



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**Economia da Decisão Judicial: Uma Análise a partir das teorias de Herbert Simon e Karl Weick**

**Felipe Fróes Couto, Larissa Jorge Ferreira Torquato**

**[ARTIGO] GT 16 Administração da Justiça e Desafios de Gestão no Poder Judiciário**

# **Economia da Decisão Judicial: Uma Análise a partir das teorias de Herbert Simon e Karl Weick**

## **Resumo**

Este ensaio aborda o processo decisório judicial e sustenta que o modelo racional de tomada de decisão se mostra insuficiente para compreender e enfrentar as incoerências decisórias dos juízes. Valendo-se de uma revisão de literatura, a partir dos estudos de Herbert Simon e Karl Weick, propõe novas abordagens e perspectivas que podem ser incorporados ao processo decisório dos magistrados, de forma a reinterpretá-lo. Sustenta que analisar o processo decisório judicial a partir de teorias econômicas comportamentais permite avanços no sentido de perceber os juízes como seres passíveis de erros, bem como favorece o fomento de uso das ferramentas econômicas e da inteligência artificial com intuito de oferecer ao magistrado a possibilidade de decidir com maior assertividade. Consequentemente, há contribuição para aumento da segurança jurídica, estabilidade dos jurisdicionados e desenvolvimento econômico da sociedade.

**Palavras-chave:** Processo Decisório Judicial. Racionalidade Limitada. *Sensemaking*. *Behavioral Law and Economics*.

## **Introdução**

A tomada de decisão é um processo complexo e, basicamente, é o que os gestores e administradores mais fazem no desempenho de suas atividades. As decisões vão definir o caminho pelo qual os gestores conduzirão as organizações e, além disso, determinarão os objetivos a serem alcançados. A complexidade do processo decisório é semelhante às organizações: há inúmeros agentes envolvidos no processo de decisão e, fatores como racionalidade, experiência pessoal, intuição e redes de poder que trarão os componentes caracterizadores do processo (MILLER et al. 2012; SIMON, 1979).

Os princípios que sustentam os estudos do processo decisório são baseados nas teorias econômicas neoclássicas. De acordo com o modelo clássico da tomada de decisão ou teoria racional, o agente se comporta como um maximizador, que pode ser compreendido como aquele que age com intuito de maximizar as recompensas e minimizar custos. Além disso, a teoria racional preconiza que os processos de decisão acontecem de forma linear e sequencial, no qual os agentes seguem etapas bem definidas compreendendo totalmente a realidade na qual estão inseridos e os riscos envolvidos no processo. Contudo, a abordagem do tomador de decisões considerado como “homem econômico racional” tem recebido severas críticas e estudos têm mostrado a insuficiência desse modelo (MARCH; SIMON, 1972; MILLER et al., 2012; WEICK, 1995).

Herbert Simon (1979), em meados da década de 1950, tece as primeiras versões dos estudos acerca da Racionalidade Limitada e rejeita a ideia da racionalidade perfeita,

considerando-o um modelo inalcançável. Para Simon (1979), os agentes agem com intuito de serem racionais e, assumem comportamentos considerados como coerentes, fugindo do irracional. Mesmo assim, são incapazes de atuar com racionalidade perfeita. As limitações cognitivas e cerebrais, falta de clareza da decisão a ser tomada, escassez de recursos e até mesmo a complexidade social que envolve as organizações modernas, seriam fatores limitadores da racionalidade humana (MILLER et al., 2012).

Além dos estudos de Simon sobre Racionalidade Limitada, o modelo de análise do processo decisório proposto por Karl Weick, também rejeita a hipótese de racionalidade perfeita. O modelo vem acrescentar na teoria racionalista elementos humanos como ambiguidade e incertezas. E os estudos de Weick avançam na busca de conhecer os comportamentos humanos do cotidiano e como acontece a interligação entre a identidade humana e as experiências individuais e crenças de cada um. O *sensemaking* é o processo dos indivíduos na busca de construir sentido para eventos novos, ambíguos ou confusos acessando fragmentos de suas próprias experiências (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; WEICK, 1973).

Ao longo dos anos, os estudos de Simon e Weick abriram espaço para interligar as ciências econômicas a conceitos básicos da psicologia comportamental e sociologia. O que, por sua vez, ao ser aplicado para análise dos aspectos jurídicos tem sido denominada de Análise Econômica e Comportamental do Direito (JOLLS et al., 1998; SUSTEIN, 2000). Essa conexão entre as matérias tem se mostrado bastante enriquecedora (POSNER, 2003). Jolls et al. (1998, p. 1476, tradução nossa) diz que: “A tarefa do direito e da economia comportamental, em termos simples, é explorar as implicações do comportamento humano real (não hipotetizado) para o direito”.

As ferramentas econômicas se mostram potentes instrumentos para aperfeiçoamento da análise de temas jurídicos. Pessoas leigas tendem a associar economia a dinheiro, capitalismo, inflação e taxas de desemprego, tão somente, simplificando as possibilidades de utilização das análises econômicas (SILVEIRA, 2022). Analisar o direito a partir de uma perspectiva econômica possibilita a promoção de mudanças econômicas e sociais de uma sociedade. O desempenho econômico de determinada sociedade está intimamente ligado aos incentivos do Estado, mudança tecnológicas e, às normas sociais. Os estudos da economia tornam possível traçar as consequências das interações sociais, permitindo ampliação e enriquecimento dos debates no tocante às políticas públicas. Por conseguinte, esses debates possibilitam que leis, normas e regras sejam elaboradas de forma vinculada aos resultados que se esperam naquela sociedade. Ao promover mudança no direito altera-se incentivos incidentes sobre os indivíduos

naquela sociedade, o que gera mudança no comportamento, e, por fim, mudança de comportamento acarretará um desempenho econômico diferente (MERCURO; MEDEMA, 2006; POSNER, 2001).

