

JULIANA BRIDI



FEEDBACKS

que engajam

APRENDA A TRANSFORMAR CONVERSAS
DIFÍCEIS EM OPORTUNIDADES DE
CRESCIMENTO

FEEDBACKS

que engajam

JULIANA BRIDI



Sobre a autora

Juliana Bridi é mineira, casada, mãe do Lucas e da Luísa, formada em Administração e Geografia. Construiu sua carreira em empresas, como gestora e consultora, tendo o interesse sempre voltado para as relações humanas. Adora natureza, esportes, yoga, família e a busca pelo autoconhecimento. Tem se dedicado a aplicar os princípios da Comunicação Não Violenta e do Mindfulness em seu trabalho e vida, facilitando cursos e consultorias para diferentes organizações.

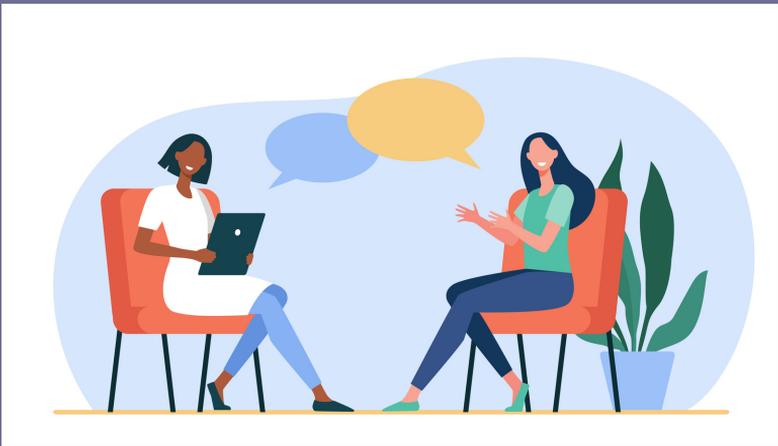
Descubra como a Comunicação Não
Violenta pode ajudar você a dar
feedbacks mais eficazes e construtivos.

Transforme sua forma de se
comunicar e engaje pessoas em torno
de objetivos comuns.

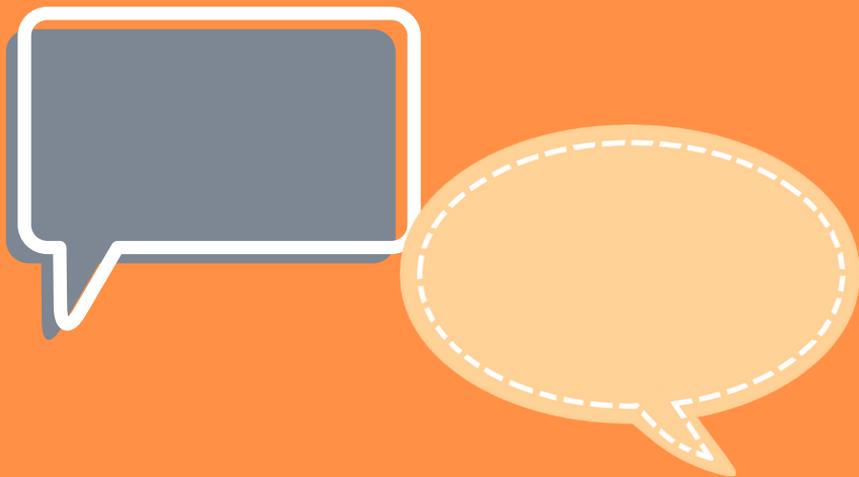
LIDE BEM COM CONVERSAS DIFÍCEIS

Sumário

1. Os erros mais comuns no feedback
2. Princípios de CNV
3. Prepare-se
4. Crie sintonia
5. Use a CNV no Feedback
6. Feedback Wrap
7. Hora de ouvir e trocar
8. Cocrie caminhos
9. Elogios com CNV



O engajamento é como um laço afetivo. É fazer por livre e espontânea vontade o que precisa ser feito. Aumentamos o nível de comprometimento do outro quando damos voz, quando estamos abertos para trocar e quando existe confiança entre as pessoas.



