

---

# HIATOS DE RACIONALIDADE E DECISÕES GERENCIAIS: PERSPECTIVAS SOBRE A “CAIXA PRETA” DO PROFISSIONAL DE CONTROLADORIA

---

## ***GAPS RATIONALITY AND MANAGERIAL DECISIONS: PERSPECTIVES ON THE "BLACK BOX" OF THE CONTROLLERSHIP PRACTITIONER***

---

### **Antonio Gualberto Pereira**

Mestrando em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia – UFBA;  
Endereço: Faculdade de Ciências Contábeis, Praça 13 de Maio, 06 – Piedade;  
CEP 40070-010 Salvador-Bahia.  
E-mail: [antoniopereira@ufba.br](mailto:antoniopereira@ufba.br)

### **Adriano Leal Bruni**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP; Prof. do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia – UFBA;  
Endereço: Escola de Administração da UFBA - Av. Reitor Miguel Calmon, s/n - Vale do Canela - CEP:40110-903 Salvador – Bahia.  
E-mail: [albruni@ufba.br](mailto:albruni@ufba.br)

### **José Bernardo Cordeiro Filho**

Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC;  
Prof. do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia – UFBA;  
Endereço: Faculdade de Ciências Contábeis, Praça 13 de Maio, 06 – Piedade;  
CEP 40070-010 Salvador-Bahia.  
E-mail: [bernardo@ufba.br](mailto:bernardo@ufba.br)

Recebido: 17/10/2010    Aprovado: 15/06/2012  
Publicado: 27/06/2012

---

## **RESUMO**

Com base no entendimento do *homo economicus* se desenvolveu a concepção de que os agentes econômicos buscam maximizar sua utilidade. Esta concepção acabou gerando um reducionismo exacerbado dos mecanismos psicológicos dos indivíduos, sendo estes representados como engrenagens pré-programadas a tomarem decisões maximizadoras de utilidade. O presente ensaio se propõe a analisar como os hiatos de racionalidade afetam as decisões gerenciais empreendidas pelo profissional de controladoria. A partir dos trabalhos de Simon e, posteriormente, dos estudos empíricos desenvolvidos por Kahneman e Tversky passa-se a questionar esta suposta racionalidade e a própria figura do *homo economicus*. Diversos trabalhos publicados em periódicos internacionais destacam como as heurísticas e os vieses cognitivos contribuem para que os agentes econômicos nem sempre tomem decisões racionais. O profissional de controladoria ao se defrontar com decisões relativas à escolha de artefatos gerenciais pode ser impelido a tomar decisões não maximizadoras de utilidade por vieses cognitivos gerados pela assimetria de informação; a presença do efeito *framing* na escolha de custos de transação ou; a ocorrência de heurísticas quando do reconhecimento de custos irrecuperáveis (*sunk costs*).

Palavras-chave: Hiatos de racionalidade; Teoria dos prospectos; Profissional de controladoria.

## **ABSTRACT**

*Based on the understanding of homo economicus was developed the idea that economic agents seek to maximize their usefulness. This concept has led to an exaggerated reductionism of psychological mechanisms of individuals, which were represented as pre-programmed gears to make decisions maximizing utility. This essay proposes to examine how gaps affect the rationality of management decisions taken by the controllership practitioner. From the works of Simon and later empirical studies*

*developed by Kahneman and Tversky going to question this figure itself and the presumed rationality of homo economicus. Several papers published in international journals highlight how heuristics and cognitive biases that contribute to the economic agents do not always take rational decisions. The controllership practitioner when faced with decisions regarding the choice of management artifacts can be compelled to make decisions not maximizing utility by cognitive biases generated by informational asymmetries, the presence of the framing effect in the choice of transaction costs or the occurrence of heuristics when the recognition of sunk costs (sunk costs).*

*Keywords: Gaps of rationality; Prospect theory; Controllership practitioner.*

## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade enseja uma compreensão do processo decisório e de como as informações contábeis e financeiras influenciam este processo. Assim, o impacto das decisões estratégicas na geração de vantagem competitiva a partir do uso de informações contábeis perpassa a compreensão do comportamento humano e a contabilidade gerencial, por estar voltada à maximização de recursos e à satisfação das necessidades dos consumidores, é um *locus* privilegiado para se estudar os fenômenos comportamentais dos agentes.

Esta compreensão dos aspectos comportamentais representa uma imersão nos mecanismos subjetivos dos indivíduos com vistas a entender como a intuição, a inteligência, a emoção interferem nas atividades cotidianas das pessoas. Dentro da organização tem merecido maior atenção os aspectos comportamentais envolvidos nos processos decisórios dos agentes, seja na alocação de recurso, mensuração de desempenho, escolhas de artefatos gerenciais, dentre outros.

Os processos de planejamento, execução e controle estão no bojo do processo de gestão organizacional e o profissional de controladoria desempenha um papel preponderante ao longo destes processos. O *controller* deve compreender a realidade organizacional e extra-organizacional, de modo a se utilizar do instrumental analítico-gerencial para melhorar a eficácia operacional e estratégica da empresa. Para tanto tem se utilizado de teorias oriundas do campo econômico, as quais se edificam, em sua maioria, sob a égide do princípio da racionalidade dos agentes econômicos.

