



portishead1_CANVA

A Outra Sala



Ana Luísa Winckler

A porta já tinha fechado. Você só continuava tentando entrar

Existe uma mania curiosa do ser humano. A gente chama de “porta que se fechou” algo que, na verdade, já estava emperrado fazia tempo. O emprego já não fazia sentido. O relacionamento já tinha virado reunião de condomínio. A amizade sobrevivia por inércia. Mas bastou alguém oficializar o fim e pronto. “Meu mundo acabou.” Calma. Seu mundo não acabou. **Acabou um CEP emocional.** E, convenhamos, alguns já estavam precisando de interdição da Defesa Civil.

A psicologia explica parte disso. Nosso cérebro odeia perder. Daniel Kahneman mostrou que perder dói muito mais do que ganhar algo equivalente. Evoluímos para desconfiar do desconhecido. Durante milhares de anos, abandonar um território conhecido podia significar morrer.

Hoje o predador mudou. Ele usa crachá. Ou aliança. Ou está salvo nos favoritos do WhatsApp. O cérebro, coitado, não recebeu essa atualização. Então ele prefere um sofrimento conhecido a uma liberdade sem manual de instruções.

É por isso que tanta gente permanece anos dizendo: “*Não está bom... mas também não está tão ruim*”. Traduzindo: “*Estou infeliz, mas já decorei o caminho*”. Existe um conforto estranho em saber exatamente onde a gente vai sofrer. É quase um plano de saúde emocional. Cobertura ampla para frustração, baixa autoestima e crises de domingo. A sociologia também tem sua parcela de culpa. Desde pequenos aprendemos que sucesso é permanecer. No emprego. No casamento. Na empresa. Na cidade. Como se ficar fosse sempre uma virtude e partir fosse quase uma falha de caráter. Quase ninguém pergunta: “**De qual versão de você a vida já pediu a devolução?**”

Porque não é só o emprego que acaba.

Acaba a pessoa que existia naquele crachá. Não é só o casamento. Acaba aquela identidade de “nós”. Não é só a empresa que fecha uma porta. Às vezes é a vida dizendo que aquela versão de você cumpriu seu papel.

E existe outro detalhe que quase ninguém conta. Nós não sofremos apenas porque uma porta fechou. Sofremos porque fizemos um financiamento emocional naquele lugar. Foram cinco anos. Dez anos. Vinte anos. Tanto investimento que o cérebro começa a fazer uma conta completamente irracional: “*Depois de tudo isso, eu não posso desistir agora*”.

Pode. Aliás, às vezes o único erro maior do que passar dez anos num lugar ruim... é passar onze.

A economia comportamental chama isso de **viés do custo afundado**. Quanto mais tempo, energia, dinheiro e identidade investimos em alguma coisa, mais acreditamos que precisamos continuar investindo, mesmo quando todas as evidências mostram que já passou da hora de sair.

É por isso que existe gente terminando a própria saúde para não terminar um casamento. Acabando com a autoestima para não acabar um emprego. Sustentando amizades que sobrevivem apenas porque ninguém teve coragem de admitir que elas já acabaram.

É curioso. Se um restaurante serve comida ruim três vezes seguidas, você troca de restaurante. Mas se um relacionamento serve sofrimento durante oito anos, você diz: “*Acho que estamos numa fase*”.

O cérebro chama de investimento. Às vezes a vida chama de insistência. Minha mãe chama de Cisma.

Talvez exista uma pergunta melhor do que: “**Por que isso acabou?**” Talvez a pergunta seja: “**Por que eu precisava tanto que isso continuasse?**”

Porque nem toda porta que se fecha nos rejeita. Algumas apenas devolvem uma versão nossa que já não cabia ali.

Tenho a impressão de que crescemos acreditando que maturidade era aprender a abrir portas. Hoje acho que não. Maturidade é reconhecer quando elas já fecharam. Sem transformar a maçaneta em altar. Sem morar no corredor. Sem passar anos tentando convencer uma porta de que ela deveria voltar a ser entrada quando, claramente, já virou saída.

