

ISSN 2236-0859

# DIREITO & DESENVOLVIMENTO

REVISTA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO  
MESTRADO EM DIREITO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

VOLUME 15 | NÚMERO 1 | 2024



**UNIPÊ**

Centro Universitário  
de João Pessoa

# VIESES E SUAS INFLUÊNCIAS EM DECISÕES SOBRE DISPUTAS TRABALHISTAS

## BIASES AND THEIR INFLUENCES ON DECISIONS REGARDING LABOR DISPUTES

Flávio Ribeiro Miranda<sup>164</sup>  
Samir Lótfi Vaz<sup>165</sup>  
Athos Carlos Silva<sup>166</sup>  
Bruno Henrique R. Fernandes<sup>167</sup>

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como vieses afetam decisões em situações de disputas trabalhistas. É amplamente aceito que os humanos usam atalhos mentais para decidir em várias áreas da vida, inclusive em contexto profissional. Embora o impacto de vieses nas decisões da alta administração seja bem estudado, a influência de vieses em níveis hierárquicos mais baixos nas organizações carece de pesquisa. Tomada de decisão não é exclusiva da alta gerência; todas as camadas

---

<sup>164</sup> Possui graduação em Direito pelo Centro Universitário de Brasília (2004). Pós-graduação em Direito Empresarial pela Universidade Federal da Bahia LLM em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas Mestre em Administração das Organizações Contemporâneas pela Fundação Dom Cabral Participante do Program on Negotiation - Harvard Law School. Email: [flavio@fmiranda.adv.br](mailto:flavio@fmiranda.adv.br)

<sup>165</sup> Professor da Fundação Dom Cabral (FDC) na área de Estratégia e Liderança. Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV - EAESP), com período sanduíche no IESE (Barcelona), e Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Possui publicações em congressos, periódicos e revistas de divulgação acadêmica e empresarial. Professor do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral (MPA - FDC). Email: [samir@fdc.org.br](mailto:samir@fdc.org.br)

<sup>166</sup> Mestrando em Administração pela Fundação Dom Cabral. Especialista em Gestão Empresarial pela FGV. Bacharel em Administração pela Estácio de Sá. Graduado em Processos Gerenciais pela Estácio de Sá. Email: [athos@acsempresarial.com](mailto:athos@acsempresarial.com)

<sup>167</sup> Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) com doutorado sanduíche pela Cambridge University, mestrado em Administração pela UFPR e graduação em Administração pela FEA-USP. Diretor da Escola de Negócios da PUCPR, atuando também como professor no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD). É também pesquisador do corpo permanente do mestrado profissional da Fundação Dom Cabral. Email: [bruno.fernandes@fdc.org.br](mailto:bruno.fernandes@fdc.org.br)

**DIREITO & DESENVOLVIMENTO**

ISSN 2236-0859

VOLUME 15 | NÚMERO 1 | 2024

545



organizacionais são afetadas. Para estabelecer um contexto comum, o estudo foca na decisão de representantes da empresa durante audiências de processos trabalhistas. Esse cenário se torna pragmático devido ao impacto financeiro das decisões e às reservas financeiras destinadas a processos judiciais. O estudo visa identificar vieses predominantes e seu impacto quando representantes da empresa decidem entre prosseguir com um processo judicial ou buscar um acordo em audiências trabalhistas. Utilizando pesquisa qualitativa, incluindo observações e entrevistas, conclui-se que os vieses mais comuns são Ancoragem, Aversão à Perda, Custo Afundado, Enquadramento e Superconfiança. Importante notar que nem sempre vieses levam a decisões prejudiciais. Padrões e gatilhos específicos para cada viés são identificados, permitindo direcionar seu impacto. Este estudo destaca a necessidade de treinamento focado para melhorar a tomada de decisões durante disputas judiciais, potencialmente levando a benefícios econômicos. As organizações podem reconhecer a importância do treinamento direcionado para aprimorar as decisões em cenários legais, promovendo vantagens financeiras.

**Palavras-chave:** Vieses. Tomada de decisão. Disputa nas relações de trabalho. Resolução Alternativa de Disputas.

## **ABSTRACT**

This study aims to examine how biases influence decisions in labor dispute scenarios. It is widely acknowledged that humans employ mental shortcuts to make decisions in various life domains, including professional settings. While the impact of biases on decisions by top management is extensively researched, the influence of biases at lower hierarchical levels within organizations lacks investigation. Decision-making is not confined to top executives; it permeates all organizational layers. To establish a common context, the study focuses on decisions made by company representatives during labor dispute hearings. This scenario becomes pragmatic due to the financial implications of decisions and the financial reserves allocated to legal proceedings. The study seeks to identify prevalent biases and their impact when company representatives decide whether to proceed with a legal case or opt for a settlement in labor-related hearings. Employing qualitative research, including observations and semi-structured interviews, it concludes that the most common biases are Anchoring, Loss Aversion, Sunk Cost Fallacy, Framing, and Overconfidence. Importantly, biases do not invariably lead to detrimental



decisions. Patterns and specific triggers for each bias are identified, enabling targeted mitigation of their impact. This study underscores the need for focused training to enhance decision-making during legal disputes, potentially yielding economic benefits. Organizations can recognize the significance of tailored training to improve legal decision-making, thereby fostering financial advantages.

