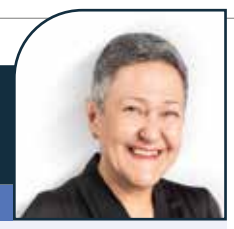
A Mente do Cliente



Neiva Mendes (*)

Por que compramos o que não precisamos? O cérebro, o impulso e a importância de uma PAUSA

Você já comprou alguma coisa porque estava em promoção e, dias depois, percebeu que nem precisava daquilo? Ou entrou em um aplicativo para procurar um produto e terminou comprando outros três?

Confesso que essas situações me fazem refletir sobre algo que venho estudando há anos: até que ponto nossas decisões de consumo são realmente conscientes — e qual é o papel das empresas nesse processo?

Vivemos cercados por estímulos, ofertas personalizadas, notificações e facilidades de pagamento. Nunca foi tão simples comprar. Mas será que estamos conseguindo avaliar nossas escolhas com a mesma velocidade?

Em novembro de 2025, escrevi sobre uma pesquisa da Opinion Box que revelou que três em cada quatro brasileiros já haviam se arrependido de alguma compra e que 57% admitiam comprar por impulso. O que me chama a atenção não é apenas o arrependimento, mas o que acontece antes dele.

A neurociência e a economia comportamental ajudam a compreender esse processo. Daniel Kahneman, psicólogo e Nobel de Economia, demonstrou como utilizamos processos rápidos e intuitivos, além de outros mais deliberativos, para tomar decisões. Mas isso não significa que exista um cérebro racional brigando com outro emocional. Emoção, memória, expectativa e avaliação de valor participam conjuntamente das nossas escolhas.

Imagine uma bolsa anunciada por R$ 500 que aparece em promoção por R$ 250, acompanhada da mensagem "últimas unidades". Talvez você nem estivesse procurando uma bolsa, mas agora começa a considerar a possibilidade de perder uma oportunidade.

Kahneman e Amos Tversky estudaram a aversão à perda, mostrando como perdas e ganhos podem ter pesos psicológicos diferentes.

O preço original também funciona como referência, alterando nossa percepção de vantagem, recurso muito utilizado na Black Friday. E há algo curioso: podemos sentir satisfação não apenas pelo produto, mas pela sensação de termos feito um excelente negócio. Entretanto, gastar R$ 250 em algo desnecessário não representa necessariamente uma economia de R$ 250.

Outro aspecto importante é nosso estado emocional. Cansaço, estresse, ansiedade e privação de sono podem influenciar atenção, controle inibitório e avaliação das alternativas, embora esses efeitos não sejam iguais para todas as pessoas.

Mas pense em uma compra realizada depois de um dia particularmente difícil, quando dizemos: "hoje eu mereço". Não há problema em desejar algo ou comprar por prazer.

O que merece atenção é perceber quando buscamos no consumo uma compensação emocional sem avaliar suas consequências.

E qual é a responsabilidade das empresas? Em outro artigo, questionei a contradição entre consumidores emocionalmente sobrecarregados e empresas cada vez mais agressivas na disputa por atenção. A tecnologia eliminou etapas entre desejar e comprar. Isso trouxe conveniência, mas também reduziu oportunidades de reconsiderar nossas decisões.

Há uma diferença importante entre facilitar uma escolha e criar urgência — neste caso, artificial — para pressionar alguém. Se valer-se do conhecimento do comportamento humano deveria ampliar a responsabilidade das organizações, não apenas sua capacidade de conversão.

Pensando nisso, proponho um exercício simples: um acrônimo que chamei de regra PAUSA, para usar ao se deparar com uma compra não planejada.

Pare: interrompa por alguns instantes o impulso.

Analise: observe seu estado emocional.

Urgência: questione se aquela oportunidade realmente termina agora.

Separe: diferencie necessidade, desejo e compensação emocional.

Amanhã: pergunte se faria a mesma compra depois de algum tempo.

Não se trata de uma técnica clínica ou de eliminar o prazer de consumir, mas de criar espaço para uma avaliação mais consciente.

Depois de décadas trabalhando com experiência do cliente, continuo convencida de que compreender o comportamento humano exige olhar tanto para quem compra quanto para quem vende.

As empresas precisam reconhecer a responsabilidade que acompanha sua capacidade de influenciar decisões, enquanto os consumidores podem aprender a identificar os estímulos que interferem em suas escolhas.

Talvez valha experimentar a regra **PAUSA** na próxima promoção irresistível.

Afinal, quando uma compra pode acontecer em segundos, reservar algum tempo para refletir pode fazer toda a diferença. E essa consciência beneficia ambos os lados: contribui para experiências mais positivas e para o fortalecimento da confiança entre empresas e consumidores.

No fundo, o que todos nós buscamos são relações saudáveis, verdadeiras e duradouras.