No fim, a vida quase nunca nos prende. Nós é que desenvolvemos uma habilidade impressionante para decorar a fechadura.

Talvez seja justamente por isso que esta coluna se chama **A Outra Sala**. Porque as grandes transformações da vida quase nunca acontecem dentro de uma sala.

Elas acontecem no corredor. Naquele espaço desconfortável em que você já não pertence ao lugar que deixou e ainda não reconhece o lugar para onde está indo. Ninguém posta foto do corredor. Não tem promoção. Não tem legenda inspiradora. Não tem aplauso. Só existe aquele silêncio estranho de quem perdeu um endereço antes de descobrir o próximo.

E talvez seja justamente aí que a vida mais trabalha. Não quando uma porta se fecha. Mas quando você finalmente solta a maçaneta. Porque coragem não é atravessar uma porta aberta. Isso qualquer um faz.

Coragem é agradecer pela sala que já não nos comporta, respirar fundo e seguir pelo corredor, mesmo sem enxergar a próxima porta. Afinal, quase sempre é nela que encontramos uma versão de nós que não estava perdida. Só estava esperando que tivéssemos coragem de parar de insistir na sala errada.

(*) - Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atua na transformação de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e reinvenção de modelos que aproximem empresas das pessoas — e não o contrário. Já esteve à frente de áreas estratégicas de RH em grandes corporações nacionais e multinacionais, do chão de fábrica ao boardroom, do Norte ao Sul do Brasil.

Por que o comportamento virou o novo desafio das empresas

O maior desafio das empresas deixou de ser apenas técnico e passou a ser comportamental. As empresas brasileiras têm investido cada vez mais no desenvolvimento de pessoas. Segundo levantamento da Sersa Experian, 74% das pequenas e médias empresas oferecem algum tipo de capacitação aos colaboradores, reflexo de uma preocupação crescente com produtividade, inovação e competitividade.

Mesmo assim, problemas como baixa execução, procrastinação, conflitos internos, alta rotatividade, dificuldade de delegar e lideranças despreparadas continuam entre os principais obstáculos para o crescimento dos negócios. Para especialistas em desenvolvimento humano, esse cenário revela uma mudança importante: o problema de muitas empresas já não está apenas na falta de conhecimento, mas na dificuldade de transformar conhecimento em comportamento.

Com mais de 34 anos de atuação com empresários, executivos, líderes e equipes, o terapeuta comportamental Saulo Coelho afirma que o mercado vive uma nova fase na formação de lideranças. Durante muito tempo, as empresas concentraram seus esforços na transmissão de conhecimento técnico. Depois, passaram a investir fortemente em motivação, treinamentos de impacto e metodologias de desenvolvimento pessoal. Agora, segundo ele, o desafio é mais profundo: compreender quais padrões comportamentais impedem profissionais preparados de alcançar resultados consistentes.

“O empresário de hoje não sofre por falta de informação. Ele sabe que precisa delegar, desenvolver pessoas, vender melhor, tomar decisões e liderar com mais clareza. O problema é que, quando aparecem a pressão, o medo, o cansaço ou a insegurança, ele volta automaticamente aos comportamentos que sempre teve. É nesse momento que o comportamento decide os resultados”, afirma Saulo.

Na avaliação do especialista, essa mudança acompanha a própria transformação do ambiente corporativo. Empresas lidam hoje com equipes multigeracionais, avanços tecnológicos acelerados, excesso de informação, novas formas de trabalho e mudanças constantes no mercado. Nesse contexto, apenas aprender novas técnicas já não é suficiente. “O conhecimento continua sendo importante, mas ele não sustenta sozinho uma mudança. A pergunta central é: por que uma pessoa que

sabe exatamente o que precisa fazer continua repetindo os mesmos comportamentos que sabotam seus resultados?”, questiona.

