



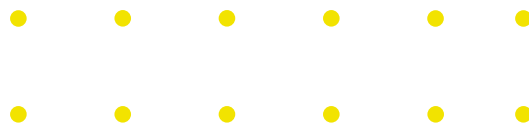
JORNADA DE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO DIGITAL

EXTENSÃO
Faculdade
SENAI

CNI
SESI
SENAI
IEL

SENAI

SUMÁRIO



03

Introdução

04

Percurso 1- Liderar a si mesmo

11

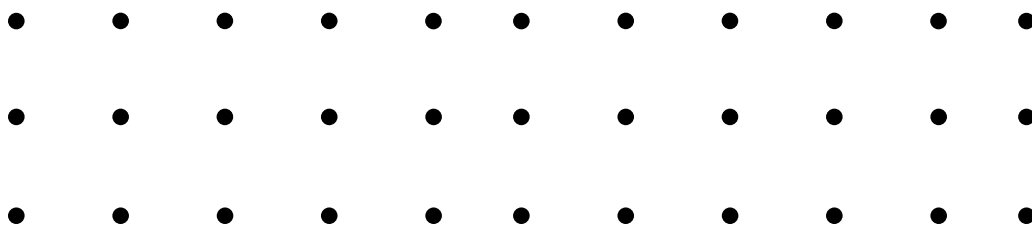
Percurso 2 - Liderar com pessoas

16

Percurso 3 - Estratégias para liderar

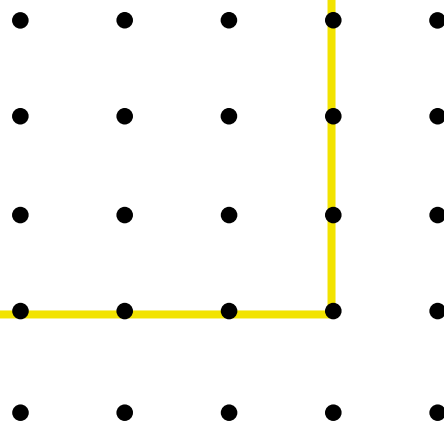
21

Percurso 4 - Engajar e Inspirar



INTRODUÇÃO

Nesse material você irá conhecer os quatro percursos que irão compor a Jornada de Engajamento Digital. No primeiro percurso você irá aperfeiçoar o conhecimento de si mesmo por meio do instrumento *Myers Briggs Type Indicator* (MBTI) e a relação com a liderança. No segundo percurso você irá estudar sobre feedback e a comunicação não-violenta e como impactam no relacionamento interpessoal. O terceiro percurso irá tratar da liderança situacional. Nele você verá que não existe um estilo de liderança melhor que o outro, e que o estilo que será adotado dependerá da situação apresentada. No quarto percurso você verá como gerar novos padrões de liderança e engajamento no fortalecimento da cultura da organização.



PERCURSO 1 – LIDERAR A SI MESMO

O principal objetivo do primeiro percurso “Liderar a si mesmo”, é que você possa usar as informações acerca do autoconhecimento, obtidas por meio do instrumento MBTI, aperfeiçoando o conhecimento de si mesmo, suas motivações, pontos fortes e áreas com potencial de crescimento, aprimorando as relações no contexto de liderança.

Conteúdo Programático: Autoconhecimento, Gestão de Si e Liderança.

Carga horária: 4h ao vivo e 6h assíncronas. Total 10h

Diferenciais: Mentoria individual, relatório perfil psicológico MBTI, momentos on-line ao vivo, atividades *microlearning* assíncronas.

Recursos: E-books, podcast, vídeos, videoaulas, atividades de transferência para a prática, autoavaliação, exercícios práticos, links complementares de leitura e estudo.

Operação: Encontros on-line ao vivo de uma hora, uma vez por semana, além de atividades assíncronas. Plataforma de ensino Classroom e plataforma de interação Zoom.

