



Abril 2019 - ISSN: 1696-8360



A CAPACITAÇÃO DAS LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Monique Pavesi

Orientadora: Prof^a. Gislene Cassandri de Oliveira Mori

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Liderança e Coaching em gestão de pessoas, pelo Curso de MBA de Liderança e Coaching em gestão de pessoas da Universitas Lucius Annaeus Seneca – UNILAS.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Monique Pavesi y Gislene Cassandri de Oliveira Mori (2019): "A capacitação das lideranças nas organizações", Revista contribuciones a la Economía (abril-junio 2019).

En línea: <https://eumed.net/ce/2019/2/liderancas-organizacoes.html>

Resumo

Atualmente as organizações estão cada vez mais exigentes, e o mercado de trabalho mais competitivo. A presente pesquisa mostrará a importância da capacitação da liderança nas organizações, e conseqüentemente algumas características do líder nas tomadas de decisões. Os aspectos pessoais também se destacam como uma das principais ferramentas para o sucesso interno e externo da empresa vale ressaltar que muitas organizações do cenário atual estão interessadas apenas na sua lucratividade e em muitos dos casos não se importam com os colaboradores. Entretanto, diversas instituições investem tempo e dinheiro em ações para o processo de desenvolvimento e conhecimento de sua equipe de liderança. Para essa pesquisa serviu de apoio para desenrolar a temática em questão a pesquisa bibliográfica onde se buscou os assuntos mais relevantes e próximos das propostas encontrados nos objetivos desse trabalho, onde a intenção é trazer uma conceituação mais clara sobre a capacitação de liderança no ambiente organizacional, a fim de desempenhar suas atividades gerenciais trazendo benefícios para as organizações. Tendo como um dos principais objetivos tornar o ambiente organizacional da empresa qualificado e com colaboradores capazes de executar suas funções em seu setor de trabalho.

Palavras-chave: Capacitação, Liderança e Organização.

ABSTRACT

Currently organizations are increasingly demanding, and the job market more competitive. This research will show the importance of the training of leadership in organizations, and consequently some features of leader in decision making. Personal aspects also stand out as one of the main tools for internal and external success of the company it is worth mentioning that many organizations of the current scenario are interested only in your profitability and in many cases do not care about the collaborators. However, several institutions are investing time and money into shares for the

development process and knowledge of your leadership team. For this research served to unwinding the concerned bibliographical research theme where they sought the most relevant issues and coming of the proposals found in the objectives of this work, where the intention is to bring a clearer conceptualization on the training of leadership in organizational environment, in order to play their managerial activities bringing benefits for organizations. As one of the main objectives the company's organizational environment and qualified staff able to perform their duties in your work sector.

Keywords: Capacity building, Leadership and Organization.

1 INTRODUÇÃO

No o início da Revolução Industrial no final do século XVIII, começaram a produzir em grande escala. E com isso, com os avanços tecnológicos e influência da globalização, as organizações passaram a aderir uma visão atualizada em relação ao seu sistema produtivo e comportamento de seus colaboradores.

A partir daí, o processo gerencial das organizações passaram a intervir no comportamento e modo de liderar de seus colaboradores em seus setores de trabalho. Sendo assim, nas empresas de grande e médio porte existe uma demanda muito grande de pessoas trabalhando. Por essa razão, sentiu-se a necessidade de um líder para gerenciar essas pessoas, a fim de direcioná-las na organização durante suas atividades diárias.

O líder precisa estar inserido em um contexto de continuas mudanças, seja em seu comportamento pessoal, bem como em seu modo de agir perante os diversos desafios trazidos pela modernização e pelas novas tecnologias; que exige dos mesmos um posicionamento diferente que dependerá da empresa na qual ele está atuando. (JORDÃO, 2004).

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo, verificar de que modo é feita a capacitação das lideranças nas empresas, sua importância e consequências para o crescimento da empresa no cenário atual. Entretanto, é importante frisar que a capacitação da liderança no ambiente organizacional surge como uma ferramenta competitiva para o crescimento no processo produtivo e gerencial da empresa.

Neste estudo, quanto aos procedimentos metodológicos, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, dessa forma, para investigar a temática da pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a temática central deste trabalho. Foram consultados livros de autores prestigiados, além de artigos científicos publicados em revistas conceituadas na área da gestão administrativa, liderança e administração nas organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos. De acordo com (CHIAVENATO 1999, P. 320).

