

Olhar para as organizações de uma forma natural

As constelações organizacionais



Os problemas complexos podem ter soluções muito simples e rápidas quando é utilizado o pensamento sistêmico e as constelações organizacionais ('systemic consulting'). Descubra a seguir como isso é possível.

POR CECILIO FERNÁNDEZ REGOJO

Às vezes, as empresas e outro tipo de organizações deparam-se com diversos problemas: não se desenvolvem, os clientes desaparecem, não se consegue inovar os produtos, os funcionários estão em permanente conflito, uma fusão não deixa o negócio desenvolver-se, os funcionários despedem-se sem razão aparente, etc.

O que há de errado? Uma análise racional pode fornecer pistas e partes do problema, mas nunca a visão geral. As constelações sistêmicas (ou organizacionais) dão o elo perdido. O êxito deste método em empresas como a Daimler-Chrysler, a IBM ou a BMW contribuiu para um crescente interesse desta metodologia em toda a Europa.

Os recentes desenvolvimentos nesta área têm levado à descoberta de novas formas de análise de como as organizações evoluem e se desenvolvem com sucesso. Através de uma utilização habilidosa das constelações organizacionais, consegue-se descobrir dinâmicas escondidas que se encontram em funcionamento nas organizações.

Empresários, gestores e consultores estão a ficar cada vez mais curiosos e intrigados com as soluções encontradas, sempre que são utilizadas as constelações organizacionais e o pensamento sistêmico.

A forma original da técnica da «constelação» de um sistema consiste em a pessoa escolher «estranhos» para representar os seus funcionários, os departamentos da organização, os clientes, os fornecedores e até os produtos. Numa segunda fase, coloca estes «representantes» num lugar que sinta que é adequado e de uma forma intuitiva. Depois, esses «representantes» dizem o que sentem, que movimentos gostariam de fazer e se sentem que falta alguém. Os representantes movem-se até que sintam que estão no «sítio certo»

e se consiga levar tranquilidade a todo o sistema. Em situações que exigem confidencialidade e privacidade, é possível utilizar esta metodologia só com a presença individualmente e substituindo os representantes por objectos, figuras, cartões, autocolantes, etc ('coaching' sistémico).

Simples ou complexo

Ao longo dos anos, e em função do desenvolvimento acelerado das novas tecnologias e de novas linhas de pensamento, têm sido desenvolvidas uma série de metodologias para a análise e a resolução de problemas nas organizações. A maior parte delas assentam em modelos complexos e sofisticados baseados em raciocínios lógicos e racionais, decorrentes do espírito científico desta era. Desde o século XX que esta «verdade» tem emergido, parecendo ser a única e verdadeira «verdade», pois temos a ideia de que sempre pensámos assim e temos a certeza de que esta é a «verdade». Este pensamento exclusivamente racional tem muito pouco tempo, se compararmos com as 7.500 gerações que existiram antes da nossa... Os antigos não pensavam assim, eram integradores de várias formas de pensamento, analisando os problemas no seu todo com base nas várias ciências e filosofias existentes.

A pouco e pouco, começou a verificar-se a ineficácia de algumas metodologias, que julgávamos excepcionais, pois olham para partes do problema e não conseguem abranger todo o contexto. Com o pensamento sistémico, inicia-se uma maneira diferente para analisar estas dinâmicas, procurando olhar para o sistema como um todo, para a interacção entre os elementos do siste-

ma, entre estes e o sistema, não procurando uma causa/ efeito directo, mas também analisando como é que o efeito pode afectar a causa ou como podemos equilibrar todo o sistema.

O sistema

Olhando para um sistema e para os seus elementos como um todo, tudo mudará: «um sistema é um conjunto de elementos inter-conectados entre si, numa contínua relação de mudança». Ora,

Esta metodologia teve origem na Alemanha há cerca de 20 anos, embora a sua componente organizacional tenha começado só há 10 anos. Os primeiros anos foram concentrados na Alemanha e em países de língua alemã. Mais recentemente, começou a espalhar-se por todo o mundo. O país em que está mais desenvolvida é a Holanda, onde as empresas a utilizam frequentemente, bem como o governo, organismos públicos e as forças armadas.

todos os sistemas em que o ser humano é um dos elementos terão estas características (família, amigos, grupos, clubes, associações, empresas e outras organizações, governo, etc).