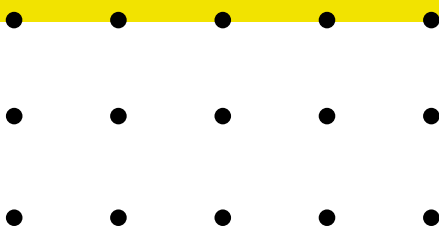
LIDERAR A SI MESMO

Autores:

Kelin Cristiani Feldhaus

Mara Dullius

Resolver problemas complexos, ter pensamento crítico e criatividade, saber fazer a gestão com as pessoas, coordenar projetos, ter inteligência emocional e capacidade de julgamento de tomada de decisões, orientar para servir, capacidade de negociação, flexibilidade cognitiva: quantas competências são necessárias para o profissional do Século XXI!



Agora pare e pense!

Como líder, você tem junto a si uma equipe com seus conflitos para administrar e precisa delegar a ela as melhores tarefas, além de manter o equilíbrio emocional e a boa comunicação. Como administrar o relacionamento interpessoal?



Ram Charan (2018) nos diz que o grande papel do líder é ter a capacidade de conduzir as pessoas em direção a um objetivo comum por meio da influência e da criação de condições necessárias. Ele fala do desenvolvimento de competências e habilidades pensando na forma como conhecemos as nossas habilidades de exercer a liderança, como organizamos o tempo e naquilo que julgamos interessante. Mas isso nem sempre é fácil. Viemos de um tempo em que conversar sobre liderança era pensar em algo nato

(alguém já nascia para ser líder). Precisamos mudar esse paradigma, podemos nos desenvolver líderes, com as competências certas.

O mesmo autor afirma que não há um perfil ideal de liderança, mas sim a importância do líder se autoconhecer e de cada liderança encontrar o seu jeito de liderar, o seu sentido, para sua equipe, para a organização e para a sociedade. Ter uma postura de liderança central nesse processo de mudança é fundamental para a motivação e engajamento das pessoas.

ATENÇÃO

Conforme publicado pela revista Época (2020), um levantamento realizado pela consultoria Gallup revela que **cerca de 70% dos profissionais não estão empenhando todo seu potencial no trabalho**. Ainda segundo o relatório, **50% dos colaboradores deixam seus empregos por causa de líderes ruins**. Tais dados reforçam a importância de um **líder** forte, capaz de inspirar sua equipe.

Corroborando o fator engajamento, que é uma competência comportamental, é possível citar o caso da Google, que por mais de uma década conduziu pesquisas sob o codinome Projeto Oxigênio, trazendo os seguintes destaques:

a) Se você tiver grandes gerentes e líderes de equipe, não apenas obterá o melhor de seu pessoal, mas também será mais provável que eles permaneçam por perto. Por esse motivo a Google conduziu pesquisas para descobrir o que torna o gerente perfeito, de modo que pudesse treinar seus líderes para desenvolver esses comportamentos.

b) Curiosamente, a habilidade técnica importava muito menos do que você pode imaginar. O mais importante para os gerentes eram as habilidades de inteligência emocional e a capacidade de compreender e controlar as emoções, tanto as próprias como as de seu pessoal. E isso se consegue com autoconhecimento, foco principal deste percurso.

E é justamente autoconhecimento o foco que será abordado a partir de agora. Para que você possa realizar o seu diagnóstico de perfil psicológico, será utilizado aqui o MBTI, uma ferramenta de autoconhecimento. A sigla MBTI vem de *Myers Briggs Type Indicator* um questionário preparado para compreender a teoria de Carl Jung sobre os tipos psicológicos e para torná-la útil no dia a dia das pessoas.

Os resultados do MBTI apontam diferenças valiosas entre as pessoas – diferenças que no dia a dia podem causar muitos mal-entendidos e problemas de comunicação. O MBTI ajudará você na identificação das suas preferências naturais, seus pontos fortes e qualidades. Você poderá utilizar estas informações para obter um melhor conhecimento de si próprio, de suas motivações, seus pontos fortes e das áreas com potencial para crescimento.



