

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS - UNIFAL-MG

NATACHA APARECIDA FERREIRA RAIMUNDO

**A CONTROLADORIA COMO CONTROLE DE QUALIDADE DAS DECISÕES:
MITIGANDO O VIÉS DE ANCORAGEM E O OTIMISMO EXCESSIVO NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**VARGINHA-MG
2026**

NATACHA APARECIDA FERREIRA RAIMUNDO

**A CONTROLADORIA COMO CONTROLE DE QUALIDADE DAS DECISÕES:
MITIGANDO O VIÉS DE ANCORAGEM E O OTIMISMO EXCESSIVO NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Alfenas.

Orientador: [Fernando Batista Pereira](#).

VARGINHA-MG

2026

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca Campus Varginha

Raimundo, Natacha Aparecida Ferreira.

A controladoria como controle de qualidade das decisões: : mitigando o viés de ancoragem e o otimismo excessivo no planejamento estratégico / Natacha Aparecida Ferreira Raimundo. - Varginha, MG, 2026.

35 f. : il. -

Orientador(a): Fernando Batista Pereira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2026.

Bibliografia.

1. Controladoria. 2. Economia Comportamental. 3. Incerteza. 4. Vieses Cognitivos. 5. Tomada de Decisão. I. Pereira, Fernando Batista, orient. II. Título.

NATACHA APARECIDA FERREIRA RAIMUNDO

**A CONTROLADORIA COMO CONTROLE DE QUALIDADE DAS DECISÕES:
MITIGANDO O VIÉS DE ANCORAGEM E O OTIMISMO EXCESSIVO NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Alfenas.

Aprovada em: 03 de Julho de 2026

Prof. Dr. Fernando Batista Pereira
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof. Dr. Ana Márcia Rodrigues da Silva
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof.^a Dr.^a Nildred Stael Fernandes Martins
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

RESUMO

Este trabalho discorre sobre a função da controladoria como unidade de controle de qualidade no processo decisório empresarial, fundamentada no conceito de racionalidade limitada da Economia Comportamental em contraponto à racionalidade plena da Economia Neoclássica. Partindo da premissa de Daniel Kahneman de que as organizações são “fábricas de julgamentos e decisões”, a pesquisa explora como a predominância do pensamento via Sistema 1 (intuitivo) sobre o Sistema 2 (analítico), o que gera vieses cognitivos sistemáticos. Nesse sentido, o objetivo é analisar como a controladoria pode atuar como uma unidade de controle de qualidade e "Sistema 2 organizacional", fundamentada nos princípios da Economia Comportamental e da incerteza keynesiana, para mitigar vieses cognitivos no planejamento empresarial por meio da implementação de ferramentas práticas de "custo zero" que disciplinem o processo decisório. A metodologia utilizada consiste em uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, baseada em obras seminais de Kahneman, Tversky e autores keynesianos. Conclui-se que a implementação de rotinas estruturadas, como o exercício de pré-mortem, a liderança calada e a adoção de uma "visão externa", permite confrontar narrativas internas otimistas com a realidade estatística, assegurando a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Controladoria; Economia Comportamental; Incerteza; Vieses Cognitivos; Tomada de Decisão.

ABSTRACT

This paper discusses the role of the controllership as a quality control unit in the corporate decision-making process, based on the concept of bounded rationality in behavioral economics as opposed to perfect rationality in neoclassical economics. Building on Daniel Kahneman's premise that organizations are "judgment and decision factories," this research explores how the predominance of System 1 (intuitive) thinking over System 2 (analytical) thinking generates systematic cognitive biases. In this regard, the objective is to analyze how the controllership function can act as a quality control unit and an "organizational System 2," grounded in the principles of Behavioral Economics and Keynesian uncertainty, to mitigate cognitive biases in business planning through the implementation of practical "zero-cost" tools that discipline the decision-making process. The methodology used consists of a qualitative and descriptive literature review, based on seminal works by Kahneman, Tversky, and Keynesian authors. It is concluded that the implementation of structured routines—such as the pre-mortem exercise, quiet leadership, and the adoption of an "external perspective"—allows for the comparison of optimistic internal narratives with statistical reality, thereby ensuring organizational sustainability.

Keywords: Controllership; Behavioral Economics; Uncertainty; Cognitive Biases; Decision Making.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- O equilíbrio do Consumidor segundo a abordagem da teoria neoclássica.....	10
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Histórico de Projeção e Crescimento Real do PIB Brasileiro (2016-2025).	
.....	17

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. EXPOSIÇÃO NEOCLÁSSICA: A ECONOMIA BASEADA EM CÁLCULOS E RACIONALIDADE IDEALIZADA.....	8
3. A ECONOMIA COMPORTAMENTAL E SUAS RUPTURAS.....	13
3.1. Sistemas 1 e 2 como Unidade de Controle.....	13
4. VIESES COGNITIVOS NA GESTÃO EMPRESARIAL.....	15
4.1. Análise da Volatilidade do PIB Brasileiro (2016-2025) e o Desafio das Projeções. 16	
4.2. Principais Vieses no Planejamento: Ancoragem, Conformação Social e Falácia do Planejamento.....	18
4.3. O Impacto Financeiro dos Vieses: Liquidez, Estoques e Ineficiência Produtiva.	19
4.4 O VIÉS DE ANCORAGEM E A FALÁCIA NO PLANEJAMENTO NAS PROJEÇÕES E DECISÕES.....	21
4.5. A Dependência de Exercícios Anteriores e a Insuficiência de Ajustes.....	22
4.6. A Controladoria como Unidade de Controle de Qualidade da "Fábrica de Decisões".....	22
4.7. Estimativas Individuais Escritas: O Antídoto contra a Ancoragem.....	23
4.8. Liderança Calada: uma ferramenta de "Custo Zero".....	25
4.9. Ferramentas Práticas de Mitigação: O olhar externo.....	26
4.10. O Exercício de Pré-morte como Antecipação de Riscos.....	28
5. MUDANÇA DE PERSPECTIVA: O CASO DA INTEL.....	31
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	33

1. INTRODUÇÃO

A ciência econômica moderna fundamentou-se no paradigma neoclássico do *homo economicus*, modelando agentes como calculadores racionais em um mundo de riscos calculáveis. Esse modelo, criticado por Minsky (1986 *apud* CARDIM DE CARVALHO, 2006) como o "paradigma da feira da aldeia", negligencia as nuances psicológicas e trata a moeda como elemento neutro.

Em contrapartida, a Economia Comportamental e a teoria de Keynes (1936) reconhecem que os seres humanos possuem limitações cognitivas e operam sob a incerteza fundamental, onde a moeda altera a perspectiva econômica e impede previsões puramente estatísticas.

Nesse cenário, as organizações atuam como "fábricas de julgamentos e decisões", onde a predominância do Sistema 1 (intuitivo) frequentemente induz a erros sistemáticos como a ancoragem e a falácia do planejamento.

A baixa acurácia de projeções macroeconômicas, como apontadas por meio do Relatório Focus (vários anos), evidencia esses "defeitos de fabricação" decisórios causados por narrativas excessivamente otimistas.

Diante disso, a controladoria assume o papel estratégico de "Sistema 2 organizacional", disciplinando o processo decisório por meio de ferramentas de "custo zero" — como o Pré-mortem, a Liderança Calada e as Estimativas Individuais Escritas. Tais práticas promovem a "higiene de decisão", substituindo ilusões de controle pela visão externa fundamentada na realidade estatística.

O objetivo deste trabalho é analisar, via revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, como a controladoria pode atuar como uma unidade de controle de qualidade e "Sistema 2 organizacional", fundamentada nos princípios da Economia Comportamental e da incerteza keynesiana, para mitigar vieses cognitivos no planejamento empresarial por meio da implementação de ferramentas práticas de "custo zero" que disciplinem o processo decisório.