A economia comportamental considera que o comportamento humano é, de certa maneira previsível e, portanto, pode ser moldado. Através de análise probabilística, estudiosos da área disponibilizam dados e informações comportamentais que permitem aos operadores do direito trabalharem regras e incentivem políticas públicas direcionadas para incentivar ou reprimir determinados comportamentos na sociedade. De acordo com Jolls et al. (1998) é possível moldar e prever o comportamento relevante para o direito e desenvolver suposições e prescrições mais precisas. De acordo com Grau (2013, p.119, grifo do autor) “*Racionalidade jurídica* é isso: o direito moderno permite a instalação de um horizonte de *previsibilidade e calculabilidade* em relação aos comportamentos humanos, sobretudo aqueles que se dão nos mercados”.

Ainda, Silveira (2022) aduz que analisar o direito a partir de uma perspectiva econômica pode ser uma resposta ao formalismo jurídico. Para o autor, operadores do direito e estudantes ainda se fiam na ideia de que há apenas uma resposta para cada caso e que, essa resposta deve ser deduzida como lógica do ordenamento pelo intérprete da lei. Ao contrário disso, deveriam compreender que as opções de solução são apenas “razoáveis”. O autor defende que, tendo em vista, as limitações da racionalidade dos magistrados o uso das ferramentas econômicas para interpretação da lei e elaboração das decisões, pode aperfeiçoar a proferição de decisões judiciais em determinados casos. (SILVEIRA, 2022).

Diante da necessidade de aperfeiçoamento do processo decisório dos juízes, partindo-se da perspectiva da análise econômica do direito, a presente revisão de literatura objetiva analisar a interpretação do processo decisório dos juízes a partir das teorias da racionalidade limitada de Herbert Simon e teoria do *sensemaking* de Karl Weick. Nossa premissa ao longo deste trabalho, é a de que, analisar o direito a partir da perspectiva econômica comportamental possibilita um alinhamento entre a realidade praticada e a teoria discutida nos livros, trazendo maior “humanização” dos juízes e fomentando o uso de ferramentas auxiliaadoras no processo decisório desses agentes.

## **1. Racionalidade limitada de Herbert Simon**

Herbert Simon (1916-2001) é considerado o pai do behaviorismo. Foi um cientista social que dedicou seus estudos ao processo decisório e comportamento humano. Suas obras inauguraram um novo tempo nos estudos administrativos, uma vez que seguiram no sentido de

contrário aos maiores conceitos da economia clássica, o que fez incorporando elementos das ciências sociais aos estudos da economia (BALESTRIN, 2002; SIMON et al., 1986).

Os modelos da economia clássica são desenvolvidos com base no *homo economicus*. Trata-se de um modelo fictício de um suposto ser humano, criado por matemáticos com objetivo de facilitar os estudos e cálculos de suas teorias (FROYEN, 1999; SNOWDON; VANE, 2005).

O *homo economicus* possui as seguintes características: é um indivíduo isolado de toda e qualquer influência do mundo externo, não possui dimensões morais, políticas ou religiosas, conta com total compreensão do mundo e das variáveis envolvidas e, toma suas decisões obtendo o maior ganho, a despeito de despende o menor esforço possível (BARROS, 2010; SIMON, 1979). É um ser desprovido de qualquer afetividade ou emoção, que possui capacidade de lidar com o mundo real em toda a sua complexidade. Desta forma, ao tomar decisões ele agiria com racionalidade total, tendo conhecimento das variáveis envolvidas no processo, bem como dos riscos e consequências das alternativas (SIMON, 1979).

Foi a partir de análises e estudos sobre o comportamento humano e dos casos reais das organizações, que Simon propõe um modelo que questionava os principais fundamentos da economia até aquele momento. Seu modelo é denominado *Bounded Rationality*, ou Racionalidade Limitada <sup>1</sup>(BALESTRIN, 2002; BARROS, 2010; SIMON, 1979).

Os estudos de Simon partiram de dois pontos extremos acerca da racionalidade no processo decisório humano. De um lado, tinha-se o modelo do homem econômico, que era insuficiente para representar o ser humano em toda sua complexidade, sendo muito distante do homem real, pois não concebia os arrependimentos, segundas intenções ou fraqueza de vontade dos seres humanos (SIMON et al., 1986). Do outro extremo, os estudos psicológicos de Freud abordavam o conhecimento humano de forma muito ligada à afetividade e intuição humana. Desta forma, em busca de equilibrar esses pontos, Simon concebe o modelo do homem administrativo ou *administrative behavior*, que estaria mais próximo da realidade, já que assumiria um certo equilíbrio havido entre racionalidade, afetividade e emoção (SIMON, 1997).

A teoria da Racionalidade Limitada apresenta o homem administrativo como um ser racional, que age com intenção de alcançar um determinado resultado. Para o autor, escolher ou decidir consiste em um processo no qual uma das alternativas de comportamento adequada é selecionada e realizada pelo agente. Já estratégia, consiste em um conjunto de decisões que

---

<sup>1</sup> As primeiras ideias da *Bounded Rationality* foram apresentadas por Simon em 1950 nos artigos *A behavioral model of rational choice* e *Rational choice and the structure of the environment* (BALESTRIN, 2002; BARROS, 2010).

vão determinar o comportamento a ser adotado em determinado período de tempo. Para Simon, decidir racionalmente consiste em escolher a estratégia composta de um conjunto preferido de consequências (MARCH; SIMON, 1972; SIMON, 1979; 1997).

