 2021, quando venceu a categoria de desenvolvimento sustentável nos troféus Luso-Franceses. Tal como destacado por Nádía

Leal Cruz, *Head of Communications and sustainability*, em declarações ao Jornal Económico: “Este mindset e conhecimento são transportadores para a esfera pessoal e familiar de cada colaborador, gerando um movimento com um alcance e impacto incalculáveis. A cultura de sustentabilidade e solidariedade da empresa funde-se com os valores e princípios de cada um, tornando-os embaixadores, também fora de portas, na sociedade.”.

1.2 A necessidade de um Departamento de Recursos Humanos

Para que esta cultura se reflita de forma eficaz no dia a dia da organização, a Natixis assenta a sua atuação numa estrutura bem definida que se divide, essencialmente, em equipas. As mesmas estão organizadas em três departamentos principais, com uma área adicional de suporte: Tecnologias da informação (IT), *Business Services Activities* (BSA), *Compliance e Support Functions*, que inclui Recursos Humanos (RH), *Facilities e Business Development*. Estas equipas atuam de forma integrada, inclusiva e transversal, apoiando e criando valor para todas as áreas de negócio e plataformas do grupo. O projeto representa um dos maiores investimentos em Recursos Humanos do Groupe BPCE a nível mundial.

Com o crescimento da atividade em Portugal, surgiram novos postos de trabalho e oportunidades de estágio, o que levou à necessidade de desenvolver e consolidar a estrutura organizacional. Com os três pilares principais definidos em 2018, tornou-se essencial a criação de um departamento de Recursos Humanos, que tem vindo a evoluir progressivamente, acompanhando a expansão contínua da Natixis em território nacional. Desde o início da atividade da Natixis em Portugal, o departamento de RH tem desempenhado um papel fundamental na estruturação e no crescimento sustentável da sucursal. Inicialmente, as funções de Recursos Humanos estavam concentradas num núcleo pequeno e generalista, focado em responder às necessidades imediatas do negócio em termos de recrutamento, integração de colaboradores e suporte administrativo básico. No entanto, com o rápido crescimento da empresa em Portugal e o aumento do número de colaboradores, surgiu a necessidade de especializar e diversificar as funções deste departamento. Este processo conduziu à criação de várias subáreas, cada uma com responsabilidades distintas, permitindo uma atuação mais estratégica e eficiente.

O departamento de Recursos Humanos da Natixis em Portugal desempenha um papel crucial no crescimento da empresa, não só na zona do Porto, mas também a nível

global. Inicialmente, o foco da Natixis, como referido, era em Tecnologias da Informação, no entanto, a partir de 2020, recursos humanos começou a ganhar relevância estratégica para a organização.

A primeira equipa de RH criada trabalhava exclusivamente para Paris, gerindo processos de contratação, programas de estágios e outras atividades administrativas. No ano seguinte, em 2021, a Natixis já contava com 1200 colaboradores no Porto, muitos dos quais apoiados por equipas de recursos humanos que passou a incluir perfis especializados em Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Organizacional e Recrutamento.

Este departamento foi assim criando, ao longo do tempo, uma estrutura diversificada, composta por várias equipas especializadas que trabalham de forma articulada para garantir a atração, desenvolvimento, retenção e bem-estar dos colaboradores. As principais áreas que compõem este departamento são o *Center of Expertise*, equipa responsável pelo desenvolvimento de políticas e práticas de Recursos Humanos com base em dados, benchmarks e boas práticas internacionais. Fornece suporte estratégico às restantes equipas, garantindo coerência e inovação nas soluções implementadas. A área de *Change Management* foca-se na gestão da mudança organizacional, atuando como facilitadora de processos de transformação. Trabalha lado a lado com outras áreas para garantir que as alterações internas são bem compreendidas, integradas e bem recebidas pelos colaboradores. A equipa de *Employer Branding* tem como missão fortalecer a marca empregadora da Natixis, promovendo os valores, a cultura e as oportunidades da empresa. Desenvolve campanhas internas e externas que posicionam a Natixis como um local atrativo para trabalhar, tanto a nível nacional como internacional. Os *HR Business Partners (HRBPs)* atuam como ponto de contacto direto entre o departamento de RH e as diferentes áreas de negócio. A sua função é alinhar as necessidades dos colaboradores e das equipas com as políticas de recursos humanos, promovendo uma gestão mais próxima e personalizada. A área de *People Operations* é responsável por todos os processos operacionais relacionados com a gestão do ciclo de vida dos colaboradores, desde a contratação, registo e processamento salarial, até à gestão contratual e administrativa. Esta equipa assegura que tudo corre de forma eficiente e em conformidade legal. Por fim, a equipa de *Talent Acquisition* dedica-se à identificação, atração e integração de novos talentos. Trabalha de forma contínua para garantir que a empresa recruta perfis alinhados com a sua cultura, necessidades técnicas e visão de

futuro, contribuindo para a construção de equipas sólidas e diversificadas. Cada um destes departamentos foi criado consoante os desafios que chegavam à Natixis.

A organização enquanto enfrentava um processo evolutivo bastante gradual identificou, também, a necessidade de resposta e desenvolvimento de estratégias por parte da direção, uma vez que se ia assistindo a uma maior necessidade de gestão e controlo de pessoas, ao mesmo tempo que decorria uma evolução e crescimento organizacional. Com isto, foram-se criando iniciativas que continuam a fazer crescer esta organização e o departamento de RH visto agora como base uma organização equilibrada e bem sucedida. Foram criadas iniciativas de recrutamento tais como programas de *Trainees*, como o programa *We Want You* que é uma das principais iniciativas de recursos humanos, oferecendo 200 estágios remunerados por ano no regime híbrido. Está apto a recém licenciados/ mestres e abrange áreas como Engenharia, Tecnologia e Informação, Gestão, Ecónomia, Contabilidade, Finanças, Direitos, Relações Internacionais, RH e Comunicação. Este programa inclui o *Tech & Banking Skills Accelerator*, que prepara cerca de 100 participantes para desafios complexos antes do início do estágio. O processo *Blind CV Screening* está alinhado com a aposta no recrutamento multicultural uma vez que elimina informações como género, idade, etnia e promove a diversidade.

A criação das diversas equipas que constitui o departamento em questão permitiu à Natixis alinhar-se com as melhores práticas do setor, promovendo uma gestão de pessoas mais próxima, eficiente e centrada na experiência do colaborador. Esta evolução também refletiu a crescente integração do departamento de Recursos Humanos com a assessoria à administração, reforçando o papel estratégico de RH na organização.

1.3 People Operations Team

No âmbito da minha experiência enquanto estagiária, tive a oportunidade de integrar a equipa de People Operations. Esta equipa desempenha um papel crucial na gestão eficiente e estratégica do ciclo de vida dos colaboradores, sendo responsável por assegurar que todos os processos administrativos e operacionais relacionados com os recursos humanos são conduzidos de forma eficaz, garantindo conformidade legal e alinhamento com as políticas internas da organização, não esquecendo a sua relevância na gestão de sistemas de informação.

As suas principais responsabilidades incluem a gestão contratual, que passa pela elaboração, revisão e gestão de contratos de trabalho, incluindo contratos para programas

de estágio, *Volontariat International en Entreprise* (V.I.E.) e aprendizagens. Esta função é essencial para garantir que todos os colaboradores iniciam as suas funções com os documentos adequados e em conformidade com as exigências legais. Outra responsabilidade importante são os processos de onboarding, com a coordenação de todo o processo de integração de novos colaboradores, assegurando que têm acesso a todas as ferramentas, informações e suporte necessários para um início de funções bem-sucedido. Acresce ainda a gestão de dados de colaboradores, que envolve a manutenção e atualização precisa dos registos dos colaboradores, incluindo informações pessoais, dados contratuais e históricos de formação, garantindo a integridade e confidencialidade dos dados. Por fim, o suporte administrativo contínuo, que consiste no fornecimento de apoio diário aos colaboradores em questões relacionadas com a gestão administrativa, como atualizações de dados pessoais, questões salariais e benefícios, entre outros.

A equipa de People Operations trabalha em colaboração com outras áreas do departamento de Recursos Humanos, como Talent Acquisition, HR Business Partners e Employer Branding, para garantir uma abordagem coesa e centrada no colaborador. Esta colaboração é fundamental para promover uma experiência positiva ao longo de toda a jornada do colaborador na Natixis.

No decorrer do estágio deparei-me com uma dinâmica e divisão de funções dentro da equipa, bastante equilibrada e consistente. A forma como todos os colaboradores de diferentes equipas estão abertos a comunicar e trabalhar entre todos, desde a procura de resolução de problemas, à tentativa de entender os mesmos e encontrar o melhor equilíbrio e fluxo de trabalho. A comunicação entre todos os colaboradores da equipa e entre equipas dentro do departamento de Recursos Humanos é essencial, para que o trabalho corra de forma fluída e organizada e tem de ser constante. As reuniões entre os departamentos e a entreaajuda e tentativa de fazer melhor são características que moldaram muito a minha visão para o que realmente é trabalhar numa organização da dimensão da Natixis.

1.4 Organograma

Devido à natureza confidencial das informações internas, optei por representar o organograma do departamento de Recursos Humanos apenas com base nos cargos funcionais e respetivas áreas, de forma a preservar a privacidade e segurança da estrutura organizacional (ver figura 7.).

Como é possível observar no organograma apresentado na figura 7, o departamento de Recursos Humanos da Natixis apresenta uma estrutura bem definida e especializada, composta por diversas equipas que trabalham de forma integrada de modo a garantir uma gestão organizada e eficiente.

No topo da hierarquia encontra-se o Diretor de Recursos Humanos, que trabalha diretamente com todas as equipas, supervisionando e coordenando os principais eixos estratégicos da área. Logo de seguida destacam-se duas funções transversais: *Human Resources Business Partners* (HRBPs) e a equipa de *Communications & Sustainability*. A primeira tem como função principal fazer a ponte entre o departamento de RH e as diferentes áreas da organização (como *IT*, *Finance* ou *Compliance*). A segunda, *Communications & Sustainability*, também trabalha diretamente com a Direção de RH e outras áreas é responsável pelas iniciativas de comunicação interna e pela promoção da responsabilidade social dentro da empresa.

De seguida, a estrutura funcional do departamento está dividida em várias áreas coordenadas, que trabalham entre si: *People Operations*, *Employer Branding*, *Talent Acquisition*, *Center of Expertise* (onde se inserem duas subequipas principais: *Learning & Development* e *Compensation & Benefits* e equipas mais pequenas como *People Analytics*, *Talent Management* e *Diversity & Inclusion*), *Change Management*.

