

**Fundação Dom Cabral
Mestrado Profissional em Administração
Gestão Contemporânea das Organizações**

FLÁVIO RIBEIRO MIRANDA

**VIESES E SUAS INFLUÊNCIAS EM DECISÕES SOBRE DISPUTAS
TRABALHISTAS**

**Nova Lima
2019**

FLÁVIO RIBEIRO MIRANDA

**VIESES E SUAS INFLUÊNCIAS EM DECISÕES SOBRE DISPUTAS
TRABALHISTAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, na linha de pesquisa Gestão Contemporânea das Organizações, da Fundação Dom Cabral, como requisito parcial à obtenção do título de mestre.

Orientador: Samir Lotfi Vaz

Nova Lima
2019

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 12 de dezembro de 2019, às 11H00, na sala C30 – CAMPUS ALOYSIO FARIA – Avenida Princesa Diana, 760 - Alphaville Lagoa dos Ingleses – Nova Lima - MG, realizou-se a sessão pública de defesa de dissertação, intitulada VIESES E SUAS INFLUÊNCIAS EM DECISÕES SOBRE DISPUTAS TRABALHISTAS, de autoria do mestrando **Flavio Ribeiro Miranda**, discente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea da Organizações.

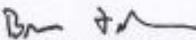
Concluído os trabalhos de apresentação e arguição a dissertação foi:

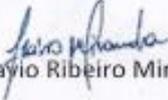
APROVADO¹⁴

REPROVADO¹⁵


Dr. Samir Lotfi Vaz – Orientador

Dr. Luciano Loiola da Silva


Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes


Flavio Ribeiro Miranda

¹⁴ APROVADO: o aluno tem 30(trinta) dias corridos a partir da data de aprovação para protocolar a versão final da dissertação, considerando as sugestões da banca

¹⁵ REPROVADO: implica no desligamento do aluno no Curso.

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

M672v	<p>Miranda, Flávio Ribeiro Vieses e suas influências em decisões sobre disputas trabalhistas. / Flávio Ribeiro Miranda. -- Nova Lima, 2019. [Documento Eletrônico]</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Samir Lotfi Vaz Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Vieses. 2. Relações trabalhistas. 3. Conflitos trabalhistas. 4. Processo decisório. I. Vaz, Samir Lotfi. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 331.109</p>
-------	--

Bibliotecária: Mônica dos Santos Fernandes Rodrigues – CRB 6/1809

Ao meu querido filho Felipe, subindo o seu
sarrafo.

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. É de conhecimento geral na literatura especializada que o ser humano se utiliza de mecanismos de simplificação na tomada de decisões em todos os aspectos da sua vida, inclusive quanto às decisões no âmbito da atividade profissional. O reflexo de vieses nas decisões da alta gerência é tema amplamente analisado pelas Ciências da Administração, alcançando resultados relevantes. Entretanto, é de se observar que a tomada de decisão não é atribuição exclusiva da alta gerência, toda e qualquer organização - e sua gestão - é impactada também pelas decisões tomadas em outros patamares hierárquicos, e esta é uma matéria sobre a qual paira uma lacuna na literatura, a qual este trabalho se propôs a explorar. Merece destaque o fato de que existe uma infinidade de distintos cargos nas mais variadas empresas que atuam em diversos setores do mercado, e que enfrentam incontáveis situações que demandam do tomador de decisão uma posição excelente e rápida. Relevante, assim, um recorte metodológico que proporcionasse um contexto minimamente padronizado e potencialmente comum a todas as organizações, em que pesem as variáveis e peculiaridades que enfrentem. Por esta razão, elegeu-se a observação do processo de tomada de decisão do representante da organização em audiência na Justiça do Trabalho. É pacífico que toda empresa é suscetível a sofrer processos trabalhistas, e este ambiente real de observação recebe contornos mais pragmáticos quando aliado ao fato de que as organizações reservam importantes quantias em provisões contábeis (judiciais), o que faz com que as decisões adotadas neste contexto tenham uma potencialidade estratégica nos âmbitos econômico e financeiro. Tendo este recorte em consideração, o objetivo principal desta dissertação é identificar os vieses mais presentes e suas influências na tomada de decisão quando instada, em uma audiência na Justiça do Trabalho, a decidir entre prosseguimento do processo judicial ou formalização de acordo como medida de solução da controvérsia entre empresa e ex-empregado. 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. Foi possível concluir que os cinco vieses cognitivos mais recorrentes são a Ancoragem, a Aversão à Perda, o Custo Perdido, o Enquadramento e o Excesso de Confiança. Percebeu-se que nem sempre a influência do viés implica uma decisão prejudicial à empresa. Diante dos dados coletados e analisados, foram notados padrões e principais estímulos de efeito para cada viés investigado, o que possibilitou a vetorização de suas oportunidades de influência. Espera-se, assim, que as organizações compreendam a relevância de treinamentos mais perfilados e direcionados, aprimorando a conduta de seus representantes na tomada de decisão em cenário de disputa judicial, promovendo vantagens econômicas e financeiras.

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

ABSTRACT

This paper aims to study the influence of biases on decision making in real observation environment and in dispute scenario. It is well known in the specialized literature that human beings use mechanisms of simplification in decision making in all aspects of their lives, including decisions in the field of professional activity. The reflection of biases in the decisions of senior management is a theme widely analyzed by the Management Sciences, achieving relevant results. However, it should be noted that decision-making is not the sole responsibility of senior management, and any organization - and its management - is also impacted by decisions made at other hierarchical levels, and this is a gaping issue. in the literature, which this work set out to explore. It is worth mentioning the fact that there are a multitude of different positions in various companies that operate in various sectors of the market and face countless situations that require the decision maker an excellent and fast position. Relevant, therefore, a methodological approach that provides a minimally standardized context and potentially common to all organizations, in spite of the variables and peculiarities they face. For this reason, it was elected to observe the decision-making process of the representative of the organization at the Labor Court hearing. It is common ground that every company is susceptible to labor lawsuits, and this real environment of observation receives more pragmatic contours when combined with the fact that organizations reserve significant amounts in (judicial) accounting provisions, which makes decisions taken in this context have strategic potential in the economic and financial spheres. Taking this cut into consideration, the main objective of this dissertation is to identify the most present biases and their influences on decision making when asked, at a labor court hearing, to decide whether to continue the judicial process or formalize agreement as a solution measure. the controversy between company and former employee. This is a descriptive study, based on a qualitative empirical research focused on direct observation and semi-structured interview, with the support of vignettes for data collection. It was concluded that the five most recurrent cognitive biases are Anchoring, Loss Aversion, Lost Cost, Framing and Overconfidence. It was realized that the influence of bias does not always imply a decision that is detrimental to the company. Given the data collected and analyzed, patterns and main effect stimuli were noted for each investigated bias, which enabled the vectorization of their opportunities for influence. Thus, it is expected that organizations understand the relevance of more profiled and targeted training, improving the conduct of their representatives in decision-making in a scenario of judicial dispute, promoting economic and financial advantages.

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

LISTA DE ABREVIATURAS

ADR – Alternative Dispute Resolution
CEJUSC - Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania
CF/88 – Constituição Federal de 1988
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ – Conselho Nacional de Justiça
IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
JT – Justiça do Trabalho
MPT – Ministério Público do Trabalho
OIT – Organização Internacional do Trabalho
RT – Reclamação Trabalhista
TRT – Tribunal Regional do Trabalho
TST – Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DA JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 ANCORAGEM	20
2.2 AVERSÃO À PERDA	22
2.3 CUSTO PERDIDO.....	25
2.4 ENQUADRAMENTO.....	27
2.5 EXCESSO DE CONFIANÇA.....	31
2.6 A RELAÇÃO DOS VIESES E A AUDIÊNCIA NA JUSTIÇA DO TRABALHO	33
3 METODOLOGIA.....	35
4 COLETA DE DADOS.....	46
4.1. ANÁLISES DOS DADOS	51
4.1.1 Da Ancoragem.....	51
4.1.2. Da Aversão à Perda e <i>Status quo</i>	54
4.1.3 Do Custo perdido.....	57
4.1.4. Do enquadramento.....	59
4.1.5. Do Excesso de Confiança.....	62
4.2. A INFLUÊNCIA DOS VIESES SOBRE A TOMADA DE DECISÃO	63
5 DISCUSSÃO	70
CONCLUSÃO.....	74
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	78
ANEXO 1.....	85
APENDICE	86

1 INTRODUÇÃO

A influência de vieses no processo de tomada de decisão vem sendo abordada por teóricos comportamentais desde Leonard J. Savage, em 1954, quando estabeleceu a teoria da tomada de decisão racional em ambiente de incerteza. Desde então, década após década, vem sendo objeto de estudo de várias disciplinas, em especial as que tocam ou tangenciam o campo da economia comportamental e da psicologia social (KAHNEMANN, 2004). A preocupação com a influência desses vieses no processo de tomada de decisão estratégica no contexto empresarial se torna uma preocupação crescente. Diversos autores conduziram pesquisas que buscaram compreender como os vieses se fazem presentes nas decisões estratégicas tomadas pela alta gerência de diferentes empresas, tais 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), Haselton, Nettle e Murray (2016), para nomear apenas alguns dos que serão abordados no referencial teórico.

Todavia, por mais profícua que a literatura tenha se revelado ao explorar os vieses e seus impactos nas decisões estratégicas tomadas pela alta gerência, muito ainda há de ser verificado a respeito das decisões adotadas nas demais posições da escala hierárquica. Exemplo desta preocupação na literatura mais recente pode ser reconhecido no estudo de Markus Reitzig e Olav Sorenson (2013) que decidiram observar se a atuação da média gerência estaria sujeita à influência de uma “identidade psicológica”, o que favoreceria a manifestação de vieses, tal como o protecionismo ao grupo (p.783).

Quando Buchanan (2006, p.35) reforçou o interesse das organizações sobre o emprego de técnicas que pudessem fomentar a previsão de cenários, também pontuou, citando GK Chesterton, que a “vida ‘é uma armadilha para lógicos’”, deixando igualmente descoberto o grande e vasto campo de investigação circunscrito pelo o resultado esperado e a decisão tomada. Neste campo, o processo de tomada de decisão tem assumido posição de relevo, inclusive por força da sua ambiguidade de abordagens, podendo transitar entre a linha da liderança e da estratégia. Simon propôs que o processo de tomada de decisão pode se desenvolver pela via lógica, quando o processo é consciente e expresso em palavras e símbolos, e via não lógica, quando só são revelados por um julgamento. A ambiguidade ficou ainda mais instigada. A

conclusão pela negação da existência de decisões completamente irracionais foi atingida demonstrando que mesmo aquelas mais automáticas acessam um banco de experiências e informações já processadas, ou experimentadas, e que trazem um peso na composição de valor da decisão (SIMON, 1987, p. 60 e 61). Assim, revelou-se que o racional e o instintivo não são necessariamente excludentes ou opostos. Ao contrário, podem ser complementares (BUCHANAN, 2006, p. 41; SIMON, 1987, p.58).

Para autores como Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979), Schwenk (1986), Das e Teng (1999), os tomadores de decisão tendem a simplificar questões complexas com o uso de julgamentos e heurística. E essa simplificação é estruturada também pela utilização de vieses. A influência destes vieses, agindo como simplificadores, pode resultar em melhor aproveitamento do tempo na tomada de decisão, mas são igualmente prejudiciais quando ofuscam oportunidades ou ameaças. Desta forma, mesmo sabendo qual a decisão mais racional, pode o tomador escolher outro caminho, e essa opção pode estar envolvida por efeitos dos vieses e emoções. Embora Cohen, March e Oslen (1972) apontem que dos dois fenômenos com que a teoria comportamental deva se preocupar um deles seja o direcionamento da atenção dos membros ativos no processo de decisão – ou seja, observar o que faz o tomador de decisão se deslocar do propósito estabelecido no conceito estratégico –, muito ainda se tem a buscar de conhecimento sobre a formação dessa tomada de decisão.

Indo um pouco mais além dos aspectos da racionalidade, Myeong e Feldman (2007, p. 927) provocam a inclusão dos sentimentos como obstáculos à boa visão da situação, e por isso seriam um agente influenciador relevante no processo de tomada de decisão. Os autores sugerem que a capacidade de lidar com as emoções e de regular as respectivas influências podem ser determinantes no desempenho do processo de tomada de decisão, chegando a estabelecer uma relação entre os vieses decisórios e as emoções.

E, aliando-se às conclusões de Meyong e Feldman, Damasio (1996) revisitando o enredo evolutivo dos seres vivos, apontou que as respostas adaptativas são elaboradas por processos emocionais, gerando um conjunto de respostas, e a escolha de uma resposta dentre as outras seria pertinente ao uso da razão.

A despeito de tanto já ter sido estudado sobre a influência dos vieses no processo de tomada de decisão, restam ainda lacunas quanto ao potencial impacto desses vieses no processo

de tomada de decisão das demais posições da cadeia hierárquica, havendo ainda muito a se discutir no ambiente em que há uma disputa (BRETT, GOLDBERG e URY 1990. p.168).

Desta forma, este trabalho objetiva descrever **como vieses se manifestam, influenciam ou impactam o processo de tomada de decisão diante de um ambiente de disputa.**

Esta pesquisa se realizou em situações reais de disputas judiciais trabalhistas.

1.1 DA JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

Identificada a lacuna sobre a qual recaem as pesquisas sobre a influência dos vieses no processo de tomada de decisão, é preciso reconhecer que proceder à pesquisa com temática direcionada a outros níveis gerenciais sem qualquer balizamento seria ou metodologicamente inviável ou teria resultados pouco relevantes e carentes de fatores de validação devido à incontestável abrangência do tema. É preciso, pois, reduzir o âmbito de investigação de maneira pragmática, de forma a utilizar cenários que possam ser, simultaneamente, passíveis de alguma padronização e de ocorrência comum às organizações, sem ignorar a multiplicidade de empresas que variam em tamanho, área de atuação, mecanismos de gestão, faturamento, etc. Esta diversidade gera, indiscutivelmente, um universo de cargos, competências e atribuições destinados a outros degraus hierárquicos, o que impede uma comparação simplista de processos de decisão e de potenciais implicações dos vieses.

O desafio de acompanhar e descrever a atuação do representante da organização antes, durante e após uma audiência judicial concentra um campo fértil de apuração dessas influências, implicadas pela oportunidade de solução imediata da disputa.

A infinidade de situações que geram conflitos no ambiente de trabalho, e que podem levar a sua judicialização, justificam a abrangência da pesquisa. A premissa de que, sempre que entender estar prejudicado, o ex-empregado pode buscar tutela do Estado por meio de uma Reclamação Trabalhista (RT) é uma constante para qualquer organização que contrata empregados. De sorte que este cenário de pesquisa conta com uma certa padronização aplicável a quaisquer outras organizações, já que o processo judicial da RT segue um rito estabelecido por lei federal que, segundo dados do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2018), pode durar,

em média, 5 anos e 3 meses desde o ingresso da ação até a baixa da execução da decisão definitiva (da qual não cabe mais nenhum tipo de recurso)¹.

Enquanto a Reclamação Trabalhista segue seu curso natural, ao longo dos 63 meses, há uma série de custos envolvidos, como os honorários técnicos de profissionais específicos (ex. advogados e peritos), horas técnicas de empregados e colaboradores, com tempo despendido para as audiências e depoimentos, depósitos recursais e demais custos financeiros com a evolução do processo em outras instâncias. Ou seja, a Reclamação Trabalhista – uma circunstância que é potencial e significativamente comum no ambiente empresarial – acarreta suficientes consequências econômicas e financeiras para justificar uma investigação do impacto dos vieses sobre o tomador de decisão que representa a organização em audiência na Justiça do Trabalho. E, para este estudo, no que se refere à tomada de decisão pela solução ou continuidade da disputa.

Outra razão para o desenvolvimento desta pesquisa tem espeque na Organização Internacional do Trabalho - OIT, que, em 1951, editou a “Recomendación sobre la conciliación y el arbitraje voluntários”, a qual já considera o estabelecimento de práticas e condutas que pudessem diminuir as disputas entre empregadores e empregados². 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). Esse conjunto de práticas tende a promover a solução de controvérsias com menores dispêndios de recursos, utilizando de métodos menos custosos do que as tradicionais formas de litigância adversarial e judicialização (CONSTANTINO e MERCHANT 1996, p. 33). Resta evidente que entender as influências dos vieses neste processo se torna um interessante ponto de pesquisa.

No espectro econômico, os conceitos de maximização da riqueza, a teoria dos preços e a calibragem ideal de concorrência perfeita e custos de transações nulos adubam as sementes de novas pesquisas sobre o processo de tomada de decisão na gestão de conflitos, podendo

¹ Esse tempo médio leva em consideração a hipótese de o processo alcançar a instância especial do Tribunal Superior do Trabalho – TST. Se, entretanto, as partes não levarem o processo ao conhecimento do TST, fazendo com que a decisão de 2º Grau proferida pelo Tribunal Regional do Trabalho – TRT se torne definitiva, a duração média do processo será de 3 anos e 7 meses.

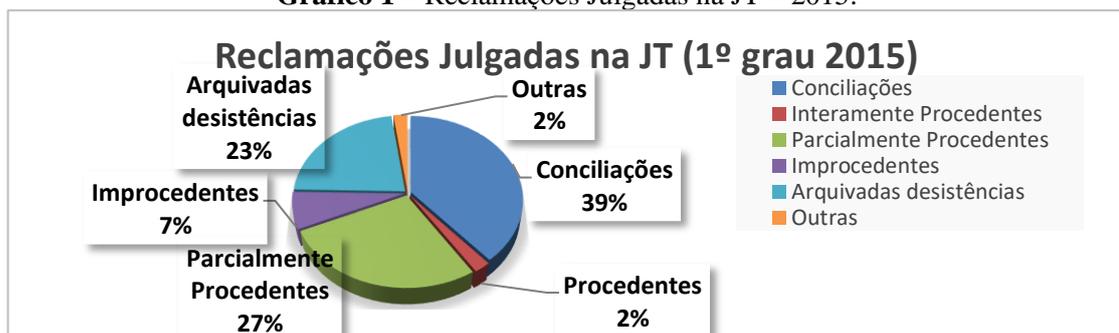
² Organização Internacional do Trabalho – OIT disponível em <https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312430,en:NO>> acessado em 09 de maio de 2019.

emprestar características predicativas, além das justificativas reacionárias. “Se o Direito é de uma perspectiva mais objetiva, a arte de regular o comportamento humano, e a Economia é a ciência que estuda como o ser humano toma decisões e se comporta em um mundo de recursos escassos e suas consequências” (SALAMA 2008, p. 13), é possível identificar com ares contemporâneos algumas sombras na literatura, especialmente quando se tem a integração do Direito e a Administração Privada.

A escolha por observar o Judiciário Trabalhista em um recorte metodológico tem sido feita pela cadeira da Administração, entretanto pela ala mais interessada no ambiente da Administração Pública. Sousa e Guimarães (2018), por exemplo, escolheram a Justiça do Trabalho para averiguar a relação entre recursos, inovação e desempenho dos tribunais. Embora seja uma atividade do Estado, é uma justiça que ainda tem a duração mais curta de um processo (DIAS JUNIOR, 2004) e demonstra grande capacidade de inovação (COSTA, 2008). No mesmo olhar sobre a Administração Pública, contudo, mais aprimorado nas análises econômicas, Campos (2018) traça uma relação entre a função e a capacidade da Justiça do Trabalho na solução de disputas laborais.

Retomando a discussão do Prof. Campos do Instituto de Pesquisas Econômica 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 (dezessete 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, abaixo:

Gráfico 1 – Reclamações Julgadas na JT – 2015.



Fonte: 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, ¼ 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.

Todavia, o fator tempo não é o único a ser ponderado pelo representante da empresa na audiência quando o juiz propõe a conciliação. O que este estudo procura entender está um pouco além dos fatores “racionais” da tomada de decisão, busca compreender o que influi na decisão do representante da organização em audiência pela solução ou continuidade do conflito. Para tanto, a seguir constará em seções específicas a abordagem da influência de vieses no processo de tomada de decisão, confirmado a suspeita de que aspectos que escapam à racionalidade podem influenciar, para o bem ou para o mal, as decisões (mais ou menos) estratégicas do representante da empresa em um ambiente de pressão (audiência na Justiça do Trabalho).

É notório que praticamente todas as empresas que empregam ou tomam serviços são suscetíveis a disputas no ambiente de trabalho, que potencialmente, em inúmeras vezes, acarretam processos judiciais. A relevância do estudo e sua aplicabilidade prática emergem como perspectivas abrangentes, alcançando as organizações que intentem compreender este específico processo de tomada de decisão de maneira mais pormenorizada, como também, aprimorar o processo de tomada de decisão estratégica por parte dos demais membros da cadeia de decisão, enquanto gerente, em todo o ecossistema da empresa.

Para satisfazer esse anseio, o estudo tem por objetivo observar e descrever como vieses afetam o processo de tomada de decisão em um ambiente real – audiência na JT – analisando a possibilidade de aperfeiçoar a preparação desse representante diante do momento da audiência, aprimorar os custos de transação e, fomentar a “coesão interna para se relacionar com o externo, implicando avanços sobre o externo, implicando habilidade e sobretudo, inteligência” (BERNARDES, 2005, p. 4).

O campo da pesquisa é ambientado na JT, onde são realizadas audiências com a participação de um juiz e a parte contrária (Reclamante), e onde a organização é representada por aqueles que exercem um papel de coordenação, mediação e negociação e refletem a transição das conexões entre a estratégia organizacional e os níveis técnicos, notadamente indivíduos da média gerência que exercem funções jurídicas e/ou de recursos humanos (FLOYD E WOOLDRIGE. 1997). O preposto, denominação desse representante da organização, 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, no caso real, pode interferir substancialmente no alinhamento daquele direcionamento anterior. Espera-se que a observação das reações do representante diante da disputa judicializada apontem a presença e manifestação de vieses, que demonstrem um caminho no processo de tomada de decisão em um ambiente externo, de disputa e de pressão.

Apesar de inúmeras possibilidades de problematização científica do evento “audiência trabalhista”, para efeitos das discussões pretendidas neste estudo, a questão a ser tratada é se há possibilidade de identificar um conjunto de vieses e seus efeitos na resposta do representante da organização, em um ambiente de tomada de decisão sob incerteza e pressão externa. E, se for possível, ao final sugerir a continuidade de estudos tratando situações reais e atuais do cotidiano dos tomadores de decisão. Podendo, inclusive, rever os processos desde a fase deliberada até a formação de um mecanismo de solução de disputas que contemple a influência desses fatores.

O objetivo principal deste trabalho é identificar como os vieses influenciam a tomada de decisão pela solução ou pela continuidade de disputas ajuizadas originadas das relações de trabalho.

Secundariamente, considerando o contexto em que se procederá à análise da influência dos vieses sobre a tomada de decisão no ambiente de audiência de na Justiça do Trabalho, a pesquisa pretende:

- a) descrever possíveis fatores e características do comportamento da organização e do seu representante legal, no processo de tomada de decisão sob a pressão da audiência judicial trabalhista;

b) descrever e identificar os efeitos das manifestações dos vieses.

Finalmente, registra-se a utilização de uma estrutura em cinco seções, além desta parte introdutória. A próxima seção define o Referencial Teórico, fortificando as bases e direções de formação dos constructos a serem evoluídos. A subdivisão deste capítulo destina-se à descrição de cada um dos vieses que serão observados. Como uma formação dos critérios de validade, cada subcapítulo conta com as bases conceituais e a ilustração, exemplificação da manifestação do viés, como um posterior critério de validade metodológica. O capítulo seguinte descortina o processo metodológico utilizado, a escolha da estratégia de pesquisa, a forma das entrevistas, registros e apresentação dos resultados. A quarta seção traz a coleta e análise de dados na forma de vinhetas. O penúltimo segmento discute o resultado das observações, expõe os mecanismos de validação, e encaminham para o derradeiro momento da conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É consagrado na literatura que o ser humano tem capacidade limitada de processamento de informações e de tomada de decisões (FEITOSA; SILVA; SILVA, 2014; SCHWEMK. 1986, 1988; DAS, T. k.; TENG, Bing-Sheng. 1999). Como resultado, surgem as heurísticas, gênero de onde derivam as espécies de vieses, que são um atalho que a mente humana utiliza para lidar com informações complexas e volumosas, ou, ainda, um conjunto de regras gerais utilizadas para se alcançar um julgamento ou uma decisão em contexto de incerteza (TONETTO *et. al.*, 2006). A utilização das heurísticas é tão recorrente na vida do ser humano que Tonetto *et. al.*, (2006, p. 187) chegam a concluir que não seria possível viver no mundo contemporâneo – com demandas que impõem decisões ágeis e com o ritmo a cada dia mais acelerado de vida (em todos os seus âmbitos) – sem heurísticas, do contrário, a rotina das pessoas se resumiria a uma eterna análise de alternativas, e asseveram: “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”.

Simon (1987, p. 61), ao estudar o processo intuitivo de tomada de decisão e as decisões que envolvem interação interpessoal, observou que a habilidade de tomar rápidas decisões em situação de pressão, estresse, incertezas, etc., sem a possibilidade de delongada análise do conjunto de informações que circundam determinada situação, se dá em razão de um “*processo de reconhecimento e recuperação que emprega um grande número - geralmente dezenas de milhares ou mesmo centenas de milhares - de pedaços ou padrões armazenados na memória de longo prazo*”³. Conclui o autor (1987, p. 61) que o processo de decisão intuitivo nada tem de irracional. Ao contrário, a decisão seria um processo que mescla a análise da situação com o conhecimento acumulado do indivíduo, e afirma ainda que quanto maior for esse conhecimento acumulado, melhores e mais acertadas serão as decisões. Este seria, portanto, o mecanismo de funcionamento da heurística.

Embora amplamente reconhecidas como úteis, Tversky e Kahneman (1974, p. 1124) alertam para o fato de que as heurísticas podem levar a erros severos e sistemáticos. Neste

³ Tradução livre do trecho: “*recognition and retrieval process that employs a large number – generally tens of thousands or even hundreds of thousands – of chunks or patterns stored in long term memory*”.

sentido, analisando a tomada de decisão sob risco como uma forma de crítica à teoria da utilidade esperada, Kahneman e Tversky (1979, p. 274), ao elaborarem a teoria do prospecto, concluem que o ser humano passa por duas fases para tomar uma decisão⁴:

Uma fase inicial da edição e uma fase subsequente da avaliação. A fase de edição consiste em uma análise preliminar das perspectivas oferecidas, o que geralmente gera uma representação mais simples dessas perspectivas. Na segunda fase, as perspectivas editadas são avaliadas e a perspectiva de maior valor é escolhida.

Observam os autores que na fase de edição dos prospectos podem ocorrer diversas operações que visam à simplificação do processo de tomada de decisão, tais como a codificação, a combinação e o cancelamento, entre outras. Assim, a depender do cenário e da sequência destas operações, o resultado da fase de edição dos prospectos pode variar, o que pode vir a acarretar “anomalias de preferência” (p. 275). Esse *modus operandi* do ser humano ao tomar uma decisão, que não é integralmente racional, é que abre espaço para o surgimento dos vieses cognitivos, ou, de maneira mais objetiva, a aplicação inadequada da heurística é que ocasiona o aparecimento dos vieses cognitivos (TONETTO *et. al.*, 2006). Entende-se por vieses cognitivos os “erros que têm sua raiz na forma de processamento da informação” (FEITOSA, SILVA, SILVA, 2014, p. 4).

Estudando especificamente a tomada de decisão por gestores, Oliveira (2009) ressalta que a tomada de decisão é uma etapa crítica do processo gerencial, em que há uma multiplicidade de fatores e aspectos a serem considerados 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. Argumenta o autor que a decisão verdadeiramente “boa” é a tomada por meio de processo de pensamento estruturado, e aponta os modelos elaborados por Clemen (1995) e Hammond *et. al.* (2004) como exemplos dentre os diversos autores que defendem a adoção de pensamento estruturado na tomada de decisões como forma de aprimorar a tomada de decisão de gestores. Como similitudes nos modelos de estruturação elencados por Oliveira (2009, pp. 74-75), podem ser citadas: a estruturação de um problema; a identificação de objetivos e alternativas, com a

⁴ Tradução livre do trecho: “An early phase of editing and a subsequent phase of evaluation. The editing phase consists of a preliminary analysis of the offered prospects, which often yields a simpler representation of these prospects. In the second phase, the edited prospects are evaluated and the prospect of highest value is chosen.”

respectiva análise de consequências de cada alternativa diante dos objetivos definidos; a incorporação das principais incertezas relacionadas ao processo de tomada de decisão e suas probabilidades de ocorrência; a ponderação de riscos inerentes ao processo decisório; a existência de uma dinâmica interativa entre os elementos e as etapas da decisão, que pode exigir um certo “vai e vem” entre as alternativas e suas consequências na eleição e implementação da melhor alternativa.

É de se considerar, entretanto, que os gestores que tomam as decisões não perdem a qualidade de seres humanos e, em razão disso, por mais experientes, inteligentes e dedicados que sejam, ainda têm capacidade limitada de processamento de informações e de tomada de decisões, agravada pelo cenário de ambientes complexos e suscetíveis a mudanças rápidas, com informações incompletas, potencialmente desatualizadas e não confiáveis (HASTIE, 2001). Todo este contexto inviabiliza a análise de absolutamente todas as informações, identificação de absolutamente todas as alternativas e a catalogação de absolutamente todas as consequências possíveis. O autor é, portanto, forçado a concluir que, 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).

Isso se dá em razão do que Tonetto *et. al.* (2006, p. 187) identificam como supressão da lógica na aplicação das heurísticas, o que acaba por proporcionar um círculo vicioso, “já que muitas vezes, os resultados dos julgamentos realizados por regras heurísticas são satisfatórios para o sujeito, o que torna a utilização de atalhos mentais frequentes e, portanto, os erros e vieses uma constante”.

Hastie (2001, p. 656), desenvolvendo uma linha de raciocínio mais moderna e embasada na evolução dos escritos dos principais teóricos comportamentais do século passado, alerta para o fato de que toda decisão, independentemente de ser tomada em ambiente gerencial e de seguir um processo mais ou menos estruturado, se encaixa num modelo conceitual que contempla três componentes: a) cursos de ação (opções de escolha e alternativas); (b) crenças sobre estados objetivos, processos e eventos no mundo (incluindo estados de resultado e meios para alcançá-los); e (c) desejos, valores ou utilidades que descrevem as consequências associadas aos resultados de cada combinação ação-evento.

Os vieses podem surgir em qualquer dos componentes citados acima, posto que, como já mencionado, não será possível ao tomador da decisão enumerar todas as opções e alternativas existentes, confrontá-las com as suas percepções a respeito de todos os objetivos e processos da empresa e ponderar cada potencial consequência associada a cada combinação de evento-ação, em especial se consideradas as peculiaridades de tempo e pressão (dentre outros fatores) verificadas no ambiente real.