(*) - É uma das principais vozes no Brasil em Governança, Inovação e Inteligência Artificial Aplicada aos Negócios. É Business Partnership Manager no Grupo Ag Capital, Referência em Taxtech.



portishead1_CANVA

A Outra Sala



Ana Luisa Winckler

A empresa refez a escala. Quem vai refazer a vida?

Domingo, oito e doze da manhã. Você está de folga

O mercado abre às nove. A roupa da escola está no cesto. Sua mãe mandou uma foto da receita e perguntou se você consegue comprar o remédio. Seu filho quer saber se hoje vocês vão ao parque.

Você faz a conta e responde que sim. Se ninguém demorar no banho, o mercado estiver vazio e a farmácia tiver o remédio, dá para descansar entre o almoço e a segunda máquina de roupa.

À noite, alguém pergunta se você aproveitou a folga.

Aproveitou. Até adiantou o feijão de segunda.

Em 23 de novembro, o Ministério do Trabalho publicou regras complementares para a escala 5×2, com aplicação a partir de 16 de dezembro. Para quem trabalha seis dias e passa o sétimo tentando colocar a própria vida em dia, uma segunda folga pode mudar a semana inteira. Inclusive a parte em que essa pessoa ainda está trabalhando.

Agora sente do outro lado da mesa. Você é dono da empresa. A loja abre sete dias. Tem folha, aluguel, margem apertada e cliente que considera quatro minutos de fila uma afronta à Constituição. Sua gerente pergunta como vai cobrir o sábado. É uma pergunta séria. Ela precisa de gente, orçamento e uma decisão sua.

Antes de responder, passe um mês vivendo o calendário de quem cobre esse sábado. Marque a consulta que só tem vaga na quarta, às duas. Descubra quem busca seu filho se o fechamento atrasar. Tente ir a um aniversário sem depender de um favor. Depois, volte à reunião. A pergunta sobre o sábado continua de pé. Agora cabe outra. **Quanto da minha operação funciona porque alguém precisa pedir licença para viver?**

Passei mais de 25 anos em RH. Sei o trabalho que dá mexer numa escala de verdade. E conheço o minuto da reunião em que a conta não fecha e alguém se vira para a gerente.

— Vamos precisar de criatividade.

O orçamento fica igual. A palavra *criatividade* sai da reunião com a incumbência de cobrir três turnos.

Rever a escala é primordial. A loja precisa mesmo abrir naquele horário? A meta cabe na equipe disponível? Quanto custa contratar? Quanto já custa perder gente, treinar de novo e manter o atendimento de pé no improviso? Se a resposta for "a equipe se organiza", vale descobrir quem vai organizar. É bem capaz de ser a pessoa que está de folga e já respondeu no grupo.

Tem um pedaço da vida que depende de folgar junto. O jogo do filho, o aniversário a que você finalmente vai, o almoço que chega à sobremesa. Uma folga previsível permite combinar essas coisas antes que tudo vire "quando der". E "quando der" pode durar anos.

Penso naquele menino que perguntou se dava para ir ao parque. Antes de aprovar a escala, eu pediria a quem decide que escolhesse um nome na planilha e ficasse, por um instante, com o salário, o trajeto e as responsabilidades daquela pessoa. **Com o jeito que a gente organiza o trabalho aqui, quantas vezes por mês você conseguiria dizer "sim" ao seu filho e cumprir?**

A escala mudou. Quem continua de plantão?

— Pode deixar que eu ajudo. Era só ter pedido.

Antes de pedir, alguém precisou perceber que a mãe andava esquecendo o remédio, descobrir desde quando e decidir se já era hora de ligar para o médico. A ajuda chegou na hora de levar. A pessoa que já sabia de tudo ganhou mais uma função. Distribuir chamados.

Segundo o IBGE, em 2022, as mulheres dedicavam em média 21,3 horas semanais aos afazeres domésticos e ao cuidado. Os homens, 11,7. No fim de 2025, 44,9 milhões de mulheres estavam ocupadas no Brasil. Quando a empresa marca uma reunião às seis e diz que é "só meia horinha", vale perguntar quem precisa renegociar a vida para ficar. E, na casa onde alguém paga pelo cuidado, a pergunta atravessa a cidade. **A mulher que cuidou da sua casa folga quando? Quem cuida da casa dela nesse dia?**

Agora abra o relatório de faltas. Em 2025, a Previdência concedeu 546 mil benefícios por incapacidade temporária por transtornos mentais e comportamentais. Cerca de 63% foram para mulheres. O dado conta concessões e não identifica quanto da diferença vem da jornada, do cuidado ou da violência. Na pesquisa nacional do DataSenado de 2025, 27% das mulheres relataram violência doméstica ou familiar praticada por um homem ao longo da vida. Em outro recorte, a UFC e o Instituto Maria da Penha encontraram, entre mulheres que relataram violência nas nove capitais nordestinas pesquisadas em 2016, uma média de 18 dias de falta ao trabalho em 12 meses.