O presente trabalho está organizado em seis seções principais. A seção inicial apresenta a Introdução, em que se descreve o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. A segunda seção dedica-se à Exposição Neoclássica, detalhando o paradigma do *homo economicus* e os axiomas de racionalidade. A terceira seção aborda a Economia Comportamental e suas Rupturas, explorando os conceitos de

racionalidade limitada, a arquitetura dos Sistemas 1 e 2 e a convergência com a incerteza keynesiana. A quarta seção integra a análise dos Vieses Cognitivos e a atuação da Controladoria. A quinta seção apresenta o Caso Histórico da Intel, servindo como ilustração prática de como a mudança de perspectiva e a adoção da visão externa podem promover uma virada estratégica. Por fim, a sexta seção apresenta as Considerações Finais, sintetizando a pesquisa e reforçando a importância da "higiene de decisão" para a sustentabilidade organizacional.

2. EXPOSIÇÃO NEOCLÁSSICA: A ECONOMIA BASEADA EM CÁLCULOS E RACIONALIDADE IDEALIZADA

A consolidação da ciência econômica moderna, ao longo do século XX, pautou-se na construção de um paradigma fundamentado na objetividade científica e em métodos quantitativos (matemático-estatístico). A revolução neoclássica promoveu um distanciamento deliberado da psicologia ao privilegiar axiomas de racionalidade e construções analíticas abstratas.

Sob essa perspectiva, o comportamento humano passou a ser tratado de forma dedutiva e "desencarnada" de nuances subjetivas, consolidando a ideia de que a economia deve se ater a escolhas observadas e abandonar conjecturas sobre processos comportamentais (Barreto, 2025).

O pilar central dessa abordagem é a figura do *homo economicus*, um agente econômico idealizado que opera como um calculador rígido e otimizador. Esse indivíduo é modelado como detentor de capacidades cognitivas ilimitadas, dotado de preferências estáveis e capaz de realizar cálculos complexos de forma rápida para maximizar sua utilidade esperada (Barreto, 2025).

Além disso, na teoria tradicional, assume-se que esse agente possui acesso limitado a informações e poder de processamento suficiente para antecipar todas as contingências futuras, agindo com o que Herbert Simon denominou "racionalidade substantiva" (ou limitada) Simon (1955 *apud* BARRETO, 2025).

Os principais axiomas e princípios que sustentam a racionalidade na economia neoclássica fundamentam-se na ideia de um agente econômico idealizado (o *homo economicus*) que possui capacidades cognitivas ilimitadas e preferências estáveis. Essa estrutura normativa define como os indivíduos devem escolher para que suas decisões sejam consideradas logicamente consistentes dentro do modelo de utilidade esperada, os axiomas fundamentais da decisão racional, que desafiam a

realidade observada pela economia comportamental, são descritos a seguir (Barreto, 2025).

Princípio da Dominância: Estabelece que, se uma opção A é pelo menos tão boa quanto uma opção B em todos os aspectos e estritamente melhor em pelo menos um deles, o agente racional deve obrigatoriamente preferir A a B. Trata-se de um critério de consistência lógica onde escolher a opção inferior seria considerado racionalidade limitada por não maximizar o benefício sem custo adicional (Barreto, 2025).

Princípio da Invariância (ou Extensionalidade): Postula que as preferências entre alternativas não devem ser afetadas pela forma como as opções são apresentadas ou descritas, mas apenas pelas suas consequências reais e probabilidades. Para a economia neoclássica, o "enquadramento" verbal do problema é irrelevante para o tomador de decisão racional, que foca apenas no resultado final (Barreto, 2025).

Transitividade das Preferências: Define que, se um indivíduo prefere X a Y e prefere Y a Z, ele deve logicamente preferir X a Z, o que garante a consistência interna das escolhas. Este axioma é fundamental para a construção de curvas de indiferença e para garantir que as escolhas não sejam cíclicas ou contraditórias dentro de um sistema de preferências estáveis (Varian, 2015).

Independência de Alternativas Irrelevantes: Na teoria da utilidade esperada, este axioma afirma que, se uma opção A é preferida a B, a introdução de uma terceira opção comum C a ambas não deve alterar a preferência original entre A e B. Esse princípio assegura que a escolha entre duas alternativas seja baseada estritamente em seus méritos relativos, garantindo a consistência lógica do modelo normativo neoclássico (Barreto, 2025).

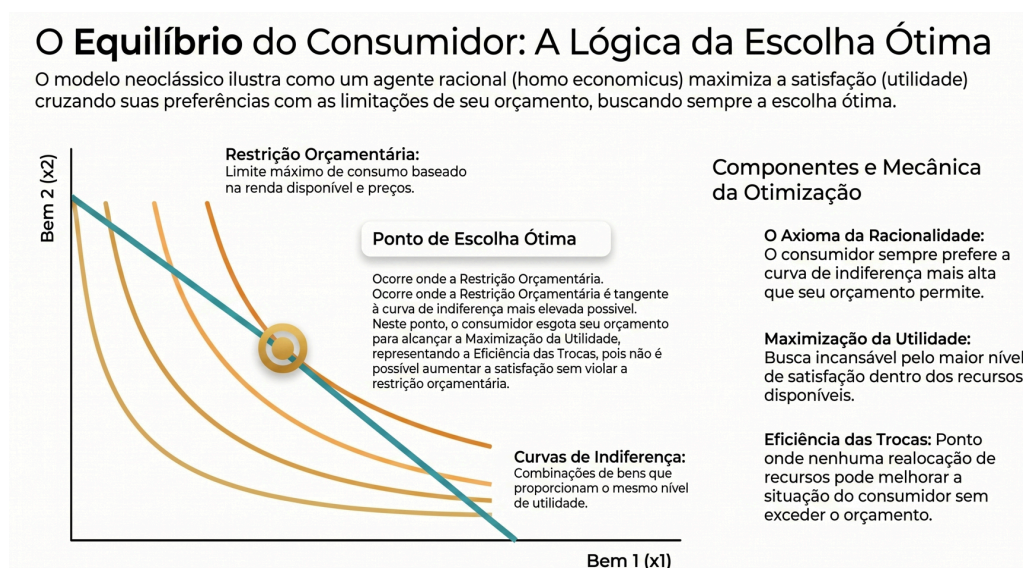
Consistência Temporal (Desconto Exponencial): Assume-se que os agentes descontam o futuro de forma constante e consistente, mantendo preferências temporais estáveis ao longo do tempo. Sob essa ótica, a avaliação de um benefício futuro em relação ao presente não sofre alterações impulsivas, permitindo que o comportamento humano seja modelado de forma puramente matemática e previsível (Varian, 2015).

A relação entre os bens trocados define seus preços relativos, e a satisfação (utilidade) é maximizada através da divisão do trabalho e da eficiência das trocas.

Este arcabouço, fundamental para a economia de mercado, foi tecnicamente reconstruído no século XX por meio do sistema Walrasiano e do modelo Arrow-Debreu, consolidando o paradigma da troca de excedentes entre unidades econômicas individuais (Cardim de Carvalho, 2006).

Essa mecânica de maximização da utilidade, baseada no cálculo otimizador do homo economicus no ponto de tangência entre a restrição orçamentária e a curva de indiferença, é ilustrada na Figura 1 (O Equilíbrio do Consumidor).

Gráfico 1: O equilíbrio do Consumidor segundo a abordagem da teoria neoclássica



Fonte: Notebook LM.

Dentro dessa lógica, a racionalidade é definida pela aderência estrita a certos axiomas fundamentais, sendo o Princípio da Dominância o critério pelo qual um agente racional deve sempre preferir a opção superior em ao menos um aspecto e igual nos demais.

Complementarmente, o Princípio da Invariância postula que a decisão de um indivíduo não deve ser influenciada pela forma como o problema é apresentado, mas apenas pelas suas consequências substantivas e probabilidades reais (Barreto, 2025). A tomada de decisão sob risco na economia neoclássica é governada pela Teoria da Utilidade Esperada, formulada originalmente por von Neumann e Morgenstern. Esse modelo assume que as pessoas pesam a utilidade de cada

resultado possível pela sua probabilidade objetiva, integrando esses ganhos à sua posição patrimonial total para tomar a decisão que maximize sua riqueza final (Casonato; Venson; Sbicca, 2020).

A teoria tradicional pressupõe que a maior parte das pessoas é naturalmente avessa ao risco e que a utilidade marginal do dinheiro é decrescente, o que justificaria comportamentos econômicos como a compra de seguros. Nessa perspectiva, o agente realiza cálculos atuariais para garantir que a utilidade esperada de sua riqueza seja preservada frente a eventos contingentes e incertos (Varian, 2015).