**Keywords:** Biases. Decision making. Dispute in labor relations. Alternative Dispute Resolution.

## 1 INTRODUÇÃO

A influência de vieses no processo de tomada de decisão tem sido estudada por teóricos comportamentais desde Leonard J. Savage, em 1954, quando estabeleceu a teoria da tomada de decisão racional em ambientes de incerteza. Desde então, essa questão tem sido explorada em várias disciplinas, particularmente aquelas relacionadas à economia comportamental e à psicologia social (KAHNEMANN, 2004). A preocupação com a influência desses vieses na tomada de decisão estratégica no contexto empresarial tem aumentado significativamente. Inúmeros pesquisadores examinaram como os vieses impactam as decisões estratégicas tomadas pela alta gerência de diferentes empresas, como Anderson e Paine (1975), Mintzberg e Waters (1982), Schwenk (1988), Das e Teng (1999), Hastie (2001), Kahneman et al. (2001; 2004), Myeong-GU e Feldman (2007), e Haselton, Nettle e Murray (2016), para citar alguns dos abordados no referencial teórico.

Apesar do progresso substancial nas pesquisas sobre a influência dos vieses nas decisões estratégicas da alta gerência, ainda existem lacunas na compreensão do impacto potencial desses vieses nas decisões em diferentes níveis hierárquicos. A literatura, exemplificada pelo estudo de Markus Reitzig e Olav Sorenson (2013), indica a preocupação com a manifestação de vieses na tomada de decisão da



média gerência influenciada por uma "identidade psicológica", favorecendo vieses como o favorecimento ao grupo (p.783). Em outras palavras, embora muito já tenha sido estudado sobre a influência dos vieses na tomada de decisão, ainda existem lacunas quanto ao impacto desses vieses nas decisões em diferentes níveis hierárquicos, particularmente em ambientes de disputa (BRETT, GOLDBERG e URY 1990, p.168). Sendo assim, este estudo tem como objetivo descrever como os vieses se manifestam, influenciam ou impactam o processo de tomada de decisão em contextos de disputa.

A variedade de situações de conflito no ambiente de trabalho que podem resultar em processos judiciais justifica o escopo dessa pesquisa. A premissa de que ex-funcionários podem buscar reparação legal por meio de reclamações trabalhistas sempre que se sentirem prejudicados é constante para qualquer empregador. Essa pesquisa é aplicável a diversas organizações, uma vez que o processo legal segue um procedimento federalmente estabelecido, com uma média de cerca de 5 anos e 3 meses, conforme relatado pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ (2018).

Conforme as reclamações trabalhistas avançam ao longo desses 63 meses, elas incorrem em vários custos, incluindo honorários de profissionais especializados (advogados e peritos), horas técnicas de funcionários, tempo de depoimentos e audiências, depósitos e outros custos financeiros. Dada a substancial consequência econômica e financeira, esta pesquisa investiga o impacto dos vieses nos tomadores de decisão que representam as organizações durante audiências na Justiça do Trabalho, especificamente na decisão entre a resolução do conflito ou a continuação do processo.

Outra razão que justifica a pesquisa vem da Organização Internacional do Trabalho - OIT, que, em 1951, emitiu uma



recomendação defendendo práticas para reduzir disputas entre empregadores e empregados. A conciliação e a arbitragem, discutidas na recomendação, são técnicas de Resolução Alternativa de Disputas (ADR) que promovem a resolução de conflitos com menos recursos do que a litigância adversarial tradicional (CONSTANTINO e MERCHANT 1996, p. 33).

Do ponto de vista econômico, conceitos como maximização da riqueza, teoria dos preços, calibragem ideal de concorrência perfeita e minimização de custos de transação promovem novas pesquisas sobre a tomada de decisão na gestão de conflitos. A integração do direito e da administração privada revela perspectivas interessantes para exploração adicional.

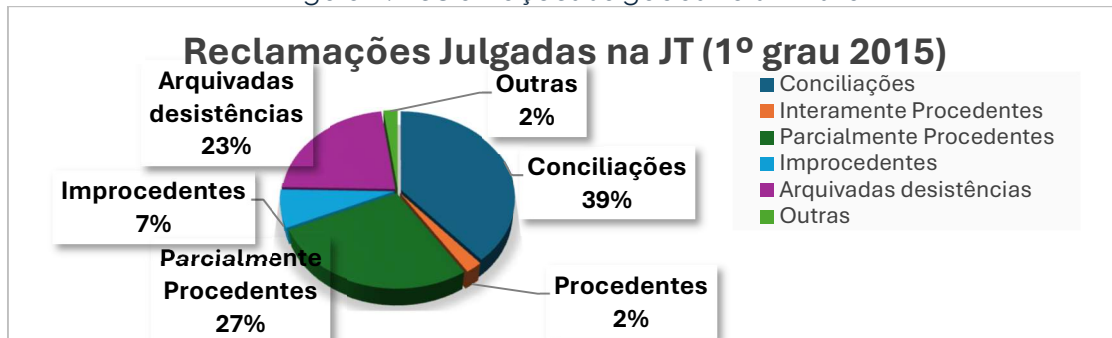
Embora o foco nos Tribunais Trabalhistas surja do interesse administrativo, ele também ressoa no âmbito da administração pública. Sousa e Guimarães (2018) examinaram a relação entre recursos, inovação e desempenho dos tribunais, utilizando os Tribunais Trabalhistas como base de investigação. Embora façam parte do aparato estatal, os Tribunais Trabalhistas possuem a duração de processo mais curta (DIAS JUNIOR, 2004) e demonstraram significativa capacidade de inovação (COSTA, 2008). Com essa lente de administração pública, Campos (2018) explorou o papel e a capacidade dos Tribunais Trabalhistas na resolução de disputas laborais.

