



## A Outra Sala

Ana Luísa Winckler

### O que a gente realmente tira no Carnaval

No meio do Carnaval encontrei um cartaz colado em um poste. Papel simples, tipografia de gráfica rápida, quase rasgando com calor e a umidade da rua. Dizia:

**“A gente veste fantasia pra sobreviver em sociedade. No Carnaval, a gente tira.”**

A frase parece sobre festa. Mas não é.

Ela é sobre convivência humana.

Porque o Carnaval não é o momento em que o país enlouquece. É o momento em que o país suspende o autocontrole social por alguns dias.

Durante o ano inteiro aprendemos a administrar impressão. Não é apenas trabalhar, é parecer adequado. A pessoa regula o tom de voz, a opinião, o humor, a intensidade emocional, a roupa, a reação e até o entusiasmo. Não por maldade coletiva, mas por sobrevivência relacional.

Todo ambiente social tem custo. O corporativo só tem mais memória.

Ali, cada gesto pode ser interpretado futuramente. Cada fala pode voltar em uma reunião. Cada posicionamento pode virar reputação.

E o cérebro humano responde a isso de forma previsível: reduz espontaneidade e aumenta vigilância interna.

É por isso que a maior parte das pessoas não chega exausta apenas pelo volume de trabalho. Chega exausta por gestão de si.

O Carnaval interrompe isso.

Não porque libera irresponsabilidade, mas porque suspende hierarquia simbólica.

Na rua, não há cargo visível, histórico profissional ou coerência biográfica exigida. Ninguém precisa ser consistente com a própria versão de ontem.

E algo curioso acontece. Gente tímida conversa. Gente rígida dança. Gente silenciosa canta alto. Pessoas que dizem “não sou assim” descubrem que talvez sejam.

Ou seja: o problema nunca foi comunicação. Foi segurança psicológica.

Quando o risco de julgamento diminui, a expressão aparece imediatamente. O comportamento não se deteriora, ele se humaniza.

Isso explica também a energia coletiva. Milhares acordam cedo, caminham quilômetros, ensaiam semanas e trabalham sem remuneração por uma escola de samba. Nenhuma política de bônus produz esse tipo de dedicação.

Porque pertencimento mobiliza mais do que recompensa.

O excesso do Carnaval também não é só excesso. É descarga. Uma sociedade muito regulada emocionalmente cria válvulas coletivas de expressão. A espontaneidade reprimida não desaparece, ela se acumula.

Mas a parte mais interessante vem depois. Quarta-Feira de Cinzas.

O glitter ainda está na pele, mas o papel social retorna. E muita gente sente um incômodo que não é ressaca. É a percepção de que aquela versão de si não cabe na rotina.

O problema nunca foi a festa acabar. É voltar a caber.

Empresas discutem produtividade, metas e performance. Mas ignoram um dado simples de comportamento humano: pessoas sustentam esforço onde não precisam sustentar personagem.

**O Carnaval não cria uma nova personalidade. Ele revela quanto da anterior estava comprimido.**

A frase do cartaz, no fundo, não fala sobre fantasia. Fala sobre cotidiano.

Durante quatro dias a gente não vira outra pessoa. A gente só não precisa administrar quem é.

E talvez por isso o país pareça tão vivo nesse período. Não porque trabalha menos.

Porque, por alguns dias, precisa fingir menos.

**Cultura organizacional não se sustenta apenas com eficiência. Ela se sustenta quando o indivíduo não precisa escolher entre pertencer e existir.**

(\*) - 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.

# Projeção de vendas do varejo aponta crescimento moderado e comportamento heterogêneo

As projeções econométricas elaboradas pelo IBEVAR-FIA Business School, com base na Pesquisa Mensal de Comércio do IBGE, indicam que o varejo brasileiro deve apresentar um crescimento moderado no início de 2026, com desempenho desigual entre os segmentos que compõem o varejo restrito e o varejo ampliado

Para o varejo restrito, as projeções apontam variação positiva no acumulado em 12 meses, alcançando 1,70% em fevereiro, com leve desaceleração ao longo do trimestre, chegando a 1,27% em abril de 2026. Na comparação interanual, as vendas devem crescer 1,42% em fevereiro, 0,45% em março e 0,75% em abril, sinalizando um ritmo de expansão contido, porém consistente.