Ele também fará com que você compreenda melhor as outras pessoas. A compreensão do tipo de personalidade aumentará sua autoconfiança e melhorará a cooperação e a produtividade.

Para ajudá-lo a entender, será proposto um exercício. Com ele você entenderá o que Carl Jung e o instrumento MBTI querem dizer com preferências. **Acompanhe!**

Primeiro escreva o seu nome da maneira como sempre faz.

Agora escreva novamente o seu nome, porém dessa vez utilizando a mão contrária. Como foi? Você pode descrever esta ação?

Com certeza na mão usual pareceu normal, não teve que pensar, não teve esforço, foi fácil, pareceu limpo, legível, adulto. Com a outra mão, a mão contrária, pareceu forçado, teve que se concentrar para escrever, desajeitado, até atrapalhado. Sabe por que foi mais fácil da primeira vez? Porque você utilizou a sua mão de preferência. E é isso que o MBTI traz: as nossas preferências.

Você pode desenvolver a escrita com a mão contrária, mas imagine como seria difícil se fosse necessário escrever com essa mão durante todo dia. Da mesma forma, de acordo com a teoria de Carl Jung, todas as pessoas têm uma preferência natural por um dos dois lados em cada uma das quatro dicotomias do MBTI, que você conhecerá neste percurso. Você usa essas preferências em momentos diferentes, porém nunca as duas de uma única vez. A maioria das vezes, não com a mesma confiança, você terá um melhor desempenho e se sentirá mais competente naturalmente e com mais energia a utilizar seus métodos preferidos.

As preferências apresentadas no instrumento MBTI indicam as diferenças entre as pessoas e entre essas diferenças trabalham-se com quatro perguntas-chave.

1º questão	Onde preferem focalizar sua atenção em busca de energia. Temos aí a extroversão ou a introversão, entendidas pelas letras E, I.
2º questão	A maneira como preferem coletar informações. Trazemos então a sensação ou a intuição, representadas pelas letras S, N.
3º questão	A maneira como preferem tomar decisões, pensamento ou sentimento, representadas pelas letras T, F.
4º questão	Como as pessoas se orientam no mundo exterior, se preferem utilizar principalmente um processo de julgamento ou percepção, caracterizadas pelas letras J, P.

FECHAMENTO

Nesse primeiro percurso “Liderar a si mesmo”, você teve acesso por meio da ferramenta MBTI, a possibilidade de identificar as suas preferências naturais, seus pontos fortes e qualidades. A partir disso, você poderá autoconhecer-se e identificar seu perfil de liderança, maximizando os resultados da sua equipe, além de inspirar e engajar.

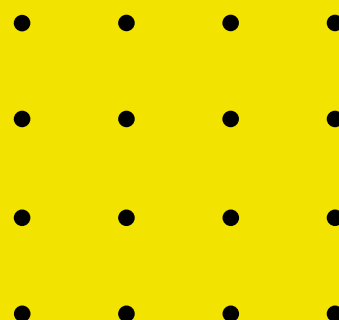
REFERÊNCIAS

BUSINESS INSIDER. 10 **traits of a 'perfect' boss, according to research by Google**. 2020. Disponível em: https://www.businessinsider.com/the-best-bosses-do-these-things-according-to-google-2019-6?fbclid=IwAR239Xq6sd8X-sk7uwpUCFmvsLbE89f_gdVwMPXELq-JGcFx2DM9m5j535s. Acesso em: 15 out. 2020.

CHARAN, Ram. **Pipeline de Liderança**. Rio de Janeiro - Sextante, 2018.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **8 Atitudes que todo líder deveria ter**. 2020. São Paulo: Editora Globo, 16 jan. 2020. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2020/01/8-atitudes-que-todo-lider-deveria-ter.html>. Acesso em: 15 out. 2020.

MAGALDI, Sandro. **Gestão do Amanhã**. São Paulo: Editora Gente, 2018.