Reconhecendo, portanto, a impossibilidade de decisões puramente racionais e a inafastável aplicação de heurísticas para a tomada de decisão em um mundo de incertezas que exige respostas rápidas (assim como de qualquer outro ser humano em suas atividades cotidianas), conclui-se que também o representante da empresa está inexoravelmente sujeito à influência de vieses quando se vê obrigado a decidir entre realizar um acordo ou dar continuidade a uma disputa judicial na JT.

Indo além da proposta holística de Senge, que oferece boa luz sobre a análise das influências da razão e intuição da tomada de decisão (BUCHANAN. 2006. p. 41), este projeto parte para descrever os eventos que ocorrem nessas sombras. Muito porque, podendo lançar-se a partir da conceituação proposta por Schewnk (1986; 1988) de que os vieses podem ser manipulados pelos executivos na construção do processo de tomada de decisão (p. 298), e o fato dessa ligação estar inerente ao alinhamento estratégico (DAS. TENG. 1999. p. 758).

Dentre as variadas relações entre o processo de tomada de decisão e as influências dos vieses tratadas nos trabalhos supracitados, apresenta-se ainda o debate sobre a potencialidade de um viés proporcionar um estímulo à tomada de decisão. Embora reconheçam que o viés tem funções de interferir no processo (BUCHANAN. 2006, HASTIE, 2001), e até mesmo quando a literatura se dedica a investigar cada um dos vieses separadamente (EPLEY e GILOVICH 2014; DA BARBERIS e XIONG, 2009; ROTH, ROBBERT e STRAUSS, 2015), a temática ainda não avançou para os aspectos mais específicos sobre qual a natureza de estímulo que a influência do viés pode proporcionar.

Foi sob as lentes da Psicologia que Rebecca M. Todd, William A. Cunningham, Adam K. Andersom e Evan Thompson (2012), estudando sobre regulação emocional, sustentaram a influência dos vieses e as capacidades reativas e proativas. Os autores enfatizaram que a depender da percepção em relação a certos tipos de estímulos positivos ou negativos, os efeitos

habituais dos vieses podem modular as respostas a eventos estressantes (p. 365). Se ainda engatinham os estudos na seara da Administração, a neuroeconomia já detectou que partes diferentes do cérebro são ativadas diante de cenários de possibilidade de perdas ou se a decisão é tomada com relação à quantidade de informação sobre as opções. Michael L Platt e Scott A Huettel (2008 p. 400) comprovaram que o caso da aversão a perdas estaria ligado ao grau de ativação da região insular do cérebro, mantendo-se elevada quando medida em pessoas que mantinham posturas mais conservadoras, evitando-se perdas, em nítida postura reativa. Conquanto naqueles indivíduos que decidiram por correr o risco (adotando uma medida proativa) a região ativada foi outra.

Certos de que essa ramificação temática guia para caminhos cada vez mais profundos sobre a mente, o mais relevante para a compreensão dos achados é a potencialidade de categorização dos estímulos causados pela manifestação dos vieses. E se de certa forma já foram identificados sistemas neurais diferentes para manifestações distintas (Platt *et. al.*, 2008), não fica distante a dedução de que esses estímulos podem causar efeitos igualmente distintos. Que serão mais bem tratados na discussão.

Infelizmente, não coube na proposta desta pesquisa a análise exaustiva de todos os vieses catalogados pelas ciências que estudam o comportamento associado ao fenômeno de tomada de decisões. Contudo, a literatura que serviu de base de partida para a pesquisa apontou que pelo menos cinco desses vieses tiveram sequência como objeto de estudos mais recentes: ancoragem, aversão à perda, custo perdido, enquadramento e excesso de confiança. Em 1986 é possível verificar a grande contribuição de Schewnck ao descrever os vieses do Excesso de Confiança (overconfidence) e da Representatividade (Vivid Anecdotal Information). Hammond, Keeney, Raiffa (1998) foram mais além, e, descrevendo as armadilhas de outros vieses, acenderam uma luz aos vieses da Ancoragem, Aversão à Perdas, Custo Perdido, Enquadramento, observados nesse experimento como os mais presentes e significativos.

2.1 ANCORAGEM

Pesquisando sobre a tomada de decisão em 1971, Lichtenstehin e Slovic ofereceram as primitivas noções sobre a Ancoragem, no que denominaram de *preference reversals* (reversão de preferências). Logo em seguida, foram os multicitados Amos Tversky e Daniel Kahneman, em 1974, que definiram o fenômeno da ancoragem como sendo o ponto de partida,

o valor inicial dado por estimativa que pode ser ajustado até a solução do problema (p. 185). Tida como pesquisa seminal da nova linha sobre julgamento e escolha (LUPPE E FELISONI, 2010), o trabalho de Tversky e Kahneman pode até ser atualizado, mas ainda não foi refutado, ou afastado das mais modernas pesquisas sobre o tema. O célebre trabalho sedimentou o entendimento de que as pessoas tendem a dar valores absolutos relacionando-os a valores comparativos anteriores. Ou seja, ao comparar com condições anteriores, estabelecem uma relação de valor direta e dela tentam não se afastar.

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 predis põe 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.

A discussão proposta por Tversky e Kahneman (1974) ilustrou que quando os indivíduos foram questionados a estimar o valor de operação matemática da equação $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ ou de $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$, o primeiro número da esquerda para a direita estaria interferindo na estimativa, assim funcionando como uma âncora. Ou seja, a estimativa de quem ancorou no primeiro número 8 foi estipulada bem a maior do que quem iniciou a estimativa ancorado pelo número 1.

No ambiente da negociação em mesa de audiência, espera-se que a Ancoragem exerça uma influência na estipulação do valor inicial ou da rotina de condução da negociação, ocorrência que poderia ser percebida quando a questão de fundo não for necessariamente monetizada. A premissa é de que a estipulação de uma oferta inicial proposta pelo negociador

– no caso, nosso tomador de decisão entrevistado – exerça uma influência forte sobre as demais tratativas.

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).

De destaque mais do que relevante, é saudável para o preenchimento das bases deste estudo retomar aos predicativos esclarecidos por Chaoman e Johnson (2002) quando se preocuparam em observar a pluralidade do termo da Ancoragem em diferentes acepções. Luppe (2006, p. 49) registra 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 ajustamento é, às vezes usado, para se referir ao processo psicológico pelo qual um número não informativo tem um efeito sobre o julgamento realizado.

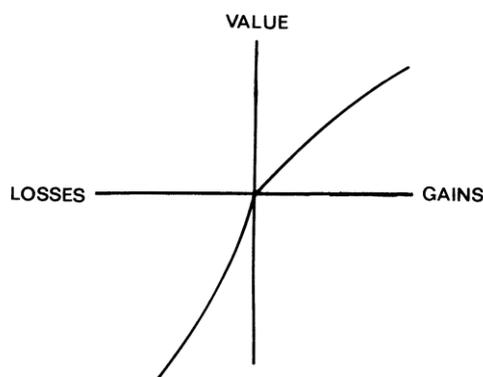
Essa definição se torna relevante para permitir a exploração de outros ambientes de estudos dos efeitos da ancoragem, diferentes das avaliações em dois estágios propostas por Tversky e Kahneman (1974).

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.

Figura 2 - Hipotética função de valor



Fonte: Kahneman e Tversky 1979 p. 279.

Santos e Barros (2011, p. 12) sintetizaram os estudos de Kahneman sobre a aversão à perda indicando que “a dor causada por uma perda supera o prazer oferecido por um ganho”. Neste caminho, o tomador de decisão estaria impelido a escolher evitando riscos, mesmo que eles pudessem ter melhores resultados na aplicação dos recursos. Novamente Kahneman *et. al.* (1991) apontam diversos estudos voltados às questões de escolhas entre cenários positivos e outros em cenários negativos, citam Thaler (1980) envolvendo escolhas extremas, Viscusi, Magat and Huber (1987) com apontamentos similares, e, mais recentemente, com foco no mercado financeiro, podemos encontrar reflexos desse viés em Barberis e Xiong (2009), e com repercussão inclusive na crise econômica de 2008, como tratado por Taleb (2009).

Em nosso estudo descritivo, a manifestação desse viés poderá ser percebida especialmente quando a participação do entrevistado no ato judicial estiver relacionada com o aumento do seu comprometimento no ambiente de incerteza do evento observado. Pode-se esperar essa alteração de cenário (domínio positivo ou domínio negativo) sempre que as condições da fase de instrução processual (momento de colheita de provas) puderem ameaçar o *status quo* antes da audiência. Hipóteses como a ausência inesperada de testemunha ou demais provas, fragilizando os argumentos da ação em uma eventual condenação, ou até mesmo a necessidade de um depoimento mais ou menos contundente podem alterar o grau de comprometimento do preposto com a empresa (uma vez que esse depoimento poderá ser usado

contra ele próprio em eventual ação de sua autoria) são exemplos em que a tomada de decisão pode ser influenciada por esse viés.

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).

O impacto do *status quo* no processo de tomada de decisão em um mundo mais disruptivo tem ainda mais peso, principalmente porque se manter onde se está praticamente não é uma hipótese de continuidade no atual momento econômico. Contudo, como bem lembrado por Hammond *et. al.* (2006), não é de se surpreender que naturalmente desenvolvamos uma tendência a não fazer nada, chegando até a buscar razões para tanto (p.121). E a situação se agrava ainda mais se diante do tomador de decisão forem oferecidas diversas alternativas de escolha. Experimentos atestaram que quanto mais alternativas, maior seria a influência do viés na escolha.

Hartman Doane e Woo (1991, p. 154), investigando a presença deste viés na escolha de consumidores, constaram que a manutenção da opção anterior, ou a que menos alteraria as condições e atributos específicos (no caso de F, D e C), pode ser por questões de familiaridade, e até mesmo de algum estado de satisfação com a atual condição que se oporia à teoria da utilidade. E, nas suas conclusões, confirmam por vias transversas a relação proporcional entre a quantidade de opções e a influência do viés.

Reconhecendo que o ambiente de observação é um 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 para um dos lados possa ser a busca de um direito ou de um benefício, chegar até esse ambiente judicial impinge, por natureza, o ingresso em uma arena de incerteza, e com reais chances de perdas. A premissa de ocorrência desse viés nas tratativas negociais no ambiente real de observação se manifestaria quando o entrevistado, muito inseguro do resultado

final, ainda sem necessariamente uma expectativa definida, optaria pela imobilidade, pela não escolha, sem necessariamente ponderar os possíveis ganhos da escolha.

Essa tendência dos indivíduos de se manterem no estado onde se encontram está ligada à aversão a perdas. Kahneman *et. al.* (1991), retomando vários estudos sobre esse viés, inclusive os de Samuelson e Zeckhauser (1988) citados acima, reforçam a presença do *status quo* em todo o processo de escolha e tomada de decisão. E, por irem além, alcançando achados de estudos anteriores calcados na aversão ao risco, confirmam a função de valor e sua concavidade no prospecto de ganhos ou convexidade no cenário de perdas. Foi essa estrutura, exposta abaixo, aliada aos achados no presente estudo que permitiram uma aglutinação entre as expectativas de identificação do viés do *status quo* como um elemento de segunda ordem para a confirmação do viés da aversão ao risco.

Sunstein e Thaler (2009, p. 36-37) afirmam: “De maneira geral, 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”. Freitas (2014, p. 48) aponta que, no ambiente jurídico, a aversão à perda tende a causar forte “inércia conservadora”, capaz de “inviabilizar acordos, conciliações e renúncias mútuas”. O autor ainda elucida dizendo, por exemplo, “quando o intérprete, com temor de perder discussão no colegiado, adere à maioria, a despeito de convicções de princípio ao contrário” (p.48).

Uma mais apropriada ilustração do que os autores apontam que sendo o valor uma relação de atratividade subjetiva, pondera que se a escolha estiver no domínio positivo (entre os ganhos) a aversão ao risco é mais acentuada, gerando a curva côncava na função de valor.

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.

Autores muito citados sobre esse viés, Arkes e Blumer são taxativos em o descrever como intenção de provocar uma justificativa psicológica para um comportamento econômico irracional (1985. p. 124). Reforçando a posição defendida por Thaler (1980), os autores destacam que o viés do custo perdido está intimamente ligado à teoria prospectiva de Kahneman, valendo-se inclusive da função de valor (figura 2) para apontar a reação entre ganhos e perdas. Concluem propondo 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).

Uma relevante revisão bibliográfica feita por Roth, Robbert e Strauss (2015), com o objetivo de analisar os estudos sobre o viés do custo perdido, o relacionam a outro termo também muito disseminado na literatura, e, citando Brockner (1992), ressaltam a escalada de comprometimento (*escalation of commitment*), por representar “uma tendência dos tomadores de decisão em persistirem com o curso de uma operação deficiente.”⁵ Neste importante estudo revisional, os autores analisaram os efeitos do custo perdido reconhecendo que a escalada de comprometimento está justificada na literatura, reforçando dois principais fatores⁶:

A literatura oferece uma variedade de fatores que promovem a escalada do comprometimento, incluindo a justificação de decisões anteriores e o desejo de não parecer desperdiçador. (Staw 1976, 1981; Arkes and Blumer 1985; Garland and Newport 1991; Brockner 1992; Schaubroeck and Davis 1994; Tan and Yates 1995). (Roth *et. al.* 2005. p. 102)

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

⁵ Tradução livre do trecho: “escalation of commitment refers to the tendency for decision-makers to persist with a failing course of action” Roth et al. 2015 . p. 102

⁶ Tradução livre do trecho: “Literature offers a variety of factors that foster the escalation of commitment, including the justification of previous decisions and the desire not to appear wasteful (Staw 1976, 1981; Arkes and Blumer 1985; Garland and Newport 1991; Brockner 1992; Schaubroeck and Davis 1994; Tan and Yates 1995). (Roth et al. 2005. p. 102)”

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. Neste cenário, estaríamos diante de uma manifestação protelatória que estenderia o investimento com os custos de manutenção desse processo em fundo perdido

Por outro lado, pode-se também atribuir a ocorrência desse viés nas situações em que se opta pela composição (acordo) em valores muito diferentes da ancoragem inicial, porque entende que no final o resultado seria mesmo de valores perdidos. Desta forma, a manifestação do viés pelo custo perdido dependeria de uma consideração sobre a ancoragem. Ou seja, a efetividade da tomada de decisão negocial, em favor ou contra o acordo, poderia estar influenciada pela perspectiva de resultado não favorável, mas de difícil aceitação.

O maior prejuízo ou risco emanado dos efeitos desse viés é o desperdício. 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). As decisões tomadas isoladamente são ainda mais sensíveis aos efeitos desse viés (PARABONI, 2019).

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”.⁷ 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).

Uma situação dramática anterior, uma situação já vivida, uma recordação mais vívida sobre uma experiência ou outro fator que de alguma maneira impactou a vida pessoal do tomador de decisão podem distorcer a forma de pensar deste tomador de decisão (HAMMOND *et. al.*, 2006, p. 124), influenciando indevidamente a leitura do cenário. Estes autores, partindo da teoria prospectiva, justificam dois tipos de enquadramento. O primeiro se relaciona à estrutura de ganhos e perdas, e suas distorções em cenários de ganhos potenciais, ou perdas eminentes. O outro tipo de enquadramento estaria definido por diferentes pontos de referência, estes relacionados em como a proposta de decisão pode ser conduzida se apresentada de diferentes formas e perspectivas.

Ao contrário do que se percebeu com o viés do custo perdido, que seria menos influente diante de tomadores de decisão mais experientes, Hodgkinson *et. al.* (1999) concluíram que o enquadramento pode afetar decisões tanto de experientes quanto de jovens tomadores de decisão. E neste mesmo sentido, Urbina (2016, p. 22), citando Redelmeier, Rozin e Kahneman (1993), exemplifica que a condição contextual pode interferir no julgamento, e que o “mesmo odor pode ser repugnante, se vindo de um bueiro de esgoto, ou atraente se vindo de um cortador de queijo”.

Sobre o viés do enquadramento, o ambiente real nos trouxe à identificação de mecanismos similares com a Representatividade.

⁷ Tradução livre do trecho: “A complete model of choice and behavior must necessarily include the knowledge actors have about the world” (Stein, 1999, p. 216).

Afinal, de acordo com Oliveira (2009, p. 77), o viés da representatividade “é o julgamento por estereótipo, onde as bases do julgamento são modelos mentais de referência”. A identidade desse mecanismo vem expressa por Tversky e Kahneman, em 1974, para quem a representatividade está relacionada a quanto um evento ou objeto lembra ou se origina de outro evento ou objeto, a probabilidade, portanto, seria avaliada com base no “grau em que A é representativo de B, ou seja, pela medida em que A lembra B”⁸ (p. 1124). Observa Baratela (2007) que essa semelhança entre A e B é que servirá de referência para a realização de estimativas de ocorrência, sem considerar dados anteriores. Pelo viés da representatividade, portanto, a ponderação da probabilidade de ocorrência de eventos se dá com base na mera similaridade com os estereótipos de acontecimentos parecidos. Ou seja, a representatividade é a tendência de imaginar eventos futuros com base na lembrança do que seria “típico” de um acontecimento da mesma categoria (DAS e TENG, 1999).

Convergindo para a mesma condição elementar, Bazerman (2004) afirma que, ante esse contexto de falhas, a avaliação de probabilidades impactada por esse viés pode acarretar um desvio na capacidade do ser humano de registrar informações relevantes e de acessar as estatísticas de ocorrências pertinentes de maneira lógica. Numa perspectiva mais voltada à atuação dos gestores, a influência deste viés pode, por exemplo, conduzir a comportamentos irracionais ou moralmente condenáveis, como a prática da discriminação. Destaca Oliveira (2009) que um problema evidente da influência do viés da representatividade é a tendência dos tomadores de decisão de se basearem em estereótipos e similitudes mesmo quando informações de melhor qualidade e mais completas para um julgamento mais adequado e preciso estão disponíveis.

Segundo Tonetto *et. al.* (2006), o viés da representatividade faz parte do cotidiano de todas as pessoas ao construírem seus julgamentos, já que buscam na memória características similares às principais características da maioria dos eventos de uma mesma classe para “calcular” a probabilidade de ocorrência de determinado evento. Em que pese a sua elevada frequência e sua utilidade na rotina dos indivíduos, Tversky e Kahneman (1974) alertam para os graves defeitos desta abordagem: (a) insensibilidade à probabilidade de resultados anteriores; (b) insensibilidade ao tamanho da amostra; (c) interpretação incorreta da chance (que considera

⁸ Tradução livre do trecho “degree to which A is representative of B, that is, by the degree to which A resembles B”

não só as pessoas mais ingênuas, mas, igualmente, a população de onde a amostra foi extraída, o que impacta a avaliação da probabilidade, já que será realizada com base nas experiências desta população, independentemente do tamanho da amostra); (d) insensibilidade à previsibilidade, quando uma previsão numérica é solicitada, uma vez que tomará por base se a descrição fornecida da empresa ou cenário econômico, por exemplo, é mais ou menos favorável, independente da fidedignidade de tal descrição; (e) ilusão de validade, já que o sujeito julga considerando o que, para ele, é mais representativo da informação de entrada (julgar a profissão de uma pessoa com base na descrição de sua personalidade, por exemplo), sem se importar com fatores potencialmente limitadores da precisão da previsão, gerando uma confiança injustificada. Tonetto *et. al.* (2006, p. 187) também apontam para outra falha comum do viés da representatividade, a falácia da conjunção, que seria a crença equivocada de que a “combinação de dois eventos é mais provável de ocorrer do que um deles sozinho”.

Retomando a observação dos eventos pesquisados neste trabalho, percebe-se a manifestação deste viés sempre que se tem o retorno de uma experiência pretérita similar, que pode representar uma expectativa de resultado que tende mais à uniformidade do que necessariamente à análise do caso específico. No ambiente de disputa em audiência, as sensações e resultados experimentados formam um arcabouço de expectativas que se orientam por aspectos culturais e outros antecedentes.

Especialmente no caso de disputas judiciais, o viés do 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 (ex-empregados) que tiveram seus acordos celebrados, ou até mesmo a coleção de julgamentos daquele determinado juízo acabam por afastar as peculiaridades do caso para buscar uma uniformidade já experimentada.

A pesquisa sobre esse aspecto denota a hipótese de que experiências passadas, sensações já experimentadas e posicionamentos culturais que conduzem a uma uniformização podem ofuscar a individualidade do caso específico em que será tomada a decisão.

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”⁹; 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”¹⁰; de acordo com Brenner *et. al.* (1996, p. 212), excesso de confiança seria “a diferença entre confiança média e precisão geral”¹¹; 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”¹²; 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).

Entretanto, a confiança é competência essencial para o bom desempenho das atividades profissionais dentro da rotina da empresa, além de ser necessária à realização pessoal do indivíduo que inspira respeito no contexto social em que se insere (FEITOSA; SILVA; SILVA, 2014, p. 9). O problema surge, segundo esses autores, quando a confiança se torna excessiva, “descalibrada”, desproporcional à precisão efetiva das estimativas sobre determinados parâmetros ao estabelecer uma estratégia de ação no âmbito (no caso do presente trabalho) da empresa.

⁹ Tradução livre do trecho: “the mean of the probability responses and the overall proportion correct”.

¹⁰ Tradução livre do trecho: “when the confidence judgments are larger than the relative frequencies of the correct answers”.

¹¹ Tradução livre do trecho: “the difference between mean confidence and overall accuracy”.

¹² Tradução livre do trecho: “the belief of an agent that his information is more accurate than what it is”.

Desde 1977, quando Lichtenstein e Fischhoff publicaram o artigo intitulado *Do those who know more also know more about how much they know?*, no qual analisaram a qualidade das avaliações de probabilidade das pessoas – nas suas rotinas em ambientes de incerteza – na tomada de decisões, os autores concluíram que as pessoas que têm maior conhecimento acumulado têm maior tendência a superestimar o próprio conhecimento (p. 179-180).

Schwenk (1986) observa que os gestores podem induzir seus colaboradores a um estado de excesso de confiança ao manipular tanto as informações que a ele são levadas quanto aquelas por ele disponibilizadas aos membros de suas equipes. Ressalta o autor (p. 308) que esta “manipulação da informação” não é necessariamente prejudicial, já que¹³:

pode ser do melhor interesse dos colaboradores que um executivo use as informações para colocar a construção mais favorável em um curso de ação. [...] Por outro lado, alguns executivos podem estar motivados a usar as informações para aumentar o comprometimento com um curso de ação doentio. Nesse caso, o material deste documento pode ajudar contribuintes em potencial a reconhecer essa manipulação e evitar se comprometer com um curso de ação que provavelmente falhará.

O mesmo autor ainda aponta (p. 303) que ofertar ao tomador de decisão grandes volumes de informações informais que se relacionem a certa opção pode levar ao excesso de confiança, uma vez que o número de razões ou motivos para decidir em determinado sentido aumenta consideravelmente na memória do gestor responsável pela tomada de decisão.

Em 1991, Gerd Gigerenzer, Ulrich Hoffrage e Heinz Kleinbölting desenvolveram a Teoria do *Probabilistic Mental Models* (PMM). Após analisarem diversas experiências, os autores concluem que a confiança é largamente determinada pela estrutura da tarefa a ser solucionada (se aleatórias ou selecionadas), pela estrutura do ambiente conhecido pelo sujeito e por sua memória de longo prazo (p. 526). Essa teoria foi contestada por Brenner *et. al.* (1996), quando fizeram uma análise crítica sobre os estudos de calibração abordando o viés do excesso de confiança. Argumentam que resultados muito diferentes poderiam ser alcançados com o

¹³ Tradução livre do trecho: “it may be in the best interests of contributors for an executive to use information to put the most favorable construction on a course of action. [...] On the other hand, some executives may be motivated to use information to increase commitment to an unsound course of action. In this case, the material in this paper may help potential contributors to recognize this manipulation and avoid becoming committed to a course of action which is likely to fail.”

mesmo método, comprovando que os índices de excesso de confiança são consistentemente observados mesmo quando as questões apresentadas aos respondentes são aleatoriamente escolhidas dentre um domínio de conhecimento geral (p. 213). Sugerem os autores que o fator mais determinante do excesso de confiança seria o grau de dificuldade da questão e não o fato de serem questões selecionadas ou aleatórias.

Scheinkman e Xiong (2002), observando a tomada de decisões no mercado financeiro e as bolhas especulativas, elevam a função positiva desse viés, já que o excesso de confiança pode justificar a aplicação de estratégias corporativas que, em um ambiente racional, não seriam recompensadoras, mas que, na prática, geram lucros (p. 1). Com base nesses diagnósticos, é razoável supor que nem sempre o viés de excesso de confiança de seus gestores trará um prejuízo para a empresa.

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). No âmbito do direito do trabalho surgem como uma ferramenta capaz de promover o que Brett, Goldberg e Ury propuseram como melhor caminho na disputa entre interesses e direitos¹⁴:

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 consequentemente 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.

¹⁴ Tradução livre de: Reconciling interests tends to produce higher satisfaction with outcomes, better working relationships, and less recurrence of conflicts, and it may incur lower transaction costs than determining who is fight.

3 METODOLOGIA

Uma melhor delimitação do tema de análise sobre os impactos dos vieses na tomada de decisão é pretendida se observada a opção pela solução ou não da disputa. Nesta investida, este estudo se destina a analisar o processo de tomada de decisão estratégica do representante da empresa quando este se vê diante da necessidade de tomar a decisão sobre formalizar um acordo ou dar prosseguimento a processo judicial, aderindo ou não à conciliação como método de solução de controvérsias originadas no ambiente de trabalho.

Duas principais razões sustentam a escolha desta abordagem. A primeira chamamos de incidente de inovação metodológica, que se propõe a lançar uma insinuante fagulha luminosa às sombras de abrangência de métodos de pesquisa sobre o tema da tomada de decisão, especialmente no que se refere à possibilidade de abrangência do universo amostral e dos efeitos. O desafio surge quando se percebe que o mais comum na literatura utilizada como base no referencial teórico volta-se a trabalhos em que a exploração dos efeitos dos vieses se deu em um meio específico, segmentado, quando não laboratorial. Os recortes metodológicos indicam grupos segmentados ou por idade, ou por função, ou por tipo econômico, ou por posição hierárquica, mas, no mais das vezes, reproduzindo experimentos realizado em um ambiente laboratorial.

A segunda principal razão, essa dita como razão pragmática, reside na possibilidade de produzir observações em campo, reproduzindo descritivamente as manifestações e efeitos dos vieses em um ambiente de pressão, amplo, plural e real. Novamente observando as bibliografias que fundamentaram esse projeto, a maior parte delas faz referências a estudos de laboratórios, algumas inclusive reconhecendo a dificuldade de se reproduzir ambientes reais (ROTK *et. al.*, 2015, p. 41).

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).

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). Portanto, a questão sobre quais os vieses cognitivos mais presentes nas decisões da média gerência (representante da empresa em audiência) entre acordo ou continuidade do processo judicial em audiência de conciliação na Justiça do Trabalho é mais fácil e imparcialmente explorada segundo esta abordagem metodológica. Por óbvio que os objetivos secundários do trabalho, que envolvem os fatores potencialmente incidentes na tomada de decisão, as características do representante da empresa, sua noção de desempenho e o alinhamento estratégico são igualmente fatos/fenômenos a serem observados, registrados e analisados para fundamentar os achados da pesquisa sob a mesma abordagem metodológica.

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 confiabilidade da pesquisa qualitativa descritiva esta espécie de pesquisa exige a adoção de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008). Para tanto, este trabalho adotará a técnica de observação direta intensiva, tanto na modalidade observação – utilização dos sentidos para a percepção de aspectos da realidade –, quanto na modalidade entrevista – encontro entre pessoas no qual uma delas visa à obtenção de informações a serem prestadas

pela outra (LAKATOS; MARCONI, 2003) e para complementar, a utilização de uma vinheta adaptada.

A modalidade observação será 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. Acompanhando a classificação de Lakatos e Marconi (2003, p. 192 e ss.), o pesquisador adotou as seguintes técnicas:

- a) Observação assistemática – caracterizada pela espontaneidade e informalidade da coleta e registro das informações, devendo o pesquisador estar atendo aos fenômenos que estejam ocorrendo em dado momento e local. Presente na busca de maior confiança e coleta das informações iniciais (abordagem) e finais;
- b) Observação não-participante – na qual o pesquisador, ao entrar em contato com a realidade a ser estudada, permanece externo em relação aos eventos, ou seja, não interage com o ambiente ou participa dos desdobramentos a serem observados. O pesquisador, portanto, desempenha papel de espectador; utilizada na observação do evento “Audiência”;
- c) Observação individual – aquela em que apenas um pesquisador realiza a pesquisa, o que resulta numa única perspectiva de interpretação dos eventos observados, o que minimiza a possibilidade de distorções e intensifica a objetividade das informações coletadas. Manejadas nas anotações sobre ações, atitudes e posturas;
- d) Observação na vida real – que, como a própria designação já dá a entender, é aquela em que a observação se dá no ambiente real, e o registro das informações ocorre na medida em que os eventos naturalmente se desenvolvem.

Já a modalidade de entrevista, como já dito, será aplicada em dois momentos distintos: um prévio à audiência e outro posterior. Corroborando o posicionamento de diversos teóricos

da metodologia científica (BEST, 1972; LAKATOS; MARCONI, 2003; GIL, 2008), este trabalho entende que a entrevista é a técnica por excelência da investigação social. Afinal, apenas por meio desse instrumento que é possível aferir o quão informados estão os entrevistados (preposto – gerente ou representante) sobre o processo judicial cuja audiência terá de participar; quais as suas opiniões sobre os fatos que desencadearam aquele processo judicial; quais seriam as estratégias anteriormente postas; quais os sentimentos que vivenciaram antes, durante e depois da audiência; etc.

Entretanto, para evitar a armadilha de interferência do entrevistador nos processos de memória dos entrevistados (o que pode acarretar graves distorções às informações coletadas), sem, contudo, perder a objetividade e o foco que se pretende dar à entrevista, este trabalho optou pela modalidade de entrevista semiestruturada. Esta modalidade, conforme alerta Manzini (1991, p. 154), que é caracterizada por um roteiro que contempla perguntas básicas sobre determinado tema, possibilita a prestação de informações de forma mais livre pelo entrevistado, que não está condicionado a alternativas padronizadas. Recomenda, então, o autor (2003), cautela na formulação de um Guião de Entrevista (ou roteiro), o qual deve ser elaborado com linguagem acessível, com cuidado à forma com que as perguntas serão colocadas ao entrevistado, e apresentar uma sequência lógica de perguntas básicas que atinjam o objetivo da pesquisa de maneira a permitir a flexibilidade e espontaneidade das respostas.