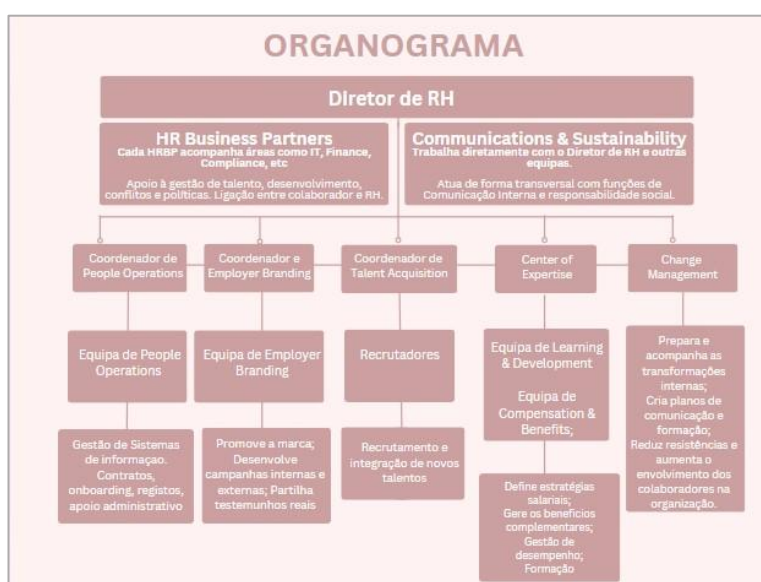


Figura 7 Organograma

1.5 Instalações

A Natixis encontra-se sediada na Rua de Santos Pousada, no *Porto Business Plaza*, em Bonfim, Porto. Este edifício foi considerado um “edifício de excelência” pela organização devido às suas instalações dinâmicas e inovadoras. Existe um total de 3 pisos ocupados e a área total é de mais de 3.800m². A capacidade total do edifício é de cerca de 500 colaboradores (a Natixis conta com mais de 2000 colaboradores, distribuindo os mesmos num sistema de trabalho remoto/ híbrido, para que todos consigam ter proveito das instalações e, ao mesmo tempo, trabalhar de forma cómoda online). O espaço está distribuído entre *villages* e espaço de escritório com salas de reuniões, zonas de convívio e zonas de conforto. O conceito principal, que distingue a Natixis de restantes multinacionais, é o conceito das vilas, espaços temáticos que recriam 12 cidades de quatro continentes, proporcionando uma experiência imersiva com sons, aromas e elementos arquitetónicos associados a cada local e cultura da mesma.

De modo a conseguir recriar o espaço e ambiente físico em que decorreram as atividades do estágio, considerei pertinente apresentar uma breve descrição das instalações da entidade de acolhimento. Esta contextualização permite não só compreender melhor a dinâmica interna da organização, como também a forma como o espaço está distribuído e adaptado às diferentes equipas e funções.

Piso 0- Entrada e Recepção (*Zona de Onboarding*): Na entrada somos acolhidos por um ambiente diferente e inovador. Inspirada num aeroporto, com painéis semelhantes aos das partidas e chegadas de um aeroporto este espaço é dedicado à zona de *onboarding*; novos colaboradores dirigem-se aqui para o seu levantamento de material (computador, por exemplo), é também onde se resolvem problemas com erros de sistema ou defeitos no material.



Figura 8 Aeroporto

Pisos 1 e 2 – As Vilas: Os pisos que se seguem são destinados aos locais com experiências imersivas diferentes de qualquer outra organização. As vilas são inspiradas em cidades específicas, oferecendo ambientes únicos que estimulam e promovem a criatividade, colaboração e a produtividade. As cidades representadas são: Manaus, Santiago, Dakar, Paris, Porto, Mascate, Cidade do México (Figuras 9 e 10), Xangai, Londres, Bangalore, Brooklyn, Honolulu (Havai). Cada uma destas áreas é decorada de acordo com a cultura do país a que pertence, como, por exemplo, Londres é decorada com cabines telefônicas vermelhas. O que podemos encontrar em cada uma são as suas zonas funcionais como *workstations* ou espaços de trabalho individuais, *meeting rooms* ou salas de reunião abertas ou fechadas, equipadas com tecnologia de videoreferências e isolamento acústico; *cowork areas*, zonas para a colaboradores partilharem o espaço onde trabalham de modo a estarem juntos e promover a entreaajuda e o espírito de equipa.

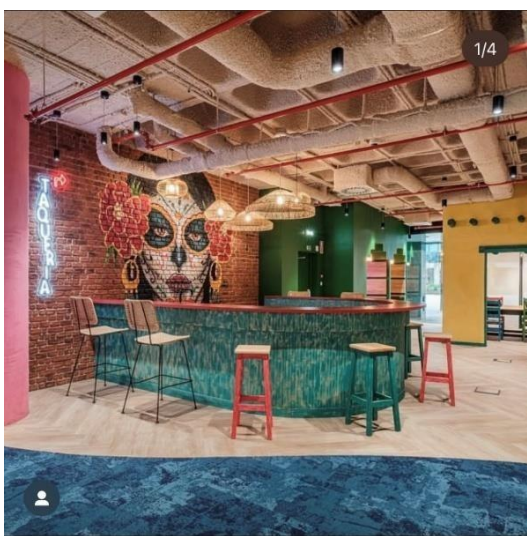


Figura 9 Vila México



Figura 10 Vila México

Os pisos que se seguem são destinados aos escritórios. Estes espaços de trabalho seguem o conceito de *open space*, com intuito de promover a comunicação entre equipas. Cada área é organizada por departamentos, com zonas de secretárias equipadas com monitores duplos, cadeiras ergonómicas, entre outros. Ao longo dos pisos não existem “lugares marcados”, então as equipas, mesmo que estejam no andar do seu departamento, sentam-se em lugares diferentes quando estão no escritório, o que promove o trabalho entre equipas, a entreaajuda e a partilha de espaço com equipas diferentes e novas.

Pessoalmente, eu adorei ter a liberdade de me sentar de forma mais livre no andar de Recursos Humanos, uma vez que esta experiência permitiu-me criar laços com pessoas das diversas equipas de RH.

As salas de reunião estão distribuídas ao longo dos escritórios e andares funcionando como sistema *online* de reserva de salas. Todas têm nomes com referências internacionais (cidades ou temas tecnológicos) e são equipadas com sistemas de videoconferências, ecrãs táteis e isolamento acústico. Para além das salas de reunião formal, há também espaços de colaboração informal, com sofás, mesas altas e poltronas onde os colaboradores podem reunir de forma mais descontraída.

No piso 4, no centro da organização fica uma zona de cantina moderna e espaçosa, onde também se encontra a cafetaria. O espaço é aberto e inclui mesas grandes para almoços ou lanches em grupo. Perto desta zona tem sofás e televisão onde os colaboradores descansam antes de regressarem ao trabalho. No que toca a áreas de lazer e bem estar, um dos destaques das instalações é precisamente o facto de existirem zonas de descanso, cabines para chamadas privadas, cacifos pessoais, salas de relaxamento ou espaços para meditação. Existe um “salão de jogos” com uma mesa de ping pong, um corredor com uma pista de carros no chão, normalmente usada para atividades de team building ou apenas para fins decorativos. Há ainda duches e balneários para quem se desloca de bicicleta ou prática exercício físico.

Essencialmente são instalações bastante modernas e diferentes do registo “normal” no mundo empresarial. Refletem o compromisso da empresa com o bem-estar, a inovação e a motivação dos seus colaboradores. A Natixis ao proporcionar um ambiente de trabalho moderno, amplo e com tantos espaços é promovida uma cultura e experiência de trabalho diferenciadora e alinhada com as necessidades atuais das gerações mais jovens.

1.6 Atividades

Após a análise da estrutura organizacional da Natixis, seguida de uma descrição das suas instalações no Porto, importa destacar algumas das atividades internas promovidas pela instituição ao longo do ano. Estas iniciativas, muitas vezes dinamizadas pelo departamento de Recursos Humanos, têm como objetivo reforçar o espírito de equipa, promover o bem-estar dos colaboradores e consolidar a cultura organizacional da empresa. Entre as várias ações desenvolvidas, destacam-se eventos sazonais, celebrações culturais, campanhas temáticas e momentos de convívio que refletem o compromisso da

Natixis com um ambiente de trabalho positivo e inclusivo. A apresentação destas atividades permite enquadrar o contexto em que decorreu o meu estágio, cuja experiência será detalhada na secção seguinte.

Começando pelo evento que todos os novos colaboradores fazem parte: o *Onboarding*. Este evento marca o início do percurso na Sucursal e consiste num momento em que vários representantes de todas áreas e equipas da Natixis apresentam o seu departamento, a equipa completa, a área de atuação e as funções de cada um bem como a sua importância para a organização. Esta atividade serve para ambientar as pessoas e vem, também, com testemunhos de recentes colaboradores que partilham a sua “viagem” até agora. O *onboarding* tem a duração de um dia inteiro e repete-se todos os meses uma vez que o fluxo de admissões é bastante elevado e, desta forma, existe oportunidade para todos os colaboradores e estagiários de assistir. A apresentação é feita na parte da manhã, seguida de uma pausa e é retomada novamente na parte da tarde; aqui é partilhado com todos os calendários de eventos importantes e é também distribuído o kit de boas vindas.

Tal como o *onboarding*, as restantes atividades da organização são preparadas e estruturadas pelas equipas de Recursos Humanos e, ao longo dos anos, têm surgido cada vez mais sugestões e ideias de dinâmicas inovadoras para os colaboradores da Natixis:

Serve de exemplo o desfile de Carnaval (Figura 11) entre todos os departamentos, onde é nomeada uma equipa vencedora com o título de “melhor disfarce de Carnaval” e, em 2024, a Equipa que se sagrou campeã foi *People Operations Team* da área de Recursos Humanos.



Figura 11 Carnaval

Típicamente tradicional e português, é organizado um jantar de São João, localizado na parte do jardim da empresa, com churrasco e música da época. Este é um evento que junta todos os colaboradores de modo a dar espaço para laços se criarem. O mesmo começa a partir das 18h00 após o dia de trabalho.

Para além disso, existe um dia por ano em que os colaboradores podem levar o seu animal de estimação para o local de trabalho (Figura 12.) e, normalmente, é uma das atividades com maior adesão. Desde cães, gatos e coelhos, a Natixis conta com a alegre presença dos “patudos” e torna-se num ambiente de trabalho mais leve e animado para todos.



Figura 12 Pet Day

De forma a integrar todo o tipo de gostos e de criar um ambiente inclusivo com atividades que todas as pessoas se possam relacionar surgiram, também, torneios de videojogos. Em Junho de 2024 decorreu um torneio de “League of Legends” com inscrições abertas para todos os departamentos e equipas selecionadas de forma aleatória de forma a misturar áreas entre si. Esta foi a primeira edição e a adesão foi bastante significativa. A equipa vencedora recebeu uma Taça e é de notar que um dos membros da equipa integrava People Operations.

Ainda durante o mês de Junho é celebrado o tão conhecido e importante *Pride Month*, mês dedicado à celebração da diversidade, inclusão e aos direitos da comunidade LGBTQIA+. A Natixis organiza pequenas atividades durante todo o mês promovendo visibilidade, respeito e igualdade dentro da empresa. O *Pride Month* na Sucursal conta com várias palestras onde pessoas partilham as suas *coming out storys* e experiências que

tiveram ao longo da vida, quer em locais de trabalho quer em ambiente familiares, para que todos se sintam compreendidos e ouvidos. É também exposta uma parede onde todas as pessoas podem passar e deixar uma mensagem de carinho para que se sintam bem e saibam que não estão sozinhos (Figura12). Pessoalmente, este mês foi dos que mais me surpreendeu pela positiva, não só pela quantidade de atividades dedicadas ao *Pride*, mas também por ter assistido a uma comunidade tão aberta e unida num local de trabalho.

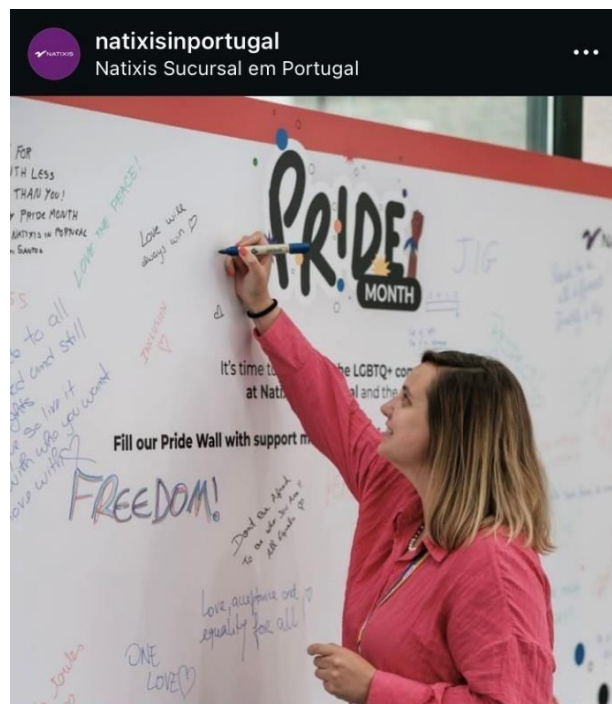


Figura 13Pride Wall

Outro exemplo de atividades organizadas pelo departamento é o *Open Day* (Figuras 15 e 14).

