

VIESES E SUAS INFLUÊNCIAS EM DECISÕES SOBRE CONCILIAÇÃO EM AUDIÊNCIAS TRABALHISTAS

INOVAÇÃO NA JUSTIÇA

Flavio Ribeiro Miranda	-	Fundação Dom Cabral
Samir Lofti Vaz	-	Fundação Dom Cabral
Bruno Henrique Rocha Fernandes	-	Fundação Dom Cabral

RESUMO

O presente trabalho se propõe a estudar a influência de vieses na tomada de decisão em ambiente real de observação e em cenário de disputa. Elegeu-se a observação do processo de tomada de decisão do representante da organização em audiência na Justiça do Trabalho. Trata-se de estudo descritivo, pautado em uma pesquisa empírica qualitativa voltada à observação direta e entrevista semiestruturada, com o apoio de vinhetas para a coleta de dados. A pesquisa identificou quatro vieses mais recorrentes, sendo eles a Ancoragem, a Aversão à Perda, o Custo Perdido e o Enquadramento. Diante dos dados coletados e analisados, foram notados padrões sobre a oportunidade de manifestação e os principais estímulos decorrentes da influência do viés investigado. Espera-se, assim, que as organizações considerem a relevância das manifestações dos vieses no desenho e elaboração de sistemas de gerenciamento de conflito. Propiciando ainda, treinamentos mais perfilados e direcionados, aprimorando a conduta dos tomadores de decisão em cenário real e de disputa.

Palavras-Chave: Vieses; Tomada de Decisão; Conflito Trabalhista; Resolução Alternativa de Disputas; Designing Conflict Management Systems;

Introdução

Quando Savage (1954) traçou a teoria da tomada de decisão racional em ambiente de incerteza, trouxe a reboque a necessidade de considerar os vieses. Desde então, outros autores demonstraram o uso de heurísticas, gênero de onde os vieses são espécies, como mecanismos para simplificar o processo de tomada de decisão (KAHNEMAN e TVERSKY, 1979) (SCHWENK, 1988). Como simplificadores, os vieses podem resultar em melhor aproveitamento do tempo na tomada de decisão, entretanto, podem ofuscar oportunidades ou ameaças (DAS & TENG, 1999). Estes autores atestaram, por experimentos laboratoriais, que o tomador de decisão, mesmo sabendo qual a decisão mais racional, pode escolher outro caminho, como efeito da influência dos vieses.

O conflito intersubjetivo de interesses não é bastante para formar a lide na clássica concepção de Carnelutti. Carece ainda dos esforços para resistir à essa pretensão e dos recursos para bancar os custos de transação (COASE. 1932, SALAMA. 2008). Se de um lado a teoria do Direito leva a um ordenamento social, por outro os conceitos da Econômica permeiam as funções de alocação de recursos escassos com a maximização do seu aproveitamento. A ciência Econômica ofereceu ao Direito um caminho teórico sobre o comportamento humano. (GICO

REALIZAÇÃO



2010). O professor Salama (2008) citando Edmund Kitch, afirma que a disciplina Direito e Economia é resultado da concatenação de duas tradições intelectuais a Economia Política de Adam Smith, e o Pragmatismo ou Realismo Jurídico, disseminado por Posner.

Com as lentes do realismo jurídico de Posner, repensar os sistemas de disputa pode significar benefícios mútuos para as diversas partes envolvidas (BRETT, GOLDBERG, & URY, 1990), particularmente no Brasil, onde o processo trabalhista dura, em média, 5,4 anos desde a distribuição até a extinção.

A infinidade de situações que geram conflitos trabalhistas, justifica a abrangência desta pesquisa. A premissa do hipossuficiente, acolhe o ex-empregado que busca tutela do Estado por meio de uma Reclamação Trabalhista (RT). De sorte que este cenário de pesquisa conta com uma padronização aplicável a quaisquer outras organizações, já que o processo judicial da RT segue um rito estabelecido por lei federal (CLT).

Outra razão vem da Organização Internacional do Trabalho - OIT, que, em 1951, editou a “Recomendación sobre la conciliación y el arbitraje voluntários”, que considera o estabelecimento de práticas e condutas que pudessem diminuir as disputas entre empregadores e empregados. A conciliação e a arbitragem, referidas na recomendação, são algumas das técnicas tidas como Alternativas na Resolução de Conflitos, ou ADR’s. (Alternative Dispute Resolution). Essas práticas tendem a promover a solução de controvérsias com menos custos, do que as tradicionais formas de litigância adversarial e judicialização. Fato é que a influência dos vieses passa a assumir posições condicionantes no desenho de sistemas de gerenciamento de conflitos.

Brett, Goldberg e Ury (1990) apontaram para ao impacto desses vieses em um ambiente de disputa (p.168). Acompanhando e descrevendo a atuação de um tomador de decisão dentro de ambiente de conflito real, pode-se perceber que vieses influenciam a tomada de decisão, inclusive expondo esse momento no que serviriam aos desenhos de modelos de solução de conflito. Eis porque a opção por uma abordagem qualitativa, em um ambiente real e o arcabouço formal estruturado por força de lei, retornou resultados expressivos e validados pelos critérios metodológicos.

O estudo a seguir, tem por objetivo observar e descrever como vieses afetam o processo de tomada de decisão em um ambiente real.

O campo da pesquisa é ambientado na Justiça do Trabalho, tendo o rito da audiência de conciliação como vinheta modelo de observação. O preposto é capaz e se faz presente com poderes para transigir e negociar. Mesmo considerando a elaboração de uma proposta de acordo como efeito de uma estratégia deliberada, antecipadamente preparada, a premissa é de que a condição incerta gerada pelo ambiente real, pode interferir no alinhamento daquele direcionamento anterior. A observação das reações do preposto diante da disputa judicial aponta para a presença e manifestação de vieses, que demonstram um caminho no processo de tomada de decisão.

Referencial Teórico

É consagrado na literatura que o ser humano é limitado no processamento de informações e de tomada de decisões (SCHWEMK. 1986, 1988; DAS, T. k.; TENG, Bing-Sheng. 1999). Como resultado, surgem as heurísticas, que são atalhos que a mente humana utiliza para lidar com informações complexas e volumosas, tecendo um conjunto de regras gerais utilizadas para se alcançar um julgamento ou uma decisão em contexto de incerteza (TONETTO *et. al.*, 2006). As heurísticas podem ser consideradas inerentes à vida humana, em particular no mundo contemporâneo de decisões ágeis e ritmo acelerado. Os mesmos autores

REALIZAÇÃO



(p. 187), dizem que “assim como a vida sem memória não é viável, na medida em que não seria possível reconhecer nem ao menos um rosto familiar, sobreviver sem utilizar heurísticas também não seria possível”. Sem elas, a rotina humana se resumiria a uma eterna análise de alternativas.