Um ponto que merece destaque no modelo decisório de Simon é a afirmação de que, ao tomar decisões, os seres humanos são capazes de alcançar alternativas satisfatórias, e não alternativas ótimas, como afirma a teoria clássica econômica. A busca pelo ótimo exige processos complexos, ao contrário das buscas para realização do satisfatório, que acontece quando requisitos mínimos de aceitabilidade são preenchidos (MARCH; SIMON, 1972). O alcance da alternativa que lhe satisfaz é denominado por Simon de *satisficing*, que pode ser traduzida como “contemporizar” ou “satisfazimento”<sup>2</sup>.

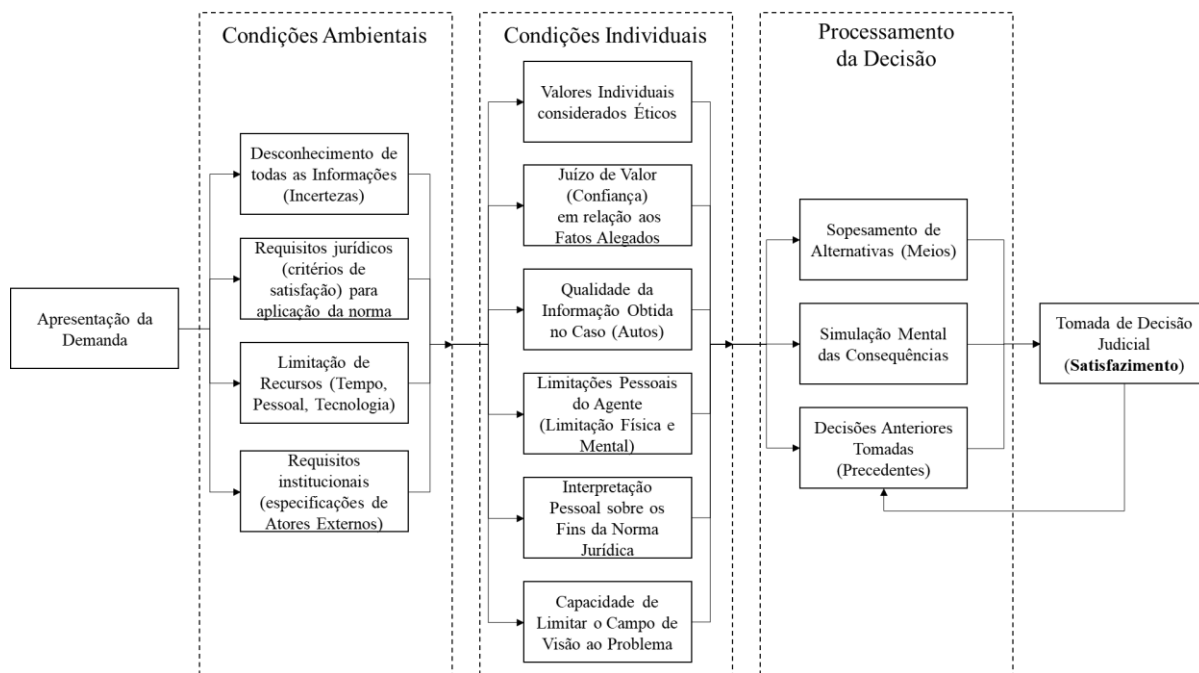
De acordo com MILLER et al. (2012) ao considerar a racionalidade da tomada de decisões, Simon as classifica como programadas ou não programadas. Decisões programadas são aqueles habituais, de rotina. Normalmente, no contexto das organizações, já foram testadas e incorporadas a um protocolo com procedimentos e fórmulas para conduzi-las. Por outro lado, as decisões não programadas são aquelas que fogem desse padrão, não são familiares e constituem verdadeiros desafios para os agentes decisores, uma vez que não há uma resposta absoluta ou um caminho bem definido para tomá-las. Elas podem acabar por gerar grandes repercussões ou, mesmo produzirem um padrão ou precedente para outras decisões.

Quanto aos elementos limitadores da racionalidade humana, pode-se dizer que são móveis, ou seja, são passíveis de serem moldados por treinamentos e aperfeiçoados pelo indivíduo. Também, são individuais e pessoais, sendo quase impossível descrevê-los objetivamente, uma vez que, cada ser humano possui limites únicos e específicos. De forma, exemplificativa, os limites da racionalidade estão ligados à capacidade de tomar decisões e executar tarefas. Como por exemplo, lentidão em cálculos mentais probabilísticos, limitações de compreender o mundo real em toda complexidade de agentes, limitações físicas, como força, destreza, limites referentes a valores e conceitos morais, limites intelectuais que, impedem o sujeito de absorver aprendizado (SIMON, 1979).

Um esquema visual do modelo pode ser visto na Figura 1.

---

<sup>2</sup> O termo em inglês utilizado originalmente por Simon é *satisficing*. A edição brasileira da obra *Administrative Behavior* (1947) de Simon traduz como “contemporizar”. Em “Simon e o Satisfazimento” (1983) Antônio Maria da Silveira, sugere que a melhor tradução seria “satisfazimento” (BARROS, 2010).