Este é um dia em que cada responsável de todos os departamentos da Natixis estão localizados no piso central da empresa para que os colaboradores possam ir conhecer as diferentes áreas da Natixis bem como as equipas de atividades que podem integrar: aqui é apresentado o clube de dança, de vólei, de ténis e de surf. Isto permite a todos conhecer as várias opções de trabalho e mobilidade que há na empresa, bem como quais as atividades extra que podem integrar.



Figura 15 Open House



Figura 14 Open House

Por fim, os pequenos-almoços do departamento de Recursos Humanos que ocorrem de duas em duas semanas e que junta todas equipas deste departamento. No dia do pequeno almoço uma equipa fica responsável por levar comida para todos ficando assim de forma rotativa e justa. Trata-se de um pequeno momento de convívio que, normalmente, junta todas as equipas nas Vilas onde ficam durante o resto do dia a trabalhar e a reunir em conjunto. Este momento faz com que os colaboradores tenham um pequeno momento mais descontraído antes de iniciarem um dia de trabalho. Pelo que me foi possível de observar, todos ficam bastante entusiasmados com esta atividade, não só pelo momento de convívio, mas também porque se torna mais fácil de reunir uma vez que todos estão no mesmo espaço a trabalhar.

Parte destas atividades marcaram significativamente o meu percurso ao longo do estágio e vão ser abordadas de forma mais aprofundada no capítulo terceiro, onde vai ser mencionada toda a minha experiência na Natixis em Portugal.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O próximo capítulo tem como finalidade enquadrar teoricamente os principais conceitos relacionados com o estágio desenvolvido, permitindo uma melhor compreensão das temáticas abordadas e das atividades realizadas. Através da revisão literária, procuro clarificar noções como a assessoria de administração, os processos administrativos, a gestão de recursos humanos e a evolução e desenvolvimento de equipas como *People Operations*.

Esta fundamentação teórica serve de base para a análise crítica da experiência de estágio, promovendo uma articulação entre o conhecimento académico e a prática profissional.

2 A Importância da Assessoria de Administração

“O trabalho empírico do profissional secretário é marcado pelo ato de assessorar, seja no âmbito operacional, tático, executivo, intelectual ou interdisciplinar... o profissional secretário destaca-se como assessor – interligando realidades, conhecimentos, pessoas, níveis hierárquicos ou inter-relacionais” (Nonato Júnior, 2009, p. 157)

Assessoria de Administração refere-se à interseção entre funções de apoio, como aconselhamento e assistência especializada (assessoria), e a gestão de recursos para atingir objetivos organizacionais (administração). A assessoria administrativa é essencial para otimizar processos, tomar decisões informadas e garantir a eficiência, especialmente em organizações complexas (Chiavanato, 2014). Por exemplo, o âmbito organizacional a assessoria desempenha um papel fundamental ao incluir apoio em áreas como Recursos Humanos, finanças e comunicação interna, funcionando como elo de ligação entre diferentes hierarquias e departamentos (Dessler, 2020). Por outro lado, a administração envolve planeamento, organização, direção e controlo.

São vários os autores que fornecem insights sobre este conceito. Tavares (2019) explora a administração pública portuguesa, com destaque à importância de funções de apoio, como a assessoria na gestão pública. Silva, Ferraz e Camargo (2014) destacam que o Secretariado Executivo (área intimamente relacionada com assessoria) deve ser compreendido não apenas como teoria, mas como uma ciência aplicada, cujo foco principal está na prática profissional.

A assessoria é conhecida, também, como a ciência relacionada com meios como operacional, executivo e interdisciplinar, abrangendo áreas como gestão de documentos e recursos humanos. Nonato Junior (2009) fundamenta teoricamente a assessoria, conectando-a, também ao secretariado executivo, enquanto Dale e Urwick (1971) discutem a evolução histórica da assessoria, com raízes em estruturas militares e eclesiásticas.

A Assessoria de Administração desempenha um papel de grande importância no apoio à gestão organizacional e tem vindo a assumir um papel cada vez mais estratégico, contribuindo para as empresas na tomada de decisões mais informadas e a implementar estratégias mais eficazes. É também, responsável por garantir que os processos administrativos e estratégicos decorrem de forma eficiente e está alinhada com os objetivos da empresa. Com o passar do tempo, esta função deixou de ser exclusivamente executiva e passou a ter um contributo mais ativo no planeamento estratégico e operacional das organizações (Robbins & Coulter, 2018).

É um serviço realizado por profissionais que apoiam as organizações nas diversas áreas rotineiras, desempenhando, cada vez mais, funções de gestão, gestão de informação e apoio à tomada de decisão/ planeamento estratégico. A sua atuação exige competências como organização, boa capacidade de comunicar, comunicação interpessoal e capacidade analítica. Estes aspetos são fundamentais para garantir a coerência entre as atividades administrativas e as metas estabelecidas pela gestão (Piscopo & Silveira, 2013). Além disso, os assistentes administrativos têm vindo a assumir responsabilidades mais complexas, tornando-se peças-chave em processos de mudança organizacional e transformação institucional.

Em contextos como o académico ou corporativo, são frequentemente responsáveis pela articulação entre departamentos, contribuindo para a fluidez da informação e eficácia operacional (Karlsson & Rytberg, 2016). Como afirmam Quinteiro e Marques (2009), a assessoria de administração tem-se consolidado como uma função essencial no apoio à gestão, promovendo a racionalização do trabalho e contribuindo para o processo de tomada de decisão. Esta afirmação demonstra como a AA deixou de se centrar apenas na execução de tarefas e passou a integrar ativamente os níveis estratégicos das organizações.

A Assessoria de Administração tem vindo a afirmar-se como um pilar essencial para o funcionamento eficiente das organizações, contribuindo diretamente para a coordenação, organização e execução de atividades que sustentam os objetivos estratégicos da gestão. Esta função, muitas vezes subestimada, atua como elo de ligação entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos, garantindo uma comunicação fluída e uma execução eficaz dos processos administrativos. Segundo Quinteiro e Marques (2009), a assessoria administrativa tem evoluído de uma função meramente operacional para um papel estratégico no apoio à gestão, exigindo competências mais abrangentes por parte dos profissionais. Teles (2010) reforça esta ideia ao afirmar que a assessoria é responsável por assegurar o suporte necessário à tomada de decisão, contribuindo para a produtividade e eficiência organizacional. A importância da assessoria também é destacada por Oliveira (2006, citado por Teles, 2010), que considera que esta função estabelece uma ponte entre a liderança e a operação, promovendo a execução adequada dos planos e metas. Esta intermediação exige capacidade de adaptação, conhecimento técnico e uma visão sistémica da organização. Nonato (2009) acrescenta que o papel do assessor de administração exige polivalência, domínio de ferramentas de gestão e uma forte capacidade de comunicação, especialmente em contextos empresariais dinâmicos.

A assessoria não deve ser vista apenas como suporte, mas como parte integrante da estrutura organizacional. Por outro lado, para Sabino e Marchelli (2009, citado por Costa e Viana, 2016), a assessoria contribui também para a coesão institucional, uma vez que assume uma função mediadora entre os diferentes atores organizacionais, assegurando a coerência entre as decisões da administração e as práticas internas da empresa.

Assim, a Assessoria de Administração revela-se como uma função estratégica, capaz de influenciar diretamente a eficiência, coesão e adaptabilidade das organizações perante os desafios internos e externos. A sua evolução reflete uma resposta às exigências crescentes das organizações contemporâneas, marcadas por contextos voláteis, dinâmicos e altamente interdependentes. Princípios como a polivalência, a comunicação eficaz, a atuação transversal e o pensamento sistémico têm sido destacados em estudos recentes como essenciais ao desempenho da função (Nonato, 2009; Sabino e Marchelli, 2009, cit. por Costa e Viana, 2016). Esta transformação da assessoria num agente ativo de ligação entre a estratégia e a execução reforça o seu posicionamento como elemento-chave na

estrutura organizacional, contribuindo para a criação de valor e sustentabilidade a longo prazo.

2.1 Recursos Humanos: Conceito

Recursos Humanos corresponde ao conjunto de colaboradores que compõem uma organização, bem como ao departamento responsável pela administração e gestão do pessoal. Neste ponto, o foco incide sobre a função de gestão de Recursos Humanos e a sua relevância estratégica no contexto organizacional. Neste ponto, o foco recai sobre a função de gestão de Recursos Humanos (DGRH) e a sua relevância estratégica no conceito organizacional.

Conforme defende Armstrong (2014), os RH envolvem todas as práticas relacionadas com a contratação, desenvolvimento, motivação e manutenção dos colaboradores, sendo fundamentais para o funcionamento eficaz das empresas. Segundo Chiavenato (2014), os Recursos Humanos assumem um papel administrativo e operacional, incluindo atividades como recrutamento, seleção, formação, avaliação e remuneração, garantindo que a organização possui os recursos humanos adequados para alcançar os seus objetivos. Além disso, Reis e Melo (2015) reforçam que o departamento de Recursos Humanos é vital para o desenvolvimento organizacional, sendo o elo entre a empresa e os colaboradores. Estes autores salientam que “os recursos humanos representam o maior capital de uma organização, e o seu bom aproveitamento influencia diretamente o sucesso empresarial” (Reis & Melo, 2015, p. 22). De acordo com Armstrong (2014), “os recursos humanos devem ser geridos como um ativo estratégico, sendo fundamental reconhecer o seu impacto no desempenho organizacional” (p. 45).

Assim, os Recursos Humanos não deve, ser entendidos apenas uma função administrativa, mas sim como um elemento central para a gestão e desenvolvimento das organizações, assegurando simultaneamente a adequação dos perfis e necessidades institucionais e o bem-estar dos colaboradores. É importante considerar que todos os detalhes contam e todos os pormenores são importantes, para que os erros se consigam evitar e para que o fluxo de trabalho corra de forma organizada. A confiança entre este departamento e todos os outros é um pilar muito significativo para uma base sólida de crescimento e evolução.

2.1.1 Relação entre Assessoria de Administração e Gestão de Recursos Humanos

A relação entre assessoria administrativa e recursos humanos é essencial para o funcionamento eficiente das organizações, uma vez que a assessoria administrativa a fornece apoio operacional que permite a recursos humanos terem um foco maior nos objetivos estratégicos. A assessoria de administração inclui tarefas como gestão documental, agendamento, organização e coordenação de processos, enquanto que

recursos humanos abrange a parte de recrutamento, formação, avaliação de desempenho e conformidade legal.

Este ponto da revisão literária explora a interdependência entre estas áreas, com base em fontes acadêmicas e profissionais, destacando como a assessoria de administração facilita determinadas operações de recursos humanos contribuindo, assim, para o sucesso da organização. Uma vez que a assessoria de administração se refere a funções de apoio que garantem a eficiência dos processos administrativos de uma empresa, incluindo a gestão de documentos, atendimento ao cliente, agendamento e elaboração de reuniões/ relatórios, tarefas estas executadas frequentemente por assistentes administrativos, que atuam como elo entre a gestão e outras áreas, incluindo Recursos Humanos (Teles, 2010).