Na avaliação, alguém escreveu "faltas recorrentes" e emendou "pouco comprometida". A primeira frase descreve o que a empresa viu. A segunda revela o quanto ela acha que sabe. Se houver violência, aquela renda pode ajudar a mulher a sair de casa. Ela sabe com quem pode falar em segurança? A empresa sabe como contatá-la sem expô-la? Quem tem autoridade para ajustar o turno sem obrigá-la a contar a história toda de novo?

É aí que a escala chega à vida real. Precisa de equipe para cobrir ausências, folgas que dê para prever e apoio que funcione antes da urgência. Em casa, precisa de alguém que perceba, decida e cuide sem esperar o chamado. E, se no fim de tudo a mesma pessoa ainda tiver de pedir ajuda para conseguir descansar, vale perguntar **de quem era a folga, afinal?**

— Tá bom, Ana. Mas isso é um problema social. Não é só meu, né?

É social, sim. E a escala é só a ponta do iceberg. Debaixo dela estão a creche que fecha antes do fim do expediente, o ônibus que consome duas horas do dia, o cuidado que continua caindo no colo das mesmas pessoas e a mulher que precisa de renda e de uma rede de proteção para sair de casa em segurança.

A empresa pode dar previsibilidade à folga, repartir melhor a carga de trabalho e criar condições para que pedir ajuda não custe a carreira de ninguém. Também pode usar a voz que tem para cobrar creche, transporte e serviços de proteção que funcionem na vida real. Empresário sabe se organizar para cobrar uma estrada melhor quando a estrada atrasa a entrega. Dá para usar um pouco dessa competência quando o que está atrasando é a vida de quem faz a entrega.

E, antes de dizer "eu não sou pai, mãe, nem responsável dessa pessoa", eu acrescentaria à lista uma coisa que eu sou. **Sou parte da sociedade em que essa pessoa tenta viver.** A pergunta que me cabe é o que eu posso mudar com o poder que já tenho e o que preciso cobrar junto com os outros.

Até porque eu vim à Terra. E, pelo que me consta, não foi a passeio.

(*) - 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.



Concepção e diálogos de Ana Luísa Winckler. Ilustração gerada por IA, a única da equipe que pôde desenhar o domingo inteiro sem ninguém perguntar onde estava o remédio.

Proclamas de Casamentos

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: **HABACUK ESPIEGLE,** profissão: agrônomo, estado civil: solteiro, data-nascimento: 16/04/1989, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Samson Espiegle e de Laurianie Emond. A pretendente: **WISLANDE OTHEROL,** profissão: técnica de laboratório, estado civil: solteira, data-nascimento: 16/05/1995, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Joseph Cartraille Otherol e de Marie Ghislaine Jean.

O pretendente: **IAGO CAMARGO CARVALHO DA SILVA,** profissão: analista de dados, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 17/02/1995, residente e domiciliado na Vila Matilde, São Paulo, SP, filho de José Geraldo Carvalho da Silva e de Paula Cristina de Camargo. A pretendente: **BIANCA RAPHAELI GALINDO SCORZO,** profissão: assistente operacional, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 29/12/2003, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Fábio Scorzo e de Vanubia Galindo Tomé Scorzo.

O pretendente: **NELSON MARQUES DA SILVA NETO,** profissão: economista, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 30/03/1967, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Nelson Marques da Silva Filho e de Maria do Carmo Perez da Silva. A pretendente: **LUCIANA RAMOS DE LUCENA,** profissão: secretária, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 27/04/1971, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Valmi Batista de Lucena e de Sueli Virginia Ramos de Lucena.

O pretendente: **ANDRÉ DOS SANTOS ZACARIAS,** profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: Santo Anastácio, SP, data-nascimento: 03/04/1982, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Francisco Zacarias Filho e de Luzia dos Santos Zacarias. A pretendente: **APARECIDA DA CONCEIÇÃO SANTOS,** profissão: autônoma, estado civil: solteira, naturalidade: Petrolina, PE, data-nascimento: 14/01/1985, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Severiano Rodrigues dos Santos e de Maria José da Conceição Santos.

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

Este documento foi assinado digitalmente por Jornal Empresas E Negocios Ltda.
Para verificar as assinaturas vá ao site http://assinaturas.certisign.com.br e utilize o código 771D-175E-829B-13BE.

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/771D-175E-829B-13BE 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: 771D-175E-829B-13BE

Hash do Documento

969405D91CE4EC9266C85F9192B467DBCC13528B372FF433EE06FE5CBD60B43F

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 24/11/2026 é(são) :

☑ Lilian Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 24/11/2026 19:23 UTC-03:00
Nome no certificado: Jornal Empresas E Negocios Ltda
Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.
IP: 172.16.4.14
AC: AC Certisign RFB G5