Embora reconhecidas como úteis, Tversky e Kahneman (1974, p. 1124) alertam que operações como a codificação, a confirmação e o cancelamento podem ocorrer, levando a erros severos e sistemáticos. A depender do cenário e da sequência destas operações, o resultado pode variar, acarretando “anomalias de preferência” (p. 275). Esse *modus operandi* humano ao tomar uma decisão que não é integralmente racional, abre espaço para o surgimento dos vieses. Assim, a aplicação inadequada da heurística é que ocasiona o aparecimento dos vieses (TONETTO *et. al.*, 2006).

Oliveira (2009) ressalta a tomada de decisão como uma etapa crítica do processo gerencial, em que há uma multiplicidade de fatores e aspectos de modo a ultrapassar o mero senso comum de que a boa decisão é aquela que gera bons resultados, com foco apenas no produto final. Entretanto, estes tomadores de decisões continuam sendo seres humanos e, por mais experientes, inteligentes e dedicados que sejam, têm capacidade limitada de processamento de informações, agravada por cenários complexos e suscetíveis a mudanças rápidas, com informações incompletas, potencialmente desatualizadas e não confiáveis (HASTIE, 2001). Mesmo adotando pensamento estruturado na tomada de decisões pelos gestores, “na verdade não procuramos soluções ótimas, mas apenas razoáveis, e não avaliamos todas as alternativas, mas apenas algumas” (OLIVEIRA, 2009, p. 76).

Reconhecendo a impossibilidade de decisões puramente racionais e a aplicação de heurísticas para a tomada de decisão no mundo de incertezas e ações rápidas, conclui-se que o preposto está sujeito à influência de vieses quando se vê obrigado a decidir pelo acordo ou pela continuidade do processo na JT.

Dos inúmeros vieses com potencial de afetar decisões sobre disputas trabalhistas, os quatro mais recorrentes foram: ancoragem, aversão à perda, custo perdido e enquadramento.

Ancoragem

A influência da ancoragem no processo decisório está ligada à impressão inicial, a um julgamento antes de conhecer os eventos e valores em sua totalidade, estipulando um limite criado por uma estimativa influenciada por comparações (Simon, 1957). Recorrer às decisões e resultados passados não apenas predispõe o valor a ser dado como âncora, mas também passa a estabelecer limites táticos à barganha na negociação (HAMMOND *et. al.*, 2006, p. 120).

No ambiente da negociação em mesa de audiência, a Ancoragem exerceu influência na estipulação do valor inicial. A premissa é de que a estipulação de uma oferta inicial proposta pelo preposto negociador exerça uma influência forte sobre as demais tratativas. Portanto, o que de fato se observa é como os valores preconcebidos pelas partes se tornaram imobilizados pelas suas estimativas, dando peso a alguns fatores em detrimento de outros que também poderiam influenciar (HAMMOND *et. al.*, 2006, p. 122).

É saudável para as bases deste estudo retomar aos predicativos esclarecidos por Luppe (2006, p. 49), registrando a possibilidade de existência de três correntes de aplicações:

a primeira seria sobre o “procedimento de ancoragem” em que um número saliente, mas não informativo é apresentado aos sujeitos. O segundo significado é um “resultado experimental”, em que um número não informativo influencia os julgamentos. Finalmente, o termo ancoragem e

REALIZAÇÃO



ajustamento é, às vezes, usado para se referir ao processo psicológico pelo qual um número não informativo tem um efeito sobre o julgamento realizado.

Essa definição se torna relevante para permitir a exploração de outros ambientes de estudos dos efeitos da ancoragem.

Aversão à perda

A aversão à perda pode ser tido como o viés destinado à proteção contra a sensação de perda, de diminuição do que se havia ganho, ou qualquer alteração de inferiorização do *status quo*. Um verdadeiro obstáculo à teoria da utilidade, a aversão à perda emerge como um mecanismo de elevação do ponto de partida, de onde é mais fácil não se mudar do que correr o risco de mudar para pior (NOVEMSKY e KAHNEMAN. 2005. p. 119).

A manifestação desse viés foi percebida quando a participação do entrevistado, no ato judicial, estava relacionada ao aumento do seu comprometimento no ambiente de incerteza da audiência. Pode-se esperar essa alteração de cenário sempre que as condições da fase de instrução processual ameaçarem o *status quo* antes da audiência. Circunstâncias como a ausência de testemunha, ou até mesmo a necessidade de um depoimento mais contundente podem alterar o grau de comprometimento do preposto com a empresa, possibilitando que a tomada de decisão fosse influenciada por esse viés.

Sunstein e Thaler (2009, p. 36-37) afirmam que, “a tristeza pela perda é algo duas vezes maior do que a alegria proporcionada pelo ganho dessa mesma coisa. [...] A aversão à perda ajuda a produzir inércia, ou seja, um forte desejo de não mexer no que você possui neste momento”.

No ecossistema de disputa, o posicionamento em um cenário de ganhos é mais raro do que a sensação de estar em um cenário de perdas. Ainda que possa ser a busca de um direito ou de um benefício, chegar à via judicial impinge, por natureza, um cenário de incertezas, e com reais chances de perdas. A premissa de ocorrência desse viés segundo Freitas (2014, p. 48) pode causar “inércia conservadora”, capaz de “inviabilizar acordos, conciliações e renúncias mútuas”. O preposto, inseguro do resultado final, sem necessariamente uma expectativa definida, optaria pela imobilidade, pela não escolha, não ponderando possíveis ganhos de outras opções.

Custo perdido

O custo perdido é um viés ligado à capacidade de reconhecer e admitir o erro (HAMMOND *et. al.*, 2006). A manifestação do custo perdido – *sunk cost* – está relacionada ao fato de tentar justificar ou reforçar escolhas passadas. Assim, a percepção desse atalho depende de uma relação consequente com uma decisão anterior, mantendo um engajamento histórico. Arkes e Blumer descrevem como a intenção de provocar uma justificativa psicológica para um comportamento econômico irracional (1985. p. 124). Eles propõem que se a posição do tomador de decisão estiver mais desequilibrada em favor das perdas, maior a disposição de continuar investindo em resolver o custo perdido, em detrimento à observação de novas oportunidades (p. 132).