Por outro lado, os recursos humanos são responsáveis pela gestão estratégica do capital humano, o que abrange processos de recrutamento, seleção, formação, administração, entre outros, e visa alinhar as competências dos colaboradores com os objetivos da organização, promovendo um ambiente de trabalho produtivo. Estas duas áreas trabalham em conjunto com a assessoria administrativa a apoiar processos operacionais que permitem a recursos humanos executar as suas funções estratégicas. Por exemplo, assistentes administrativos gerem arquivos de funcionários, agendam entrevistas e preparam documentação legal, aliviando a carga operacional de recursos humanos. Esta colaboração torna-se, assim, crucial para a eficiência e o bom funcionamento organizacional, permitindo à área de recursos humanos focar-se em questões de desenvolvimento de talentos e cultura organizacional.

A assessoria de administração assume um papel essencial nas organizações contemporâneas, atuando como estrutura de apoio técnico e consultivo aos órgãos de gestão. Inserida no modelo organizacional linha-staff, esta função oferece conhecimentos especializados, auxilia na definição de estratégias e colabora na tomada de decisões, sem exercer autoridade direta sobre a sua execução. Como afirma Chiavenato (2014), “com o princípio da responsabilidade de linha e função de staff em funcionamento, ocorre uma descentralização da gestão de pessoas no nível dos executivos de linha, enquanto de outro se mantém a função de assessoria e consultoria interna pelo órgão de GP” (p. 25). Esta distinção entre responsabilidade de execução e aconselhamento técnico revela a importância da assessoria administrativa como apoio estruturante à estratégia

organizacional. Por sua vez, o departamento de Recursos Humanos é responsável por gerir o ativo mais valioso das organizações: as pessoas. De acordo com Chiavenato (2014), “as pessoas são parceiras das organizações, fornecendo conhecimentos, habilidades, competências e inteligência, integrando o capital intelectual das organizações” (p. 3). Esta visão estratégica e valorizadora do capital humano reforça a centralidade do RH no desenvolvimento organizacional.

A relação entre a assessoria administrativa e os Recursos Humanos é, portanto, próxima e interdependente. Enquanto a assessoria fornece os meios técnicos e normativos para uma gestão eficaz, recursos humanos atua como agente de desenvolvimento e alinhamento estratégico. Chiavenato (2014) continua, “o executivo de staff está preocupado com suas funções básicas de proporcionar consultoria, aconselhamento e informação sobre sua especialidade” (p. 25), sendo que a decisão final compete ao gestor de linha. Esta divisão funcional permite que as decisões no âmbito da gestão de pessoas sejam tomadas de forma informada e tecnicamente fundamentada. Ulrich (1998) propõe uma visão inovadora do papel dos Recursos Humanos, defendendo que este deve ultrapassar a dimensão administrativa para se afirmar como parceiro estratégico. Nas suas palavras, o departamento de recursos humanos deve ser “partner in strategy execution, champion for employees and agent of continual change”. Ou seja, assume um papel múltiplo: implementa a estratégia, representa os interesses dos colaboradores e impulsiona a mudança organizacional.

Posto isto, a articulação entre a assessoria de administração e os Recursos Humanos revela-se determinante para o funcionamento eficaz e sustentável das organizações. A assessoria assegura coerência técnica e alinhamento com os objetivos estratégicos, enquanto o RH valoriza e desenvolve o capital humano. A conjugação destes dois pilares potencia decisões mais eficazes, maior coesão interna e um desempenho organizacional superior.

2.2 Processos administrativos e recursos humanos

Os processos administrativos constituem o conjunto de atividades fundamentais que garantem a organização, planeamento, direção e controlo das operações internas de uma entidade. Esta estrutura, tradicionalmente descrita por Fayol como as funções de “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (Fayol, 1916/2003), aplica-

se transversalmente a todos os departamentos organizacionais, incluindo a gestão de Recursos Humanos (RH).

No âmbito dos recursos humanos, os processos administrativos não se limitam à execução de tarefas burocráticas, como o processamento salarial ou a gestão contratual, mas envolvem também o suporte à tomada de decisões estratégicas e à implementação de políticas de gestão de pessoas.

Segundo Marras (2021), “os processos de administração de pessoal servem como a base operacional que sustenta todas as demais atividades de recursos humanos, garantindo segurança jurídica, consistência e padronização nas práticas adotadas” (p. 58). Ou seja, a administração de colaboradores, enquanto parte integrante dos recursos humanos, assegura o cumprimento legal e normativo, ao mesmo tempo que fornece os dados e indicadores necessários à gestão estratégica. Neste sentido, existe uma interdependência entre os processos administrativos e a atuação dos Recursos Humanos.

Por um lado, a eficiência dos processos administrativos (como o controle de assiduidade e cumprimento de horários de trabalho, o arquivo de documentação laboral, ou o registo de benefícios) influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados pelo departamento. Por outro lado, uma gestão de pessoas eficaz requer processos bem definidos e tecnologicamente suportados, bem como uma comunicação e formação internas para que todos sejam executados de forma organizada e alinhada. Chiavenato (2014) reforça esta ideia ao referir que “a administração de recursos humanos envolve a captação, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitorização de pessoas através de processos sistemáticos e interligados” (p. 65). Adicionalmente, a digitalização e a automatização dos processos administrativos têm contribuído para a transformação da função dos trabalhadores de recursos humanos e dos respetivos departamentos, libertando tempo e recursos para atividades de maior valor acrescentado, como o desenvolvimento organizacional ou a gestão do talento (talent acquisition).

Segundo Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2016), “a eficiência administrativa é uma condição necessária para que os RH possam assumir um papel mais estratégico nas organizações” (p. 124), sublinhando a importância da base operacional como suporte à evolução funcional do departamento.

Assim, conclui-se que os processos administrativos e os Recursos Humanos estão intrinsecamente ligados. Os primeiros garantem a estabilidade e conformidade legal

das práticas organizacionais, enquanto os segundos transformam essa base administrativa em valor humano, cultural e estratégico. Uma gestão integrada e eficiente destes processos potencia o alinhamento entre objetivos organizacionais e práticas de gestão de pessoas, promovendo, por conseguinte, o desempenho global da organização.

2.3 A evolução dos processos administrativos na gestão estratégica de pessoas

No decorrer dos anos, os processos administrativos evoluíram significativamente para se adaptarem às exigências e especificidades de cada organização, especialmente da área de Recursos Humanos. Esta transformação não ocorreu apenas no plano técnico ou de procedimentos, mas também refletiu uma mudança de modelo no entendimento do papel das pessoas nas organizações e respectivas áreas de trabalho.

A tradicional função administrativa, historicamente centrada na burocracia e na formalização de procedimentos, foi progressivamente integrada numa lógica mais estratégica e centrada na gestão do capital humano, no bem estar dos colaboradores e , cada vez mais, houve uma ligação entre a preocupação com o colaborador e o seu desempenho no ambiente de trabalho. Segundo Marras (2021), a gestão de pessoas passou “de um enfoque meramente operacional para um modelo integrado, em que os processos administrativos se alinham com os objetivos organizacionais” (p. 61).

Esta mudança implicou a reformulação de rotinas como o registo contratual, a gestão de horários e assiduidade, ou o controlo de encargos sociais, que deixaram de ser vistos apenas como obrigações legais e passaram a ser tratados como instrumentos de suporte à tomada de decisão e à valorização dos colaboradores. Neste contexto, a assessoria de administração passou a desempenhar um papel de mediação entre a técnica e a gestão de pessoas. A sua atuação evoluiu da simples execução documental para o fornecimento de dados, análises e orientações que sustentam decisões sobre remuneração, desempenho, benefícios, entre outros. Chiavenato (2014) reforça esta ideia ao afirmar que “os processos administrativos de RH devem contribuir para o desenvolvimento da organização, sendo integrados e orientados para a obtenção de resultados” (p. 66).

A crescente utilização de tecnologias da informação e de sistemas integrados de gestão de RH, impulsionou esta adaptação, tornando os processos administrativos mais ágeis, precisos e estratégicos. Como referem Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2016), “a profissionalização da função de RH exige sistemas administrativos robustos, que combinem fiabilidade com capacidade analítica” (p. 129). Deste modo, a administração de pessoal deixou de ser apenas um suporte, passando a ser uma base essencial para a análise de indicadores, o planeamento de carreiras ou a gestão por competências.

A adaptação dos processos administrativos à realidade dos RH também exigiu a capacitação dos profissionais que os executam, agora mais envolvidos em atividades como auditoria interna, compliance laboral, proteção de dados, e apoio à liderança. A assessoria administrativa, nesse cenário, deixa de ser apenas um “back office” e assume uma presença mais ativa e estratégica na estrutura da organização.

Resumindo, os processos administrativos sofreram uma reconfiguração importante no seu papel e alcance, deixando de ser atividades meramente operacionais para se integrarem de forma dinâmica e proativa na lógica da gestão de pessoas. Esta adaptação tornou-se essencial para que o departamento de RH acompanhasse a complexidade atual das organizações e se afirmasse como um verdadeiro parceiro estratégico.

2.4 O departamento de People Operations

Recursos Humanos é uma área vasta com a integração de vários departamentos ligados entre si, no entanto com funções específicas e dinâmicas de trabalho diferentes. O departamento *de People Operations*, também conhecido como “Operações de Pessoas”, representa uma evolução da função tradicional de Recursos Humanos, focando-se numa abordagem mais integrada, proativa e centrada na experiência do colaborador.

O conceito, popularizado por Laszlo Bock na sua liderança da Google, propõe uma estrutura de RH que combina processos operacionais com cultura organizacional, inovação e dados analíticos. Segundo Bock (2015), “*People Operations* é sobre tornar o trabalho melhor para as pessoas, e as pessoas melhores no trabalho” (p. 24), sintetizando uma filosofia que ultrapassa a mera gestão administrativa de pessoal. Na prática, o departamento de *People Operations* abrange atividades como o *onboarding*, a gestão de contratos, benefícios, dados pessoais, compliance, suporte ao ciclo de vida do colaborador

e comunicação interna, tudo isto com o objetivo de garantir fluidez, consistência e qualidade em todas as interações entre colaborador e organização. Como referem Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2016), uma boa gestão de pessoas começa pela excelência nos processos de base, o que reforça a importância do papel operacional como fundação para qualquer estratégia de RH.

Neste enquadramento, a assessoria de administração assume um papel determinante, sendo responsável por garantir que os processos internos e administrativos associados à gestão de pessoas são corretamente estruturados, comunicados e executados. A assessoria atua como ponte entre as necessidades estratégicas da liderança e a implementação técnica no terreno, assegurando o cumprimento legal, a padronização de práticas e a coerência entre departamentos. Segundo Chiavenato (2014), “a assessoria serve de apoio consultivo e especializado às diversas áreas organizacionais, contribuindo para decisões mais fundamentadas” (p. 71), sendo especialmente relevante em departamentos como *People Operations*, onde a complexidade documental e regulatória é elevada. Também, a assessoria administrativa neste contexto não se limita à burocracia, ela permite ao assessor ter opiniões analíticas, através da elaboração de relatórios, onde muitas vezes recomenda melhorias nos processos e apoia na resolução de situações sensíveis, como alterações contratuais, mobilidades internas ou auditorias laborais. Essa atuação confere ao departamento de *People Operations* um caráter transversal, permitindo que as decisões estratégicas se baseiem em dados fiáveis e que os processos sejam aplicados com equidade e eficácia.