Os trabalhos de Simon (1965) acerca da racionalidade limitada dos agentes abriram espaço para se questionar os axiomas que sustentam a teoria econômica clássica. A crítica se assentou, de maneira mais preponderante, sobre o individualismo metodológico, visto que a abordagem neoclássica propunha uma psicologia “econômica” que não dava conta da complexidade da mente humana.

O monismo metodológico da teoria econômica clássica entendia os indivíduos como maximizadores de utilidade, cumprindo uma função no processo de equilíbrio do mercado (uma concepção mecanicista de economia, desvinculada das relações sociais e idiossincrasias dos tomadores de decisão). Para Herbert Simon (1965) a racionalidade limitada pode ser definida como a busca, não de maximizar a utilidade, mas de satisfação das necessidades dos agentes. Segundo a abordagem de Simon, o homem não tem acesso irrestrito a todas as informações de que necessita para tomar decisão a custo zero e, tão pouco, tem um potencial de cálculo instantâneo e absolutamente preciso. Ao invés disto possui limitações cognitivas que restringem suas possibilidade de escolha.

## 2. TEORIA ECONÔMICA NEOCLÁSSICA E A IDÉIA DE RACIONALIDADE

A teoria clássica compreendeu o período da economia que se desenvolve após o mercantilismo e a fisiocracia. A raiz do termo clássico foi cunhada por Karl Marx (1947) como uma descrição da economia

formal de David Ricardo; Marx contrastou clássico com economia romântica. Vários escritores passaram a usar a terminologia “clássico” que acabou se tornando a terminologia geral no período entre 1776 e 1870. (COLANDER, 2000).

No final do século XIX ganha corpo o pensamento neoclássico ou marginalista que se caracteriza pelo estudo da utilidade de um bem e da sua escassez no âmbito do mercado. Trata-se de uma abordagem microeconômica pautada em um conjunto de instrumentos oriundos da matemática e que fundamenta suas teorias no pressuposto do equilíbrio da economia. Esta escola de pensamento teve como principais expoentes: Alfred Marshall, Léon Walras, Carl Menger e Willian Stanley Jevons.

A teoria econômica neoclássica tem procurado criar modelos que capturem a lógica do comportamento das firmas e dos mercados. Esta utilização de modelos simplificadores acabou impactando em certo abstracionismo por parte da ciência econômica, pautada fortemente por uma atemporalidade e universalidade que, mais cedo ou mais tarde, pode-se revelar irrealista (TIGRE, 1998).

A teoria econômica tradicional envolve os pressupostos padrões de que os agentes econômicos são racionais, não existem externalidades, a informação é perfeita e não existe um conjunto completo dos mercados. O auto-interesse individual, sustentado pela teoria neoclássica, mantém o equilíbrio macroeconômico na medida em que ofertantes e demandantes de bens e serviços, ao buscarem maximizar suas utilidades, provocam a convergência entre oferta e demanda no âmbito macroeconômico.

Pode-se depreender, portanto, conforme Hofmann e Pelaez (2008), que a microeconomia tradicional sustenta-se por meio de uma psicologia reducionista, ou em outras palavras, de um individualismo metodológico. Assim, o comportamento do indivíduo e da firma adquire um sentido mecanicista, pois cada um representa uma estrutura isomorfa que contribui para o equilíbrio econômico a partir de uma função no âmbito do mercado definida *a priori*. Para o pensamento neoclássico o psicológico humano é definido pela sua função em termos de oferta e procura (homem econômico).

A fragilidade dos axiomas que sustentam a teoria racional foi demonstrada pelos trabalhos empíricos desenvolvidos por Kahneman e Tversky (1979). Estes pesquisadores israelenses desenvolveram a teoria dos prospectos, segundo a qual, os indivíduos são influenciados pela forma com os prospectos são apresentados, sendo avessos ao risco em situações de ganhos e propensos ao risco em situações de perda.

### 3. A TEORIA DOS PROSPECTOS

O conhecimento acumulado sobre julgamento e tomada de decisão teve grande contribuição do economista Hebert Simon que, em 1978, apresentou a existência de um hiato entre o ponto de vista da teoria clássica microeconômica de tomada de decisão e as evidências, por ele encontradas, de como as pessoas realmente decidem.

Nesta perspectiva, começou a ganhar corpo o entendimento acerca de mecanismos subjetivos de simplificação das informações utilizados pelo tomador de decisão. Estes trabalhos realçam a existência de uma racionalidade limitada, segundo a qual “o tomador de decisão escolhe uma alternativa supostamente racional, mas com uma visão parcial ou limitada da situação” (CARDOSO; RICCIO, 2005, p.3).