Muitas vezes, procura-se analisar os problemas recorrendo a uma grande quantidade de informação «descritiva», utilizando sofisticados modelos de grande complexidade. A maior parte das vezes, esquecemo-nos da informação «não descritiva», que «sabemos» mas que não conseguimos explicar ou descrever, pois está intuitivamente armazenada no nosso corpo, no nosso

espírito, no nosso pensamento e sobre diversas formas que não conhecemos exactamente.

A dificuldade está em saber como poderemos ter acesso a esta informação de uma maneira fácil, directa e intuitiva, bem como de que maneira a podemos integrar e aplicar na realidade.

O desafio do século

Para isso, temos de descobrir uma linguagem que fale esta «língua» e nos possa mostrar esta realidade de uma forma simples para que possa ser «falada» de uma maneira perceptível e que todos compreendam («linguagem transversal»).

Este é o grande desafio do século: como poderemos falar sem falar, explicar sem explicar, mostrar sem mostrar para que os conceitos e as soluções sejam evidentes para todos, mesmo quando não se saiba exactamente qual é o processo.

Estamos a falar de intuição ou outras formas de acesso à informação que entendemos, porque é «evidente», embora neste momento não saibamos explicar o «como». Procuramos, assim, formas simples e intuitivas de entender os problemas, «falando» uma lingua-

gem simples, talvez a «linguagem das crianças», que ao longo dos anos fomos esquecendo.

Linguagem natural

O método das constelações talvez seja uma das primeiras aproximações para descobrir esta forma de linguagem e ajudar-nos a olhar para a mesma realidade com outros olhos, dando-nos novas visões e diferentes dimensões do mesmo problema. Com este método, pretende-se trabalhar de uma forma extremamente simples e sintética, com poucos elementos, mas com toda a informação que o utilizador possuiu, seja de uma forma ra-



What do you do?

A ideia de identidade Manpower:
TRABALHO CONTEMPORÂNEO

Ajudamos as empresas e as pessoas a compreenderem o que é hoje e, como será no futuro, o mundo do trabalho em mudança. Fornecemos-lhes serviços e soluções, para as ajudar a vencerem nesta conjuntura.

www.manpower.pt

Procuramos talentos, com formação e experiência para os colocar ao serviço dos nossos clientes.

MANPOWER / MANPOWER PROFESSIONAL / MANPOWER BUSINESS SOLUTIONS

LISBOA: +351 213 134 000 PORTO: +351 222 002 426 LEIRIA: +351 244 814 398 LISBOA PRO: +351 213 129 830 PORTO PRO: +351 225 194 430

Aplicações práticas

As constelações podem ser aplicadas a praticamente todas as áreas dos negócios, a assuntos individuais, a micro-empresas, a empresas familiares, etc. O interessante desta metodologia é que o utilizador fica com uma imagem clara da sua situação actual, da solução possível e do caminho que deve percorrer com vista à solução. Tudo se faz de uma maneira intuitiva e fluida, o que faz com que a solução seja totalmente integrada e de mais fácil aplicação.

Para as organizações

- Definição de uma estratégia para uma organização
- Verificação da coerência da estrutura numa organização
- Preparar negociações
- Integração após fusão ou aquisição de empresas
- Gestão de projectos
- Estudo de marcas e produtos
- Empresas familiares
- Testar projectos ou uma nova empresa
- Diagnóstico do funcionamento de uma empresa
- Gestão de conflitos nas organizações
- Analisar os processos de decisão
- Testar a eficácia de importantes passos ou mudanças
- «Devo fazer isto, ou aquilo, ou talvez outra coisa qualquer?»
- Como uma ferramenta de supervisão para consultores

Para indivíduos

- Decisões importantes
- Escolha ou mudança profissional
- Escolha entre trabalhar por conta própria ou por conta de outrem
- Clarificar a posição na organização/ empresa
- Conflitos
- Encontrar um bom lugar na empresa
- Responder a questões pessoais como «devo ficar ou devo ir-me embora?»
- Supervisão
- Clarificar objectivos
- Encontrar o equilíbrio entre a vida privada e a vida profissional
- «O que está a bloquear o meu desenvolvimento na empresa?»
- «Como posso melhorar o meu relacionamento com os meus colegas ou com o meu chefe?»

cional, cognitiva, intuitiva ou emocional. Não se considera que existam temas, problemas ou soluções estandardizadas: cada caso é um caso, cada cliente é um cliente e cada solução é uma solução para esse caso e para esse cliente, nessa circunstância e nessa ocasião.