Retomando a discussão do Prof. Campos do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas - IPEA (2018), ponderando pormenorizadamente sobre os números publicados pelo CNJ a respeito das demandas na JT, averiguou-se que cerca de 44% das reclamações distribuídas em 2015 estavam discutindo a rescisão do contrato de trabalho e as verbas rescisórias. Reforçando a relevância do recorte metodológico proposto, em 2015 foram pagos cerca de R\$ 17.500.000.000,00 (dezesete bilhões



e quinhentos mil reais), em 3,9 milhões de casos julgados, sendo que a maior parte dos processos está sendo resolvida por conciliações, e de lá recortamos a figura 1:

Figura 1: Reclamações Julgadas na JT - 2015



Fonte: adaptado de Campos 2018, p. 16

A relevância dos dados publicados pelo CNJ (2018) referentes à Justiça do Trabalho evidenciam que no ano de 2017 foi a esfera do Judiciário que mais realizou conciliações, solucionando 25% de seus casos por meio de acordo. Em outras palavras,  $\frac{1}{4}$  dos processos em tramitação na Justiça do Trabalho no ano de 2017 não tiveram de esperar 5 anos e 3 meses para ter um desfecho previsível, mensurável e programável. Ao menos diante do fator tempo (e dos custos envolvidos na manutenção do trâmite processual no decurso da duração média de um processo), a conciliação como ADR pode ser facilmente entendida como vantajosa para ambas as partes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Dentre as múltiplas relações entre o processo de tomada de decisão e as influências dos vieses na literatura, destaca-se o debate sobre a possibilidade de os vieses atuarem como estímulos à tomada de decisão. Embora seja reconhecido que os vieses interferem no processo

(BUCHANAN, 2006; HASTIE, 2001), e mesmo quando a literatura investiga individualmente cada viés (EPLEY e GILOVICH, 2014; DA BARBERIS e XIONG, 2009; ROTH, ROBERT e STRAUSS, 2015), essa temática ainda não abordou de maneira aprofundada a natureza específica dos estímulos que a influência dos vieses pode proporcionar.

Sob a perspectiva da Psicologia, Rebecca M. Todd, William A. Cunningham, Adam K. Andersom e Evan Thompson (2012) abordaram a influência dos vieses na regulação emocional, destacando capacidades reativas e proativas. Os autores enfatizaram que dependendo da percepção de estímulos positivos ou negativos, os efeitos usuais dos vieses podem modular as respostas a eventos estressantes (p. 365). Enquanto a Administração ainda explora essa área, a neuroeconomia identificou diferentes partes do cérebro ativadas em cenários de possíveis perdas ou quando a decisão envolve a quantidade de informações sobre as opções. Michael L. Platt e Scott A. Huettel (2008, p. 400) demonstraram que a aversão a perdas está associada à ativação da região insular do cérebro, sendo mais elevada em indivíduos que adotam posturas conservadoras, enquanto aqueles que aceitam riscos (abordagem proativa) ativam uma região diferente.

A categorização dos estímulos causados pela manifestação dos vieses é de relevância crucial para a compreensão dos achados, indicando um caminho promissor para a investigação das complexas interações mentais. Embora sistemas neurais distintos tenham sido identificados para diferentes manifestações (Platt et al., 2008), é plausível inferir que esses estímulos possam resultar em efeitos igualmente diversos, tema a ser amplamente discutido.

Embora esta pesquisa não possa abarcar exhaustivamente todos os vieses catalogados nas ciências do comportamento associadas ao fenômeno da tomada de decisão, a literatura de base para este estudo





destacou pelo menos cinco vieses que têm sido objeto de estudos recentes: ancoragem, aversão à perda, custo perdido, enquadramento e excesso de confiança. É importante mencionar a contribuição significativa de Schwenck (1986) na descrição dos vieses de excesso de confiança e representatividade. Hammond, Keeney e Raiffa (1998) avançaram ao descrever as armadilhas de diversos outros vieses, enfatizando a ancoragem, aversão à perda, custo perdido e enquadramento, observados como os mais frequentes e significativos neste estudo.

## **2.1 Ancoragem**

Um legado da estrutura da racionalidade limitada de Simon (1957), 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 de valor criado por uma estimativa influenciada por comparações. 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).

A despeito dos inúmeros estudos realizados sobre a influência da ancoragem no processo de tomada de decisão, os seus efeitos ainda são testados em outras inúmeras situações e experimentos, Epley e Gilovich (2014), por exemplo, citam os trabalhos em laboratório de Jacowitz & Kahneman (1995), e no campo de Mussweiler & Strack (2004), entre outros, e são taxativos em anunciar que os ajustes necessários sobre a ancoragem ainda padecem de estudos elucidadores. Contudo, não se afasta, em nenhum dos trabalhos mencionados, a relevância da ancoragem no processo de tomada de decisão.



Não nos compete entender especificamente os elementos de ajuste da ancoragem, ou, menos ainda, seus limites dentro do processo de tomada de decisão nesta fase da observação. Nossa descrição de campo observará tão somente a presença do viés, se por acaso a formação de uma eventual negociação, ou da decisão pela continuidade do processo, poderia estar ancorada em expectativas de valores pretéritos gerando expectativas futuras. O que de fato se observará é se de alguma forma 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).

## **2.2 Aversão à Perda**

A aversão ao risco da perda, ou modo de evitação, 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. Quase um verdadeiro obstáculo à teoria da utilidade, a aversão ao risco 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). Aliás, o multicitado autor, Prêmio Nobel e celebrada referência no estudo da economia comportamental, em 1979, constatou que, entre os domínios de perspectivas positivas, a aversão ao risco impediria escolhas fundamentadas na teoria da utilidade, e que essa tendência se invertia em domínios de perspectivas negativas, em que haveria a busca pelo risco em troca de melhor condição.

As observações em ambiente real deste trabalho confirmaram que a aversão à perda está intimamente ligada ao viés do status quo



(Kahneman et. al., 1991). Quando Samuelson e Zeckhauser publicaram em 1988 um estudo sobre o status quo, eles alertaram que apenas alguns atributos das alternativas são considerados para a tomada da decisão, e um dos atributos dessas alternativas seriam os rótulos de influência. Para os autores, todas as alternativas têm seus próprios rótulos, inclusive sempre terá uma delas que preencha o anseio de preservar o status quo, ou não fazendo muito, ou apenas consentindo em manter as decisões anteriores. (1988. p. 8).