A Gestão de pessoas é uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço. Desse modo, a forma como as pessoas são geridas sofre influência das diretrizes da empresa, além de estar também fortemente presente a questão pessoal dos gestores. (DAVEL E VERGARA 2001, P. 47).

Segundo Dessler (1998) apud Chiavenatto (1999), a Administração de Recursos Humanos, é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração de empregados. Todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

A carreira significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização. Tradicionalmente as empresas elaboram um plano de carreiras para preparar as pessoas no sentido de ocuparem cargos gradativamente mais altos dentro da hierarquia da organização. (CHIAVENATO, 2006, p. 227).

2.1 A ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A história da administração começa a ter destaque com a criação das máquinas a vapor e dos teares mecânicos no período da Revolução Industrial. Com o começo da produção em escala, sentiu-se a necessidade de ter um controle de todos os processos organizacionais da empresa. (BERNARDES E MARCONDES, 2003).

A palavra “administração” origina-se do latim, significando por essência subordinação e serviço, podendo a palavra se referir ainda a atuação em uma função sob a supervisão de alguém, ou prestar um serviço a alguém. Porém esse conceito é considerado uma definição simplista do termo, pois a administração representa muito mais que apenas uma conotação de supervisionar ou estar sob o comando de alguém. (CHIAVENATO, 2007).

Segundo Oliveira (2007), décadas mais tarde, com o brusco crescimento da economia, começou a aparecer a desorganização das empresas e anseio por maiores rendimentos por parte dos donos dos empreendimentos. No começo do século XX, Frederick Winslow Taylor, hoje considerado o pai da Administração Científica, traz a primeira Teoria da Administração estruturada.

Para a Teoria da Administração estruturada, as empresas deveriam focar na divisão especializada e supervisão do trabalho, para que assim alcançasse a eficiência nos processos produtivos. (OLIVEIRA, 2007).

Atualmente a como uma nova visão a administração está equipada com quatro funções básicas, são elas: planejar, organizar, influenciar e controlar. Esses processos são utilizados na busca por uma maior eficiência e controle dos processos. De acordo com (CERTO 2003). Com uma

visão atual Peci e Sobral (2008), apresenta um considerável termo, que são mais utilizados nos dias atuais, sendo eles: planejar, organizar, dirigir e controlar.

O termo Planejar é utilizado no sentido de prever situações futuras e então definir objetivos. Já organizar se trata em distribuir tarefas como trabalho, autoridade e recursos. Dirigir é utilizado no sentido de liderar, motivar e coordenar as pessoas no decorrer de suas atividades. Por fim, controlar é usado no âmbito de monitoramento, avaliação de desempenho dos funcionários para que assim possa ser realizada uma comparação com os objetivos propostos em caso de desvios desses, estabelecer medidas corretivas. (OLIVEIRA, 2007).

Pode-se dizer então que “A administração pode ser vista como um processo de tomada de decisão, e, quanto mais corretas às decisões, melhor a administração” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p.3). Porém, os administradores tem que desenvolver uma visão ampla do mundo dos negócios, e não se limitar apenas as informações do mercado em que atuam, pois hoje existem inúmeras variáveis que impactam nas organizações. (PECI; SOBRAL, 2008).

2.1.1 A Administração de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos trata-se segundo Gil (2001, p.17) de uma “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Conhecida também como gestão de pessoas, essa última expressão mostra uma visão onde o funcionário não é apenas um recurso disponível a organização.

A gestão de pessoas é responsável por manter o equilíbrio entre os processos e pessoas, para que nenhuma das partes saia prejudicada. Quando se fala nos processos, se refere às metas da empresa; quando se trata das pessoas, diz respeito ao desenvolvimento destas. Achar o ponto de equilíbrio para que se equipare o máximo possível de ambos os lados e é crucial para o bom desenvolvimento da organização no geral. (DUTRA, 2002).

A administração de recursos humanos é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos, como arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de variáveis. Também depende das características das pessoas que as constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização. (CHIAVENATO 2014, p. 8).