O que são as constelações organizacionais?

O método das constelações organizacionais ('systemic consulting') baseia-se na maneira como olhamos para os sistemas, como pertencemos e como interagimos com eles. Existem alguns princípios básicos, mas vejamos primeiro algumas definições.

Um sistema é qualquer grupo das pessoas que regularmente trabalha, aprende, se diverte ou se relaciona em conjunto. Inclui proprietários, fundadores, administradores, gestores, funcionários, departamentos, produtos, mercado, clientes, etc, de empresas ou outras organizações, clubes desportivos, hospitais, autarquias, governo, etc.

O denominador comum destas organizações é que são compostas de seres humanos. A dinâmica sistémica acontece quando os seres humanos funcionam num grupo.

O nosso primeiro sistema

O nosso primeiro sistema é o sistema familiar: começamos a aprender como é que os sistemas trabalham desde o nosso nascimento. Este conhecimento é tão automático que a maior parte das vezes não temos consciência dele, do mesmo modo que nem notamos que respiramos...

Este conhecimento implícito do comportamento sistémico é levado connosco para outros grupos durante toda a nossa vida. Instintivamente, pensamos que temos um comportamento adequado nesses grupos, sem sequer pensar nisso.

Nem sempre os outros partilham a nossa maneira de ver as coisas, nem a nossa visão do que é um «comportamento adequado», pelo que poderá haver mal-entendidos ou confrontações quando integramos um novo grupo.

O instinto de pertencer

Um dos mais fortes instintos humanos é o de pertencer a um qualquer grupo a que estejamos associados; sentimo-nos confortáveis se «encaixamos bem», mas incomodados se não o conseguirmos. Esta lealdade ao grupo é o que capacita as organizações para trabalharem.

A cultura da organização

Cada sistema desenvolve o seu próprio padrão de comportamentos e rotinas (com se fazem as coisas por aqui) e isto é o que se chama a cultura da organização. As novas pessoas que entram no sistema tornam-se cientes disso de uma maneira inconsciente e há sempre membros do grupo que

lembam aos outros se esse comportamento esperado não é seguido. Por exemplo, suponhamos que o horário normal de trabalho de uma empresa é das 9:30 às 18:00. Mas se todos os funcionários se habituaram a sair às 19:00, aqueles que saírem a horas poderão ser apelidados de funcionários em 'part-time' e olhados «de lado».

A consciência

O ser humano tem um «monitor interno» a que chamamos consciência que está sempre a alertar e a dizer se estamos a agir correctamente em relação ao grupo a que pertencemos. A consciência é a manifestação do nosso instinto de pertença. Assim, se formos contra a cultura do sistema, sentimo-nos incomodados (isto é, culpados) – por exemplo, indo para casa «cedo», no exemplo anterior. Ao passo que se seguirmos a cultura da organização, sentimo-nos mais descontraídos (isto é, inocentes) e «em casa».

Pertencemos a muitos sistemas

Todos nós pertencemos a muitos sistemas. É normal experimentar tensões que são causadas quando as necessidades de um sistema são incompatíveis com as necessidades de outro. Por exemplo, suponhamos que, no mesmo dia, quero ir à festa de Natal da minha empresa e ver os meus filhos jogar futebol na escola. É impossível estar nos dois sítios ao mesmo tempo, pelo que me sentirei culpado ou desconfortado em relação ao sistema que «decepciono».

As organizações também incluem muitos sistemas

Uma empresa ou outra organização, no seu todo, representa um sistema. Mas há departamentos, secções e outras estruturas que também representam sistemas autónomos por si, mas que, por outro lado, são subsistemas que pertencem a um todo. Por exemplo, se pertencer a uma empresa ABC e falar com pessoas de fora dela, expressa o seu orgulho de trabalhar lá; mas se houver um jogo de futebol entre departamentos da empresa, tomará partido pelo seu departamento.

Embora a direcção tente promover uma cultura partilhada por toda a organização, acontece, por vezes, que a cultura dos departamentos é mais forte. Isto origina tensões que são muito frequentes e podem ser muito difíceis de ultrapassar.