Na revisão bibliográfica de Roth, Robbert e Strauss (2015), o relacionam a outro termo também muito disseminado na literatura, chamado “escalada de comprometimento” (*escalation of commitment*). Esta escalada é representada por “uma tendência dos tomadores de decisão em persistirem com o curso de uma operação deficiente.”

REALIZAÇÃO



No ecossistema em análise, percebeu a manifestação desse viés sempre que a escolha pela continuidade da disputa não mais se relaciona com os motivos da discussão e sim com os valores. Mais especificadamente, se a organização entende que tem um risco processual (vitória ou derrota), e que o enfrentamento desse risco pode ser meramente protelatório, pode-se identificar o custo perdido na medida em que escolhe a manutenção do processo sem qualquer expectativa de resultado exitoso.

O maior risco dos efeitos desse viés é o desperdício, sendo que as decisões tomadas isoladamente são ainda mais sensíveis aos seus efeitos (PARABONI, 2019). Continuar a decidir no sentido de suportar uma decisão anterior malfadada, ou para continuidade de um projeto ou utilidade do produto (ROTH *et. al.*, 2015, p. 103), representa a força negativa da influência desse viés.

Enquadramento

O viés de enquadramento (*framing*) se relaciona com a forma que o problema é apresentado. Tal viés está intimamente ligado à forma de julgamento que o tomador de decisão faz sobre o problema, e essa forte influência de fatores culturais e crenças ressoa como elemento de determinação e previsibilidade de eventos futuros. Em outras palavras, a medida do risco a ser considerado na decisão é influenciada pela forma e visão própria de mundo e do caso (KANNER, 2004, p. 218). Segundo Bazerman (2004), a avaliação de probabilidades é impactada por esse viés e pode acarretar desvios na capacidade do ser humano de registrar informações relevantes e de acessar as estatísticas de ocorrências pertinentes de maneira lógica.

Percebe-se a manifestação desse viés sempre que se tem o retorno de uma experiência pretérita similar, que pode representar uma expectativa de resultado tendendo mais à uniformidade do que à análise do caso específico. Na audiência, as sensações e resultados experimentados formam um arcabouço de expectativas que se orientam por aspectos culturais e outros antecedentes.

No caso de disputas judiciais, o Enquadramento pode ser percebido sempre que postura dos litigantes se envolve de preconceitos (jurídicos, processuais e até culturais) que oferecem uma direção à expectativa de resultado. A experiência de casos julgados anteriormente, a vivência de outros colegas, ou até mesmo a coleção de julgamentos daquele determinado juízo acabam por afastar as peculiaridades do caso para buscar uma uniformidade já experimentada.

A relação dos vieses e a audiência na justiça do trabalho

As disputas judiciais trabalhistas, ambiente desta pesquisa, possuem características muito próprias do ordenamento jurídico brasileiro. Essa peculiaridade afasta uma melhor subsunção dos conceitos tratados na literatura internacional. Entretanto, se o tema é ainda carente de trabalhos específicos, os conceitos e propostas da solução alternativa de conflitos são demasiadamente trabalhados na literatura (BRETT *et. al.*, 1990, p. 165), que ainda trazem a oportunidade de se aprofundar sobre a análise de questões relacionadas ao ambiente de trabalho.

As práticas de mediação, arbitragem ou a conciliação, integram espécies do gênero solução não adversariais de autocomposição (ZAINAGHI, 2012 p. 322). No âmbito do direito do trabalho surgem como uma ferramenta capaz de promover o que Brett, Goldberg e Ury (1990, p. 78) propuseram como melhor caminho na disputa entre interesses e direitos:

REALIZAÇÃO



A reconciliação de interesses tende a produzir maior satisfação com os resultados, melhores relações de trabalho e menos recorrência de conflitos, e pode incorrer em custos de transação mais baixos do que determinar quem está lutando.

O rito da audiência é regulado pela lei, conferindo certa padronização, e embora a pluralidade de organizações, prepostos, poderiam ser de dimensões infinitas, a observação diante de um cenário predefinido favorece a compreensão sobre aspectos gerais que oportunizam ou afastam a decisão pela solução da disputa.

Conforme sintetizado no quadro 2, os diferentes vieses são associados aos conceitos aqui adotados e os critérios utilizados para observação, de maneira pertinente à metodologia a ser adotada, que será apresentada a seguir.

Quadro 2 – Conceitos e parâmetros de observação.

	CONCEITO	AUTORES	CRITÉRIOS DE OBSERVAÇÃO / PARÂMETROS
ANCORAGEM	Estabelecimento de um valor inicial, por estimativa que sirva de ponto de partida para a solução. Um limite de valor estimado por comparações e previsões pouco maleáveis (âncora)	Tversky e Kahneman (1974) Hammond (2006) Luppe (2012)	Quando uma proposta é estabelecida em um valor predeterminado com clareza, firmeza e sem estar racionalmente relacionado à causa. Capaz de imobilizar o desenvolvimento da proposta.
AVERSÃO À PERDA	A aversão à perda é a influência de medo da dor da perda ser maior que o prazer do ganho. Está relacionado com a escolha contrária à utilidade pela preservação da condição atual.	Thaler (1980); Kahneman <i>et. al.</i> (1991); Novemsky e Kahneman (2005); Taleb (2009) Santos e Barros (2011)	Nas vezes em que a tomada de decisão é obstaculizada pela avaliação do cenário. Pode ocorrer uma imobilidade capaz de travar a negociação diante da incapacidade de escolher no cenário de perdas.
CUSTO PERDIDO	É a intenção de provocar uma justificativa psicológica para um comportamento econômico irracional.	Kahneman e Tversky (1979); Arkes e Blumer (1985); Roth, <i>et. al.</i> (2015); Paraboni <i>et. al.</i> (2019);	A postura no sentido de manter o curso da ação mesmo tendo consciência de chances pequenas e aumento do custo.
ENQUADRAMENTO	A distorção da capacidade perceptiva em razão da manifestação de uma vivência anterior.	Kahneman e Tversky (1984); Kanner (2004); Hammond <i>et. al.</i> (2006);	A retomada de buscas históricas, de imagens vívidas e relatos de experiências próprias ou organizacionais capazes de conduzir a atual postura.

Fonte: elaboração própria.