Foi a partir dessa percepção que Saulo Coelho desenvolveu o método O Comportamento Decide, uma abordagem criada após décadas observando empresários, líderes e profissionais de diferentes áreas enfrentando dificuldades semelhantes, independentemente do segmento de atuação. O método parte da ideia de que a transformação sustentável acontece quando a pessoa aprende a identificar crenças limitantes, reconhecer padrões automáticos de reação e substituir comportamentos que comprometem seus resultados por decisões mais conscientes, práticas e mensuráveis.

Em vez de trabalhar apenas metas, motivação ou técnicas isoladas, a metodologia utiliza diagnóstico comportamental, análise de identidade, protocolos de mudança e acompanhamento de comportamentos observáveis. A proposta é formar profissionais capazes de compreender melhor o funcionamento das decisões humanas e apoiar líderes, equipes e organizações na construção de mudanças reais. “Ninguém sustenta uma transformação apenas pela motivação. A motivação pode iniciar um movimento, mas não permanece quando surgem os desafios do dia a dia. O que sustenta resultado é um comportamento treinado, consciente e repetido até se tornar uma nova forma de agir. Por isso, nossa formação não ensina apenas ferramentas. Ela prepara pessoas para compreender aquilo que realmente determina as decisões humanas”, destaca Saulo.

Para ele, o comportamento deixou de ser um tema secundário dentro das empresas e passou a ocupar um lugar estratégico. Afinal, decisões, hábitos, reações emocionais e padrões de liderança influenciam diretamente a cultura, a produtividade, a performance das equipes e o crescimento sustentável dos negócios. Em um mercado cada vez mais competitivo, a capacidade de executar, liderar, decidir e sustentar mudanças pode ser o diferencial entre empresas que apenas acumulam conhecimento e empresas que realmente transformam conhecimento em resultado.

Eu também sugeriria trocar o título conforme o veículo ou objetivo da matéria. Para uma pegada mais jornalística, eu usaria: “Por que o comportamento virou o novo desafio das empresas”. Para uma pegada mais autoral e alinhada à sua marca, eu manteria: “O comportamento decide os resultados”.

O JORNAL CERTIFICA
AS PUBLICAÇÕES LEGAIS
COM PONTUALIDADE E
TRANSPARÊNCIA, CUMPRINDO
AS NORMAS JURÍDICAS.
AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

Colniza Colonização Comércio e Indústria Ltda
CNPJ nº 43.424.134/0001-42 - NIRE 35.201.076.828
Edital de Convocação para Reunião de Sócios

Ficam convocados os Srs. Sócios para reunião a ser realizada, no dia 17/08/2026, às 11:30hs, em 2º convocação, na sede da Sociedade na Avenida Dr. Chucrí Zaidan, nº 80, bloco C, 4º andar, Vila Cordeiro, São Paulo, SP, CEP 04583-110, para discutir e deliberar acerca da seguinte ordem do dia: (i) Aceitação da Renúncia de Administrador, (ii) Permanência dos Demais Administradores, (iii) Outros assuntos de interesse da sociedade. São Paulo, 04/08/2026. **Administradores.**

BANCO BMG S.A.
Companhia Aberta - CNPJ/MF nº 61.186.680/0001-74 - NIRE 35300462483