A partir dos trabalhos de Simon, os axiomas da Teoria da Utilidade Esperada, base dos modelos explicativos desenvolvidos pela teoria neoclássica, passaram a ser questionados por diversos estudos, dentre os quais os realizados por Kahneman e Tversky (1979). Estes autores demonstraram como alguns dos axiomas da teoria da utilidade esperada foram violados pelos tomadores de decisão, colocando em xeque a hegemonia dos modelos racionais direcionados ao processo de decisão e propuseram uma forma alternativa para entender os mecanismos utilizados pelos indivíduos no momento de tomarem suas decisões em um contexto de risco. Surgia a Teoria dos Prospectos.

O impacto desta teoria é explicitado por Baldo (2007, p.16):

os psicólogos Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979) testaram a teoria da utilidade esperada em dezenas de estudantes através de questões que envolviam decisões arriscadas. Os resultados da pesquisa evidenciaram padrões de comportamento que não convergiam com os princípios axiomáticos da teoria da utilidade esperada. Foi neste contexto que a teoria dos prospectos foi formulada e, até hoje, é amplamente usada em diversas situações envolvendo decisões sob risco.

Embora outras teorias tenham sido desenvolvidas em paralelo com a teoria dos prospectos, esta foi a que ganhou uma maior repercussão.

Kahneman e Tversky (1979) e Kahneman e Riepe (1998) apresentam algumas generalizações importantes (estabelecidas após testes experimentais com estudantes) para o entendimento da teoria dos prospectos.

a) Efeito Certeza – as pessoas superavaliam resultados tidos como certos em relação àqueles que são apenas prováveis. Ex: a maioria das pessoas prefere \$ 3.000,00 em condições de certeza (100%) a \$ 4.000,00 em condições de incerteza (80%) e preferem \$ 4.000,00 com 20% de probabilidade a 3.000,00 com 25% de probabilidade (Kahneman e Tversky, 1979). Dessa forma, o efeito certeza vai de encontro ao axioma da substituição proposto de teoria da utilidade esperada, segundo o qual se B é preferível a A, então qualquer escolha (B,p) deve ser preferível à escolha (A, p).

b) Efeito Reflexão – a preferência entre prospectos negativos é uma imagem das preferências entre prospectos positivos. Assim, as pessoas tendem a não se arriscar frente a situações de ganhos, mas preferem se arriscar frente a situações envolvendo perda. Ex: as pessoas preferem se arriscar a perder \$ 4.000,00 com 80% de chances a perderem \$ 3.000,00 em condições de certeza, mesmo esta última “aposta” representando uma perda menor. Observe que, com o efeito reflexão, há uma aversão ao risco no domínio positivo e uma propensão ao risco no domínio negativo.

c) Efeito Isolamento – as pessoas tendem a desconsiderar componentes comuns entre dois prospectos. Assim, a forma como são apresentados os prospectos em termos de perdas ou ganhos influencia as escolhas feitas pelo tomador de decisão. Como exemplo, a violação mais famosa descrita por McNeil, Pauker e Tversky (1998):

Duas situações-problema foram apresentadas a estudantes de medicina para serem analisados tomando por base pontos de referência diferentes. Aos estudantes foram expostos os dados sobre tratamento com câncer de pulmão por radioterapia e por cirurgia. Em um dos grupos, os dados foram apresentados em termos de taxa de sobrevivência dos pacientes, e, para o outro grupo, foi apresentados em termos de mortalidade. No primeiro grupo, a maioria optou pela cirurgia; já no segundo grupo, metade optou por cirurgia e a outra metade por radioterapia.

É importante ressaltar que enquanto a teoria da utilidade esperada (a partir da função utilidade) define como ponto de referência o estado final de riqueza, a teoria dos prospectos (a partir da função valor) situa ganhos e perdas em relação a um ponto de referência. Além disso, a função valor não é determinada em bases probabilísticas propriamente ditas, mas por uma função ponderação de probabilidades que representa a importância de cada pessoa atribui ao prospecto.

A Teoria dos Prospectos distingue duas fases no processo de escolha: a fase de edição e a fase de avaliação (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979;1986). A primeira fase consiste na análise preliminar das alternativas apresentadas que oferece uma representação simplificada de cada uma. O objetivo desta fase é organizar e reformular as opções para subsidiar a fase subsequente do processo decisório. Na segunda fase os prospectos são ponderados e os prospectos melhor avaliados são selecionados. A teoria distingue dois caminhos para a escolha entre os prospectos: pela detecção de dominância de um sobre o outro ou pela comparação de seus valores.

Nesta segunda fase é dado um valor para cada prospecto descrito por V, sendo este valor expresso em duas escalas:  $\pi$  e v. A primeira escala -  $\pi$  - é associada a cada probabilidade p um peso de decisão  $\pi(p)$ , o

qual reflete o impacto de  $p$  no valor final do prospecto. A segunda escala –  $v$  – atribui a cada resultado  $x$  um número  $v(x)$  refletindo um ganho ou perda em relação ao ponto de referência utilizado pelo indivíduo.

A partir da Teoria dos Prospectos Kahneman e Tversky (1979) mostraram que o efeito de uma mudança marginal decresce com a distância para o ponto de referência em qualquer direção. Este é o conceito subjacente à função valor, que mostra que a curva de utilidades é côncava em relação às perdas e convexa em relação aos ganhos.