Metodologia

A pesquisa qualitativa descritiva se revelou a melhor estratégia para este trabalho. Tem-se em conta que são finalidades da pesquisa descritiva descobrir não só a frequência com que determinado fato ou fenômeno ocorre, mas também as suas características e suas correlações com outros fatos/fenômenos, ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2008).

A observação será realizada por meio do acompanhamento de 10 audiências de conciliação na Justiça do Trabalho, escolhidas de maneira aleatória, nos regionais da Bahia, Distrito Federal e Rio de Janeiro. A vinheta com entrevista foi aplicada desde a prévia da audiência até os momentos posteriores.

Por contundência na validação desses dados, foram aplicadas vinhetas na fase de coleta entendendo se tratar de mecanismo que representa uma técnica eficaz quando se apura comportamentos e crenças, mais ainda quando estão atreladas a um cenário real, cabível no recorte metodológico. Apesar de fugir a uma condição inicialmente engessada sobre a formação da vinheta, o seu apelo para a apuração de reações sobre eventos reais, aliada a sua finalidade de buscar identificar o julgamento do respondente sobre o que seria próprio fazer em uma dada situação social de interesse, a utilização da vinheta se torna uma boa ferramenta de coleta de dados.

Vinheta Ilustrativa

Essa vinheta ilustrativa permite expor o conteúdo das observações e entrevistas de maneira descritiva, respeitando a narrativa e os critérios de validação. Os trechos em *itálico* representam notas de campo feitas pelos autores, ao passo que os demais conteúdos refletem sínteses das falas e observações literais ocorridas na audiência.

Contexto da decisão – as partes e os motivos da disputa

O respondente iniciou falando sobre sua história, trazendo fatos que marcaram a sua trajetória e contextualizando a sua relação com a empresa. Tinha 40 anos, casado, com filhos, trabalhava há 15 anos na empresa. No início da entrevista, pareceu ansioso a conversar sobre a realidade da empresa, sendo necessário retornar ainda ao ponto que se falava da sua trajetória. Disse que foi contratado como auxiliar administrativo, e que chegou ao RH. Parou, ficou em silêncio por uns vinte segundos (aparentava saudade, nostalgia, parecia se lembrar da época. Pareceu que iria parar de falar, coçou a cabeça, e voltou falando sobre o RH). Disse que são raras as pessoas que ficam naquele setor (aparentando certo descontentamento). Continuou dizendo que o setor de logística é bastante desgastante: “precisa de um espírito de ogro”. Sempre tem problemas que exigem muito das pessoas.

Brincou, dizendo que o RH “tem mais problemas que a oficina” (apresentou expressões de exaustão, a comparação dos setores mostra uma possível discussão sobre relevância, como se fossem comparáveis os caminhões com os seres humanos). Disse, que é normal o trabalho sobrejornada, e que, por prestar serviços terceirizados para uma grande tomadora de serviços, é grande a pressão por metas de satisfação, regularidade, inspeções do trabalho, equipamento de proteção individual, treinamento, turnover, e que provavelmente por isso “vi passar três supervisores de RH, antes de mim” (aparentou certo descontentamento, desconforto com a posição que ocupa). Disse que não se entende em posto de comando, “para isso teria que ganhar mais”, mas que a maior parte da mão de obra está em trabalho externo fazendo entregas.

Sobre suas responsabilidades e tarefas, brincou com resposta quase que imediata: “Fazer audiências!” (tom de indignação e insatisfação, nota-se que ele leva a questão do tempo como ponto considerável na sua rotina. pareceu irônico e com protestos). Disse que quando faz

REALIZAÇÃO



audiências em São Gonçalo - SG, pelo menos dá tempo de voltar para a empresa, mas, quando acontece como hoje, fica com o dia bastante prejudicado, acumulando o serviço. Ele comentou: “tem dias piores, fechamento de folha, por exemplo”. Alegou que já chegou a fazer cinco audiências por dia, (a repetição de imagens pode apontar para a influência do viés do enquadramento, ainda mais quando compara com outras cidades).

Ainda sobre a rotina, o preposto afirmou que ele participa das demissões da maioria dos casos; além de se envolver nas discussões sobre a elaboração da defesa. Disse que sempre lhe é solicitado os cálculos rescisórios e uma “opinião” sobre as chances e expectativas dos processos. Conta que já tem uma certa medida de condições de acordo, que considera o pedido e o envolvimento de empresas clientes, com quem teria a audiência.

Quando falou sobre a outra parte, disse que era um ajudante de entrega, sabia quem era, mas não era próximo. Afirmou que sabia que não se tratava de mal elemento, mas que, neste caso específico, a indicação era levar o processo para a o foro de São Gonçalo. Finalmente, sobre o que pensa a respeito do acordo, disse imediatamente que faria acordo em todos os processos que tivesse demissão sem justa causa. Completa que, em algumas vezes, recebe o indicativo de fazer acordo de qualquer maneira (o que denota aversão à perda), principalmente nos casos que envolvem acidente de trabalho, risco grande de indenização e algumas varas específicas do trabalho (a forma como se coloca diante da “obrigação” de fazer o acordo indica a posição de custo perdido, expressões como “de qualquer maneira” desmontam qualquer estrutura de racionalidade, calcada inclusive em um reforço do enquadramento).

Ao final, perguntado sobre a interferência dele na proposta de acordo, lembrou que sempre leva os cálculos (rescisórios) aos donos e que quando pode (no sentido de saber) dá “uma dica” sobre como o juiz normalmente julga (influência de enquadramento e fixação de ancoragem). Segundo ele, em alguns casos raros, a tomadora de serviços cobra proposta, principalmente quando há pedido de vínculo direto por alegada irregularidade na terceirização, mas que esses “casos estão acabando”.

Anotações e reflexões sobre a audiência

Quando a juíza entrou na sala, perguntou se haveria conciliação. A advogada do reclamante respondeu que neste momento haveria uma “questão prejudicial”, e que deveria haver outra parte na mesa (a tomadora, também reclamada). A advogada do reclamante também pede a suspensão, enquanto o advogado da empresa entrevistada tenta suspender a audiência para levá-la a outro juízo, argumentando sobre a competência do Juízo ser de SG (onde costumeiramente a empresa tem mais ações, configurando manifestação de enquadramento).