**PROFISSIONAIS
ENGAJADOS
SÃO 17% MAIS PRODUTIVOS
E APRESENTAM 40% A
MENOS DE ABSENTEÍSMO,
DE ACORDO COM PESQUISA
DA GALLUP (2020).**



1. ERROS MAIS COMUNS NO FEEDBACK

Crítico demais ou bonzinho demais - queremos sair desse lugar!

Imagine a seguinte situação...

Uma pessoa do seu time atrasa a entrega de um relatório super importante para você preparar a apresentação semestral do seu setor, mesmo você tendo pedido várias vezes. Como você reagiria a uma situação assim?

Imagino que tenha vontade de “dar um choque de realidade” nesse colega, chamá-lo de alguns nomes, como irresponsável ou desleixado. Por outro lado, pode ser que você fique preocupado, pensando o que tem de errado com você, que não tem o “respeito” do outro e o que teria feito para que o outro não se importasse com você. Acontece que nenhum desses caminhos cuida do relacionamento com seu colega e nem de você mesmo, apesar de serem bem conhecidos por todos nós.

Nessas formas de reagir, a nossa atenção se dirige para identificar quem é o *culpado* pelo erro. Se acho que é o outro, normalmente, me autorizo a julgá-lo e criticá-lo. Se acho que sou eu o errado, então fico com pensamentos ruminativos, me culpando pelo acontecido, assumindo uma culpa exagerada. Nesse padrão, as relações se tornam desgastantes, experimentamos ressentimentos e espirais de conflitos.

É comum darmos feedbacks recheados de julgamentos e críticas - ficamos presos a encontrar quem está certo e quem está errado. Vamos para a conversa querendo convencer o outro do nosso ponto de vista e aí, ao invés de dialogar, a conversa vira um jogo de acusação.

COMO FORMA DE SUSTENTAR NOSSAS CRENÇAS SOBRE O MUNDO E AS RELAÇÕES, ESCOLHEMOS UMA LINGUAGEM E UTILIZAMOS PALAVRAS PARA DIFERENCIAR O QUE É CERTO DO QUE É ERRADO, INICIAMOS NOSSAS CONVERSAS COM A INTENÇÃO GANHAR OU PROVAR NOSSA VERDADE, AUMENTANDO A DESCONEXÃO ENTRE PESSOAS.

Para a Comunicação Não Violenta, este estilo de linguagem recheado de críticas e das nossas opiniões é chamado de “linguagem estática”. Aqui, fazemos JULGAMENTOS MORALIZADORES, generalizações, rótulos, diagnósticos, comparações, ameaças, culpabilização, depreciação, insultos e críticas, que podem ser a nós mesmos ou ao outro.

Nossa atenção fica focada em classificar, analisar e determinar o nível de erro do outro ou meu. Ao fazermos isso, reforçamos a postura defensiva e a resistência das pessoas em colaborarem conosco. E se as pessoas se submetem aos nossos julgamentos e exigências, talvez o façam por medo de retaliações, por se sentirem culpadas e erradas ou por vergonha

.Quando as pessoas não agem pelo desejo de contribuir de boa vontade, todos pagam caro, pois outras questões começam a aparecer como mágoa, menor autoestima, menor vontade de colaborar da próxima vez e diminuição da empatia conosco.

Temos ainda o outro extremo, que seria não conseguir trazer honestidade e firmeza para as conversas. Por medo da reação do outro, ou de ser criticado de volta, não falamos o que não está indo bem com clareza. Abrimos mão do que é importante para nós, achando que com isso, teremos mais harmonia na relação. Isso acaba sendo um tiro no pé, pois o que acaba acontecendo é o distanciamento emocional em relação ao outro e a perda de confiança.

AGORA É COM VOCÊ...

Te convido a parar um instante para refletir sobre suas reações quando as coisas não saem como previsto. Vamos lá?!

Lembre-se de um conflito no trabalho que te incomodou e tome notas sobre as seguintes reflexões:

- O que o outro disse ou fez que te incomodou?
- Quais foram seus pensamentos sobre o que foi dito e feito?
- Quais são as críticas e julgamentos sobre o outro que passaram pela sua cabeça?
- Que críticas e julgamentos sobre si mesmo(a) te ocorreram?
- Ao pensar nas críticas e julgamentos que você fez, como você se sente? Confortável ou desconfortável?