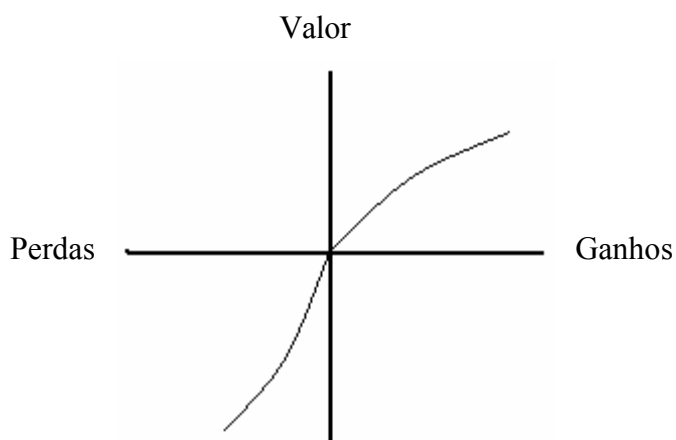
### 3.1 A função valor

Harry Markowitz (1952) foi um dos que contribuiu para o surgimento do Modelo de Precificação de Ativos Financeiros (CAPM), trabalhando com o conceito de aversão ao risco, posteriormente explorado pelos estudos sobre finanças comportamentais. Este conceito se desenvolveu, principalmente, em termos de análise de risco nos mercados financeiros, uma vez que os investidores necessitam calcular o retorno esperado em função do risco apresentado por um determinado investimento (base para o desenvolvimento do beta contábil). De acordo com o citado autor o investidor racional é avesso ao risco, sendo que o retorno exigido por ele é maior conforme o risco exigido por um dado investimento. Assim, para Markowitz, os resultados são expressos em termos desvios positivos ou negativos (ganhos ou perdas) em relação a um ponto de referência neutro, cujo valor é zero.

Kahneman e Tversky, estudiosos ligados à psicologia cognitiva, desenvolvem a Teoria dos Prospectos. Estes dois estudiosos israelenses apresentam em seus trabalhos a função valor, comumente em formato de S, côncava acima do ponto de referência e convexa abaixo dele. Segundo esta teoria, a diferença do valor subjetivo entre um ganho de \$100 e um ganho de \$200 é maior que a diferença entre um ganho de \$1.100 e um ganho de \$1.200. A função valor expressa a propriedade de que o efeito de uma mudança marginal decresce com a distância para o ponto de referência em qualquer direção.

Uma propriedade importante da função valor é a chamada aversão à perda, que postula que a resposta às perdas é mais extrema que a resposta a ganhos. Isso implica dizer que, o desprazer de uma quantia em dinheiro excede o prazer de ganhar a mesma quantia. Assim, a função valor é (i) definida em termos de ganhos e perdas, (ii) geralmente côncava para ganhos e convexa para perdas e, (iii) mais íngreme para perdas que para ganhos.

A função valor  $v(x)$  é representada graficamente da seguinte forma:



**Gráfico 1: Função Valor**

Fonte: Freitas, 2006.

Esquemáticamente a função valor pode ser apresentada como:  $V(x, p) = v(x)w(p)$ . Sendo  $V$  um prospecto que oferece  $x$  unidades monetárias com probabilidade  $p$ ;  $v$  é uma medida subjetiva dos resultados de  $x$  e  $w$  a variável que mede o impacto da probabilidade  $p$ .

Assim, é possível se traçar uma analogia entre a Função Valor e Função Utilidade nos seguintes aspectos. Ambas são côncavas para ganhos, ou seja, as pessoas mostram-se avessas ao risco. Entretanto, no campo das perdas a função valor (convexa) está relacionada com a propensão ao risco, fato que não é aparece na função utilidade.

#### **4. LITERATURA INTERNACIONAL, CONTABILIDADE GERENCIAL E ABORDAGEM COMPORTAMENTAL**

A literatura internacional sobre contabilidade gerencial conta com uma ampla gama de trabalhos sustentados a partir da abordagem comportamental, entretanto, percebe-se uma preponderância de trabalhos nas áreas de orçamento e avaliação de desempenho. É apresentado, a seguir, um conjunto de trabalhos que contribuíram para o processo de consolidação deste campo de pesquisa. São trabalhos seminais desta área e pesquisas contemporâneas publicadas em periódicos especializados.

Ahmed Riahi-Belkaoui (2002), no prefácio do seu livro *Behavioral Management Accounting*, destaca que o processo de produção da informação contábil é influenciado pela reação dos gestores às informações produzidas ou recebidas, pelo contexto criado, pelas atitudes e percepções geradas. O autor introduz, a partir desta obra, o conceito de *behavioral management accounting*, referindo-se ao estudo dos comportamentos e contextos comportamentais criados pela produção de informações contábeis gerenciais.

##### **4.1 Abordagem comportamental e orçamento**

O orçamento é uma importante peça para gestão organizacional, permitindo um alinhamento entre as atividades de planejamento, execução e controle. Desta forma, o orçamento tanto pode ser percebido sob a perspectiva da alocação de recurso quanto do ponto de vista da avaliação de desempenho. Os aspectos comportamentais podem, por exemplo, interferir nas decisões quanto à alocação de recursos, no sentido de conduzir a folgas orçamentárias que maximizem o desempenho de determinados agentes.