**Figura 01** – Processamento de Decisão Conforme o Modelo da Racionalidade Limitada  
**Fonte:** Dos autores, 2023.

Pode-se perceber na Figura 1 que o modelo da racionalidade limitada tangencia a capacidade de processamento cerebral das variáveis referentes aos processos judiciais na tomada de decisão. A partir da apresentação de uma lide, algumas variáveis ambientais são determinantes da capacidade de decisão, como as incertezas; os requisitos de satisfação jurídicos para a tomada de decisão (desde questões formais, como a redação da sentença no formato adequado, até questões materiais, como a correta aplicação dos dispositivos jurídicos como leis e princípios); a limitação de recursos como tempo, pessoal e tecnologia; e os requisitos de satisfação institucionais, como prazo razoável para processamento de uma demanda, volume de processos baixados por mês e outras metas institucionalmente estabelecidas nos tribunais.

As condições ambientais também são moduladas a partir das próprias condições individuais do juiz. Questões contingenciais e pessoais são extremamente importantes na capacidade de tomada de decisão, como valores individuais considerados éticos; a confiança em relação às informações prestadas; a qualidade da informação obtida no processo; limites pessoais cognitivos, mentais ou físicos; a visão pessoal do juiz acerca da utilidade de uma norma no caso concreto; e a capacidade de limitar o campo de visão à tomada de decisão sem a interveniência de fatores externos (decidir exclusivamente a partir dos autos).

Condições ambientais e individuais compõem as variáveis que se equacionarão no processamento da decisão individual. É a partir das características do ambiente e da pessoa, e

do peso atribuído a cada variável, que o juiz sopesará as alternativas e as respectivas consequências de suas decisões. A tomada de decisão é derivada de um cálculo mental provido de elementos que subjetivamente são ponderados para a decisão a respeito da referida demanda.

O cálculo de utilidade (justiça) continua presente em todas as etapas do processo, contudo, são limitadas à capacidade de prover uma resposta satisfatória (que atenda aos requisitos), sem a necessidade de maximização de resultados ou obtenção de um desfecho ótimo (justo) para todas as partes.

Importante, por fim, ressaltar que a tomada de decisão comporá precedentes, cujo monitoramento equacionará na programação de decisões e tendência de repetição acerca do resultado. Uma vez que uma lide similar alcança o tomador de decisões, a tendência é que haja uma repetição de soluções consideradas satisfatórias para casos anteriores, constituindo, assim, decisões programadas, consideradas as mais econômicas para o caso concreto – repetindo, assim, o patamar satisfatório de justiça alcançada na decisão, sem a necessidade de otimização.

## **2. Karl Weick e o *Sensemaking***

A partir dos anos 80, diferentes estudiosos se debruçaram em pesquisas acerca do modelo de *sensemaking*, abordando os aspectos cognitivos (LOUIS, 1980; STARBUCK; MILLIKEN, 1988), outros focados na estratégia empresarial (GEPHART, 1993; GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; GIOIA et al. 1994; GIOIA; THOMAS, 1996) e, mais recentemente, com abordagem voltada para a linguagem, narrativas e práticas discursivas (CORNELISSEN, 2012; BALOGUN; JOHNSON, 2004; 2005; ROULEAU, 2005). Há uma gama de pesquisadores que se dedicam ao tema; no entanto, Karl Weick tem sido apontado como principal autor do tema, tendo publicado seus estudos iniciais nos anos 70 (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; WEICK, 1973).

Os estudos de Weick acerca da tomada de decisão tiveram início nos anos 60, quando um caso de tomada de decisão de um tribunal do júri atraiu sua atenção. Pesquisadores identificaram que os jurados do caso tomavam a decisão final e, somente depois que já haviam decidido sobre a condenação ou não, é que eles criavam uma sequência de fatos que fizesse sentido e justificassem suas decisões (WEICK, 1995).

O *sensemaking* é uma outra forma de se perceber o processo decisório humano, em contraposição ao modelo totalmente racional. O *sensemaking* proposto por Weick é um modelo que, ao analisar ao processo decisório do agente, leva em consideração aspectos subjetivos como experiências passadas, crenças e identidade (individual e organizacional/institucional).



Consiste em um processo social contínuo no qual os indivíduos, ao observarem fatos passados, acessam fragmentos de experiência e, a partir disso, vão construir suas redes de significados a partir de pontos tidos como referência. Seria como uma busca de criação de sentido para determinada situação que, de início, não faria qualquer sentido (LEITÃO; NASSIF, 2009).

Prado Filho (2005) sugere que o termo *sensemaking* tem como melhor tradução “construção-de-sentido”, pode ser compreendida como “compreender algo” ou “construir percepção” de algo. Para Weick (1993; 1995; 2005) *sensemaking* envolve fazer algo sensível e transformar em palavras, determinada circunstância para que seja externamente compreendida.

Para além disso, há que se destacar que as crenças e ações do sujeito é que materializam o processo de construção de sentido. O ser humano age dentro de conceitos que façam sentido para ele, por isso, de forma a racionalizar um evento, o sujeito agirá dentro da lógica construída a partir das suas crenças ou daquilo que vivenciou ao longo da vida. Os fatos vivenciados, experimentados e as crenças do sujeito lhe fornecem a matéria-prima capaz de fundamentar a racionalização dos eventos presentes (WEICK, 1993).

Isto posto, partindo da perspectiva de Weick (1993;1995), pode-se descrever o modelo de *sensemaking* a partir de alguns elementos. O elemento **identidade** surge a partir da necessidade do indivíduo de utilizar um processo para manter o autoconceito, a projeção do “eu” em determinado ambiente construindo sentido com o objetivo de estabelecer uma identidade. A **retrospectividade** é outra característica do processo de criação de sentido uma vez que, para construir sentido de algo, é necessário que o agente acesse informações do passado, fazendo uma retrospectiva dos acontecimentos, reflita até alcançar a ordem e clareza necessários para racionalizar os fatos e a decisão.