Quando sentimos que há um muro entre mim e o outro, a conversa fica mais difícil. O nível de confiança, honestidade e empatia caem, levando para baixo o engajamento também.

Vamos ver a seguir alguns dos erros mais comuns quando o assunto é feedback.



1

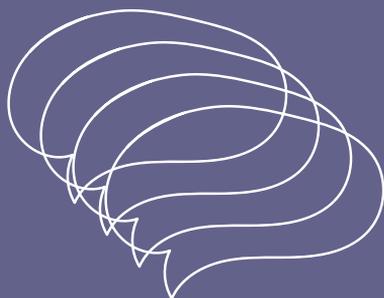
Ausência de feedback

Não dar feedback é o erro número um. Aqui não damos a oportunidade do outro saber os impactos do que está fazendo ou não fazendo, muito menos damos a chance para o outro mostrar qualquer mudança de comportamento para nos ajudar.

2

Não se preparar

É imprescindível um tempo de reflexão consigo mesmo para digerir os pensamentos e emoções presentes na sua relação com o outro. É comum ou as pessoas serem impulsivas no feedback, trazerem muita carga emocional ou serem superficiais. Isso porque não se preparam para falar sobre o que realmente importa.



ERROS MAIS COMUNS

FEEDBACK

3

Trazer julgamentos

O feedback não é sobre nossas opiniões sobre o outro. Confundimos honestidade com sincericídio. Palavras como sempre, nunca, lento, mal educado, chato, incorreto, mentira, ruim, etc. não contribuem para a conversa, pois podem gerar uma postura defensiva no outro, que pode negar ou ainda te atacar durante a conversa.

4

Fazer exigências ou ameaças

É comum acreditar que, principalmente os líderes, devem convencer o outro sobre o que deveria ser feito para melhorar uma situação. Se quisermos um real engajamento, pratique o *poder com* o outro ao invés do *poder sobre* o outro. E esteja consciente de que as exigências podem afastar as pessoas de você, bem como as ameaças.

2. PRINCÍPIOS DE CNV

Conheça como a Comunicação Não Violenta pode te ajudar a trazer novas perspectivas para a conversa



Se continuarmos dando feedbacks reativos ou rasos demais, dificilmente vamos conseguir construir confiança, conexão verdadeira e limites saudáveis. Vamos conhecer outra forma mais saudável para nos relacionarmos e nos comunicarmos?

A Comunicação Não Violenta ou CNV é uma abordagem que abarca diversas habilidades sócio emocionais, como a empatia, o reconhecimento e gerenciamento de emoções/sentimentos, a comunicação firme e, ao mesmo tempo, gentil, para que as pessoas possam lidar de forma mais saudável com os conflitos, decisões e mudanças no ambiente organizacional.

A CNV foi iniciada há mais de 50 anos, com base nos princípios de não violência difundidos por Gandhi e na abordagem empática de Carl Rogers. Foi o psicólogo americano Marshall Rosenberg que a desenvolveu, interessado em estudar e criar uma linguagem que possibilitasse mais conexão entre as pessoas. Ao longo da sua trajetória profissional, Marshall participou no desenho de acordos de paz em mais de 60 países.

A atuação de Marshall foi além da mediação e chegou ao mundo empresarial. Em 2018, o livro escrito por ele, “Comunicação Não Violenta” foi escolhido como um dos 14 livros essenciais para a liderança pela Revista Forbes.

A expressão “não-violenta” vem da palavra em sânscrito AHIMSA, que significa não causar dano a ninguém. É importante dizer que não se refere a ser bonzinho(a)/passivo(a) e aceitar qualquer situação. A “não-violência” tem a ver com evitarmos os ataques a nós mesmos e aos outros, tem a ver com cuidar do que é benéfico para todas as partes, para mim e para o outro.

Esta abordagem é uma combinação de pensamento e linguagem cujo intuito é criar uma qualidade de conexão consigo mesmo e com os outros que favoreça o cuidado intrapessoal (olhar para si), interpessoal (olhar para o outro) e sistêmico (olhar para o todo, o mundo).

Mais do que uma técnica, a CNV considera a forma como nos relacionamos com a gente mesmo, nossa visão de mundo e nossa forma de linguagem para que possamos nos expressar pautados na intenção de gerar mais compreensão e colaboração nas relações.