Os temas sistémicos

Como pertencemos a vários e diferentes tipos de sistemas, podem facilmente surgir mal-entendidos e conflitos entre as várias culturas. Em muitos casos, esses conflitos são relativamente pequenos e são resolvidos instintivamente dentro do sistema (uma espécie de um processo contínuo de autocura ou auto-nivelamento). Mas noutras ocasiões isso não acontece, e então é necessário intervir.

Os princípios sistémicos

Além dos equívocos e conflitos causados pelas diferentes necessidades incompatíveis dos diversos sistemas, também surgem outras questões quando os princípios sistémicos não são seguidos. Vejamos os princípios sistémicos:

- o respeito é o princípio mais importante (o que é, deve ser permitido ser);
- no sistema todos têm igual direito ao seu lugar (pertença);
- tem de haver um equilíbrio de dar e receber entre os indivíduos, entre os indivíduos e o sistema e entre as diferentes partes do sistema;
- o sistema exige que certas prioridades e ordens de precedência devam ser observadas (isto inclui a antiguidade, a especialização, a competência, a hierarquia funcional, etc).

É importante referir que estes princípios sistémicos não são «leis» nem «regras» porque os sistemas podem continuar a funcionar, ignorando os princípios (são como princípios de engenharia; a máquina continua a funcionar, mas se não os seguirmos poderão por em risco o seu

funcionamento). Quando os princípios sistémicos são considerados, parece que a organização funciona de uma maneira mais suave, harmoniosa e confortável – parece que existe como que uma espécie de sensação de relaxamento.

Para quê as constelações organizacionais?

Como os seres humanos são seres sistémicos, seria normal pensar que todos saberiam auto-

os sistemas (mas como é que posso verificar que isso acontece?);

- quando os princípios sistémicos forem negligenciados, a organização reage de uma forma inconsciente e poderosa (mas como é que sabemos qual dos princípios foi negligenciado e como o poderemos corrigir?);

- as pessoas também trazem os seus sistemas

familiares para o trabalho (mas como é que se consegue descobrir determinados assuntos, originários no sistema familiar, que afectam o sistema da organização?);

Estas perguntas podem ser impossíveis de responder, a menos que se saiba onde e como olhar. Além de se saber para onde olhar, é necessário um método que mostre o que está a acontecer, pois toda a informação sobre as questões sistémicas está

guardada ao nível do subconsciente da organização. Ninguém pode dizer que «as coisas não andam bem porque um princípio sistémico não foi seguido». O método que se utiliza para obter esta informação é o das constelações.

Muitas vezes, procura-se analisar os problemas recorrendo a uma grande quantidade de informação «descritiva», utilizando sofisticados modelos de grande complexidade. A maior parte das vezes, esquecemo-nos da informação «não descritiva».

maticamente como comportar-se nos sistemas e interagir com o que os rodeia. Mas será que o fazem? Consideremos as seguintes situações:

- todos pertencemos a muitos sistemas diferentes, pelo que há a possibilidade de conflito entre



suprema

Empresa de Trabalho Temporário, Lda

Trabalho Temporário • Outsourcing • Recrutamento e Selecção

A MELHOR RESPOSTA AOS SEUS DESAFIOS

- *Pessoal especializado em todas as profissões da Indústria e dos Serviços*
- *Competência, respeito, eficácia e rigor, símbolos e garantia de qualidade*



www.suprema-tt.pt

LISBOA

Lg. S. Sebastião da Pedreira, 9 - D 1050-205 Lisboa
Tel.: 21 313 93 90 - Fax: 21 313 93 99
e-mail: suprema.lisboa@suprema-tt.pt

BRAGA

Rua dos Chãos, 103 - 1º 4710-230 Braga
Tel.: 253 22 09 43 - Fax: 253 22 09 55
e-mail: suprema.braga@suprema-tt.pt

PORTO

Rua João das Regras, 146 - R/C 4000-291 Porto
Tel.: 22 203 80 88/9 - Fax: 22 203 80 93
e-mail: suprema.porto@suprema-tt.pt

SETÚBAL

Rua António José Baptista, 108 2910-398 Setúbal
Tel.: 265 52 02 30 - Fax: 265 52 02 33
e-mail: suprema.setubal@suprema-tt.pt



Nas constelações organizacionais procura-se essencialmente fazer um diagnóstico, o mais correcto possível, e mostrar as alterações necessárias com vista à resolução do problema. Os sistemas organizacionais são muito mais complexos do que os sistemas familiares, pois estão em contacto com muitos sub-sistemas, inclusivamente com o sistema familiar do indivíduo e dos colegas de trabalho.