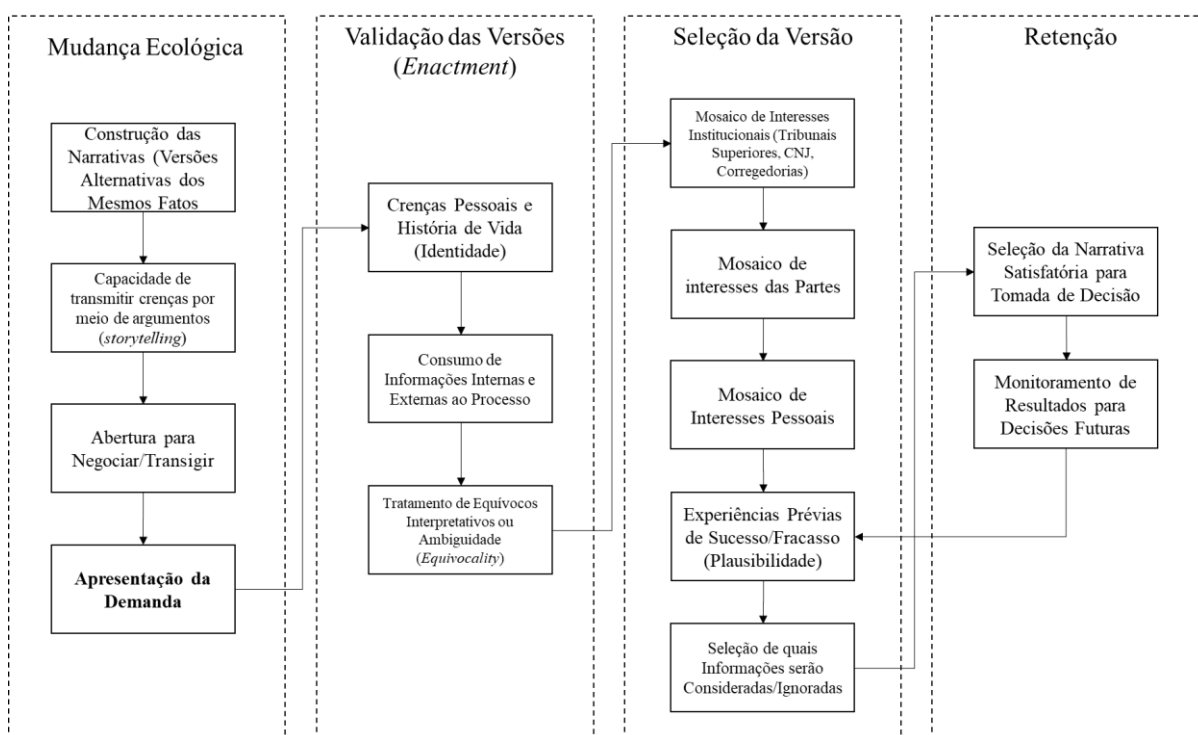
O processo de *sensemaking* pode ser descrito como **ativo** e com capacidade de **criar ambientes**, já que acontece através da interação social humana. As pessoas criam seus ambientes e, ao mesmo tempo, os ambientes criam os atores. Elementos como fé, crenças e expectativas são importantes para criar sentido e auxiliar na superação de ambientes ruins. Outro elemento base da construção de sentido é o elemento **social**. As interações humanas e influência social são importantes para moldar as ações e decisões do sujeito. Isso porque o sujeito possui necessidade de aceitação e validação, além de se preocupar com o que os outros pensam sobre determinado assunto.

O elemento **continuidade** do *sensemaking* consiste no fato de ser um processo sem início ou fim determinados, tanto individual como socialmente; é algo que acontece continuamente, podendo as ações e decisões dos agentes serem compreendidas como um ciclo

constante. Importa destacar ainda, que a construção de sentido acontece a partir de pequenos **sinais** ou **pistas ocultas** presentes no ambiente, e que serão usadas pelo indivíduo para construir suas crenças pessoais e contextualizar fatos.

Por fim, o elemento **plausibilidade** está presente no fato de que, ao se deparar com a complexidade do mundo e das tramas de conflitos a insuficiência de compreensão total da questão, faz com que o indivíduo trabalhe na simplificação das informações, aceitando que são suficientes para alcançar o objetivo que almeja.

A Figura 2 traz um esquema visual do modelo apresentado.



**Figura 02** – Processamento de Decisão Conforme o Modelo *Sensemaking*.  
**Fonte:** Dos autores, 2023.

Observe-se que no modelo apresentado na Figura 2, questões relacionadas a atendimento de requisitos satisfatórios não compõe a matriz de variáveis que influencia a tomada de decisão. Isso porque, diferentemente do modelo da racionalidade limitada, no modelo *sensemaking* o juiz *não decide a partir daquilo que ele raciocina, mas a partir daquilo que ele acredita*. Trata-se, neste caso, da construção da narrativa mais plausível a partir das crenças subjetivamente construídas em um processo de argumentação (*storytelling*).

A mudança ecológica que leva à lide judicial parte de alguns pressupostos narrativos que compõem a contraposição de interesses/pretenções jurídicas. A primeira delas é que os interesses contrapostos também são formados a partir de versões narrativas distintas dos

mesmos fatos (cada parte tem a sua versão). Uma versão é beneficiada pela capacidade argumentativa de convencimento a partir da narrativa contada (*storytelling*). Nestes casos, quanto mais articulada for a exposição dos fatos e dos argumentos, maior será a capacidade de um juiz compreender adequadamente a versão pretendida por uma parte. Tais elementos são influenciados, ainda, pela abertura para negociação entre as partes (autocomposição). A abertura para transigir é um elemento fundamental que é considerado em processos judiciais e influencia diretamente a conduta dos agentes durante o processo judicial.