Com a crescente digitalização e a valorização da experiência do colaborador, o papel da assessoria dentro deste departamento ou equipa tornou-se ainda mais relevante, apoiando uma cultura organizacional orientada para a agilidade, transparência e melhoria contínua. Esta colaboração constante permite alinhar as práticas administrativas com os objetivos de cultura e performance, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Por fim, *People Operations*, enquanto motor da operacionalização e da gestão de pessoas, beneficia consideravelmente da assessoria de administração, uma vez que lhe confere rigor, segurança e apoio técnico. Esta ligação e interdependência revela-se essencial para o funcionamento fluido das organizações modernas, onde o capital humano é reconhecido como ativo estratégico.

O presente enquadramento teórico permitiu compreender o papel central que a assessoria de administração desempenha no contexto organizacional, bem como, estabelecer uma ponte de ligação entre esta área e a de recursos humanos, onde decorreu o estágio curricular. Esta pesquisa revelou que a ligação entre processos administrativos e os Recursos Humanos é essencial para garantir um funcionamento organizacional estruturado, impactando diretamente o desempenho dos colaboradores. O surgimento e crescimento de departamentos como o de *People Operations* reflete precisamente esta necessidade de aliar a excelência operacional à experiência humana dentro das organizações, mostrando novamente a importância de uma assessoria técnica, rigorosa e proativa. A assessoria de administração no contexto dos recursos humanos deixou de ter uma função meramente documental para assumir um papel mais ativo, colaborativo e estratégico. Esta transformação sustenta-se numa abordagem integrada, onde o conhecimento técnico, a gestão da informação e o foco no colaborador convergem para apoiar os objetivos das organizações e promover um ambiente de trabalho mais eficiente e humanizado.

Perspetivando o futuro, é expectável que a assessoria de administração continue a evoluir e a ganhar protagonismo na base das organizações. Com o avanço das tecnologias, a crescente complexidade normativa e a valorização das pessoas como ativo estratégico, a assessoria tende a deixar definitivamente a esfera do apoio técnico e a assumir um papel cada vez mais consultivo, analítico e proativo. No mercado atual, marcado por mudanças rápidas e exigências de adaptação constante, o assessor poderá desempenhar funções ligadas à análise de dados, apoio à transformação digital, compliance, sustentabilidade organizacional e gestão de crises. Além disso, a assessoria tem potencial para ser uma agente de inovação nos processos internos, contribuindo para a construção de culturas organizacionais mais ágeis, colaborativas e orientadas para resultados. Esta evolução reforça a sua importância como peça-chave na articulação entre estratégia, operação e pessoas.

CAPÍTULO III – A EXPERIÊNCIA NO ESTÁGIO

Após o enquadramento teórico realizado no capítulo anterior, importa agora apresentar, de forma descritiva as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular que foi realizado juntamente com a equipa de *People Operations* da Natixis Sucursal em Portugal. Este presente capítulo pretende dar a conhecer o conjunto de tarefas realizadas, os contextos em que estas se inserem e se ligam diretamente com o Mestrado em Assessoria de Administração e Unidades Curriculares do curso, os contextos em que se inserem e o contributo que proporcionaram tanto para o meu crescimento e aprendizagem como para a própria organização.

A descrição destas atividades será acompanhada por breves análises sobre os desafios enfrentados, os conhecimentos aplicados e a forma como a teoria anteriormente abordada se liga diretamente com a prática. A escolha de destacar determinadas tarefas prende-se pela sua representatividade no âmbito das operações administrativas de Recursos Humanos, bem como a sua relevância para o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais.

Este capítulo visa, assim, oferecer uma visão concreta da dinâmica de trabalho nesta equipa permitindo compreender de que forma a integração da assessoria administrativa nas práticas de recursos humanos se traduz em ações quotidianas de apoio à gestão de à valorização do capital humano.

Importa referir que, por motivos de confidencialidade e em conformidade com a política interna da entidade de acolhimento, toda a informação sensível apresentada neste relatório foi cuidadosamente adaptada. Assim, os dados numéricos, nomes de colaboradores, conteúdos documentais e imagens foram recriados ou simulados exclusivamente para efeitos ilustrativos, todas as fotografias usadas que são originais têm a devida autorização. Esta abordagem visa proteger a identidade dos colaboradores e salvaguardar a integridade e os interesses da organização, sem comprometer a análise das atividades desenvolvidas durante o estágio.

3 O Estágio e a Equipa

O estágio na Natixis em Portugal foi realizado no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Assessoria e Administração, no ISCAP-PP. A realização do mesmo foi tanto presencial como remoto, contanto com 2 dias obrigatórios por semana nas instalações da empresa e 3 dias remotamente. Teve a duração de aproximadamente 720h, divididas por 8h diárias, 5 dias por semana. No início do estágio foi-me atribuída uma tutora, neste caso

a pessoa responsável pequena gestão da equipa que integrei People Operations, Team Líder Andreia Aguiar.

Durante os primeiros 15 dias de estágio, fui acompanhada pela antiga estagiária de People Operations da Natixis para perceber quais as tarefas que competiam a uma estagiária de Recursos Humanos no departamento de People Operations. No final deste período de tempo, o trabalho foi completamente autónomo, contando com o apoio e orientação de toda a minha equipa.

Após estar acostumada com a equipa, conhecer os diversos departamentos e o local de trabalho e de ter acompanhamento e formação inicial, comecei por tratar dos processos que me competiam, tentando ativamente participar no maior número de atividades e reuniões possíveis de modo a conhecer, aprender e perceber o funcionamento não só da equipa mas também do departamento de RH. Assim, ao iniciar o estágio na Natixis, fui integrada na equipa de *People Operations*, mais conhecida internamente como *People Ops*.

Desde os primeiros dias, fui acolhida com um espírito de equipa e solidariedade que rapidamente me fez sentir parte do grupo. Este ambiente positivo refletia-se não só na colaboração profissional, mas também na proximidade humana entre os elementos da equipa. Durante o estágio, tive a oportunidade de trabalhar com o Daniel, o Samuel, a Viviana, a Bruna e a Paula, colegas que se tornaram presença constante na minha rotina, tanto em contexto de trabalho como em momentos informais, como os pequenos almoços de RH. Cada um deles demonstrava um elevado sentido de responsabilidade, dedicação e profissionalismo, valores que eram transversais à equipa e que marcaram profundamente a minha experiência.

A estrutura da equipa era simples e bem organizada, com uma divisão clara de responsabilidades. Apesar de não existir uma hierarquia rígida, as funções estavam bem distribuídas e havia um entendimento comum sobre quem coordenava cada tipo de tarefa ou processo. Esta clareza operacional permitia uma comunicação eficaz e um ambiente colaborativo. As rotinas da equipa estavam bem definidas. Às terças-feiras, era o dia em que a equipa de *People Ops* se reunia presencialmente na empresa, enquanto às quintas-feiras se reunia todo o departamento de Recursos Humanos. Estes encontros presenciais contribuíam para reforçar a coesão entre colegas e facilitavam a troca de ideias de forma mais dinâmica.

No dia a dia, a organização era sustentada por dois momentos-chave: a *Daily*, realizada todos os dias úteis às 14h00, e a *Weekly*, que ocorria todas as sextas-feiras, ao final do dia. A *Daily* era uma breve reunião onde cada elemento partilhava as tarefas em curso, sinalizava possíveis dúvidas ou pedidos de apoio, e atualizava o estado dos processos em que estava envolvido. Já a *Weekly* tinha um carácter mais aprofundado, dedicada à discussão de temas mais complexos, à partilha de obstáculos enfrentados ao longo da semana, e à definição de objetivos para a semana seguinte. Estes momentos de comunicação e alinhamento foram fundamentais para a minha aprendizagem, permitindo-me não só acompanhar o fluxo de trabalho da equipa, como também ganhar autonomia progressivamente, com o apoio constante de colegas experientes e disponíveis.

3.1 O Processo de Onboarding

A primeira atividade com que tive contacto direto e, também, uma das atividades centrais do estágio foi o apoio ao processo de onboarding de novos colaboradores. Este processo incluía a preparação e envio da documentação necessária à integração e entrada de futuros colaboradores na empresa. O método de trabalho neste processo funciona com uma tabela de Excel partilhada entre a equipa e dividida entre as diferentes áreas da Natixis. Cada membro da equipa fica encarregue com uma área específica (por exemplo RH, IT, etc) para tratar da documentação, no entanto, eu ajudava todos os meus colegas no processo de admissão independente da área do colaborador. No mesmo ficheiro excel estão também partilhados os estágios curriculares, estágios profissionais, de verão e internacionais. No fundo, todas as entradas na empresa estão no mesmo ficheiro e novamente divididas.

Numa fase inicial é enviado o email de boas-vindas à empresa seguido de um template de como preencher a documentação enviada em anexo. Os documentos enviados tratam-se de documentos com informação pessoal, formação académica, entre outros. Após obtermos resposta por parte do colaborador, começávamos a recolha de dados pessoais para registo contratual, a esclarecer possíveis dúvidas quer no preenchimento de documentos quer questões de seguro, IRS, salários, entre outros. Foi definida entre a equipa o número de dias que se demora a tratar de cada admissão até toda a documentação está validada, devidamente arquivada e o colaborador tem tudo encaminhado para iniciar as suas funções. 2 a 3 semanas antes da data de início de cada colaborador é enviado o primeiro email de boas vindas, onde se pede o preenchimento de documentação pessoal

importante. Após esse primeiro email, caso não haja resposta por parte do colaborador é enviado um segundo email igual ao anterior; após resposta do colaborador iniciamos o processo de onboarding: corrigimos os documentos, esclarecemos dúvidas, anotamos o que está em falta/ o que está concluído e, assim que toda a documentação estiver preenchida e assinada damos o processo como concluído; de seguida, um membro da equipa fica encarregue de passar toda a informação pessoal do colaborador (que consta no excel) para os dados internos da organização, de modo a ficar atualizado e dar entrada no sistema. A partir do momento em que este processo é concluído os colaboradores ficam ao encargo dos seus Human Resources Business Partners (HRBP's).

Conforme foi abordado no Capítulo ii enquadramento teórico, este é um processo base de um assessor de administração na área de recursos humanos, foi aqui que tive o primeiro contacto com o que mais tarde viria a ser a descoberta de algo que pretendia fazer no futuro como carreira profissional.

Durante este processo fui notando ao longo do contacto com os futuros colaboradores e presentes colaboradores, que as dúvidas que iam surgindo eram muitas vezes semelhantes. Posto isto, comecei a anotar o padrão de perguntas feitas durante este primeiro contacto com os futuros trabalhadores e que poderiam “atrasar” os processos de admissão. Comecei a fazer um esboço de como seria possível tornar este método de trabalho e de pedido de documentos/ *onboarding* mais simples tanto para a equipa como para o próprio colaborador. O objetivo principal era demorar o menos tempo possível na preparação dos documentos de todos os colaboradores e facilitar a compreensão das regras de preenchimento da documentação. Após algumas reuniões de equipa apresentei uma proposta de mudança do pedido de documentação:

3.1.1 A primeira proposta de mudança: Onboarding

O primeiro passo para reestruturar o *Onboarding* realizado por *People Operations* tornando-o num processo mais intuitivo, rápido e simples era começar por alterar o Email de boas-vindas e de partilha de documentos para preenchimento. Neste caso, o email inicial dava as boas vindas aos colaboradores seguindo de um template guia para preenchimento de todos os documentos necessários. Neste template, uma vez que era enviado para todos os colaboradores, o principal entrave era a mistura de documentos pedidos ao mesmo tempo. No caso de colaboradores do estrangeiro, ou fora da União Europeia tínhamos a necessidade de ter mais documentos pessoais, do que um

colaborador da União Europeia ou com cidadania Portuguesa. Isto, naturalmente, gerava alguma confusão por parte dos colaboradores (demasiada informação pedida, demasiados documentos e alíneas específicas) e acabavam por enviar documentos a mais ou questionar a necessidade de determinados pedidos de documentos.