A juíza conferiu as petições sobre os motivos de suspensão e decidiu pela suspensão para que as partes se manifestassem. Ficou suspensa a audiência e restrito o acesso aos documentos. A advogada da Reclamante, nesse momento, aceitou a exceção de incompetência, para que o processo fosse remetido para uma das varas do trabalho de SG. Justificou por último a sua mudança alegando que nesse momento ganharia mais tempo, e que o Reclamante concordava que estava à disposição da empresa naquela cidade. A juíza acolheu então o pedido da empresa e as partes foram dispensadas - apenas os advogados se cumprimentaram.

Na saída, o entrevistado respondeu que, apesar de não ter ocorrido a negociação, esperava que até a próxima audiência tivesse uma proposta melhor. Afirmou acreditar que a falta da testemunha ajudou no adiamento e que estava chateado porque algumas varas do trabalho antecipam as audiências em que haverá adiamento, e que a advogada esperou até o último minuto para aceitar o adiamento, justamente porque se viu sem testemunha (ainda neste

REALIZAÇÃO



momento, o preposto tinha em mente – enquadramento – que estava em melhor posição em relação ao reclamante).

Análises dos Dados

As interpretações das vinhetas permitiram a observação de padrões comportamentais relacionados à influência dos vieses no processo de tomada de decisão diante da disputa. Considerando os critérios de observação e a fundamentação, foi possível registrar diversas manifestações de discursos das partes envolvidas nas disputas da JT. Tais registros refletem como os vieses manifestam na prática a atuação das partes envolvidas: juízes, reclamantes e prepostos, conforme síntese no esquema abaixo.

Quadro 3 – Manifestações discursivas dos vieses em audiência trabalhista

Citações ilustrativas - manifestações no discurso	Critérios e parâmetros de observação	Viés
"um teto de proposta"	Apesar de limitada, existe a proatividade de formar uma proposta	Ancoragem
"faz a simulação dos cálculos, que serve de alçada máxima"	Apresenta uma alçada, estímulo a decisão	Aversão a perda
"perder essa quantia de dinheiro em uma mesa de audiência jamais seria animador"	A expectativa de perda faz a decisão ser relevante	
"principalmente nos casos que envolvem acidente de trabalho, risco grande de indenização e algumas varas específicas do trabalho"	O direcionamento da decisão se dá sob a influência de um cenário adverso	Custo perdido
"Para evitar que eles estejam sempre assim, certos de que entrar aqui não tem nada a perder!"	Nota-se a vontade de continuar investindo na disputa para gerar efeitos além delas.	
"Vir a audiências! Aguentar professoras desonestas!"	Superadas outras oportunidades negociais, o contexto sugere que se investe mais tempo na disputa	
"Vamos fazer esse acordo, a empresa sempre faz. E tem pagado os acordos, não é Dra.?"	A prática de casos anteriores dita os ritos das atuais	Enquadramento
"Sempre terá a cara da fundadora"	A posição do tomador reflete a cultura organizacional	

Fonte: elaborado pelos autores.

O viés da ancoragem esteve presente em todas as tratativas em que a iniciativa pela solução da disputa era da empresa. O núcleo do critério envolve uma proposta financeira, um valor previamente elaborado (racional ou não) que modulasse a posição do tomador de decisão. Contudo, na aplicação da vinhetas em ambiente real, os achados permitiram a convenção de que sempre que uma proposta estivesse atrelada a um valor financeiro sem racionalidade bem definida, configurar-se-ia uma das condições da presença ou manifestação da ancoragem. A entrevista forneceu dados importantes sobre a formação da proposta, quando havia alguma.

Experiências coletadas em diversas vinhetas mostraram que o tomador de decisão, quando predisposto a pôr fim à disputa, busca a colocação de uma âncora, estabelecendo conforto negocial e suporte psicológico. Nas manifestações da vinhetas 3, a administradora

estabeleceu uma proposta prévia por receio de perder a ação, vez que se tratava de conflito com antigo representante comercial de novo empreendimento adquirido pela empresa familiar que representava. A sensação da preposta denotava frustração por ter que se enquadrar nos limites e determinações postas pelo top manager, no caso seu pai. Neste aspecto, vale destaque a função de ajustamento, que tanto traz a disputa para um cenário aceitável (anteriormente previsto ou contabilizado), como acomoda melhor as pressões do meio antes da decisão pelo acordo. Nesse mesmo sentido, o caso da diretora da escola (vinheta 5) que, apesar de se sentir extremamente lesada na sua condição de mulher e empresária, e questionar a função do homem na estabilidade da gestante – cerne da disputa, estabelece uma proposta de acordo. A expressão “tem que ter, né?!”, se referindo a proposta de solução, mostra mais do que um investimento em custo perdido, mas também um ajustamento, na expectativa de solução, que impulsiona a decisão pelo fim da disputa.

Outro aspecto da função de ancoragem, voltada ao julgamento, observa-se em relação mais assertiva com o destino do processo. A posição e a postura da vinheta 4, quando a preposta estava familiarizada com a situação, reforçava a postura de redução de danos da empresa, litigante contumaz, e desta forma confortava tanto o reclamante com a perspectiva de receber alguma coisa, quanto o seu setor de financeiro, que permitiria uma previsão. Na vinheta 7, a certeza de que teria saldo com a compensar com o litisconsorte, fez com que a preposta opusesse força inclusive ao mesmo lado da mesa. A condição segura de propor uma alçada que seria suportada por uma compensação confortava a situação processual.

O viés da aversão à perda está ligado à sensação de medo, colocando-se na posição de combate ao sentimento ruim de uma diminuição, de perda, de derrota. Na audiência, a perda pode ser tanto patrimonial, relacionada a valores de direitos discutidos, ou extrapatrimonial como posições negociais, precedentes, por exemplo. Esses cenários de prejuízos, agindo isoladamente ou em conjunto, tendem a formar uma expectativa de mal prognóstico, resultando na imobilização do tomador de decisão.

Os achados demonstraram que a influência desse viés, embora estivesse relacionado a um cenário de perdas, também absorvia função estruturante. Nos casos expostos nas Vinhetas 1 (em que a relação do empregado com a tomadora do serviço poderia ser mais gravosa do que o próprio processo), Vinheta 2 (a empresa do ramo bancário não adianta despesas), Vinheta 4 (onde a empresa preferia pagar em juízo), a não tomada de decisão, ou por entenderem que essas posições de inércia são mais convenientes, ou por não enxergarem saídas dentro de um cenário de prejuízo, somam elementos que podem potencializar resultados, na proporção do alinhamento estratégico.

