

Luizcred S.A. Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento

CNPJ 02.206.577/0001-80 NIRE 35300152239
ATA SUMÁRIA DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA DE 19 DE DEZEMBRO DE 2025
DATA, HORA E LOCAL: Em 19.12.2025, às 11h00, na Rua Maria Prestes Maia, 300, Sala 5A, Carandiru, em São Paulo (SP). **MESA:** Rubens Fogli Netto - Presidente; e Carlos Henrique Donegá Aidar - Secretário. **QUORUM:** Totalidade do capital social. **EDITAL DE CONVOCAÇÃO:** Dispensada a publicação, conforme art. 124, §4º, da Lei nº 6.404/76 ("LSA"). **DELIBERAÇÕES TOMADAS POR UNANIMIDADE:** 1. Aprovado o aumento do capital social no valor de R\$ 108.500.004,96 (cento e oito milhões, quinhentos mil, quatro reais e noventa e seis centavos), passando este de R\$ 1.759.003.240,00 (um bilhão, setecentos e cinquenta e nove milhões, três mil e duzentos e quarenta reais), para R\$ 1.867.503.244,96 (um bilhão, oitocentos e sessenta e sete milhões, quinhentos e três mil, duzentos e quarenta e quatro reais e noventa e seis centavos), mediante a emissão de 141.888 (cento e quarenta e uma mil, oitocentas e oitenta e oito) novas ações nominativas e sem valor nominal, sendo 70.944 (setenta mil, novecentas e quarenta e quatro) ações ordinárias e 70.944 (setenta mil, novecentas e quarenta e quatro) ações preferenciais totalmente subscritas e integralizadas pelos acionistas, proporcionalmente às suas participações no capital social, ao preço de emissão de R\$ 764,687675837257 por ação, preço este fixado com base no critério previsto no artigo 170, § 1º, inciso II da LSA, conforme segue: (i) a acionista Itaú Unibanco Holding S.A. subscreveu e integralizou 35.472 (trinta e cinco mil, quatrocentas e setenta e duas) ações ordinárias e 35.472 (trinta e cinco mil, quatrocentas e setenta e duas) ações preferenciais, ao preço de emissão de R\$ 764,687675837257, totalizando o montante integralizado de R\$ 54.250.002,48 (cinquenta e quatro milhões, duzentos e cinquenta mil, dois reais e quarenta e oito centavos), nos termos do Boletim de Subscrição; e (ii) a acionista Magazine Luiza S.A. subscreveu e integralizou 35.472 (trinta e cinco mil, quatrocentas e setenta e duas) ações ordinárias e 35.472 (trinta e cinco mil, quatrocentas e setenta e duas) ações preferenciais, ao preço de emissão de R\$ 764,687675837257, totalizando o montante integralizado de R\$ 54.250.002,48 (cinquenta e quatro milhões, duzentos e cinquenta mil, dois reais e quarenta e oito centavos), nos termos do Boletim de Subscrição; 1.1. registro do aumento do montante integralizado será recolhido ao Banco Central do Brasil ("BACEN") e permanecerá indisponível até a homologação deste aumento de capital pelo BACEN, nos termos do artigo 27, §1º, da Lei nº 4.595/64. 2. Como consequência das deliberações anteriores, o caput do art. 5º do Estatuto Social da Companhia passará a ser assim redigido: "Artigo 5º- O capital social é de R\$ R\$ 1.867.503.244,96 (um bilhão, oitocentos e sessenta e sete milhões, quinhentos e três mil, duzentos e quarenta e quatro reais e noventa e seis centavos), dividido em 2.680.656 (dois milhões, seiscentas e oitenta mil, seiscentas e cinquenta e seis) ações, sendo 1.340.328 (um milhão, trezentas e quarenta mil, trezentas e vinte e oito) ações ordinárias e 1.340.328 (um milhão, trezentas e quarenta mil, trezentas e vinte e oito) ações preferenciais, todas nominativas, sem valor nominal. 3. Consolidado o Estatuto Social, que, considerando a alteração anteriormente deliberada, passará a ser redigido na forma rubricada pelos presentes e a vigorar após a homologação das deliberações desta Assembleia pelo BACEN. **CONSELHO FISCAL:** Não houve manifestação do Conselho Fiscal, por não se encontrar em funcionamento. **ENCERRAMENTO:** Encerrados os trabalhos, lavrou-se esta ata que, lida e aprovada por todos, foi assinada. São Paulo (SP), 19 de dezembro de 2025. (aa) Rubens Fogli Netto - Presidente; e Carlos Henrique Donegá Aidar - Secretário. **ACIONISTAS:** Itaú Unibanco Holding S.A. (aa) Rubens Fogli Netto - Diretor; Magazine Luiza S.A. (aa) Roberto Bellissimo Rodrigues e Maria Isabel Bonfim de Oliveira - Diretores. Certificamos ser a presente cópia fiel da original lavrada em livro próprio. São Paulo (SP), 19 de dezembro de 2025. (aa) Rubens Fogli Netto - Presidente; e Carlos Henrique Donegá Aidar - Secretário. JUCESP sob nº 58.317/26-0, em 26.02.2026. (a) Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Royal & Sun Alliance Insurance Limited - Escritório de Representação no Brasil Ltda.