Retomando o exemplo do capítulo anterior em que um colega atrasou a entrega do relatório mesmo você tendo pedido diversas vezes. Parece que nessa situação o relatório ficou mais importante do que as pessoas envolvidas, do que a relação em si.



E se trouxéssemos para a conversa o que é realmente importante nessa relação entre você e seu colega? As necessidades do relacionamento não têm a ver com o relatório, mas com mais apoio, empatia, colaboração, compreensão. E que tal conversar sobre isso?

A Comunicação Não Violenta nos convida a sair do modo “ataque-defesa”, para acessar um modo mais “desarmado”, para ouvir por detrás das palavras e ações dos outros, para adotar uma postura mais curiosa e aberta diante da vida. E para isso é preciso compreender que *por detrás de toda ação humana tem sempre uma necessidade querendo ser atendida.*

E este é um ponto fundamental para aumentar nossa conexão e melhorar a saúde das nossas relações: ao invés de colocarmos nossa energia e atenção em julgar e criticar, colocarmos nossa energia e atenção em *identificar as necessidades por detrás da ação/fala.* Isso abre espaço para que você e o outro possam se relacionar de forma mais autêntica, vulnerável e humana. E é nesse espaço que a gente pode cuidar do que é importante para todos, tornando as conversas mais saudáveis, empáticas e honestas.

Para colocar esse olhar em prática, Marshall criou um novo tipo de linguagem que foca em três perguntas essenciais:

O que está vivo em mim?

O que está vivo no outro?

O que podemos fazer para tornar nossa vida maravilhosa?

Para investigar o que está VIVO, Marshal propõe investigar os pensamentos, sentimentos e o que é importante para as pessoas envolvidas naquela situação. Por exemplo: Estou pensando que meu colega é um irresponsável e estou irritada porque para mim é importante confiança. Experimento o sentimento de irritação no meu corpo e sinto a necessidade não atendida de confiança pulsar em mim.

Para tornar minha vida mais maravilhosa, gostaria de contar com a colaboração do meu colega, gostaria de confiar que ele vai entregar sua parte na data combinada, e também quero clareza sobre o que aconteceu. Posso transformar isso em um pedido claro para ele. Nesse sentido, uma possível fala seria:

“Estou desapontado porque não recebi o relatório na data que combinamos. Não consegui terminar a apresentação semestral e estou muito preocupado com o prazo. Preciso de colaboração para lidar com esse trabalho e também entender o que aconteceu. Você poderia me contar o que houve?”

Esta linguagem foi chamada de “linguagem dinâmica” porque aumenta a chance de um diálogo e de troca. Ela é composta por 4 elementos: Observações, Sentimentos, Necessidades e Pedidos.

OS 4 ELEMENTOS DA CNV

OBSERVAÇÕES



Quando falamos sobre o que observamos, partimos para a conversa compartilhando uma mesma realidade. Concordamos e testemunhamos que aquilo, de fato, aconteceu. Nossos olhos ou uma câmera veriam a mesma imagem/som. Expressar o fato em si diminui as barreiras para o diálogo, diferente de expressar acusações.

SENTIMENTOS



O processo de dar atenção e nomear nossos sentimentos e buscar encontrar respostas para “o que esse sentimento quer me contar sobre mim?” é uma etapa essencial e primária no processo de comunicação.

Sem a clareza de como o que está acontecendo nos impacta e porque nos impacta, tampouco conseguimos comunicar ao outro com clareza. O poder de reconhecer os sentimentos nos lembra da nossa autorresponsabilidade para lidar com eles.

OS 4 ELEMENTOS DA CNV

NECESSIDADES



Toda e qualquer pessoa, de diferente condição social, idade, gênero ou nacionalidade busca por atender necessidades como afeto, saúde, liberdade, realização, pertencimento, descanso, lazer, comunhão espiritual, etc. Marshall Rosenberg chamou essas necessidades de *necessidades humanas universais*.

Para identificar qual seria nossa “necessidade” em determinada situação, podemos nos perguntar: “O que é mais importante para mim agora?” ou “se o outro fizesse o que eu quero, o que eu ganharia com isso?”

PEDIDOS



Para fazermos pedidos claros, é importante cuidar para que o pedido seja positivo, tenha prazo ou data determinada, que seja expresso como uma ação e que seja realmente relevante para atender às necessidades. É mais eficaz dizer o que queremos e não o que não queremos. Frases vagas, abstratas e ambíguas atrapalham na comunicação.