A assimetria de informação em negociações orçamentárias é estudada por Fisher, Frederickson e Peffer (2002), dentre outros estudiosos. Os referidos autores desenvolveram um estudo experimental com 104 estudantes de graduação com o objetivo de relacionar “folgas” orçamentárias e assimetria da informação. Os resultados mostram que existem maiores “folgas” quando a negociação é feita sob assimetria informacional, mas não ocorrem diferenças na “folgas” em condições simétricas de informação. Wentzel (2002) identificou que a participação durante a elaboração do orçamento promove uma sensação de justiça, que, por sua vez, aumenta o compromisso dos gestores com as metas orçamentárias e, posteriormente, aumenta a avaliações de desempenho. Welsch (1983) já salientava a importância da participação dos membros da administração no processo de estabelecimento dos objetivos e preparação dos planos organizacionais, destacando ainda, como o orçamento obriga os gestores de diversos setores a fazerem planos em harmonia com os planos de outros setores e de toda a organização.

Davis, Dezoort e Kopp (2006) avaliaram a susceptibilidade de os contadores gerenciais acatarem inapropriadamente pressões para criar folgas orçamentárias, em violação da política corporativa. Os resultados de um experimento realizado com 77 contadores gerenciais revelaram que, apesar da percepção generalizada de conflito ético, quase metade dos participantes violaram políticas explícitas e criaram folgas orçamentárias, quando confrontados com a pressão da obediência de um superior hierárquico.

Outro estudo desenvolvido por Fisher, Frederickson e Pfeffer (2006), se apoiando na idéia de que a independência temporal é um aspecto fundamental nas negociações orçamentárias multi-período, examinaram o efeito das expectativas de futuras negociações orçamentárias de um mesmo indivíduo em relação às estratégias de negociação e resultados no período corrente. Os resultados indicam que superiores e subordinados, ao esperarem futuras negociações orçamentárias, agem de maneira mais cooperativa. Outra questão focalizada pelos estudos de Fisher, Frederickson e Pfeffer refere-se à consideração dos cenários multi-período com repetidas negociações entre os mesmo indivíduos. Neste contexto, os resultados indicam que superiores e subordinados reagem às estratégias de negociação e aos resultados de períodos anteriores de modo previsível. Por exemplo, sempre que um superior e um subordinado, em particular, chegam a um acordo, eles provavelmente continuarão a chegar a um acordo em períodos futuros.

O orçamento, apesar de todas as críticas que se formulam contra ele, exerce um papel crucial no processo de gestão organizacional, orientando a alocação de recursos, os sistema de recompensa e motivação, além de proporcionar a atribuição de números ao planejamento estratégico da organização. Estes diversos aspectos são afetados pelos aspectos mentais e intuitivos, impactando no resultado econômico gerado e, mesmo, na geração de ativos intangíveis como o nível de satisfação dos clientes ou de comprometimento dos funcionários/colaboradores.

## 4.2 Abordagem comportamental e mensuração de desempenho

A mensuração de desempenho e a seleção de artefatos gerenciais estão intimamente ligadas aos aspectos comportamentais dos indivíduos que podem preferir determinadas práticas e artefatos gerenciais em detrimento de outros, afetando o resultado da organização. Desta forma, entender a motivação dos indivíduos para adotar ou não, por exemplo, um determinado modelo de gestão é condição necessária, embora não suficiente, para criar sinergia em torno dos objetivos estratégicos da organização.

Rowe, Birnberg e Shields (2005) estudaram o efeito limitativo dos centros de responsabilidade na medição de desempenho e do Sistema de Controle de Gestão (SCG) sobre o desempenho organizacional. De acordo com os autores, o efeito depende do fato de as organizações possuírem uma estratégia de mudança do processo organizacional contínuo ou descontínuo. As evidências encontradas sugerem que as medidas e os limites do SCG têm um efeito desordenador interativo sobre as revelações dos gestores dos centros de responsabilidade, principalmente no que se refere ao seu conhecimento particular privado do que é necessário para identificar e/ou extrair ganhos de alto desempenho, a partir do processo de mudança organizacional.

Outro trabalho desenvolvido por Rowe, Binberg e Shields (2008) apresentou os resultados de um estudo de campo, realizado num período de nove anos, que analisa como a contabilidade por responsabilidade (CPR) é usada na gestão das relações horizontais entre os vários centros de resultados (CR), incluindo os gestores que trabalham em comissões ou equipes multifuncionais. Os autores encontraram evidências de que, quando há uma mudança na magnitude, na abrangência e na velocidade do processo de mudança organizacional, a mensuração do desempenho financeiro dos gestores dos CR's pode mudar.