PERCURSO 2 – LIDERAR COM AS PESSOAS

Objetivo: Selecionar as ferramentas e métodos de gestão da comunicação mais adequadas para o contexto, utilizando os princípios da comunicação não violenta, impactando positivamente o resultado das relações de liderança.

Conteúdo Programático: Relacionamento Interpessoal, Comunicação não-violenta, Feedback, Inteligência Emocional.

Carga horária: 3h ao vivo e 6h assíncronas. Total 9h.

Diferenciais: Momentos on-line ao vivo, atividades *microlearning* assíncronas e atividades práticas.

Recursos: E-books, podcast, vídeos, videoaulas, atividades de transferência para a prática, teste comunicação, exercícios práticos.

Operação: Encontros on-line ao vivo de uma hora, uma vez por semana, além de atividades assíncronas. Plataforma de ensino Classroom e plataforma de interação Zoom.

LIDERAR COM AS PESSOAS

Autores:

Ana Paula Goulart

Adilson Fabris

Luisana de Castro

Qual é a sua marca como líder?

Nos últimos tempos, as organizações vêm se transformando e sinalizando a importância dos líderes se prepararem para acompanhar esse novo modelo de gestão, em que o resultado de uma equipe se alcança com um trabalho coletivo, planejado e executado por um time engajado.

Os líderes que inspiram e engajam demonstram suas virtudes por meio de atitudes, falas e postura profissional, servindo de espelho para que outros os tenham como exemplo e melhorem em suas funções. Isso quer dizer que esses líderes estão focados no desenvolvimento do seu time, no aprimoramento de suas habilidades, tanto *hard skills* quanto *soft skills*. O foco central para esta liderança está nas pessoas.

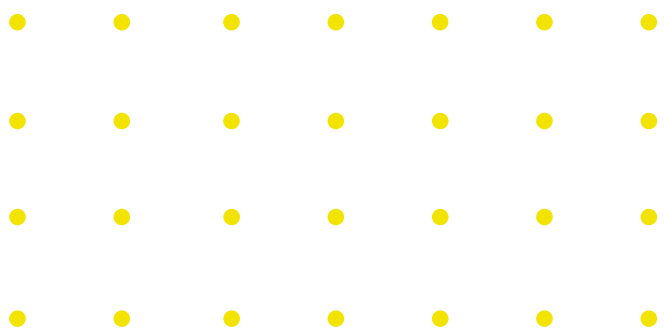


Eles sabem que as pessoas são o maior ativo de uma organização, pois elas dão movimento, trazem o resultado, geram sinergia e comprometimento com o propósito da empresa e o sucesso com maior eficiência.

Por isso, criar um canal de comunicação aberto, sincero, transparente e fluente com seu time é uma das principais atribuições desse líder na empresa. Uma comunicação não violenta e empática, que proponha uma forma de expressar desejos e necessidades e seja assertiva, direciona a equipe, gera confiança e estabelece a conexão necessária, porque a equipe compreende os caminhos traçados e os resultados

a serem alcançados.

Uma forma de estabelecer essa relação de confiança e criar conexões fortes, ocorre por meio do feedback, uma ferramenta essencial que permite o realinhamento de ações e um novo contrato de trabalho entre líder e liderado, porque propõe um retorno construtivo sobre o desempenho profissional.