CNPJ/MF nº 10.375.739/0001-31 - NIRE 35.222.636.831
Editais de Convocação de Reunião de Sócios a ser Realizada em 13/03/2026.
 Ficam convocadas, nos termos do artigo 13, §1º, do Contrato Social, as sócias da Royal & Sun Alliance Insurance Limited - Escritório de Representação no Brasil Ltda. ("Sociedade") e se reunirem em Reunião de Sócios que será realizada às 10h do dia 13/03/2026, na sede social, localizada em São Paulo/SP, Avenida Doutor Churci Zaidan, 296, 2º andar, parte, CEP 04588-110, para deliberar acerca da seguinte ordem do dia: (a) registrar a mudança da denominação social da sua sócia majoritária, anteriormente denominada Royal & Sun Alliance Insurance Limited e, atualmente, denominada Intact Insurance UK Limited; (b) aprovar a alteração da denominação social da Sociedade de Royal & Sun Alliance Insurance Limited - Escritório de Representação no Brasil Ltda para Intact Insurance UK Limited - Escritório de Representação no Brasil Ltda.; (c) consignar a integralização, pela sócia Intact Insurance UK Limited, do capital social da Sociedade anteriormente pendente de integralização; (d) aprovar o aumento do capital social da Sociedade, de R\$ 1.674.125.400 para R\$ 2.800.000,00, um aumento, portanto, de R\$ 1.125.400,00, a ser totalmente subscrito pela sócia Intact Insurance UK Limited, tendo em vista a atual composição do capital social e proporção das quotas detidas por cada sócia; (e) alterar e consolidar o texto do Contrato Social para refletir as deliberações tomadas na Reunião de Sócios; e (f) deliberar acerca de outros assuntos de interesse da Sociedade, especialmente aqueles que possam surgir em decorrência das demais deliberações a serem tomadas na Reunião de Sócios. São Paulo, 02/03/2026. **Ronald Kaufmann** - Gerente Geral.

GOPLAN S/A

CNPJ nº 37.422.096/0001-96
EDITAL DE CONVOCAÇÃO DE ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA EXTRAORDINÁRIA
 Aos 02 dias do mês de março de 2026, convocamos os senhores acionistas da GOPLAN 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 inscrita no CNPJ nº 37.422.096/0001-96, para Assembleia Geral Ordinária Extraordinária (AGOE) a ser realizada no dia 12 de março de 2026, às 08:00h (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) Aprovação de contas período de Julho 2025 a Janeiro 2026; 2) Deliberação e aprovação do novo período de mandato do Diretor Estabelecido Executivo (CEO); 3) Deliberação e aprovação da saída de acionista; 4) Deliberação e aprovação da revisão da política de crédito; 5) Outros temas. Sem mais. Campinas, 02 de março de 2026. **Jose Henrique Salgado Galli** - Diretor Executivo CEO

