



A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

A terceirização da vida psíquica

Confesso uma coisa.

Mais de uma vez entrei na Shopee, na Shein, e em tantos outros aplicativos. Enchi o carrinho. Fechei a tela. Voltei dois dias depois. Tirei algumas coisas. Acrescentei outras.

Era quase um acordo silencioso entre mim e meu impulso.

“Calma. Se daqui a dois dias você ainda quiser isso, a gente conversa.”

Sempre achei que aquilo fosse apenas um hábito meu. Uma pequena estratégia para não comprar por impulso.

Até descobrir que existem aplicativos em que o carrinho virou o próprio produto.

As pessoas entram para simular compras. Escolhem produtos, montam pedidos, fecham a tela e vão embora. Nada será entregue. A experiência termina exatamente onde, para mim, ela começava: no exercício de conter o desejo.

Foi aí que pensei: espera... isso não é só curioso. É uma mudança cultural.

Na psicologia, chamamos de **autorregulação** a capacidade de criar uma pequena distância entre o desejo e a ação. É esse intervalo que nos permite escolher, e não apenas reagir.

O curioso é que esse intervalo parece estar sendo capturado pelo mercado.

O algoritmo escolhe o próximo vídeo. O streaming decide o que provavelmente vamos gostar. A inteligência artificial conversa quando estamos sozinhos. Os medicamentos regulam o apetite. Os aplicativos organizam nossa atenção.

E agora até o impulso de comprar pode ser transformado em entretenimento.

À primeira vista, esses mercados não têm nada em comum.

Mas talvez todos estejam negociando a mesma matéria-prima: **o comportamento humano**.

A neurociência mostra que **a dopamina** não é, como dizem por aí, o "hormônio do prazer". Ela está muito mais ligada à **motivação e à antecipação da recompensa**. O cérebro aprende a desejar antes mesmo de consumir.

Talvez seja por isso que a expectativa tenha se tornado um negócio tão lucrativo.

Não compramos apenas um vestido. Compramos a possibilidade de sermos outra versão de nós mesmos. Não compramos apenas um prato bonito. Compramos uma história para publicar. Não compramos apenas um aplicativo. Compramos a promessa de uma mente mais organizada, um corpo melhor, uma vida mais interessante.

O mercado sempre vendeu produtos. Depois aprendeu a vender experiências.

Agora parece aprender a **vender estados mentais**.

Não acredito que o maior risco esteja na Shopee, na Temu, nos medicamentos ou na inteligência artificial.

Eles são apenas sintomas.

O que me inquieta é perceber a velocidade com que vamos entregando pequenas funções da nossa vida mental para o mercado.

Primeiro ele escolhe **o que assistimos**. Depois **o que compramos**. Depois **o que comemos**. Depois quanto **devemos pesar**. Depois **com quem conversar quando estamos sozinhos**.

E, sem perceber, vamos deixando de exercer justamente aquilo que nos torna humanos: esperar, frustrar-nos, desejar, mudar de ideia, construir sentido.

Talvez o capitalismo tenha encontrado sua matéria-prima mais valiosa.

Não o nosso dinheiro. Nem a nossa atenção. Mas a **nossa capacidade de desejar**.

Se no século passado terceirizamos a produção, a logística e os serviços, talvez estejamos inaugurando uma nova etapa.

Uma em que começamos a terceirizar partes da nossa própria mente.

Eu arriscaria um nome para isso: **A terceirização da vida psíquica**.

(*) - 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.

Ele usou a experiência como cliente oculto e hoje é CEO da maior empresa de avaliadores anônimos da América Latina

Seu Cliente Oculto possui mais de 540 mil clientes em sua plataforma, além de adotar o uso da própria inteligência artificial nas avaliações e em seu sistema

Foi em um dia dos namorados que o mineiro Bruno Vasconcelos decidiu levar sua então namorada, e hoje esposa, Nayara Vasconcelos, para um jantar romântico. Entretanto, o que era pra ser o dia perfeito se tornou uma experiência desastrosa. Devido à falta de cuidado por parte do estabelecimento, o casal passou boa parte da noite — cerca de quatro horas — esperando uma mesa, o que resultou em uma troca de presentes no estacionamento do local.

O caso ficou no esquecimento até que, em uma empresa na qual era diretor, não conseguia encontrar serviços de avaliadores anônimos a preços que cabiam no bolso. O que estava apagado, reacendeu e serviu como um “gatilho” para que Bruno pensasse em criar sua própria plataforma de clientes ocultos — assim surgiu a Seu Cliente Oculto, maior plataforma de clientes ocultos da América Latina e uma das pioneiras do segmento no Brasil.

Atualmente a marca possui mais de 540 mil clientes em sua plataforma, e um modelo de serviço acessível, voltado para pequenas e médias empresas. Além disso, também tem presença em todas as regiões do Brasil e com diversas áreas de atuação para os avaliadores. Para ele, o serviço deve ser destinado a todo tipo de negócio e não somente os maiores.