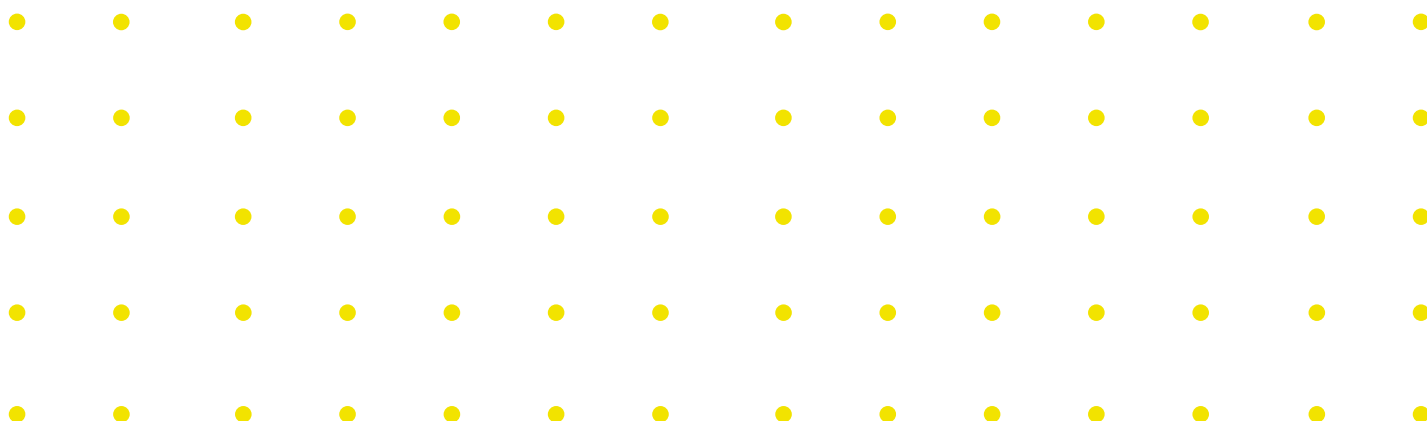


Quando os conflitos surgem, é a comunicação que dá a abertura para que se possa sanar possíveis dúvidas. Ela ajuda na tomada de decisão e na conscientização sobre nossos padrões comportamentais, despertando-nos para a vida com empatia, para a colaboração e autenticidade (ROSENBERG, 2006) e, portanto, ligando as relações interpessoais.

Assim, a fim de exercer uma boa liderança, o líder precisará desenvolver ou aprimorar competências, usando a inteligência emocional e suas dimensões, como autoconhecimento, motivação, gerenciamento do outro, conhecimento do outro e autogerenciamento, para liderar com sua equipe e desenvolvê-la, de modo que o liderado desempenhe sua performance alinhado com os interesses do líder e da organização.

Vale lembrar o que Frederic Laloux diz no seu livro Reinventando as Organizações:

As empresas possuem níveis de consciência assim como os seres humanos e, os líderes precisarão despertar em seus liderados o acompanhamento das transformações ocorridas para que possam ampliar a forma de ver as mudanças e atuar sobre elas (LALOUX, 2017).



FECHAMENTO

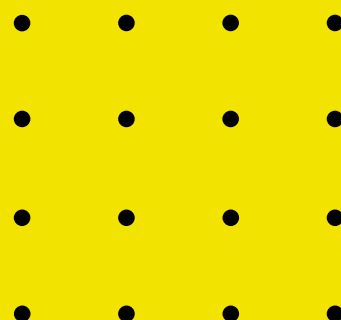
Neste percurso você conheceu algumas qualidades dos líderes que inspiram, cujo foco central deve estar nas pessoas. Viu que para que isso aconteça, o líder deve criar um canal de comunicação aberto, sincero, transparente e fluente com seu time, e que uma forma de estabelecer essa relação de confiança e criar conexões fortes ocorre por meio do feedback.

REFERÊNCIAS

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana; tradutora Isabella Bertelli. - Curitiba: Voo, 2017.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.



PERCURSO 3 - ESTRATÉGIAS PARA LIDERAR

Objetivo: Gerar novos padrões comportamentais para liderar com base nos princípios da liderança situacional, aprimorando a própria performance e das equipes.

Conteúdo Programático: Golden circle, Mentalidade de crescimento, Employee Experience, Liderança Situacional.

Carga horária: 2h ao vivo e 6h assíncronas. Total 8h

Diferenciais: Momentos on-line ao vivo, atividades *microlearning* assíncronas.