E, por contundência na validação desses dados, entendendo se tratar de mecanismo que representa uma técnica para coleta de dados eficaz quando se apura comportamentos e crenças (HOELZ 215, p. 64), mais ainda quando estão atreladas a um cenário real, cabível no recorte metodológico, e incisiva sobre o aspecto das análises propiciadas, foram aplicadas vinhetas na fase de coleta de dados. Tanto sim que 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 (Barter & Renold, 2000), a utilização da vinheta AUDIÊNCIA se torna uma boa ferramenta de coleta de dados.

Desta feita, a coleta de dados se desdobrou em três fases, conforme se verá a seguir.

- I. Primeira fase - o perfil do representante da empresa. Descrevendo o entrevistado e o ambiente. Observação e entrevista sobre o contexto geral.

- a. **Objetivo:** Identificar características pessoais e ambientais capazes de correlacionar ou identificar manifestação vieses naquele momento da tomada de decisão.
 - b. **Estrutura:** Identificação e qualificação pessoal (limites da cláusula de sigilo), observando principalmente: (i) **Aspectos pessoais** - idade, gênero, faixa salarial, formação, setor em que trabalha, naturalidade, identificação da emoção/sentimento antes da audiência[2] ; (ii) **Aspectos ambientais** - empresa que representa, qual segmento, quantidade de empregados, tempo de relação com a empresa, posição na escala hierárquica, conhecimento da visão e missão da empresa, alinhamento estratégico, treinamentos, comprometimento; (iii) **Sobre o acordo/conciliação** - autonomia da decisão sobre o acordo, participação na formação da proposta, existência de treinamento, experiência com audiências, participação como reclamante em outros processos, conhecimento do alinhamento estratégico da empresa.
 - c. **Propostas de questionamentos chaves – Guião de perguntas:** Após as questões de identificação, o direcionamento da entrevista será conduzido por questões centrais que permitam a evolução dos assuntos tópicos.
 - d. **Propostas de questões:** I. Qual a sua história de vida, e de vida na empresa, conte sobre sua trajetória?; II. Qual sua opinião, como você enxerga, ideologia sobre o acordo em geral?; III. Qual a postura da empresa? Ela tem alguma estratégia definida?; IV. Qual a sua opinião sobre a outra parte?; V. E com relação ao conflito em si? Você compreende do que se trata e tem alguma opinião sobre o assunto?; V. a. E se você fosse o advogado da outra parte, qual seria a sua opinião?; V. b. E se você fosse o juiz, qual seria sua opinião para esse e outros casos?
- II. Segunda fase – o procedimento da audiência. O contexto específico. Procedimento de observação e coleta de dados por vinheta. Situação real.**
- a. **Objetivo:** Observar e descrever o desenvolvimento das relações e as interações no ato da audiência com o fim de identificar características de manifestação de vieses e possíveis influências relacionais. Coleta de dados considerando o ato da audiência como uma vinheta regular para os casos, permitindo aplicação de pré-análise.

b. Estrutura: Descrição narrativa dos elementos da audiência. A ritualística do ato de audiência tem previsão regulamentada, ou bem na lei processual, ou nos regimentos internos, o que permite a subjunção ao modelo de vinheta. Desta forma, o cenário de observação das reações e comportamentos do entrevistado terá início desde o chamamento para a sala de audiência (pregão), até o encerramento da fase de negociação (finalizando a audiência de conciliação), atentando principalmente para:

(i) Posturas do entrevistado em favor ou contra a negociação - a. Disposição do debate; b. *Status quo*; c. Maleabilidade dos negociadores; d. Influências externas (juiz e advogados); e. Discurso sobre posições, valores ou interesses; f. Facilitadores e agravantes; g. Manifestação de autonomia; h. Familiaridade ou relação emotiva; i. Teoria da utilidade; j. Teoria da prospecção;

(ii) Interferências do ambiente - a. Estímulo e orientação / indução; b. Clareza e disposição para o debate; c. Participação efetiva na formação da proposta e seus mecanismos; d. Eventos externos ao processo (Reputação da empresa, existência de testemunhas, natureza dos pedidos, entre outras);

III. Terceira fase – sensações e avaliações após a audiência. Entrevista final.

a. Objetivo: Identificar características pessoais íntimas do representante da empresa sobre o resultado da sua atividade negocial;

b. Estrutura: Conversa após a audiência, buscando identificar sentimentos e emoções quanto ao resultado da negociação (quadro das emoções), e três perguntas finais: **1.** Qual avaliação se faz da negociação?; **2.** Quais fatores foram determinantes no resultado alcançado?; **3.** O resultado satisfaz? Faria algo diferente?

O extrato das entrevistas será 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.

O objetivo precípua da Matriz de informação é proporcionar uma visualização mais esquematizada das relações entre as respostas e os vieses observados, desde já trazendo como marco de partida as correlações sobre a possibilidade de observação e ocorrência dos vieses objeto de análise.

A pesquisa qualitativa há décadas é alvo de questionamento e críticas a respeito de sua validade e confiabilidade, segundo critérios clássicos de cientificidade, uma vez que geralmente não produz dados quantificáveis a serem, posteriormente, “comprovados” por replicação e generalização (ULRICH *et. al.*, 2012). Isso se deve à inafastável característica de análise enquanto interação entre pesquisador e dados, por meio de uma interpretação que contempla um equilíbrio entre ciência e criatividade – em especial para catalogar os dados e construir teorias com atribuição de significados a fenômenos (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Ainda com o fito de dar maior objetividade e imparcialidade à pesquisa e minimizar a possibilidade de análise enviesada dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de discurso, com a catalogação de termos indicativos dos vieses cognitivos estudados para posterior triangulação, considerando as características identificadas pelo referencial teórico para cada viés cognitivo abordado no presente estudo. Afinal, a confiabilidade e a validade, de acordo com Kirk e Miller (1986), só têm significação quando relacionadas à respectiva base teórica.

É de se destacar que a análise do discurso é uma abordagem que contempla a “espessura que entremeia a relação do texto e seu entorno, visando predominantemente ao debate do modo como a enunciação é capaz de inter-relacionar uma organização textual e um lugar social determinados” (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005, p. 315), de maneira que a realidade do conhecimento produzido pela pesquisa não descarte a realidade experimentada pelas entrevistas e entrevistados. Em outras palavras, a análise de discurso considera os aspectos psicológicos e o contexto da entrevista e do entrevistado e coloca o pesquisador como coconstrutor de resultados (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005).

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”. Dellangelo & Silva (2005) apontam a análise de discurso como uma das formas de análise de dados mais utilizadas nas pesquisas qualitativas desenvolvidas na ciência da Administração no Brasil, de forma que não se poderia desprestigiar a técnica no presente trabalho, em que pese a literatura reconhecer ser mais comumente utilizada na análise de textos escritos (BAUER E GASKELL, 2008; FLICK, 2009). Nada impede, entretanto, que este arcabouço documental escrito derive da transcrição de entrevistas e de vinhetas, técnicas também utilizadas no presente trabalho.

Alerta Vergara (2005) que a descodificação do que é comunicado é indispensável à análise de conteúdo, para tanto, é possível a utilização de diversos procedimentos. Neste estudo foi especialmente utilizado o procedimento da categorização, já na fase de exploração do material coletado, tendo por base as características identificadas no referencial teórico para cada viés analisado. Desta maneira, buscou-se aliar a análise do discurso às categorias constadas e relacionadas a cada viés abordado, contemplando a frequência de sua implementação ao longo da situação observada em ambiente real e o contexto em que se inseria (não só o de audiência na Justiça do Trabalho, como também os diversos contextos relacionados ao indivíduo entrevistado e observado, como a sua posição na empresa, se entretinha ou não relacionamento com a parte adversa, se há algum alinhamento estratégico anterior, sua formação profissional, etc.).

O tratamento dos resultados, assim, aliando as duas mais relevantes técnicas de análise de dados em pesquisas qualitativas, proporcionaram maior aprofundamento na inferência e interpretação das informações coletadas, mantendo o necessário afastamento do pesquisador e fortalecendo a lisura e a imparcialidade possíveis, considerando um cenário de pesquisa social qualitativa.

Neste ponto se faz interessante colacionar uma reflexão de Silva (2005, p. 16) a respeito do que seria a concepção ingênua de pesquisa social com base em duas crenças comuns:

[...] a primeira consiste em crer na existência de uma realidade completamente independente de nosso modo de acesso a ela; a segunda, em crer que há um tipo de acesso privilegiado que nos conduziria, graças a uma busca constante

de objetividade, à realidade tal como ela verdadeiramente existiria. Em suma, essas duas crenças pressupõem a existência de uma verdade em si na realidade, uma verdade que [...] implicaria um campo de conhecimentos com um discurso neutro capaz de revelar essa verdade.

Mesmo reconhecendo, portanto, a impossibilidade de completa e absoluta neutralidade do pesquisador no decorrer da análise dos dados, é preciso, ainda, assegurar a validade e a confiabilidade da pesquisa, o que se pretende fazer tendo por base os critérios de confiabilidade e de validade elencados por Ulrich *et. al.* (2012), conforme tabela abaixo:

Quadro 1 – Critérios de confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas

Critérios de confiabilidade em pesquisas qualitativas	
Critério	Descrição e operacionalização do critério nas pesquisas qualitativas
Descrição detalhada	Descrição em profundidade das situações delimitadas. Descrição do recorte espaço temporal de realização do estudo, bem como evidenciar as categorias de análises em discussão
Tempo de permanência no campo	Permanência a longo tempo no campo permitindo a captura das dinâmicas sociais de forma longitudinal e transversal
Saturação teórica	Busca dos autores no sentido de centralizar as articulações teóricas
Triangulação dos dados	Utilização de diferentes estratégias de coleta e de análise de dados
Transparência	Descrição detalhada de todos os procedimentos utilizados na pesquisa empírica e na construção teórica
Limitação da pesquisa	Exposição das limitações da pesquisa
Coerência	Coerência entre os dados empíricos e a teoria que está sendo construída
Exploração dos significados	Exploração dos significados e dos fenômenos relacionados ao campo onde o estudo é conduzido
Reflexividade	Articulação das proposições de estudos à realidade social onde o mesmo é conduzido. Reconhecer as diversas possibilidades teórico-empíricas de análise, e situar socio historicamente as escolhas realizadas pelo pesquisador.
Critérios específicos de validade em pesquisas qualitativas	
Critério	Pergunta
Credibilidade	Os resultados da pesquisa refletem a experiência dos participantes ou o contexto?
Autenticidade	A representação exhibe preocupação com as diferenças de vozes entre os participantes?
Crítica	O processo de pesquisa evidencia enfoques críticos
Integridade	A pesquisa reflete recursivamente e repetitivamente sobre a validade do estudo
Clareza	A pesquisa tem decisões metodológicas, interpretativas e vieses do pesquisador explícitos?
Vivacidade	As descrições densas são fiéis e retratadas com astúcia e clareza?

Criatividade	O estudo tem uma maneira criativa de organizar, apresentar e analisar os dados?
Profundidade	Os resultados abordam de forma integral e saturada as questões do trabalho?
Congruência	O processo de pesquisa e os achados são congruentes? Os assuntos se ajustam entre si? Os resultados se ajustam ao contexto?
Sensitividade	A investigação foi sensível à cultura, aos contextos sociais e à natureza humana?

Fonte: Ulrich et al, 2012, p. 25 e p. 27

Espera-se, seguindo estas diretrizes, configurar uma base de dados capazes de fomentar contundente discussão a respeito de achados robustos e confiáveis, respondendo a todos os critérios acima estabelecidos ao longo da próxima seção.

Estabelecidos esses padrões conceituais, passa-se à discussão e análise de dados que serão observados como apresentado na tabela a seguir. Cada linha definindo o viés observado é preenchida pelas colunas que contempla e sintetiza os conceitos de cada viés, os autores que seriam a base angular do referencial teórico e os critérios de observação utilizados.

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 do problema. Um limite de valor estimado por comparações e previsões pouco maleáveis (âncora)	Tversky e Kahneman (1974) Hammond (2006) Luppe (2012)	Quando a formação de uma proposta é estabelecida em um valor predeterminado com clareza, normalmente firmeza e sem necessariamente estar racionalmente relacionado à causa. É capaz de imobilizar o desenvolvimento da proposta.
AVERSÃO À PERDA	A aversão à perda é a influência de medo da dor de uma perda ser maior que o prazer de um ganho. Está relacionado com a escolha contrária a 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); Garland m(1991); Roth, Robbert e Strauss (2015); Paraboni <i>et. al.</i> (2019);	A postura é no sentido de se manter o curso da ação mesmo tendo consciência de que as chances são pequenas e que o custo aumenta. Percepção de que o custo do investimento pode ser aumentado.
ENQUADRAMENTO	A distorção da capacidade perceptiva em razão da manifestação de uma vivência anterior.	Kahneman e Tversky (1984); Hodgkinson <i>et. al.</i> (1999); Kanner (2004); Hammond <i>et. al.</i> (2006);	A retomada de buscas históricas, carregadas de imagens vívidas e de relatos de experiências próprias ou organizacionais capazes de conduzir a atual postura;
EXCESSO DE CONFIANÇA	É uma propensão em acreditar mais nas suas competências e habilidades do que realmente comprova a precisão de seus julgamentos, podendo levar a uma sequência de erros de julgamento que levam às más decisões	Lichtenstein e Fischhoff (1977); Schwenk (1986); Gigerenzer <i>et. al.</i> (1991); Scheinkman e Xiong (2002);	Quando a manifestação de uma postura assertiva, possivelmente próxima da empáfia, revelando uma segurança injustificada sobre os eventos futuros.

Fonte: elaboração própria.

4 COLETA DE DADOS

Como previsto no capítulo anterior, a coleta de dados foi composta pela entrevista semiestruturada e as anotações das observações extraídas das vinhetas. Os dados coletados estão no apêndice deste trabalho, e dele fazem parte essencial.

Por uma questão de apresentação e moderação do seu conteúdo, abaixo apresenta-se uma das vinhetas – Vinheta 1, como uma ilustração do que será trazido no apêndice. Os dados coletados na forma de vinheta, a qual permite, desde já, expor o conteúdo das observações e das entrevistas de maneira descritiva, respeitando a narrativa do rito e os critérios metodológicos de validação já explicitados na seção anterior, serão demonstrados como abaixo, em que a descrição qualitativa é fiel aos eventos, porém, em itálico constam as notas do pesquisador sobre os achados.

Para fins elucidativos, segue exemplo de como foram estruturadas as vinhetas em que os dados foram coletados, estando as demais vinhetas no apêndice:

VINHETA 1 - REFERENTE À AUDIÊNCIA OBSERVADA NA 61ª VARA DO TRABALHO DO TRT 1.

1 Contexto da Decisão – As Partes e os Motivos da Disputa

Após apresentada a proposta da entrevista, o respondente iniciou falando sobre sua história, trazendo fatos que marcaram a sua trajetória e contextualizando a sua relação com a empresa. Disse que nasceu no Rio de Janeiro – RJ, mas que atualmente morava em São Gonçalo – RJ. Neste momento apontou que já tinha ido à Bahia a trabalho, e que a empresa teria uma audiência no dia seguinte naquele estado. Neste instante, ele me perguntou se eu conhecia Vitória da Conquista (BA), o que confirmei dizendo, inclusive, que já tinha feito várias audiências lá também (*ficou nítido que havia estabelecido uma boa interação*).

Retomou dizendo que aproximadamente desde os anos 2000, mora em São Gonçalo (SG), que é casado, tem filhos (*não disse quantos, mas mexeu no celular, parecia que iria me mostrar alguma coisa, mas não mostrou*), e que logo depois que se mudou para SG começou a trabalhar na empresa. Ele iria começar a falar sobre a empresa, então eu pedi que falasse ainda

sobre a trajetória dele (*pareceu desconfiado*), o que ele contou muito resumidamente, dizendo que começou na empresa há mais de 8 anos (*incoerência diante da notícia de que estava na empresa desde quando se mudou para SG*). Disse que foi contratado como auxiliar administrativo no setor financeiro por indicação de um familiar, e que ao longo da carreira chegou ao RH. Perguntei quanto tempo depois, e ele ficou em silêncio por uns vinte segundos (*aparentava alguma saudade, nostalgia, parecia se lembrar da época. Por um instante pareceu que iria parar de falar, coçou a cabeça, e voltou falando sobre o RH – não insisti na pergunta*). Então voltou a falar observando que são raras as pessoas que ficam naquele ambiente (*aparentando certo descontentamento com a posição que ocupa*). Continuou dizendo que o setor de logística, transporte, entregas é bastante desgastante: “precisa de um espírito de ogro”. Sempre tem problemas e que exigem muito das pessoas. Brincou que o “RH tem mais problemas que a oficina” (*apresentou expressões faciais de exaustão, nesse momento a comparação dos setores mostra que há na empresa uma possível discussão sobre relevância, como se fossem comparáveis os caminhões de entrega com os seres humanos que fazem a entrega*). Disse, ainda, que é normal o trabalho sobrejornada, e que, por prestar serviços terceirizados para uma grande tomadora de serviços (CERVEJARIA), é bastante controlada para bater metas de satisfação, regularidade documental, inspeções do trabalho, EPIs, Treinamento, Metas (repetindo), *turnover*, e que provavelmente por isso “vi passar 3 supervisores de RH, antes de mim” (*mais uma vez aparentou certo descontentamento, até mesmo um desconforto, com a posição que ocupa, a questão das horas extras parece ser bem sensível*). 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, ele brincou com resposta quase que imediata: “Fazer audiências!” (*em tom de indignação e insatisfação, nota-se que ele leva a questão do tempo como um ponto considerável na sua rotina. A forma jocosa como se colocou “fazedor de audiências” foi irônica e com protestos*). Destacou que entende a responsabilidade da função atual, e que, embora não “dê ordens diretamente”, por não ter subordinados diretos, respondeu ser ele quem oferece treinamentos sobre as metas e demais itens que eram do seu controle (EPIs, por exemplo), afirmou ter a sensação de que passa a maior parte do tempo fazendo audiências, o que ocupa quase todo o período da manhã (mostra o relógio e já eram 11:20h), e comentou: “ainda faltam 3 na nossa frente” (*frustração*). Disse que quando faz audiências em SG pelo menos dá tempo de voltar para a empresa, mas, quando acontece como hoje, fica com o dia

bastante prejudicado, o que gera acúmulo sobre o serviço. Ele comentou: “tem dias piores, fechamento de folha, por exemplo”. Disse que já chegou a fazer 5 audiências por dia, e que essa semana (inteira) já foram 5 (cinco). *(A repetição de imagens, ainda que inconscientes, pode apontar para a influência do viés do enquadramento, ainda mais quando compara com audiências em outras cidades).*

Ainda sobre a rotina, disse que, nos dias em que fica no escritório, é responsável pelo relacionamento com os motoristas e auxiliares de entrega (maior parte da mão de obra da empresa), que é responsável pelo controle de jornada, documentação dos funcionários, informação e-social, seleção e demais atos da contratação. Disse ainda que é quem participa dos eventos demissionais da maioria das resilições de contrato; que participa das discussões sobre a elaboração da defesa e que sempre lhe é solicitada a apresentação dos cálculos rescisórios e uma “opinião” sobre as chances e expectativas dos processos. Conta que já tem uma certa medida de condições de acordo, que leva em consideração o pedido e o envolvimento de empresas clientes – no caso a CERVEJARIA, com quem teria a audiência *(novamente se verifica a possível influência do viés do enquadramento, com estabelecimento de ancoragem dos valores de alçada de negociação).*

Quanto ao relacionamento dele com a empresa, pegando o gancho com a tomadora de serviços, ele disse que são muito cobrados *(reforçou)*, que a jornada começa bem cedo com a preparação dos caminhões *(não ficou claro se a dos motoristas e ajudantes ou a dele também)*, e repetiu que todo dia tem um problema. Que entende a visão e a missão da empresa, mas que são pouco divulgadas. Pontua que tem mais informativos sobre as metas do que necessariamente sobre a missão e a visão. Voltou a falar que é um ambiente bruto *(mais uma vez nota-se influência do enquadramento)*. E que se falar de forma muito diferente, o motorista e os ajudantes vão demorar mais para compreender e agir como esperado. Informa que parece que a empresa visa mais às metas *(dando sensação de curto prazo)*. Disse que a empresa tem outras operações, que a postura do acordo tem muito a ver com o cliente tomador do serviço: “alguns (clientes) são mais queridos que os outros”. Perguntei o que poderia fazer essa diferença, e ele disse que era por causa do volume da operação, valor do contrato, adimplência, e outros motivos que os donos determinariam.

Quando falou sobre a outra parte, e ele disse que era um ajudante de entrega, sabia quem era, mas não tinha relacionamento próximo. Disse apenas que sabia que não se tratava de

um mal elemento, mas que, neste caso específico, a indicação da defesa era levar o processo para a unidade judiciária de SG. Finalmente, sobre o que ele pensa a respeito do acordo, ele disse imediatamente que por ele faria acordo em todos os processos que tivesse demissão sem justa causa. Disse que, normalmente, para os casos como o do dia (litisconsorte cliente), a empresa leva proposta. Que algumas vezes tem 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*). Disse ainda que tem alguns contratos que a obrigação de resolver ou a responsabilidade por eventuais condenações “forçam” os donos a “melhorar” a proposta. Mas que já viu caso de deixar o processo na linha do tempo, por entender que o empregado oferecia mais risco para o tomador de serviço do que com a empresa propriamente (*opção status quo*).

Outro ponto relevante antes da audiência, e motivo de risos, foi quando falava sobre as “loucuras” que já viu de sentença. Citou um juiz que chegou a condenar a empresa em 12 horas extras por dia (*a descontração pareceu reflexo de muita familiaridade com o assunto, causando grande relação com o viés do enquadramento*).

Perguntei sobre a interferência dele na proposta de acordo. Ele lembrou que já tinha dito que sempre leva os cálculos (rescisórios) aos donos e que quando pode (*no sentido de saber*) da “uma dica” sobre como o juiz normalmente julga (*influência de enquadramento e fixação de ancoragem*). Que em alguns casos (raros), a tomadora de serviços cobra proposta, (principalmente quando há pedido de vínculo direito por alegada irregularidade na terceirização), mas que esses “casos estão acabando”. Foi quando fizeram o chamado para a audiência.

2 Anotações e reflexões sobre a audiência

A juíza não estava na sala no momento de início da audiência, e os advogados não conversaram a respeito do acordo. Quando a juíza entrou na sala, logo perguntou se haveria conciliação. O advogado da empresa de pronto respondeu que neste momento haveria uma “questão prejudicial”, deveria haver outra parte na mesa (CERVEJARIA, também reclamada),

e por isso a advogada do Reclamante espera a suspensão, enquanto o advogado da empresa entrevistada tenta suspender a audiência para levá-la a outro juízo. Um argumento sobre a competência de o Juízo ser de SG (*onde costumeiramente a empresa tem mais ações, a quantidade de varas do trabalho é menor, o que configura manifestação de enquadramento*). A advogada da parte Autora/Reclamante também reforçou adiamento por outro motivo (*ausência da comprovação de intimação da CERVEJARIA e de uma das suas testemunhas – esse cenário era desfavorável à parte reclamante. O jargão de que quem alega tem que provar vale para o direito como a ordem do ônus de provar, e por isso a ausência da testemunha fragilizaria a tese obreira, e colocava o representante experiente em vantagem*), e pelo visto não haveria a mesma pressão pelo acordo.

A juíza ficou conferindo as datas de protocolos das petições sobre os motivos de suspensão alegados pelas partes, e decidiu pela suspensão da audiência para que as partes se manifestem sobre os pedidos dos respectivos adversos. Ficou suspensa a audiência e restrito o acesso aos documentos. O entrevistado nem se sentou à mesa, não houve muita interação com a outra parte. Esse distanciamento poderia ser para ceder lugar ao advogado da outra reclamada (litisconsorte), mas desde quando ela não apareceu porque não foi intimidada, o lugar ficou vago na sala (*como era uma pessoa mais velha e experiente, acostumada em fazer audiências, pareceu-me tratar de uma falta de comprometimento com a ação*). A advogada da Reclamante, nesse momento, aceitou a exceção de incompetência, para que o processo fosse remetido para uma das varas do trabalho de São Gonçalo (*talvez por entender que assim garantiria a suspensão da audiência, e teria uma nova chance de produzir provas, afastando o risco de perder a oportunidade de apresentar a testemunha*). Justificou 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 o pedido da empresa. As partes foram dispensadas pela juíza. Eles se levantaram e apenas os advogados se cumprimentaram.

Na saída o entrevistado respondeu que, apesar de não ter havido negociação, esperava que até a próxima audiência tivesse uma melhor proposta de acordo; que acreditava que a falta da testemunha fez com que a opção da empresa pelo adiamento fosse bem-sucedida e que estava meio chateado porque algumas varas do trabalho entendem que podem antecipar 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 momento, o representante da empresa tinha em mente, por sua experiência – enquadramento –, que estava em melhor posição em relação ao reclamante*).

4.1. ANÁLISES DOS DADOS

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.

Os padrões na observação e constatação dos fenômenos contidos na manifestação ou no discurso do respondente permitiu a confirmação da manifestação dos vieses analisados, o que pode ser selecionado e descrito conforme a análise abaixo. Para uma melhor síntese dos achados, a cada viés descrito, um quadro ilustrativo traz algumas das citações ou manifestações no discurso, acompanhados da materialização dos critérios de observações que concluem pela ocorrência do viés.

4.1.1 Da Ancoragem

O viés da ancoragem esteve presente em todas as tratativas em que a iniciativa pela solução da disputa era tomada pela empresa, representada pelo entrevistado(a). O núcleo do critério de observação que comprova a presença e manifestação deste viés envolve uma proposta financeira, um valor previamente elaborado (racional ou não) que modulasse a posição do tomador de decisão. A representação da âncora para efeitos deste trabalho pode parecer se distanciar do paradigma de ajustamento proposto por Kahneman (1974), no qual o tomador de decisão estaria pautando suas novas decisões a partir de um ajustamento das informações derivada de sua posição de ancoragem inicial (LUPPE, 2006). Contudo, na aplicação da vinhetas em ambiente real, a audiência, os achados neste trabalho, 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 semiestruturada permitiu a coleta de dados relevantes sobre a formação dessa proposta, quando foi o caso, especialmente como visto nas vinhetas em que eram representadas grandes e estabelecidas corporações. Nestes casos, inclusive, embora fosse mais presente a formação de posições por experiências pretéritas, o que emprestaria traços do Enquadramento, as grandes empresas e empresas estabelecidas valem-se do seu porte para impor ancoras pesadas nas tratativas negociais. Assim se vê das condições de criação de propostas nas vinhetas 1 e 2 por exemplo.

As experiências coletadas das vinhetas 3, 4, 5 e 7 mostraram que o tomador de decisão, quando predisposto a pôr fim à disputa, busca a colocação de uma âncora, na qual se estabelece para conforto negocial e como suporte psicológico. 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, ou não. Destaque para o caso da diretora da escola (vinheta 5), que, apesar de se sentir extremamente lesada na sua condição de mulher e empresária, de questionar a função do homem na estabilidade da gestante – cerne da disputa –, ainda aceita estabelecer uma proposta de acordo. A expressão “tem que ter, né?!”, se referindo a ter uma proposta de solução da disputa, mostra mais do que um investimento em custo perdido, mas também um ajustamento, neste caso, de expectativa de solução, que também impulsiona a uma decisão pelo fim da disputa.

Apesar dos resultados para as empresas estabelecidas nos nossos achados serem menos propensas ao acordo, a vinheta 7 sugeriu que, diante de um cenário de perdas – que será mais bem detalhado em tópico posterior –, é possível uma ancoragem para a aplicação de uma solução alternativa ao seguimento da disputa. Naquele instante, acrescentar à proposta negocial o valor que poderia ser depois glosado da prestadora de serviços, além de tornar a participação da entrevistada menos tensa e pressionada, permitiu a decisão pelo fim da disputa. A mesma função de prevalência de uma ancoragem robusta sobre a posição de tomadora de serviços foi percebida na vinheta 1, quando deixou claro que havendo ameaça ao contrato – ou seja, um reforço no cenário de perdas – a tomadora do serviço imporia uma alçada negocial.

A observação dos efeitos que a ancoragem patrocina pode ser parametrizada em seu processo de confirmação destacando os critérios e parâmetros em suas dimensões. De início, a combinação das citações como fonte conceitual do entrevistado evidencia a manifestação potencial do viés, que em seguida é observado como elemento de seu critério, finalmente confirmando o Elemento. A formação do conceito e suas confirmações permitem o seguinte esquema:

Quadro 3 – Confirmação da manifestação do viés da Ancoragem

CITAÇÕES - 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	
"Tem que ter, né? Assim pelo menos tentamos dimensionar e adequar os pagamentos"	Uma relação que parece obrigacional, ainda reafirma a necessidade de uma ação	
que poderia "melhorar em mais R\$3.000,00"	Para a sua decisão de pôr fim a disputa, "melhorar" sugere aumentar	
é um caso daqueles que segue o padrão do mesmo advogado, e que para esse caso tem uma proposta de	A existência de "padrões" definido propostas convergem para um intuito de solução	

Fonte: elaboração própria.

4.1.2 Da Aversão à Perda e *Status quo*

O viés da aversão à perda está intimamente ligado à sensação de medo, colocando-se na posição de combate ao sentimento ruim de uma diminuição, de perda, de derrota. No ambiente de disputas jurídicas, materialização das vinhetas, a perda pode ser tanto patrimonial, relacionada a valores de direitos discutidos, ou extrapatrimonial como posições negociais, precedentes, entre outras derrotas possíveis. Essas possibilidades de configuração de cenários de prejuízos, agindo isoladamente ou em conjunto, tendem a formar uma expectativa de mal prognóstico, resultando na imobilização do tomador de decisão. Contudo, confrontando a teoria da utilidade, a opção pela imobilidade resolve por privilegiar o *status quo*, mesmo que outras opções pudessem ser mais vantajosas.

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 (onde 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.

Os resultados alcançados pela Vinheta 3 (definindo a proposta de acordo sob o cenário de aversão à perda) depõe 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 representante. Na Vinheta 8, vê-se que o tomador da decisão não se move em favor de uma decisão livre de vieses, porque esta vem entender que a tendência é quase que inevitável. A sensação de perda é fortalecida por cenários 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 muito aproximada do reflexo de um olhar para um cenário futuro desfavorável, mesmo que ainda faltassem longas fases processuais, o que dilataria o rito da disputa.

