

O PROCESSO DECISÓRIO JUDICIAL ANALISADO SOB A TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA DE HERBERT SIMON

Larissa Jorge Ferreira Torquato¹

Moisés Oliveira Costa²

Eduarda Rodrigues Almeida Porcino³

Ramon Librelon Pinheiro Lopes⁴

Felipe Fróes Couto⁵

RESUMO

Os estudos de Herbert Simon sobre a teoria das organizações levaram-no à conclusão de que o uso de uma razão objetiva na tomada de decisão pressupõe a existência de um panorama (também) objetivo, o que não se verifica comumente, em decorrência das diversas interferências, internas e externas à pessoa que decide, como é o caso de magistrados no Poder Judiciário brasileiro. Intitulada racionalidade limitada, a teoria serviu de base teórica para uma análise qualitativa de cunho empírico sobre entrevistas semiestruturadas realizadas com juízes do norte de Minas Gerais, visando à indicação de fatores limitadores à racionalidade. Algumas considerações que puderam ser tecidas em relação à pesquisa se referem principalmente à utilização de valores e crenças para o julgamento, com mudanças nos indivíduos decisores e na organização que representam, bem como a tendência de utilização de sistemas informatizados para automatização da tomada de decisão, como banco de dados e inteligências artificiais. A contribuição deste trabalho tangencia a elaboração de políticas públicas e a compreensão do trabalho de juízes de Direito, que, considerando a hierarquia do Poder Judiciário brasileiro, são evidentes tomadores de decisões.

PALAVRAS-CHAVE: tomada de decisão; racionalidade limitada; Direito.

¹ Mestre em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial pela Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES). ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3990-3236>

² Doutorando e Mestre em Desenvolvimento Social (PPGDS-UNIMONTES); Advogado (OAB-MG); Bacharel em Direito pelo Centro Universitário FUNORTE. Pesquisador (FAPEMIG). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1718-4945>

³ Doutoranda em Direito pela Universidade de Brasília (UNB), Mestre em Desenvolvimento Social (PPGDS-UNIMONTES). ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7371-5135>

⁴ Graduando em Direito na Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1245-8621>

⁵ Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professor na Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4928-9920>

THE JUDICIAL DECISION-MAKING PROCESS ANALYZED UNDER HERBERT SIMON'S THEORY OF BOUNDED RATIONALITY

Larissa Jorge Ferreira Torquato
Moisés Oliveira Costa
Eduarda Rodrigues Almeida Porcino
Ramon Librelon Pinheiro Lopes
Felipe Fróes Couto

ABSTRACT

Herbert Simon's studies on organization theory led him to the conclusion that the use of objective reason in decision-making presupposes the existence of an (also) objective panorama, which is not commonly verified, due to the various interferences, internal and external to the person who decides, as is the case of magistrates in the Brazilian Judiciary. Entitled bounded rationality, the theory was applied in this study in a qualitative analysis of an empirical nature on semi-structured interviews carried out with judges from the North of Minas Gerais, aiming to indicate factors limiting rationality. Some considerations that could be made in relation to the research refer mainly to the use of values and beliefs for judgment, with significant changes in the decision-making individuals and the organization they represent, as well as the tendency to use computerized systems to automate decision-making, such as databases and artificial intelligence. The contribution of this paper regards the elaboration of public policies and the understanding of the work of legal judges, who, considering the hierarchy of the Brazilian Judiciary, are clear decision makers.

KEYWORDS: decision-making; bounded rationality; Law.

1. INTRODUÇÃO

Os avanços no estudo do comportamento humano, sobretudo nos processos decisórios, revelam agentes que atuam de forma diversa da preconizada pelas teorias econômicas neoclássicas. Anteriormente, pressupunha-se que os indivíduos eram essencialmente racionais, buscando a otimização de suas preferências e a maximização da utilidade de suas ações (Balestrin, 2002; Barros, 2010; Simon, 1979).

As pesquisas empíricas, no entanto, têm demonstrado a existência de elementos que limitam a racionalidade humana na tomada de decisões (Kahneman, 2012; March & Simon, 1972; Simon, 1979). Tais elementos levam os agentes a manifestarem aversões, afeições e vieses, utilizando atalhos mentais (heurísticas) em seus julgamentos (Silveira, 2022). Limitações cognitivas e análises imprecisas de fatos também podem impedir escolhas ótimas (Simon, 1979).

A interdisciplinaridade entre economia comportamental e Direito, denominada *behavioral law and economics*, amplia a análise do processo decisório no Judiciário. Essa abordagem contribui para o avanço de estudos em teoria dos contratos, relações de consumo, elaboração de normas jurídicas e políticas públicas, além da otimização de recursos e bens públicos (Costa, 2016; Santolim, 2015; Wolkart, 2018).