O juiz, quando recebe a demanda, será, a seu turno, influenciado por suas crenças pessoais e por sua história de vida. A identidade de um juiz (a percepção que ele tem de si mesmo e de sua conduta) são elementos cruciais no exercício de sua profissão. É a sua identidade, somada à sua capacidade de consumir informações internas e externas ao processo e a sua capacidade de tratar as ambiguidades e equívocos existentes entre as versões, que delimitará a sua *capacidade de identificar e analisar as inconsistências e contradições que levarão à formação de seu convencimento* acerca de qual parte terá razão em seus argumentos.

Entretanto, a seleção da versão oficial (acreditada) e a respectiva decisão não ocorrem de forma neutra. A escolha da narrativa principal, no processo de tomada de decisão, também sofrerá influência de interesses internos (das partes), do juiz (interesses relacionados à sua própria carreira, por exemplo) e dos órgãos externos de controle, como tribunais superiores, corregedorias e o próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Um juiz tende, nesse sentido, a decidir não apenas a partir dos dispositivos legais, mas a partir daqueles fatores que ele acredita que levariam a um sucesso de *conciliação de interesses*. Informações poderão ser ressaltadas ou ignoradas, nesse sentido, a partir da intencionalidade hegemônica na decisão.

Por fim, é a experiência acumulada de várias decisões por meio do monitoramento de seus resultados que tende a levar o juiz à manutenção de uma conduta ou à sua mudança. Uma decisão que foi reformada em um Tribunal Superior, por exemplo, constitui uma base de informações que tende a ser consultada em um momento posterior de tomada de decisões de casos similares. Nesse sentido, de forma análoga ao modelo de racionalidade limitada, a tomada de decisão por meio da construção de sentido tende a levar a uma *continuidade decisória*, ou seja, um entendimento de que decisões são resultados incrementais de experiências anteriores.

### **3. Como as teorias contribuem para reinterpretar o processo decisório judicial**

Utilizar os estudos de Herbert Simon e Karl Weick nos permite avançar com grandes contribuições para a tomada de decisão dos juízes. Perceber os magistrados como seres

limitados permite, inicialmente, a desconstrução da ideia do juiz maximizador das utilidades pretendidas pelo Judiciário (justiça e ordem). Os juízes são seres racionais e subjetivos que, ao exercerem seus labores tomam decisões, estão revestidos de falibilidade, possuem uma racionalidade limitada, e são insuficientes para conhecer todas as opções possíveis envolvendo o caso. Estão sujeitos à falta de tempo, a limitações de conhecimento, de cognição, sendo impedidos de processar e aplicar todas as informações fornecidas (DWORKIN, 1986).

Há uma incerteza estrutural no direito, uma vez que não há solução ou mesmo abordagem hermenêutica que consiga romper a ligação das normas ao intérprete, pois decisores reais estão sujeitos a eventualidades. Como seres mortais, estão sujeitos a escassez do recurso tempo, por exemplo, também a incerteza, pois não são onipotentes, e limitados pela cognição humana de compreender todas as informações (LEÃO; SANTOS, 2021).

Nesse sentido estão os estudos de Simon (1979) sobre racionalidade limitada:

A tarefa de decidir compreende três etapas, a saber: a) o relacionamento de todas as possíveis estratégias; b) a determinação de todas as consequências que acompanham cada uma dessas estratégias, e c) a avaliação comparativa desses grupos de consequências. Aqui, a palavra todas é usada deliberadamente. É impossível, evidentemente, que o indivíduo conheça todas as alternativas de que dispõe ou todas as suas consequências. Essa impossibilidade representa uma discrepância fundamental do comportamento real em relação ao modelo da racionalidade objetiva [...]” (SIMON, 1979, p. 70)

Diante de casos complexos a serem julgados, discutir teorias e doutrinas que envolvem direitos fundamentais, princípios ou teorias de interpretação jurídica nem sempre será efetivo para uma resposta jurídica rápida. A complexificação de uma demanda tende a adicionar novas variáveis e controvérsias que geram conflitos na tomada de decisão. Uma vez que os juízes, limitados pelo conhecimento das informações e por seus próprios vieses, precisam tomar decisões a partir de uma complexa rede social que envolvem situações subideais, contextos incertos e consequências, muitas vezes, imprevisíveis (GRAU, 2013; LEÃO; SANTOS, 2021). Essa afirmação também encontra respaldo no *sensemaking* proposto por Karl Weick (1993; 1995; 2005), que preconiza que as pessoas tendem a fazer coisas que contenham justificativas plausíveis, dentro de certa racionalidade, tornando tangível algo que anteriormente não fazia sentido.

Wolkart (2018) argumenta que a maioria dos juízes não figuram no processo com um tipo de missão ou sentimento vocacionado acima do bem ou do mal, e não estão dispostos a auto sacrifícios em prol da justiça. Em sua pesquisa, o autor faz uso de ferramentas econômicas, para mostrar que, muitas vezes, os juízes são motivados por objetivos não financeiros como, por exemplo, a busca pelo aumento de poder, reputação, interação e influência social. A maneira

de contratação via concurso público, estabilidade garantida, bem como as pequenas oportunidades de serem promovidos favorecem motivações diversas nos julgamentos judiciais. Alguns magistrados tendem a julgar agradando tribunais superiores ao seguirem seus precedentes; outros, por outro lado, tendem a não os seguir, tendo em vista a falta de incentivos.