O viés do *status quo*, por uma opção metodológica de percepção dos seus efeitos, é observado como uma opção ao cenário de perdas e à não escolha influenciada pelo cenário de

perdas. Assume, desta forma, uma condição ontológica de validar a presença da aversão à perda. A opção pela não tomada de decisão, ou a decisão sobre a forma mais comum (reiterada), enaltece quase uma alienação à disputa, não valendo seus argumentos como elementos relevantes nas validações das decisões, fosse pela conclusão da solução (Vinheta 7), ou como nos casos estruturantes acima. Isto porque a opção por não se mover diante da necessidade de uma decisão é sempre mais notável se estiver se evitando uma chance à possibilidade de sentir a dor de uma perda, especialmente se ainda estiver diante de relações mais complexas e outros *stakeholders*.

De outro ponto de vista, a influência do *status quo* pode representar um ato de defesa como na Vinheta 2 (colocando uma questão de mercado contra a decisão pela solução da disputa), de excesso de confiança como na Vinheta 9 (quando a vaidade e o orgulho eram supervalentes), mas sempre que não se vincular com elementos que estejam alinhados estrategicamente, interfere, de forma não prudente, na tomada de decisão. Nestes casos foi possível confirmar as previsões de Kahneman e Tversky (1979), que asseveraram que os tomadores de decisão tendem a sentir mais a dor da perda, do que necessariamente os ganhos obtidos. A decisão mais alinhada à teoria das finanças comportamentais deveria considerar o risco a partir da medida em que se alterasse seu patrimônio (LIMA, 2003, p. 11), contudo, há confirmação da influência desse viés, aumentando a densidade do cenário de perdas no processo de tomada de decisão.

O tratamento da estratégia, contemplando a presença do cenário de perdas, pode resultar por um alinhamento mais preciso entre as demandas da empresa e a solução de disputas. Contudo, a ausência de segurança cognitiva, treinamento ou condição de evolução do conhecimento sobre a disputa ou os seus ritos, dão espaço para uma ação importante do viés do *status quo*.

Seguindo a proposta utilizada para confirmar os indícios de manifestações do viés anterior, a figura que esquematiza a concretização das influências do viés de aversão à perda está, no mais das vezes, ligada à posição de insegurança que a nova escolha pode exercer sobre o que se apresenta suficientemente danoso. A proposta de esquematização dessa validação está estabelecida como se segue:

Quadro 4 – Confirmação da manifestação do viés de Aversão à Perdas

CITAÇÕES - MANIFESTAÇÕES NO DISCURSO	CRITÉRIOS E PARÂMETROS DE OBSERVAÇÃO	VIÉS
"... e outras que é comum a pessoa ter medo"	A emoção do medo está ligada à perda e se afasta da melhor utilidade.	AVERSÃO A PERDA
"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	
"perder essa quantia de dinheiro em uma mesa de audiência jamais seria animador"	A expectativa de perda faz a decisão ser relevante	
"tínhamos a consciência de que estávamos devendo (...). A dificuldade maior era quando ocorria bloqueio em contas"	Efeitos e ações que podem gerar prejuízo ressaltam o cenário desfavorável	
"assim, caso o ex-empregado precisasse mais antecipadamente de um valor de parcela maior, talvez ele aceitasse diminuir o valor global do acordo"	O cenário de perdas pode também ser explorado pelo tomador da decisão	
"Se eu já tô dentro da lama, na lama eu fico"	O momento de imobilidade e <i>status quo</i> . O contexto pode reforçar o custo perdido	

Fonte: elaboração própria

4.1.3 Do Custo Perdido

O viés do custo perdido se relaciona à capacidade de reconhecimento de um erro, assim como ao fato de se tentar justificar ou reforçar escolhas passadas (HAMMOND *et. al.*, 2006). A influência deste viés configura uma busca constante por uma justificativa psicológica para um comportamento econômico que se demonstra irracional (ARKES e BLUMER, 1985), o que vai resultar em um engajamento histórico – ou, como colocaria Brockner (1992), em uma escalada de comprometimento – na defesa de um posicionamento inicial que, entretanto, vem ocasionando uma sequência de perdas ao tomador de decisão ao longo do tempo. Mantém-se comprometido até mesmo para “provar” que aquela primeira decisão não era equivocada, nem causadora de prejuízos. Neste sentido, o tomador de decisão cava uma trincheira a partir da qual pretende defender sua posição, escudando-se da sensação de perda potencialmente proporcionada pelo reconhecimento do custo perdido, negando ou não percebendo as vantagens de outras opções e posições para fora da “trincheira”.

Considerando o contexto de análise, verificou-se o viés do custo perdido em duas situações: (a) quando, diante da possibilidade de encerramento do processo, o representante da empresa escolhe a manutenção do rito mesmo sem ter real expectativa de vitória no final da linha, ou seja, opta por investir de maneira protelatória no deslinde processual, sem considerar os efetivos custos de perpetuação do processo em contraste com as potenciais vantagens de um acordo, assumindo uma condição expansiva; (b) quando o representante da empresa 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.

Tendo em conta o primeiro paradigma de análise de dados, pôde-se constatar a ocorrência do viés do custo perdido nas Vinhetas 2, 5, 6, 7, 8 e 10.

Na Vinheta 2 a representante do banco informou que costumeiramente vai para as audiências sem proposta de acordo, já que o banco se limita a oferecer propostas após definição do cenário de perda mediante sentença prolatada em seu desfavor. Desta maneira, mesmo a representante sendo advogada – que denota certo conhecimento sobre os riscos e custos da continuidade do processo –, ela se compromete com a defesa do posicionamento contrário ao acordo, sustentando a decisão inicial de não pagar, indiferente aos custos da manutenção do processo e à possibilidade de derrota ao seu final. Interessante anotar, inclusive, 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 pretérita (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.

Na vinheta 4 a representante da escola é também filha da dona, o que faz com que tenha um relacionamento mais pessoal e passional com a empresa. Talvez por esta razão estivesse tão empenhada em recusar acordos nas diversas ocasiões em que havia se reunido com a autora e seu advogado, defendendo este posicionamento até mesmo em audiência diante do juiz, 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 jurisdicionais superiores.

Verificou-se, na Vinheta 1, a ocorrência da segunda hipótese de manifestação do custo perdido quando o representante da empresa noticiou que há situações em que lhe é atribuída a obrigação de realizar acordo a qualquer custo, estando a empresa (e não o seu representante) supostamente respaldada em casos pretéritos semelhantes, o que apontaria o enquadramento na formatação da estratégia. Nesta situação, sem entender a razão, considerar a alçada ou ponderar a viabilidade de êxito ao final do processo, o representante da empresa se vê no papel de simplesmente oferecer propostas seguidas de propostas de acordo até que uma delas venha a ser aceita pela parte adversa.

Para os casos observados da manifestação do viés do custo perdido, apesar de se propor uma escolha pela continuidade da disputa ou do investimento em posições que se apresentam desfavoráveis ou de pior prognóstico, representam o destino de uma ação proativa, de escolha consciente pelos riscos do processo. A decisão pelo não acordo acaba por refletir uma intenção, um direcionamento que a organização sustenta durante a vinheta.

Com os achados, foi possível elaborar o esquema abaixo:

Quadro 5 – Confirmação da manifestação do viés de Custo Perdido

CITAÇÕES - MANIFESTAÇÕES NO DISCURSO	CRITÉRIOS E PARÂMETROS DE OBSERVAÇÃO	VIÉS
"informa que raramente tem proposta nas fases iniciais do processo"	O tomador de decisão escolhe o risco de continuar investindo na disputa	Custo Perdido
"Vir a audiências! Aguentar professoras desonestas!"	Superadas outras oportunidades negociais, o contexto sugere que se investe mais tempo na disputa	
"Destacou que a empresa não faz nenhum acordo"	A posição insiste na condução da disputa independente das oportunidades de solução	
"que se perde muito tempo com discussões sem muito sentido"	O capital tempo ainda representa um ativo que se insiste investir para solução das disputas.	
"Para evitar que eles estejam sempre assim, certos de que entrar aqui (há Justiça) ainda não tem nada a perder!"	Nota-se a vontade de continuar investindo na disputa para gerar efeitos além delas.	

Fonte: elaboração própria

4.1.4 Do Enquadramento

Esse é um viés intimamente ligado às sensações pretéritas e o estabelecimento de um ponto referencial estático, que, somados, revelam a sua peculiar natureza, que é eivada de uma visão mais nítida para o passado do que para o futuro. A condição com a qual o problema é apresentado e interpretado pelo tomador de decisão pode ser definitivo no direcionamento da decisão a ser tomada. Neale e Bazerman (1992, p. 46) delineiam os efeitos de manifestação desse viés, apontando para a aceitação da proposta do acordo ou pela manutenção da disputa,

efetivada em atenção às questões relacionadas ao ponto de vista do tomador da decisão. Os autores colocam a avaliação da decisão tomada como uma consequência clara e inevitável do ponto de vista em que se inseria o tomador da decisão.

A pesquisa retornou 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, mais ainda se o fiel da balança for o princípio do equilíbrio de Nash (KANNER, 2004). A moldura com que o tomador de decisão amolda o cenário da disputa, selada pela da prática adquirida pelo tempo, ou em razão de uma construção cultural da organização, sugeriram uma decisão pela continuidade da disputa, mantendo a influência reativa e paralisante sobre o tomador de decisão.

A relação da experiência como fruto de um acúmulo de vivências foi conferida em vários casos, assim se viu na quantidade de audiências realizadas pelos entrevistados nas Vinheta 1, 8 e 9, na rotina dos respondentes da Vinheta 2 e 4. Digna de destaque, a Vinheta 10, quando os vários participantes da audiência (4 empresas, 1 empregada e seus respectivos advogados) já se sentaram à mesa de audiência de forma quase automática na ordem em que estavam dispostos no processo.

Para além das relações das experiências diretas, 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 entrevistado evidenciou que, adotando “uma política de embate”, tendo como objetivo 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.

Outro achado destacado foi a construção de um enquadramento por cultura organizacional. Foram os efeitos observados na posição referencial relativa à atividade econômica, como o caso do representante do banco, que não aceita dispor de seu objeto econômico – dinheiro – antecipadamente (Vinheta 2). Da mesma forma, a imposição de uma posição referencial foi muito presente nas organizações familiares, implicações do exercício do poder diretivo, ressaltando uma submissão ao conhecimento patriarcal, suas convicções e

crenças. A similaridade é a colocação do tomador de decisão em uma posição de referência por forças externas, como se a moldura do cenário já estivesse pronta.

Uma constatação muito comum, e que já havia sido prevista por Neale e Bazerman (1992, p.46) é que a decisão pelo não encerramento da disputa é mais ligada a uma sensação de imobilização criada pela aversão ao risco, “*o curso de ação mais voltado para o risco é aguentar futuras concessões em potencial*”. Ficando assim a esquematização dessa confirmação:

Quadro 6 – Confirmação da manifestação do viés de Enquadramento

CITAÇÕES - MANIFESTAÇÕES NO DISCURSO	CRITÉRIOS E PARÂMETROS DE OBSERVAÇÃO	VIÉS
“Aí de quem não seguir meu pai”	Imposição de um ponto de vista externo, mas determinado	ENQUADRAMENTO
“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	
"Outros só quando 'entram na justiça' e que há aqueles que ingressam com processo para receber mais – inventam dano moral"	vivências passadas promovem generalizações.	
"Sempre terá a cara da fundadora"	A posição do tomador reflete a cultura organizacional	
"Qualquer acordo poderia incentivar mais e novas disputas e acabar por prejudicar o que atualmente funciona muito bem"	A cultura organizacional pende a evitar tendências, promovendo generalizações	

Fonte: elaboração própria.

4.1.5 Do Excesso de Confiança

O excesso de confiança, enquanto viés que vem a acionar manifestações no processo de tomada de decisão, tem praticamente um efeito inverso ao viés do enquadramento. Porém, ambos surgem na pesquisa como vindos da mesma fonte. Apareceram nos estudos no sentido de realçar a projeção de um resultado futuro, muitas das vezes desejável, e que por isso torna obliqua a visão para outras oportunidades de solução.

Os critérios de observação buscaram pontuar as manifestações em que a “expectativa” de um resultado, além de demonstrar convicções balizadas em outras experiências, estão dimensionadas a causar resultados tidos como controláveis e mensuráveis. A visão de potenciais resultados é influenciada por uma expectativa construída por uma sensação de segurança, de domínio dos destinos das escolhas, e sem necessariamente um embasamento concreto (BAZERMAN e MOORE, 2009).

Intimamente ligado à sensação de segurança, o excesso de confiança foi confirmado nas observações nas quais o domínio cognitivo do ato, dos ritos, e até mesmo o fortalecimento do alinhamento estratégico previam condutas e atuavam na tomada de decisão. Assim se vê quando a advogada da vinheta 2, representante da empresa, demonstra muita tranquilidade no rito e orgulho por ter a OAB. O treinamento, a preparação, e até mesmo a evolução no quadro e carreira podem fomentar essa sensação de segurança, como foi anotado em decorrência da ascensão profissional da respondente na Vinheta 4.

Uma questão muito comum entre as evidências anotadas foi a presença de uma condição de valor próprio, orgulho construído tanto pela aquisição de conhecimento, quanto pelo sentimento de valorização na carreira e posição dentro da organização. A sócia da escola, quando destaca convicções sobre o futuro cunhadas em conhecimento adquirido – palestras –, o faz com melodias de vaidade e orgulho, citando nomes, fontes e embasamentos. Essa régua de medida foi capaz de nivelar a sócia de uma escola, mãe, da representante da loja de móveis, mãe, e vaidosa por estar há tanto tempo evoluindo dentro da empresa, citando, com os mesmos brilhos de convicção, os cargos que percorreu (vinheta 9).

Finalmente, um destaque ilustrativo significativo para encerrar esse tópico deve ser pinçado da Vinheta 6 – quando o respondente anunciava estar seguro de que jamais faria acordo

algum – e da sensação de certeza da vinheta 10, uma vez que configuram as decisões que Jack Welch descrevia como “*gut decisions*” (BUCHANA, *et. al.* 2006).

Para esse viés, ficou assim o esquema:

Quadro 7 – Confirmação da manifestação do viés de Excesso de Confiança

CITAÇÕES - MANIFESTAÇÕES NO DISCURSO	CRITÉRIOS E PARÂMETROS DE OBSERVAÇÃO	VIÉS
"...adotando, em verdade, uma política de embate, o que evita a ocorrência de tendências, já que cuida para pagar tudo certo."	A assertividade fica nítida na postura de embate.	EXCESSO DE CONFIANÇA
"A entrevistada insistiu que tem participado de cursos e palestras em que é fortalecida essa nova tendência da educação. Citou alguns palestrantes como..."	Temperos de empáfia são percebidos na valorização das fontes do conhecimento	
"todos os contratos com as terceirizadas tem uma previsão de glosa e retenção de um percentual para esses riscos, como se fosse um seguro"	A segurança pela possibilidade de anular os efeitos podem apontar para uma assertividade	
"Eu mesma sou um exemplo disso. Comecei praticamente do zero e sempre se tem oportunidades internamente para quem tem responsabilidade e compromisso."	A identidade com a posição da empresa promove segurança ao alinhamento estratégico.	
Cuidado, atenção, registros claros, tudo favoreceu a tomada de decisão pelo não acordo, inclusive considerando que havia uma decisão anterior	Segurança pode advir de uma condição organizacional.	

Fonte: elaboração própria.

4.2 A INFLUÊNCIA DOS VIESES SOBRE A TOMADA DE DECISÃO

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 na 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, conforme quadros de 3 ao 7, 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 a 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. Ficando assim os esquemas:

Quadro 8 – Esquema do estímulo Proativo

	PRIMEIRA ORDEM CITAÇÕES E MANIFESTAÇÕES	SEGUNDA ORDEM SENTIDO DA INFLUÊNCIA	ELEMENTO DIMENSÃO
ANCORAGEM	"um teto de proposta"	Forma uma proposta	ESTÍMULO PROATIVO
	"faz a simulação dos cálculos, que serve de alçada máxima"	Apresenta uma alçada	
	que poderia “melhorar em mais R\$3.000,00”	Melhora aumentando	
CUSTO PERDIDO	"informa que raramente tem proposta nas fases iniciais "	Escolhe o risco de continuar	
	"Destacou que a empresa não faz nenhum acordo"	Assume a condução da disputa	
	"...certos de que entrar aqui (há Justiça) ainda não tem nada a perder!"	Continua investindo na disputa	
EXCESSO DE CONFIANÇA	"... o que evita a ocorrência de tendências, já que cuida para pagar tudo certo."	Mantem a postura de embate.	
	“e retenção de um percentual para esses riscos, como se fosse um seguro”	Reflete segurança para continuar na disputa	
	Cuidado, atenção, registros claros, tudo favoreceu	Segurança pode advir de uma condição organizacional	

Fonte: elaboração própria.

E,

Quadro 9 – Esquema de estímulo reativo

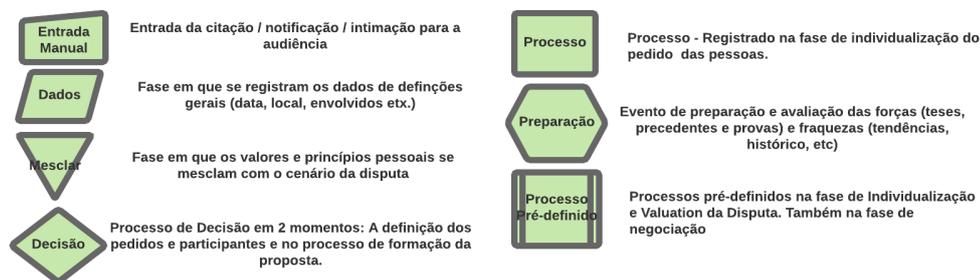
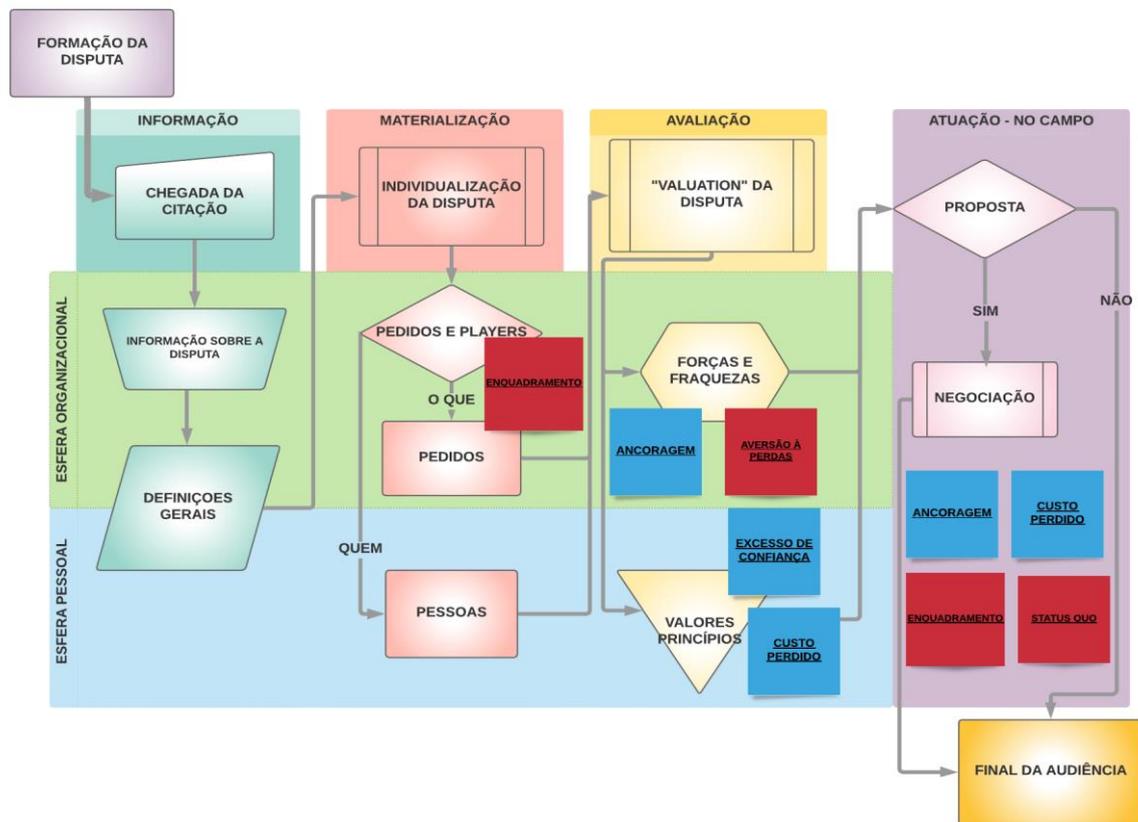
AVERSÃO À PERDA	"... e outras que é comum a pessoa ter medo"	Reconhece o medo ligado à perda.	ESTÍMULO REATIVO
	"... risco grande de indenização e algumas varas específicas ..."	Direciona a decisão em função do cenário adverso	
	"perder essa quantia de dinheiro (...) jamais seria animador"	Considera perda como motivo de imobilidade	
	"Se eu já tô dentro da lama, na lama eu fico"	Imobiliza e conforta	
	"aí de quem não seguir meu pai"	Impõe o conhecimento tradicional	
	"Vamos fazer esse acordo, a empresa sempre faz. não é Dra.?"	Coloca práticas passadas ditando os ritos	
ENQUADRAMENTO	"outros só quando 'entram na justiça' e que há aqueles que ingressam com processo para receber mais – inventam dano moral"	Generaliza em razão de vivências passadas	
	"qualquer acordo poderia incentivar mais e novas disputas (...)"	Evita tendências por cultura organizacional	

Fonte: elaboração própria.

Considerando essa classificação em primeiro plano, foi possível identificar certa coincidência entre os momentos a partir dos quais era possível perceber as influências desses vieses no processo de tomada de decisão. A integração do questionário semiestruturado com as anotações sobre as vinhetas postas em um plano temporal, diante das fases de formação, identificação e tratamento da disputa, propiciaram um desenho da estimativa do momento no qual o viés tem influência.

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:

Fluxograma 1 – fluxograma do processo de decisão e a influência dos vieses.



Fonte: elaboração própria

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).

Em cada uma dessas fases, dois principais ambientes se relacionavam com a influências dos vieses, que seguem representados pelos blocos horizontais da esfera organizacional, em que estiveram sensíveis às definições e parâmetros da organização frente à disputa, e do bloco representado pelas condições pessoais do entrevistado, que refletiam aspectos íntimos de cada um dos observados.

No feixe de fatores organizacionais, embora cada entrevistado ostentasse particularidades trazidas das suas empresas, as observações delinearam coincidentes oportunidades de manifestações dos vieses, com mais viabilidade de percepção daqueles que estiveram envolvidos com parâmetros internos da organização, seu enquadramento no tipo de atividade econômica, sua relação com os colaboradores, visão, missão e até mesmo sobre o alinhamento estratégico.

O outro feixe horizontal dispôs no fluxo da disputa as oportunidades de influência dos vieses dentro dos aspectos pessoais do observado. Neste momento, considerar como o observado se comportava diante da disputa, desde a sua primeira participação no processo, trouxe elementos capazes de dimensionar mais oportunamente as janelas de atividade dos vieses selecionados. Aspectos pessoais estiveram presentes desde a concepção das definições gerais da disputa na fase da Informação indo até às atuações negociais em mesa de audiência, como foi a proposta das vinhetas.

De maneira que se observou que quando da chegada da informação da disputa, no caso mediante correspondência ou oficial de justiça, no bloco vertical da Informação estão contidos os momentos de recepção dessa informação que acontece no ambiente organizacional, e também algumas definições preliminares, que já podem estar inseridas tanto no espectro da organização, como estão sujeitas a definições do ambiente pessoal, especialmente no que tange aos elos e vínculos de relacionamento.

No segundo bloco vertical, a Materialização da disputa percorre na esfera organizacional, a decisão sobre a configuração dos pedidos e dos participantes (*players*) com a definição dos setores, regimentos, normas envolvidas, e relacionadas ao “o que” a disputa se

refere. Ainda neste bloco, acontece a definição sobre “quem” vai atuar na contenda, o que é estritamente ligado à esfera pessoal. Digno de nota é que a ocorrência de influência relevante do viés do enquadramento foi mais nítida na percepção e definição desses pedidos e os atores.

Avançado para o bloco da Avaliação, restou notável a definição de fatores subjetivos que seriam empreendidos na disputa. Na esfera organizacional, pode ser destacada a consideração sobre as forças e fraquezas diante do cenário de disputa. Neste momento, foi possível perceber janelas de influências para ancoragem e para o posicionamento de aversão à perda. Esse bloco ainda avança sobre a esfera pessoal, quando o representante observado transpareceu aplicar sua própria cadeia de valores e princípios sobre a disputa, dando aso à influência do viés do excesso de confiança.

No último bloco, onde foram colhidas as informações da vinheta propriamente dita, aqui denominado como Atuação no campo, não mais foi perceptível a diferenciação entre as esferas organizacionais e pessoais. Embora neste instante as posições negociais supostamente deveriam estar definidas, o substrato mais comum das observações foi a oportunidade de influência dos vieses condicionada à existência ou não de uma proposta para finalizar a disputa. As vinhetas observadas sugeriram que, quando se tem proposta de conciliação, as oportunidades de manifestação do viés da ancoragem ou o enquadramento estão mais favoráveis. Do outro lado, quando não vinham para a mesa de disputa com proposta, foram perceptíveis as janelas de influência do *status quo*, como elemento da aversão à perda, bem como um estímulo proativo do viés do custo perdido.

5 DISCUSSÃO

O primeiro substrato dos dados colhidos e suas respectivas validações é a formação de um novo espectro para a pesquisa sobre o processo de tomada de decisão. Em linhas mais abrangentes, a vontade de buscar em uma vinheta real, como fonte de dados, comprova a possibilidade de se expandir os limites laboratoriais e artificiais das pesquisas sobre o processo de tomada de decisão. A literatura, e grande desafio do referencial teórico, deixa em sombras as estratégias de pesquisas que envolvem ambientes reais, em situações não fictícias, e esses foram os limites de Das e Teng (1999), Myeong-GU e Feldman (2007), Reitzig e Sorenson (2013), Jacowitz & Kahneman (1995), Mussweiler & Strack (2004).

Em uma visão mais aproximada, a opção pelas observações em ambientes reais comprovou poder ser administrada em formas preestabelecidas, mensuráveis e válidas. Agora, em linhas mais específicas, esse substrato de dados foi validado por regras e conceitos estabelecidos em diferentes cadeiras do conhecimento, entre elas a Administração, o Direito e a Economia, enaltecendo a necessidade de abordagem multidisciplinar nas pesquisas. Ou ao menos, que se busque considerar a pluralidade do ecossistema como um ambiente de produção cognitiva. A necessidade de se considerar as posições múltiplas já é corrente acinte 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 – no caso, em audiência 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, os vieses da ancoragem e do excesso de confiança demandam, 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 nos induz a um ajustamento a partir de um valor, que é posto como âncora, pode e deve ser um importante marco na tomada de decisão especialmente no que se trata de disputas nas relações de trabalho. Contudo, apesar da definição desse valor servir ao conforto psicológico para balizamento da tomada de decisão, ele também pode encurtar as discussões sobre as oportunidades negociais, engessando propostas e concentrando o foco em direções que acabam por limitar as opções de barganha, ou de 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.

Relevante para constatações, foi que sempre que esteve perceptível, o viés da ancoragem remeteu a 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, nas ocorrências em que havia disposição negocial.

As observações confirmaram que outros dois vieses interferiam gerando um estímulo proativo no processo de tomada de decisão: o viés do custo perdido e do excesso de confiança. Ambos se assemelham por gerarem uma ação, uma atividade do tomador de decisão capaz de ser percebida pelo rompimento do momento de inércia. Como dito antes, a construção mental que favorece essa manifestação transcende ao sistema automático de pensamento, sugerindo uma proatividade no processo de tomada decisão. Diante da vinheta real e da disputa posta, as manifestações sobre o ambiente de incerteza se conduziram por uma manifestação genuína, racional ou não. Outra semelhança notada foi o fato de se manifestarem na esfera pessoal, envolvendo sentimentos íntimos, alinhados ou não com anseios organizacionais. Diferentes, porém, no destino desse reforço.

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 normal da disputa, independente das oportunidades de solução, agredia uma função de utilidade da disputa. Mais notável ainda 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). Ao contrário, a percepção de trazer um estímulo proativo tornou mais sensível a busca autônoma do tomador de decisão por esse viés. Recorrentes foram as oportunidades em que dar passagem para a manifestação do custo perdido foi vontade do observado, igualmente investigado por McAfee (2010).

O excesso de confiança foi outro viés de manifestação com estímulo proativo percebido. Neste estudo, os registros de ocorrência deste viés, tal como o custo perdido, estiveram muito relacionados ao ambiente da personalidade, bem atrelados aos princípios e valores estruturantes do tomador de decisão. As ocorrências dessas manifestações evidenciaram a capacidade de que a imagem própria tem de afetar a noção de certeza sobre os eventos, tangenciando um conceito superestimado do controle da situação. O excesso de confiança se manifestava sempre levando mais coragem ao tomador de decisão, propondo ações e atitudes que talvez não seriam as mesmas se mudadas algumas variáveis (GRIFFIN e TVERSKY, 1992; BRENNER *et. al.*, 1996).

Noutra condição de forças, agora de efeitos contrários aos experimentados pelos vieses observados anteriormente, 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, provocada, que não seria tomada se por acaso não fosse o prazo fatal. 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, na qual o processo de individualização passa pela análise dos seus pedidos e atores, o viés do enquadramento encontra a sua maior janela de atuação. A forma, a maneira como a organização entende a chegada, a moldura que se coloca no cenário posto pode acabar por definir a condução das outras práticas. Fato é que essa moldura, no mais das vezes é construída com experiências anteriores, capazes de acomodar 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). Sobre a função dessa influência unidirecional, Wang (1996) indica que o observado aceita reagir arriscando ainda mais diante da situação e o cenário em disputa do que observar as oportunidades de solução.

Integrando esse grupo de influenciadores reativos, o viés da aversão à perda foi observado em vários casos. Não apenas imobilizando a tomada de decisão, mas como um efeito inclusive muito catalisado pela inércia do *status quo*, mas como um elemento do qual se valia o tomador de decisão para ser mais conduzido do que condutor.

A tomada de decisão em ambiente de perdas, quando o representante da empresa 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.

Nas ocasiões nas quais esse viés se manifestou, 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.

Por não ser tão tênue este liame, 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, no que foi encontrado neste estudo, descreve uma importante posição reativa como efeito desse viés, muito mais tendenciosa a manter padrões, reviver experiências e (talvez) repetir resultados.

CONCLUSÃO

O principal objetivo de identificar como os vieses influenciam a tomada de decisão pela solução, ou pela continuidade, de disputas ajuizadas originadas das relações de trabalho foi atingido quando da descrição das manifestações proporcionadas pelos vieses estudados.