Além das decisões estáticas, o modelo neoclássico estende a racionalidade para o tempo por meio da Utilidade Descontada. Supõe-se que os agentes realizam escolhas intertemporais de forma consistente, utilizando uma taxa de desconto constante para avaliar benefícios futuros em relação ao presente, eliminando anomalias comportamentais que são tratadas como ruídos irrelevantes para o modelo econômico padrão (Barreto, 2025).

A moeda, no paradigma neoclássico tradicional, desempenha um papel meramente facilitador, funcionando como o "lubrificante da roda do comércio" em uma economia de trocas. Portanto, a moeda é considerada neutra, sendo apenas um veículo para que o máximo de satisfação dos consumidores seja alcançado, sem que a sua retenção seja vista como uma alternativa racional à produção ou ao investimento produtivo (Cardim de Carvalho, 2006).

A estrutura de equilíbrio geral neoclássica postula que, em mercados competitivos, o sistema de preços atua como um mecanismo eficiente de coordenação que garante o pleno emprego dos recursos. Nessa visão mecânica da economia, o livre mercado ajusta automaticamente as intenções de produtores e consumidores, mantendo a estabilidade do sistema através da flexibilidade de preços (Varian, 2015).

Como os agentes são perfeitamente racionais e as expectativas são formadas de maneira linear ou estatisticamente precisa, as falhas de mercado são vistas apenas como exceções temporárias. A economia é compreendida, portanto, como uma ciência de alocação de recursos escassos entre fins alternativos, onde o cálculo otimizador e a lógica formal substituem a necessidade de uma análise psicológica aprofundada dos processos decisórios (Cardim de Carvalho, 2006). A estrutura de equilíbrio geral neoclássica postula que, em mercados competitivos, o sistema de

preços atua como um mecanismo eficiente de coordenação que garante o pleno emprego dos recursos.

Nessa visão mecânica, a economia é tecnicamente reconstruída por meio do sistema Walrasiano ou do modelo Arrow-Debreu, onde as falhas de mercado são vistas como exceções temporárias e não como defeitos intrínsecos ao sistema, uma vez que as expectativas seriam formadas de maneira estatisticamente precisa (Cardim de Carvalho, 2006). A economia é vista, portanto, como uma ciência de alocação de recursos escassos entre fins alternativos, onde o cálculo otimizador substitui a necessidade de uma análise psicológica aprofundada.

Sob esse prisma, o comportamento humano é tratado de forma dedutiva e "desencarnada" de nuances subjetivas, consolidando a ideia de que a ciência econômica deve se ater a escolhas observadas sob o pressuposto da utilidade marginal decrescente (Varian, 2015).

Em termos de planejamento e gestão, a visão clássica aproxima o tomador de decisão de um "agente perfeitamente racional", cujas previsões seriam sempre acuradas se baseadas nos dados corretos. Esse modelo de escolha racional baseia-se na tese da maximização de utilidade, ignorando as limitações computacionais e os processos mentais internos que influenciam as decisões reais em ambientes organizacionais (Casonato; Venson; Sbicca, 2020). Erros sistemáticos de previsão, como os observados em relatórios de mercado, desafiam essa pretensa racionalidade e sugerem que a realidade organizacional pode ser muito mais complexa do que o modelo de otimização sugere. Contudo, na ortodoxia neoclássica, o foco permanece nos modelos matemáticos dedutivos e na análise de mercado sob pressupostos de equilíbrio estável, tratando anomalias apenas como ruídos temporários (Barreto, 2025).

Em suma, a exposição neoclássica apresenta um mundo ordenado, onde a lógica formal e o cálculo probabilístico guiam a ação humana em direção à eficiência máxima. Esse paradigma, dominante por boa parte do século XX, privilegiou axiomas de racionalidade estrita e modelos matemáticos abstratos, frequentemente assumindo capacidades cognitivas ilimitadas por parte dos agentes econômicos (Cardim de Carvalho, 2006).

Esse arcabouço normativo estabelece o que as pessoas deveriam fazer caso fossem perfeitamente racionais, servindo como a base de comparação necessária para que a Economia Comportamental pudesse, décadas depois, identificar e

documentar os desvios sistemáticos da realidade humana. Através dessa ruptura, foi possível reconhecer que os seres humanos reais são dotados de limitações cognitivas e são suscetíveis a vieses sistemáticos em seu julgamento, desafiando a figura caricatural do *homo economicus* (Barreto, 2025).

3. A ECONOMIA COMPORTAMENTAL E SUAS RUPTURAS

O surgimento da Economia Comportamental representa uma ruptura fundamental com o paradigma do *homo economicus*, propondo a reintegração da psicologia à ciência econômica para construir modelos mais fiéis à realidade humana. Enquanto a teoria neoclássica se distanciou deliberadamente dos processos mentais em nome de uma pretensa objetividade científica, a vertente comportamental resgata a tradição original de autores como Adam Smith, que já em 1759 destacava a influência das emoções e da aversão à perda no comportamento social. Essa mudança de perspectiva não visa negar a racionalidade, mas sim reconhecer que os agentes econômicos são "agentes psíquicos" dotados de atenção limitada e memória imperfeita (Barreto, 2025).

A primeira grande fissura no modelo de racionalidade substantiva ocorreu com a introdução do conceito de racionalidade limitada por Herbert Simon. Simon criticou a hipótese de que os indivíduos possuem capacidade computacional ilimitada para antecipar todas as contingências futuras, argumentando que, diante da complexidade do mundo real, os tomadores de decisão buscam soluções apenas "satisfatórias" (*satisficing*). Sob essa ótica, o comportamento racional é flexível e adaptável, permitindo que o indivíduo ajuste suas aspirações de acordo com as circunstâncias do ambiente e as limitações de processamento de informações Simon (1955 *apud* BARRETO, 2025).

3.1. Sistemas 1 e 2 como Unidade de Controle

Por vários anos, os psicólogos têm mostrado profundo interesse nos dois modos de pensamento propostos originalmente pelos psicólogos Keith Stanovich e Richard West: o Sistema 1 e o Sistema 2 (Stanovich e West, 2000 *apud* Barreto, 2025).

O Sistema 1 opera de forma automática e rápida, com pouco ou nenhum esforço e nenhum senso de controle voluntário. Já o Sistema 2 aloca atenção às

atividades mentais laboriosas que o requisitam, como cálculos complexos, sendo associado à experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração.

Conforme descreve Kahneman, as impressões e sensações geradas pelo Sistema 1 são as principais fontes das crenças explícitas e escolhas deliberadas do Sistema 2, embora apenas este último consiga construir pensamentos em séries ordenadas de passos analíticos.

Embora o Sistema 2 seja o responsável pelo pensamento crítico, ele é frequentemente descrito como "preguiçoso" e relutante em exercer esforço. No cotidiano das empresas, o Sistema 1 acaba sendo o responsável pela maioria das decisões (estimadas em até 95%), operando de forma automática e muitas vezes baseada em associações emocionais ou estereótipos. O problema reside no fato de que o Sistema 2 pode ser facilmente sobrecarregado ou falhar em detectar as "ilusões cognitivas" geradas pelo processamento intuitivo rápido.

É exatamente nesta lacuna que a controladoria, que constitui objeto de análise desse trabalho, deve atuar, funcionando como um Sistema 2 organizacional externo, capaz de desacelerar o processo decisório, exigir vigilância e aplicar ferramentas estruturadas para monitorar e mitigar erros sistemáticos.

Para exercer esse controle de qualidade, a controladoria deve atuar na redução da subjetividade e na melhoria da acuracidade das premissas orçamentárias, forçando a organização a confrontar o "caminho de menor resistência" do Sistema 1 com rituais de disciplina orçamentária e franqueza estatística. O conflito reside no fato de que, embora eficiente na maioria das situações, esse sistema é propenso a cometer erros sistemáticos e previsíveis, uma vez que tende a ser "preguiçoso" e a aceitar as sugestões intuitivas sem o devido questionamento.