Pedidos são recebidos como exigências quando os outros acreditam que serão culpados ou punidos se não os atenderem. E quando eles são vistos assim, a vontade de colaborar e a conexão diminuem automaticamente.

PRÁTICA DOS ELEMENTOS DA CNV:

Quando (observação) aconteceu, eu me senti ... (sentimento)... porque para mim é importante... (necessidade)... Você poderia ... (pedido)...?

3. PREPARE-SE

Assim como as raízes sustentam a árvore em dias de ventanias, a autoconsciência sustenta nosso equilíbrio emocional durante conversas difíceis. Veja como praticar a sua autoconexão:



OBSERVAÇÕES

O que foi dito ou feito?

Aqui é importante distinguir seus julgamentos do que aconteceu.

Quais são meus julgamentos sobre a pessoa?

Quais são meus julgamentos sobre mim mesmo(a)?

SENTIMENTOS

O que estou sentindo quando penso na situação?

Para além de responder “bem” ou “mal”, tente ampliar sua conexão interna para trazer um sentimento mais específico, como curioso, irritado, ansioso, temeroso, animado.

NECESSIDADES

O que é mais importante para mim agora?

Se o outro fizesse o que eu quero, o que eu ganharia com isso?

PEDIDOS

O que eu gostaria que o outro fizesse para cuidar do que é importante, para atender às necessidades?

Você pode anotar as respostas ou conversar com uma pessoa de confiança para trazer mais entendimento sobre seu mundo interno, trazendo foco para o que realmente vai ajudar na conversa.

Antes ir direto para a outra pessoa e falar o que você estava planejando, investigue como você está enxergando a pessoa e a situação. Brené Brown, pesquisadora de temas como vulnerabilidade e liderança, sugere alguns aspectos importantes para considerar antes de conversar:

DISPONIBILIDADE PARA ESCUTA

Escolho o momento propício em que o outro não esteja sobrecarregado ou em elevado estresse?

PARCERIA

Desejo colocar o problema na nossa frente em vez de entre nós?

CURIOSIDADE

Estou pronto para ouvir, fazer perguntas e aceitar que possa não estar entendendo a questão completamente?

ABERTURA

Tenho espaço para a minha “verdade” não ser a realidade sobre os fatos?

FIRMEZA E GENTILEZA

Posso chamá-lo à responsabilidade sem envergonhá-lo ou culpá-lo?

RECONHECIMENTO

Posso lhe agradecer sinceramente por seu empenho em vez de criticá-lo por suas falhas?

AUTORRESPONSABILIDADE

Estou disposto a assumir a minha parte?

VULNERABILIDADE

Consigo vivenciar a vulnerabilidade e a abertura que espero ver em você?

**SE VOCÊ RESPONDEU
“NÃO” PARA ALGUMA
DAS PERGUNTAS
ANTERIORES, TALVEZ
SEJA MELHOR
REFLETIR SOBRE
SUAS INTENÇÕES
PARA ESTE FEEDBACK**



Para a Comunicação Não Violenta, o verdadeiro feedback tem a intenção de conexão em primeiro lugar. É sobre colaborar com o outro, antes de “consertar” o outro, ou “apontar o dedo”. É sobre ouvir não somente falar.

4. CRIE SINTONIA

Você já se preparou e investigou suas intenções na situação. Mas antes de ir direto para o feedback, você pode criar um campo de sintonia com a outra pessoa. Para isso, peça primeiro um feedback sobre você, sobre seu trabalho.



PEÇA FEEDBACK

Comece solicitando um feedback pessoal da outra pessoa sobre você ou da relação de trabalho entre vocês e escute com atenção.

Isso vai estabelecer uma relação de colaboração entre vocês e te ajuda a avaliar se essa conversa vai caminhar bem para a próxima etapa, que é você oferecer o seu feedback.

PEDIDOS QUE VOCÊ PODE FAZER

“Gostaria de te ouvir falar sobre como enxerga meu trabalho.”

“Estou interessado em saber o que você acha da forma como tenho liderado.”