Satisfeitos também foram os objetivos secundários. Tanto sim, que a análise de discurso e de conteúdo das vinhetas, bem como o preenchimento dos quesitos e critérios de observação, descortinou fatores e características do comportamento da organização e do seu representante diante da disputa, proporcionando o que foi esquematizado pelo fluxograma do processo de decisão e a influência dos vieses (Fluxograma 1).

Com a mesma sorte, a descrição e identificação das manifestações propiciaram a definição de efeitos e estímulos que ainda podem ser bem desenvolvidos, mas que não escapam das constatações sobre suas ocorrências, conforme ficou configurados nos quadros de manifestação do viés (Quadros 3 a 7).

A amplitude temática praticamente impõe uma vastidão de critérios de observações que podem trazer padrões infinitos para as mais variadas posições de observações. E se as variações podem ser sensíveis ao resultado, a proposta qualitativa encontrou reforço por ser multidisciplinar.

Coerente com a proposta da estratégia qualitativa, a percepção, preferindo o detalhe à quantidade, propõe em primeiro plano a construção deduções observando fenômenos. Contudo, essa posição não é estanque, impedindo a construção de linhas e análises que permitam ideias numéricas, ou quantitativas. Para tanto, a pesquisa assume o risco da fragilidade da baixa capacidade estatística que a reduzida amostragem carrega.

A adoção da vinheta, modelada pela forma da ritualística formalizada e condicionada nas Ciências Jurídicas, foi o cenário para a busca de critérios de observação muito estudados na cadeira da Economia Comportamental, representando a possibilidade de aprimorar a relação do gerente/representante da empresa no seu processo de tomada de decisão, o que tem inspirado diversas pesquisas na área da Administração. A multidisciplinaridade *per si* não é mais uma

condição inovadora, mas favoreceu, não obstante os rigores técnicos, a realização de uma coleta de dados em um ambiente real. Quebrando as paredes do laboratório para observar o comportamento decisório em condutas, ações e reações reais, nas quais aos observados imputa-lhes as respectivas responsabilidades, fosse para o bom êxito, ou o penoso prejuízo, ainda é raro na literatura, merecendo novos estudos.

Enquanto a entrevista semiestruturada cuidaria de propor fatores de padronizações, acabou por garantir uma pluralidade dos entrevistados e realidades. A diversidade do universo amostral, variando de tipos de pessoas, organizações e disputas, reduziu os efeitos da sua vastidão, aproximando a aplicabilidade dos constructos desenvolvidos. Contrapondo a tendência de pesquisas segmentadas, ou as limitações metodológicas pertinentes, a posição qualitativa descritiva das vinhetas, como um ambiente comum, aponta para a possibilidade de novas pesquisas envolvendo ambientes mais abrangentes e menos segmentados.

O ambiente jurídico escolhido, algo bastante peculiar do ordenamento brasileiro, poderia fragilizar a contundência dos achados. Contudo, os limites de relevância dos preceitos tão especializados da Justiça do Trabalho se reservaram a justificar a pesquisa por dois aspectos: seus reflexos econômicos e financeiros, e pela sua condição comum a várias organizações. E, como já dito, validaram a forma da vinheta de aplicação generalizada e comum a todos. Não por essas razões, em nada se reverberou ser uma condição demasiadamente nacional, mas sim de ser uma posição de disputa, na qual alguém estava sendo observado sobre a forma como decidia diante de um cenário real.

O cenário da disputa favoreceu à transparência das ações, condutas e reações, e o engajamento com o resultado validou a atuação dos atores, de onde se coletaram dados suficientes para permitir descrever a influência de 5 vieses capazes de gerar estímulos no tomador de decisão. O tema é secular e ainda muito distante de uma definição uníssona. Embora correntes teóricas sejam quase singulares, fato é que modelar o processo de tomada de decisão pode permitir ferramentas predicativas, responsivas mais controláveis. A questão não reside na comprovação de que vieses inferem na vida do tomador de decisão, mas se é possível, descrevendo, as ocorrências dessas manifestações, mapeando o momento da melhor oportunidade da influência, melhor controlar esse processo.

Um outro resultado das entrevistas foi a elaboração do fluxograma do processo de tomada de decisão estabelecendo o momento e posição de ocorrência do viés. Os marcos foram traçados diante do momento em que o critério de observação foi registrado na coleta descritiva dos dados, resultando em um posicionamento muito aproximado entre os entrevistados.

Conquanto, vieses que geram efeitos de estímulo proativo, como a ancoragem, o custo perdido e o excesso de confiança, são capazes de fazer com que o tomador de decisão assuma uma postura de ação, definindo um movimento que projeta a posição diante da disputa, e que assuma os riscos da decisão tomada, não sendo dela simples consequente. As oportunidades das suas ocorrências revelaram vigor na decisão, temperadas por emoções como orgulho, segurança e autonomia, e, em que pese o ambiente fosse de incerteza, o caminhar era um destino desejável.

Provocando outros efeitos, alguns vieses observados tiveram a função de causar estímulos reativos, nos quais a decisão praticamente era uma consequência da situação ou da imposição do meio. Embora não afetasse necessariamente uma condição de desempenho, o que já aponta para a pertinência de novos estudos, o estímulo reativo conduzia o observado a uma posição mais de partícipe do que de autor do processo. Emoções como medo e insegurança imobilizavam o tomador de decisão, que direcionava olhares mais para o passado do que para as oportunidades e projeções de futuro.

Vieses, como a aversão à perda observado com reflexos do *status quo*, e o viés do enquadramento, foram relevantes manifestantes de capacidades reativas, nas quais o tomador de decisão, mesmo diante de outras oportunidades de solucionar a disputa, decidia por se incluir como uma consequência. Fosse pelo medo do que se propunha do incerto, fosse pelo que se tinha como forma referencial de leitura do cenário, emoldurado por experiências e vivências anteriores. Fato é que, nestes casos, a posição estava mais contida no ambiente organizacional, revelando que algumas oportunidades de imobilidade podem estar relacionadas à cultura organizacional. Ficando descortinada grande possibilidade de novos trabalhos sobre as condições de formação e promoção de vieses e sua relação com a cultura organizacional.

O desenho do fluxograma do processo decisório para as disputas analisadas nas vinhetas pode e deve ser aperfeiçoado para poder incluir ainda outros fatores de relevância e potenciais outros vieses que, às suas maneiras, causem estímulos proativos ou reativos. O

detalhamento, ou inclusão de novas fases, deve ser averiguado com próximos estudos. Inclusive expandindo para outras arenas de disputas, como as relações com consumidores, por exemplo.

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 Justiça do Trabalho. 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.

Contudo, e avante, 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 e disputas, repercutindo inclusive nas influências sobre a liderança frente ao alinhamento estratégico.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARMSTRONG, S. J., COOLS, E. and SADLER-SMITH, E., Role of Cognitive Styles in Business and Management: Reviewing 40 Years of Research. *International Journal of Management Reviews*, 2012. 14: 238-262.

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

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.

BAUER, M., & GASKELL, G. **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage, 2008.

BAZERMAN, Max; H. MOORE, Don A. **Judgment In Managerial Decision Making**. 7ª. ed. Hoboken (New Jersey - EUA): . John Wiley & Sons, 2009.

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

BEST, John. W. **Como investigar en educación**. 2ª ed. Madrid: Morata, 1972.

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.

CABRAL, L. Sunk Cost. Firm size and firm growth. **The Journal of industrial**, v. XLIII, n. 2, p. 161 – 172. 1995.

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. 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

DELLAGNELO, E. H. L., & SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. São Paulo: FGV, 2005

DAMASIO. Antonio R. **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano**. Tradução Dora Vicente, Gorgina Segurado. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1996.

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.

DUHAIME, Irene M.; SCHWENK, Charles R. Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. **Academy of Management Review**, vol. 10, n. 02, pp. 287-295, 1985.

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

FEITOSA, Arnaldo Barros; SILVA, Pablo Rogers; SILVA, Dany Rogers. A influência de vieses cognitivos e motivacionais na tomada de decisão gerencial: evidências empíricas em uma empresa de construção civil brasileira. **Revista de Negócios – Studies on emerging countries (Universidade de Blumenau)**, Blumenau, vol. 19, nº 3, jul./set 2014, pp. 3 – 22. Disponível em: <http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/3796/2727>. Acesso em 10 abr. 2019.

FLICK, U.. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. São Paulo: Artmed, 2009.

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

GALLÉN, Tiina. "The cognitive style and strategic decisions of managers", *Management Decision*, Vol. 35 Iss 7 pp. 541 – 551. 1997.

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.

HARTMAN, S. R.; DOANE, M. J.; WOO. C.K. Consumer Rationality And The *Status quo*. **The Quarterly Journal of Economics**. Fev. 1991. pp. 141 – 162.

HASELTON M. G., NETTLE D., MURRAY D. R. The Evolution of Cognitive Bias. **Handbook of Evolutionary Psychology**, Second Edition. [S.l.]: Wiley, 2016 pp. 968 – 987.

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. 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.

KÜHBERGER, Anton **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

LAMBSON, Val E.; MCQUEEN, Grant R. and SLADE, Barrett A. Do Out-of-State Buyers Pay More for Real Estate? An Examination of Anchoring-Induced Bias and Search Costs. **Real Estate Economics**. V32, 1, pp. 85–126, 2004.

LANGER, Ellen J. The illusion of control. **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 32, n° 2, 1975, pp. 311-328. Disponível em: https://nuovoetile.it/wp-content/uploads/2014/10/Langer1975_IllusionofControl.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

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 linea] 2010, 11 (Noviembre-Diciembre): Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416630006>. Acesso em: 20 abr. 2019

MCAFEE, R. P., MIALON, H. M. and MIALON, S. H. (2010), DO SUNK COSTS MATTER? *Economic Inquiry*, 48: 323-336. doi:10.1111/j.1465-7295.2008.00184.x

MARTINEZ-CANAS, R., POZO-RUBIO, R. del, MONDEJAR-JIMENEZ, J., & RUIZ-PALOMINO, P. (2012). Multidisciplinary Case Study on Higher Education: An Innovative Experience in The Business Management Degree. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 5(5), 349-354. <https://doi.org/10.19030/cier.v5i5.7467>

MANZINI, Eduardo José. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26, p. 149-158, 1990.

MANZINI, Eduardo José. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

McELROY, T.; DOWD, K. Susceptibility to anchoring effects: How openness-to-experience influences responses to anchoring cues. **Judgment and Decision Making**, Vol. 2, No. 1, pp. 48–53, February 2007.

METWALLY, Abdelmoneim Bahyeldin Mohamed; ALI, Hesham Ali Ahmed; DIAB, Ahmed Abdlnaby; HUSSAINEY, Khaled Said. The Hype of risk-based management control: a phronetic approach. **Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions**, vol 9, n° 2, 2019 pp. 18-33. Disponível em: https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/13549427/The_hype_of_risk_based_management_control.pdf. Acesso em: 08 mai. 2019.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Trad. Maria Adealide Carpigiani. Porto Alegre: Boojman, 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, n°4, ago. 2017, pp. 923–940.

NEALE, Margaret A. BAZERMAN Max H. Negotiating rationally: the power and impact of the negotiator's frame. **Academy of Management Executive**, Vol. 6, No. 3, 1992, pp. 42-51.

NOVEMSKY, Nathan; KAHNEMAN, Daniel. 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. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrrj/article/view/471/460>. Acesso em: 15 Abr. 2019.

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. 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.; 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.

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

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

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

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.

SUNSTEIN, C. 2009. **Going to Extremes: How Like Minds Unite and Divide**. New York, Oxford University Press, 199 p.

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.

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>.

TONETTO, Leandro Miletto; KALIL, Lisiane Lindenmeyer; MELO, Wilson Vieira; SCHINEIDER, Daniela Di Giorgio; STEIN, Lilian Milntsky. 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, Todd; BREIER, Jennifer; ATWELL, Anna; HAMILTON, Catherine; PRIVETTE, Monica. Anchoring effects on performance judgments. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 2008, doi 107. 29-40. 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.

ULRICH, Danielle Regina *et. al.* Reflexões teóricas sobre a confiabilidade e validade das pesquisas qualitativas: em direção à reflexibilidade analítica. **Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 19-30, jan./abr. 2012.

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.

VERGARA, S. C. Método de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

YOON. Sangsuk, FONG Nathan. Numeric Competencies and Anchoring Biases. **CogSci**, 2016, pp. 728-733.

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.

ZALTA, E. N.; NODELMAN, U.; ALLEN, C. Analogy and Analogical Reasoning. **Stanford Encyclopedia of Philosophy**. [S.l]: Stanford University, Jan. 2019. Disponível em <https://plato.stanford.edu/entries/reasoning-analogy/>. Acesso em: 19 abr. 2019.

APENDICE

VINHETA 1 - REFERENTE À AUDIÊNCIA OBSERVADA NA 61ª VARA DO TRABALHO DO TRT 1.

1 Contexto da Decisão – As Partes e os Motivos da Disputa

Após apresentada a proposta da entrevista, o respondente iniciou falando sobre sua história, trazendo fatos que marcaram a sua trajetória e contextualizando a sua relação com a empresa. Disse que nasceu no Rio de Janeiro – RJ, mas que atualmente morava em São Gonçalo – RJ. Neste momento apontou que já tinha ido à Bahia a trabalho, e que a empresa teria uma audiência no dia seguinte naquele estado. Neste instante, ele me perguntou se eu conhecia Vitória da Conquista (BA), o que confirmei dizendo, inclusive, que já tinha feito várias audiências lá também (*ficou nítido que havia estabelecido um bom rapport*).

Retomou dizendo que aproximadamente desde os anos 2000 mora em São Gonçalo (SG), que é casado, tem filhos (*não disse quantos, mas mexeu no celular, parecia que iria me mostrar alguma coisa, mas não mostrou*), e que logo depois que se mudou para SG começou a trabalhar na empresa. Ele iria começar a falar sobre a empresa, então eu pedi que falasse ainda sobre a trajetória dele (*pareceu desconfiado*), o que ele contou muito resumidamente, dizendo que começou na empresa há mais de 8 anos (*incoerência diante da notícia de que estava na empresa desde quando se mudou para SG*). Disse que foi contratado como auxiliar administrativo no setor financeiro por indicação de um familiar, e que ao longo da carreira chegou ao RH. Perguntei quanto tempo depois, e ele ficou em silêncio por uns vinte segundos (*aparentava alguma saudade, nostalgia, parecia se lembrar da época. Por um instante pareceu que iria parar de falar, coçou a cabeça, e voltou falando sobre o RH – não insisti na pergunta*). Então voltou a falar observando que são raras as pessoas que ficam naquele ambiente (*aparentando certo descontentamento com a posição que ocupa*). Continuou dizendo que o setor de logística, transporte, entregas é bastante desgastante: “precisa de um espírito de ogro”. Sempre tem problemas e que exigem muito das pessoas. Brincou que o “RH tem mais problemas que a oficina” (*apresentou expressões faciais de exaustão, nesse momento a comparação dos setores mostra que há na empresa uma possível discussão sobre relevância,*

como se fossem comparáveis os caminhões de entrega com os seres humanos que fazem a entrega). Disse, ainda, que é normal o trabalho sobrejornada, e que, por prestar serviços terceirizados para uma grande tomadora de serviços (CERVEJARIA), é bastante controlada para bater metas de satisfação, regularidade documental, inspeções do trabalho, EPIs, Treinamento, Metas (repetindo), *turnover*, e que provavelmente por isso “vi passar 3 supervisores de RH, antes de mim” (*mais uma vez aparentou certo descontentamento, até mesmo um desconforto, com a posição que ocupa, a questão das horas extras parece ser bem sensível*). 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, ele brincou com resposta quase que imediata: “Fazer audiências!” (*em tom de indignação e insatisfação, nota-se que ele leva a questão do tempo como um ponto considerável na sua rotina. A forma jocosa como se colocou “fazedor de audiências” foi irônica e com protestos*). Destacou que entende a responsabilidade da função atual, e que, embora não “dê ordens diretamente”, por não ter subordinados diretos, respondeu ser ele quem oferece treinamentos sobre as metas e demais itens que eram do seu controle (EPIs, por exemplo), afirmou ter a sensação de que passa a maior parte do tempo fazendo audiências, o que ocupa quase todo o período da manhã (mostra o relógio e já eram 11:20h), e comentou: “ainda faltam 3 na nossa frente” (*frustração*). Disse que quando faz audiências em SG pelo menos dá tempo de voltar para a empresa, mas, quando acontece como hoje, fica com o dia bastante prejudicado, o que gera acúmulo sobre o serviço. Ele comentou: “tem dias piores, fechamento de folha, por exemplo”. Disse que já chegou a fazer 5 audiências por dia, e que essa semana (inteira) já foram 5 (cinco). (*A repetição de imagens, ainda que inconscientes, pode apontar para a influência do viés do enquadramento, ainda mais quando compara com audiências em outras cidades*).

Ainda sobre a rotina, disse que, nos dias em que fica no escritório, é responsável pelo relacionamento com os motoristas e auxiliares de entrega (maior parte da mão de obra da empresa), que é responsável pelo controle de jornada, documentação dos funcionários, informação e-social, seleção e demais atos da contratação. Disse ainda que é quem participa dos eventos demissionais da maioria das resilições de contrato; que participa das discussões sobre a elaboração da defesa e que sempre lhe é solicitada a apresentação dos cálculos rescisórios e uma “opinião” sobre as chances e expectativas dos processos. Conta que já tem

uma certa medida de condições de acordo, que leva em consideração o pedido e o envolvimento de empresas clientes – no caso a CERVEJARIA, com quem teria a audiência (*novamente se verifica a possível influência do viés do enquadramento, com estabelecimento de ancoragem dos valores de alçada de negociação*).

Quanto ao relacionamento dele com a empresa, pegando o gancho com a tomadora de serviços, ele disse que são muito cobrados (*reforçou*), que a jornada começa bem cedo com a preparação dos caminhões (*não ficou claro se a dos motoristas e ajudantes ou a dele também*), e repetiu que todo dia tem um problema. Que entende a visão e a missão da empresa, mas que são pouco divulgadas. Pontua que tem mais informativos sobre as metas do que necessariamente sobre a missão e a visão. Voltou a falar que é um ambiente bruto (*mais uma vez nota-se influência do enquadramento*). E que se falar de forma muito diferente, o motorista e os ajudantes vão demorar mais para compreender e agir como esperado. Informa que parece que a empresa visa mais às metas (*dando sensação de curto prazo*). Disse que a empresa tem outras operações, que a postura do acordo tem muito a ver com o cliente tomador do serviço: “alguns (clientes) são mais queridos que os outros”. Perguntei o que poderia fazer essa diferença, e ele disse que era por causa do volume da operação, valor do contrato, adimplência, e outros motivos que os donos determinariam.

Quando falou sobre a outra parte, e ele disse que era um ajudante de entrega, sabia quem era, mas não tinha relacionamento próximo. Disse apenas que sabia que não se tratava de um mal elemento, mas que, neste caso específico, a indicação da defesa era levar o processo para a unidade judiciária de SG. Finalmente, sobre o que ele pensa a respeito do acordo, ele disse imediatamente que por ele faria acordo em todos os processos que tivesse demissão sem justa causa. Disse que, normalmente, para os casos como o do dia (litisconsorte cliente), a empresa leva proposta. Que algumas vezes tem 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*). Disse ainda que tem alguns contratos que a obrigação de resolver ou a responsabilidade por eventuais condenações “forçam” os donos a “melhorar” a proposta. Mas que já viu caso de deixar o processo na linha do tempo, por entender que o

empregado oferecia mais risco para o tomador de serviço do que com a empresa propriamente (*opção status quo*).

Outro ponto relevante antes da audiência, e motivo de risos, foi quando falava sobre as “loucuras” que já viu de sentença. Citou um juiz que chegou a condenar a empresa em 12 horas extras por dia (*a descontração pareceu reflexo de muita familiaridade com o assunto, causando grande relação com o viés do enquadramento*).

Perguntei sobre a interferência dele na proposta de acordo. Ele lembrou que já tinha dito que sempre leva os cálculos (rescisórios) aos donos e que quando pode (no sentido de saber) da “uma dica” sobre como o juiz normalmente julga (*influência de enquadramento e fixação de ancoragem*). Que em alguns casos (raros), a tomadora de serviços cobra proposta, (principalmente quando há pedido de vínculo direito por alegada irregularidade na terceirização), mas que esses “casos estão acabando”. Foi quando fizeram o chamado para a audiência.

2 Anotações e reflexões sobre a audiência

A juíza não estava na sala no momento de início da audiência, e os advogados não conversaram a respeito do acordo. Quando a juíza entrou na sala, logo perguntou se haveria conciliação. O advogado da empresa de pronto respondeu que neste momento haveria uma “questão prejudicial”, deveria haver outra parte na mesa (CERVEJARIA, também reclamada), e por isso a advogada do Reclamante espera a suspensão, enquanto o advogado da empresa entrevistada tenta suspender a audiência para levá-la a outro juízo. Um argumento sobre a competência de o Juízo ser de SG (*onde costumeiramente a empresa tem mais ações, a quantidade de varas do trabalho é menor, o que configura manifestação de enquadramento*). A advogada da parte Autora/Reclamante também reforçou adiamento por outro motivo (*ausência da comprovação de intimação da CERVEJARIA e de uma das suas testemunhas – esse cenário era desfavorável à parte reclamante. O jargão de que quem alega tem que provar vale para o direito como a ordem do ônus de provar, e por isso a ausência da testemunha fragilizaria a tese obreira, e colocava o representante experiente em vantagem*), e pelo visto não haveria a mesma pressão pelo acordo.

A juíza ficou conferindo as datas de protocolos das petições sobre os motivos de suspensão alegados pelas partes, e decidiu pela suspensão da audiência para que as partes se manifestem sobre os pedidos dos respectivos adversos. Ficou suspensa a audiência e restrito o acesso aos documentos. O entrevistado nem se sentou à mesa, não houve muita interação com a outra parte. Esse distanciamento poderia ser para ceder lugar ao advogado da outra reclamada (litisconsorte), mas desde quando ela não apareceu porque não foi intimidada, o lugar ficou vago na sala (*como era uma pessoa mais velha e experiente, acostumada em fazer audiências, pareceu-me tratar de uma falta de comprometimento com a ação*). A advogada da Reclamante, nesse momento, aceitou a exceção de incompetência, para que o processo fosse remetido para uma das varas do trabalho de São Gonçalo (*talvez por entender que assim garantiria a suspensão da audiência, e teria uma nova chance de produzir provas, afastando o risco de perder a oportunidade de apresentar a testemunha*). Justificou 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 o pedido da empresa. As partes foram dispensadas pela juíza. Eles se levantaram e apenas os advogados se cumprimentaram.

Na saída o entrevistado respondeu que, apesar de não ter havido negociação, esperava que até a próxima audiência tivesse uma melhor proposta de acordo; que acreditava que a falta da testemunha fez com que a opção da empresa pelo adiamento fosse bem-sucedida e que estava meio chateado porque algumas varas do trabalho entendem que podem antecipar 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 momento, o representante da empresa tinha em mente, por sua experiência – enquadramento –, que estava em melhor posição em relação ao reclamante*).

VINHETA 2 - REFERENTE À AUDIÊNCIA OBSERVADA NA 31ª VARA DO TRABALHO DO TRT 1.

1 Contexto da Decisão – As Partes e os Motivos da Disputa

A representante da empresa começou a falar que a política do banco mudou com a nova lei trabalhista (*aparentando ser jovem, talvez recém-formada, e com alguma ansiedade*

em se tornar a advogada da audiência). Informou que, antigamente, o preposto era alguém diretamente relacionado com o Reclamante, ou o gerente da agência ou da “Regional”, mas que desde a reforma (trabalhista) a tendência tem sido encaminhar alguém do jurídico que possa cuidar mais das práticas procedimentais (*essa condição parece distanciar do acordo porque normalmente quem presta atenção no procedimento não tem interesse no seu imediato encerramento*). Registrou que, desde a nova lei, ela está na condição de representante em audiência, quase que com exclusividade. Foi contratada há 2 anos, por processo seletivo que buscava *trainee*, sendo este o seu primeiro emprego desde que havia tirado a carteira da OAB (*percebe-se um certo orgulho, não ficou claro se foi pela carteira da OAB ou pelo emprego, contudo, pôde-se notar uma certa satisfação, um ar altivo que poderia expor uma sensação de excesso de confiança*).

Afirmou ter perdido as contas de quantas audiências já fez, e que o banco tem cerca de 50.000 funcionários apenas no Brasil. Não se entende em posição de comando, e que não tem ingerência na formação da proposta de acordo. Aliás, informou que raramente tem proposta nas fases iniciais do processo, que normalmente o banco oferece quando já está em fase de execução, após a sentença determinar o direito do Reclamante (*o que denota alguma influência dos vieses do custo perdido e mais fortemente da aversão à perda, assim apenas quando o cenário fica desfavorável que se teria o manejo da proposta*).

Falando sobre a empresa que representava, disse que a missão e visão do banco de ser diferente, leal, transparente pode não ser compreendida pela maioria dos funcionários, que sente muito pouca integração. A entrevistada comparou com outra experiência, primeira experiência profissional, em que ela sentia um certo distanciamento pelas dimensões da empresa e as diferenças entre pessoas. Disse que atualmente percebe que seu setor passa mais tempo respondendo questões do que produzindo novas coisas. Que as inovações são mais voltadas às áreas de negócios, varejos, e que, na sua opinião, poderia haver mais cuidados com as pessoas. Em tons irônicos, questionou se imaginaria quantas ações de assédio moral ela já tinha visto no BANCO: “Como nunca vi em lugar algum” (*proposição interessante para quem está na sua primeira experiência profissional depois de habilitada advogada*).

Explorando a sua recente trajetória na empresa, ela informou que não houve nenhum treinamento específico, e que acreditava que foi escolhida para aquela função por ser advogada (*especialidade de quem estará em audiências, é provável que o advogado tivesse melhor*

dimensão dos efeitos do processo, e com isso estar mais bem capacitado a agir alinhado com a empresa). Sobre a rotina de audiências e processos, disse que por, pelo menos, 3 a 4 dias da semana faz audiências (*o que por si só já indica a influência do viés do enquadramento quando em audiências*), que tem outros vários prepostos e que a distribuição aleatória.

Questionada sobre o que pensa em relação ao acordo, prontamente disse que é integralmente a favor. Que uma das discussões mais “ferrenhas” entre os setores jurídicos é como a Recuperação de Créditos tem mais amplitude negocial que o Contencioso Trabalhista. Sobre este ponto noticiou que se debateu internamente que era possível verificar que, para receber qualquer valor, o banco concede os descontos grandes, mas que já deixou de fazer acordo no trabalhista por inflexão mínima (ou razoável) de proposta inicial (*pode-se identificar efeitos do viés da ancoragem, imobilizando propostas e evitando acordos, e um viés de aversão à perda, manifestada no entendimento de que o pagamento é um prejuízo a ser evitado*).

Sobre as posições pessoais a respeito do acordo, disse que é a favor, pontuando (*novamente, com certo tom de frustração*) que a empresa faz menos do que deveria. Depois ponderou dizendo: “sou a favor quando a empresa deve, ela sabe que vai ter que pagar, ceder um pouco e não levar anos para resolver. E o sujeito (reclamante) também não fica satisfeito” (*retoma a questão do tempo*). Como advogada, entende que se houvesse uma cultura de acordo seria ruim, “porque geraria menos audiências, se as empresas fizerem acordos sem advogados, não seremos mais utilizados” (*aqui foi possível perceber alguma influência do status quo*). Que sente que algumas empresas já fazem isso e estão empenhadas na adoção de métodos alternativos de solução de conflito. Normalmente vem sem proposta, posto ser política do banco.

Informou, a estes respeito, que: quando a proposta já vem formata pela diretoria, ela nunca pode ser alterada (*ancoragem bem delimitada*); em regra, as condições de negociação dos bancos, as propostas, já estão mais formatadas, não havendo muito espaço para as negociações; acredita haver um setor negocial do banco, o qual, em sua opinião, deve estar preparado para conversar com as outras partes e tentar o acordo; não havendo concordância, o processo segue; nunca fez acordo em mediação (outra forma de ADR) no CEJUSC. Falou-se ainda sobre a sala de mediação, e outras experiências sobre as investidas na preparação desses ambientes, aqui no Rio e comparando com a Bahia.

2 Anotações e Reflexões Sobre a Audiência

Aguardamos mais de 40 min, para o chamamento da audiência. Quando ouvimos o pregão (chamado no sistema de áudio), entraram a entrevistada e seu advogado. Na mesa já estavam sentados o Juiz, a sua secretária (digitadora) e o advogado da outra parte. Infelizmente, o Reclamante não se fez presente. Enquanto os envolvidos se identificavam para secretária, o magistrado chamou novamente o Reclamante pelo sistema de som, sem qualquer resposta. O Juiz, então, questionou os motivos da ausência, e o advogado da outra parte disse apenas que está sem contato com seu cliente desde os eventos das últimas chuvas (enchentes e alagamentos que causaram grandes transtornos no Rio de Janeiro no início de abril 2019). O Juiz, desta feita, cumpre com seu dever de questionar se haveria proposta de acordo, o que foi prontamente negado pela entrevistada. Neste momento, o advogado do Reclamante pediu ao magistrado que concedesse prazo para justificar a ausência do seu cliente. A representante da empresa já não aparentava estar preocupada com os eventos da audiência (*o que poderia indicar um excesso de confiança “respaldado” pela sua experiência, a qual, certamente, implica a influência do enquadramento. Ademais, ausente a outra parte da disputa, dificilmente o juiz pressionaria um acordo*).

Como ainda era a audiência inaugural, os efeitos da ausência não necessariamente gerariam uma vitória da empresa. O Reclamante (ex-empregado) tem garantida por lei a possibilidade de ingressar novamente (respeitando limites e prazos). Havia uma certeza de que o problema ainda não havia acabado (*um sinal de insatisfação, ou até mesmo de indignação, pôde ser percebido tanto no advogado da empresa quanto na própria entrevistada*). O juiz, parecendo pouco paciente com a situação, determina que no prazo de 5 dias o ex-empregado justifique a ausência, sob pena de arquivamento do processo, e, logo em seguida, encerrou a audiência dispensando as partes. Cumprimentos de boa sorte, nada demais, e sem demoras, saíram da sala.