Edital de Citação Prazo de 30 dias. Processo Nº 1025945-81-2024.8.26.0405. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 7ª VC, do Foro de Osasco, Estado de SP, Dr(a). Liege Guelndini de Moraes, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **ENEDINA DE JESUS ALVES DA SILVA**, RG 05.508.392, CPF 06257488834, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda**, alegando em síntese: que a ré adquiriu o Lote "06" da Quadra "FP" do loteamento Terras de Santa Cristina - V, obrigando-se a pagar a taxa de conservação do empreendimento e que a Ré se encontra inadimplente com suas obrigações contratuais, pois deixou de efetuar o pagamento das taxas de conservação relacionadas na planilha anexa aos autos. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Osasco, aos 30 de janeiro de 2026.

Edital de Citação Prazo de 30 dias. Processo Nº 1003053-10-2024.8.26.0073. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 2ª VC, do Foro de Avaré, Estado de SP, Dr(a). Luciano José Forster Junior, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **FIRMINO DA COSTA CPF:** 718.016.221-32, que lhe ajuizou ação de Cobrança parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda** cujo resumo da inicial é o seguinte: O réu adquiriu o Lote "05" da Quadra "GU" do loteamento **Thermas de Santa Bárbara - Gleba I** (comercialmente conhecido como Santa Bárbara Resort Residence - I), obrigando-se ao pagamento da taxa de conservação e das contribuições ao Fundo de Melhoramentos do empreendimento, como houve o não pagamento das contribuições foi ajuizado a ação com a cobrança no valor de R\$ 2.802,99. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua CITAÇÃO, por EDITAL, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. **NADA MAIS.** Dado e passado nesta cidade de Avaré, aos 12 de fevereiro de 2026.

Edital de Intimação Prazo 20 dias - Proc. 0001733-28-2020.8.26.0704. A Drª. Luciane Cristina Silva Tavares, Juíza de Direito da 1ª VC do Foro do Butantã/SP, Faz Saber a **Verônica Bondanz**, e terceiros interessados, expedido com prazo de 20 dias, que, por este Juízo e respectivo cartório, processam-se os autos do Cumprimento de Sentença que lhes move **União Social Camiliana**. Encontrando-se a executada em lugar incerto e não sabido, foi determinada sua intimação, por edital, do bloqueio via Bacen - Jud no Valor de R\$ 969,35, nos termos do artigo 854, § 3º do Código de Processo Civil, no prazo de 05 dias. Fica ciente a parte executada que na ausência de manifestação ou rejeição de manifestação apresentada, implicará na indisponibilidade em penhora e transferência do montante indisponível para a conta vinculada ao juízo da execução. Nada Mais. Passando a fluir independentemente de outra intimação, sendo que na ausência dos quais prosseguirá o feito até o final. Será o edital, afixado e publicado na forma da lei.

BANCO BMG S.A.