Entretanto, a gestão de pessoas é importante para o contexto geral da organização, pois sem pessoas não existe empresa. Desse modo é relevante que a empresa busque as melhores práticas possíveis de atuação dessa área no seu negócio, para que assim a gestão de pessoas venha contribuir cada vez mais para propiciar bons resultados à sua organização.

Os recursos humanos trazem brilho e criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam os recursos financeiros e

estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. (MILKOVICH 2000, p. 19).

Para Gil (2008), as empresas estão cada vez mais valorizando o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos e talentosos têm sido convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as organizações tendem a investir, cabendo a elas identificar desenvolver e manter esses talentos, que consequentemente trarão bons resultados organizacionais.

2.1.2 A importância da liderança nas organizações

Espera-se de um bom líder que ele saiba criar um ambiente onde consiga despertar o melhor de cada colaborador, melhorando inclusive a motivação destes. O líder tem algumas ações a serem desenvolvidas de modo que desperte no colaborador o sentido de unidade, de todos trabalhando por um só objetivo, estimulando e orientando cada um. (BERGAMINI, 1994).

O líder precisa ser fonte de inspiração para sua equipe, precisa desenvolver pessoas e como consequência, aprimorar sua equipe. O papel do líder tem muita importância na gestão de recursos humanos e se tem uma grande expectativa com a gestão do mesmo. Um bom líder é aquele que consegue bons resultados através do desempenho da sua equipe, incentivando o crescimento e preservando os pontos positivos de cada um. (CHIAVENATO, 2005).

A Liderança é definida como uma influência interpessoal, na qual um a pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO 2005, p. 183).

Para Maxwell (2008), a boa liderança sempre faz bastante diferença, sendo que esta não é uma coisa fácil de ser aprendida e exige grande dedicação e esforço para atingir os objetivos almejados. Liderar é estar junto da sua equipe, ouvindo ideias e sugestões para alcançar os objetivos e metas. O líder deve ser um exemplo para o grupo, pois geralmente os subordinados se espelham no líder, seja nos bons ou maus exemplos.

Segundo Silva (2005), existe uma perspectiva de os líderes possuírem uma sólida base educacional, visão de futuro, condução proativa de equipes, qualidade nas ações desenvolvidas, entre outros atributos a serem desenvolvidos. Este profissional seria responsável por: agir como multiplicador interno das melhores práticas de gestão; integrar novos colaboradores, auxiliando-os em sua adaptação; monitorar indicadores de desempenho e os planos de ação; fornecer feedbacks; etc.

A atuação de um líder deve guiar-se pelo trabalho equipe, pois é neste meio que se constitui a figura de liderança. Cada equipe possui também suas características individuais, cabendo ao líder verificar a demanda de necessidade do trabalho em grupo, ao qual lhe compete conduzir as pessoais e administrar suas diferenças. Segundo Chiavenato (2005), os gestores são responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização, devendo assumir a postura e o papel de líder.

Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informações de um tipo e de tal maneira que os outros se tornem convencidos de que seus resultados serão melhorados, caso se comporte da maneira sugerida ou desejada. (JACOBS, 1970, p. 232).

A atitude de liderar já era exercida muito antes de se encontrarem definições a respeito. Durante esse processo de definições, vários modelos de liderança foram desenhados pela sociedade. (BORGES, 2009). A liderança, dentro de uma visão moderna, está sendo buscada pelos simples fato da estrutura clássica se apresentar cada vez mais ineficaz: controlar empregados custa caro e não obtém a produtividade esperada da organização.

2.2 A Capacitação de liderança.

No Brasil, felizmente, já existem pesquisas específicas que avaliam o comportamento das lideranças corporativas e para sobreviver a tantas adversidades as empresas passaram a buscar diferenciais, focando na gestão de pessoas e concentrando atenção especial no desenvolvimento de suas lideranças, tendo em vista o poder de influência do líder e sua capacidade de impulsionar resultados no ambiente organizacional. (BORGES, 2009, p. 7).

Não há dúvida de que algumas pessoas demonstram prematuramente aptidão para liderar; observando qualquer parquinho e logo fica visível que algumas crianças possuem uma capacidade inata para a liderança, para algumas a influência vem de seu tamanho e força, outras têm a imaginação, criando jogos e aglomerando outras crianças em torno de si. (BLACKABY, 2001, p. 50).

