



O que acontece no cérebro quando recebemos um feedback, segundo a neurociência

Carol Garrafa, especialista em desenvolvimento de líderes e CEO da Santé, explica como compreender os mecanismos cerebrais envolvidos no feedback pode tornar times mais preparados para aprender, inovar e crescer

No ambiente corporativo, o feedback deixou de ser uma prática pontual para se tornar parte fundamental das estratégias de desenvolvimento humano. Ainda assim, muita gente reage de forma defensiva ou ansiosa diante de uma avaliação. A engenheira e neurocientista Carol Garrafa, especialista em desenvolvimento de líderes, explica que a chave para mudar essa dinâmica está na neurociência: entender como o cérebro interpreta o retorno é o que permite transformar o feedback em aprendizado e o feedforward em ação construtiva.

O termo feedback surgiu originalmente na engenharia, como um conceito ligado a sistemas de controle e retroalimentação e foi posteriormente incorporado à administração. Segundo Peter Drucker, o feedback é um "espelho do desempenho", que permite às pessoas ajustarem rotas e aprimoram seus resultados.

"Mais do que um retorno sobre o que foi feito, o feedback é uma oportunidade de aprendizado. Ele ajuda o cérebro a perceber padrões, compreender consequências e ajustar comportamentos", explica Carol.

Nas últimas décadas, o conceito de feedforward ganhou espaço como uma



evolução natural do feedback. Criado e difundido pelo especialista em liderança Marshall Goldsmith, o feedforward desloca o foco do passado para o futuro em vez de revisitar erros, buscando indicar caminhos para o aprimoramento.

"Enquanto o feedback ajuda a entender o que funcionou ou não, o feedforward convida a mente a projetar o que pode ser feito de forma aprimorada a partir de agora. É uma forma mais construtiva e estimulante de aprender", destaca a neurocientista.

A neurociência por trás do aprendizado

A especialista explica que, ao receber um retorno, seja positivo ou negativo, o cérebro entra em um processo complexo que envolve emoções, memória e aprendizado.

"Quando ouvimos uma crítica, o cérebro aciona estruturas ligadas à defesa, como a amígdala, que interpreta a situação como uma possível ameaça. Isso explica por que muitas pessoas reagem com desconforto ou resistência", comenta a CEO da Santé.

Mas é justamente o cérebro, região do cérebro ligada à coordenação e ao aprendizado por tentativa e erro, que tem papel fundamental nesse processo.

"O cérebro ajuda a ajustar comportamentos e consolidar novos padrões. Ele compara o resultado esperado com o obtido e, a partir dessa diferença, promove correções. É o mesmo mecanismo que usamos ao aprender a andar de bicicleta ou tocar um instrumento, e também quando aprendemos a melhorar nossas atitudes e decisões", explica Garrafa.

Segundo a neurocientista, quando o feedback é dado em um ambiente de segurança psicológica, o cérebro interpreta a experiência como aprendizado, e não como ameaça. "É nesse momento que ocorre o verdadeiro crescimento", reforça. "Concluímos que não existe evolução sem aprendizado e não existe aprendizado sem tentativa e erro!".

Nas empresas: o desafio das lideranças

Nas organizações, compreender essa dinâmica cerebral pode transformar a cultura de avaliação e desenvolvimento. "Líderes que entendem como o cérebro reage ao feedback conseguem criar conversas mais produtivas, empáticas e voltadas ao futuro. Isso impacta diretamente a motivação, inovação e colaboração entre as equipes", afirma a neurocientista. Ela ressalta que investir em treinamentos voltados ao feedback inteligente e ao feedforward é uma das formas mais eficazes de fortalecer o aprendizado contínuo e o engajamento nas empresas.

"O cérebro aprende mais quando se sente encorajado do que quando se sente julgado", conclui Carol. "Quando líderes compreendem isso, deixam de ver o feedback como crítica e passam a enxergá-lo como uma oportunidade de evolução conjunta".

Como brasileiros podem atravessar fronteiras com propósito, estratégia e segurança?