### **2.3 Custo Perdido**

O custo perdido é tido como um viés ligado à capacidade de reconhecer e admitir o erro (HAMMOND et. al., 2006). A manifestação dos efeitos do custo perdido – *sunk cost* – está relacionada ao fato de tentar justificar ou reforçar escolhas passadas. Os autores demonstram que a presença desse viés pode ser mais notada em ações e escolhas que envolvam a aplicação de novos recursos (ex. agentes financiadores, gerentes de investimentos) em favor de outras decisões tomadas anteriormente (p. 122), afastando-se da expectativa de utilidade da teoria econômica. Assim, a percepção desse atalho depende de uma relação consequente de uma decisão anterior, mantendo um engajamento histórico.

Em novel trabalho, Paraboni et. al. (2019) se propõem a identificar os efeitos do viés de custo perdido e suas variações comparando decisões de grupo. Observam que, tal qual a aversão à perda, esse viés reforça que os danos e prejuízos experimentados pela sensação de perda – neste caso manifestado pelo não reconhecimento do custo perdido – sobressaem às alegrias proporcionadas pelos ganhos. E ressaltam as conclusões de Garland (1991) que evidenciaram que



quanto maior o investimento já realizado, maior a probabilidade de os gerentes insistirem no projeto, mesmo negando uma opção racionalmente mais vantajosa.

No ecossistema em análise, objeto de observação dessa pesquisa, espera-se perceber a manifestação desse viés nos momentos em que a escolha pela continuidade da disputa não mais se relaciona com o motivo 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.

## 2.4 Enquadramento

Com o potencial de alterar a visualização ou dar ênfase distorcida às oportunidades de ganho ou riscos de perda, o viés de enquadramento (*framing*) se relaciona com a forma com que o problema é apresentado. Desde que Kahneman e Tversky (1984) teorizaram que a capacidade de evitar o risco diante de possibilidade de ganho, e a procura (ou aceitação) do risco quando as perdas são mais evidentes, os efeitos da forma de apresentação do problema, ensejando o seu enquadramento, são manifestados no processo de tomada de decisão.

A teoria prospectiva dos multicitados Kahneman e Tversky fornece elementos suficientes para outros estudos e conclusões consequentes. Citando Stein, Kanner (2004, p.218) demonstra que estudar o modelo de decisão e comportamento depende de observar “o conhecimento que os autores têm do mundo”. O viés do enquadramento está, então, 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).

Diante do exposto, é salutar rememorar o conselho de Baratella ao tratar do viés da representatividade (2007, p. 42): "Deve-se tomar cuidado com a tendência de reduzir a atenção a dados relevantes pela incorporação de informações irrelevantes".

## **2.5 Excesso de Confiança**

O excesso de confiança é um dos vieses mais documentados pelos teóricos comportamentais, talvez por isso seja possível encontrar tantos conceitos a seu respeito. Para Lichtenstein e Fischhoff (1977, p. 161), é a diferença positiva entre "a média das respostas de probabilidade e a proporção geral correta" ; segundo Gigerenzer et. al. (1991, p. 506), o excesso de confiança ocorre "quando os julgamentos de confiança são maiores que as frequências relativas das respostas corretas" ; de acordo com Brenner et. al. (1996, p. 212), excesso de confiança seria "a diferença entre confiança média e precisão geral" ; já Scheinkman e Xiong (2002, p. 2) o conceituam como "a crença de um agente de que suas informações são mais precisas do que são" ; entre nós, Baratella (2007, p. 53) afirma que este viés se refere à tendência de o "indivíduo superestimar suas capacidades de previsão e controle de situações futuras". De uma forma ou de outra, o excesso de confiança está sempre relacionado a uma propensão de o sujeito acreditar mais nas suas competências e habilidades do que realmente comprova a precisão de seus julgamentos, acarretando o que Hammond et. al. (2006, p. 125)



chamam de efeito da armadilha do excesso de confiança, que seria uma sequência de erros de julgamento que levam a más decisões. Afirmam os autores que, em razão do excesso de confiança dos gestores, muitas empresas perderam excelentes oportunidades ou se expuseram a riscos maiores do que aqueles que poderiam efetivamente suportar, o que acabou por lhes gerar enormes perdas financeiras (2006, p. 125).

No ambiente real a ser analisado, o viés do Excesso de Confiança estaria relacionado à uma suposta certeza no resultado da demanda que estaria a seu favor, contemplando positivamente um posicionamento pretérito. Especificadamente no enfrentamento de litígios das relações de trabalho é possível perceber a manifestação do excesso de confiança quando o entrevistado se apresenta extremamente seguro de seus argumentos, provas ou precedentes.

Contudo, quando a disputa é exposta ao crivo e julgamento um terceiro (o Juiz), o excesso de confiança pode acabar por negligenciar eventos não ordinários, porém previsíveis. Nestas situações, a hipótese de manifestação do excesso de confiança torna a postura do tomador de decisão frágil diante da intercorrência de um evento que pode afetar a capacidade negocial, diminuindo as possibilidades e opções de escolha do tomador de decisão.

## **2.6 A Relação dos Vieses e a Audiência na Justiça do Trabalho**

As disputas trabalhistas judicializadas, tomadas como ambiente de pesquisa, são uma característica muito própria do ordenamento jurídico brasileiro. Essa peculiaridade afasta uma melhor subsunção dos conceitos tratados na literatura, especialmente internacional.