Nas constelações organizacionais trabalha-se mais no sentido de analisar alternativas para uma alteração possível, estudar diferentes possibilidades, diagnosticar problemáticas, etc, ajudando a descobrir as melhores estratégias para implementar as soluções encontradas.

O que é uma constelação?

Através de uma constelação monta-se o sistema da empresa ou da organização para que se consiga trazer à luz toda a informação sobre as questões sistémicas. Utilizando esta informação, aconselha-se sobre eventuais soluções que possam restaurar o equilíbrio e a harmonia do sistema. Este método é rápido e processa-se em fases, desde o diagnósti-

co à resolução. Não é necessário fornecer informação pormenorizada sobre a organização, pelo que a confidencialidade é garantida.

Quem poderá utilizar a metodologia?

A utilização desta metodologia aplica-se aos gestores e a outros responsáveis com vista à descoberta e à resolução de problemas. Isto poderá ser feito para toda a organização, para uma questão específica e mesmo como 'coaching' antes de uma reunião importante onde se prevêem mudanças importantes.

A maior parte do trabalho sistémico é feito para os directores e os responsáveis das organizações ou departamentos onde a descoberta das dinâmicas escondidas dos sistemas é fundamental para o sucesso da empresa ou da organização. Também se utiliza muito para os indivíduos reconhecerem a sua posição na organização, dinâmicas para uma eventual mudança, etc.

Soluções milagrosas?

É importante referir que não há soluções milagrosas. Esta metodologia é muito eficaz e rápida, mas o utilizador deve sempre escolher livremente

a metodologia que faz mais sentido para ele.

Não se poderá dizer que esta metodologia substitui outras, mas sim que é complementar a outras formas de consultadoria, apoio, diagnóstico e análises de soluções e alternativas.

A solução está sempre no utilizador e será sempre ele a decidir qual a metodologia que melhor se aplica à sua questão, ao seu problema, à sua empresa ou ao seu contexto. Esta metodologia poderá apenas ajudar, nunca solucionar ou resolver.

Confidencialidade

Esta é uma preocupação óbvia, na medida em que alguns temas e questões são confidenciais ou de divulgação reservada, pelo que não é conveniente que se tratem em público. Nestes casos, pode utilizar-se várias técnicas garantir a segurança e para que a confidencialidade e a privacidade do tema estejam garantidas.

Também se pode utilizar esta metodologia de forma a que nem o facilitador, nem os representantes, nem os assistentes saibam qual é o problema ou o tema. Pode-se fazer uma constelação sem nenhuma informação ou só com a

Utilização nas Empresas

A utilização prática das constelações organizacionais nas empresas é muito variada. Uma das formas utilizadas é através de 'workshops' abertos a que assistem empresários, gestores, executivos, directores ou funcionários de várias empresas. Alguns trazem as suas questões ou temas para que sejam tratados de uma forma aberta, utilizando representantes que não se conhecem entre si.

Esta forma é muito potente e eficaz. O utilizador converte-se em observador e, através das reacções dos representantes e do diálogo com o facilitador, pode ver onde está o problema ou que decisão deve tomar para melhorar a situação da empresa.

É certo que muitas pessoas não gostam de tratar temas reservados ou confidenciais com pessoas que não conhecem. Nestes casos, utilizam-se as constelações «cegas» ou «escondidas», isto é, a informação que se fornece ao facilitador e aos representantes é mínima ou quase nula. Outra alternativa é fornecer a informação unicamente ao facilitador, sem que os representantes e assistentes não estejam ao corrente da problemática. Assim, consegue-se proteger a confidencialidade.

No entanto, cada vez há mais solicitações no sentido de se trabalhar de uma forma totalmente individualizada e personalizada. Neste caso, utilizam-se as constelações organizacionais dentro

da própria empresa, utilizando varias fórmulas em função da problemática: pode-se fazer um trabalho individualizado com o director, um trabalho com os empregados e também um trabalho em que participem os funcionários e um grupo externo, como representantes alheios à empresa.

'Coaching' sistémico

O trabalho individual, isto é, só com uma pessoa, pode realizar-se com figuras de plástico especificamente desenhadas para as constelações, ou com outros objectos, como sejam os que se encontram normalmente no escritório (canetas, lápis, corta-papel, agraphador, 'clips', chaves, 'post-its', etc). Estas peças vão-se colocando sobre uma mesa e movem-se em função do diálogo entre o utilizador e o facilitador.