Já o varejo ampliado, que inclui veículos e material de construção, apresenta um cenário mais volátil. Após crescimento interanual de 1,36% em fevereiro, as projeções indicam retração em março (2,34%) e abril (1,69%), refletindo principalmente o desempenho negativo de segmentos mais sensíveis ao crédito e às condições financeiras.

### Desempenho por segmentos

**Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, perfumaria e cosméticos**  
Seguem em destaque positivo, com crescimento interanual acima de 8% ao longo do trimestre e variação acumulada em 12 meses chegando a 6,70% em abril, confirmando a resiliência do consumo essencial.

**Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo**



Apresentam crescimento moderado e estável, com variação interanual entre 0,42% e 0,67% e acumulado em 12 meses próximo de 0,3% a 1,0%, refletindo a maturidade do segmento e menor volatilidade da demanda.

**Tecidos, vestuário e calçados**

Mantêm trajetória positiva, com crescimento interanual entre 1,7% e 2,2% e acumulado em 12 meses de até 1,44%, sustentados por recuperação gradual do consumo discricionário.

**Móveis e eletrodomésticos**

Registram crescimento relevante no acumulado de 12 meses, acima de 3,7%, embora com oscilações mensais negativas pontuais, evidenciando sensibilidade ao crédito e à renda disponível.

**Material de construção**

Apresenta retração interanual ao longo do trimestre, com acumulado negativo no ano e em 12 meses, indicando acomodação após ciclos anteriores de expansão.

**Veículos, motos, partes e peças**

Mantêm desempenho negativo, com quedas interanuais superiores a 3% e acumulado em 12 meses em torno de 4%, refletindo juros elevados e maior seletividade do consumidor.

**Livros, jornais, revistas e papelaria**

Seguem em trajetória de queda, com retrações interanuais expressivas, superiores a 10% em março e 17% em abril, reforçando o processo estrutural de substituição por meios digitais.

**Equipamentos e materiais para escritório, in-**

**formática e comunicação**

Apresentam crescimento consistente, com variação interanual entre 3,5% e 4,7% e acumulado em 12 meses acima de 3%, impulsionados por investimentos corporativos e demanda por tecnologia.

**Outros artigos de uso pessoal e doméstico**

Mostram comportamento instável, alternando crescimento e retração, com acumulado em 12 meses positivo, porém em desaceleração.

De forma geral, as projeções indicam que o varejo brasileiro inicia 2026 em um ambiente de crescimento moderado, marcado por forte heterogeneidade setorial. Segmentos ligados ao consumo essencial e à tecnologia mantêm desempenho positivo, enquanto atividades dependentes de crédito, como veículos e material de construção, enfrentam maior restrição.

Segundo Claudio Felisoni, presidente do IBEVAR e Professor da FIA Business School: “os resultados mostram um varejo que segue crescendo, mas de forma seletiva. O consumidor está mais cauteloso, priorizando gastos essenciais e adiando compras de maior valor, o que reforça a importância de estratégias mais focadas e eficientes por parte das empresas do setor”.

## Dados que transformam a gestão pública

Cesar Ripari (\*)

A gestão pública enfrenta um nível crescente de complexidade. Gestores precisam lidar, diariamente, com um grande quebra-cabeça: como entregar serviços de qualidade em áreas cruciais como saúde, educação e segurança em um país tão diverso e extenso quanto o Brasil? A pressão aumenta conforme as demandas evoluem, os contextos mudam e os desafios se acumulam, exigindo respostas ágeis, consistentes e baseadas em fatos. Nesse cenário, governar passou a significar, sobretudo, a capacidade de fundamentar decisões com informações sólidas para gerar resultados efetivos, o que se torna ainda mais desafiador considerando que muitos órgãos operam com sistemas legados fragmentados, que dificultam integrações essenciais e limitam uma visão completa das demandas da sociedade.