Na Vinheta 3, a preposta, pós-graduada, era responsável pela administração financeira do novo empreendimento da família. Mostrava conhecimento sobre as reponsabilidades da aquisição, e que desse novo negócio viriam problemas. Demonstrava frustração por falta de autonomia, via-se compelida a cumprir com o determinado pelo pai. Definiu a proposta de acordo sob o cenário de aversão à perda, depondo contra a posição despreparada, sem documentos, encaminhada a uma provável derrota. Age não só evitando o mal maior, mas também em autodefesa. A desorganização da empresa quase se confunde com as inseguranças da preposta. Na Vinheta 8, vê-se que o tomador da decisão não se move em favor de uma decisão, porque entende que a tendência é quase que inevitável, não se lembrando de alguma demissão que não tenha se transformado ação. Neste caso vale destaque para o reforço das ferramentas eletrônicas na disseminação da vontade de litigar, sendo notável até a concentração de muitas ações patrocinadas pelo mesmo ex-adverso, e que de alguma forma a empresa entende que “se for para a sentença vai ser pior!”. A sensação de perda é fortalecida por cenários

REALIZAÇÃO



anteriores, quase uma ausência de esperança de um resultado diverso. Tanto sim, que além de estar plenamente ancorado em uma proposta fixa, a justificativa é reflexo de um olhar para um cenário futuro desfavorável, mesmo que ainda faltassem longas fases processuais.

O viés do custo perdido foi percebido em duas situações: (a) quando, diante da possibilidade de encerramento do processo, o preposto escolhe o prosseguimento do rito mesmo sem ter real expectativa de vitória, optando por investir de maneira protelatória na marcha processual, sem considerar os efetivos custos do processo em contraste com potenciais vantagens do acordo; (b) quando o preposto elege a via do acordo por não considerar a possibilidade de êxito ao final do processo, afastando-se, inclusive, da sua alçada original para negociação, neste caso em uma condição restritiva.

Na Vinheta 2, a preposta informou que costumeiramente vai para as audiências sem proposta de acordo, já que o banco se limita a oferecer propostas após definição por sentença. Mesmo a preposta sendo advogada – sugerindo mais noção sobre os riscos e custos do processo, se compromete com a defesa do posicionamento contrário ao acordo, sustentando a decisão inicial de não pagar, indiferente aos custos e riscos do processo. Interessante anotar a sua indignação ao final da audiência, quando o juiz concedeu prazo para que o autor justificasse sua ausência: a representante estava tão comprometida com a defesa da escolha de não pagar que se irritou e se indignou com a própria continuidade do processo, o que já era esperado em razão de não ter qualquer proposta de acordo para apresentar naquela assentada.

O mesmo pôde ser observado na vinheta 5. A preposta da escola reclamada é também filha da dona, promovendo um relacionamento mais pessoal e passional com a demanda. Talvez por esta razão, estivesse tão empenhada em recusar acordos em diversas ocasiões anteriores, defendendo este posicionamento até na audiência, utilizando expressões como “impossível” e “nestes termos não”, em claro comprometimento com a escolha de demitir a ex-empregada, mesmo diante dos alertas do advogado de que o direito da ex-empregada era tema pacífico inclusive em instâncias superiores.

No caso da vinheta 6, o preposto era membro do quadro diretor da empresa e o destaque se deu sobre a disposição em continuar com o processo não pelo seu fim objetivo, mas para evitar tendências. Mesmo sabendo dos riscos de continuar, se evita qualquer reflexão sobre a composição, investindo na disputa.

O custo perdido também se apresentava dentro da organização, quando reiteradamente frequentava a situação processual. Exemplo reforçado na vinheta 8, quando se tinha a necessidade de responder a todos os processos estimulados pelos grupos de mensagens instantâneas.

Fatores externos podem favorecer a exposição ao custo perdido. Na vinheta 10, os efeitos e determinações do Ministério do Trabalho em uma investigação e procedimento contra a terceirização, objeto econômico da reclamada, implicou em investimentos pela decisão judicial independente da condição de solução que se apresentasse.

No âmbito do viés do enquadramento, a pesquisa indicou evidências de que a subsunção da disputa ao ponto de vista do tomador da decisão, delineado por seus cenários e imagens vívidas do passado, pode infringir as expectativas da racionalidade. A moldura com que o preposto delineia o cenário da disputa, selada pela prática adquirida, ou em razão da cultural organizacional, sugeriram uma decisão pela continuidade da disputa, mantendo a influência reativa e paralisante sobre o preposto.

A relação da experiência como acúmulo de vivências foi conferida em vários casos, expressos na quantidade de audiências realizadas pelos prepostos das Vinhetas 1 - manifestando frequência superior a 5 audiências por semana, 8 onde a concentração de ex-adverso

REALIZAÇÃO



emoldurava uma previsão de resultado e 9, onde a preposta tinha uma longa carreira construída dentro a empresa, estando bastante alinhada com os preceitos estratégicos, e por isso estampando os manuais às situações do caso concreto. O viés do enquadramento foi percebido também na rotina dos respondentes da Vinheta 2 em que a preposta era do setor jurídico de um contencioso de grande volume, e 4 quando a empresa da respondente utilizava-se do processo judicial para alongar seus prazos financeiros. A frequência de vivências anteriores, como ambiente para a manifestação do enquadramento, foi destacável no caso da Vinheta 10, quando os vários participantes da audiência (quatro empresas, uma empregada e seus advogados) já se sentaram à mesa de audiência de forma automática, na ordem em que estavam dispostos no processo.

O viés do enquadramento também se fez presente por construção da cultura organizacional. A origem do modelo e do ponto de referência não são necessariamente uma construção autônoma do tomador de decisão. Se de um lado poderia sugerir um alinhamento estratégico, como na Vinheta 6, quando o preposto, adotando “uma política de embate”, objetivava evitar “a ocorrência de tendências, já que cuida para pagar tudo certo”, também podem resolver novas proposições estratégicas, como a determinação em considerar contratar homem, exposta na vinheta 5.

Considerações finais

O primeiro substrato dos dados colhidos e suas validações é a formação de um novo espectro para a pesquisa sobre o processo de tomada de decisão. A utilização de uma vinheta real, como fonte de dados, comprova a possibilidade de se expandir os limites laboratoriais e artificiais das pesquisas sobre esse tema. A literatura deixa em sombras as estratégias de pesquisas que envolvem ambientes reais, em situações não fictícias, como foram os limites de Das e Teng (1999), Myeong-GU e Feldman (2007), Reitzig e Sorenson (2013), Mussweiler & Strack (2004).