Recursos: E-books, podcast, vídeos, videoaulas, atividades de transferência para a prática, exercícios práticos, links complementares de leitura e estudo.

Operação: Encontros on-line ao vivo de uma hora, uma vez por semana, além de atividades assíncronas. Plataforma de ensino Classroom e plataforma de interação Zoom.

ESTRATÉGIAS PARA LIDERAR

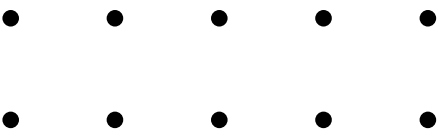
Autores:

Emanuelle De Paula Joaquim

Nadia Lucia Nardi Dal Piaz

Rodrigo Loureiro Queiroz

Como mobilizar as pessoas para que elas usem seu conhecimento, experiência e motivação para criar resultados positivos para a organização?



A resposta para essa pergunta é essencial para todo o líder que deseja ter uma equipe bem-sucedida na era da transformação digital. Mas infelizmente é mais fácil responder do que fazer.

Desenvolver uma cultura de empoderamento exige uma forte e saudável liderança para dar suporte às pessoas. Ken Blanchard (2019) afirma que para criar a jornada do empoderamento são necessárias três chaves:

1. Compartilhar Informações com todos	Compartilhar informações eleva o nível de confiança e promove a aprendizagem organizacional.
2. Criar autonomia com limites	Autonomia com limites ajuda a manter o foco, significa que as pessoas têm liberdade para agir e são responsabilizadas pelos resultados.
3. Substituir a velha hierarquia por equipes autodirigidas	Pessoas e equipes autodirigidas proporcionam integração de esforços individuais e coletivos.

Para criar uma cultura do empoderamento as pessoas precisam dominar novas habilidades e aprender a acreditar que indivíduos e equipes têm capacidade de tomar decisões.

Afinal, como o líder poderá desenvolver uma estratégia para mobilizar as pessoas a usarem seu conhecimento, sua experiência e motivação para criar resultados positivos para a organização?

Para que as pessoas deem o melhor de si, o líder deve se adequar ao nível de desenvolvimento em que essa pessoa se encontra. Lembre-se da máxima:

TRATAMENTOS DIFERENTES PARA PESSOAS DIFERENTES!

Essa estratégia de adequar o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento das pessoas é a essência da **LIDERANÇA SITUACIONAL**.

A premissa básica da liderança situacional é: não existe um estilo de liderança considerado o melhor, mas cada situação exige a aplicação de um estilo.

Essa estratégia exige o domínio de três habilidades básicas:

Habilidades	O que são?
1. Diagnóstico	Competência e empenho são os fatores essenciais para o diagnóstico mais preciso. Você sabia que competência é a soma de conhecimentos e habilidades de um indivíduo usada para cumprir uma meta ou tarefa. Para desenvolver essa habilidade é fundamental identificar como as pessoas se planejam, se organizam, solucionam problemas e se comunicam sobre uma tarefa específica. Elas cumprem a meta estabelecida de forma precisa e pontual? Já o empenho consiste na motivação e autoconfiança das pessoas acerca da meta ou tarefa. As pessoas estão entusiasmadas e interessadas? São seguras de si? Confiam em suas próprias habilidades para cumprir uma tarefa?
2. Flexibilidade	Essa habilidade é fundamental para que o líder exerça a liderança situacional de forma eficaz. Lembre-se de que não existe um estilo ideal de liderança, portanto seja flexível em relação a diferentes situações, metas e tarefas.
3. Parceria e desempenho	Formar parcerias para o desempenho abre canais de comunicação jamais vistos. Assim, a qualidade e quantidade de diálogos tendem a aumentar.