Companhia Aberta - CNPJ/MF nº 61.186.680/0001-74 - NIRE 35300462483
Ata da Reunião Extraordinária do Conselho de Administração realizada em 21 de janeiro de 2026
Data, Hora, Local: 21.01.2026, às 09h, por meio de videoconferência. **Presença:** Conselheiros Ricardo Annes, Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, José Eduardo Gouveia Domiciale, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Flavio Dias Fonseca da Silva. **Mesa:** Olga Stankevicius Colpo - Presidente, Deise Peixoto Domingues - Secretária. **Deliberações Aprovadas:** 1. O aumento do capital social, dentro do limite do capital autorizado e independentemente de reforma estatutária, nos termos do caput do artigo 6º do Estatuto Social, por subscrição particular, no valor de até R\$ 213.999.998,70, mediante a emissão de até 49.195.402 novas ações nominativas e sem valor nominal, sendo 31.588.852 ações ordinárias e 17.606.550 ações preferenciais sem direito a voto. O capital social, atualmente de R\$ 3.792.104.399,22, representado por 382.836.779 ações ordinárias e 216.251.515 ações preferenciais sem direito a voto, todas nominativas e sem valor nominal, passará a ser de até R\$ 4.006.104.397,92, representado por até 414.425.631 ações ordinárias e 233.858.065 ações preferenciais sem direito a voto, todas nominativas e sem valor nominal. **2.1. Objetivo do Aumento de Capital.** O aumento de capital tem como objetivo estratégico fortalecer a posição de capital da Companhia, com vistas à melhoria do índice de baseiliana, em conformidade com os padrões exigidos pelo Banco Central do Brasil, e será integralmente destinado ao capital social. **2.2. Preço por Ação.** O preço de emissão por ação é de R\$ 4,35, e será fixado sem diluição justificada para os atuais acionistas, nos termos do artigo 170, § 1º, inciso III, da Lei nº 6.404, de 15.12.1976 ("Lei das S.A."), sendo correspondente à média ponderada das cotações de fechamento das ações preferenciais de emissão da Companhia na B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("B3") nos 10 pregões antecedentes à data de aprovação do Aumento de Capital pelo Conselho de Administração, aplicando-se, adicionalmente, um deságio de 12,68% como incentivo à subscrição, conforme parâmetros permitidos pelo referido dispositivo legal. A utilização da cotação de mercado das ações preferenciais como critério para determinação do preço de emissão tanto de ações preferenciais como de ações ordinárias decorre do fato de as ações ordinárias não serem negociadas em bolsa de valores. **2.3. Data-Base.** Terão direito a subscrição os acionistas titulares de ações na posição acionária final do dia 29.01.2026, proporcionalmente à posição acionária detida em relação a cada espécie de ações. As ações serão negociadas ex-direito de subscrição a partir de 30.01.2026 (inclusive). **2.4. Direitos das Novas Ações Emitidas.** As ações a serem emitidas terão os mesmos direitos, vantagens e restrições atribuídos às atuais ações ordinárias e preferenciais integrantes do capital social, conforme a sua respectiva espécie, bem como farão jus à percepção integral de todos os benefícios, incluindo dividendos, juros sobre capital próprio e outras remunerações de capital que vierem a ser declarados a partir da homologação, total ou parcial, do aumento de capital pelo Banco Central do Brasil. **2.5. Direito de Preferência.** Nos termos do artigo 171 da Lei das S.A., será concedido aos acionistas que constarem dos registros da base acionária da Companhia em 29.01.2026 o direito de preferência na subscrição de até a totalidade das ações a serem emitidas, na proporção de 8,251258595% (fator de subscrição) da posição acionária da mesma espécie que possuírem no capital da Companhia no final do dia 29.01.2026 (inclusive). Os acionistas poderão exercer o direito de preferência à subscrição no período de 30.01.2026 (inclusive) a 02.03.2026 (inclusive). **2.6. Negociação e/ou Cessão de Direito de Preferência.** O direito de preferência na subscrição das ações a serem emitidas poderá ser negociado, tanto em ambiente de bolsa quanto em ambiente de negociação privado, bem como livremente cedido, a critério dos acionistas, total ou parcialmente, nos termos do artigo 171, § 6º da Lei das S.A. **2.7. Forma de Pagamento.** As ações subscritas deverão ser integralizadas à vista, em moeda corrente nacional, observados os procedimentos da Central Depositária de Ativos da B3 e do Itaú Corretora de Valores S.A., na qualidade de escriturador ("Escriturador"). O mesmo procedimento de integralização também será aplicado às ações subscritas no âmbito do rateio de sobras de ações não subscritas durante o período do direito de preferência. **2.8. Boletim de Subscrição.** Os acionistas titulares de ações registradas na Central Depositária de Ativos da B3 deverão exercer os direitos de subscrição por meio de seus agentes de custódia (corretoras), observados os procedimentos e prazos da Central Depositária de Ativos da B3. Para os acionistas com ações nos registros escriturais do Escriturador, os boletins de subscrição estarão disponíveis em qualquer agência do Escriturador, devendo o acionista assinalar a forma de integralização e optar ou não pela subscrição de eventuais sobras de ações não subscritas. **2.9. Procedimento para Subscrição de Sobras e Pedidos Adicionais de Sobras.** Encerrado o prazo para exercício do direito de preferência, os acionistas que tiverem manifestado o interesse na reserva de sobras em seus respectivos boletins de subscrição, poderão exercer o direito de preferência sobre eventuais sobras, com o rateio proporcional entre tais subscritores, de modo a consumir a totalidade das sobras. Informações adicionais acerca do exercício de eventuais sobras serão divulgadas oportunamente. **2.10. Homologação do Aumento do Capital Social.** Encerrado o processo de subscrição, este Conselho de Administração reunirá-se novamente para verificar a subscrição e integralização das ações emitidas e homologar o aumento do capital social, sendo admitida, desde já, a critério da Companhia, a homologação parcial do aumento do capital social, desde que verificada a subscrição e a integralização do valor mínimo de R\$ 156.150.227,40, mediante a emissão de, no mínimo, 35.896.604 ações. Após a homologação total ou parcial do aumento de capital por este Conselho de Administração, o aumento de capital estará sujeito, ainda, à aprovação prévia pelo Banco Central do Brasil, nos termos da legislação e da regulamentação aplicável. **2.11. Informações Adicionais.** Os procedimentos de subscrição, tratamento de sobras e outras informações, bem como os demais termos e condições do aumento de capital, constarão de Aviso aos Acionistas, que será simultaneamente divulgado ao Mercado, em atendimento ao disposto no inciso XXXI do artigo 33 da Resolução CVM 80/2022, na forma requerida por seu Anexo E. 3. Autorizar a diretoria da Companhia a praticar todos os atos necessários para a implementação das deliberações ora aprovadas. **Encerramento:** Nada mais. São Paulo, 21.01.2026. Ricardo Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Ângela Annes Guimarães, Dorival Dourado Junior, Olga Stankevicius Colpo, Flavio Dias Fonseca da Silva, José Eduardo Gouveia Domiciale, Marco Antonio Antunes e Gueitiro Matsuo Genso. JUCESP nº 45.325/26-1 em 09.02.2026, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