Acompanhei a saída e questionei sobre o resultado da audiência, quando a entrevistada, respirando profundamente disse que “o mais difícil dessa profissão (*aproximando-se da função de advogada, embora estivesse no papel de preposta*) é a espera e a desigualdade com que alguns juízes ainda tratam os reclamantes. Se fosse a empresa, duvido que ‘daria’ – concederia – novo prazo”. Insisti em perguntar sobre uma avaliação da audiência, e ela respondeu: “Perda de tempo, mas vida que segue! O pior que já ele (o ex-empregado) entra com nova ação”

(inegável tom de frustração, que pode estar relacionado a uma possível influência de status quo, especialmente se considerarmos que veio para a audiência sem proposta de acordo e que tinha a expectativa de que o caso fosse resolvido naquela audiência, mesmo sabendo que, se o juiz determinasse o arquivamento naquela assentada, o ex-empregado poderia ingressar com nova ação).

VINHETA 3 - REFERENTE À AUDIÊNCIA OBSERVADA NA 3ª VARA DO TRABALHO DO TRT 5.

1 Contexto da Decisão – As Partes e os Motivos da Disputa

Apresentadas a proposta da pesquisa e firmado o termo de consentimento, estávamos sentados na área externa do Fórum do Trabalho de Feira de Santana – BA¹⁵. A entrevistada começou descrevendo que era de uma cidade do interior (ainda mais interior) chamada Vitória da Conquista¹⁶, que quando tinha 14 anos veio para Feira de Santana morar com uma tia e estudar. Informou que se formou em Administração de empresas há aproximadamente 3 anos, e que agora está cursando pós-graduação em um programa da Fundação Getúlio Vargas – FGV *(não por escolha própria, aparentemente)*, que viaja quinzenalmente de Vitória da Conquista para Feira de Santana para estudar e “providenciar mercadorias”. Neste instante ela proferiu a expressão “inútil com desagradável” *(não ficou claro se era uma referência real ou apenas um jargão cômico)*.

Disse que atua em uma empresa familiar e que um representante comercial “entrou na justiça” (sic). Afirmou saber que o reclamante não tinha vínculo *(demonstrando clara indignação)*. Ele havia pedido demissão para montar um novo negócio e estava buscando financiamento *(em tom um pouco mais exaltado. Fez uma pausa neste momento, e respirou fundo, deixando evidente seu inconformismo com a situação)*. Retomou dizendo que a empresa havia sido comprada pela sua família há pouco tempo (há três anos e meio, aproximadamente),

¹⁵ Feira de Santana fica a 110km da capital Salvador no estado da Bahia. Atualmente tem uma população de quase 610.000 habitantes, com PIB per capita perto de R\$ 21.000,00 e cerca de 136.000 pessoas economicamente ativas.) fonte IBGE. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/feira-de-santana/panorama>. Acesso em: 01 mai.2019.

¹⁶ Vitória da Conquista está situada no meio oeste do estado da Bahia, tem cerca de 307.000 habitantes, dividindo aproximadamente 18.000,00 de renda per capita, e podendo contar com a atividade econômica de 75.000 pessoas. fonte IBGE. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/feira-de-santana/panorama>. Acesso em: 01 mai. 2019.

razão pela qual tinha poucos documentos (*nesse instante, a entrevistada diminuiu a voz para ficar menos audível – buscando uma posição de segurança*). Ressaltou (*em voz baixa, como se registrou*) que a família sabia que era um grande negócio, mas que o problema era quem havia oferecido e os motivos da oferta.

Seguiu explicando que o antigo dono tinha um filho cursando a faculdade de farmácia em outra cidade, e estaria, portanto, “organizando a vida futura do filho”, mas que drasticamente o filho havia sofrido um acidente de carro e, com isso, a mudança de planos emergente. Nesta hora, ela olhou em minha direção e disse “não tem almoço grátis, né doutor?”

Disse que hoje reconhece que, ao comprar a empresa, comprou também as responsabilidades. E que alguns prestadores de serviços (*evitando o termo empregado, afastando algum enquadramento*) pareciam nada confortáveis com as mudanças da empresa. Recordou-se de que dos seis representantes, dois pediram para sair, e, dos remanescentes, apenas 1 apresentou melhora ao longo do tempo depois da aquisição.

Informou que toda a administração foi alterada, e, desde então, ela trabalha com o pai. Noticiou que, atualmente, está realizando as atividades do setor financeiro, e que se sente cobrada a responder com melhorias e inovações na sua empresa. Ela destacou que se tivesse um pouco mais de liberdade (autonomia), talvez pudesse aplicar melhores recursos na vida da empresa (*era possível perceber frustração na sua voz*). Seguiu dizendo que hoje há pouca aderência a métodos eletrônicos, e que o setor no qual se coloca a empresa – farmacêutico – inova bastante no setor produtivo, mas que os métodos de vendas ainda são antigos.

Ela afirmou que já tentou propor o debate sobre a missão e visão, mas que, até o momento, não houve uma condição favorável para um planejamento mais deliberado. Perguntei se havia algum desenho estratégico, e ela informou que a vontade da empresa é dominar um determinado segmento de medicamentos, mas que percebe que o fechamento de algumas fábricas e laboratórios podem afetar o seu mercado (*a entrevistada pareceu estar bastante segura com alguns conceitos da administração e da estratégia, e até franziu a testa*). Aproveitei para perguntar sobre a cadeia de decisão, e ela sorriu dizendo que era uma empresa jovem, empresa familiar, e “aí de quem não seguir meu pai” (*apesar de demonstrar insatisfação com a condição de estar obrigada a seguir os comandos do pai, ficou claro que não deixa de*

cumprir-lhe as ordens, o que denota a fixação de um enquadramento, independente da oportunidade que vier a surgir).

Sobre a audiência, ela informou que foi a escolhida para ir para a comarca onde vai ser a audiência por conveniência da aula na pós-graduação. Que era sua primeira audiência, enquanto já seria a segunda audiência daquele processo. Não soube informar ao certo o que havia ocorrido na audiência anterior, mas que estava se sentindo preparada para aquela (*apontando para um excesso de confiança*). Que apesar de não ter jamais feito alguma audiência, a orientação estava clara, revisada e até bastante encaminhada (*reforçando a sensação de excesso de confiança*). Ainda faltavam mais de vinte minutos para o horário da audiência, quando a entrevistada recebeu uma ligação do seu advogado. Ao desligar, a entrevistada informou que acabara de ser informada de que seu advogado não conseguiria chegar a tempo, mas que havia contatado um colega (correspondente) que a acompanharia (*enquanto conversávamos, ela comeu uma salada de frutas, em sinal de tranquilidade, ou excesso de confiança*).

Especificamente sobre o caso, ela declarou que conhecia o autor da ação, que ele era conhecido na região onde prestava os serviços, mas que não tinha muito controle de horários das visitas, e que, embora o trabalho fosse quase que totalmente externo, ainda assim era muito pouco disciplinado com os modelos de controle de visitas que foram estabelecidos na nova diretoria. Junto a isso, a entrevistada informou que o autor da ação estava pedindo algo perto de R\$ 80.000,00, considerando eventual carga de trabalho extra, além de outros direitos trabalhistas. A entrevistada mostrou algum desconforto com a situação, inclusive porque o autor da ação poderia ingressar com a ação na cidade da sede da empresa, mas que acredita que o autor escolheu outra cidade apostando no erro operacional da empresa. Então repetiu que na primeira audiência o reclamante pediu R\$ 80.000,00 (*âncora*).

Questionada se haveria proposta de acordo, ela ressaltou que sim, desde que fosse minimamente razoável. Ela tinha um teto de proposta de R\$ 30.000,00 (*âncora*). Observou que o empregado trabalhou para a empresa por 2 anos, informando que iria tentar o acordo justamente porque não possui o contrato, embora tenha o distrato, reconhecendo que a informalidade deixava a empresa descoberta. Que em outros casos em que a entrevistada pesquisou, ela teria encontrado decisões que favoreceram a empresa no período em que ainda

estava sob outra direção (*enquadramento*), casos em que o julgador entendeu que não havia subordinação.

2 Anotações e Reflexões Sobre a Audiência

Atrasado em mais de 1h20, foi realizado o pregão de audiência. Entrando na sala de audiências a juíza foi contundente na sua preleção. E, enquanto o digitador estava registrando os dados necessários para a ata de audiência, a juíza informou às partes sobre as funções, e sobre as possibilidades de resultado do processo, podendo ser favorável tanto para uma quanto para a outra parte. Ressaltando sobre a possibilidade do acordo, e do recebimento de valores antes mesmo do decurso de tempo para eventual satisfação de direito definido em sentença. Nesse momento, ela questionou a todos da mesa sobre a possibilidade de composição pelo acordo.

A entrevistada manifestou-se positivamente, e o advogado do reclamante também concordou. A juíza perguntou sobre a proposta, e a entrevistada falou que poderia pagar R\$ 20.000,00 em 10 parcelas iguais de R\$ 2.000,00 (embora tivesse outra possibilidade de ancoragem, na negociação ela buscou espaço para barganha. Nitidamente protegendo a posição da âncora, e dilatando as opções de barganha). Do outro lado da mesa, advogado e autor se olharam e o autor cochichou algo para o advogado, inaudível aos demais, que respondeu que não haveria acordo.

A juíza, então, perguntou se haveria uma contraproposta, e o advogado falou em R\$ 50.000,00. A juíza entendeu que a diferença era significativa e começou a tentar dar valor (liquidar) ao que o autor estava pedindo. Bastante participativa e interessada na composição pelo acordo, a magistrada, que aparentava jovialidade e bastante dinamismo, começou a fazer cálculos com os dados que lia do processo. Em determinado momento, a magistrada, consultando as telas dos sistemas que ficavam na sua mesa, perguntou ao reclamante qual era o seu salário, e ele informou que fixo de R\$ 2.500, mas que o variável poderia chegar até R\$ 5.000,00, que o melhor rendimento foi R\$ 13.000,00 no período de maio/junho. Então, a magistrada perguntou se havia e quantas seriam as testemunhas, ao que o reclamante respondeu ter uma, e a entrevistada também afirmou ter uma.

Diante das respostas, a juíza fez a proposta de R\$ 34.500,00, que não foi aceita pela entrevistada (*retomando a posição de ancoragem*). Nesse momento a juíza perguntou qual seria o maior valor que a empresa poderia dispor para acordar, e a entrevistada ofereceu a quantia de R\$ 25.000,00 sendo a primeira parcela de R\$ 5.000,00 e outras 10 subsequentes de R\$ 2.000,00 (*ainda tentando se manter o mais próximo possível da ancoragem, possível nervosismo e aversão à perdas, com a confiança de que não precisaria chegar ao limite da alçada*). A outra parte manifestou concordância, portando-se com um pouco mais de agitação. A entrevistada olhou para seu advogado e sorrindo demonstrou estar mais tranquila, com um semblante mais ameno. Os advogados descreveram a composição do acordo e, em seguida, a juíza conferiu a ata e encerrou a audiência.

A entrevistada foi questionada sobre o resultado naquele instante, logo após o encerramento da audiência, e respondeu, “perder essa quantia de dinheiro em uma mesa de audiência jamais seria animador” (*como um apontamento de mal menor em um cenário negativo, manifestação da aversão à perda*).

VINHETA 4 - REFERENTE À AUDIÊNCIA OBSERVADA NA 36ª VARA DO TRABALHO DO TRT 1.

1 Contexto da Decisão – As Partes e os Motivos da Disputa

A Entrevistada informou que iniciou na empresa como jovem aprendiz, já atuando no setor dos Recursos Humanos. Lembrou que foi indicada pelo WILSON (coordenador do RH) e sabe que a empresa precisava ocupar a vaga por conta de uma fiscalização da Delegacia Regional do Trabalho. Afirmou que, quando entrou na empresa, esta estava passando por uma cisão, e que boa parte dos terceirizados iriam para uma nova empresa do mesmo grupo. Mesmo assim, havia uma fiscalização da Delegacia do Trabalho, e a entidade havia notificado a empresa a colocar menores aprendizes na proporção de todos os empregados, inclusive os que estavam prestando serviços externamente, como prestadores de serviço em empresas. Disse que, na época, era aluna do curso técnico em enfermagem, mas brincou – “talvez porque sou alta” – ressaltando que desde o início recebeu as rotinas do RH.

Quem a contratou, o Sr. WILSON, era o gerente de RH, e esteve nessa função até ano passado (aproximadamente), quando foi desligado. Noticiou que ele sempre foi bastante

controlador, e que isso parecia incomodar a nova diretriz da empresa. Já que estava na cisão, para a formação de uma outra firma, os donos buscavam uma formação mais enxuta, e, certamente, o clima era tenso por causa das possíveis demissões.

A entrevistada então muda um pouco de assunto: a crise era clara, o Estado (do Rio de Janeiro) já não estava pagando (*o registro da interrupção do fluxo da entrevista é prevista na estratégica do questionário semiestruturado, e permite, como neste caso, perceber como que imagens vívidas, como a sensação de um passado, pode interferir na condução das rotinas atuais.*). E a diretoria estava negociando novos contratos. Quando entrou na empresa, algumas pessoas estavam sem receber salário, principalmente aqueles em contratos de terceirização com lotação de mão de obra no cliente, as demissões indiretas¹⁷ nestes casos eram frequentes. A entrevistada pede licença para interromper a conversa e atende o celular, quando retorna informa que era da empresa (a ligação durou pouco mais de 1 minuto). Ela se desculpou novamente, e acenou como se tivesse se perdido. Eu lembrei que ela falava do WILSON, e ela lembrando (ahhh sim!). Com as Férias dele, ficou sozinha no RH e ficou com as responsabilidades do setor, com apenas 19 para 20 anos. Ela acredita que a diretoria percebeu que tinha competências vantajosas (*sugerindo se não um orgulho pessoal, um apontamento para algum excesso de confiança*), e logo depois do retorno das férias, em cerca de 1 ano e 5 ou 6 meses, ele foi desligado e ela acabou assumindo as rotinas do RH.

O departamento foi dividido e as competências de pagamentos, apurações financeiras, previdenciárias e outros recolhimentos foram para o financeiro, e com ela estava a parte dos recursos humanos, documentação, controles de frequências, comunicação com os advogados, fechamento de folha de pagamento, escala de trabalho, enfim, que se entendia a uma “jovem e nova gerente” (*ela busca uma posição, um reconhecimento*) naquele momento. Indicou que havia interrompido o curso técnico de enfermagem, e que atualmente tentava ingresso em nova faculdade (*provavelmente para ter qualificação mais adequada às funções de RH, para as quais se sente vocacionada, como deu a entender*).

Lembrou ainda que o no tempo quando o WILSON era o representante, ele retornava com as atas das audiências, e era a entrevistada a responsável pelo lançamento nos controles

¹⁷ Quando o empregado rescinde o contrato de trabalho como se fosse a justa causa ao empregador.

internos da empresa. Informou que esta foi a fase em que mais aprendeu sobre as audiências, porque sempre lia os registros de atas e percebia o que se discutia e os valores (*indício de influência de enquadramento*). Como era uma época em que a crise era ainda mais forte, quase todas as ações se referiam a valores devidos, inclusive de salários: “dava pena da diretora financeira, ela realmente não recebia, não conseguia pagar. E a assessoria anterior não negociava tanto as ações, então foi gerando uma nova bola de neve e dívidas. Foram tempos difíceis”. Asseverou que WILSON chegava a passar de 3 a 4 dias fora fazendo audiências, “pelo menos era o que ele dizia” (*e sorriu, manifestando alguma desconfiança a respeito das reais habilidades e quiçá da honestidade do ex-chefe, colocando-se, visivelmente, em posição de superioridade, mais uma vez indicando algum excesso de confiança nas próprias capacidades*). Até a data que o Wilson teria saído de férias, a entrevistada ainda não tinha participado de nenhuma audiência, e, quando começou a participar, praticamente não tinha tido nenhum treinamento específico. Os advogados (referindo-se ao escritório) também tinham sido recentemente mudados, e a posição era bem negocial e dinâmica (*o que, pelo discurso, parecia ser uma diretriz estratégica da nova gestão, com fins à redução dos custos com o Judiciário*). Desde então, há aproximadamente 1 ano, começaram a preparar as audiências pelos valores devidos: “tínhamos a consciência de que estávamos devendo, mas a condição de solução dependia de fazer essas obrigações dentro de um orçamento. A dificuldade maior era quando ocorria bloqueio em contas”. Informou que, no início, os bloqueios ocorriam nas contas da empresa, (por isso que estavam investindo na cisão - sussurrando), depois os bloqueios passaram a atingir diretamente as contas dos tomadores de serviços (clientes). Noticiou que empresa chegou a ter 80% do seu faturamento bloqueado em um determinado mês, do qual não se lembrava com exatidão (*tal monta bloqueada é possível indicativo de que aos atos de gestão estavam eivados dos vieses do custo perdido e da aversão à perda*).

Perguntei se a entrevistada participava da formação do acordo, e ela confirmou que sim, dizendo que atualmente, quando chega uma nova ação, ela – a entrevistada – é avisada para fazer uma simulação dos cálculos, nos quais se considera a Rescisão do contrato de trabalho com os direitos do ex-empregado. Normalmente não se considera nenhuma multa¹⁸. Esse valor é composto pelos valores (mínimos) devidos ao empregado. E sempre se acrescenta

¹⁸ Multas pecuniárias podem ser de natureza penal (previstas no art. 477 e 467, CLT), ou multas por atualização financeiras.

a obrigação de recolher o FGTS. Que também é estimado sobre o piso salarial do empregado em disputa (*toda esta conduta leva a crer que neste ponto há a fixação da ancoragem que vai influir na sua postura em audiência*).

Neste momento, somos interrompidos por um senhor de terno, que perguntou se a entrevistada representava a empresa. Ela confirmou, e o advogado perguntou sobre o advogado que a estaria acompanhando. Antes de ela responder, a advogada se apresentou, a entrevistada lhe entregou um papel, e os dois foram conversar. Quando ela retornou à nossa conversa, disse que atualmente a audiência já é uma rotina (*potencial influência de enquadramento*). Que a empresa deve ter tido mais de 400 processos. E essa alta rotatividade já foi incorporada à rotina da empresa: “é como se a negociação aqui na justiça além de dar maior segurança, pudesse ser melhor programada. Na verdade, a lei manda pagar em 10 dias, aqui podemos negociar. E essa é a ginástica que a diretora financeira faz com a gente. Hoje estamos quase que na mesma sala”. Informou que alguns empregados recebem alguma coisa, outros só quando “entram na justiça” e que há aqueles que ingressam com processo para receber mais: “inventam dano moral, etc.” (*nota-se o enquadramento ao categorizar os casos com que lida, também fica sugerida uma escalada de fatos que se encadeiam na busca de vantagem – a empresa paga com mais prazo, para quem entra*).

Voltando à formação do valor de negociação e acordo, a entrevistada disse que selecionam o dossiê com os documentos do processo, e que com isso encaminham para o escritório terceirizado de advocacia. Eles tratam da defesa, enquanto isso a empresa formula um cálculo de valor devido ao funcionário que serve de alçada máxima (*ancoragem*). Afirmou que, entretanto, o objetivo é sempre fazer o acordo em valor menor ao que é realmente devido (*aproximação da ancoragem*). Questionei sobre as margens da alçada e ela respondeu que sempre pode negociar, além do valor total do processo (ainda que parcelado) que ela teria um orçamento mensal que poderia facilitar uma proposta com uma parcela inicial diferenciada, por exemplo: “assim, caso o ex-empregado precisasse mais antecipadamente de um valor de parcela maior, talvez ele aceitasse diminuir o valor global do acordo”. Perguntei se isso era alguma orientação da empresa, ou se era parte de alguma estratégia, ela respondeu que foi a forma como a Diretoria Financeira conseguiu sobreviver (*escolha diante do cenário de perdas, pode indicar aversão à perda*). A outra estratégia era migrar os contratos que pudessem para a nova empresa,

mas isso também não solucionaria o caso. Ressaltou que se a empresa fosse dela, teria mais cuidado para não ficar a dever aos funcionários.

Informou que ainda não sabe bem ao certo sobre a missão e que sente falta de um alinhamento estratégico mais específico. “Mas vejo a empresa em um tempo melhor. Ruim são os dias em que tem bloqueio em conta”!

Voltando ao caso específico, disse se tratar de um ex-empregado que era de um setor que tinha um contrato que o foi extinto sem que tivesse qualquer aviso. Destacou que foi conturbada a rescisão, porque teria sido um supervisor da tomadora de serviços que chegou dando a notícia, e esse supervisor havia sido um colaborador da atual empresa, o que fez com que surgisse um sentimento de traição no ex-empregado, “porque teria sido esquecido”. Disse ainda que todos daquele setor ficaram mais de 3 meses sem receber. Enquanto isso, a entrevistada ouviu uma proposta de acordo do advogado da parte adversa, que apresentou interesse em poupar tempo com a formalização do acordo. Interrompemos a entrevista para ela ligar para a diretora da empresa para aumentar a alçada (*limite de ancoragem, ou enquadramento por restrição do fluxo da Diretoria*). Na ligação, a entrevistada reportou o interesse do advogado do autor em aumentar a parcela do acordo, o que não foi autorizado (*ancoragem*).

A advogada levantou-se novamente para acompanhar o outro advogado e negociar com o reclamante. Pouco depois retornou acenando com a cabeça e avisando que haviam chegado a um acordo. Não falou qual foi o limite, mas já nos convidou a entrar na sala de audiências.

2 Anotações e Reflexões Sobre a Audiência

Quando entramos na sala de audiências, o ex-empregado e seu advogado já estavam à mesa, e a secretária da audiência estava já terminando a qualificação em ata. Enquanto a advogada e a entrevistada estavam se sentando, a juíza perguntou se tinha proposta de acordo. A entrevistada informou que sim, a juíza reconheceu a empresa, voltou-se ao ex-empregado e disse: “Vamos fazer esse acordo, a empresa sempre faz. E tem pagado os acordos, não é Dra.?” (virando-se para o lado da mesa em que estava a entrevistada – *já indicando alguma influência de enquadramento*). Ela então respondeu à juíza que teria a oferecer 15 parcelas de R\$ 1.000,00,

e que era o que era possível (*ancoragem*). O advogado do outro lado disse que só aceitaria R\$ 22.000,00 em 11 parcelas, “no máximo”.

A juíza pede para considerar o tempo do processo, a necessidade de se fazer provas, e as possibilidades de recursos de um lado e de bloqueios em desfavor do outro (*a essa altura, a entrevistada estava sentada, com sua bolsa sobre o colo e as mãos sobre a bolsa, quase não encostava na mesa, mas estava atenta ao que se escrevia na ata e às manifestações da outra parte. Esse “distanciamento” dava ares de estar confiante de que sua proposta seria aceita*). A entrevistada, então, começou a falar que a empresa estava sim em dificuldades e que o local em que o ex-empregado trabalhava era de uma tomadora de serviços que estava inadimplente com a empresa. Ressaltou que ele sabia que a rescisão acontecera por conta de falta de pagamento pela tomadora, e que a empresa havia aproveitado o mínimo necessário de funcionários, e depois rescindiu o contrato. Ela complementou sua fala afirmando que entendia que ele estava sentido, mas que nem mesmo ela tinha qualquer segurança de permanecer na empresa. Então, ela pediu licença à juíza para ligar para a empresa. Falou com a diretora fora da sala, e ninguém ouviu. Quando voltou fez a proposta de 2 parcelas de R\$ 2.500,00 e mais 8 parcelas de 1.000,00. O advogado imediatamente pediu que fossem 10 parcelas de R\$ 1.000,00. A proposta foi aceita e firmaram o acordo. A juíza determinou que fossem transcritas em ata as questões acordadas, e encerrou a audiência.

Na saída da sala, perguntei suas impressões sobre a audiência e a entrevistada respondeu que estava aliviada e satisfeita com o resultado (*vê-se que a entrevistada se utilizou da estratégia que havia comentado anteriormente, de ofertar uma parcela inicial mais robusta na tentativa de diminuir o valor global do acordo. Neste caso, o enquadramento, a ancoragem e o excesso de confiança que vinha demonstrando ao logo da entrevista, apesar de enviesarem sua conduta, foram bem utilizados no processo de tomada de decisão*).

VINHETA 5 - REFERENTE À AUDIÊNCIA OBSERVADA NA 11ª VARA DO TRABALHO DO TRT 10.

1 Contexto da Decisão – As Partes e os Motivos da Disputa

A entrevistada é sócia da empresa, que é uma escola familiar. A escola tem quase 20 anos no mercado, e tem como público alvo o ensino fundamental. Questionei sobre a sua

trajetória na escola (*neste instante, a entrevistada se arrumou na cadeira e parecia querer melhorar a sua aparência, passou as mãos nos cabelos, mudou a sua postura na cadeira da longarina em que estávamos e nessa nova pose passou a responder bem entonada – parecia repetir um discurso recente – de maneira a deixar transparecer algum excesso de confiança*), respondeu que estava em um momento “importante de transformação, a educação está sendo desafiada a encontrar um novo caminho para atingir às necessidades de um mundo mais moderno, onde uma nova escala de valores está sendo imposta à sociedade.” A entrevistada insistiu que tem participado de cursos e palestras em que é fortalecida essa nova tendência da educação. Citou alguns palestrantes como Cortela e Murilo Gun. (*vê-se que de certa forma o rapport foi quase que imediato. Ao levantar suas bandeiras e inspiradores, a entrevistada demonstra mais do que um enquadramento, mas também uma forte presença do excesso de confiança*).

Disse, ainda, que o ensino fundamental precisa ser modernizado, mas que a influência tecnológica deveria sempre respeitar os limites da infância. Pedi que *exemplificasse (e pareceu-me ser ainda uma questão mais teórica do que necessariamente prática em sua vida profissional)*, ela pensou por alguns segundos e continuou dizendo que se tratava de despertar a criatividade em um mundo ao alcance dos dedos. E ilustrou: “Crianças não sobem mais em árvores”! (*ela novamente arrumou os cabelos, ajeitou a bolsa no colo, como quem manifestasse ares de confirmação*), e seguiu dizendo que a infância não inova como a tecnologia, e quando se tenta fazer isso, assume-se o risco de impor um desenvolvimento mais precoce às crianças (*apesar de não ser uma questão da pesquisa, o posicionamento marcante da entrevistada por si só pode denotar o enquadramento, que neste caso poderia ser ideológico*).

Ela disse que tem uma filha de 13 anos que atualmente estuda em um colégio da rede distrital de ensino (*ajeitou-se novamente na cadeira, agora colocando uma pasta de documentos sobre o colo, que parecia ser sobre a audiência em sequência, renovando sua postura confiante – excesso de confiança*), e afirmou ter feito essa opção porque, além dos preços “absurdos” que são cobrados pelas escolas particulares, ela entende que nessa fase da infância (ensino fundamental) as opções de diferenciais da educação em Brasília (pelo menos) são poucas, “mais relevante seria a participação dos pais, do que necessariamente a estrutura da

escola, ou a capacitação dos professores¹⁹”. E completou, “com o valor que estou tentando poupar (risos) poderei mandar ela para um intercâmbio, por exemplo”.

Perguntei sobre a trajetória dela na escola, e ela respondeu dizendo que a EMPRESA foi fundada pela sua mãe (*mais uma vez, arrumou-se na cadeira, já agora com ares de orgulho, apontou para a logomarca na pasta de papéis que estava sobre a bolsa em seu colo*), e disse que a sempre terá a cara da fundadora (*enquadramento e ancoragem*). Disse que só começou a trabalhar na escola depois que voltou do Rio de Janeiro, para onde teria ido depois de ter cursado metade da Graduação em Direito (início dos anos 2000), quando então engravidou da filha. Nesse momento se viu obrigada a voltar para Brasília, tinha cerca de 22 anos, e tão logo retornou para a casa da mãe, teve que ir trabalhar na escola (*o que parece ter sido uma imposição materna como forma de condição para ser acolhida diante das circunstâncias em que se encontrava – há um claro tom de frustração neste ponto de sua fala*). Afirmou que inicialmente atuava como uma secretária/coordenadora, lembrando que isso era o que era possível, porque não tinha muitos recursos para ajudar com a filha ainda pequena, a qual enquanto não atingisse 2 anos não poderia ir para a escola (*é de se observar que há em Brasília diversas escolas de educação infantil que trabalham com berçário, recebendo crianças com meses de vida, o que deu a entender que o critério de 2 anos de idade também teria sido uma imposição materna, com a qual a entrevistada não necessariamente concordava*). Nesta ocasião trancou a faculdade e nunca mais voltou.

Asseverou ainda não haver nenhum arrependimento (*demonstrando bastante orgulho*). Ressaltou que foi um período difícil, mas que quando a filha pôde ir para a escola, aos 2 anos, passou a ter mais tempo à disposição do trabalho, acumulando, assim, outras responsabilidades, assumindo mais funções no setor de compras. Com a formatura da irmã (mais velha e formada em psicologia), a mãe (fundadora) acomodou as duas na estrutura organizacional. A entrevistada ficou responsável pelo financeiro e a irmã pela coordenação pedagógica.

Disse que atualmente está “acumulando” as obrigações de realizar os pagamentos, as compras, contratações, relações com fornecedores, cobranças de mensalidades, enfim, “cuidava da parte mais administrativa” (sic). Respirando fundo, ela completou: “Vir a audiências!

¹⁹ A rede de ensino do Distrito Federal talvez não represente necessariamente a realidade da maioria das escolas públicas do Brasil.

Aguentar professoras desonestas!” (com alguma exaltação e em claro tom de indignação, o que pode ser indício da influência do viés do custo perdido). O advogado que a acompanhava virou em nossa direção e ofereceu um copo d’água (pareceu-me querer moderar o tom da conversa).

Até então, ainda não havia identificado a outra parte na sala de espera, a pauta de audiências já estava atrasada. Aproximava-se das 10h e ainda faltavam pelo menos 5 audiências. Perguntei sobre o processo, e nesse momento ela até amassou o copo, levantou-se da longarina, e ela mesma foi jogar o copo no lixo no canto da sala (tudo com ares de indignação). Quando retornou, indicou onde a ex-colaboradora estava sentada, identificando-a. Antes mesmo de entrar no caso específico, a entrevistada demonstrou sua já patente indignação: “o problema é o quanto a lei protege e a quem ela protege”. E enquanto se ajeitava para sentar-se novamente, virou-se ao seu advogado e disse: “acho que não trouxe testemunha não. Quem está sentada do lado dela nunca vi na vida”. Sentou-se novamente continuou: “a lei protege o que ela acha que tem que proteger, mas pode ser irresponsável ou desproporcional”.

Passou, então, a explicar o caso. Tratava-se de uma ação de uma ex-professora que havia sido demitida com aviso prévio trabalhado, e, antes do final do aviso, ela apresentou exame de gravidez positivo (neste momento, a entrevistada entreolhou o advogado, respirou fundo, arrumou os cabelos em um rabo de cavalo, como se estivesse se preparando para uma atividade mais braçal), e continuou dizendo: “neste caso, quem a lei protege?” – com um sorriso de ironia, ela mesma respondeu: a criança ou a ‘coitadinha da mãe’. Quando ela resolveu engravidar no mês do aviso prévio, eu fico pensando se não errei quando estava pedindo que ela trabalhasse, ao invés de indenizar de uma vez por todas”.