Entretanto, se o tema é ainda carente de trabalhos específicos, dada essa tipicidade tão própria nacional, 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 rarefeita análise sobre questões relacionadas ao ambiente de trabalho (CAPUTO, 2013, p. 394).

As práticas de mediação, arbitragem ou, como o foco do estudo, a conciliação, integram espécies do gênero solução não adversariais de autocomposição (ZAINAGHI, 2012 p. 322): “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.

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, como dito antes, é regulado pela lei, razão suficiente para ser tido como padronizado, e embora a pluralidade de organizações, representantes, e conseqüentemente vieses poderiam ser de dimensões infinitas, a observação diante de um cenário predefinido favorece a compreensão sobre aspectos gerais que oportunizam ou obstruem a decisão pela solução da disputa.

### **3 METODOLOGIA**

Considerando o tema e o problema propostos, a pesquisa qualitativa descritiva se revelou a melhor estratégia de pavimentação desse caminho de realização dos objetivos deste trabalho. Neste tipo de pesquisa, dá-se a observação dos fatos, com o respectivo registro e análise para posterior classificação e interpretação das informações coletadas, sem que o pesquisador interfira sobre eles, em outras palavras,



“os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 53).

Para viabilizar a coleta de dados que possibilitem a análise a que este estudo se propõe – com riqueza de informações a respeito do contexto em que se encontra inserido o representante da organização e seu processo decisório diante de ambiente de pressão e incerteza – optou-se pela abordagem da pesquisa qualitativa que, conforme os ensinamentos de Álvaro Pires (2009, p. 90), se caracteriza “pelo fato de se constituir fundamentalmente a partir de um material empírico qualitativo, isto é, não tratado sob a forma de números”. Trata-se, portanto, de um tipo de pesquisa que não se destina especificamente a quantificações, mas à descrição e reflexão sobre a vida das pessoas, seus comportamentos e sentimentos, as experiências que vivem, como também sobre fenômenos culturais, funcionamento organizacional, movimentos sociais, etc. (STRAUSS; CORBIN, 2008). Desta forma, o pesquisador tem a liberdade e a proximidade necessárias para coletar o maior número de dados possível relacionados a cada caso concreto que possam prover indícios da incidência dos vieses cognitivos.

A modalidade observação foi realizada por meio do acompanhamento de 10 audiências de conciliação na Justiça do Trabalho, escolhidas de maneira aleatória, sendo acompanhadas audiências na Justiça do Trabalho da Bahia, na Justiça do Trabalho do Distrito Federal, na Justiça do Trabalho do Rio de Janeiro. Esta observação foi realizada em uma fase intermediária, com o enquadramento da audiência como uma vinheta, ladeada por duas entrevistas, uma anterior e uma posterior à audiência.

O extrato das entrevistas foi utilizado para tentar compor uma matriz de tópicos, que servirá de ferramenta para o desenvolvimento da discussão sobre os dados levantados. A matriz está elaborada em 3 níveis





de informações assim distribuídos: (a.) nível individual – com as informações a respeito do entrevistado; (b.) nível da organização – onde estarão os dados referentes a percepção do entrevistado sobre a organização que representa; e, (c.) nível do processo, onde serão alocadas as informações referentes à percepção do entrevistado sobre o processo.

Enriquecendo a análise de dados, primando, ainda, pela imparcialidade da pesquisa, também foi empregado o método de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2006), consiste num conjunto de técnicas que, por meio de diversos procedimentos sistemáticos, busca descrever o conteúdo das comunicações, inferindo conhecimentos relativos às condições de produção da mensagem veiculada. Destaca Chizzotti (2006, p. 98) que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

As interpretações sobre as vinhetas aliadas às informações colhidas durante a entrevista semiestruturada, permitiram a observação de padrões comportamentais relacionados à influência dos vieses no processo de tomada de decisão especialmente pela sua função diante do processo. Enquanto algumas manifestações confirmavam as premissas de Tversky e Kahneman (1979) sobre a ótica da decisão tomada infringindo a teoria da utilidade, pôde-se observar que, na tomada de decisão pela solução da disputa, algumas manifestações rumavam no sentido de promover comportamentos tendentes à solução pretendida e que mais se alinhava às narrativas de valores e estratégias das empresas.



As características relacionadas à funcionalidade da manifestação dos vieses sobre o comportamento do tomador de decisão, em condições não laboratoriais, permitiram a evidenciação de duas categorias adstritas à natureza das forças influenciadoras. As manifestações de estímulo proativo, em que a influência do viés no processo de tomada de decisão favorece uma ação, provocando a proatividade, disposição e atitude, que a neuroeconomia de Platt e Huettel (2008) propõe ser mais ativadora da região insular anterior direita. E as manifestações de estímulo reativo, onde estariam as influências ligadas às vivências pretéritas, ao senso de preservação, o que gera, no processo de tomada de decisão, uma imobilização irracional sobre o cenário da disputa, nas quais o medo da perda parece ser bem maior que a sensação de ganhos, que seria processada na região cerebral diferente (p. 401).

Essa dimensão de estímulos, ainda que não bem definida na literatura, pode ser deduzida a partir dos efeitos que a observação do viés alcançou. Na ausência de tratativas mais diretas, a aproximação temática encontra enlace nos ensinamentos de Kahneman, sintetizados no seu best-seller *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*. Sua obra, composta por uma narrativa de estudos anteriores, indica a possibilidade de atuação dos vieses em dois sistemas nos modos de pensamento (2012 p. 32), categorizados um pela pouca percepção de esforço voluntário, e outro que requisitava atividades mentais mais laboriosas.