ULTRACARGO LOGÍSTICA S.A.

CNPJ Nº 14.688.220/0016-40 - NIRE 35300492897
Editais de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária
 Pelo presente, ficam os Srs. Acionistas convidados a comparecer à Assembleia Geral Extraordinária da Ultracargo Logística S.A. ("Companhia"), que se realizará no dia 11 de março de 2026, às 10 horas ("Assembleia"), na sede social da Companhia, localizada na Avenida Brigadeiro Luis Antonio, 1343, 10º andar, Bela Vista, na cidade e Estado de São Paulo, CEP 01317-910, para deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: 1º) O aumento do capital social da Companhia e a emissão de novas ações, com a consequente alteração do artigo 5º do Estatuto Social; 2º) Consolidação do Estatuto Social da Companhia. **Participação na Assembleia:** Para participar da presente Assembleia, os acionistas devem apresentar declaração emitida pela instituição prestadora dos serviços de escrituração de ações da instituição custodiante, com a quantidade de ações de que constavam como titulares até, no máximo, 02 (dois) dias úteis antes da Assembleia. Poderão participar da Assembleia acionistas titulares de ações ordinárias da Companhia, por si, seus representantes legais ou procuradores, desde que cumpram com os requisitos formais de participação previstos na Lei 6.404/76. Refrenda procuração deverá ser depositada na sede social da Companhia, até às 14 horas do dia 9 de março de 2026. São Paulo, 28 de fevereiro de 2026. **Fulvius Alexandre Pereira Tomelin** - Presidente.