Segundo Kotter (1997, p.7), “há pessoas que nasceram líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo das décadas”. O que se sabe é que mesmo que o líder tenha características naturais de liderança, outras tem que ser estimuladas.

Os grandes responsáveis pela efetivação de mudança nas organizações são os líderes, cujo compromisso é o de promover a formação de equipes à luz de valores e crenças que orientem as políticas e estratégias empresariais, por meio de um estilo de liderança que conduza à integração, à confiança e ao respeito entre seus membros. (CAVALCANTI, 2006, p. 138).

Para Bergamini (2009, p.137-141) preparar um líder, não basta um seminário de fim de semana onde são oferecidos regras gerais ou conselhos de como se sair bem enquanto líder. Conforme Goldsmith (2001, p.80-86) a ação, não conhecimento, é a meta dos melhores processos de desenvolvimento de liderança.

O tomador de decisão está inserido em uma situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias (curso de ação) para alcançar resultados. A decisão envolve uma opção. Para a pessoa seguir um curso de ação, ela deve abandonar outros cursos que surjam como alternativas. De acordo com (CHIAVENTATO, 2004, p. 348).

2.2.1 A Influência da liderança na motivação da equipe no ambiente organizacional.

Um modelo de liderança padrão e eficiente é aquele que se coloca como o exemplo para que outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o passar do tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar, motivar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasmadamente e visando um objetivo comum. Afinal, uma equipe precisa de líderes que no dia a dia todos olhem como referência. São aqueles que ajudam o treinador, ou gestor, a conduzir e direcionar seu time (ou projeto) pelo caminho do planejamento até alcançar a meta almejada. De acordo com o que diz (BERNARDINHO 2006, p. 114 e 115).

Os Líderes conduzem mudanças. Isso é o que se espera dos verdadeiros líderes hoje. Porém, quando combinada com a definição de líder como alto gerente, essa visão leva a uma busca contínua da empresa pelo que consegue tranquilizar o acionista, que energiza os funcionários resistentes à mudança e que não tem medo de tomar “decisões difíceis”. (HESSELBEIN 2000, p. 85).

Os líderes no futuro precisarão se manter preparados para extrair ideias das pessoas, para ajudá-las a identificar, articular e satisfazer as necessidades que lhe são próprias e particulares de cada um, de acordo com Goldsmith (2000, p. 64).

Por causa disso, a compreensão e o faro para as técnicas de diálogo serão um aspecto importante da liderança no futuro. Essa afirmação nos leva a crer que o líder torna-se um ponto de apoio para as pessoas a sua volta, ajudando-as a superar dificuldades, contribuindo para que todos tenham um melhor rendimento.

Chiavenato (1993, p.177) descreve teorias que analisam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. São as formas pelas quais o líder desempenha sua influência. A liderança é vista como um fenômeno social, que ocorre em grupos sociais, onde uma pessoa tem a capacidade de direcionar e influenciar as ações de um grupo.

O estudo que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade, nos leva a três estilos de liderança: autocrática, liberal (*laissez-faire*) e democrática. Consequentemente cabe ao líder escolher o tipo que mais condiz com a sua personalidade ou combinar estilos diferentes conforme a situação exigir. (BELLUZZO, 2002).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia do presente artigo foi baseado em pesquisa bibliográfica dos mais renomados autores da área, dentre os quais podemos destacar: Chiavenato, Cavalcante, Bergamini, Peci e Dutra, que estão entre os principais escritores e estudiosos do assunto relacionados à liderança, capacitação e organização.

O objetivo da pesquisa bibliográfica é recolher informações e adquirir conhecimentos, relacionados ao estudo proposto, para o qual está procurando-se uma possível resposta. Outro método de pesquisa é o de observação. Que segundo Cervo e Bervian (1996, p.24), “observar é aplicar atentamente os sentidos a um objeto, para de ele adquirir um conhecimento claro e preciso”. Este pode ser considerado o de maior previsão dos fatos, mas também, com a presença do observador, pode acabar interferindo neste ambiente, distorcendo o real andamento dos fatos.