ATENÇÃO

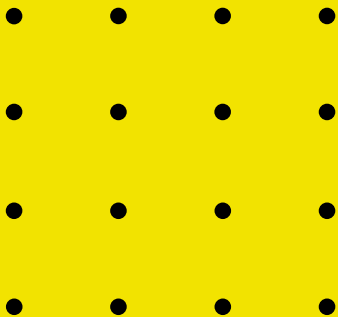
Lembre-se: **LIDERANÇA NÃO É ALGO QUE VOCÊ FAZ ÀS PESSOAS, MAS ALGO QUE VOCÊ FAZ COM ELAS.**

FECHAMENTO

Neste percurso você conheceu as três chaves necessárias para criar a jornada do empoderamento, que são: compartilhar informações com todos, criar autonomia com limites e substituir a velha hierarquia por equipes autogeridas. Entendeu também que o líder deve se adequar ao nível de desenvolvimento em que cada pessoa se encontra e que essa estratégia é a essência da liderança situacional. Para finalizar, viu que a premissa básica da liderança situacional é que não existe um estilo de liderança melhor do que outro, e que o estilo empregado dependerá da situação apresentada.

REFERÊNCIA

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**. São Paulo: Bookman, 2019.



PERCURSO 4 – ENGAJAR E INSPIRAR

Objetivo: Gerar novos padrões comportamentais para liderar com base nos princípios da liderança situacional, aprimorando a própria performance e das equipes.

Conteúdo Programático: O líder como protagonista da cultura da empresa, Gestão da mudança de comportamento do líder, Desenvolvimento contínuo, Estratégia de engajamento da equipe – MAGIC.

Carga horária: 2h ao vivo e 6h assíncronas. Total 8h

Diferenciais: Momentos on-line ao vivo, atividades *microlearning* assíncronas, projeto jornada de desenvolvimento do líder.

Recursos: E-books, podcast, vídeos, videoaulas, atividades de transferência para a prática, autoavaliação, exercícios práticos, links complementares de leitura e estudo.

Operação: Encontros on-line ao vivo de uma hora, uma vez por semana, além de atividades assíncronas. Plataforma de ensino Classroom e plataforma de interação Zoom.

ENGAJAR E INSPIRAR

Autores:

Mara Dullius

Simone Lino Geneves

Pode-se dizer que existe uma inter-relação entre cultura e liderança. Líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço de normas e comportamentos expressos dentro das fronteiras da cultura. Normas culturais surgem e mudam em virtude dos pontos em que os líderes focam suas atenções, de como reagem a crises, de seus modelos de comportamento e de quem eles atraem para suas organizações. Então, as características e qualidades de uma cultura organizacional são ensinadas por suas lideranças e eventualmente adotadas por seus liderados.

Os principais desafios para o líder são manter a cultura desejada viva (fortalecer a cultura) e conciliar interesses diversos de subculturas (integrar a cultura). O líder emprega suas qualidades pessoais, como autoconfiança, convicção, capacidade de comunicação etc., para conseguir manter a cultura viva.

Considerando que ao longo das décadas, as organizações se confrontaram com mudanças e pressões de diversas naturezas sociais, econômicas e políticas, elas passaram a revisar seus modelos de gestão e a lidar com mudanças não apenas lineares e incrementais, mas muito mais abrangentes, multidimensionais, que atingem diversos espaços

e processos da organização. Por conta dessa necessidade de mudança, adaptação e flexibilidade, o líder precisa estar consciente do desenvolvimento constante de competências e habilidades que cada vez mais serão exigidas dele.

Assim, para que essas mudanças organizacionais sejam bem conduzidas, os líderes precisam estar atentos ao conservadorismo refletido em crenças, valores, pressuposições e rituais impregnados na cultura, que podem atrapalhar os esforços para mudar a organização.

Sabemos que o estilo da liderança exerce influências sobre a cultura e que ela influencia o desempenho organizacional. No entanto essas relações são catalisadas em sua movimentação e intensidade pelas pressões do ambiente interno e externo da organização.

Também sabemos que grandes líderes se expressam mais por suas ações que por suas palavras. E muitas vezes o que é falado e o que é expresso por ações cria dissonâncias!