Falava sem parar e com a respiração bastante ritmada (não tinha qualquer pudor em manifestar sua indignação). E seguiu: “quem a lei protege? A coitadinha? Quando ela decidiu engravidar – porque eu não acredito que em pleno 2019 uma professora, que passa o dia inteiro se relacionando com crianças, aceitaria o risco de uma gravidez indesejada, ela combinou isso com o pai. E cadê a estabilidade do pai? Por que quem se ‘ferra’ (sic) é só a mãe? E se isso for mesmo assim, será mesmo que a lei protege, ou cria uma condição de tornar a mulher uma mão de obra mais cara”? Novamente olhou para o advogado dela e perguntou se ele tinha filhos, ele respondeu negativamente. E ela, em nítida retórica, propôs: “se o pai tivesse a mesma responsabilidade, e estivesse comprometido e igualmente protegido pela lei, seria mais fácil ter uma equidade no valor da mão de obra. Enquanto a própria lei impuser uma diferença dessas,

veja que meu risco agora é de pagar 13 meses de salários para alguém que eu já tinha demitido. Da próxima vez que contratar, como não pensar nas vantagens de contratar um homem”?
(Receio que tenha demonstrando alguma surpresa com o argumento, ainda mais vindo de uma mulher, de toda forma, é nítido o seu enquadramento. A escolha passa a ser irracional, posta a ameaça de uma imagem ainda muito vívida).

Perguntada se era contra a estabilidade, e ela respondeu: “sim! Ou no mínimo isso deveria ser parte de uma negociação prévia, que a responsabilidade deve coexistir entre empresa e empregado”. Ela olhou para mim e perguntou se tinha me assustado? Respondi que achei um ponto de vista bastante incomum. Aproveitei e perguntei se haveria alguma proposta de acordo. A entrevistada olhou para cima, colocou a bolsa no colo, e respondeu: “Tem que ter, né? Assim pelo menos tentamos dimensionar e adequar os pagamentos (ancoragem). Ele – apontando para o advogado – disse que o direito de estabilidade está decidido no TST. O sindicato não me deixa demitir a qualquer tempo, eles [o sindicato] pensam que o professor demitido no meio do ano letivo tem mais dificuldade de se recolocar no emprego, e assim a lei que protege todos, só não protege o empresário, que se arrisca, que paga imposto, que movimenta a economia, e que também tem filhos, e nenhuma estabilidade”.

Perguntei sobre a formação da proposta, e ela disse que já esteve com o advogado e a outra parte em outras oportunidades de conversa. Que tentaram uma reunião no sindicato. Noticiou saber que a ex-empregada pretende ser reintegrada ao trabalho, mas indicou que, como já houve a recomposição da vaga, não tem hoje posição para colocar a ex-empregada grávida e demitida. Que pretende negociar algo em torno de 75% dos salários ao longo dos 9 meses. Algo em torno 10 parcelas de 1.500,00 (*ancoragem*).

2 Anotações e Reflexões Sobre a Audiência

Aguardamos por mais uns 20 minutos, quando houve o chamado para a audiência. Em mesa, o juiz aparentava ser mais experiente – mais velho –, e, enquanto as partes estavam fazendo a identificação e preenchimento dos dados de qualificação na ata, o digitador (secretário de audiência) apenas trocava olhares. As partes não se cumprimentaram, a ex-empregada estava mirando o juiz, embora seu advogado estivesse sentado entre ela e o julgador. O Juiz parecia estar concentrado em uma das duas telas de computador que estavam na sua mesa, talvez não fosse possível ver as partes.

Quando o secretário terminou de copiar dos dados dos documentos de identidade, ele avisou o juiz, foi quando este perguntou se havia alguma proposta de acordo. A entrevistada iria falar, quando o advogado a conteve. O advogado do sindicato, que representava a ex-empregada, entendeu que houve a contenção. Então olhou para a ex-empregada, segurou o seu ombro, e falou para o juiz: “temos sim, Excelência, tudo o que queremos é estar de volta ao trabalho”. Ainda com a mão no ombro da ex-empregada, o advogado, olhando para a entrevistada, disse: “tudo como já conversamos anteriormente”. Ela pareceu cínica, na resposta: “sim, claro, e como te disse, quando demitimos ela, era porque não estávamos mais com a posição. A realidade ainda não mudou”.

O juiz interferiu perguntando sobre valores. O advogado da entrevistada disse que depositou em juízo o que entendia devido, que eram as verbas da rescisão normal, já que tinha engravidado no curso do aviso prévio. O juiz, então, perguntou novamente se haveria alguma proposta, e ele (advogado da entrevistada) respondeu: “nestes termos não” (*aversão à perda, custo perdido*). Parecendo impaciente, o juiz determinou o encerramento da audiência de conciliação, pedindo ao secretário que marcasse a audiência de instrução.

Neste momento, o advogado da ex-colaboradora questionou ao juízo se seria mesmo necessária a audiência de instrução, já que “a matéria (discutida²⁰) era meramente de direito”. Neste instante, o advogado da entrevista olha para ela e fala algo que não ouvi, ela acena positivamente com a cabeça e então faz a proposta de R\$ 12.000,00, que seriam pagos em 12 parcelas de 1.000,00. Ainda firmando a sua proposta, o advogado continuou: “além de liberar imediatamente as verbas já depositadas²¹, e se o juiz permitir, já expediria hoje mesmo o alvará de levantamento do seguro desemprego” (*ancoragem*).

O advogado da outra parte não concordou. Disse que o seguro desemprego impediria a licença maternidade, que, na verdade, deveria a empresa pensar também na criança. Nesse instante a entrevistada acenou negativamente com a cabeça, e chamou a atenção do advogado. Voltando-se para o juiz, perguntou (em tons bastante irônicos): “como faço para reintegrar quem já está fora desde o início do ano? A turma não ficou sem professor até agora”! Virando-

²⁰ A matéria discutida tem a ver com a estabilidade, e a sua ocorrência ou não dentro do aviso prévio. Desta forma, não haveria necessidade de provas testemunhais, e assim talvez não precisasse de uma nova audiência.

²¹ Havia aproximadamente R\$ 2.500,00 depositados para pagamento das verbas rescisórias descritas no Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho.

se para a ex-empregada, continuou: “no último ano você apresentou 3 atestados médicos, sendo 2 psiquiátricos. Tive que esperar o prazo do sindicato, e fiz tudo certinho”. Voltou-se novamente para o juiz, dando sequência à fala: “agora ela engravida no aviso prévio e eu tenho que demitir a outra professora?! Aliás, não posso, porque o sindicato não deixa! E isso para reintegrar uma professora que tem 2 atestados psiquiátricos. Em tempos de escolas como Suzano, e afins. É difícil, Excelência, a lei não protege o empresário” (*o discurso deixa claro que a entrevistada se preocupa com o status quo, sem reintegrar a ex-empregada*). O Juiz pareceu prestar atenção, ficou mais atento ao caso.

Quando o advogado da ex-empregada iria contrapor, o julgador interrompeu: “Dr., sua cliente não pensa em nenhuma alternativa a voltar a trabalhar. De fato, se não houver como reintegrar, qual seria a sua opção”? Antes mesmo da resposta, o advogado da escola pediu a palavra e, antecipando-se, falou com o juiz: “Excelência, diante dos fatos trazidos pela empresa, além das questões sobre ser matéria de direito, vou requerer perícia psiquiátrica para avaliar melhor as condições de reintegração. A escola cuida de crianças” (*nesse momento a entrevistada mudou sua postura na mesa, estava já com os cabelos soltos, e, colocando as duas mãos sobre a mesa, passou a encarar a ex-colaboradora, evidenciando excesso de confiança nas suas habilidades de convencer o juízo de seu posicionamento*).

O Juiz renovou a pergunta à ex-colaboradora, agora diretamente, e ela fez a contraproposta de R\$ 25.000. “Impossível!” – disse a entrevistada – “impossível. Ela bem sabe que a escola passa por dificuldades. Estamos desde março conversando sobre isso, e você sabe bem do que somos capazes” (*ancoragem*). Os advogados praticamente apartam a discussão, e, mais ponderadamente, conversam e celebram o acordo, em R\$ 18.000,00 em 12 parcelas, sendo as duas primeiras de R\$ 4.000,00 e as 10 seguintes de R\$ 1.000,00. O secretário do juiz descreveu as parcelas e condições de pagamento, os advogados ficaram respondendo às perguntas sobre a descrição dos valores. A entrevistada pareceu anotar ou informar por mensagem no celular o resultado da audiência. O juiz isentou de custas, liberou os valores depositados, e encerrou a audiência.

Do lado de fora a entrevistada estava novamente com os cabelos presos, bolsa a tira colo, as mãos livres (a pasta de papel da escola não estava mais com ela), mas não percebi muita diferença no semblante. Questionei sobre o resultado da audiência, ela afirmou sentir-se desconfortável, preocupada, e complementou “a indignação continua”.

VINHETA 6 - REFERENTE À AUDIÊNCIA OBSERVADA NA 5ª VARA DO TRABALHO DO TRT 10.

1 Contexto da Decisão – As Partes e os Motivos da Disputa

O entrevistado é supervisor de RH de uma empresa de construção civil, sua posição está subordinada à Diretoria Financeira, atualmente gerida por seu irmão mais velho. Tem curso superior em engenharia (*parece que foi uma orientação paterna – condições que sugerem a possibilidade de enquadramento*), e está na supervisão de RH em razão de a empresa passar, no momento, por reformulação (*momento de novidades ou impulsionado por uma mudança na conjuntura. É mais abertura para manifestação do enquadramento*). Explicou que esta não é uma fase muito favorável e que a empresa, como as demais do setor, e está tentando se adequar a um mercado recessivo (*analisa um cenário, reconhece a influência da conjuntura na formulação da estratégia*).

Digno de nota quando afirmou que desde o fim dos financiamentos, o cenário é de demissão e de replanejamento, sendo que o setor de cobrança e negociação para devolução de contratos é o mais atuante da empresa (*percebe-se uma mudança de paradigma, necessidade de ação proativa*). Informou que a empresa é destinada à construção de plantas mais populares, que, em grande medida são alavancadas por programas sociais do governo federal. Noticiou que a empresa, que já contou com mais de 300 funcionários, hoje opera com cerca de 100 empregados. Afirmou que a empresa sempre teve muito cuidado com as relações interpessoais (*ressaltou a característica de uma empresa familiar*), que, apesar de não se tratar propriamente de política institucionalizada, sempre foi missão importante dos diretores.

Relatou que a CIPA não registra nenhum acidente de trabalho há mais de um ano, sendo a empresa bastante rigorosa com os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), já que a fiscalização no DF é acirrada, e comentou: “como nosso espaço para construir aqui no DF é bastante limitado, os terrenos são normalmente vindos de uma licitação pública, a fiscalização oficial e extraoficial é bem presente”. Quanto ao *compliance* e demais questões de segurança, afirmou que não há nada muito regulamentado internamente, mas que a regra é ter todas as certidões em dia. Apontando para seu irmão mais velho (*também diretor da empresa*), que o acompanhava, brincou dizendo que “o chefe não brinca com os impostos”. Disse ainda que não teve um treinamento propriamente específico para as audiências, mas que sempre se reúne com

os advogados da empresa para alinhamento da defesa. Destacou que a empresa não faz nenhum acordo (*a posição firme pelo não acordo pode ainda ter como influenciadores o viés do custo perdido, enquadramento*), adotando, em verdade, uma política de embate, o que evita a ocorrência de tendências, já que cuida para pagar “tudo certo” (*a certeza de que está tudo certo pode ser manifestação do excesso de confiança*). Afinal, como o círculo é restrito e as notícias no canteiro de obras correm rapidamente, qualquer acordo poderia incentivar mais e novas disputas, e acabar por prejudicar o que atualmente funciona muito bem (*a generalização sugere o enquadramento*). Entretanto, reconheceu que a crise e uma alteração legislativa trouxeram algumas responsabilidades para os corretores e representantes de vendas sobre o fim do contrato, o que ocasionou uma “mini-onda” de ações com o objetivo de reconhecimento de vínculo empregatício e demais repercussões por quem jamais esteve contratado como empregado.

Afirmou já ter passado por 4 processos desta natureza, dois sentenciados a favor da empresa e dois aguardando decisão. E que para formalizar acordo, talvez o caso precisasse ser muito fora do esperado, ou incomum demais para justificar uma mudança nesse posicionamento (*posição formada pelo não acordo*). Disse que nunca precisou usar as prerrogativas de diretor para formar uma proposta. Nunca aconteceu, já que a estratégia é pela não solução pelo acordo. Ressaltou que, na percepção da empresa, como o círculo é restrito e as notícias no canteiro de obras correm rapidamente (*imagens vívidas, recorrência do enquadramento*), qualquer acordo poderia incentivar mais e novas disputas e acabar por prejudicar o que atualmente funciona muito bem (*apesar de entender que a empresa passa por momento de mudança, ainda retoma o sucesso passado*).

Sobre o caso concreto ele aponta que é um caso em que um corretor (intermediário), que era morador da região do empreendimento, pôde promover a venda durante toda a obra, que, em que pese concluída, está sofrendo devoluções. Com a alteração legislativa, o corretor, que antes não tinha qualquer responsabilidade quanto ao fim do contrato, agora passou a ter, e como o pagamento da comissão que passou a ser incumbência do comprador, e quando o comprador desiste do imóvel o corretor “perde” a comissão. O ex-colaborador, então corretor, que nunca trabalhou para a empresa exclusivamente ou com rigor de empregado, quer vínculo trabalhista, salário igual ao somatório das comissões de vendas que recebeu e que receberia se todos os clientes continuassem nos seus contratos e demais desdobramentos.

2 Anotações e Reflexões Sobre a Audiência

Quando o entrevistado e seu acompanhante ingressaram na sala de audiência, logo após o chamado do juízo, o advogado da empresa já estava sentado à mesa. Não havia, entretanto, ninguém do lado do autor da ação. O juiz perguntou ao entrevistado se havia visto a outra parte ou se conhecia seu advogado, ao que o entrevistado respondeu que não. O juiz, então, pediu ao secretário que verificasse no sistema alguma manifestação que justificasse a ausência. Enquanto o secretário executava sua ordem, o juiz voltou a chamar a parte pelo nome por meio do microfone, sem sucesso. O secretário mostrou o processo na tela do computador ao juiz, que constatou não haver qualquer anormalidade. Demandou, então, que o secretário determinasse o arquivamento do processo e encerrou a audiência. Devido à ausência do autor, foram dispensadas as partes, seu acompanhante e seu advogado. Não houve manifestação relevante sobre o comportamento do entrevistado. Tampouco uma manifestação clara de tomada de decisão.

3 Reflexões Preliminares

O entrevistado tem vínculo orgânico com a empresa. Conhece a estratégia e mantém características bem claras de uma organização familiar. Sobre o processo de tomada de decisão pela conciliação ou solução do conflito, o entrevistado mantém postura firme, enquadrada em um posicionamento reativo de não permitir a formação de uma tendência. Independente dos motivos da disputa, entendem que mais vale a briga judicial, porque tem o hábito de pagar “tudo certo”. A postura era de tédio com o rito, com postura firme de enfrentamento. A presença do outro diretor (e irmão) também favorecem um quadro de apoio e reforço de imagens vívidas reforçando a manifestação de uma confiança exacerbada. Nesta observação a tendência em sustentar o processo antes mesmo de avaliar a sua viabilidade, expresso no “para evitar tendências” da “rádio peão”, poderia sugerir o caso de custo perdido, mas ainda sem qualquer outra confirmação que sugerisse a influência. O arquivamento do processo em razão da ausência da parte reclamante enfraqueceu as apurações advindas da vinheta audiência, contudo as manifestações extraídas na entrevista semiestruturada favoreceram observações suficientes para uma validação metodológica.

VINHETA 7 - REFERENTE À AUDIÊNCIA OBSERVADA NO CEJUSC DO FORUM DA JUSTIÇA DO TRABALHO DE SALVADOR- BA, TRT 10.

1 Contexto da Decisão – As Partes e os Motivos da Disputa

A entrevistada foi uma mulher, com 35 anos de idade, que representa uma empresa de engenharia, do setor de construção civil estabelecida há mais de 30 anos. Ela disse que mantém contrato há 2,5 anos, atuando especialmente na função de tratar de questões relacionadas a litígios trabalhistas. Formada em Direito, pós-graduada. Ela foi enfática sobre sua trajetória, apontando que, logo depois de terminar a pós-graduação em um ramo diferente do qual atua hoje, perdeu a posição de trabalho, e que, quando conseguiu ser recolocada, estava procurando outro segmento, e foi assim que entrou na atual empresa, durante um processo de reestruturação, o que coincidiu com um momento de mudança profissional dela também (*ela se enquadra na situação da empresa, parece haver uma convergência de interesses*).

Afirma que tem gostado de trabalhar mais ligada à Justiça do Trabalho, “apesar de ter muita coisa difícil de entender por aqui!”. Sobre o que era difícil, ela respondeu que muitas vezes a sensação é de que se perde muito tempo com “discussões sem muito sentido” (*chama à atenção a noção de utilidade dada ao rito da audiência, entender que possa ser uma perda de tempo pode ser um sinal de custo perdido*). E continuou falando, em ritmo sistemático, em uma sequência de atos e fatos: “no caso de hoje, por exemplo, o cidadão era empregado da terceirizada (*empresa prestadora de serviços*) que ainda mantém contrato, e por conta disso tem créditos a receber. Continuou falando que na disputa já houve sentença (*decisão do juiz*), a qual se encontra liquidada (*com valor definido*), e “agora se tenta um acordo sobre como vamos pagar esses valores” (*a relação da entrevistada com a otimização do tempo chama a atenção, sugerindo um posicionamento dentro de um cenário de perda, ainda que seja de tempo, e importante para observar*).

A respeito do acordo, ela respondeu que não vê problema em fazer acordo, que, na verdade, como advogada de formação e com alguma experiência na vida jurídica, vê o acordo como uma forma de “celeridade processual” (*novamente a preocupação com o tempo*), já que tem a capacidade de pôr fim à lide. E continuou contrapondo: “mas tem gente que se aproveita disso” (*retoma a ideia de uma imagem vívida*). Neste momento perguntei, na opinião dela, quem se aproveita mais, a empresa ou o empregado, e a entrevistada respondeu que, em termos

de acordo, vê sempre mais vantagem para a empresa. Que embora já tenha começado a trabalhar nesse setor praticamente logo após a reforma (reforma das leis do trabalho), ela entende que o empregado que procura a Justiça tem ainda algum direito a receber. Insisti na pergunta sobre a ideia que ela tinha sobre o caso que teria a audiência, e disse que “por mim, eu teria descontado o valor da próxima fatura do terceirizado, e pagado o reclamante. Nem precisaríamos estar aqui” (*novamente uma sugestão de praticidade em relação ao tempo*).

Sobre a proposta de acordo, ela disse tentará um valor abaixo da quantia definida pelo juiz (*valor do juiz é uma quantia já definida, e pode ser utilizada como ancoragem*), e ainda tentaria um parcelamento. Ela destacou que “todos os contratos com as terceirizadas têm uma previsão de glosa e retenção de um percentual para esses riscos, como se fosse um seguro” (*nota-se alguma manifestação de confiança quanto aos riscos da disputa, ou alguma falta de motivo para escolher – status quo*). Questionada sobre o caso específico ser ou não justo para a empresa e o empregado, ela disse que agora isso não era mais relevante, a sentença já tinha 2 anos, e apenas agora estava retornando do Tribunal (segunda instância, onde são processados os recursos), e foi iniciada a fase de execução. Sobre a elaboração da proposta de acordo, ela disse que não é “quem bate o martelo”, mas que tem que fazer relatórios considerando o que se tem de medida de risco (em carácter opinativo) e se há valores relacionados “à pasta do reclamante”.

2 Anotações e Reflexões Sobre a Audiência

Na sala de audiências logo depois, percebi um conciliador que estava em pé recolhendo os documentos de identificação dos presentes que eram o Reclamante (ex-empregado da empresa terceirizada), o advogado do Reclamante, a entrevistada, o representante da empresa terceirizada e sua advogada. Uma secretária digitadora estava registrando os dados pessoais dos participantes. O conciliador fez um prólogo explicativo sobre os procedimentos naquela unidade especializada de solução de conflitos. Ele explica a função do CEJUSC²² e a liberdade que as partes teriam para fazer ou não o acordo (*a entrevistada não está muito atenta, parece já conhecer o discurso, nesse momento negligenciar as orientações do conciliador pode indicar*

²² Definir CEJUSC

excesso de confiança). Nada desse prólogo é anotado na ata. O conciliador esclarece que nessa fase do processo já tem decisão, e por isso não se precisa apurar mérito.

O foco deve ser como resolver a dívida já determinada na sentença (*valor já estipulado*). Ele ainda enalteceu a presença de todas as partes, como uma espécie de agradecimento e homenagem. Sem necessariamente perguntar sobre qual a proposta de acordo, o conciliador passou a palavra para o advogado do autor. O advogado do ex-empregado iniciou argumentando sobre o acordo (*mantendo-se de braços cruzados e falando com uma certa distância da mesa*). Enquanto o advogado falava, o reclamante estava com os dois braços em cima da mesa, e também de cabeça erguida, com o olhar fixo na tela do monitor que fica sobre a mesa da audiência. Do outro lado, a advogada da terceirizada prestava atenção e fazia algumas anotações sobre a fala do seu ex-adverso. O representante da empresa terceirizada parecia conhecer o caso e ter boa relação com o ex-empregado, eles se cumprimentaram antes de se acomodarem, mas pouco dialogaram. O Conciliador parece deixar o advogado ficar bem à vontade para falar, e a entrevistada continuava parecendo meio dispersa.

O advogado, então, se apresenta e ressalta o valor da proposta, destaca que se trata de “decisão transitada em julgado”²³. Neste momento, o Conciliador interrompe a fala do advogado, e pede para que a outra parte se manifeste sobre a intenção de fazer um acordo. Ele volta a falar que o valor da causa ainda dependerá de uma colocação do juiz (*tenta desmontar a certeza com que o advogado da outra parte se mantinha sobre a relação da decisão*). Reforça que poderá ser aquele valor para menos, e não para mais (*tenta desancorar o advogado do reclamante*). Diz ainda que o processo poderia ser solucionado em no mínimo de 1 ano e meio: “com vento soprando muito favorável” (*cria uma analogia com o tempo para reforçar seu argumento*). E depois ressaltou os argumentos de eventuais recursos: “só quero que você pense sobre ir adiante ou parar aqui, e se as empresas aceitarem as propostas que faremos, representam um ajuste viável. Bem próximo do pedido”. E então perguntou se a empresa teria alguma proposta e a advogada informa um valor quase 70% menor ao último cálculo contido nos autos (*a apresentação do valor sugere uma ancoragem*). E ainda pede para parcelar essa quantia em

²³ Decisão transitada em julgado é aquela que não tem mais recursos. Não pode ser modificada.

10 vezes. Neste momento, agiu com postura firme, e olhando mais para o Conciliador do que para a outra parte, parecia querer buscar algum apoio, ou oferecer alguma justificativa.

Quando o ex-empregado nega o valor, a advogada se vira para ele e acrescenta dizendo: “você já viu e você sabe que diminuiu muito a quantidade de obras” (*tenta trazer uma imagem com a qual o Reclamante seja familiar, supõe a condução a um enquadramento*). Que “não foi apenas ele o demitido” e que outros colegas também já fizeram acordos parecidos (*novamente busca uma analogia*). O advogado do ex-empregado ponderou novamente que se tratava já de um valor definido, e que, na verdade, a diferença deveria partir de pelo menos o que já era reconhecido. Mais uma vez a advogada da empresa terceirizada voltou a falar com a voz forte e parecia ensaiada. Começou utilizando o gerúndio dizendo que estavam fazendo tudo o que era possível, mas que não poderia ameaçar outros acordos. Que sequer o ex-empregado estaria satisfeito em fazer acordo em prejuízo dos outros (*novamente tenta trazer uma imagem vívida, agora dos seus colegas*).

Como argumento a seu favor, ela dizia que a diferença está em algumas multas. Nesse momento, o Conciliador questionou à empresa da entrevistada se haveria alguma contraproposta. A entrevistada parou de mexer no celular e informou que poderia “melhorar em mais R\$3.000,00” (*a definição do valor é claramente uma ancoragem, a resposta inclusive foi quase que automática*). O Conciliador se volta à outra empresa, e sua advogada logo diz que chegou ao seu limite (*ancoragem novamente*), e que ou era aceitar a proposta ou perder tempo. Neste instante, o ex-empregado e seu advogado saíram da mesa de conciliação, o advogado retornou perguntando em quantas parcelas, a resposta da empresa terceirizada foi de 5 (cinco) parcelas. O Conciliador fala em sinal de R\$3.000,00 e mais 4 parcelas, sendo a primeira para pagamento em 20 dias. Ficou claro que o ajuste orçamentário e o aumento do bolo antes do parcelamento está sendo avaliado na decisão pelo acordo. A discussão de todos na mesa rondou sobre as férias e o décimo terceiro. Nesse momento o ex-empregado ainda estava fora da sala, apenas o seu advogado estava sentado ainda à mesa de audiências. E a discussão era sobre a fórmula de cálculo.

A audiência tomou um tom jocoso sobre os direitos dos profissionais liberais. As advogadas apontavam que elas não tinham esse direito, que o décimo terceiro salário era privilégio de alguns poucos. Foi quando a parte autora voltou à sala falando em uma nova proposta. A empresa da entrevistada diz que já chegou no seu limite (*ancoragem bem*

estabelecida), a empresa terceirizada acompanha a posição. O advogado do autor insiste em aumentar a proposta e pede para o autor se manifestar. Autor argumenta que a proposta da empresa da entrevistada estaria bem abaixo “da Justiça”, o cálculo. A discussão sobre os cálculos acirra os ânimos. Ficam discutindo sobre o cálculo e a interpretação. Como se fosse um parâmetro de tempo. O Conciliador destaca que as empresas são independentes na negociação, e por isso poderiam fazer acordos diferentes.

Ele volta a fazer os cálculos diante do autor, que, de braços cruzados, apenas mexe a cabeça. Ficam falando sobre fechar o acordo. Fechar com os dois. A advogada da empresa terceirizada diz: “se eu já tô dentro da lama, na lama eu fico” (*manifestando algo próximo do status quo*). E o advogado do ex-empregado aponta: “a senhora tá jogando para ganhar, e estamos cada um na sua luta”. Nesse instante, a entrevistada se manifesta e aponta que “não está na luta, está no acordo. Se for para lutar, estaria fora da proposta”. O Conciliador renova a proposta de acordo e eles aceitam. Encerram a demanda pelo valor original. Reforçam que não haverá arrependimentos, e que a vida seguirá tranquilamente. Ficam bastante tempo discutindo a descrição das verbas. Encerraram a audiência com o acordo celebrado.

Na saída, questionada sobre a eficácia da negociação a entrevistada disse que o resultado foi o esperado, que na verdade teria alçada para ir mais além, mas que sabia que o Reclamante iria aceitar aquela proposta, visto que os demais que trabalharam com ele também aceitaram (*enquadramento*).

VINHETA 8 - REFERENTE À AUDIÊNCIA OBSERVADA NA 3ª VARA DO TRABALHO DO TRT 10.

1 Contexto da Decisão – As Partes e os Motivos da Disputa

O entrevistado é se apresentou como gerente de loja de uma empresa do setor de serviços e que atua especificadamente na área de alimentação; Ele informou que a empresa tem algo perto de 130 funcionários, sendo que ele trabalha lá há 7 (sete) anos e que desde a sua contratação já exercia a mesma função. *Neste instante as respostas pareciam ser bem pensadas e ponderadas. Ares de desconfiança (ele sempre parava para pensar e algumas vezes chegava a desviar o olhar para a sua advogada ou para o ambiente.)* Perguntei se ele estava desconfortado, e ele disse que “já parecia estar na audiência de instrução”. (*a manifestação de*

nervosismo ou ansiedade demonstra insegurança sobre o rito, ou pelo menos que tem refletido bastante sobre a oportunidade de responder às perguntas do juiz) Disse que tem já alguma experiência com audiências, que nos últimos 3 anos talvez já “tenha participado de umas 70.” *(o histórico de audiências propicia a formação de um quadro de imagens vívidas – favorecendo a manifestação do enquadramento)*. E continuando apontou que parece “uma leva de todos os demitidos procurarem a Justiça.” Não se lembrava de nenhuma demissão que não tenha se tornado uma ação judicial. Disse ainda, *(olhando para a sua advogada)*, que esperava que a reforma²⁴ desse um “freio nessas coisas”, mas que sentiram essa diferença por um período curto. Nesse instante a advogada interferiu e disse que até eles “do escritório de advocacia” *(escritório prestador de serviços para a empresa do entrevistado)* também esperam que os efeitos da reforma fossem mais duradouros.

Ainda na questão das intenções de entrar com a ação, a advogada disse que o escritório tem mais de 60 processos com o mesmo advogado contrário. *(o mesmo advogado reunindo vários reclamantes mostra uma organização entre os reclamantes que favorece a formação de um quadro bem definido de questões perquiridas, modeladas e até uniformes)*. “Esses caras (advogados) já montaram um grupo de “*whatsapp*” só para ficar buscando contatos, trocando testemunhas, e captando todos que já foram demitidos. *(a certeza de organização da outra parte gera pode fomentar uma sensação de custo perdido)* Disse que mesmo “pagando tudo direitinho” esses grupos têm favorecido uma “comparação” entre o que cada um (demitido) recebe. E que essa comparação está relacionada a valores. Que não se lembra de ter havido uma ação de assédio moral, ou que se comparavam condutas. Que a empresa não trabalha com agentes nocivos, que não tem periculosidade, e nem trabalho noturno, exceto os vigias que são terceirizados. Que tem a informação de que nesse grupo de comunicação, são trocadas informações sobre decisões favoráveis, sobre os valores de acordos, e que a empresa inclusive já fez parte, com um “perfil de demitido espião”, mas que o jurídico não entendeu que aquelas conversas poderiam ser utilizadas como prova. A advogada manifestou falando sobre as regras de validade da prova obtida, e que o nível de risco para se ter uma fraude processual ainda eram grandes. Que inclusive já tentaram utilizar alguns “prints” dessas conversas como prova em um determinado processo (ainda sem sentença), e foi nesse dia que foram excluídos do grupo.

²⁴ Reforma das leis trabalhistas – nova lei que estabeleceu mudanças importantes nas relações de trabalho.