— Antes, a meu ver, era como se os serviços [de clientes ocultos] fossem destinados somente para empresas grandes, quando negócios que estão começando também necessitam. A qual quer lugar que o cliente vá, ele precisa ser bem atendido,



independentemente do tamanho do empreendimento — diz Vasconcelos.

A busca por dar oportunidades a diferentes negócios não é por acaso. Além dos valores menores para empresas contratantes, a escolha do nome da empresa foi feita pensando em ser algo voltado para os brasileiros — já que demais marcas do mesmo segmento utilizam identificação estrangeira. Logo, é uma forma que o negócio encontrou de “abrasileirar” o tema.

Em 2025, a marca alcançou o faturamento de R\$ 6,7 milhões. Hoje, eles possuem empresas renomadas como iFood, Audi e Burger King entre seus parceiros. E, para este ano, a meta é faturar mais que o dobro em relação ao ano anterior, chegando a R\$ 14 milhões.

Inteligências artificiais e tecnologias no atendimento

A Seu Cliente Oculto utiliza avaliadores anônimos para medir o nível de atendimento das empresas parceiras, identificando falhas que podem afetar vendas e fidelização. A marca avalia serviço, tempo de espera e qualidade do produto. Além

disso, também incorpora inteligência artificial ao negócio.

Neste ano, a startup lançou sua própria plataforma de monitoramento de clientes com inteligência artificial. A ideia, segundo Vasconcelos, é melhorar a experiência que os empreendedores possibilitam aos consumidores, por meio de checagem de imagem e informações sobre os usuários, que vão desde faixa etária até o gênero.

A IA trabalha na identificação do fluxo de pessoas no estabelecimento junto à atuação do mapa de calor, que observa padrões de comportamento de maneira rápida e intuitiva. Ela também analisa reações dos clientes e conversões de vendas concluídas.

Com os planos de levar monitoramento real e dados concretos, a motivação em lançar o recurso veio do propósito de “transformar quantitativo em qualitativo”, de acordo com Vasconcelos. Ele analisa que as avaliações ainda partem de um caráter subjetivo por parte do avaliador. Dessa forma, a IA entra para verificar com mais exatidão e garantir maior precisão no processo.

“Há empresas que não crescem apenas pelo que fazem, mas porque conseguem enxergar e assim aprimorar. Estamos comprometidos em adaptar e incorporar o que há de melhor e mais inovador no mercado para facilitar e enriquecer as análises dos clientes ocultos e, consequentemente, as avaliações dos negócios. A ideia é transformar falhas em lucro”, completa.

Segundo Vasconcelos, a produtividade das empresas contratantes pode crescer 20%, e o ticket médio pode dobrar em alguns casos. Em anos de operação, a empresa aprimorou a nota de atendimento em todos os projetos. Para gerenciar os clientes ocultos e apresentar os resultados, desenvolveu um software próprio, baseado na experiência de Bruno como cliente oculto e seu know-how de mercado.

Clientes ocultos Brasil afora

A startup já está presente em outros países da América Latina (Argentina, Colômbia, México, Paraguai e Bolívia). Além disso, também marcam presença nos Estados Unidos e em países da Europa, como França e Portugal.

Para este ano, com foco de mapeamento e inserção no mercado no exterior, a projeção da marca é de aumentar ainda mais seu faturamento, o que também passa pela estratégia de precificação dos serviços nesses países. “Fazemos uma avaliação minuciosa sobre como são a oferta e demanda no local, além do valor que devemos pagar ao cliente oculto. A nossa previsão é de que essa entrada tenha um impacto bem positivo no nosso faturamento”, projeta. Mais informações em: <https://seuclienteoculto.com.br/>

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

16º Subdistrito - Mooca Luiz Orlando de Barros Segala - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **EMANUEL GOMES MEIRELES**, estado civil solteiro, profissão autônomo, nascido em São Paulo, SP, no dia 15/11/1998, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Manuel Alves Meireles e de Maria Gomes. Apretendente: **JAKIRA KAROLAINE DOS SANTOS MORAES**, estado civil solteira, profissão autônoma, nascida em São Paulo, SP, no dia 21/12/2002, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Damião Costa Moraes e de Marizete dos Santos Costa.

O pretendente: **MAURICIO MATHEUS CAMPOS ALVES**, estado civil solteiro, profissão administrador, nascido em Araraquara, SP, no dia 13/01/1992, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Mauricio Silva Alves e de Ivani Campos Silva. A pretendente: **LETÍCIA OLIVEIRA SANTOS**, estado civil solteira, profissão engenheira civil, nascida em Itapetinga, BA, no dia 30/05/1996, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Faniel Santos e de Selenilde Oliveira Brito Santos.

O pretendente: **PEDRO HENRIQUE MENDES ARAUJO**, estado civil solteiro, profissão empresário, nascido em São Paulo, SP, no dia 16/05/2005, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Gilson Pereira de Araujo e de Edvania Mendes dos Santo. A pretendente: **VICTÓRIADO NASCIMENTO GAVAZZI**, estado civil solteira, profissão autônoma, nascida em São Paulo, SP, no dia 03/04/2002, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Guido Gavazzi Filho e de Luziene Cavalcante do Nascimento Belo.