5. USE A CNV NO FEEDBACK

Fique atento para trazer a linguagem dinâmica para sua fala, aumentando a chance de vocês cuidarem do que é importante para ambos

EVITE...

PRATIQUE...

Trazer juízos de valor

Trazer fatos e dados (observações)

Ao invés de dizer: *“Você não sabe trabalhar em equipe!”*, diga: *“Você não ofereceu ajuda ontem quando tivemos o problema no sistema e também não respondeu meu e-mail”*.

Trazer suas opiniões e julgamentos

Falar sobre como você se sentiu e como sua área foi impactada pelo comportamento (sentimentos e necessidades)

Ao invés de dizer: *“Você é muito ansioso!”*, diga: *“Fiquei surpreso quando soube que você cobrou 3 vezes a entrega do Paulo antes da data que vocês haviam combinado. Gostaria de entender o motivo.”*

Fazer exigências e ameaças

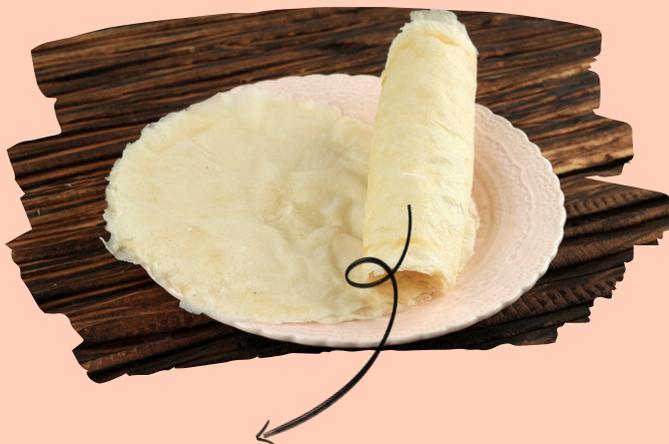
Fazer pedidos e propor combinados (pedido)

Ao invés de dizer: *“Você tem que se mostrar mais! Se não, ninguém te vê!”*, diga: *“Você poderia trazer ideias sobre o projeto A na próxima reunião?”*

6. FEEDBACK WRAP

Jurgen Appelo, o autor de Gestão 3.0, criou o chamado “feedback wrap”. Como uma alternativa ao tradicional feedbackburger, em que damos um elogio seguido de um feedback corretivo e fechamos com mais um elogio, ele sugere cinco ingredientes que devemos utilizar na hora de darmos um feedback consistente. Veja como esses ingredientes estão ligados à Comunicação Não Violenta e trazem uma forma mais clara, direta, respeitosa para você conversar.

1. DESCREVA O CONTEXTO



Explique o motivo da conversa, contextualize sobre o cenário, faça uma retrospectiva breve sobre o tempo em que o outro trabalha com você.



2. TRAGA AS OBSERVAÇÕES

Feedback não é sobre apontar o dedo para o outro, mas sobre trazer fatos, dados, exemplos reais e específicos para que se possa refletir sobre os impactos do que está sendo feito ou não feito.

3. COMPARTILHE SEUS SENTIMENTOS

Conte para a outra pessoa como você se sente em relação ao que ele fez, mas sem acusá-lo, para compartilhar os impactos da ação sobre você e sobre a equipe.



4. EXPLIQUE SUAS NECESSIDADES

Explique o que são suas necessidades ou o que é muito importante para você que não está sendo atendido ou cuidado e que está fazendo com que você se sinta daquela forma. Alinhar suas necessidades às da empresa, irá trazer ainda mais clareza



5. OFEREÇA ALGUMAS SUGESTÕES

Ofereça caminhos possíveis que a outra pessoa pode escolher para atender as necessidades do trabalho de forma mais eficaz. Lembrando que é ela quem irá tomar a decisão final sobre que caminho seguir.

SEU WRAP ESTÁ PRONTO! MAS, ATENÇÃO!...

Não é porque você preparou cada um dos ingredientes, escolheu cada palavra que a conversa vai fluir tranquilamente e você vai conseguir que o outro faça o que você queria. Vale sempre cultivar a presença e uma postura aberta e empática durante a conversa. Agora é hora de ouvir. Talvez, juntos vocês cheguem a soluções que não foram imaginadas e que serão melhores para todos os envolvidos



7. HORA DE OUVIR E TROCAR

Use este momento para ouvir a outra pessoa e coletar a percepção dela. Faça um exercício de não julgar.