A opção pelas observações em ambientes reais comprovou poder ser administrada em formas preestabelecidas, mensuráveis e válidas. E esse substrato de dados, validado por regras e conceitos estabelecidos pelas cadeiras da Administração, do Direito e da Economia, enaltece a necessidade de abordagem multidisciplinar nas pesquisas buscando considerar a pluralidade do ecossistema de produção cognitiva. Considerar as posições múltiplas já é corrente nas pesquisas sobre design thinking, inclusive aplicado no processo de tomada de decisão (LIEDTKA, 2014).

Focando na atuação dos vieses no processo de tomada de decisão pela solução da disputa trabalhista, as observações indicaram que os vieses da aversão à perda e do enquadramento estiveram mais ligados ao chamado sistema responsável pelas manifestações mais emocionais, automáticas. Tidas neste estudo como manifestações de estímulos reativos (KAHNEMAN, 2012, p. 116 e 395).

Noutro giro, o viés da ancoragem demanda, ao menos, uma interação entre os sistemas, mas não prescindem de uma ação laboriosa mental, fosse para estabelecer a âncora e seus ajustes, fosse para formar a narrativa que sustentasse a confiança (KAHNEMAN, 2012, p.138 e 215). E se a narrativa construída é elemento de atividade não necessariamente automática, a mesma dimensão de efeitos e estímulos alcança o viés do custo perdido.

A ancoragem como um viés que induz a um ajustamento a partir de um valor, posto como âncora, pode e deve ser um importante marco na tomada de decisão especialmente quando se trata de disputas trabalhistas. Contudo, apesar da definição desse valor servir ao conforto psicológico para a tomada de decisão, também pode encurtar as discussões sobre as

REALIZAÇÃO



oportunidades negociais, engessando propostas e concentrando o foco em direções que resultam por limitar barganha, ou a melhor decisão (LUPPE. 2006). O discernimento de que esse viés tem potencial para se tornar uma útil ferramenta da tomada de decisão se torna a proporção da sua melhor eficácia diante do momento crítico.

Sempre que esteve perceptível, o viés da ancoragem provocou um estímulo no sentido da proatividade, contestando os apontamentos de inutilidade anotados por Thorsteinson et. al. (2008). Aliás, considerando o momento em que mais se manifestava, a ancoragem esteve presente dentro da esfera organizacional, criando âncoras na fase de avaliação das forças e fraquezas. Outro momento com elevado potencial proativo foi durante as negociações.

Além da ancoragem, o viés do custo perdido igualmente interfere gerando um estímulo proativo no processo de tomada de decisão. Ambos se assemelham por gerarem uma ação, uma atividade do tomador de decisão, rompendo um momento de inércia. A construção mental dessa manifestação transcende ao sistema automático de pensamento, sugerindo uma proatividade no processo de tomada de decisão. Diante da vinheta real, as manifestações sobre o ambiente de incerteza se conduziram por uma manifestação genuína, racional ou não.

Nos casos em que a manifestação do custo perdido foi proeminente, o tomador de decisão estava disposto a assumir os riscos de continuar na disputa. Retroalimentando seu arsenal litigante, empreendendo esforços e recursos para manter a posição. Ficou notável que o conforto inflexível na decisão de seguir com o trâmite processual, independente das oportunidades de solução, agredia a função de utilidade da disputa. Mais notável foram as percepções de que as manifestações deste viés não necessariamente estavam aliadas às posturas inconscientes ou irracionais como normalmente são percebidas essas manifestações (ARKES e BLUMER, 1985).

Noutra condição de forças, de efeitos contrários, houve registros em que a manifestação do viés gerava uma posição de imobilização. A paralisia interrompendo o processo de tomada de decisão dá feições de uma postura reativa, ainda que provocada. Um certo apreço pela inércia pode camuflar o receio de fazer uma escolha, ou mais propriamente, o medo da mudança.

Na fase de materialização da disputa, quando o processo de individualização passa pela análise dos pedidos e autores, o viés do enquadramento encontra a sua maior janela de atuação. A forma como a organização entende a chegada do processo, a moldura que se coloca no cenário pode acabar definindo a condução das outras práticas. Fato é que essa moldura é construída com experiências anteriores, acomodando a postura do tomador de decisão. O enquadramento leva o tomador a enxergar o caso com as lentes das interpretações de eventos passados, próprios ou organizacionais, e acabam por refletir condições estratégicas (KÜHBERGER, 1998).

O viés da aversão à perda integra o grupo de influenciadores reativos. Não apenas imobilizando a tomada de decisão, mas como efeito catalisador pela inércia do status quo. Sendo o tomador de decisão mais conduzido do que condutor. A tomada de decisão em ambiente de perdas, quando o preposto conhecia do evento e entendia seus riscos, confirmou a curva de Kahneman e Tversky (1979) para função da teoria da perspectiva, revelando que o medo de sentir perdas interferia na autonomia da decisão. Foi possível perceber dentro da esfera organizacional uma dedicação à renúncia de condições melhores para o fim da disputa, confirmando a precarização da utilidade da decisão, tratada em Thaler (1980).

Não por acaso, Kahneman e Tversky (1991) reforçaram, em uma extensão dos estudos, que a aversão à perda está ligada à posição referencial em que se coloca o tomador de decisão. E nas ocorrências em que essa posição foi relevante, ou ela estava condicionando uma aderência ao viés do status quo, ou, com mais propriedade, revelava a fronteira para uma forma de enquadramento no qual se propunha a leitura da vinheta.

REALIZAÇÃO



O viés do enquadramento se comportou gerando efeitos reativos, repetindo as tendências com as quais as organizações simplesmente repetiam comportamentos pautados em experiências acumuladas, em imagens vívidas mantidas em seu histórico de decisões. Nos achados deste trabalho, as questões relativas à cultura organizacional, às práticas celebradas, muito se aproximaram do que Kühberger (1998) descreveu como hábitos que posicionavam o ponto de referência do tomador de decisão. De sorte que descreve uma importante posição reativa como efeito desse viés, muito mais tendenciosa a manter padrões, reviver experiências e (talvez) repetir resultados.