Portanto, o papel do líder é maximizar a potência da organização na execução da estratégia e ele faz isso por meio de alinhamento e principalmente pelo engajamento das equipes.



Alinhamento significa garantir que o máximo possível de energia dispendida na organização seja usado em atividades que contribuam diretamente para a execução da estratégia. A liderança pode fazer isso por meio de:

- Tradução da estratégia para todos os níveis da organização, criando clareza e senso de propósito com linguagem apropriada para cada nível;
- Contratos específicos com cada pessoa sobre qual é sua contribuição para a execução da estratégia;
- Definição de indicadores e metas que possam ser usados para reduzir a subjetividade da medição e das conversas de desenvolvimento ao máximo.

Engajamento significa criar uma relação emocional entre cada pessoa e o sucesso da organização. A palavra-chave nas frases a seguir é sentir. Nosso objetivo é que as pessoas:

- Sintam-se donas da estratégia;
- Sintam-se responsáveis pela estratégia;
- Sintam-se com poder e autoridade para fazer o necessário para executar a estratégia, mesmo que esta vá além da descrição normal de sua função.

Portanto, segundo Rogerio Cher (2014), estar engajado pressupõe um estado emocional, com forte comprometimento com alguém, ou alguma coisa, com uma visão de longo prazo. Trata-se de uma dedicação profunda, com desejo de fazer parte de “algo maior” por um longo tempo.

Para isso, precisamos que a liderança compreenda quais são as cinco chaves do engajamento. E quais são essas chaves que podem destravar o engajamento nas organizações? Estamos falando de:

- Significado
- Crescimento
- Autonomia
- Conexão

Um líder que engaja e inspira sabe manejar bem essas cinco variáveis, de modo a construir em seu time a percepção de um trabalho significativo. Para aquela equipe, o trabalho é sinônimo de crescimento pessoal e profissional, de oportunidade de imprimir sua marca pessoal no que faz, de enxergar a relevância da sua contribuição para os resultados e com forte sentido de pertencimento.



Líderes e liderados intuitivamente sabem que quando encontramos um lugar onde podemos colocar nossos corações, espíritos, mentes e mãos em nosso trabalho, ficamos mais felizes, mais saudáveis e produzimos melhor. Por essa razão, será sempre uma vantagem compreender por que nos envolvemos em alguns ambientes e não em outros.

FECHAMENTO

Nesse percurso você aprendeu que os principais desafios dos líderes é manter a cultura desejada viva e conciliar interesses diversos de subculturas, e que os líderes devem estar atentos às mudanças pelas quais as organizações passam, além de se adaptarem e serem flexíveis. Você também viu que grandes líderes se expressam mais por suas ações que por suas palavras e que o papel do líder é maximizar a potência da organização na execução da estratégia. Por fim, compreendeu que a liderança envolve cinco chaves de engajamento, que são: significado, autonomia, crescimento e conexão.

REFERÊNCIAS

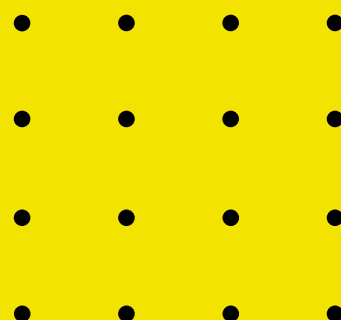
BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**. São Paulo: Bookman, 2019.

CHER, Rogério. **Engajamento**: melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

MAYLET, Tracy. **Engajamento MAGIC**: as cinco chaves para o engajamento de pessoas, líderes e organizações. São Paulo: Ornitorrinco, 2019.

TOFFLER, Alvin. **A terceira via**. Rio de Janeiro: Record, 1983.

WILBER, Ken. **A visão integral**: uma introdução à revolucionária abordagem integral da vida, de Deus, do Universo e de tudo mais. São Paulo: Cultrix, 2018.



EXTENSÃO
Faculdade
SENAI