Edital de Intimação - Prazo 20 dias. Proc. 0003000-74.2025.8.26.0020. A Drª. Fernanda Mendes Simões Colombini, Juíza de Direito da 2ª VC do Foro de Nossa Senhora do Ó/SP, Faz Saber a **GABRIELA GASPARINI DA SILVA**, que nos autos de cumprimento de Sentença ajuizado por **UNIÃO SOCIAL CAMILIANA**, foi deferida a sua Intimação por edital para que efetue o pagamento do valor de R\$ 21.314,33 que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias (art.525 CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada mais.

Edital de Intimação Prazo 20 dias - Proc. 0000491-24.2025.8.26.0004. A Drª Patricia Martins Conceição, Juíza de Direito da 1ª VC do Foro da Lapa/SP, Faz Saber a **DANILA DUCA CAUAS**, expedido com prazo de 20 dias, que, por este Juízo e respectivo cartório, processam-se os autos do Cumprimento de Sentença que lhes move **UNIÃO SOCIAL CAMILIANA**. Encontrando-se a executada em lugar incerto e não sabido, foi determinado sua intimação, por edital, do bloqueio via Bacen - Jud no Valor de R\$ 566,66, nos termos do artigo 854, § 3º do Código de Processo Civil, no prazo de 05 dias. Fica ciente a parte executada que na ausência de manifestação ou rejeição de manifestação apresentada, implicará na indisponibilidade em penhora e transferência do montante indisponível para a conta vinculada ao juízo da execução. Nada Mais. Passando a fluir independentemente de outra intimação, sendo que na ausência dos quais prosseguirá o feito até o final. Será o edital, afixado e publicado na forma da lei.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 1049446-64-2024.8.26.0114. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 5ª VC, do Foro de Campinas, Estado de São Paulo, Dr(a). Paulo César Batista dos Santos, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **Jaciano Gonçalves Pedrosa**, RG 35.292.486-X, CPF 26901036809, e a **João Pereira Dutra Filho**, CPF 71478507420, que lhes foi proposta ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Concessionária Rota das Bandeiras S/A**, alegando em síntese, a necessidade de reparação por dano havido por consequência de acidente automobilístico. Encontrando-se os réus em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresentem resposta, sob pena de se presumirem como verdadeiras as alegações de fato formuladas pela parte autora, nos termos do Art. 344 do Código de Processo Civil, e serem considerados revelis, caso em que lhes será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Campinas, aos 23 de fevereiro de 2026.

A Mente do Cliente

Neiva Mendes (*)



Por que ninguém mais sabe esperar o outro terminar de falar?

O impacto do turn taking e o quanto a gente subestima o simples ato de esperar o outro concluir

Eu sou uma pessoa muito ansiosa e tenho observado que, ao longo dos anos, a minha tendência a atropelar a fala do outro tem aumentado. Isso me incomoda profundamente. A capacidade de esperar o outro concluir é muito importante para um relacionamento respeitoso e saudável, pelo menos no meu entendimento.

Há algum tempo voltei a estudar (espero que para nunca mais parar) Neurociência e Comportamento, e o tal do conceito do turn taking passou a chamar muito a minha atenção. Turn taking é o processo coordenado de alternância de falas em uma conversa, no qual os participantes aguardam o término da fala do outro antes de iniciar a sua, fundamental para uma comunicação fluida e respeitosa. Pega um cafezinho, ou um chá ou uma água e vamos conversar sobre o assunto.

Existe algo curioso nas conversas humanas que quase nunca aparece nos treinamentos ou nos cursos sobre comunicação eficaz: a capacidade de esperar. Não como gesto de educação, mas como função cognitiva. Na neurociência da conversação, o turn taking não é visto como regra social. Ele é visto como mecanismo cerebral. O cérebro humano não apenas escuta. Ele prevê. Enquanto uma pessoa fala, a outra já está processando o sentido, antecipando o final da frase e preparando a resposta. Tudo isso acontece em frações de segundo. Em média, cerca de 200 milissegundos entre um turno e outro.