O pretendente: **CAIO SCHIESTL**, estado civil solteiro, profissão técnico, nascido em Guarulhos, SP, no dia 30/07/1997, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Lizangela Schiestl. A pretendente: **NÁGILA KAROLINA DOS SANTOS SILVA**, estado civil solteira, profissão ajudante geral, nascida em Maceió, AL, no dia 02/08/1993, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de José Humberto Santos da Silva e de Isabel Cristina dos Santos Silva.

O pretendente: **ALISSON ROBERTO FERNANDES DE OLIVEIRA**, estado civil solteiro, profissão vendedor, nascido em São Paulo, SP, no dia 30/04/1999, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Roberto Gomes de Oliveira e de Alexandra Fernandes Maciel. Apretendente: **SALMA ELISAMA SOUZA SANTOS**, estado civil solteira, profissão contadora, nascida em São Paulo, SP, no dia 15/08/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Silas Pereira dos Santos e de Marcia Rosana de Souza.

O pretendente: **JOÃO HENRIQUE DA SILVA MACIEL**, estado civil solteiro, profissão engenharia de software, nascido em São Paulo, SP, no dia 21/06/1999, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Wellington da Silva Maciel e de Leuda Santos da Silva. A pretendente: **MAIYURI MARTINS DA SILVA**, estado civil solteira, profissão engenheira de dados, nascida em São Paulo, SP, no dia 22/10/1996, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Gilberto da Silva e de Patricia Martins da Silva.

O pretendente: **NEYLON DA SILVA SANTOS**, estado civil solteiro, profissão engenheiro de software, nascido em Campina Grande, PB, no dia 13/02/1999, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Aliton Bezerra dos Santos e de Suelene da Silva Santos. Apretendente: **GABRIELLE DE SOUZA BAPTISTA**, estado civil solteira, profissão jornalista, nascida em São Joao da Boa Vista, SP, no dia 01/12/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Alex Sandro Baptista e de Vanessa Elita de Souza Baptista.

O pretendente: **RAPHAEL DANTAS NOGUEIRA**, estado civil solteiro, profissão publicitário, nascido em Feira de Santana, BA, no dia 03/10/1991, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Luiz Rogerio Cerqueira Nogueira e de Maria do Amparo Dantas. Apretendente: **CATHARINE DE MORAIS COSTA**, estado civil solteira, profissão geóloga, nascida em Porto Seguro, BA, no dia 15/06/1993, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de João Gilberto Assunção Costa e de Ivoneide Hildete de Moraes Costa.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local
Jornal Empresas & Negócios

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **GABRIEL SALVADOR GIAMMELLA**, profissão: autônomo, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 05/04/1966, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Francesco Giammella e de Venera Sanfilippo Giammella. A pretendente: **SHEILA KOGEVNIKOV'S CAMELO**, profissão: enfermeira, estado civil: divorciada, naturalidade: Taguatinga, DF, data-nascimento: 24/11/1972, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Valdeci Camelo e de Maria Madalena Kogevnikovs.

O pretendente: **GABRIEL SOARES DE SOUZA**, profissão: policial militar, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 23/03/2000, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Ariovaldo Soares de Souza e de Maria Luisa Moreira e Vanessa Cristina Soares de Souza. Apretendente: **MARIANA OLIVEIRA DA SILVA**, profissão: policial militar, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 08/05/2000, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Ailton Santana da Silva e de Selma Maria de Paula Oliveira da Silva.

O pretendente: **CARLOS EDUARDO MENDES COELHO**, profissão: coordenador, estado civil: solteiro, naturalidade: Juiz de Fora, MG, data-nascimento: 18/01/1989, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Pedro Mauro Mendes Coelho e de Vera Lucia Marquito Coelho. A pretendente: **ADRIANA BUZINGHANI RIBEIRO**, profissão: farmacêutica, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 31/08/1988, residente e domiciliada em São Paulo, SP, filha de José Manoel Ribeiro e de Madalena Maria Buzinghani Ribeiro.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local
Jornal Empresas & Negócios

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

33º Subdistrito - Alto da Mooca ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **FRANCISCO EDUARDO DOS SANTOS VIANA**, estado civil divorciado, filho de Arnaldo Viana e de Enilde dos Santos Viana, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. Apretendente: **SILVIA ALBANO**, estado civil divorciada, filha de Waldemar Albano e de Alice Paganotti Albano, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local
Jornal Empresas & Negócios



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/63E1-5B9D-553D-D771> 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: 63E1-5B9D-553D-D771



Hash do Documento

0DE970017C2F027BC2972CDA59DEC080B82684BA2BC037FEB33F2F2F82AE1FF4

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 21/07/2026 é(são) :

- ☒ Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 21/07/2026 19:24 UTC-03:00
- Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.

IP: 172.16.4.16

AC: AC Certisign RFB G5