Esses erros sistemáticos são formalizados na literatura como vieses cognitivos, derivados do uso de heurísticas — regras de bolso simplificadoras que substituem perguntas complexas por respostas fáceis. Entre as principais contribuições de Kahneman e Tversky, destacam-se a heurística da ancoragem, onde estimativas são influenciadas por valores iniciais irrelevantes, e a falácia do planejamento, que leva gestores a subestimar custos e prazos devido a um otimismo exacerbado. Tais descobertas demonstraram que os desvios da racionalidade não são ruídos aleatórios, mas padrões psicológicos robustos que desafiam os axiomas de dominância e invariância da economia tradicional (Barreto, 2025).

Outra ruptura essencial foi a substituição da Teoria da Utilidade Esperada pela Teoria do Prospecto. Nesta nova abordagem, Kahneman e Tversky (1979) provaram que as pessoas não avaliam resultados em termos de estados absolutos de riqueza, mas sim como ganhos ou perdas relativos a um ponto de referência. A descoberta central desta teoria é a aversão à perda: psicologicamente, a dor de uma perda é cerca de duas vezes mais intensa do que o prazer de um ganho equivalente. Essa assimetria explica comportamentos de racionalidade limitada, como a relutância em abandonar projetos deficitários (custos afundados) e a busca por risco no domínio das perdas para tentar evitar um prejuízo certo.

Por fim, a Economia Comportamental converge com a teoria keynesiana ao enfatizar que as decisões econômicas ocorrem sob um estado de incerteza fundamental, onde o futuro não é ergódico e as probabilidades objetivas são desconhecidas. Para Keynes, em uma economia monetária de produção, o investimento não é um mero cálculo matemático, mas um ato dependente — o ímpeto humano para a ação. Essa visão complementa os achados comportamentais ao sugerir que convenções e heurísticas sociais funcionam como mecanismos de defesa necessários para que os agentes consigam operar e planejar em um mundo onde a lógica formal, isolada da psicologia, se mostra insuficiente para prever a realidade (Cardim de Carvalho, 2006).

4. VIESES COGNITIVOS NA GESTÃO EMPRESARIAL

Na edição de 2014 do Relatório Focus do Banco Central, as projeções de PIB do “consenso de mercado” houve um erro de forma sistemática e previsível, em seis dos oito anos analisados (2006-2016), o resultado real esteve fora do intervalo de projeções dos principais economistas de instituições financeiras, universidades e consultorias especializadas.

Em 2015 não foi diferente, no dia 31 de dezembro de 2014, a mediana das projeções do Focus apontava um crescimento de 0,5% com uma projeção de queda mínima de -0,57%. Muito distante, porém, dos -3,8% apurados. A experiência acumulada, portanto, parece fazer pouco efeito já que o fenômeno se repete em 2016 sendo que o valor estimado pelo Focus no fim de Maio é de retração de 3,83%, ou quase 1% de divergência com relação à previsão mediana original.

4.1. Análise da Volatilidade do PIB Brasileiro (2016-2025) e o Desafio das Projeções

A análise do desempenho econômico brasileiro na última década revela um cenário caracterizado pela presença de incerteza fundamental, onde eventos disruptivos e flutuações acentuadas tornam o exercício de previsão uma tarefa complexa e sujeita a erros sistemáticos. Conforme demonstram os dados oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o período entre 2016 e 2025 foi marcado por ciclos econômicos instáveis, incluindo a ocorrência de recessões severas, como a verificada em 2015-2016, assim como o impacto exógeno da pandemia de COVID-19, além de uma retomada impulsionada por setores específicos como o agronegócio e serviços (IBGE, 2025).

Abaixo, os dados de variação real do PIB consolidam a magnitude dessas oscilações:

Tabela 1: Histórico de Projeção e Crescimento Real do PIB Brasileiro (2016-2025).

Ano	Projeção (Expectativa Média)	Focus PIB Real (IBGE)	Cenário e Contexto Econômico
2016	-3,50%	-3,3%	Projeções iniciais de estabilidade despencaram para uma das maiores recessões da história.
2017	+0,50% a +1,00%	+1,3%	Expectativa de lenta recuperação econômica após o impeachment e controle inflacionário.
2018	+1,50% a +2,00%	+1,8%	Projeções reduzidas ao longo do ano devido à greve dos caminhoneiros e incertezas eleitorais.

2019	+2,00%	+1,2%		Mercado iniciou o ano otimista com as reformas estruturais, mas o resultado real frustrou.
2020	-5,00% a -6,00%	-3,3% -3,9%	a	Expectativas pré-pandemia de +2,3% foram cortadas drasticamente pela crise da Covid-19.
2021	+3,50% a +4,00%	+4,6%		Projeções de forte repique técnico devido à reabertura do comércio e estímulos monetários.
2022	+0,50%	+2,9%		Mercado projetava estagnação devido à alta de juros (Selic), mas o PIB surpreendeu positivamente.
2023	+0,80% a +1,00%	+3,1%		Estimativas iniciais muito pessimistas foram revisadas para cima pelo agronegócio.
2024	+1,50% a +1,80%	+3,4%		Projeções consecutivamente elevadas ao longo do ano pelo aquecimento do mercado de trabalho.
2025	+2,10% a +2,30%	+2,3%		Projeção oficial do Ministério da Fazenda e Focus consolidada na meta de crescimento sustentável.

Fonte: Elaboração própria com dados do IBGE (2025) e Relatório Focus.

A análise da volatilidade econômica brasileira, confrontada com as falhas sistemáticas de previsão do Relatório Focus — que em 2020 projetava uma retração de 5% à 6% frente a um resultado real de -3,3% —, evidencia a fragilidade de modelos baseados em métricas rígidas diante de um futuro “imprevisível” diante de

um contexto atípico (pandemia) que quase nunca se considera nas projeções (Lima, 2016; IBGE, 2025).

4.2. Principais Vieses no Planejamento: Ancoragem, Conformação Social e Falácia do Planejamento

Os vieses cognitivos que endossam estes erros são listados e amplamente desenvolvidos na literatura da Economia Comportamental (Lima, 2016).

Ancoragem: No planejamento estratégico e financeiro, o viés de ancoragem manifesta-se quando as previsões se baseiam excessivamente em exercícios realizados anteriormente, mesmo que estes já tenham se tornado irrelevantes para o cenário atual (Lima, 2016). Como resultado, ainda que os gestores realizem ajustes na direção correta, eles são frequentemente insuficientes, pois o ponto de partida (a âncora) exerce uma força desproporcional sobre o julgamento final. (Lima, 2016; Kahneman, 2012).

Psicologicamente, esse efeito ocorre quando os indivíduos consideram um valor particular para uma quantidade desconhecida antes de estimá-la, fazendo com que a estimativa final permaneça próxima desse valor inicial (Kahneman, 2012). A ancoragem funciona como um efeito de priming, sendo um caso clássico de sugestão onde o Sistema 1 tenta tornar as sentenças verdadeiras através da ativação seletiva de pensamentos compatíveis com a informação inicial (Kahneman, 2012).

Esse processo automático produz uma família de erros sistemáticos que torna o tomador de decisão propenso a acreditar fortemente naquilo que lhe é sugerido inicialmente, independentemente da veracidade do dado (Kahneman, 2012).

As demonstrações dos psicólogos alemães Thomas Mussweiler e Fritz Strack ilustram com precisão o papel da coerência associativa nesse processo. Em seus experimentos, provaram que uma âncora numérica ativa memórias compatíveis: perguntar se a temperatura na Alemanha era maior ou menor que 20°C facilitava o reconhecimento de palavras de verão (sol, praia), enquanto a âncora de 5°C facilitava palavras de inverno (geada, esqui) (Kahneman, 2012). Da mesma forma, no mercado automobilístico, uma âncora elevada primava nomes de marcas luxuosas (Mercedes, Audi), enquanto uma âncora baixa evocava marcas populares

(Volkswagen), comprovando que o cérebro busca coerência associativa com o estímulo inicial de forma inconsciente (Kahneman, 2012).