Ata da Reunião Ordinária do Conselho de Administração Realizada em 28 de Maio de 2026
Data, Hora, Local: 28.05.2026, às 10:30hs, na sede, na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, 14º andar, Bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Os Conselheiros Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Flavio Dias Fonseca da Silva, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Gunaraes, Angela Annes Guimarães, José Eduardo Gouveia Dominicalle, Ricardo Annes Guimarães e Antônio Mourão Guimarães Neto. **Mesa:** Presidente: Olga Stankevicius Colpo, Secretária: Deise Peixoto Domingues. **Deliberações Aprovadas:** 1. A orientação do voto a ser proferido pela Companhia, na qualidade de acionista do Bmg Leasing S.A. – Arrendamento Mercantil (“Bmg Leasing”), em Assembleia Geral Extraordinária, favorável à declaração de juros sobre capital próprio calculados nos termos do artigo 9º da Lei nº 9.249/95, no valor bruto de R\$ 12.000.000,00, com retenção de 17,5% de Imposto de Renda na Fonte, resultando no valor líquido de R\$ 9.900.000,00, pagos aos acionistas do Bmg Leasing até 30.06.2026. 2. A orientação do voto a ser proferido pela Companhia, na qualidade de acionista do Banco Bmg Soluções Financeiras S.A. (“Bmg Soluções Financeiras”), em Assembleia Geral Extraordinária, favorável à declaração de juros sobre capital próprio calculados nos termos do artigo 9º da Lei nº 9.249/95, no valor bruto de R\$ 29.000.000,00, com retenção de 17,5% de Imposto de Renda na Fonte, resultando no valor líquido de R\$ 23.925.000,00, pagos aos acionistas do Bmg Soluções Financeiras até 30.06.2026. 3. A orientação do voto a ser proferido pela Companhia, na qualidade de acionista do Banco Bmg Consignado S.A. (“Banco Bmg Consignado”), em Assembleia Geral Extraordinária, favorável à declaração de juros sobre capital próprio calculados nos termos do artigo 9º da Lei nº 9.249/95, no valor bruto de R\$ 40.425.000,00, pagos aos acionistas do Banco Bmg Consignado até 30.06.2026. 4. A orientação do voto a ser proferido pela Companhia, na qualidade de sócia da Bmg Estrutura Corporativa Ltda. (“Bmg Estrutura Corporativa”), em Reunião de Sócios, favorável à declaração de juros sobre capital próprio calculados nos termos do artigo 9º da Lei nº 9.249/95, no valor bruto de R\$ 3.000.000,00, com retenção de 17,5% de Imposto de Renda na Fonte, resultando no valor líquido de R\$ 2.475.000,00, pagos aos sócios da Bmg Estrutura Corporativa até 30.06.2026. 5. A orientação de voto a ser proferido pela Companhia, na qualidade de acionista da Bmg Seguridade S.A. (“Bmg Seguridade”), em Assembleia Geral Extraordinária, favorável à (a) declaração de juros sobre capital próprio da calculados nos termos do artigo 9º da Lei nº 9.249/95, no valor bruto de R\$ 6.000.000,00, com retenção de 17,5% de Imposto de Renda na Fonte, resultando no valor líquido de R\$ 4.950.000,00, pagos aos acionistas da Bmg Seguro até 30.06.2026; e (b) aprovação da orientação de voto a ser adotada pela Bmg Seguridade, na qualidade de sócia da Bmg Participações em Seguradoras Ltda. (“Bmg Participações em Seguradoras”), em Reunião de Sócios, favorável à declaração de juros sobre capital próprio calculados nos termos do artigo 9º da Lei nº 9.249/95, no valor bruto de R\$ 1.000.000,00, com retenção de 17,5% de Imposto de Renda na Fonte, resultando no valor líquido de R\$ 825.000,00, pagos aos sócios da Bmg Participações em Seguradoras até 30.06.2026. 6. Autorizar a diretoria da Companhia a comparecer nas respectivas Assembleias e Reuniões de Sócios das investidas acima identificadas, conforme aplicável, bem como praticar todos os atos necessários para a implementação das deliberações ora aprovadas. **Encerramento:** Nada mais. Ricardo Annes Guimarães, Angela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, José Eduardo Gouveia Dominicalle, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Gunaraes e Flavio Dias Fonseca da Silva. **Olga Stankevicius Colpo** - Presidente, **Deise Peixoto Domingues** - Secretária. JUCESP nº 269.300/26-0 em 15.07.2026, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.





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/30C8-6E75-70B2-4A1F> 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: 30C8-6E75-70B2-4A1F



Hash do Documento

2ACB5A44893BCE057D987816048BEC5AA93C91AEAE62478F1CF4205FDC5B6D3D

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 04/08/2026 é(ão) :

- ☒ Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 04/08/2026 19:34 UTC-03:00
- Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.

IP: 172.16.4.5

AC: AC Certisign RFB G5