FAÇA PERGUNTAS E MOSTRE REAL INTERESSE PELAS RESPOSTAS

- Poderia me falar o que você escutou do que eu disse?”
- Como te chega o que eu disse?
- Você estaria disposto a me dizer o que acabou de me ouvir dizer?

OBSERVE OS ASPECTOS EMOCIONAIS DA OUTRA PESSOA

- O outro pode estar sentindo vergonha ou se julgando?
- Há uma percepção compartilhada sobre o que aconteceu?
- Há aspectos que o outro sabe e que são desconhecidos por você?

A partir daqui, retome sua intenção de presença e conexão com o outro, momento a momento, para seguir ouvindo com empatia e se expressando com honestidade

Se você reconhecer que o outro está muito reativo, seja irritado ou envergonhado, sugira que ele tome um tempo para pensar e conversar com uma pessoa de confiança, para depois retomarem a conversa.



8. COCRIE CAMINHOS

Agora é hora de pensar nos pedidos e soluções para atender às necessidades envolvidas na situação

AS NECESSIDADES SÃO O PONTO DE PARTIDA

O que é importante para a empresa? O que é importante para o setor? O que é importante para você? O que é importante para o outro? É possível encontrar uma solução que atenda ao que é importante para as partes envolvidas?

FAÇA PEDIDOS CLAROS

Traga para a conversa as ações que você gostaria que o outro realizasse para atender ao que é importante naquele momento. Aqui, lembre-se de que é um exercício estar aberto ao “não” do outro. Caso o “não” venha, pergunte quais seriam os motivos e entenda que, talvez, hajam outras necessidades que o outro entende como prioridades. Conversem sobre isso abertamente.

PEÇA SUGESTÕES

Pergunte o que poderia ser feito para cuidar daquilo que é importante para todos os envolvidos. Escute com interesse e se posicione com clareza sobre a viabilidade daquela sugestão.

ESCREVA O PLANO DE AÇÃO

Caso seja um feedback formal, é importante registrar o que ficou combinado, os prazos, responsáveis e valores envolvidos para que as ações se realizem. Considere se existem obstáculos que podem atrapalhar a implementação das ações.

A QUALIDADE DAS RELAÇÕES É IMPACTADA PELA QUALIDADE E QUANTIDADE DE FEEDBACKS.

9. ELOGIOS COM CNV

Dê visibilidade concreta ao comportamento que você deseja que se repita em determinado contexto. O reconhecimento é uma prática potente para aumentar o engajamento

TORNE OS ELOGIOS MAIS EFETIVOS

É comum dizermos “Muito bem!”, “Parabéns!” quando gostamos do trabalho do outro. E, certamente, as pessoas gostam de ouvir esses elogios. Podemos tornar os elogios muito mais impactantes se acrescentarmos a eles os elementos aprendidos no feedback wrap (contexto, observação, sentimento, necessidade e pedido). Assim, ficará claro qual ação queremos que se repita, trará clareza e mais entendimento para o outro.



GERE MAIS VALOR COM FEEDBACKS POSITIVOS

Imagine que seu colega de trabalho tenha criado um layout muito prático e bacana para relatório de resultados de que você precisa todos os meses. Você poderia dizer: “Cara, fiquei surpreso com o novo layout que criou, a forma como destacou os itens com cores diferentes, e o resumo no final de página, facilitaram muito meu trabalho para identificar as informações de que preciso para montar a apresentação mensal.” Perceba como desta forma, há muito mais valor na sua fala para o outro.

GOSTOU DESTE MATERIAL?

COMPARTILHE!

SOLUÇÕES PARA CUIDAR DAS RELAÇÕES HUMANAS:

- Palestras (45' a 2h)
- Workshops de Comunicação Não Violenta (3h)
- Curso de Comunicação Não Violenta para Lideranças (16h)
- Programa de Desenvolvimento de Líderes (48h)
- Treinamentos personalizados in company

ENTRE EM CONTATO:



34 99672 4108



JULIANABRIDI@GMAIL.COM



@JULIANA_BRIDI



[HTTPS://L1NK.DEV/JULIANABRIDI](https://l1nk.dev/julianabridi)

UBERLÂNDIA - MG