Quando usados estrategicamente, os dados funcionam como uma bússola confiável. Eles permitem identificar padrões, antecipar riscos e orientar ações com maior precisão. Políticas públicas baseadas em evidências reduzem desperdícios, melhoram a eficiência e ampliam o impacto social. Em nosso país, onde muitas vezes os recursos são limitados e as desigualdades são profundas, esse tipo de abordagem é urgente.

Mas a transformação digital no setor público vai muito além de digitalizar formulários ou adotar novas tecnologias. Ela exige uma visão sistêmica com a integração entre bases de dados isoladas e fragmentadas, infraestrutura preparada para fluxos massivos de informação, padronização de registros e capacidade analítica distribuída entre órgãos. Ecossistemas que combinam Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT) e conectividade avançada conseguem transformar dados brutos — estruturados ou não, e provenientes de sensores, câmeras, registros administrativos, voz ou imagens — em informação qualificada, capaz de orientar decisões praticamente em tempo real.

Na segurança, a integração de registros criminais, videomonitoramento e chamadas de emergência permite identificar padrões de risco e planejar operações de forma mais estratégica. Na saúde, o cruzamento de históricos de casos, indicadores epidemiológicos e ocupação hospitalar possibilita antecipar surtos, ajustar protocolos e distribuir insumos com mais eficiência. E na educação, análises que reúnem frequência, aprendizado e contexto socioeconômico ajudam a detectar riscos de evasão escolar e direcionar esforços pedagógicos mais precisos e preventivos.

Outros setores também se beneficiam diretamente desse uso inteligente dos dados. Na mobilidade urbana, por exemplo, a análise contínua dos padrões de deslocamento, que podem ser obtidos a partir de bilhetagem eletrônica, sensores de tráfego e geolocalização, permite identificar gargalos, redesenhar linhas de transporte público, ajustando frequências e horários, e priorizar investimentos em infraestrutura. Na assistência social, a interoperabilidade entre cadastros municipais e federais, combinada a informações de saúde e educação, ajuda a identificar famílias vulneráveis com maior precisão, garantindo que benefícios cheguem a quem realmente precisa e evitando duplicidades e fraudes.

Mas nenhum desses avanços se sustenta sem uma base sólida de qualidade e governança de dados, que é o que garante que as informações utilizadas sejam confiáveis, atualizadas e consistentes. Sem padronização, curadoria adequada, metadados bem estruturados e processos claros de validação, erros simples, como duplicidades, podem comprometer toda a análise e gerar falhas em cadeia. Além disso, a governança de dados funciona como um mecanismo que define os responsáveis por eles, as regras de uso e os critérios de qualidade, assegurando a integridade da informação do começo ao fim.

Somado a isso, controles de acesso rigorosos e autenticação de usuários garantem que apenas perfis autorizados manipulem dados sensíveis, enquanto técnicas de ofuscação e desidentificação protegem Informações de Identificação Pessoal. Assim, segurança e privacidade tornam-se pilares do uso ético dos dados, em plena conformidade com a LGPD.

Plataformas de analytics, integração e qualidade de dados tornam isso possível, organizando bases dispersas, automatizando a geração de insights e estabelecendo uma linhagem de dados transparente, em que é possível rastrear de onde cada informação veio e como foi manejada para gerar os insights necessários. Um ponto único de controle para integração, desenvolvimento de APIs e criação de produtos de dados possibilita concentrar as ferramentas e regras que permitem que diferentes órgãos compartilhem informações de forma padronizada, segura e atualizada. Isso reduz retrabalho, evita versões conflitantes dos mesmos dados e facilita a colaboração, porque todos passam a acessar informações consistentes.

Tudo isso ainda permite avançar na transparência perante a sociedade, já que, quando o governo disponibiliza dados de forma aberta, acessível e inteligível, a população consegue acompanhar investimentos, verificar se metas estão sendo cumpridas, identificar pontos de ineficiência e contribuir com sugestões mais bem embasadas.

A tomada de decisões orientada por dados na gestão pública não é só uma modernização tecnológica, mas uma mudança profunda na forma de governar e na relação entre Estado e sociedade. Usar dados de forma estratégica, ética e integrada é o melhor caminho para construir um país mais inclusivo, transparente e preparado para os desafios atuais e do futuro.

(\*) Diretor Sênior de Pré-Vendas da Qlik para a América Latina.