Neste trabalho individual também se podem utilizar cartolinas ou papéis que representam os diferentes elementos do sistema. O utilizador coloca as cartolinas na sala, num local que sente que é o adequado, e com a orientação do facilitador vai-se colocando em cima de cada uma. O facilitador conduz o utilizador num processo para que se vá resolvendo e esclarecendo o tema proposto na constelação.

O 'coaching' sistémico é muito utilizado para analisar alternativas antes de uma reunião em que é necessário tomar importantes decisões para a organização ou para preparar negociações.

'Team-building'

Esta metodologia também pode ser utilizada

como 'team building', em que se obtêm excelentes resultados: as relações entre todos (empregados e gestores) melhoram, cria-se um verdadeiro espírito de equipa, etc. Fazem-se muitos exercícios sistémicos para todo o grupo, embora também se possam fazer algumas constelações. Neste caso, recomenda-se que se façam constelações sobre temas externos (clientes, fornecedores, concorrência, novos mercados, novas áreas de negócio, etc.) e também para supervisão (muito eficaz para as empresas de consultadoria, grupo de vendedores, assessores, etc).

Gestão de conflitos

No caso em que possam existir problemas de relacionamento interno ou de especial sensibilidade entre os empregados, recomenda-se a utilização de outro formato: trabalha-se com os funcionários e, além disso, também participam pessoas totalmente alheias à empresa, com um acordo de confidencialidade em relação a tudo o que aconteça internamente (costumam ser alunos que estão a fazer a sua formação, ou mesmo qualquer outra pessoa que nunca tenha tido nenhum contacto com as constelações organizacionais).

É importante realçar que esta metodologia pode ser aplicada a praticamente todas as áreas de negócio, para uma grande variedade de temas, questões ou problemas.

informação que não é confidencial.

Outra alternativa é trabalhar individualmente ('coaching' sistémico).

Resumo

Trata-se de uma metodologia cuja compreensão, através da sua vivência, se torna imediata. A grande mais-valia é a integração dos dois lados do cérebro (esquerdo e direito), o que leva a que o utilizador interiorize e integre de uma forma rápida as soluções encontradas. É uma metodologia que teve a sua origem na Alemanha há cerca de 20 anos, embora a sua componente organizacional tenha começado só há 10 anos. Os primeiros anos foram concentrados na Alemanha e em países de língua alemã. Mais recentemente, começou a espalhar-se por todo o mundo. O país em que está mais desenvolvida é a Holanda, onde as empresas a utilizam frequentemente, bem como o governo, organismos públicos e as forças armadas. Em Portugal, está a dar os primeiros passos, tendo-se obtido resultados surpreendentes com soluções simples e rápidas. As potencialidades desta ferramenta são enormes; irá alterar o modo de pensar dos gestores e funcionários de empresas e organizações, tornando aí a vida mais «natural». ■

Cecilio Fernández Regojo

Cecilio Fernández Regojo (cregojo@talentmanager.pt) é licenciado em Engenharia Mecânica pelo Instituto Superior Técnico (IST), tendo frequentado vários cursos de pós-graduação em Gestão de Empresas. A actividade como empresário e a experiência como consultor de empresas, em inúmeros países, proporcionaram-lhe uma visão abrangente das organizações e das empresas. Em 2003, teve um primeiro contacto com o trabalho sistémico e, desde aí, tem frequentado inúmeros cursos e 'workshops' em constelações familiares e organizacionais, com os maiores especialistas na matéria. Tem organizado 'workshops' e seminários de formação em Portugal e no estrangeiro para a divulgação do trabalho sistémico nas empresas e nas organizações, além de fazer consultoria nesta área. Organizou o primeiro «Curso Internacional de Constelações Organizacionais» em Portugal e já está a preparar um «International Master Program» sobre o tema para o final de 2007 (mais informações em ([http:// www.talentmanager.pt/](http://www.talentmanager.pt/)). MSA



PORTO LIMA & ROXO

Empresa de Trabalho Temporário, Lda.



ALVARÁ Nº 11

20 Anos de História...



TRABALHO
TEMPORÁRIO



RECRUTAMENTO
E SELECÇÃO



FORMAÇÃO



CONSULTORIA
E GESTÃO