Esse intervalo é tão curto que não deixa margem para improviso. Ele só funciona porque existe atenção. Quando alguém atropela a fala do outro, não interrompe apenas uma frase. Interrompe esse processo inteiro. O cérebro que estava tentando compreender precisa se reorganizar, lidar com a quebra de expectativa e, muitas vezes, entrar em estado de alerta. É por isso que interrupções constantes não aceleram conversas. Elas cansam. Confundem. Diminuem o entendimento.

Quem já esteve em uma conversa em que não conseguia concluir uma ideia conhece bem essa sensação. O raciocínio se perde. A vontade de explicar diminui. A troca vira disputa. Não por acaso, estudos mostram que pessoas interrompidas retêm menos informação e avaliam o interlocutor como menos confiável, mesmo

quando ele tem razão. No atendimento ao cliente, isso ganha uma camada ainda mais delicada.

Quando o cliente liga para uma empresa, escreve ou chama, ele não quer apenas uma solução. Ele quer ser compreendido. E compreendido só acontece quando há espaço para explicar o contexto, o caminho até o problema, as tentativas anteriores. Quando a atendente completa frases, pressupõe a solicitação ou corta o interlocutor para ganhar tempo, o cérebro da pessoa reage com resistência.

Há dados consideráveis mostrando que clientes que sentem que não conseguiram explicar completamente seu problema avaliam o atendimento como significativamente pior. E aqui mora um fato interessante. A pressa em interromper costuma gerar exatamente o efeito oposto do desejado. Mais retrabalho, mais insatisfação.

Então, equipes de Planejamento e Tráfego de centrais de relacionamento, atenção! O justo dimensionado pode sair caro. Escutar até o fim, muitas vezes, encurta o processo como um todo. Porque reduz ruído. Em reuniões, o impacto é menos mensurável, mas não menos real. Ambientes em que poucas pessoas dominam a fala e interrompem com frequência criam um efeito não muito positivo. As outras pessoas começam a se calar, não porque não têm ideias, mas porque o cérebro aprende rápido onde não vale a pena investir energia.

Times com maior equilíbrio de fala tomam decisões melhores. Não por acaso. O cérebro humano pensa melhor quando sente que será ouvido até o fim. Criatividade, pensamento complexo e discordância saudável exigem espaço. E o espaço começa no silêncio de quem sabe esperar. Talvez o ponto mais desconfortável dessa reflexão seja admitir que interromper quase nunca é sobre eficiência. Muitas vezes é sobre ansiedade. Sobre querer mostrar valor rápido demais. E, sim, também sobre poder, autoritarismo, machismo e, em alguns casos, pura chatices.

Esperar o outro concluir não é passividade. É maturidade cognitiva, inteligência relacional, respeito ao funcionamento básico do cérebro humano. E, no fim, seja no atendimento ao cliente, nas reuniões ou nas conversas do dia a dia, a pergunta talvez não devesse ser quem falou mais rápido ou dominou a fala, mas quem realmente conseguiu entender.

(*) Atual presidente do Conselho e sócia-fundadora da Blue6ix Tecnologia.

TRANSPARÊNCIA

A TRANSPARÊNCIA DA EMPRESA GERA CONFIANÇA AOS LEITORES. POR ISSO, AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO ESSENCIAIS PARA A SEGURANÇA JURÍDICA. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

cenp

Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário

ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS

abra legal

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS E VEÍCULOS ESPECIALIZADOS EM PUBLICIDADE LEGAL

adJORIBR JORNAIS DO INTERIOR

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: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/9250-0924-03AE-0296> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: 9250-0924-03AE-0296



Hash do Documento

A5313259387FB14A95B6C76EF6D8E8EFA744474906925F2C461F4A04DE56E64A

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 03/03/2026 é(são) :

- Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 03/03/2026 19:40 UTC-03:00
Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.

IP: 172.16.4.11

AC: AC Certisign RFB G5