Em decorrência, a comprovação das influências dos vieses observados e a observação dos seus efeitos propiciaram a confirmação destas duas dimensões de estímulos. Para tanto, a análise parte na seleção dos elementos de primeira ordem, constituídos pela combinação das citações como fonte conceitual do entrevistado e que evidenciaram a manifestação do viés. Em seguida, ou segunda ordem,

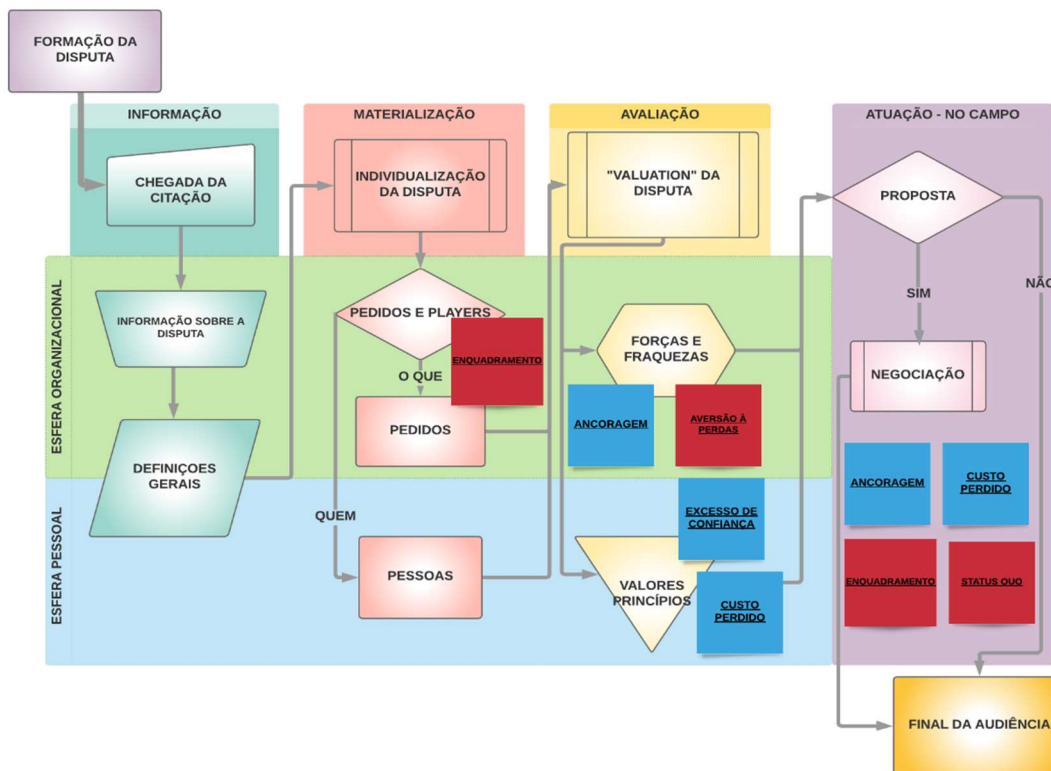


as posições sobre suas manifestações, que se classificam com uma proposição proativa ou reativa, para finalmente confirmar a dimensão do estímulo (ANAND et. al., 2007).

Se para a postura mais qualitativa a capacidade de descrição é um diferencial, para a quantitativa é a definição de variáveis e suas frequências. A análise que esse trabalho assumiu pode ser dividida em 2 planos, ansiando, se não a propositura de padrões suficientes para um modelo, mas pelo menos bases fundamentadas para uma estrutura de compreensão da influência dos vieses em tomadas de decisões sobre cenários de disputas. O primeiro plano considera a formação do agrupamento das manifestações e seus respectivos vieses por suas dimensões na vetorização proativa ou reativa. Vistos sob esse plano temporal do processo de decisão, adaptando as anotações de Robbins sobre seu modelo de conflito (ROBBINS, 1979), o desenho desse segundo plano de análise relaciona as manifestações ao longo do processo, formando o fluxo abaixo:



Figura 2: Fluxograma do Processo de Decisão e a Influência dos Vieses



Fonte: elaborada pelos autores (2023)

O esquema acima se arvora em demonstrar a características temporais das decisões e as oportunidades de influências dos vieses durante a lida com o conflito. Na aproximação dos padrões observados, as disputas apresentaram 4 principais momentos de desenvolvimento, no caso representados pelos blocos verticais.

A fases do conflito, enaltecendo principalmente os momentos em que se recebe a confirmação da sua existência (INFORMAÇÃO), a definição dos pontos de disputa (MATERIALIZAÇÃO), a reflexão e análise sobre a disputa e posições (AVALIAÇÃO), e por fim, o momento de enfrentamento na vinheta (ATUAÇÃO).



## 5 DISCUSSÃO

O primeiro substrato dos dados coletados e validados amplia o escopo da pesquisa sobre tomada de decisão. A exploração de situações do mundo real como fonte de dados confirma a viabilidade de expandir os estudos além dos limites laboratoriais. A literatura, apesar de desafiadora, deixa em sombras estratégias de pesquisa envolvendo ambientes autênticos, o que foi evidenciado pelos limites em estudos como os de Das e Teng (1999), Myeong-GU e Feldman (2007), Reitzig e Sorenson (2013), Jacowitz & Kahneman (1995), Mussweiler & Strack (2004).

A escolha da observação em contextos reais se mostrou administrável e mensurável, apoiada por regras e conceitos estabelecidos em disciplinas como Administração, Direito e Economia, enfatizando a necessidade de abordagem multidisciplinar. Esta abordagem foi corroborada por estudos sobre design thinking, aplicado na tomada de decisão (LIEDTKA, 2014).