Por fim, a aplicabilidade prática que se busca deste trabalho transcende às aplicações no cotidiano do jurista, ou da operação organizacional diante da audiência na JT. Ao cenário utilizado como vinheta, as contribuições podem ser significativas na promoção de novos treinamentos dos representantes em audiência, aprimorando o processo de tomada de decisão, inclusive podendo fomentar o alinhamento estratégico. É esperado que, conhecendo melhor o momento de atuação da influência do viés e a natureza do seu estímulo, a conduta diante do processo de tomada de decisão possa ser aprimorada. Tocando sensivelmente a relação que as organizações têm com esse passivo trabalhista.

O cenário da Justiça do Trabalho pode ser encarado como um recorte metodológico. E, assim sendo, abre-se oportunidades de novos estudos sobre as influências dos vieses no processo de tomada de decisão e de que forma a manipulação desses estímulos pode fomentar a relação da liderança sobre conflitos, repercutindo inclusive nas influências sobre a liderança e o alinhamento estratégico.

Referências

ARKES, R. & BLUMER C. The Psychology of Sunk Cost. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Fev. 1985. p. 124-140.

BAZERMAN, M. **Processo Decisório**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BRETT, J. M., GOLDBERG, S. B., & URY, W. L. Designing systems for resolving disputes in organizations. **American Psychologist**, 45(2), 162–170, 1990. doi:10.1037/0003-066x.45.2.162.

COASE, R. H. The Nature of the Firm: Origin. **Journal of Law, Economics, & Organization**, vol. 4, no. 1, 1988, pp. 3–17.

DAS, T. K.; TENG, B. Cognitive biases and strategic decision processes: an integrative perspective. **Journal of Management Studies**, 36:6, nov. 1999, pp. 757 - 778.

FREITAS, J. Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito; São Leopoldo Vol. 6, Ed. 1, (Jan-Jun 2014): 44-53.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMMOND J., KEENEY R., RAIFFA H. The Hidden Traps in decision making. **Harvard Business Review**, pp. 1-10, set./out 1998. Disponível em: <http://thebehavioralfinanceguy.com/wp-content/uploads/2017/09/The-Hidden-Traps-of-Decision-Making.pdf>. Acessado em: 16 mar. 2019.

HASTIE, R. Problems for judgment and decision making. **Annual review of psychology**, 52, p.653-683, 2001.

REALIZAÇÃO



KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J; THALER, R. The Endowment effect, Loss Aversion and *Status quo* Bias. **Journal of economic Perspectives**, Vol. 5. p. 193-206, 1991.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**. Vol, 185, issue 4157, set. 1974, pp. 1124-1131.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econométrica**, vol. 47, n. 2 (Mar., 1979), pp. 263-292.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Amos. The Psychology of Preferences. *Scientific America*. p. 160-173, 1981.

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

KANNER, M. Framing and the Role of the Second Actor: Na Application of Prospect Theory to Bargaining. **Political Psychology**, Vol. 25, No. 2, 2004.

KÜHBERGER, A. **The Influence of Framing on Risky Decisions: A Meta-analysis**,

Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 75, Issue 1, 1998, Pages 23-55, ISSN 0749-5978

LIEDTKA, J. Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 2014. 32(6), 925–938. doi:10.1111/jpim.12163.

LUPPE, M. R. (2006). *A heurística da ancoragem e seus efeitos no julgamento: decisões de consumo*. Master's Dissertation, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.12.2006.tde-18102006-204007.

MUSSWEILER, T.; STRACK, F. Considering the Impossible: Explaining The Effects of Implausible Anchors. **Social Cognition**, v. 19, ° 2, 2001, pp 145-160.

MYEONG-GU, S; BARRETT, L. Being emotional during decision making—good or bad? an empirical investigation. **Academy of Management Journal**.; v. 50, n°4, ago. 2017, pp. 923–940.

NOVEMSKY, N.; KAHNEMAN, D. The Boundaries of Loss Aversion. **Journal of Marketing Research**. May 2005, p. 119-128.

OLIVEIRA, M. Heurísticas e Vieses de Decisão: Um Estudo com Participantes de uma Simulação Gerencial. **Sociedade, Contabilidade e Gestão (UFRJ)**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1 jan./jun. 2009.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **R092 - Recomendación sobre la conciliación y el arbitraje voluntarios**, 1951 (núm. 92).

PARABONI A.; CAMPARA, J.; COSTA JR, N.; LIMA, M. Sunk Costs: does group decision make a difference? **Review of Business Management**, São Paulo, v.21, n.1, p.136-151, jan/mar. 2019.

REITZIG, M.; SORENSON, O. Biases in The Selection Stage of Bottom-Up Strategy Formulation. **Strategic Management Journal**, v. 3, n 4, 2013, pp. 782-799.

ROTH, S.; ROBBERT, T.; STRAUS, L. On the sunk-cost effect in economic decision-making: a meta-analytic review. **Business Research**, v. 8, 2015, pp.99–138.

REALIZAÇÃO



SALAMA, B.. O que é pesquisa em Direito e Economia? **Cadernos Direito GV**, v. 5, número 2, mar. 2008. São Paulo.

SANTOS J., BARROS, C.. O que determina a tomada de decisão financeira: razão ou emoção? **RGBN**, São Paulo, v. 13, n. 38, 2011, pp. 7-20.

SAVAGE, L. **The Foundations of Statistics**. 2 ed. New York: Wiley, 1954.

SCHWENK, C. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v. 25, nº 1, jan. 1988, pp. 41 - 55

SIMON, H. Making Management Decisions: the role of institution and emotion. **Academy of Management Executive**, fev. 1987., p. 57 – 64.

SUNSTEIN, C.; THALER, R. 2009. **Nudge**. Rio de Janeiro, Elsevier, 280 p

TALEB, N. N. **A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

TONETTO, L.; KALIL, L.; MELO, W.; SCHINEIDER, D.; STEIN, L. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estudos de Psicologia (PUC-Campinas)**, Campinas, vol. 23, n. 2, abr./jun. 2006, pp. 181- 189. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3953/395336319008.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

THORSTEINSON, T.; BREIER, J.; ATWELL, A.; HAMILTON, C.; PRIVETTE, M. Anchoring effects on performance judgments. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 2008, doi 107. 29-40. 10.1016/j.obhdp.2008.01.003.

ZAINAGHI, D.. Mediação de conflitos: mecanismo eficaz na resolução de conflitos trabalhistas. **Revista de Direito do Trabalho**, São Paulo, SP, v. 38, n. 146, p. 321-326, abr./jun. 2012.

REALIZAÇÃO