Otimismo ou “falácia do planejamento”: Caracteriza-se pela negligência em considerar por completo a probabilidade de eventos perturbadores ou disruptivos — como crises políticas, turbulências em mercados emergentes ou colapso de preço de commodities —, resultando em projeções significativamente mais positivas do que o recomendável pela realidade estatística (Lima, 2016). Esse viés é alimentado pela tendência de os planejadores focarem exclusivamente na “visão interna” do projeto, ignorando informações distribucionais de casos semelhantes que revelariam riscos potenciais (Kahneman, 2012).

Em 2016, conforme relatado no Blog Economia Comportamental, o consultor Guilherme Lima trabalhou com variadas empresas que precisaram revisar sucessivamente projeções de indicadores essenciais devido a esses erros. As situações incluíram ajustes trimestrais de unidades vendidas que se provaram repetidamente otimistas, projeções de fluxo de caixa surpreendidas pela inadimplência de clientes e atrasos na entrada “em produção” de sistemas de gestão comercial que impactaram severamente as receitas e despesas orçadas (Lima, 2016).

4.3. O Impacto Financeiro dos Vieses: Liquidez, Estoques e Ineficiência Produtiva

As consequências dos erros de previsão, especialmente aqueles que assumem premissas irrealisticamente otimistas, tornam-se mais graves em cenários de escassez generalizada de liquidez. Sob essa ótica, a empresa incapaz de realizar previsões realistas e planejar suas atividades de forma coerente falha na alocação eficiente de seus recursos, perdendo sua função econômica e aumentando significativamente o risco de insolvência ou extinção (Lima, 2016).

Entre os cenários críticos decorrentes dessas falhas, destacam-se o atraso e a timidez na implementação de ajustes na estrutura de custos, a dependência de linhas de crédito emergenciais sob condições desfavoráveis, o aumento desnecessário de estoques que consome caixa e margens, e a postergação de receitas devido a atrasos no lançamento de produtos e sistemas (Lima, 2016).

Desenvolver cenários fundamentados pela realidade não deve ser encarado como um sinal de negativismo ou fator de desmotivação, mas sim como o primeiro passo para a resolução de problemas fundamentais de negócios. Para construir planos com chances reais de sucesso, a organização deve ter a disciplina de considerar as possibilidades de fracasso e entender as lacunas que precisam ser preenchidas, garantindo que os recursos e as tomadas de decisão necessárias sejam mobilizadas com base na franqueza estatística. (Lima, 2016; Kahneman, 2012).

Embora erros sejam esperados em qualquer exercício de projeção, a insistência no erro e a relutância em reconhecê-los desafiam a pretensa racionalidade esperada dos líderes organizacionais. Esse fenômeno é potencializado por vieses como a ancoragem e a falácia do planejamento, que frequentemente são amplificadas no trabalho coletivo das organizações (Lima, 2016). Conforme Daniel Kahneman (2012) explica, o Sistema 1 busca constantemente manter a coerência narrativa, o que leva gestores a ignorarem informações que contradigam o otimismo inicial do grupo (Kahneman, 2012).

Como consequência dessas falhas, os processos de planejamento coletivos ficam sujeitos a sinais informacionais e incentivos sociais perversos. Tais fatores fazem com que informações que contradigam o consenso estabelecido sejam descartadas — mesmo que estejam corretas —, seja por falta de confiança em sua validade ou porque a relação de custo-benefício pessoal recomenda o silêncio para evitar o conflito com o grupo (Lima 2016). Essas práticas, muitas vezes implícitas no conhecimento tácito da empresa, impactam profundamente a qualidade decisória, levando a diretoria a construir projeções em que pouco acredita, apenas para agradar agentes de poder como o CEO, conselhos ou acionistas (Lima, 2016). Em casos extremos, decisões estratégicas e investimentos vultosos são realizados com base em números que a gestão já sabe, de antemão, que provavelmente não se concretizarão (Lima, 2016).

4.4 O VIÉS DE ANCORAGEM E A FALÁCIA NO PLANEJAMENTO NAS PROJEÇÕES E DECISÕES.

A teoria dos sistemas que descreve que o ser humano opera por meio de um "maquinário criador de sentido" (Sistema 1), tende a processar o mundo de forma automática, fazendo com que ele pareça mais ordenado, simples e previsível do que realmente é. Essa ilusão de compreensão do passado gera uma falsa confiança na capacidade de prever e gerir o futuro, alimentando narrativas coerentes que frequentemente ignoram o papel do acaso e da incerteza fundamental. Tais construções mentais funcionam como um mecanismo tranquilizador, reduzindo a ansiedade inerente às complexidades da existência organizacional e reforçando a crença de que o sucesso é uma recompensa direta da sabedoria e coragem dos líderes.

Embora as pesquisas confirmem que as características e decisões estratégicas de um CEO influenciam objetivamente os resultados da organização, essa relação é frequentemente distorcida pela sobreconfiança e pela falácia do planejamento. Nesse cenário, a controladoria assume um papel vital como um sistema de "controle de qualidade", atuando para evitar que as projeções estratégicas fiquem ancoradas em resultados passados irrelevantes ou em desejos otimistas dos gestores que não consideram eventos disruptivos.

Assim, o desafio da gestão não é negar a influência da liderança, mas sim mitigar a resistência organizacional em reconhecer erros sistemáticos de previsão, garantindo que a função econômica da empresa seja pautada na realidade e não em ilusões de controle. Assim, o desafio da gestão não é negar a influência da liderança, mas sim mitigar a resistência em reconhecer e corrigir erros sistemáticos de previsão, auxiliando na sobrevivência e na função econômica da empresa através de planos baseados na realidade e não em ilusões de controle.

O viés de ancoragem e da falácia do planejamento são os "defeitos" mais comuns identificados nos processos de orçamento, que a controladoria precisa filtrar para evitar projeções irrealistas. Enquanto a ancoragem se define pelo uso de números anteriores como base absoluta, a falácia do planejamento negligencia crises e eventos perturbadores, o que pode levar a empresa à insolvência caso não sejam desenvolvidas estratégias de mitigação para esses contextos.

Ao isolar esses dois vieses, a controladoria deixa de ser uma mera registradora de dados para se tornar uma unidade de intervenção capaz de melhorar a acuracidade das premissas estabelecidas pela diretoria.

4.5. A Dependência de Exercícios Anteriores e a Insuficiência de Ajustes

Kahneman (2012) argumenta que a facilidade com que o passado é explicado mina diariamente a percepção de que o futuro é, na verdade, imprevisível. A tendência humana de construir narrativas coerentes sobre eventos passados dificulta a aceitação dos limites da nossa capacidade de realizar prognósticos precisos.

Essa ilusão de compreensão fomenta uma superconfiança na capacidade de previsão, levando gestores a um nível de conforto perigoso, onde riscos disruptivos são considerados impossíveis de ocorrer.

Esse cenário favorece a ancoragem em exercícios anteriores que, embora possam ter apresentado números favoráveis por mero acaso ou contextos específicos da época, passam a ser tratados como bases absolutas e imutáveis.

Sobre a falha do julgamento de quem detém o conhecimento, Kahneman (2012, p. 274) afirma que “os especialistas são iludidos não pelas coisas em que acreditam, mas pelo modo como pensam”. No âmbito da controladoria, compreender que a mente humana opera sobre amostras tendenciosas de ideias é fundamental para implementar mecanismos que forcem o Sistema 2 a desacelerar.

Somente por meio dessa vigilância ativa é possível questionar com objetividade se os números do passado ainda servem como base legítima para o planejamento futuro ou se são apenas ilusões cognitivas que comprometem a saúde financeira da organização.

4.6. A Controladoria como Unidade de Controle de Qualidade da "Fábrica de Decisões"

A controladoria moderna assume a função estratégica de unidade de controle de qualidade dentro da estrutura organizacional, que pode ser compreendida, na acepção de Daniel Kahneman, como uma “fábrica de julgamentos e decisões”

(Kahneman, 2012). Nesse contexto, a autonomia do Sistema 1 (rápido e intuitivo) frequentemente gera ilusões cognitivas que nem sempre são evitadas pelo Sistema 2 (lento e analítico), uma vez que este último pode não detectar pistas suficientes sobre o erro em curso (Barreto, 2025). Assim, o papel fundamental do controlador é monitorar e mitigar esses "defeitos" no processo decisório — os vieses cognitivos —, atuando de forma análoga ao controle de qualidade industrial que fiscaliza não-conformidades físicas, mas voltado à curadoria e à higiene dos julgamentos empresariais (Lima, 2016).