O efeito da medição de desempenho na *performance* gerencial é o foco do estudo desenvolvido por Hall (2008). Os resultados da pesquisa empírica revelam que o Sistema de Medição de Desempenho (SMD) abrangente está indiretamente relacionado com o desempenho gerencial através das variáveis intervenientes de clareza de papel e o *empowerment* psicológico. Este resultado destaca o papel dos mecanismos cognitivos e motivacionais para explicar o efeito dos sistemas de medição de desempenho na contabilidade gerencial. Em particular, os resultados indicam que o SMD influencia a cognição e a motivação abrangente dos gestores, que, por sua vez, influenciam o desempenho gerencial.

### 4.3 Abordagem comportamental e sistemas de controle

Em se considerando perspectivas da abordagem comportamental em decisões gerenciais não há como deixar de abordar os sistemas de controle, de fundamental importância para o alcance dos objetivos planejados.

Evidências empíricas encontradas por Dearman e Shields (2001) sustentam que os gestores que têm conhecimento sobre custeio baseado em atividade (ABC) apresentam um desempenho em julgamento relativamente bom em comparação àqueles com conhecimento único de custo contábil, os quais têm desempenho relativamente pobres em termos de julgamento.

Ulrich e Tutler (2004) analisaram experimentalmente como abrangentes sistemas de controle influenciam os gestores na alocação do seu tempo entre várias áreas de responsabilidade. Os resultados mostram que os gerentes não fazem plano de aumentos em seus trabalhos semanais em resposta a um maior monitoramento ou de desempenho baseado em incentivos, mas eles mudam o seu tempo em áreas que não são monitoradas ou recompensadas para áreas que são.

Uma investigação realizada por Pizzini (2006) examinou a associação entre o custo-funcionalidade do sistema, as crenças dos gestores sobre a importância do sistema de custos e o desempenho financeiro em uma amostra de 277 hospitais dos Estados Unidos. Os resultados indicam que as avaliações dos gestores da importância e utilidade dos dados de custo estão positivamente correlacionadas com a extensão em que os sistemas podem fornecer maiores detalhes do custo e melhor classificar os custos e, dessa forma, contribuem para que os relatórios com informações de custos sejam utilizados com maior frequência.

Os estudos supracitados mostram a forte tendência apresentada pela abordagem comportamental no campo gerencial, ratificando a necessidade de se entender a complexidade dos processos cognitivos e da subjetividade dos decisores. Trata-se de uma área bem profícua e bastante promissora por descrever a relação entre aspectos como motivação, relações psicológicas de poder, emoções e o alcance de metas e objetivos organizacionais.

## 5. POSSÍVEIS IMPACTOS DOS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NO DESEMPENHO DO PROFISSIONAL DE CONTROLADORIA

O *controller* é responsável pelo desenvolvimento do sistema de informações gerenciais no âmbito organizacional, pelo gerenciamento deste sistema com vistas ao funcionamento efetivo do sistema de gestão organizacional.

Dessa forma, a controladoria deve estar alinhada com o sistema de controle interno, a auditoria interna e, principalmente, com a contabilidade. É importante ressaltar que esta definição se coaduna com a concepção de controladoria como função. Portanto, é fundamental ao *controller* um arcabouço teórico-conceitual acerca da contabilidade, embora também prescindida de conhecimentos de engenharia, da economia, da administração.

A concepção da controladoria como ramo do conhecimento, enseja uma abertura externa em termos de relacionamento com outros campos do saber. Esta concepção postula que a controladoria é um conjunto sistemático de conhecimentos que se sustenta na contabilidade e interage com a sociologia, a psicologia, a economia, a física, a matemática etc.

A controladoria se utiliza de conceitos específicos para abordar fenômenos que se processam no âmbito organizacional. Embora se confunda em diversos momentos com a contabilidade gerencial, no caso específico do Brasil ganha contornos específicos em no que se refere a uma maior independência em



relação à administração, tornado-se prene de uma dimensão de assessoria/consultoria e, portanto, que caminha *pari passu* com a administração. A controladoria deixa de exercer uma atividade marginal, subordinada à administração e arvora um status de maior autonomia e auto-sustentabilidade.

A atividade de controle é uma das atribuições do *controller*, embora não seja a principal e nem a única. Para tanto, cabe a este profissional selecionar artefatos de controle gerencial, implementá-los e zelar pelo seu funcionamento eficaz.

No desenvolvimento desta atividade vieses cognitivos podem se manifestar, a exemplo daqueles gerados assimetria de informação ocasionadas por conflitos de agência que podem impactar o alcance dos objetivos organizacionais.

Os vieses cognitivos e as heurísticas têm exercido forte impacto nos processos decisórios, uma vez que conduzem a simplificações dos problemas e, portanto, nem sempre possibilitam escolhas racionais.

A literatura evidencia que os artefatos gerenciais, como o orçamento, têm sido afetados por vieses cognitivos gerados pela assimetria de informação (Fisher, Frederickson e Peffer, 2002), percepção de equidades em termos de comprometimento dos gestores (Wemtzel, 2002) e pressão para criar folgas orçamentárias (Davis, Dezoort e Kopp, 2006).

Dessa forma, como postulado por Simon (1965) em seus trabalhos e, posteriormente, por Kahneman e Tversky (1979), a racionalidade dos agentes é limitada e a intuição desempenha um papel importantíssimo no processo de escolha sob condições de incerteza. O profissional de controladoria não é diferente e acaba fazendo uso das heurísticas ou se sujeitando a uma infinidade de vieses cognitivos gerados pelo uso da intuição.