Tal fato segue os elementos apontados pelos estudos de Weick (1993). Os elementos social, de identidade, ativo e criação de ambientes, por exemplo, podem adicionar fatores críticos na tomada de decisão. O elemento social pode ser percebido na maneira como o juiz tende a demonstrar uma tendência de “agradar” seus pares, colegas de trabalho ou mesmo advogados e partes (a depender de cada caso); o elemento identidade, presente no fato de alguns magistrados tenderem a seguir os julgados dos tribunais superiores ou não, a depender da sua história de vida, ou mesmo dos objetivos pessoais que possui.

Pode-se falar, ainda, que há o elemento ativo e criador de ambientes do *sensemaking*, uma vez que os ambientes dos tribunais são capazes de influenciar a tomada de decisão dos juízes, fazendo com que trabalhem em prol de uma promoção de carreira, de projeção social, de alcançar as metas propostas, ou mesmo os desestimulando nesse sentido, fazendo com que, simplesmente, queiram dedicar suas horas a lazer, leitura ou outros.

Os avanços das ciências neurológicas têm confirmado essa tendência dos seres humanos de procurar interpretar informações de forma que confirmem suas concepções próprias. As hipóteses ou opiniões pessoais sobre um determinado assunto tendem a seguir fundamentações que estejam em conformidade com suas crenças primárias, e as pessoas costumam deixar de lado as evidências que apontem para conclusão contrária. (NUNES; PEDRON; SILVA, 2020).

Se esse é o funcionamento fisiológico do ser humano, os juízes não são isentos disso. Sofrem dos mesmos vieses cognitivos que afetam todos os humanos. Certamente, que na tomada de decisões, usam atalhos que vão auxiliá-los a lidar com incerteza e pressão, como fome, falta de tempo e sobrecarga de trabalho (KAHNEMAN, 2012).

Nepomuceno (2019) sustenta que a atividade cognitiva não é apenas interpretativa, mas é também marcada por afetos e tem raízes profundas nas emoções que ocorrem no corpo de quem conhece e interpreta. Para o autor, estudos não empíricos têm mostrado que não se pode conhecer apenas com a mente, como se ela fosse autônoma e independente do corpo; o corpo inteiro atua na formação da consciência e dos momentos cognitivos que ocorrem nela.

As pessoas tendem a ser mais conservadoras quando estão sob efeito da fome, do cansaço, ou de estados desagradáveis como mau humor, por exemplo. Isso porque, seguem a

tendência de não modificarem o que já está estabelecido, uma vez que, tomar decisão nova exigiria esforço mental e argumentos capazes de sustentar o ato (NUNES; PEDRON; SILVA, 2020).

Um estudo realizado pela Universidade de Negev em Israel, e Columbia Business School nos EUA analisou a tomada de decisões de juízes em exercício profissional. Apesar de todos os casos analisados possuírem semelhanças nas circunstâncias fáticas e jurídicas, os resultados apontaram que circunstâncias externas podem influenciar as decisões judiciais. A pesquisa demonstrou que as decisões favoráveis aos pedidos de liberdade condicional aconteciam com maior frequência no início do dia de trabalho ou após o intervalo para alimentação. Os índices apontaram 65% de decisões favoráveis no início de cada período, contra cerca de 0% ao final de cada período. Após desfrutarem de um período de descanso e alimentação, os juízes foram mais favoráveis aos pedidos de liberdade; em contrapartida, ao estarem submetidos à exaustão e à fome, tenderam a ser mais duros e menos flexíveis em seus julgados (DAZINGER; LEVAV; AVNAIM-PESSO, 2011).

Essa constatação pode ser alinhada aos estudos dos limites da racionalidade de Simon (1979) no que tange a limitação física do decisor. A estrutura corporal física do ser humano o limita em diversos aspectos, desde o fato da impossibilidade de onipresença, até aspectos fisiológicos como fome, sede, dores físicas, limitações de força, movimentos.

### **Considerações finais**

Este trabalho forneceu uma interpretação dos estudos teóricos de Herbert Simon e Karl Weick para aprofundar o conhecimento do processo decisório judicial. Inspirado por uma visão econômico-comportamental aponta para a necessidade de avanço nos estudos empíricos acerca do processo decisório dos juízes, de forma a trazer luz à forma de pensar e construir os julgados.

Há evidências de que os vieses, limitações cognitivas e crenças pessoais são fatores influenciadores da ação desses atores jurídicos. No entanto, insta frisar, que a constatação da presença desses fatores não significa que os juízes sejam irracionais ou imparciais ao proferirem julgamentos, pois tais elementos são inerentes aos seres humanos e, se assim fosse, racionalidade e imparcialidade seriam conceitos humanamente impossíveis de serem alcançados. Sendo restritos apenas a inteligência artificial.

Limitações físicas, cognitivas, agir seguindo suas crenças pessoais, e, ainda, cometer erros, fazem parte da humanidade e os juízes não estão isentos deles. Ao conhecê-los e detectá-los cria-se a oportunidade de aperfeiçoamento pessoal e institucional, direcionamento nos treinamentos nas escolas judiciais de magistratura, bem como de abrir espaço e direcionamento

para a inteligência artificial preencher possíveis lacunas.

Esta revisão de literatura explora a questão da justiça e da ordem como utilidades a serem perseguidas pelo Judiciário. Tais utilidades são perseguidas a partir de processos de trabalho economicamente delimitados e são suscetíveis a análises econômicas procedimentais. Este trabalho é fruto desse exercício teórico de apresentar dois modelos econômicos de tomada de decisão e direcioná-los à realidade dos juízes em seu cotidiano. Nesse sentido, dois modelos foram apresentados (não contraditórios, mas complementares), que podem inspirar futuras pesquisas empíricas relacionadas à administração da justiça no Brasil. Nesse sentido, como futuros direcionamentos para pesquisas posteriores, sugerimos que tais modelos sejam analisados a partir de estudos de casos qualitativos e quantitativos, a fim de se expandir o nosso entendimento científico acerca da economia da tomada de decisão judicial no país.