Essa redefinição do papel do controlador exige o reconhecimento de que os agentes reais possuem racionalidade limitada e são suscetíveis a influências de contexto social e emocional (Casonato; Venson; Sbicca, 2020). Como o Sistema 2 organizacional é frequentemente "preguiçoso" ou sobrecarregado, a controladoria deve intervir para desacelerar o processo decisório, exigindo vigilância e aplicando ferramentas estruturadas para monitorar falhas sistemáticas de previsão. Ao atuar na redução da subjetividade e na melhoria da acuracidade das premissas, a unidade de controle garante que o planejamento estratégico não seja sequestrado por narrativas confortáveis, mas sim pautado pela franqueza estatística (Lima, 2016).

4.7. Estimativas Individuais Escritas: O Antídoto contra a Ancoragem

Como ferramenta prática de intervenção, a implementação de estimativas individuais escritas revela-se um antídoto eficaz para extrair informações de um grupo de forma técnica e imparcial (Lima, 2016). De acordo com os procedimentos para estimar quantidades incertas, o modo apropriado de colher informações não deve se iniciar com uma discussão pública, mas sim com a coleta confidencial do parecer de cada participante antes de qualquer debate aberto (Kahneman 2012). Essa disciplina permite um aproveitamento superior do conhecimento disperso entre os membros da equipe e evita que o processo de planejamento seja influenciado por pressões sociais ou pelo catalisador do consenso gerado pela opinião prematura do líder (Lima, 2016).

A necessidade dessa prática justifica-se pela persistência do viés de ancoragem, um dos entraves mais recorrentes e deletérios no planejamento estratégico empresarial. Esse fenômeno ocorre quando um número inicial ou um valor qualquer, mesmo que irrelevante ou arbitrário, exerce uma influência

desproporcional sobre as estimativas e julgamentos subsequentes dos gestores, distorcendo a realidade das projeções (Barreto, 2025). Experimentos psicológicos demonstram que, uma vez lançada uma âncora, o cérebro busca inconscientemente informações compatíveis com esse estímulo, tornando os ajustes subsequentes quase sempre insuficientes (Kahneman, 2012).

Para evitar que o primeiro número lançado em uma reunião "sequestre" o planejamento estratégico, a implementação da prática de estimativas individuais escritas apresenta-se como uma disciplina fundamental.

Esta técnica visa neutralizar o efeito da ancoragem arbitrária, garantindo que cada gestor chegue ao seu índice — seja relativo a projeções de PIB, volume de vendas ou prazos — de forma independente, sem a contaminação provocada pela opinião prematura de colegas ou superiores.

Conforme destaca a literatura, a ordem em que os fatores são expressos em uma discussão altera diretamente o produto final, tornando essencial que o processo de planejamento preserve a diversidade de inputs originais.

Além da mitigação de vieses, o registro individual prévio permite à organização capturar informações marginais de alto valor estratégico. Ao analisar e exigir a justificativa das estimativas mais extremas antes de iniciar a discussão aberta, a controladoria consegue extrair conhecimentos que muitas vezes são omitidos em consensos forçados, tais como riscos operacionais ocultos ou nichos de mercado inexplorados.

Esse procedimento faz um uso mais eficiente do conhecimento distribuído entre os membros da equipe do que a prática comum de debate aberto, que frequentemente silencia vozes dissonantes em favor da conformação social.

Tais práticas funcionam como mecanismos para forçar a ativação do Sistema 2 dentro da estrutura organizacional.

Enquanto o Sistema 1 busca o "caminho de menor resistência" e tende a aceitar a primeira resposta disponível para economizar energia cognitiva, as disciplinas de silêncio e registro escrito impõem uma pressão que incentiva o pensamento crítico e deliberativo.

Ao adotar essas ferramentas, a controladoria deixa de ser uma mera registradora de dados passados e assume o papel de curadora da decisão, atuando como o controle de qualidade da "fábrica de decisões" para garantir cenários fundamentados na realidade estatística e não em ilusões de controle.

4.8. Liderança Calada: uma ferramenta de “Custo Zero”

No contexto em que as organizações são definidas como “fábricas de julgamentos e decisões”, a eficácia do planejamento estratégico depende da capacidade da controladoria em implementar processos que mitiguem erros sistemáticos (Kahneman, 2012; Lima, 2016).

Embora o Sistema 1 (intuitivo e rápido) seja essencial no dia a dia, ele é propenso a vieses que o Sistema 2 (lento e analítico) muitas vezes falha em detectar (Kahneman, 2012).

Para suprir essa lacuna, surgem ferramentas de "custo zero" que utilizam o silêncio e a estrutura processual para garantir a qualidade das decisões (Lima, 2016).

A literatura sobre dinâmica de grupos demonstra que a ordem dos fatores altera o produto final: no momento em que um líder hierárquico expressa sua opinião logo ao iniciar uma discussão, ocorre uma atuação involuntária que funciona como um catalisador do consenso, dificultando desafios posteriores (Lima, 2016).

Este fenômeno gera dois problemas graves:

Omissão de informação: Os participantes tendem a esconder pontos de vista contraditórios que poderiam levar a um entendimento melhor e dúvidas pertinentes da questão (Lima, 2016).

Sinais Sociais Perversos: O custo/benefício pessoal de discordar do líder desencoraja a fraqueza fazendo com que regras sociais implícitas comprometam a qualidade do planejamento (Lima, 2016).

Nesse sentido, a controladoria com papel além de mostrar números, analisar e planejar, ela deve instruir os líderes o melhor caminho de como se liberar uma reunião a fim de captar pontos de vistas diferentes e captar problemas que apenas membros com menor senioridade conseguem expor .

Isso aumenta a diversidade de inputs e garante que o consenso só se estabeleça após a exploração de todas as perspectivas disponíveis. E no longo prazo, essa traz respostas que mudam números e melhoram as estimativas internas (Lima, 2016).

4.9. Ferramentas Práticas de Mitigação: O olhar externo

Kahneman e Tversky (1979, 2012) identificaram um padrão comportamental recorrente em que gestores detentores de informações detalhadas sobre um projeto específico — a chamada "visão interna" — raramente sentem a necessidade de consultar as estatísticas da classe de referência à qual o caso pertence.

Para descrever esse fenômeno, os autores cunharam o termo "falácia do planejamento", que caracteriza planos e prognósticos irrealisticamente próximos de hipóteses super otimistas, que subestimam custos e prazos enquanto superestimam os benefícios.

Ressaltam que esse otimismo exacerbado resulta em falhas críticas, muitas vezes motivadas pelo desejo dos planejadores de obter aprovação para seus projetos, o que os leva a ignorar taxas-base e eventos disruptivos.

Nesse sentido, a maior responsabilidade de mitigar a falácia do planejamento recai sobre os tomadores de decisão que aprovam os planos: ao não reconhecerem a necessidade de uma "visão externa" — fundamentada em resultados reais de casos semelhantes —, esses líderes acabam por validar o viés, comprometendo a eficiência na alocação de recursos e a sustentabilidade da organização.

A necessidade de análise rigorosa e a adoção de uma visão externa (outside view) do mercado transformam a controladoria em uma unidade de vigilância contra a subjetividade inerente ao planejamento.

Esse controle de qualidade baseia-se primordialmente na disciplina organizacional e na implementação de práticas que forcem a diversificação de perspectivas para além do otimismo gerencial.

O especialista em planejamento dinamarquês Bent Flyvbjerg formulou uma síntese efetiva ao afirmar que a negligência com a informação distribucional — ou seja, os dados estatísticos de casos semelhantes — é a principal fonte de erros em prognósticos Flyvbjerg (2006 *apud* Lima, 2016).

Segundo Flyvbjerg, os planejadores devem empenhar-se em utilizar toda a informação distributiva disponível, prática que representa a cura para a falácia do planejamento. A adoção dessa "visão de fora" permite que a controladoria confronte a narrativa interna da empresa com métricas reais, revelando premissas excessivamente otimistas que ignoram o papel do acaso e da incerteza Flyvbjerg (2006 *apud* Lima, 2016).