Hogarth (2002) em seu trabalho *Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought* elenca uma série de processos intuitivos que afetam o processo decisório dos indivíduos. De acordo com o autor os sistemas tácito (ou intuitivo) e analítico (ou deliberado) não são distintos, trabalhando de forma harmoniosa, sendo que o sistema analítico aparece de forma complementar ao sistema analítico.

Além disso, elementos como humor, expertise ou conhecimento prévio sobre um determinado tema, nível de motivação e presença de recompensa, dentre outros, fazem com que os indivíduos tenham desempenhos diferenciados quando da realização de uma dada tarefa.

O profissional de controladoria está entre estes agentes e deve buscar conhecer quais e como suas decisões diárias são orientadas por aspectos intuitivos e analíticos com vistas a buscar meios de aprimorar seus processos decisórios em ambos os domínios. Vale ressaltar, entretanto, que pela própria natureza do sistema educacional forma, muita atenção tem sido dispensada aos aspectos analíticos, o que não acontece com os aspectos intuitivos, tão valiosos a qualquer profissional que se perceba racionalmente limitado.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos trabalhos de Simon e, posteriormente, dos estudos empíricos desenvolvidos por Kahneman e Tversky se passa a questionar a suposta racionalidade dos agentes e a própria figura do *homo economicus*. Alguns dos axiomas postulados pela teoria da utilidade esperada acabaram sendo violados em decisões tomadas pelos indivíduos, em cenários experimentais desenvolvidos por Kahneman e Tversky.

A teoria dos prospectos sustenta que os indivíduos se utilizam de elementos simplificadores para tomarem suas e permitiram vislumbrar que a formulação e a forma de apresentação das situações de decisão podem conduzir a decisões não racionais (hiatos de racionalidade ou vieses cognitivos).

O presente trabalho contribuiu no sentido de mostrar que aspectos gerenciais sob a responsabilidade do profissional de controladoria como alocação de recursos a atividades típicas do orçamento, controle estratégico das operações, “assessoria” junto ao sistema de informações gerenciais

podem ser afetados por aspectos comportamentais que levem o *controller* a tomar decisões não racionais do ponto de vista da maximização da utilidade.

O entendimento da “caixa preta” do profissional de controladoria permite um aproveitamento eficaz dos recursos ao trazer novos elementos para o processo de escolha. Nesta perspectiva, ao se defrontar com decisões relativas à escolha de artefatos gerenciais, o profissional de controladoria tem melhores condições de lidar com aspectos tais como: a) vieses cognitivos gerados pela assimetria de informação; b) efeito *framing* na escolha de preços de transferência; c) heurísticas quando do reconhecimento de custos irrecuperáveis (*sunk costs*), entre outras.

Além disso, em processos negociais entre subordinados e superiores aspectos como humor, nível de expertise e propensão a aceitar presença de incentivos monetários, entre outros aspectos afetivos ou emocionais estão sempre presentes. Para evitar conflitos e garantir o alcance dos objetivos setoriais e organizacionais é imprescindível o conhecimento acerca destes aspectos.

Entender a psicologia dos agentes organizacionais representa uma tarefa árdua que requer a superação do monismo metodológico sob o qual a ciência econômica, e campos do conhecimento dela derivados, tem sido cunhada. Requer, portanto, um entendimento das diversas dimensões individuais, particularmente a dimensão intuitiva, não acessível por processos essencialmente analíticos.

## 7. REFERÊNCIAS

- BALDO, D. **Biomarcas nas anomalias da teoria da utilidade esperada**. Dissertação (Mestrado em Economia), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L. **Framing Effect Em Um Ambiente De Informação Contábil: Um Estudo Usando a Prospect Theory**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 29, 2005, Brasília. Anais..., Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: [http://www.unisinos.br/publicacoes\\_cientificas/images/stories/Publicacoes/Basev5n2/art\\_01.pdf](http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/Publicacoes/Basev5n2/art_01.pdf). Acesso em: 20 de jul. 2009.
- CHOW, C. W.; LINDQUIST, T. M.; WU, A. **National Culture and the Implementation of High-Stretch Performance Standards: An Exploratory Study**. Behavioral Research in Accounting, ano 13, n. 85, 2001.
- COHEN, J. B.; ANDRADE, E. B. Affective Intuition and Task-Contingent Affect Regulation. **Journal of Consumer Research**, Vol. 31, Sep.2004.
- COLANDER, David. The Death of Neoclassical Economics. **Journal of the History of Economic Thought**, Middlebury, vol.22, n.2, 2000.
- CORAZZA, G. Ciência e Método na História do Pensamento Econômico. **Revista de Economia** (Curitiba), v. 35, p. 01-24, 2009.
- DAVIS, S.; DEZOORT, F. T.; KOPP, L. S. **The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants' Creation of Budgetary Slack**. Behavioral Research In Accounting, ano 18, n. 19, 2006.
- DEARMAN, D. T.; SHIELDS, M. D. Cost Knowledge and Cost-based Judgment Performance. **Journal of Management Accounting Research**, n. 13, 2001.
- EGIDI, M. From Bounded Rationality to Behavioral Economics. **Experimental from Economics Working Paper**, July, 2005. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=758424](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=758424). Acesso em: 11 dez. 2009.
- ENGEL, C. Institutions for Intuitive Man. **MPI Collective Goods**, n. 12, agosto 2007.