Assim, a minha primeira proposta foi a divisão dos pedidos de documentos em 2, conforme ilustrado na figura 16. A primeira etapa de Emails dedicava-se a processos simples de preenchimento de documentos cuja forma de executar era bastante simples e intuitiva e, na segunda etapa, eram pedidos os documentos em falta, mas, desta vez, usamos um novo template com um pedido específico para colaboradores da União Europeia e o outro template para colaboradores estrangeiros cujo a necessidade de maior quantidade de informação tornava o processo ligeiramente mais demorado. É importante referir que, o email originalmente enviado contava com mais de 10 ficheiros para preenchimento enquanto, a divisão de emails permitiu enviar inicialmente 5 ficheiros importantes e mais “simples” de preencher, enviando os restantes logo de seguida. Os templates foram editados com notas importantes onde esclarecia as principais dúvidas tiradas que, regra geral, suscitavam dúvidas em quase todos envolvidos no processo de onboarding. Durante este processo, tive a oportunidade de trabalhar diretamente com a área de comunicação, uma vez que era este departamento responsável pela edição oficial dos templates enviados para pessoas externas à empresa.

Após a reunião de apresentação do esboço, a minha equipa aprovou estas alterações e, em conjunto com a equipa de Comunicação criei os templates novos, adotando assim a nova medida do processo de onboarding que passou por um período experimental e ainda nos dias de hoje é o processo utilizado.

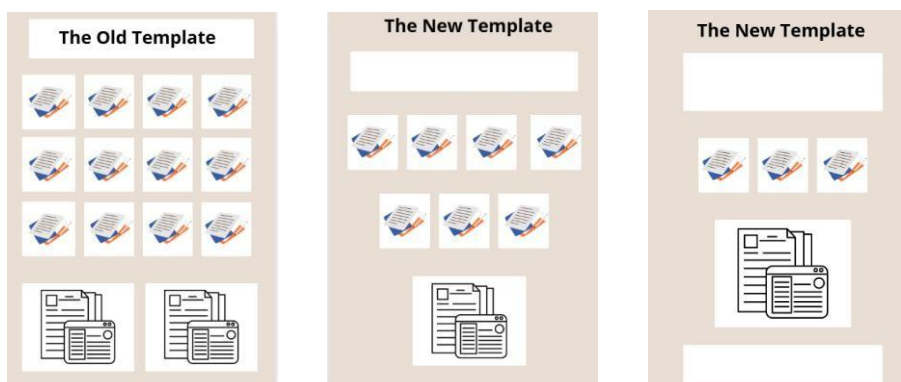


Figura 16 Templates

Vários autores apontam que um onboarding estruturado e adaptado às necessidades dos colaboradores aumenta o seu nível de integração, reduz o tempo de adaptação e melhora a retenção de talento (Bauer, 2010). Além disso, segundo Klein e Polin (2012), a personalização da comunicação durante o processo de onboarding contribui para uma maior clareza nas expectativas, reduzindo a ansiedade inicial e aumentando o compromisso organizacional.

3.2 Gestão e Organização Documental

Outro dos procedimentos base da equipa era a gestão e organização documental. Fiquei responsável por apoiar na organização, atualização e digitalização da documentação laboral dos colaboradores.

Esta tarefa incluiu a emissão de declarações oficiais a pedido dos colaboradores, nomeadamente: declarações de horário de trabalho, de vínculo laboral, de estatuto trabalhador-estudante, dias de teletrabalho, entre outras. Estas declarações eram frequentemente solicitadas para efeitos de matriculas em instituições de ensino, benefícios fiscais, regularização de situações laborais ou mesmo para apresentação a outras entidade públicas ou privadas. A minha função consistia na recolha dos dados relevantes, verificação da informação com os sistemas internos da empresa e posterior elaboração e envio da declaração, sempre em alinhamento com as diretrizes de compliance e a proteção de dados.

Nesta fase, era muito importante ter em atenção todos os detalhes, uma vez que os dados com que estávamos a trabalhar eram confidenciais e não se podiam misturar.

3.3 Ponte de Contacto entre Colaboradores, Equipas, Stakeholders e Empresa

No decorrer do estágio, no processo de me integrar na equipa, aprendi como este departamento atua como ponte de contacto entre os colaboradores e a organização, assegurando uma comunicação eficaz e orientada para a resolução de questões rápidas e administrativas. Este papel exigiu não só um conhecimento técnico dos procedimentos internos, mas também uma postura mais empática e disponível, que contribuísse para o bem estar e confiança dos colaboradores face ao departamento de RH.

Para além da mediação com os colaboradores, o contacto estendia-se a diversos stakeholders internos e externos, nomeadamente equipas de outras áreas, entidades de medicina no trabalho, seguradoras de saúde e responsáveis por acidentes de trabalho, assegurando que toda a informação necessária era corretamente transmitida e que os processos decorriam com agilidade e rigor. Por exemplo, logo após entrada de um novo colaborador a Equipa de *People Operations* é que entra em contacto com o colaborador de modo a que este obtenha as informações necessárias para a marcação da sua consulta de medicina no trabalho.

Outra parte essencial desta função foi o apoio às equipas responsáveis pelo processamento salarial (*payroll*), através do envio de informação atualizada, comunicação de alterações no contrato de trabalho ou a validação de novos dados relevantes. Esta interligação entre áreas revelou-se fundamental para garantir a correção e fiabilidade dos processos administrativos, reforçando a importância da assessoria de administração como elo estratégico entre os diferentes atores organizacionais.

As tarefas descritas anteriormente fizeram parte do início da minha autonomia como estagiária. Tornaram-se todas tarefas de rotina no escritório, o que começou a criar um maior espaço para procurar novos desafios. Comecei por participar de forma mais ativa nas reuniões de equipa, procurando entender onde é que podia ajudar, o que podia aprender e onde é que seria mais útil. O meu principal objetivo era conseguir ter conhecimento do papel e funções todos os membros da equipa para entender onde melhor me enquadrava.

Assim, começou a minha jornada a sério no departamento de *Human Resources- People Operations Team* da Natixis em Portugal.

3.4 O desafio dos estágios profissionais

No decorrer do estágio, surgiu a oportunidade de integrar uma nova vertente de trabalho relacionada com a gestão dos estágios profissionais de Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), em virtude da mobilidade interna de uma colega anteriormente responsável por esta função. A saída da colaboradora da equipa criou uma necessidade imediata de redistribuição das suas responsabilidades, tendo a minha tutora e *team leader* manifestado disponibilidade para assumir esse apoio e, por conseguinte, confiar-me a execução prática de várias das tarefas associadas. Nas duas últimas semanas da colega na equipa, tive formação prática intensiva, focada nos métodos de trabalho aplicados, nos fluxos de comunicação entre as partes envolvidas e nas principais funções

que passariam a ser da minha responsabilidade. Esta formação incluiu exemplos concretos de processos, instruções sobre o funcionamento das plataformas digitais e partilha de boas práticas administrativas. A minha função assumiu-se, sobretudo, como ponte de contacto entre os estagiários, a instituição externa responsável pelos estágios (IEFP) e a Natixis, garantindo uma articulação eficaz entre todas as partes.

Após a cessação de funções da colega, realizaram-se reuniões com a entidade gestora dos estágios, nas quais nos foram comunicadas correções necessárias nas plataformas relativas a dados e processos anteriormente submetidos. Nesse seguimento, tive de recolher mapas de assiduidade dos estagiários, submeter as devidas correções e assegurar que toda a informação estivesse atualizada e em conformidade com os requisitos do programa. Passei também a garantir apoio contínuo aos estagiários, esclarecendo dúvidas relativas a dias de férias, faltas, declarações, seguros e outros temas associados ao seu vínculo com a empresa. Esta responsabilidade exigiu um elevado grau de atenção ao detalhe, organização e capacidade de resposta rápida, dado que os prazos eram, por vezes, apertados e havia uma expectativa clara de rapidez na resolução das situações.

Esta foi, sem dúvida, uma das tarefas mais desafiantes de todo o estágio, não só pelo volume considerável de trabalho e pela necessidade de agir rapidamente, mas também pela complexidade dos procedimentos e pela quantidade de documentos envolvidos em cada processo. Pessoalmente, foi uma área com a qual senti menos afinidade, dada a carga administrativa e a densidade técnica envolvida. Ainda assim, reconheço o valor do meu contributo, tendo-me envolvido com empenho e sentido de responsabilidade, garantindo que os processos decorriam com fluidez. De modo a facilitar a transição futura e apoiar eventuais novos elementos da equipa, decidi criar instruções de trabalho e guias operacionais, baseados na formação que recebi e na experiência prática adquirida. Gravei todas as reuniões de formação, tanto online como presenciais, e, posteriormente, transcrevi e organizei a informação em apresentações *PowerPoint* e documentos de apoio.

Após avaliação por parte da equipa e algumas correções sugeridas, esse material foi validado e passou a ser utilizado como base para futuras formações nesta área. Este contributo visou consolidar o conhecimento, garantir a continuidade dos processos e reforçar o compromisso com a melhoria contínua e o espírito de colaboração dentro da equipa.

3.5 Estágios internacionais

Durante o estágio, surgiu a oportunidade de colaborar noutra vertente da integração de novos talentos: os estágios internacionais. Um dos elementos da equipa propôs-me integrar este processo, convidando-me a colaborar com ele na gestão e acompanhamento da entrada de estagiários provenientes de universidades estrangeiras. Tratava-se de um programa relativamente recente na Natixis em Portugal, o que exigia não só uma abordagem estruturada, mas também uma atenção redobrada às exigências legais e institucionais envolvidas.

O processo tinha como objetivo realizar o *onboarding* de estagiários internacionais, num modelo semelhante ao *onboarding* interno já estabelecido (ver ponto 3.1), embora com especificidades que tornavam o processo mais complexo. A documentação obrigatória era mais extensa, incluindo autorizações formais das instituições de ensino, comprovativos de matrícula, informações sobre o número de horas diárias e semanais de estágio, bem como detalhes sobre seguros e coberturas legais. Logo nas primeiras semanas, tive uma formação introdutória com o colega responsável, que me explicou os principais prazos, os riscos associados ao não cumprimento das etapas e os pontos críticos de cada admissão.

Um dos maiores desafios identificados foi a comunicação com os estagiários e respetivas universidades. As diferenças linguísticas, culturais e burocráticas implicavam maior cuidado na forma de abordar e esclarecer os pedidos.

Nesse sentido, e inspirada pela minha experiência anterior com o *onboarding* nacional, comecei a registar as dúvidas mais frequentes dos estagiários, bem como os erros ou omissões mais comuns na documentação recebida. A partir dessa análise, elaborei um novo modelo de email de pedido de documentação adaptado aos estágios internacionais, mais claro, objetivo e completo. Esta proposta foi avaliada pelo meu colega e, após pequenas sugestões, foi aprovada e passou a ser utilizada como base para todas as admissões subsequentes deste tipo.

First of all, welcome to Natixis 😊

The HR People Ops team will take care of your administrative process, and for that, you need to send them the following elements (see attached files) as soon as possible.

- **Curricular Internship Protocol:** Attached you can find Natixis protocol, that we can use (it's not mandatory).
 - In case your university has its own and doesn't accept ours, please send us so we can review;
- **School Insurance (Mandatory):** Your school should have insurance to cover your internship (work accident; eg). Please review with them and share with us a document proof;
- **NDA:** Populate and sign without any highlighted field/word.
- **Total Hours of the internship and how many hours per week you can do:**
 - Estimated start and end date of internship: Natixis will validate if you can move forward with the dates suggested by you. Be aware that we must

Figura 17 Novo Email

Este trabalho não só me permitiu ter contacto direto com temas legais e contratuais mais específicos, como também me proporcionou um maior entendimento sobre os requisitos de conformidade exigidos por entidades externas e pela própria empresa. Foi também uma fase de trabalho marcada por um grau de seriedade acrescido, com reuniões regulares com equipas da Natixis em Portugal e também de França, o que reforçou o meu sentido de responsabilidade e integração no projeto.

