



No universo das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), costuma-se imaginar que as decisões de investimento são guiadas exclusivamente por métricas, modelos e projeções. Políticas de investimento, análises de ALM, matrizes de risco e simulações sustentam a gestão de recursos que impactam a vida de milhares de participantes. Contudo, por trás de cada recomendação técnica e de cada deliberação colegiada nos Comitês de Investimento, existe um elemento incontornável: o comportamento humano.

A maturidade alcançada pelo setor das EFPCs na alocação de ativos demonstra que a excelência decisória não se limita ao cumprimento de normas. O diferencial competitivo reside na capacidade de conduzir processos colegiados onde psicologia e finanças caminham de forma integrada.

O Labirinto dos Vieses Cognitivos

O ambiente das EFPCs é propício a vieses que podem distorcer análises. O viés de recência, por exemplo, ganha força em momentos de forte oscilação da curva de juros. Esclarecendo um pouco mais este viés: ele funciona como uma “miopia de mercado”. Em vez de o gestor olhar para a estratégia de médio e longo prazo do plano, ele deixa que o fechamento do último mês ou a volatilidade da última semana ditem a sua percepção de risco.

Outro elemento frequente é o groupthink (pensamento em grupo). Em colegiados muito homogêneos ou hierarquizados, o desejo de consenso pode sufocar divergências técnicas relevantes. O resultado é o risco de alinhamento automático a movimentos do mercado, o “efeito manada institucional”, mesmo quando a estratégia de longo prazo permitiria decisões mais assimétricas e inteligentes.

A Psicologia como Ferramenta de Governança

Aplicar conceitos da psicologia organizacional ao processo de investimentos não é um luxo acadêmico, é uma prática que fortalece a governança e reduz riscos comportamentais invisíveis.

Um comitê efetivo não é apenas aquele tecnicamente preparado, mas aquele que acolhe dissonâncias — ou seja, que pratica, permite e valoriza opiniões ou dados que contradizem o consenso de um grupo. Essa diversidade de trajetórias, visões e perfis cognitivos amplia a análise de cenários e protege uma EFPC contra decisões excessivamente convergentes ou pouco questionadas. Acolher a dissonância reconhece que a tensão intelectual é necessária para uma tomada de decisão robusta e segura.

Ainda assim, nenhum arcabouço decisório, por mais bem desenhado que seja, atua no vácuo. A efetividade desses mecanismos depende diretamente da qualidade técnica, da formação e da experiência prática dos membros do Comitê de Investimentos. A capacidade de questionar premissas, desafiar consensos aparentes e interpretar cenários complexos exige repertório técnico sólido. Sem esse alicerce, ferramentas de governança e práticas psicológicas correm o risco de se tornarem meramente formais, incapazes de elevar o nível real da decisão colegiada.

O Rito da “Pré-Morte”

Trata-se de uma técnica desenhada para mitigar o excesso de confiança — um dos vieses mais latentes entre especialistas. O exercício consiste em simular um cenário futuro onde a decisão tomada (seja uma nova alocação, a contratação de um gestor ou o ajuste de um mandato) resultou em fracasso. A pergunta central é: “O que causou esse desfecho negativo?”

Por que a técnica é eficaz?

- Equilíbrio do Otimismo: Ao assumir que o erro já aconteceu, o comitê quebra a barreira do excesso de confiança, permitindo que riscos óbvios, antes ignorados por uma tese sedutora, voltem ao radar.
- Segurança Psicológica: Abre espaço para que todos os membros apontem fragilidades, inclusive as menos confortáveis, sem que isso soe como um ataque pessoal à proposta original.
- Materialização de Riscos: Elementos que estavam implícitos passam a ser nomeados, registrados e, conseqüentemente, mitigados.

Aplicação no Comitê:

1. O Gatilho: Antes da votação, o coordenador propõe: “Imaginem que esta decisão deu muito errado daqui a três anos. O que aconteceu?”
2. Reflexão Individual: Cada membro escreve, individualmente, dois ou três motivos para esse suposto fracasso.
3. Compartilhamento: O grupo compartilha as percepções sem debates imediatos, apenas listando os riscos levantados.
4. Análise Técnica: A equipe técnica consolida os pontos e verifica se algum risco crítico estava fora do mapeamento original.

Do Compliance à Cultura Decisória

As EFPC que se destacam em autorregulação e boas práticas já compreenderam que governança não é um produto final registrado em ata, é um processo que começa muito antes da reunião do Comitê. A qualidade da decisão nasce da forma como as informações são preparadas, contextualizadas e interpretadas.

No cotidiano de uma Entidade, o suporte técnico aos comitês e conselhos deixou de entregar somente dados. Ele passou a fornecer contexto, narrativas, cenários, riscos comportamentais e implicações institucionais. Esses elementos funcionam como um mapa cognitivo que permite que os colegiados compreendam a decisão em sua totalidade, e não apenas em seu aspecto financeiro imediato.

Conclusão: O Próximo Nível da Gestão Institucional

O desempenho das EFPCs no longo prazo não dependerá apenas da competência em interpretar movimentos macroeconômicos. O sucesso será determinado, de forma crescente, pela habilidade em gerir a mente coletiva. Ao integrar psicologia organizacional, governança e estratégia financeira, as Entidades tornam-se mais resilientes, transparentes e preparadas para a volatilidade de um mercado globalizado. A técnica nos fornece as ferramentas; a psicologia nos confere a sabedoria para utilizá-las no momento certo.

***Everson Alvarenga** é especialista em Previdência Complementar com mais de 15 anos no sistema de EFPC e membro da Comissão Técnica de Investimentos Sudoeste da Abrapp.

Notas do autor: As opiniões expressas neste artigo são estritamente pessoais e não refletem o posicionamento de instituições. Os critérios utilizados são independentes e não guardam relação com processos, comitês ou metodologias das empresas onde atuei ou atuo.

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 13.04.2026.