No foco dos vieses na tomada de decisão para resolver disputas, as observações indicaram que os vieses de aversão à perda e enquadramento estão ligados a respostas emocionais automáticas. Estes foram identificados como estímulos reativos (KAHNEMAN, 2012, p. 116 e 395). Já os vieses de ancoragem e excesso de confiança exigem interação entre sistemas e envolvem ações mentais mais trabalhosas, como ajustar âncoras ou formular narrativas que sustentem a confiança (KAHNEMAN, 2012, p.138 e 215).

O viés de ancoragem, ao induzir ajustamentos baseados em valores âncoras, pode ser crucial na tomada de decisão em disputas trabalhistas. Entretanto, apesar de fornecer um referencial psicológico, pode limitar negociações e concentração de opções (LUPPE, 2006).



Observou-se que o viés da ancoragem frequentemente estimula a proatividade, desafiando opiniões contrárias (Thorsteinson et al., 2008).

O viés do custo perdido e do excesso de confiança também induzem estímulos pró-ativos. Enquanto a construção mental para esses vieses transcende o pensamento automático, sua influência é notável. O custo perdido levou a riscos continuados na disputa, enquanto o excesso de confiança aumentou a coragem, resultando em ações diferenciadas (GRIFFIN e TVERSKY, 1992; BRENNER et. al., 1996).

Por outro lado, alguns vieses levaram a uma paralisia reativa na tomada de decisão, relacionada à aversão à perda e ao enquadramento. A tomada de decisão em situações de perda revelou que o medo de perder afeta a autonomia decisória (Kahneman e Tversky, 1979). O enquadramento, especialmente durante a análise da disputa, exerceu grande influência.

Em suma, os vieses demonstraram influências diversas na tomada de decisão, variando de estímulos pró-ativos a reativos, moldando os processos decisórios sob diferentes ângulos.

## **6 CONCLUSÃO**

O estudo alcançou seu principal objetivo ao investigar como os vieses afetam a tomada de decisão em disputas trabalhistas. Os objetivos secundários também foram cumpridos, destacando-se a análise de discurso das vinhetas e o preenchimento dos critérios de observação. Isso revelou aspectos do comportamento organizacional e do representante na resolução de disputas, conforme esquematizado no fluxograma do processo de decisão e influência dos vieses.

As manifestações dos vieses permitiram definir efeitos e estímulos que podem ser explorados em estudos futuros. A abordagem



multidisciplinar reforçou a coleta de dados em ambientes reais, fugindo das limitações do laboratório. A pesquisa adotou uma posição qualitativa, priorizando a construção dedutiva de fenômenos, embora reconheça sua limitação estatística devido à amostra reduzida.

A abordagem das vinhetas em um contexto jurídico proporcionou insights sobre a influência dos vieses na tomada de decisão. Os vieses de ancoragem, custo perdido e excesso de confiança estimularam a ação pró-ativa, enquanto outros vieses causaram respostas reativas. A pesquisa indicou que o ambiente de disputa favorece a transparência e o engajamento, gerando dados suficientes para descrever a influência de cinco vieses na tomada de decisão.

A pesquisa também contribuiu para a elaboração do fluxograma do processo de decisão, indicando o momento e a posição dos vieses. Vieses pró-ativos como ancoragem, custo perdido e excesso de confiança levaram a posturas ativas, enquanto vieses reativos influenciaram decisões mais passivas. Alguns vieses foram ligados a emoções específicas, como medo e insegurança, resultando em decisões mais contidas, muitas vezes relacionadas à cultura organizacional.

Apesar de centrado na Justiça do Trabalho, o estudo pode ser ampliado para outras áreas de disputa. As descobertas têm implicações práticas, como treinamentos para representantes em audiências, melhorando a tomada de decisão e o alinhamento estratégico. O estudo também abre portas para pesquisas futuras sobre como a manipulação dos vieses pode influenciar a liderança em conflitos e disputas, afetando o alinhamento estratégico.



## REFERÊNCIAS

BARATELLA, F. M. **Excesso de confiança: estudantes versus gerentes.** 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/90110/248431.pdf?sequence=1>. Acesso em 12 abr. 2019.

BARBERIS, Nicholas; XIONG Wu. **What drives the disposition effect:** an analysis of long-standing preference-based explanation. *The Journal of Finance*, Malden v. 64, n. 2, p. 751-784 – abr. 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução de L. de A. Rego & A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006.

BRENNER, L. A.; KOEHLER, D. J.; LIBERMAN, V; TVERSKY A. **Overconfidence in Probability and Frequency Judgments:** A Critical Examination. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Vol. 65, No. 3, March, pp. 212–219 (1996).

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

BUCHANAN, Leigh; O'CONNELL, Andrew. **A brief history of decision making.** [S.l.], Randy Lyhus, 2006.

CAMPOS, André Gambier. **Resolução dos conflitos laborais no Brasil:** Os papéis desempenhados pela justiça do trabalho, Texto para Discussão, No. 2362, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília: IPEA, 2018. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8256/1/TD\\_2362.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8256/1/TD_2362.pdf). Acesso em: 11 mai. 2019.





CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COHEN Michael D., MARCH James G., OLSEN Johan F., **A Garbage Can Model of Organizational Choice**, *Administrative Science Quarterly*, vol 17, n. 1 (mar. 1972), pp 1-25. Disponível em: <http://links.jstore.org/sici?sici=0001-8392%28197203%2917%3A1%3C1%3AAGCMOO%3E2.0.CO%3B2-9>. Acesso em: 03 abr. 2019.

COSTA, Paulo R. S. **Justiça do trabalho: descentralização e informatização**. *Revista Eletrônica Parlatorium*, v. 1, n. 1, p. 1-7, 2008. Disponível em: <http://www.faminasbh.edu.br/upload/downloads/201112061844299429.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2019.

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

EPLEY N., GILOVICH T. **The Anchoring-and-Adjustment Heuristic Why the Adjustments Are Insufficient**. *Psychological Science*, Volume 17, Number 4, pp. 311 – 318, 2006.