Fabiana Guerra (*)

Durante minha experiência como advogada migratória nos Estados Unidos, testemunhei algo profundamente significativo: o talento e a ambição de muitos profissionais brasileiros que desejavam ir além de seus limites, mas se depararam com barreiras que pareciam intransponíveis. Não era falta de capacidade. Era a ausência de direção, estrutura e orientação para transformar intenção em realização.

Minha base técnica foi construída entre 2003 e 2017, em grandes corporações na área tributária. Em 2017, ao mudar-me para os Estados Unidos com minha família, vivi na prática aquilo que antes eu apenas orientava. Entendi que internacionalizar não é apenas atravessar fronteiras geográficas; é atravessar fronteiras internas. É um movimento que exige lucidez, coragem e clareza.

Foi a partir dessa percepção que nasceu a Astra Global Advisors, em 2023. A empresa surgiu como um chamado para apoiar profissionais e organizações que desejam se posicionar globalmente com consciência, planejamento e estratégia. Nossa compromisso é tornar a internacionalização uma jornada possível, transparente e alinhada ao propósito de cada cliente.

Hoje, expandir fronteiras não é mais um privilégio de grandes corporações. Executivos, empreendedores e investidores buscam novas geografias para diversificar projetos, proteger patrimônio e ampliar perspectivas. Ainda assim, esse movimento muitas vezes é acompanhado de receio, pois o desconhecido assusta quando não sabemos por onde começar.

É justamente aí que atuamos. Ajudamos nossos clientes a compreender e estruturar sua estra-

Vivemos um momento em que o talento brasileiro é reconhecido globalmente. O mundo está aberto. O que nos cabe é nos preparar para atravessá-lo com protagonismo, propósito e confiança.

(*) Fundadora e líder de mobilidade global da Astra Global Advisors. Advogada e contadora especializada em internacionalização de carreiras e negócios, acumula passagens por grandes corporações como PwC, Procter & Gamble, C&A Modas, LATAM Airlines e Grupo Coca-Cola.

MERCURY SHARES IV S.A.

CNPJ/MF nº 60.937.625/0001-06 - NIRE 35.300.66515-5

Aos 14/08/2025 se reuniram na sede da Companhia, Acionistas representando 100% do capital social da Companhia, sendo a convocação desobrigada na situação. Presidiu a assembleia Sra. Nádia Sakamoto, secretariada pela Sra. Carolina Vilela. Juntas formaram a mesa da assembleia geral extraordinária ora transcrita, em que a Acionista Highline do Brasil II Infraestrutura de Telecomunicações S.A., deliberou por: (I) alterar a razão social da Companhia para HT108 Participações S.A.; (II) aprovar a alteração do endereço da sede, que passa a se localizar na Rua Joaquim Floriano, 294, andares 3 e 4, Itaim Bibi, São Paulo/SP; (III) aprovar a alteração do objeto social da Companhia, que passa a incluir atividades referente à construção, gerenciamento e locação de infraestrutura para posicionamento de equipamentos de propagação de sinal de telecomunicações; (IV) alterar a composição da diretoria da Companhia, entre 3 e 7 diretores, com cargos de Presidente, Financeiro, Comercial, Operações, Novos Negócios, Jurídico e Recursos Humanos, tal como alterar a forma de representação da Companhia, que passa a se dar pela assinatura de dois diretores em conjunto; (V) aceitou a renúncia apresentada pelo então ex-Diretor Único, Dmitri Petrovich, a quem outorgou quitação pelo tempo que permaneceu como administrador da Companhia; (VI) eleger sete novos membros para compor o quadro de diretores da Companhia, todos que permanecerão em seus cargos por dois anos a contar da data de realização da assembleia, quais sejam os Srs. Fernando Diez Vioti, brasileiro, casado sob o regime de separação de bens, engenheiro, portador da Cédula de identidade RG nº 30.160.904-4 SSP/SP, inscrito no CPF/MF sob o nº 294.037.688-35, Daniel Lafer Matando, brasileiro, engenheiro, solteiro, portador da carteira de identidade nº 38.353.134-2, expedida pela SSP/SP, inscrito no CPF/MF sob o nº 26.394.229-6 SSP/SP, inscrito no CPF/MF sob o nº 296.627.078-31, todos que residem e tem domicílio em São Paulo/SP, com endereço comercial no mesmo local da sede da Companhia; (VII) alterar os valores de alçadas e competências da Assembleia Geral em relação aos atos estratégicos a serem realizados pela Diretoria; (VIII) alterar as disposições do Estatuto Social sobre resolução de conflitos, que passa a ser realizada via arbitragem; (IX) consolidar o Estatuto Social com as modificações merecidas em razão do quanto deliberado na forma da Ordem do Dia; e (X) autorizar a administração a proceder aos atos necessários para efetivar as deliberações tomadas em assembleia pertante terceiros. Nada mais foi deliberado, tampouco solicitou-se fazer constar em ata. Anexos foram juntados os Termos de Posse da Diretoria, Estatuto Social Consolidado e Carta de Renúncia do ex-diretor. Registro JUCESP nº 313.859/25-5 em 29/08/2025. Marina Centurion Dardan - Secretária Geral.