Destaco ainda a experiência de ter acompanhado diretamente a admissão de uma estagiária internacional para a equipa de Recursos Humanos, nomeadamente para a área de *Employer Branding*. Esta estagiária, vinda de uma universidade em Itália, realizou o seu estágio na equipa responsável pelo onboarding de novos colaboradores e estagiários, o que representou uma colaboração bastante simbólica e enriquecedora.

Considero esta tarefa uma das mais desafiantes e gratificantes do meu percurso na sucursal, não só pela complexidade do processo, mas também pela confiança depositada em mim para participar num projeto recente e com impacto direto na estratégia de integração de talento internacional.

3.6 Academia COBOL

A chegar à reta final do meu percurso no estágio curricular em People Ops, surgiu a terceira edição da Academia *Common Business Oriented Language* (COBOL). A Academia COBOL é uma iniciativa promovida pela Natixis em Portugal, focada no desenvolvimento de competências numa linguagem de programação com forte aplicação empresarial.

Dirigida a profissionais com formação em áreas como Ciências Exatas ou Tecnologias da Informação, com conhecimentos de inglês e francês, esta academia representa uma oportunidade de *reskilling*, permitindo a aquisição de novas competências

técnicas num formato intensivo e estruturado. A terceira edição da Academia teve início a 18 de novembro de 2024 e decorreu até 17 de janeiro de 2025, tendo uma duração de dois meses. Além da formação, os participantes beneficiaram de uma bolsa, e muitos foram posteriormente integrados nas equipas da Natixis, como aconteceu em edições anteriores.

Com a aproximação do início da nova edição da Academia, eu e o Daniel, umas vez que estávamos mais envolvidos nos processos de admissão, decidimos também assumir as admissões dos participantes da Academia COBOL. Internamente, distinguíamos de forma informal os diferentes tipos de colaboradores, recorrendo a expressões como “cowboys” para nos referirmos a estes novos participantes, diferenciando-os dos estagiários e dos colaboradores permanentes. Este processo de onboarding foi, na prática, mais simples do que outros realizados ao longo do meu estágio.

A documentação necessária era menos exigente e a comunicação com os participantes decorreu de forma bastante fluida e rápida. Este acabou por ser um dos processos mais leves e interessantes que acompanhei durante o estágio, tendo conseguido concluir todas as admissões da edição de 2024 antes mesmo de terminar o meu período de estágio na empresa, o que me deixou bastante orgulhosa e satisfeita.

3.7 A “Casa de Papel”

Na equipa de *People Operations*, existia um arquivo físico designado informalmente por “Casa de Papel”, nome atribuído com sentido humorístico ao espaço onde estavam guardados documentos confidenciais e sensíveis da empresa. Este arquivo incluía contratos antigos, cartas de cessação, comunicações confidenciais e outros documentos relevantes para o histórico laboral dos colaboradores.

Com o tempo, e tendo em conta a crescente digitalização dos processos administrativos, o arquivo físico foi sendo gradualmente negligenciado, acumulando documentos de forma desorganizada. Perante este cenário, e reconhecendo a importância da confidencialidade e da boa gestão documental, propus à minha tutora Andreia o desafio de organizar a “Casa de Papel”.

O trabalho começou com a triagem de um dos cacifos (Figuras 18 e 19), onde identifiquei e classifiquei cartas e documentos por temas (cessações, segurança social, contratos, entre outros tópicos sensíveis) e datas, arquivando-os corretamente.

Após a conclusão desta primeira etapa, foi identificado um segundo arquivo com

várias capas desorganizadas, contendo sobretudo contratos de trabalho. Esta tarefa revelou-se mais complexa do que inicialmente previsto, sendo necessário ordenar as capas por ordem alfabética e reorganizar os documentos cronologicamente, do mais antigo para o mais recente.

A organização deste arquivo foi uma das atividades valorizadas pela minha *team leader*, uma vez que envolvia documentação de grande importância legal e institucional. A correta estruturação e preservação destes registos era essencial não só para facilitar futuras consultas, mas também para assegurar o cumprimento de boas práticas de gestão documental.

A tarefa de reorganização da “Casa de Papel” acompanhou-me ao longo de todo o estágio, sendo que eu e o meu colega Samuel reservávamos uma ou duas horas semanais, durante os dias de trabalho presencial, para dar continuidade a este projeto. Foi uma responsabilidade constante, que exigiu atenção ao detalhe, discrição e sentido de responsabilidade, contribuindo para um arquivo físico mais funcional e eficiente.



Figura 19 Casa de Papel

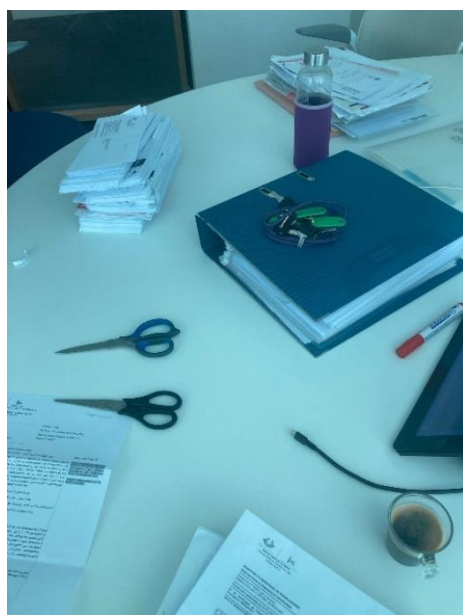


Figura 18 Cacifo

3.8 Experiências complementares e ambiente na Natixis

Para além das funções desempenhadas ao longo do estágio, a minha experiência na Natixis foi marcada por um ambiente acolhedor, dinâmico e repleto de momentos que

contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional. A cultura da empresa, focada no bem-estar dos colaboradores, na valorização do espírito de equipa e na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, permitiu-me viver experiências para além do contexto estritamente laboral.

Desde formações e reuniões marcantes, a momentos mais informais como pequenos-almoços de equipa, atividades organizadas nas Vilas e iniciativas promovidas pelos diferentes departamentos, tive a oportunidade de integrar-me de forma mais profunda na realidade da organização.

Estas experiências complementaram o meu estágio de forma positiva, fortalecendo o sentimento de pertença e contribuindo para uma visão mais holística sobre o que significa trabalhar numa grande empresa internacional.

3.8.1 Experiência em Eventos Corporativos

No dia 05 de Março de 2024 foi o meu primeiro dia oficial na Natixis. O primeiro impacto que tive foi extremamente positivo. Logo nos primeiros momentos, fui surpreendida pela dimensão do departamento de Recursos Humanos, onde percebi que existiam diversos estagiários, o que me transmitiu uma sensação imediata de acolhimento, integração e apoio. Entendi que a dinâmica de trabalho era rápida, ainda que organizada.

O espaço físico da empresa também contribuiu para esta impressão inicial: amplo, moderno, interativo e visualmente apelativo, criando um ambiente propício ao bem-estar e à produtividade. O meu primeiro contacto com a realidade das *Vilas* foi na área apelidada de "Aeroporto", foi lá que fui levantar o meu material de trabalho e onde fui recebida pela equipa de *IT*, que se mostrou prestável e eficiente, ajudando-me a configurar todos os equipamentos e a garantir que o meu computador estava devidamente funcional.

Logo a seguir, tive a oportunidade de participar num momento particularmente marcante: uma reunião do departamento de RH com um dos seus *stakeholders* mais relevantes, que decorreu na Vila *Brooklyn*. Esta reunião, realizada no dia da minha integração, contou com a presença de toda a equipa de RH e abordou temas importantes e sensíveis da realidade do departamento. Apesar de estar a dar os primeiros passos na empresa, senti-me desde logo envolvida e motivada por estar a assistir a uma conversa tão significativa.

Outro dos momentos mais enriquecedores foi a participação no evento de *onboarding* organizado pela empresa. Durante a tarde desse mesmo dia, desloquei-me a um auditório onde fui recebida com um kit de boas-vindas que incluía uma lancheira, uma garrafa de água e uma chávena para café um gesto simbólico, mas muito representativo da cultura acolhedora da Natixis. O evento contou com apresentações das várias áreas e departamentos da empresa, onde diferentes colaboradores explicaram as funções das suas equipas e partilharam os seus percursos. Ouvimos também testemunhos de pessoas que tinham ingressado recentemente na empresa, o que tornou o momento ainda mais autêntico e motivador.

Para um primeiro contacto com a realidade organizacional da Natixis, esta série de experiências foi fundamental para criar um sentimento de segurança, pertença e entusiasmo em relação ao estágio que se iniciava.

3.8.2 Pequenos almoços de Equipa

Como referi anteriormente, o modelo de trabalho na Natixis estava dividido entre três dias em regime remoto e dois dias presenciais. Às terças-feiras, a rotina era marcada pelo *People Ops Day*, o dia em que a equipa de *People Operations* se reunia no escritório para trabalhar em conjunto. Já às quintas-feiras, vivia-se o *RH Day*, o dia dedicado ao departamento de Recursos Humanos no seu todo. Nestas quintas-feiras, todas as equipas de RH se reuniam na mesma vila. Um dos momentos mais especiais dessas manhãs era o tradicional pequeno-almoço de equipa.

A cada duas semanas, uma equipa diferente ficava responsável por preparar e trazer o pequeno-almoço para todo o departamento, promovendo um espírito de partilha, colaboração e descontração logo no início do dia. Esta atividade revelou-se uma excelente oportunidade para fortalecer laços e criar conexões mais informais com os colegas de outros departamentos.

O facto de o departamento de RH ser tão numeroso tornava, por vezes, mais difícil conhecer todos os seus elementos, no entanto estes pequenos-almoços permitiram-me precisamente isso: conhecer melhor as pessoas, testemunhar algumas mobilidades internas e novas integrações, e explorar a diversidade de funções existentes dentro do departamento. Foi também nestes momentos mais descontraídos que tive a oportunidade de fazer perguntas, conhecer o percurso de outros profissionais e entender com mais clareza a dinâmica de cada subequipa. Para além de proporcionar um ambiente acolhedor,

estas iniciativas mostraram-se também uma ferramenta eficaz de integração e partilha de conhecimento.

3.8.3 Formações Internas

Ao longo do meu estágio, fui incentivada a participar em várias formações internas obrigatórias, disponibilizadas online pela Natixis. Estas formações abordavam temas fundamentais como boas práticas no local de trabalho, segurança e saúde no trabalho, proteção de dados, ética profissional, entre outros.

A realização destas formações era monitorizada e gerida pelo próprio departamento de Recursos Humanos, uma vez que todos os colaboradores da empresa eram responsáveis por completar os módulos dentro dos prazos estipulados. Além da componente educativa e de sensibilização, a conclusão atempada destas formações era também reconhecida internamente.

No final do ano, os colaboradores que tinham completado todos os conteúdos dentro dos prazos definidos eram elegíveis para um pequeno prémio simbólico, como forma de valorização do compromisso com as diretrizes da empresa. Esta dinâmica permitiu-me perceber a importância que a Natixis atribui à formação contínua e ao cumprimento de normas internas, promovendo uma cultura de responsabilidade, atualização e prevenção dentro da organização.