## Referências

BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. **REAd**, ed. 28, v. 8, n. 4 jul-ago., 2002.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 523 – 549, 2004.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, v. 26, n.11, p. 1573 – 1601, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>. Acesso em: 24 fev. 2023.

BARROS, Gustavo. Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures. **Brazilian Journal of Political Economy**. v. 30, n. 3, pp. 455-472, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S010131572010000300006>. Acesso em: 24 fev. 2023.

CORNELISSEN, J. Sensemaking under pressure: The influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. **Organization Science**, v. 23, n. 1, p. 118 – 137, 2012.

DANZINGER, Shai, LEVAV, Jonathan, AVNAIM-PESSO, Liora. **Extraneous factors in judicial decisions**. Princeton University, Princeton. **PNAS**, v. 108, n. 17, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1018033108>. Acesso em: 27 de fev. 2023.

DWORKIN, Ronald. **Law's empire**. Cambridge, Massachusetts, London, England: Harvard University Press, 1986.

FROYEN, Richard T. **Macroeconomia**. Tradução da 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

GEPHART, R. P. The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. **Academy of Management Journal**, v.36, n.6, p.1465 – 1514, 1993.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n.6, p. 433 – 448, 1991.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; CHITTIPEDDI, K. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. **Organization Science**, v.5, n.3, p. 363 – 383, 1994.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Institutional identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n.3, p. 370 – 403, 1996.

GRAU, Eros Roberto. **Por que tenho medo dos juizes** (a interpretação/aplicação do direito e os princípios). São Paulo: Malheiros Editores. 6 ed. 2013.

JOLLS, Chistin; SUSTEIN, Cass R.; THALER, Richard. A behavioral approach to law and Economics. **Stanford Law Review**, Vol. 50, p. 1471-1550, 1998.

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

LEÃO, André Ladeira da Rocha; SANTOS, Paulo Márcio Reis. Teorias do Direito e Realismo Jurídico. *Encontro Virtual*. v.7, n.2, p.01-07. Jul/Dez. 2021.

LEITÃO, P. C. C.; NASSIF, M. E. Decisões Estratégicas e Informação: *Sensemaking* organizacional como abordagem alternativa. **Estratégia & Negócios**, v. 2, n. 1, 2009.

LOUIS, M. R. Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n.2, p. 226 – 251, 1980.

MAITLIS, Sally; CHRISTIANSON, Marlys. Sensemaking in Organizations: Taking stock and moving forward. **The Academy of Management Annals**, 2014. Vol. 8, No. 1, 57–125, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>. Acesso em: 24 de fev. 2023.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. *In*: MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, p. 160-238, 1972.

MERCURO, Nicholas; MEDEMA, Steven G. **Economics and the law: from Posner to postmodernism and beyond**, 2nd ed. Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2006.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A Tomada de Decisão nas Organizações. *In*: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais. Ação e Análise Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2012. Cap. 11, Pp. 282-310.

NEPOMUCENO, Raul Carneiro. **O controle da subjetividade nas decisões judiciais em casos de colisão entre direitos fundamentais: hermenêutica, método e tensão entre o racional e o irracional**. 2019. p.154. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

NUNES, Dierle; PEDRON, Flávio Quinaud; SILVA, Natanael Lud Santos e. **Desconfiando Da Imparcialidade dos Sujeitos Processuais**. 2.ed. Juspodivm, 2020.

POSNER, Richard A. **Economic Analysis of Law**, 6th ed. New York: Aspen Publishers, 2003.

POSNER, Richard A. **Frontiers of legal Theory**. Cambridge, Massachusetts, London, England: Harvard University Press, 2001.

PRADO FILHO, João da Motta. **“Construção-de-sentido” em organizações: análise para contribuição aos estudos brasileiros**. f. 176. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, departamento de Administração, Fortaleza, Ceará, 2005.



ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v.42, n.7, p. 1413 – 1441, 2005.

SILVEIRA, André Bueno da. **Análise econômica do direito e teoria dos jogos: consequencialismo nas decisões judiciais e a nova interpretação das consequências**. São Paulo: Editora JusPodivm, 2022.

SIMON, H. A; DANTZING, George B; HOGARTH, Robin; PIOTT, Charles R., RAIFFA, Howard. *Decision Making and Problem Solving*, 1986. Publicado pela **National Academy Press**, Washington, DC.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior: a study of decision making processes in administrative organizations**. 4th. ed. New York, NY. The free press, 1997.

SNOWDON, B.; VANE, H. R. **Modern macroeconomics: its origins, development and current state**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2005.

STARBUCK, W. H.; MILLIKEN, F. J. Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. *In* D. C. HAMBRICK (Ed.). **The executive effect: Concepts and methods for studying top managers**. Greenwich, CT: JAI Press, p. 35-65. 1988.

SUSTEIN, Cass R. **Behavioral Law & Economics**. New York: Cambridge University Press, 2000.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo, Edgard Blucher, Ed. da USP, 1973.

WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, December 1993.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WEICK, K. E; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, July-Aug. 2005, pp. 409-421.

WOLKART, Erik Navarro. **Análise econômica e comportamental do processo civil: como promover a cooperação para enfrentar a tragédia da Justiça no processo civil brasileiro**. 2018. 801 f. Tese (doutorado em Direito Processual) – Centro de Estudos e Pesquisas no Ensino do Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.