- FISHER, J. G.; FREDERICKSON, J. R.; PEFFER, S. A. Budget negotiations in multi-period settings. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 31, n. 6, Aug. 2006.
- FISHER, J.; FREDERICKSON, J. R.; PEFFER, S. A. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 27, n. 1-2, jan./mar. 2002.
- FREITAS, A. U. de. **Avaliando o comportamento do gestor especialista em ações sob a ótica de Behavioral Finance**. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissionalizante em Economia). Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc. 2006.
- GLÖCKNER, A.; BETSCH, T. Information Processing in Decisions Under Risk: Evidence for Compensatory Strategies Based on Automatic Processes. Bonn. **Max Planck Institute for Research on Collective Goods**, nov. 2008.
- GLÖCKNER, A.; BETSCH, T. Modeling Option and Strategy Choices with Connectionist Networks: Towards an Integrative Model of Automatic and Deliberate Decision Making. **MPI Collective Goods**, n.2, jan. 2008.
- HALL, M. The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 33, n. 2-3, fev./abr. 2008.
- HOFMANN, R. M.; PELAEZ, V. A Racionalidade na teoria econômica: entre individualismo metodológico e estruturalismo. **Anais do XXXVI Encontro Nacional de Economia**. Salvador, 2008.
- HOGARTH, R. M. Deciding Analytically or Trusting your Intuition? The Advantages and Disadvantages of Analytic and Intuitive Thought. **UPF Economics and Business Working**, n. 654, out. 2002.
- HORIDE, I. Emotion and Bounded Rationality in Entrepreneurial Decision Making: An Interdisciplinary Approach. **Reitaku International Journal of Economic Studies**, Vol. 11, n. 1, mar. 2003.
- HORSTMANN, N.; AHLGRIMM, A.; GLÖCKNER, A. How Distinct are Intuition and Deliberation? An Eye-Tracking Analysis of Instruction-Induced Decision Modes. Bonn, **Max Planck Institute for Research on Collective Goods**, março, 2009.
- KAHNEMAN, Daniel. Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice. **Prize lecture – Nobel Prize**, Dezembro, 2002. (disponível na internet – <http://nobelprize.org/economics/laureates/2002/kahnemann-lecture.pdf>).
- KAHNEMAN, D.; FREDERICK, S. Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In.: T. Gilovich, D. Griffin; D. Kahneman. **Heuristic and biases: The psychology of intuitive judgment**. New York: Cambridge University Press, 2002.
- KAHNEMAN, D.; RIEPE, M. W. Aspects of Investor Psychology: beliefs, preferences, and biases investment advisors should know about. **The Journal of Portfolio Management**, vol.24, n.4, 1998.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Choices, Values, and Frames. **American Psychologist**, v. 39, no 4, p. 341-350, 1984.
- \_\_\_\_\_. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-290, 1979.
- MARKOWITZ, H. Portfolio Selection. **Journal of Finance**, 1952, n. 7, p. 77- 91.
- MCNEIL, B. J.; PAUKER, S, G.; SOX, H.C.; TVERSKY, A. On the elicitation of preferences for alternative therapies. **The New England Journal of Medicine**, 1982, n. 306, p.1259–1262.

- PIZZINI, M. J. The Relation Between Cost-System Design, Managers' Evaluations of the Relevance and Usefulness of Cost Data, and Financial Performance: An Empirical Study of US Hospital. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 31, n. 2, 2006.
- RIACHI-BELKAOUI, A. **Behavioral Management Accounting**. London: Quorum Books. 2002.
- ROWE, C.; BIRNBERG, J. G.; SHIELDS, M., D. Effects of Organization Process Change on Responsibility Accounting and Managers' Relations of Private Knowledge. **Accounting, Organization and Society**. v. 33, p. 164-198, 2008.
- ROWE, C. M.; BIRNBERG, J. G.; SHIELDS, M. D. Effects of Organizational Process Change on Management Control Systems and Revelations of Managers' Private Knowledge Process Change. **AAA Management Accounting**, nov. 2005.
- SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1965.
- STANOVICH, K.E.; WEST, R.F. Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate? **Behavioral and Brain Sciences**. 2000.
- TIGRE, P. B. Inovação e Teorias da Firma em Três Paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro, n.3, jan./jun. 1998.
- TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. Rotinal Choice and Framing of Decisions. **The Journal of Business**, vol. 59, n.4, out. 1986.
- ULRICH, M. J.; TUTLER, B. M. The Effects of Comprehensive Information Reporting Systems and Economic Incentives on Manager's Time-Planning Decisions. **Behavioral Research in Accounting**, ano 16, n. 89, 2004.