3.8.4 Pride Month

Durante o mês de junho, tive a oportunidade de vivenciar uma das iniciativas que mais me marcou a nível cultural na Natixis: a celebração do *Pride Month*. Neste período, a empresa foca-se em mostrar o seu apoio à comunidade *LGBTQIA+*, promovendo campanhas de sensibilização internas, onde colaboradores partilham as suas experiências pessoais, incluindo histórias de *coming out* e testemunhos que trazem visibilidade e empatia ao tema. A cultura da Natixis é notoriamente aberta, inclusiva e respeitadora, promovendo um ambiente de segurança e igualdade para todos os colaboradores. Foi inspirador ver como estes valores são vividos no dia a dia da organização.



Figura 20 Pride Wall

Durante este mês, um grande quadro foi colocado na entrada principal do edifício, decorado com as cores da bandeira *LGBT* e acompanhado de canetas permanentes, convidando todos a deixar uma mensagem de apoio, orgulho ou reflexão (Figura 19.). Não pude deixar de participar nesta iniciativa, e foi com muita alegria que deixei a minha mensagem. Este gesto simples, mas carregado de significado, fez-me sentir ainda mais orgulhosa por ter estagiado num local que valoriza verdadeiramente a diversidade e a inclusão.

3.9 O Final

Ao fim de cerca de cinco meses e 720 horas de estágio vividas intensamente, oito horas por dia, cinco dias por semana, chegou ao fim o meu estágio curricular na Natixis em Portugal. Foram meses de grande aprendizagem e crescimento, num local que me acolheu com espírito de equipa, exigência saudável e oportunidades constantes de desenvolvimento. Tive o privilégio de integrar uma multinacional, de acompanhar processos reais e relevantes, de pôr em prática conhecimentos teóricos e, acima de tudo, de confirmar que esta é, sem dúvida, a área certa para mim.

A articulação entre a teoria e a prática revelou-se essencial neste estágio. A aplicação de conceitos como gestão de recursos humanos, assessoria e organização administrativa permitiu compreender a dinâmica real de uma empresa multinacional. A assessoria, em particular, mostrou-se relevante não só no apoio técnico e burocrático, mas

também como pilar organizacional capaz de promover eficiência, comunicação interna e coesão.

Uma das principais aprendizagens foi perceber que, ao assumir tarefas administrativas como a organização documental, utilização de templates ou estruturação digital de informação, a assessoria liberta os recursos humanos para uma atuação mais estratégica e ativa. Esta constatação está alinhada com autores como Teles (2010) e Ulrich (1998), que defendem que os RH devem focar-se no desenvolvimento humano e na cultura organizacional e isso tudo é comprovado com o constante aparecimento de novas equipas focadas em todos os pontos essenciais do “ciclo de vida” de um colaborador. Desde o momento em que são selecionadas para uma entrevista até ao momento em que estão na empresa, um acompanhamento que exige atenção e cuidado uma vez que é essencial que não existam falhas nos processos.

É também importante refletir sobre os desafios futuros. A assessoria está a evoluir de um papel exclusivamente operacional para uma função mais analítica e estratégica, apoiada por ferramentas digitais e, cada vez mais, pela inteligência artificial (IA). A IA, por exemplo, poderá automatizar tarefas como seleção de currículos, extração de dados e resposta a dúvidas administrativas, permitindo à assessoria atuar com mais valor na resolução de problemas complexos, análise de processos e apoio à mudança organizacional. A assessoria, neste sentido, torna-se um agente de valor acrescentado. É uma função que, sendo bem preparada e qualificada, pode contribuir ativamente para o sucesso da gestão de pessoas numa empresa.

No entanto, apesar do avanço da tecnologia e da presença crescente da inteligência artificial nos processos de trabalho, é essencial reconhecer que a máquina também falha e que aquilo que nunca poderá substituir é a empatia. Nos departamentos de assessoria e de recursos humanos, não se trata apenas de executar tarefas ou cumprir prazos, mas de compreender pessoas, criar ligações, apoiar minorias e promover um verdadeiro sentimento de pertença. Essa capacidade de espelhar o que sentimos e transformar isso em confiança partilhada é um traço humano insubstituível. A confiança é, afinal, a base de tudo: confiança no nosso trabalho, no trabalho dos colegas e no percurso construído em equipa. Por isso, os avanços tecnológicos não ameaçam a área, mas pelo contrário, valorizam-na, desde que mantenhamos o foco naquilo que nos distingue: a capacidade de cuidar, escutar e servir com humanidade. Foi muito gratificante ter o privilégio de estagiar numa área que, para além de me abrir horizontes relativamente à Assessoria de

Administração, fez-me conhecer como funciona verdadeiramente a área de recursos humanos. Ao longo destes meses consegui entender que, infelizmente, ainda existe muito um estigma associado à parte mais administrativa da empresa, bem como à parte que ninguém “vê”. Todos os processos de seleção de colaboradores, todas as atividades pensadas, estruturadas e organizadas. No fundo, quando entramos em qualquer organização (seja uma multinacional ou uma start-up) entramos porque há uma equipa ou um departamento que apoia e acompanha todo esse processo do início ao fim. É importante salientar que, mesmo eu, não tinha conhecimento do quão trabalhoso é ser a equipa que pensa e faz acontecer para todos.

Para além disso, levo comigo uma das melhores experiências da minha vida. Foi o meu primeiro local de trabalho, a minha primeira equipa e o verdadeiro princípio da minha vida profissional. Acima de tudo, algo que recebi e que não tem qualquer tipo de preço foi uma das melhores amizades que fiz até aos dias de hoje. A Natixis é, sem dúvida, um espaço de oportunidades e crescimento. E sinto-me verdadeiramente grata por ter tido a sorte de viver esta experiência.



Figura 21 Equipa

A realização deste estágio curricular na Natixis Sucursal em Portugal constituiu uma etapa fundamental para o meu desenvolvimento académico, profissional e pessoal. Ao longo de 720 horas de prática no departamento de People Operations, tive a oportunidade de aplicar, aprofundar e refletir criticamente sobre os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, enfrentando desafios reais e participando ativamente em processos-chave de gestão de recursos humanos.

Durante este período, tornou-se evidente a relevância da assessoria em gestão de recursos humanos nas organizações modernas. As tarefas que desempenhei, desde o apoio à reestruturação de processos internos, à reescrita de comunicações institucionais, até à admissão de colaboradores, permitiram-me contribuir de forma concreta para a melhoria da eficiência e clareza dos fluxos de trabalho da equipa. Estas experiências reforçaram a importância de uma abordagem estratégica e próxima ao capital humano, onde a assessoria não se limita a aspetos administrativos, mas assume um papel ativo na transformação, orientação e suporte à gestão de pessoas, que é feita com tanto cuidado e pensada ao pormenor. A importância das pequenas coisas no meio de processos que ocupam tanto espaço e tempo, o mais pequeno detalhe pensado e agilizado da melhor forma para que consiga integrar o maior número de pessoas e satisfazer as necessidades das mesmas.

Este estágio permitiu-me compreender, na prática, como a assessoria pode funcionar como um elo entre as necessidades operacionais e as exigências estratégicas da empresa. Provei que, com uma atuação consciente, crítica e bem fundamentada, é possível acrescentar valor mesmo enquanto estagiária, seja através da melhoria de processos, da promoção de uma comunicação mais eficaz, ou da análise e sugestão de ajustamentos organizacionais. Ao longo deste relatório encontrei algumas dificuldades em separar-me da empresa, uma vez que fui tão bem acolhida pela mesma. No entanto, esta experiência reflete o tempo em que eu pertenci à mesma, desse modo, sinto que para além de ser a forma honesta como me sinto, é, efetivamente a melhor forma que tenho de poder partilhar e dar a conhecer a minha experiência como estagiária. O caminho é longo, trabalhoso e muitas dúvidas surgem. Os tempos mudam, as questões sobre o futuro e os medos são maiores. São estas experiências que tornam o caminho mais claro e que fazem com que muitas destas dúvidas se tornem em respostas. Aprendemos muito sobre as pessoas à nossa volta, sobre o mercado de trabalho (que, muitas vezes, quando somos estudantes aparenta ser tão enorme e assustador) e sobre nós mesmos. Escrever este

relatório foi, também, a prova que eu consigo fazer bem mais do que aquilo que pensava. É realmente um processo de crescimento e a conclusão do mestrado é apenas o princípio de um novo capítulo na vida de muitos jovens como eu.

Por fim, esta experiência consolidou o meu desejo de seguir uma carreira na área de recursos humanos, com especial interesse pela vertente da assessoria estratégica. Saio deste estágio com um maior sentido de responsabilidade, motivação renovada e a certeza de que contribuí positivamente para a organização que me acolheu, ao mesmo tempo que construí bases sólidas para o meu futuro profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (2014). *Gestão de pessoas: Guia prático*. Lidel.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Bock, L. (2015). *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3.^a e 4.^a ed.). Manole / Elsevier.
- Costa, M., & Viana, S. (2016). *Administração moderna e suas práticas*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7.^a ed.). RH Editora.
- Dale, E., & Urwick, L. F. (1971). *Organização e assessoria*.
- Fayol, H. (2003). *Administração industrial e geral* (6.^a ed., trad. L. A. P. Machado). Atlas. (Obra original publicada em 1916)
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.^a ed.). Atlas.
- Karlsson, S., & Rytberg, M. (2016). Those who walk the talk: The role of administrative professionals in transforming universities into strategic actors. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2(2–3), 31537. <https://doi.org/10.3402/nstep.v2.31537>
- Kim, J. (2014). The changing roles of academic administrative assistants. *Inside Higher Ed*. <https://www.insidehighered.com/blogs/technology-and-learning/changing-roles-academic-administrative-assistants>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). *Are organizations onboard with best practices onboarding?* In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 267–287). Oxford University Press.
- Marras, J. P. (2021). *Gestão de recursos humanos: Do operacional ao estratégico* (18.^a ed.). Saraiva Educação.
- Marras, J. P. (2021). *Gestão de recursos humanos: Conceitos, processos e tendências* (4.^a ed.). Atlas.
- Natixis. (s.d.). *Sobre nós*. Natixis Portugal. <https://www.natixis.pt>

Natixis. (s.d.). *Página da empresa*. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/company/natixisportugal/>

Nonato, J. (2009). *Gestão administrativa: Competências e práticas*.

Oliveira, A. (2006, citado por Teles, V. S. B., 2010). *Secretariado e assessoria: Uma abordagem prática*.

Piscopo, M. R., & Silveira, F. F. (2013). The role of the administrative professional in the management of complex projects. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(3), 210–228.
<https://www.researchgate.net/publication/285565716>

Quinteiro, S., & Marques, C. (2009). A função de assessoria nas organizações contemporâneas. *Revista Portuguesa de Gestão*, 24(2), 45–59.

Raimundo Nonato Junior. (2009). *Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: A fundação das ciências da assessoria*.

Rego, A. (2006). *Ética nas organizações: Fundamentos e aplicações práticas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A., Cunha, M. P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Gestão de pessoas: Modelos e processos* (2.ª ed.). RH Editora.

Rego, A., Cunha, M. P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2.ª ed.). RH Editora.

Reis, C., & Melo, R. (2015). *Recursos humanos e desenvolvimento organizacional* (p. 22). Edições Sílabo.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14.ª ed.). Pearson.

Sabino, M., & Marchelli, P. (2009, citado por Costa & Viana, 2016). *Administração moderna e suas práticas*.

Silva, M. M. da, Ferraz, J. R., & Camargo, M. (2014). A natureza do secretariado executivo como ciência prática. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 13(25), 209–221.

Tavares, A. F. (2019). *Administração pública portuguesa*.

Teles, V. S. B. (2010). *Secretariado e assessoria: Uma abordagem prática*.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>

Ulrich, D. (1998). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.