Enquanto a "visão interna" foca exclusivamente nas características específicas e nos desejos dos proponentes de um projeto, a visão externa âncora a decisão em resultados históricos de uma classe de referência pertinente.

Nesse sentido, a controladoria atua como o Sistema 2 organizacional, exigindo o esforço deliberado necessário para processar dados estatísticos que o Sistema 1 intuitivo tenderia a descartar em favor de uma história coerente, porém irreal. Para mitigar esses riscos, a controladoria pode implementar ferramentas como as previsões probabilísticas, que substituem orçamentos rígidos por intervalos de confiança, permitindo maior flexibilidade estratégica.

Além disso, a prática de mudança de perspectivas, como demonstrado historicamente por Andy Grove na Intel, permite que a gestão se liberte de compromissos passados e do status quo para tomar decisões de turnaround fundamentadas na realidade econômica Grove (1983 *apud* ASSIS, 2026).

Em última análise, a sustentabilidade da organização depende de um planejamento que valorize a franqueza estatística, transformando a controladoria no controle de qualidade essencial da "fábrica de decisões" empresarial.

O tratamento técnico para a falácia do planejamento é atualmente denominado Prognóstico com Base na Classe de Referência (reference class forecasting), metodologia amplamente aplicada por Bent Flyvbjerg em projetos de infraestrutura global. Flyvbjerg (2006 *apud* LIMA, 2016).

A implementação da "visão externa" ocorre por meio da análise de bancos de dados que compilam planos e resultados de centenas de empreendimentos semelhantes, permitindo prever estatisticamente excedentes de custo, atrasos e desempenhos inferiores. O método proposto por Flyvbjerg fundamenta-se em três etapas essenciais para superar a negligência com a taxa-base Flyvbjerg (2006 *apud* Lima, 2016).

Identificação de uma classe de referência apropriada: Agrupar projetos com características similares (ex: expansões industriais, lançamentos de produtos ou obras civis);

Obtenção de estatísticas da classe: Analisar dados históricos de estouros orçamentários e prazos para gerar uma previsão de linha de base;

Ajuste específico: Utilizar informações particulares do caso atual para calibrar a linha de base, avaliando se o viés otimista tende a ser mais ou menos pronunciado do que a média do setor.

Essa abordagem é vital para orientar tomadores de decisão, fornecendo uma verificação realista de custos e benefícios antes da aprovação final de investimentos. Nesse contexto, as organizações enfrentam, por exemplo, desafios constantes de mitigar a tendência de executivos que, competindo por recursos escassos, apresentam planos irrealisticamente positivos para garantir a aprovação de seus projetos.

Uma controladoria estrategicamente bem dirigida atua como o filtro de qualidade dessa "fábrica de decisões": ela não apenas fornece dados externos precisos para desafiar o otimismo interno, mas também instrui os planejadores a anteverem dificuldades e fornece suporte cauteloso para lidar com as "incógnitas desconhecidas". Ao institucionalizar a franqueza estatística e a visão de fora, a controladoria protege a função econômica da empresa, garantindo que o crescimento seja sustentado por premissas reais e não por mártires do otimismo.

4.10. O Exercício de Pré-morte como Antecipação de Riscos

Kahneman (2012, p. 318) ressalta a ambiguidade do temperamento otimista ao afirmar que “como o viés otimista pode ser tanto uma bênção como um risco, você deve ser tão feliz quanto cauteloso se for uma pessoa otimista por temperamento”.

Sob uma perspectiva positiva, a confiança inabalável de um empreendedor no sucesso futuro funciona como um catalisador: sustenta um estado de espírito resiliente, facilita a obtenção de recursos e eleva a moral dos colaboradores, acentuando as perspectivas de triunfo.

Contudo, essa persistência encorajada pelo otimismo — por vezes delirante — pode tornar-se perigosa quando induz o gestor a negligenciar o estudo analítico de números, pesquisas de mercado e questionamentos no momento do planejamento e tomada de decisão. Essas inclinações cognitivas são características primordiais do Sistema 1, que opera de forma rápida e intuitiva.

No âmbito da gestão, os líderes frequentemente incorrem na "falácia do planejamento", ancorando-se em detalhes específicos de seus projetos e negligenciando taxas-base relevantes para o setor.

Ao focar excessivamente no que desejam e no que sabem, ignoram as capacidades dos concorrentes e as variáveis externas, os gestores desenvolvem uma superconfiança em crenças que se mostram insustentáveis frente à realidade do mercado.

Ao longo de suas pesquisas, Kahneman identificou essa ilusão cognitiva ao questionar fundadores de empresas sobre a medida em que o sucesso do empreendimento dependia de seus próprios esforços.

Invariavelmente, as respostas indicavam que essa influência não era inferior a 80%. Tais indivíduos, embora motivados, demonstram um julgamento enviesado, pois acreditam que o êxito depende quase exclusivamente de si mesmos. Essa percepção ignora o fato de que o resultado de qualquer organização é, na verdade, um produto entre o esforço individual, a competência dos competidores e as flutuações imprevisíveis do mercado.

O conceito de negligência com a competição (competition neglect), introduzido por Colin Camerer e Dan Lovallo, oferece uma visão clara de como o Sistema 1 opera no planejamento estratégico, frequentemente substituindo uma questão complexa por uma resposta intuitiva e simplista.

Um exemplo emblemático foi fornecido pelo presidente dos estúdios Disney ao ser questionado sobre a saturação de lançamentos em feriados americanos. Sua resposta — centrada no orgulho pelos próprios departamentos de roteiro e marketing — revelou que a competição externa sequer fazia parte do seu processo decisório.

Nesse contexto, o Sistema 1 promove o fenômeno da substituição: a pergunta difícil ("Considerando as ações dos concorrentes, qual será nossa fatia de mercado?") é trocada por uma pergunta de fácil resposta baseada no conhecimento interno disponível ("Temos um bom filme e uma boa equipe de vendas?").

Esse processo é alimentado pelo princípio WYSIATI (What You See Is All There Is), em que a mente foca apenas nos planos e competências da própria organização, ignorando as incertezas e as capacidades dos agentes externos.

A consequência direta dessa negligência é a entrada excessiva de competidores em determinados nichos, resultando em um mercado incapaz de sustentar a lucratividade de todos os ingressantes, o que invariavelmente leva ao prejuízo médio dos agentes. Giovanni Dosi e Dan Lovallo classificam esses empreendedores como "mártires do otimismo": indivíduos que, movidos por uma

superconfiança e pelo viés de otimismo, acabam sinalizando novos mercados e oportunidades para competidores mais qualificados, beneficiando a economia como um todo à custa de seu próprio fracasso individual.

Diante da constatação de que os vieses cognitivos — como a ancoragem, a falácia do planejamento e o otimismo excessivo — são subprodutos intrínsecos do Sistema 1, surge o questionamento sobre a possibilidade de superá-los. Kahneman (2012) argumenta que a superconfiança, que amalgama esses vieses, pode ser mitigada e "domada", embora dificilmente seja vencida em sua totalidade, visto que a confiança subjetiva é determinada pela coerência da narrativa construída pelo indivíduo, e não necessariamente pela qualidade ou quantidade das informações que a sustentam.

Nesse cenário, a controladoria assume um papel estratégico ao implementar disciplinas organizacionais capazes de desacelerar o julgamento intuitivo e forçar o engajamento do Sistema 2. Uma das ferramentas mais eficazes para esse controle de qualidade das decisões é o exercício de "Pré-mortem", desenvolvido por Gary Klein (2007 *apud* Lima, 2016).

A técnica consiste em reunir a equipe de planejamento no momento em que uma decisão importante está prestes a ser formalizada, mas antes do compromisso definitivo. O procedimento inicia-se com um comando hipotético: os participantes devem imaginar que estão há um ano no futuro e que o plano em questão foi executado, resultando em um desastre completo.