Sendo assim, o presente trabalho pretende contribuir com o tema, através da reunião dos conceitos aqui registrados, aplicabilidade e comparações práticas, além de disseminar o conhecimento para que novas pesquisas e revisões sejam feitas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a competitividade em alta as organizações estão buscando no cenário atual pessoas cada vez mais qualificadas. E com isso, o avanço tecnológico tem influenciado bastante em decorrência dos processos de modernização das empresas. No entanto, os investimentos em qualificação e capacitação profissional no processo gerencial da empresa tem se tornado um fator determinante para o crescimento das organizações.

Entende-se que para as empresas obterem sucesso e continuarem sempre fortes no mercado, é importante que invistam em treinamentos e capacitações contínuas para seus líderes. Mediante a isso o gestor irá conseguir liderar sua equipe com melhor qualidade, motivando-os e estimulando-os a pensar como unidade.

Diante disso, os gestores administrativos das empresas estão preocupados com a capacitação de seus colaboradores a ponto de criar oportunidades e investindo no setor de pessoal. Porém, a capacitação mais relevante do aprendizado é o treinamento, onde o líder passa por umas avaliações de desempenho, mostrando assim suas características e aprimoramento diante de suas atividades cotidianas.

Sob esta perspectiva, é importante ressaltar que o capital humano surge como fator diferenciador dentro das organizações, e provavelmente as lideranças no cenário atual são os agentes mais ativos dos processos de mudanças e crescimento de uma empresa.

Um líder motivador promove mudanças por meio de ações criativas, desempenhando seu papel no grupo, atendendo o que os outros esperam e necessitam de sua postura determinante para a tomada de decisão. A ponto de gerar soluções e criar alternativas que agregue motivação em sua equipe de trabalho. Sendo assim, conclui-se que a capacitação de liderança nas organizações é essencial para a manutenção da empresa no mercado cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C. W. (1994). Liderança: administração de sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C.W. Motivação. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. Teoria geral da administração: gerenciando organizações. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BERNARDINHO. Transformando suor em ouro. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BLACKABY, Henry; BLACKABY Richard. Liderança Espiritual. São Paulo, 2011.
- BORGES, Vanessa E. A Evolução do Papel do Líder nas Organizações: Um enfoque Histórico. Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica. Disponível em: <http://www.sumare.edu.br/>, v. 2. , 2º sem 2009.
- CAVALCANTI, Vera L. Liderança e Motivação. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CERTO, Samuel C. Administração moderna. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 4ª impressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DAVEL, Eduardo et al. Gestão com Pessoas e Subjetividade. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006 – 6ª reimpressão.
- HESSELBEIN, Frances et. al. O líder do futuro. São Paulo, Futura, 2000.
- MAXWELL, C. J. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W., Administração de recursos humanos. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2008.
- PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SILVA, M. O. Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração – fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CopySpider Scholar | Ar X

scholar.copyspider.net/showStudy.php?study_id=3773974

CopySpider Scholar Análises de documentos

Português • monique.pavesi@gmail.com

MONIQUE PAVESI (VERSÃO FINAL).doc (25/10/2018)

Documentos candidatos

lume.ufpa.br/biblioteca... [2,8%]

webartigos.com/artigo... [2,49%]

administradores.com... [2,42%]

lcconline.ufpa.br/wp... [2,38%]

passendireito.com/artigo... [1,97%]

avem.edu.br/docpdf/m... [1,5%]

repositorio.roca.uf... [1,49%]

passendireito.com/artigo... [0,26%]

boc.com/portugueses... [0,04%]

scitbd.com/documento... [0%]

Arquivo de entrada: MONIQUE PAVESI (VERSÃO FINAL).doc (3489 termos)

Arquivo encontrado	Total de termos	Termos comuns	Similaridade (%)	
lume.ufpa.br/biblioteca...	Visualizar	9805	353	2,8
webartigos.com/artigo...	Visualizar	3457	109	2,49
administradores.com...	Visualizar	2544	143	2,42
lcconline.ufpa.br/wp...	Visualizar	7663	260	2,38
passendireito.com/artigo...	Visualizar	1260	92	1,97
avem.edu.br/docpdf/m...	Visualizar	13075	261	1,5
repositorio.roca.uf...	Visualizar	6001	140	1,49
passendireito.com/artigo...	Visualizar	259	10	0,26
boc.com/portugueses...	Visualizar	678	2	0,04
scitbd.com/documento...	Visualizar	136	0	0

Color Fridays

Shopee

10:40 25/10/2018