FREITAS, Juarez. **Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito**; São Leopoldo Vol. 6, Ed. 1, (Jan-Jun 2014): 44-53.  
GIGERENZER G., HOFFRAGE U., KLEINBOLTING H. Probabilistic Mental Models: A Brunswikian Theory of Confidence. *Psychological Review*, Vol. 98, No. 4, 506-528, 1991.

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

GRIFFIN, D., & TVERSKY, A. (1992). **The weighing of evidence and the determinants of confidence**. *Cognitive Psychology*, 24(3), 411–435. doi:10.1016/0010-0285(92)90013-r



HAMMOND John S., KEENEY Ralf L., RAIFFA Howard. **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>. Acesso em: 16 mar. 2019.

HASTIE, R. **Problems for judgment and decision making**. Annual review of psychology, 52, p.653-683, 2001. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Reid\\_Hastie/publication/12181679\\_Problems\\_for\\_Judgment\\_and\\_Decision\\_Making/links/54da5e0a0cf261ce15cd3164.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Reid_Hastie/publication/12181679_Problems_for_Judgment_and_Decision_Making/links/54da5e0a0cf261ce15cd3164.pdf). Acesso em 15 abr. 2019.

KAHNEMAN, Daniel; KLEIN, Gary. **Strategic decisions: When can you trust your gut?** McKinsey Quarterly, 13, pp. 1-10, mar. 2010.

KAHNEMAN, Daniel.; KNETSCH, Jack L.; THALER, Richard H. **The Endowment effect, Loss Aversion and Status quo Bias**. Journal of economic Perspectives, Vol. 5. p. 193-206, 1991.

KAHNEMAN Daniel.; LOVALLO Dan.; SIBONY Olivier. **Before you make that big decision**. Harvard Business Review., pp. 51-60, Jun. 2001.

KAHNEMAN, Daniel.; TVERSKY, Amos. **Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk**. Econométrica, vol. 47, n. 2 (Mar., 1979), pp. 263-292 Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1914185>. Acesso em 24 mar. 2019.

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

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



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

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, Marcos Roberto, FELISONI de Angelo, Claudio. **As decisões de consumo e a heurística da ancoragem:** uma análise da racionalidade do processo de escolha. *RAM. Revista de Administração Mackenzie* [en línea] 2010, 11 (Noviembre-Diciembre): Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416630006>. Acesso em: 20 abr. 2019.

MINTZBERG. H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Trad. Maria Adealide Carpigiani. Porto Alegre: Bojman, 2004.

MUSSWEILER, Thomas & STRACK, Fritz. **Considering The Impossible:** Explaining The Effects of Implausible Anchors. *Social Cognition*, v. 19, ° 2, 2001, pp 145-160.

MYEONG-GU, Seo; BARRETT, Lisa Feldman. **Being emotional during decision making**—good or bad? an empirical investigation. *Academy of Management Journal.*; v. 50, nº4, ago. 2017, pp. 923–940.

NOVEMSKY, Nathan; KAHNEMAN, Daniel. **The Boundaries of Loss Aversion.** *Journal of Marketing Research*. May 2005, p. 119-128.  
ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). R092 - Recomendación sobre la conciliación y el arbitraje voluntarios, 1951 (núm. 92). Disponível em: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID,P12100\\_LANG\\_CODE:312430,en:NO](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312430,en:NO). Acessado em: 09 mai. 2019.



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

PIRES, Álvaro. **Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais**. In: POUPART, Jean et. al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PLATT, M., HUETTEL, S. **Risky business**: the neuroeconomics of decision making under uncertainty. *Nat Neurosci* 11, 398–403, 2008, doi:10.1038/nn2062.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

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

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. **Análise de Conteúdo e Análise do Discurso**: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. *Alea*, vol. 7, n. 2, p. 305-322, jul./dez. 2005.

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

SAMUELSON, W.; ZECKHAUSER, R. **Status quo Bias in Decision Making**. *Journal of Risk and Uncertainty*, v. 1, nº 1, mar. 1998, pp. 7-59.

SCHEINKMAN, J.; XIONG, W. **Overconfidence and Speculative Bubbles**. *Journal of Political Economy*, v. 111, nº6, dez. 2003.



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

SILVA, R. N. da. **A invenção da psicologia social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

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

SOUSA M. de M., GUIMARAES, T. A., **Recursos, inovação e desempenho em tribunais do trabalho no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 52, nº 3, mai. /jun. 2018, pp.486-506.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TODD, R. M., CUNNINGHAM, W., ANDERSON, A. K., THOMPSON, Evan **Affect-biased attention as emotion regulation**. Trends in Cognitive Sciences, volume 16, issue 7, 2012, pages 365-372, ISSN 1364-6613 <https://doi.org/10.1016/j.tics.2012.06.003>.

THORSTEINSON, Todd; BREIER, Jennifer; ATWELL, Anna; HAMILTON, Catherine; PRIVETTE, Monica. **Anchoring effects on performance judgments**. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2008, doi 10.1016/j.obhdp.2008.01.003.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. **Judgment under uncertainty: heuristics and biases**. Science. Vol, 185, issue 4157, set. 1974, pp. 1124-1131. Disponível em: <https://science.sciencemag.org/content/185/4157/1124>. Acesso em: 11 abr. 2019.



VAZ, Samir Lótfi; BULGACOV, Sérgio. **Envolvimento Estratégico da Média Gerência**: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. AC, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, art. 4, mai./jun. 2018, pp. 380-402.

ZAINAGHI, Domingos Sávio. **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.

**DIREITO & DESENVOLVIMENTO**

ISSN 2236-0859

VOLUME 15 | NÚMERO 1 | 2024

573