AS PUBLICAÇÕES LEGAIS
NOS JORNais SÃO DATADAS E
AUTENTICADAS, SEM MARGEM
PARA ALTERAÇÃO POSTERIOR
DO CONTEÚDO DIVULGADO.
AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



cenp

Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário

ANJ ASSOCIAÇÃO
NACIONAL
DE JORNais

abra
legal

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA
DAS AGENCIAS E VEÍCULOS
ESPECIALIZADOS EM
PUBLICIDADE LEGAL

adibri
JORNais DO INTERIOR

GOLPLAN S/A
CNPJ nº 37.422.096/0001-96
EDITAL DE CONVOCAÇÃO DE ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA
Aos 29 dias do mês de outubro de 2025, convocamos os senhores acionistas da GOLPLAN S/A, com sede na Rua Antônio Lapa, nº 606, Bairro Cambuí, na cidade de Campinas, Estado de São Paulo, CEP sob nº 13.025-241 inscrito CNPJ nº 37.422.096/0001-96, para ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA (AGE), a ser realizada no dia 13 de novembro de 2025, às 14:00h (horário de Brasília), exclusivamente em ambiente virtual através da plataforma Teams. A votação será realizada à distância, equiparada à votação presencial, por meio do link que será disponibilizado aos acionistas. Somente terão direito a voto os acionistas ou seus procuradores, desde que possuam procuração específica para participar da Assembleia em nome do acionista. **Pautas:** 1) Deliberação e aprovação do Acordo de Operações; 2) Deliberação sobre a Goplan Holding; 3) Outros temas. Sem mais.
Campinas, 29 de outubro de 2025. JOSE HENRIQUE SALGADO GALLI - Diretor Executivo CEO.

Tarjab - Ibituruna Empreendimentos Imobiliários SPE Ltda.
Ata de Reunião de Sócios Realizada em 26 de Setembro de 2025
Aos 26/09/2025, às 14h., na sede, com presença da totalidade. Deliberações Unâmidas: (i) aprovar a redução de capital da sociedade nos termos do artigo 1.082, inciso II e artigo 1.084 e parágrafos, todos do Código Civil, no valor de R\$ 27.838.442,00, de forma a realizar distribuição proporcional entre as Sócias, com consequente cancelamento de 27.838.442 quotas, com valor nominal de R\$1,00 cada, de titularidade das Sócias na proporção de suas respectivas participações no capital social. (ii) consolidar que do valor total reduzido, o saldo residual de R\$ 3.499.794,00 dividido em 3.499.794 quotas, com valor nominal de R\$1,00 cada, não foi integralizado conforme estabelecido na cláusula V da 3ª alteração e consolidação do contrato social registrada sob nº 244.853/11-8 em 17/05/2022. Nada mais. São Paulo, 26 de setembro de 2025.

Empresas & Negócios
Publicidade Legal



PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <https://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/E60E-D603-C49B-C551> ou vá até o site <https://assinaturas.certisign.com.br:443> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: E60E-D603-C49B-C551



Hash do Documento

B18336D687014EC18C6455E54B3E0F60231315EBEFC2AC21DE216604430777A4

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 03/11/2025 é(são) :

Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 03/11/2025 20:28 UTC-03:00

Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