O entrevistado ainda destacou que teve um caso em que a ex-empregada saiu e “pediu as contas”. Que mesmo tendo “recebido tudo direitinho, já que teve tempo de conferir com o marido (da ex-empregada) que era contador” depois de 1 ano e meio devem ter ligado para ela e que foi quando ela estava revendo o modelo de demissão. *(a retomada a um caso antigo vai além do enquadramento e começa a traçar linhas nítidas de um cenário de aversão à perdas, de forma que a precaução se torna uma ferramenta advinda da realidade de que todos tendem a levar as disputas para Justiça do Trabalho)*. Que mesmo depois de passados mais de um ano da demissão, ela ainda ligou para o RH, agora questionando alguns pequenos itens controversos, como multa convencional (Convenção Coletiva do Trabalho) e outras aplicações que jamais estiveram no contrato de trabalho e que nunca a ex-empregada teve o direito de receber. Mas que mesmo assim, após a negativa do RH em rever os valores, ela ingressou com a Reclamação Trabalhista, pretendendo receber “10 vezes mais o que teve de direitos”. Perguntei sobre o resultado dessa ação, e a resposta foi de que ainda não teve sentença de primeiro grau. A advogada interrompe e diz que em Brasília (TRT10), a instrução processual²⁵ está demorando quase 18 meses. A advogada ainda falou que não é prática ter audiências unas (em que tudo se resolve em uma só assentada).

Retomando ao caso específico, o entrevistado disse que se tem certeza de que foi tudo pago corretamente, que se houver alguma diferença é “coisa pequena de algumas horas extras”, mas que não tem qualquer cabimento pedido de “danos morais, adicional noturno já que a empresa fecha as 22h. Que esse empregado tem folha de ponto, e os demais pedidos são reflexos ou repercussões dessas eventuais horas extras. Disse que esse é um caso daqueles que segue o padrão do mesmo advogado, e que para esse caso tem uma proposta de R\$ 3.000,00 *(indicando uma ancoragem)*, apesar de pessoalmente ele ser contra, *(conflito entre o racional e a utilidade, o entrevistado entende que o mesmo advogado já descobriu o caminho da conciliação, e que essa tendência tem servido a ele como uma garantia)* porque entende que fazer proposta está errado, mas que era “apenas para evitar a sentença”, já que a “a empresa entende que se for para sentença vai ser pior”. *(manifestação da aversão à perda, posto que se evita um mal maior, mesmo que ele não seja real)*

²⁵ Instrução processual é fase do processo em que o Juiz ouve as partes, colhe as provas e estabelece o seu convencimento sobre os pedidos e as contestações.

Ele ainda disse que a proposta é formada analisando o valor do pedido, verifica-se o que já foi pago, e que pede ao RH um parecer sobre eventuais erros na rescisão, e que se houver alguma falha ou valores que tenha ficado em aberto, a proposta começa nessa apuração. Que sempre analisam o que já foi pago, mas que sempre levam algo em torno de R\$ 3.000,00, *(novamente entendendo que a ancoragem pode ser mais conveniente que ter razão no processo)* e que não se lembra de uma proposta de valor com alçada mais baixa do que essa. Olhando para a advogada, parecendo buscar uma confirmação, ele acentuou que se tratava de um caso em que poderia haver discussões sobre alguns feriados.

Sobre a estratégia da empresa, o entrevistado respondeu baixando a cabeça e apontando o dedo indicador ao horizonte ele repetiu o que parecia ser a missão da empresa: “atender com presteza o maior patrimônio do nosso negócio, que é o cliente”. *(A resposta pareceu mecânica, e pouco articulada com a realidade)*. Disse ainda que pouco disso é levado para o ambiente de disputa “parece que os donos, diretores, ainda pensam mais nos resultados do que nas pessoas, e por isso transformam o cliente fidelizado como algo mais importante. Os clientes fidelizados são os que mais gastam, e por isso temos que ter um foco nesse atendimento. Qualquer outra situação ou questão do nosso cotidiano parece ser secundária.” Ele ainda complementa dizendo que a gestão poderia ser melhor com relação ao funcionário, já que os funcionários precisam de mais atenção.

Como exemplo, citou o fato de que se poderia tentar fazer o acordo de demissão ou os ajustes para o funcionário que quer sair da empresa, e não ficar obrigando a continuar ou a pedir demissão. *(a postura da empresa em não negociar antes do término do contrato fomenta a ideia de custo perdido, já que o funcionário já manifesta que não tem interesse em continuar, e mesmo assim fica obrigado por contrato a ficar. Resultando em uma insatisfação mais generalizada, e que eclode na disputa judicializada)*. Assim evitaria que muitos (funcionários) que querem sair ficam criando posição e condições para ser demitido. E que poderia resolver antes. E que hoje fica no clima de “não quer trabalhar que peça as contas”. A advogada interfere novamente. E explica que temos algumas coisas de proteção da lei, de estabilidade como gestantes e lactantes por exemplo, e outras que é comum a pessoa ter medo. *(aversão à perda)* Mas que a legislação também não ajuda, e que muitos direitos que são criados a favor do empregado às vezes podem acabar por interferir na disposição da empresa em gerar novos benefícios ou de realmente valorizar como deveria. Lembrou do caso um colaborador que

recebia gorjetas no valor de 5%, precisaria estar disposto a recolher (descontar) quase 33% de todo o valor das gorjetas para estar completamente regular. Se não descontar ou se houver qualquer erro na cobrança e retenção dos tributos, é bem fácil que a empresa vai perder aqui na justiça.” *(o conflito entre a possibilidade de operacionalização fática e a exigência legal soa ao desfavor da empresa, levando a um cenário de perdas)*

2 Anotações e Reflexões Sobre a Audiência

A audiência começou com atraso de mais de 30 minutos. As partes se entreolharam na entrada da sala, e o advogado do ex-colaborador foi cortês, mantendo-se na porta até todos passarem. A juíza cumprimentou a todos, disse se tratar de uma audiência inicial, e que não tem por prática naquela vara realizar audiências unas. E que por isso entende que poderiam as partes se dedicar nesse momento a “economizar o tempo de todos”, podendo por “conta própria encontrar um melhor caminho, que embora não fosse aquele caminho dos sonhos de todo mundo, ainda seria um caminho mais iluminado e dourado que o caminho percorrido por um processo até o seu final.” A própria juíza, estendendo o braço sobre a tela do computador a sua frente, recolheu os documentos de identificação das partes, e em ato contínuo, entregou ao digitador, questionando às partes se haveria proposta de acordo. O advogado do empregado disse que aceitaria negociar, mas que precisava saber se essa era a intenção da empresa. *(busca de um posicionamento negocial)*

A advogada da empresa então diz que tem todos os recibos de pagamento nos autos, e que por isso não teria como fazer uma proposta. *(e tenta levar a um enquadramento de regularidade antes mesmo de estabelecer a ancoragem)* A juíza parece insatisfeita com a resposta, retoma a palavra se dirigindo à advogada da empresa e ao entrevistado questionando se eles não tinham conhecimento dos pedidos do autor, e se por acaso estariam seguros de que todas as provas necessárias seriam produzidas. *(neste instante a magistrada parece estabelecer um cenário hostil)* A advogada ficou incomodada, e perguntou se a juíza estava tentando forçar o acordo. A juíza imediatamente disse que sim. Causando um certo espanto, mas novamente retomando a voz mais serena, e agora olhando para o advogado do ex-colaborador, perguntou se ele poderia ajudar. Foi quando o advogado manifestou, justificando no que entendia estar relacionado com os pedidos da causa, e o que ele chamou de “praxe para casos parecidos” *(enquadramento)* já que o escritório tem outras ações contra a mesma empresa, e que aceitaria o pagamento de R\$ 11.000,00 (onze mil reais). *(Tenta estabelecer a ancoragem).*

Imediatamente o preposto reagiu, com um sorriso que parecia claramente irônico. O próprio entrevistado fala que tem todos os recibos nos autos, exceto alguns feriados, mas que também não tem certeza de que o ex-empregado tivesse trabalhado naqueles dias pretendidos. Neste instante a juíza então pergunta ao entrevistado, e se fosse para pagar por esses feriados, quanto a empresa teria disposição de resolver? *(a magistrada força o estabelecimento de uma ancoragem)*

A advogada acabou respondendo pelo entrevistado, dizendo que “pela média de feriados de um ano, e considerando que o empregado trabalhou por apenas dois anos e meio, entendo que o valor de R\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos reais), estaria de bom tamanho. E que faria isso em 5 parcelas de R\$ 300,00 (trezentos reais)” O advogado não aceita, e o ex-empregado então fala sobre o caso de um colega, que teve quase o mesmo tempo que ele, e que saiu com 5 meses antes, e que esse colega teria feito um acordo de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) *(a analogia e o enquadramento são presentes nesse momento, ainda mais porque a comparação com o outro funcionário só se deu em razão do valor e meramente sobre o tempo, nada se disse sobre posição ou função)*. O entrevistado então interrompe novamente a fala do ex-empregado, e pergunta o nome da pessoa. Antes de ouvir a resposta, o entrevistado é enfático: Você sabe que não temos nenhum acordo nesse valor, que todos os acordos não passam de R\$ 3.000,00, e nesse momento a juíza pergunta: “E pagaria como esses R\$3.000,00?”, a advogada interrompeu dizendo que esse valor não era a proposta para o caso, mas que se o reclamante aceitasse ela pediria autorização para pagar em 10 vezes de R\$ 300,00. Começaram a falar sobre a quantidade de parcelas, quando o Reclamante disse que não faria o acordo porque no caso mencionado, a empresa pagou “muito mais”.

A juíza interpela-o sobre a disposição de esperar por meses para uma decisão definitiva, e talvez anos para uma execução da decisão. E o ex-colaborador se mantém imóvel da posição. Não aceita proposta. As negociações tentam avançar, a empresa diminui o número de parcelas, mas não aumenta o valor *(ancoragem estabelecida)*. E o ex-empregado, não aceita o valor, até que a juíza então interrompe a negociação e determina que seja designada data para a audiência de instrução já que não teve acordo. *(A juíza parecia que estava descontente com o resultado)* A juíza volta-se ao empregado e determina que ele traga as suas testemunhas, e ainda ressalta que caberá a ele provar o trabalho nos dias de feriados. Então determina que as partes

tragam suas próprias testemunhas, e que se não trouxerem perderão o direito. A conciliação restou infrutífera, e foi encerrada a audiência.

Na saída, perguntei ao entrevistado o que ele mudaria se pudesse nessa relação de disputa da justiça do trabalho, e ele respondeu que “se pudesse mudar, faria com que o Juiz fosse mais rígido, inclusive contra o empregado. Para evitar que eles estejam sempre assim, certos de que entrar aqui (há Justiça) ainda não tem nada a perder!” *(a sensação de que podem ingressar na disputa sem ter nada a perder acaba por acomodar a relação de consequência, tornando a manifestação do custo perdido mais sensível)*

VINHETA 9 - REFERENTE À AUDIÊNCIA OBSERVADA NA 21ª VARA DO TRABALHO DO TRT 10.

1 Contexto da Decisão – As Partes e os Motivos da Disputa

A entrevistada é assistente administrativo e está lotada atualmente no escritório central da empresa, que fica no setor comercial da Capital. Informa que ingressou na empresa há 9 (nove) anos, tendo começado como auxiliar de loja. *(demonstra um grande orgulho por essa trajetória)* Que o primeiro contato com a empresa se deu quando foi designada por uma outra empresa terceirizada, fornecedora de mão de obra temporária, para atender uma necessidade específica por tempo determinado. E foi essa oportunidade de contratação de temporários para uma liquidação, resultou na sua efetivação. Desde então depois foi promovida a assistente de fiscal, depois a ser fiscal de caixa, e depois de realizar cursos no setor administrativo, foi promovida para o setor de RH., e assim já se vão quase 10 anos de empresa.”

Natural de Patos na Paraíba *(região nordeste do Brasil)*, atualmente mora em Brasília, tem 47 anos de vida, é solteira e tem um filho que está estudando no IME *(Instituto Militar de Engenharia)*. Fala do filho com muito orgulho. E diz ainda que tem muita saudade dele. Explica que na sua rotina gosta muito do que faz, e que os problemas apesar de serem infinitos, percebe que se tenta fazer com que o clima no escritório seja bem familiar, que tem apreço pelas relações e que percebe que a forma com que são estimulados a tratar os funcionários representam, no seu juízo, uma capacidade bastante diferente de valorizar quem sempre está ajudando. *(sentimento de gratidão, podem indicar relações de segurança)* “Eu mesma sou um exemplo disso. Comecei praticamente do zero e sempre se tem oportunidades internamente para quem

tem responsabilidade e compromisso. Descreveu o escritório fisicamente e concluiu dizendo que tem que ter paciência ou coragem, o que mais gasta a paciência é o cliente que quer pedir coisas que não existem. Que essa falta de paciência poderia pôr em risco uma atividade mais empreendedora. *(o cuidado com o cliente pode ser uma diretriz da empresa)*

A entrevistada se mostra bastante vaidosa, parece o tempo todo cuidar para que sua aparência esteja agradando. Perguntou para a advogada o que ela teria achado sobre seu cabelo. As duas trocaram informações sobre tratamento, e indicações de lugares. *(a intimidade entre a representante da empresa e a advogada de um escritório contratado demonstra também familiaridade com o rito, o que pode favorecer a influência do enquadramento)* Não só fisicamente manifestava preocupação com a aparência, ela sempre que fala do filho no IME parece falar com entusiasmo e saudade. Traz uma história de superação pelo trabalho desde que veio do Nordeste para Brasília. *(novamente é sensível o orgulho, e alguma confiança)*. A entrevistada volta a falar sobre oportunidades que “são construídas”, que “se teve dificuldade para ter educação” agora ainda era oportunidade de “se fazer” pelo trabalho. Tanto que retoma a questão sobre valores apontando que na empresa além da coragem, sempre se mostrou disposta a aprender, fazendo os cursos internos e acredita que por causa disso pode ter uma “boa evolução da carreira”. Diz que o conhecimento é necessário para formar uma base sólida. E que o “conhecimento e a cultura são bastante exigidos” para o crescimento na organização. *(a trajetória de uma carreira que aos seus olhos foi resultado de muita luta e dedicação, coloca a entrevistada em uma posição de bastante confiança)*

Sobre ter feito algum treinamento para as audiências, ela disse que não necessariamente para audiências na Justiça do Trabalho, mas que como a empresa vende móveis, às vezes a relação com o consumidor “não é tranquila o tempo todo” e que por isso se tem mais ações relacionadas aos consumidores do que aos empregados. E que para esses casos, onde as principais ações eram nos juizados, houve sim treinamento. Mas nada específico para a justiça do trabalho. Questionada sobre quantas audiências ela já teria feito, disse que no juizado já fez “milhares”, e que aqui na justiça do trabalho pelo menos “umas 150” *(apesar de não ter tido treinamento expresso sobre disputas nas relações de trabalho, ficou claro que havia muita familiaridade com o procedimento, o que predispõe ao enquadramento)*.

Neste momento ela se volta a advogada e lembra a última audiência. “E teve aquela última audiência né doutora, em que deu a confusão”. Elas riem e a advogada começa a explicar

o caso. Conta que outra parte pediu um excesso de horas extras, considerando inclusive todos os feriados, e que na fase de instrução processual a juíza questionou o que ela fazia nos feriados, até ela confessar e “cair na mentira”. A situação pareceu cômica. As duas (advogada e entrevistada) riram, pareceu ironia, e a entrevistada terminou contando que a juíza foi bem dura com a outra parte.

Perguntada sobre o caso específico, ela disse que esse é um caso raro em que a empresa parece que teria um débito com o empregado. Que poderia ser que o setor tivesse se equivocado em algumas horas extras, mas não do tanto que está sendo pedido. Perguntei sobre a possibilidade de acordo, e ela disse que não teria nenhuma proposta. Sobre a política da empresa nesse aspecto ela disse que nas questões do consumidor é mais fácil perceber a culpa da empresa. Tem móveis que vem da China, um defeito ou outro é possível, e daí não tem o que fazer. Ou se troca, ou devolve o valor. Na Justiça do trabalho, a empresa é muito mais cuidadosa, ela precisa de uma atenção porque pode virar notícia, e isso mudar a forma de tratar com os funcionários. Nós não temos um acidente de trabalho faz muito tempo. São quase 60 funcionários na loja e no escritório central que são bem tratados. A empresa tem uma cultura de valorizar. (*demonstra alinhamento estratégico*). Sempre tem oportunidades para quem faz cursos internos e treinamentos. (*retoma o motivo de gratidão*) E se ainda vier para cá para processar a empresa sem considerar isso (as oportunidades) não pode ser certo. Por isso, nessas audiências de conciliação e iniciais, não trazemos propostas. (*manifestação da aversão à perda, com apontamentos ao status quo, posto que independente dos demais fatores, a questão de não ser a audiência decisiva, já predispõe uma decisão pela não solução da disputa*) Respostas bem treinadas, parecem vir de um *script*. Perguntei novamente sobre o caso específico, já que ela havia dito que poderia ter algum erro, se não haveria nenhuma proposta ela foi direta dizendo que não. Esperamos o chamamento para a audiência.

2 Anotações e Reflexões Sobre a Audiência

Na audiência as partes se estavam presentes. Primeiro entraram a entrevistada e sua advogada, depois a ex-colaboradora e sua advogada. Ainda não havia mais ninguém na sala que contava com uma decoração em favor da ambientação de paz e alegria (palavras pintadas nas paredes). Na mesa de canto café e água. Ainda tinham “origamis” por toda a sala. As partes presentes comentam sobre essas coisas delicadas. (*a proposta de contemplação desconstrói o*

típico ambiente de disputa, e com isso as partes ficam mais amistosas) Fica bem nítido que a intenção da sala é causar um ambiente relaxante. Diferente das audiências normais.

A Advogada da entrevistada serve água para ela e para sua cliente, e oferece aos demais que recusam. Passados alguns minutos, entra o conciliador, que faz as apresentações de praxe e explica sobre a demora por falta de um servidor que não se sentiu bem. Então ele pede os documentos de identificação, e começa a preencher os cadastros. Todos acompanham pela tela principal as anotações do conciliador. A advogada ex-adversa perguntou se tem proposta de acordo. *(parece pretender estabelecer alguma ancoragem)* O conciliador faz as apresentações e que representa a juíza. E avisa que a juíza ainda vai vir. Fala da ausência de persuasão. Que a proposta é ser satisfatório para todos e que o objetivo é apenas que todos fiquem satisfeitos. Fala ainda sobre a importância do sigilo, que nada do que for tratado naquele instante poderia ser utilizado em outro processo, ou como prova, ou como testemunha. Exceto eventual cobrança de acordo não cumprido. Que na verdade não será nem mesmo “essa juíza que julgará esse processo”, e que se não houver acordo que será encaminhado para outro juiz. Isso para deixar claro que não vai entrar nas questões de mérito, nem se alguma das partes tem ou não razão.

A outra parte (ex-empregada) se manifesta com o aceno da cabeça. A entrevistada também. Ambas aparentam feições tranquilas, a entrevistada está com as mãos na mesa, não desvia olhar, e parece bem tranquila. Neste instante a advogada da entrevistada avisa que não tem acordo. *(abraçando a condição de manter da forma que está, antes mesmo de apresentar qualquer variável que pudesse alterar os elementos de racionalidade da tomada de decisão)* A entrevistada não falou nada. Parece que já haviam combinado que seria da forma mais rápida. O Conciliador pergunta novamente se não teria nenhuma chance de negociar, e que o tempo que se economizaria seria importante.

Ela (advogada) insistiu que não teria como colocar alguma proposta. A entrevistada confirma com um gesto de cabeça, e o conciliador não insiste mais. Começa a redigir a ata e pede para que elas esperem a chegada da Juíza. Aguardamos por uns 3 minutos, praticamente em silêncio, até que a juíza veio à sala. Chegou perguntando se houve acordo. O conciliador informou que não foi possível chegar a uma conciliação e apontou para a tela do computador. Espera-se que fosse a mesma imagem que se apresentava na tela virada para a mesa onde as partes estavam sentadas, mas tenho é certeza. A Juíza então se curva até o monitor, parece ler,

e então se volta à entrevistada e pergunta: Nenhuma chance mesmo de tentar um acordo? E a entrevistada diz: “Infelizmente Excelência, neste momento não podemos fazer uma proposta!”. A juíza parece querer avisar: “As audiências de instrução estão sendo marcadas para menos de 2 meses”, e isso não muda o cenário de não acordo. Então ela corrige algumas coisas na ata e determina um prazo de 5 dias a contar do dia 15 e registra que foi a pedido da parte autora. Explica que o outro juiz pode criar problema porque estaria aumentando o prazo dele. E, por final, mostra as regras sobre a intimação das testemunhas. Agradece com homenagens a todos pela tentativa e aceitação ao convite para a conciliação. A entrevistada pede uma certidão de presença, e explica a necessidade desse registro para eventual prestação de contas para a empresa da presença. *(é perceptível que a segurança da entrevistada é construída sobre uma vasta vivência de casos, e quando a empresa entende que pode prosseguir sem avaliar outras propostas além do enquadramento pode-se apontar para o status quo como influenciador da decisão)*

Na saída da sala, ainda questionei se eventualmente na próxima audiência ela acreditaria que teria uma proposta de acordo, e ela respondeu que: “Talvez, mas até lá...” e se despediu.

VINHETA 10 - REFERENTE À AUDIÊNCIA OBSERVADA NA 17ª VARA DO TRABALHO DO TRT 10.

1 Contexto da Decisão – As Partes e os Motivos da Disputa

O entrevistado é fisioterapeuta, pós-graduado, nascido no interior de Minas Gerais, e quando veio para Brasília resolveu empreender criando uma empresa que prestava serviços de atendimento por fisioterapeutas dentro de hospitais e unidades de tratamento intensivo. Junto dele estava uma outra sócia diretora, que aparentava estar mais nervosa e ansiosa. O Entrevistado apresentou as outras pessoas que o acompanhava, entre eles o advogado e duas testemunhas.

Desde a criação da empresa ele tem exercido o papel mais comercial, relacionando mais com o ambiente externo, mas como também pode realizar plantões, também vai para os hospitais atender e prestar os serviços que a empresa comercializa. Seus clientes são hospitais e rede de hospitais que terceirizam os serviços de fisioterapia dentro do hospital. Atualmente a

empresa está enfrentando um inquérito do MPT porque este entende que os hospitais não poderiam terceirizar esse serviço. (*ele parece bem desapontado ao falar desse assunto*) Aponta que embora a empresa tenha mais de 7 anos, agora o MPT está pressionando para que se encerre as atividades, devendo os hospitais contratarem diretamente. (*em tons de desabafo*) ele seguiu explicando que a sua empresa tem cerca de 40 sócios, que é uma sociedade por cotas específicas, onde cada fisioterapeuta pode palpar e se organizar tanto na jornada de trabalho, quanto nos rendimentos. Assim os sócios (e faz indicações com o dedo na direção da sócia e de outra pessoa mais longe – que depois saberia ser a parte contrária) podem definir quantos dias e quais horários trabalham, organizam suas agendas, programam suas férias e ganham quanto trabalham. (com o tom de voz mais acentuado) Agora o MPT quer proibir isso. Quer por todos na rua e o Hospital com 4 fisioterapeutas por turno, resolverá o problema da regulação da lei. E complementa: vai por pelo menos 28 sem trabalho. (nesse momento é perceptível um severo desapontamento com o negócio, os hospitais são também parte no processo, e o tempo todo um conhecido vem interromper a entrevista).

Quando retomamos para o caso específico do litígio, ele informou que se tratava de uma sócia por cotas de participação, que sempre participou das reuniões e que tem grande conjunto de provas de que não era e nunca foi uma relação de emprego (*há a manifestação de elementos que ensejam a confiança*). A outra sócia, mais ansiosa parece prestar atenção em toda a conversa. As duas outras pessoas, que seriam as testemunhas, conversam entre si. Ele continuou dizendo que a outra parte sabe que as chances são mínimas (*sentido de excesso de confiança*), e tanto que as outras empresas também estavam com suas testemunhas. A outra sócia (que não fazia parte da observação) ainda mostrou o que seriam parte dessas provas em uma pasta de papel que estava com folhas de escala de horários – plantões, atas de reuniões com a assinatura da outra parte entre outros documentos. O entrevistado revelou que neste caso além de pedir o vínculo de emprego, o que tornaria a reclamante passível dos direitos de um empregado, como férias, 13º. Salário, e outras verbas, ela pedia horas extras. (neste ponto há uma certa indignação maior, parecendo um absurdo, algo que não era possível se pedir) “Horas Extras! Ela escolhia os plantões noturnos. Sempre teve preferência. Quando começou a pós falou em reunião para ser evitada aos sábados. Tudo registrado. Como pode pedir isso agora?” (*A emoção é de indignação. A afronta parece ser a pior de todas*). Aprofundando o tema, ele respondeu que apenas os 3 empregados contratados do administrativo tem jornada de trabalho

fixa e controlada. Afinal a empresa precisa de uma secretária, um assistente financeiro e mais uma pessoa que sempre ajuda com as compras e distribuição de material nas escalas.

Novamente a outra sócia interrompe (bastante atenta a tudo o que era dito) dizendo que até mesmo os empregados contratados não estão completamente obrigados a cumprir uma jornada fixa. Que eles raramente trabalham as 44 horas semanais, principalmente porque não se teria trabalho todos os sábados. *(a questão das horas extras parecia ser um gatilho importante de enquadramento, a sua importância foi destacada não apenas pela mudança de emoções, mas pela insistência na figura e na discussão)*. Os demais pedidos eram consequência da discutida relação de emprego.

Quando perguntado sobre as condições de um acordo o entrevistado disse que sequer a empresa atualmente teria caixa para fazer qualquer pagamento. Desde o inquérito, os sócios teriam optado por encerrar as atividades, e até a outra parte já estava prestando serviços para a empresa que os sucederam. *(O fato de a empresa não ter mais atividade diminui o cenário de eventuais perdas, e por isso pode estimular uma não ação, ou uma manifestação do status quo, diante da não tomada de decisão em favor da solução da disputa)*. Insistindo no tema, disse que se tivesse por acaso uma ação contra um dos empregados de contratação direta que teria que estudar uma forma de acordo. Nesta hipótese a proposta seria lançada considerando o que fato poderia ser perdido, (novamente um resgate ao cenário de predas), e a proposta seria elaborada pelos 3 sócios administrativos. (não há um valor neste momento da negociação, talvez não haja sequer interesse na negociação, aceitando continuar na posição em que está). Questionado sobre as suas expectativas com o processo o entrevistado disse que “seria muito difícil perder uma ação dessas!” Que “a empresa sempre cuidou para que tudo fosse bem documentado”, e que “ainda mais a outra parte, que sempre foi a favorecida nos horários porque estudava” *(excesso de confiança e ilusão de controle)*.

2 Anotações e Reflexões Sobre a Audiência

Quando iniciada a audiência, as partes não se cumprimentaram. O entrevistado sentou-se ao lado do seu advogado, e das outras 3 empresas processadas no mesmo processo, e seus respectivos advogados. De um lado da mesa eram 8 pessoas, e do outro apenas a Reclamante (outra parte) e seu advogado. A qualificação das partes tomou um bom tempo. O secretário recolheu os documentos de todos, e ira perguntando quem estava representado qual empresa.

As empresas já haviam se sentado na ordem (*ocorreu de verificar se já haviam outros casos parecidos – reforçando o enquadramento, pareceu que já era conhecida a cena, e como isso não foi ventilado na primeira fase da entrevista, aponto que neste momento pareceu que havia familiaridade com o rito*); Enquanto o secretário digitava na ata todos os nomes, e registros de documentos pessoais, o juiz parecia ler os documentos do processo em uma tela voltado apenas para si, na sua mesa. Quando se voltou a audiência, perguntou para as empresas se alguém teria alguma proposta de acordo, e todos se manifestaram negativamente. O Juiz então pergunta se a outra parte teria algum valor para que pudesse tentar negociar, e eles afirmaram que aceitariam R\$ 30.000,00 (*estabelecendo a ancoragem*). As empresas e nem o juiz considerou, voltou-se ao advogado da parte contrária e afirmou que eles teriam um difícil trabalho de provar o vínculo. Apontou que as empresas negaram o vínculo, mas que “juntaram muitos documentos com a assinatura da reclamante”. O Advogado disse que pretende impugnar todos eles, mas o juiz ainda pergunta para a Reclamante se ela participava de reuniões para decidir as jornadas. E ela confirma. (*o entrevistado manifestou um largo sorriso que – ironia ou satisfação? – e ficou olhando fixamente para a outra parte*), o advogado dela tentou interromper, mas o magistrado seguiu perguntando se ela recebia por plantão, e novamente ela confirmou, e todas essas respostas foram anotadas pelo secretário na ata da audiência. O juiz ainda perguntou se ela ganhava mais se fizesse mais plantões, e ela confirmou que sim, que “todos recebiam por plantões”. Que até o Marcelo (e apontou para o entrevistado) recebia pelos plantões que fazia.” O juiz então pergunta se as empresas têm testemunhas, todas confirmaram que sim, e resolver por remarcar a audiência. Não faz outra menção ao acordo, e dispensa as partes. Na saída, o entrevistado manifestou que o resultado foi como se esperava, e destacou que a empresa teve 4 reclamações, sendo que esta era a 3ª. audiência. Apontou que as 4 ações são promovidas por amigas, e que em um desses processos, em estágio mais avançado, a decisão foi favorável para a empresa, e que agora está em fase de recurso. Disse ainda que a reclamante do caso observado, foi testemunha do caso em que a empresa teve a vitória, e que por isso certamente confirmou o que já havia dito quando foi testemunha. Disse-nos por fim que o resultado foi dentro do esperado, e que tem grandes esperança de que vencerá esse processo também.

O entrevistado tem vínculo orgânico com a empresa. Manifesta bastante interesse e como sócio pode-se dizer que mantém claro alinhamento com a estratégia e função da empresa. Passa por um momento em que se tem uma sensação de custo perdido, posto que o encerramento das atividades imposta pelo MPT teria levado os sócios a uma desistência de atividades. A

organização documental (provas) tem traz muita segurança e guarda coerência com a atividade e exercício da fisioterapia. Cuidado, atenção, registros claros, tudo favoreceu a tomada de decisão pelo não acordo, inclusive considerando que havia uma decisão anterior. Por essa razão, pode-se perceber a presença do enquadramento e do excesso de confiança. Nota-se que apesar de se ter uma lembrança vívida de caso semelhante anterior, de certa forma essa noção o outro lado também teria as mesmas oportunidades de ajustar a estratégia, o que fugia ao olhar do entrevistado. Além desse risco, da evolução defesa, o excesso de confiança era apoiado também pela presença de testemunhas, o que parecia dar-lhe mais segurança na formação do então convencimento do júri. A opção pela manutenção da ação, e não acordo, tem apoio na existência de uma decisão anterior.