Cada membro dispõe de alguns minutos para redigir o histórico desse fracasso, identificando causas que haviam sido negligenciadas no planejamento inicial. A adoção do Pré-mortem oferece duas vantagens fundamentais para a saúde financeira da empresa: primeiro, ele neutraliza o pensamento de grupo (*groupthink*), que frequentemente sufoca críticas em prol do consenso social ou da lealdade ao líder.

Quando uma equipe converge prematuramente para uma decisão, qualquer dúvida exteriorizada pode ser interpretada como falta de lealdade, o que alimenta a superconfiança do grupo. Em segundo lugar, o exercício legitima a dúvida e convida até mesmo os defensores do projeto a mapear ameaças anteriormente ignoradas.

Embora não seja uma panaceia contra todos os imprevistos, o Pré-mortem funciona como um anteparo crítico que reduz o prejuízo de planos baseados em

ilusões cognitivas, transformando a controladoria em uma unidade de vigilância ativa contra o erro sistemático.

5. MUDANÇA DE PERSPECTIVA: O CASO DA INTEL

O caso da Intel, sob a liderança de Andy Grove nos anos 1980, constitui um dos exemplos mais emblemáticos de como a aplicação de uma "visão externa" pode romper com a inércia cognitiva no planejamento estratégico Grove (1983 *apud* ASSIS, 2026).

Naquela década, a organização enfrentava uma crise profunda em seu principal negócio, o mercado de memórias, devido à entrada agressiva de competidores asiáticos que corroeram as margens da empresa.

Embora a situação financeira fosse crítica, a gestão interna encontrava-se paralisada por indecisões que duravam mais de um ano, evidenciando como indicadores de qualidade e desempenho podem ser ignorados quando não integrados a rituais de gestão eficazes e à franqueza estatística (LIMA, 2016).

Sob a ótica da Economia Comportamental, a dificuldade da Intel em abandonar um setor deficitário pode ser explicada pelo viés da ancoragem em decisões passadas, fenômeno que trava o indivíduo em estados inerciais mesmo diante de evidências de fracasso.

Andy Grove rompeu esse ciclo ao provocar uma reflexão fundamentada na mudança de papéis, questionando o que um novo CEO faria se eles fossem substituídos; a resposta imediata de que um sucessor sairia do mercado de memórias permitiu que os líderes adotassem uma visão focada em resultados (outputs), libertando-se de compromissos emocionais e da dependência de exercícios anteriores (Barreto, 2025).

Ao agirem como seus próprios sucessores, Grove e Moore forçaram o engajamento do Sistema 2 — o modo de pensar lento, deliberado e analítico —, decidindo concentrar esforços em microprocessadores e transformando a Intel em uma das maiores empresas do mundo Grove (1983 *apud* ASSIS, 2026).

Essa transição demonstra a importância de a controladoria atuar como um sistema de controle de qualidade que desacelera o processo decisório, permitindo

que a empresa abandone narrativas confortáveis e ilusões de controle em favor de escolhas tecnicamente fundamentadas na realidade econômica (Kahneman, 2012).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa cumpriu o seu propósito central ao atingir o seu objetivo, que consistiu em analisar como a controladoria pode atuar como uma unidade de controle de qualidade e 'Sistema 2 organizacional de forma a atuar como uma unidade de controle de qualidade e "Sistema 2 organizacional", fundamentada nos princípios da Economia Comportamental e da incerteza keynesiana, para mitigar vieses cognitivos no planejamento empresarial por meio da implementação de ferramentas práticas.

Conclui-se que o viés de ancoragem e a falácia do planejamento não são apenas ruídos aleatórios, mas padrões psicológicos resistentes que distorcem projeções orçamentárias e comprometem a liquidez e a eficiência produtiva das empresas eventos como a volatilidade do PIB brasileiro reforça a tese de que o excesso de confiança e a negligência com dados estatísticos (taxas-base) levam a erros previsíveis que a experiência isolada é incapaz de evitar.

Ao confrontar o paradigma neoclássico da racionalidade plena com a Economia Comportamental, tem-se o cumprimento de evidenciar que as organizações, enquanto “fábricas de decisões”, são inerentemente suscetíveis a falhas sistemáticas derivadas da predominância do Sistema 1 (rápido e intuitivo) sobre a supervisão analítica do Sistema 2.

Houve também o trabalho de identificar os impactos dos vieses cognitivos foram atendidos por meio da análise do viés de ancoragem e da falácia do planejamento. Concluiu-se que esses fenômenos não são meros ruídos aleatórios, mas padrões psicológicos resistentes que distorcem projeções e comprometem a eficiência produtiva das empresas.

No que tange à proposição de soluções, a pesquisa cumpriu o objetivo de apresentar ferramentas práticas de "custo zero" que permitem à controladoria atuar como um "Sistema 2 organizacional".

A implementação de rituais como o exercício de Pré-mortem, a liderança calada e as estimativas individuais escritas revelou-se ferramentas eficazes para

forçar a desaceleração do julgamento intuitivo, permitindo que a empresa adote uma "visão externa" e proteja seu planejamento contra narrativas otimistas irreais.

Apesar das contribuições, tem-se os limites desta pesquisa que se concentrou primordialmente em dois vieses (ancoragem e falácia do planejamento), embora a literatura aponte outras distorções que afetam a gestão. Além disso, a cultura organizacional surge como uma variável determinante e limitadora: a eficácia das ferramentas citadas depende de um ambiente que tolere a dúvida e a franqueza estatística, o que pode enfrentar resistência em estruturas altamente hierarquizadas ou avessas ao reconhecimento de falhas de previsão.

Por fim, ao retomar a perspectiva de Keynes, reafirma-se que em uma economia monetária de produção, a decisão é um ato de coragem diante da incerteza fundamental. Em um ambiente onde o futuro é incerto, a sustentabilidade organizacional depende da capacidade da controladoria em promover a "higiene de decisão". Somente ao substituir ilusões de controle pela realidade estatística, a controladoria garante que a alocação de recursos escassos cumpra sua função, protegendo a organização contra as armadilhas de um futuro que não pode ser calculado, mas que deve ser bem gerido.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Victor. Andy Grove: o legado de gestão que fortalece a Qualidade. **Blog da Qualidade**, [s. l.], 20 jan. 2026. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/andy-grove/>. Acesso em: 06 jun. 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório Focus**: Focus - Relatório de Mercado. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 13 jun. 2026.

BARRETO, Flávio Ataliba. **Economia Comportamental em Quatro Atos**: Raízes, Rupturas, Aplicações e Perspectivas. Rio de Janeiro: FGV IBRE, 2025. (Textos para Discussão, n. 23).

CARDIM DE CARVALHO, Fernando J. **A economia keynesiana e a moeda na economia moderna**. Rio de Janeiro: Campus, 2006. cap. 1.

CASONATO, Lucas; VENSON, Auberth Henrik; SBICCA, Adriana. Relações teóricas entre a escolha na Economia Comportamental e a decisão de investimento em Keynes. **Brazilian Keynesian Review**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 163-191, 2020.

GUANDALINI, Giuliano. Os estragos que o ruído causa (e como evitá-lo), no novo livro de Kahneman. **Brazil Journal**, [s. l.], 17 out. 2021. Disponível em: <https://braziljournal.com/os-estragos-que-o-ruído-causa-e-como-evita-lo-no-novo-livro-de-kahneman/>. Acesso em: 06 jun. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema de Contas Nacionais Trimestrais**: Produto Interno Bruto (PIB). Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 06 jun. 2026.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Tradução de Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, [s. l.], v. 47, n. 2, p. 263-291, mar. 1979.

KEYNES, John Maynard. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. São Paulo: Nova Cultural, 1996. Original de 1936.

LIMA, Guilherme. Contribuições da Economia Comportamental para o planejamento das empresas. **Economia Comportamental**, [s. l.], 30 jun. 2016. Disponível em: <http://www.economiacomportamental.org/nacionais/contribuicoes-da-economia-comportamental-para-o-planejamento-das-empresas/>. Acesso em: 06 jun. 2026.

SMITH, Adam. **Teoria dos Sentimentos Morais**. São Paulo: Martins Fontes, 1999. Original de 1759.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia**: uma abordagem moderna. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

VON NEUMANN, John; MORGENSTERN, Oskar. **Theory of Games and Economic Behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.