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a teoria da racionalidade limitada enriquece a interpretação do processo decisório no Judiciário. Assim, o estudo visa aprofundar a compreensão do comportamento de juízes, oferecendo uma perspectiva mais ampla de elementos. Diferentemente de Almeida e Nojri (2018), que focaram em heurísticas, vieses e estereótipos no acesso da mulher à justiça em casos de estupro; Tavares e Hannikainen (2008), que abordaram decisões frente a conceitos de pureza, nojo e moralidade; ou Nepomuceno (2019), que estudou a subjetividade na interpretação da lei, esta pesquisa não se limita a resultados das decisões, como o desenvolvimento de inteligências artificiais (Schwarz, Christensen, & Zhu, 2022). Nosso foco está na construção organizacional que promove um processo decisório mais uniforme (individual, de equipe ou institucional). Para tanto, o estudo concentra-se em juízes do norte de Minas Gerais, diferenciando-se de análises sobre agentes em centros de poder ou Tribunais Superiores, o que pode revelar uma visão distinta da literatura existente.

A tese jurídica que propomos é a de que existem elementos influenciadores nas decisões judiciais, assim como outrora afirmou Simon, e que eles não têm, necessariamente, apenas reflexos negativos, mas também podem ser ensejadores da criação de benefícios

para o processo decisório. Portanto, identificá-los permite a compreensão dos polos de consequência e a elaboração de possíveis rotas de eliminação de malefícios e melhoria.

2. A INTERPRETAÇÃO DO DIREITO E O COMPORTAMENTO HUMANO

É importante iniciar esta seção sob a ressalva de que na análise presente optou-se por uma incursão histórica deliberadamente concisa, que se distancia da tradição de extensas digressões cronológicas comuns ao campo jurídico, com foco estrito na gênese do modelo decisório racional que funciona como contraponto à teoria do comportamento organizacional de Simon.

O sistema jurídico romano-germânico, base do ordenamento brasileiro, fundamenta o processo decisório na racionalidade (Grau, 2013). Derivando do Direito romano e de princípios filosóficos e políticos dos séculos XVII e XVIII, especialmente de Locke e Montesquieu, e influenciado pelas escolas hermenêuticas dos séculos XVIII e XIX, esse sistema prega uma ordem social criada por homens racionais, distanciando-se da noção de uma ordem natural divina (Mendonça, 2020; Ribeiro, 2011). Importa destacar que essa pretensão de racionalidade não é exclusiva desse sistema. O *common law*, ainda que sob a lógica de precedentes vinculantes, busca, igualmente, assegurar a objetividade e a previsibilidade na tomada de decisão, rejeitando a inquirição subjetiva.

Esse modelo jurisdicional (*civil law*), contudo, gera insegurança em face do subjetivismo ou da atribuição ideológica a normas, que poderiam tornar-se arbitrárias ou solipsistas (Casimiro & Gouveia, 2023). Nesse contexto, ao deixar o estado de natureza, os indivíduos transferem o poder de julgar, legislar e punir a órgãos especializados, que promulgariam leis equânimes e válidas para todos, com magistrados decidindo conflitos em estrita observância à lei (Ribeiro, 2011).

Após a Segunda Guerra Mundial, houve uma expansão de teorias visando garantir justiça e moralidade nos sistemas jurídicos. A interpretação da lei tornou-se, então, um ponto central na (re)construção do Direito, com a atividade do intérprete adicionando novas perspectivas aos textos normativos e transformando-os à medida que eram direcionados pelos julgadores (Casimiro & Gouveia, 2023).

A insegurança jurídica mencionada é mitigada pela observância às fontes materiais do Direito (lei, costumes, jurisprudência, doutrina e princípios gerais), que auxiliam na interpretação e solução de conflitos (Grau, 2013). Contudo, a evolução social e o surgimento

de problemas complexos demandam análises sob diversas óticas epistemológicas e novos instrumentos interpretativos (Gonçalves & Stelzer, 2014; Silveira, 2022).

Diversos autores investigaram elementos que influenciam as atividades dos indivíduos, identificando uma variedade de fatores cognitivos, pessoais, internos ou externos que motivam sentimentos e/ou comportamentos. Estudos em psicologia comportamental, por exemplo, demonstram que a tomada de decisões está intimamente ligada a emoções, comportamentos, estados fisiológicos e ao pensamento do agente (Sustein, 2000; Thaler, 2016; Kahneman, 2012).

Tavares e Hannikainen (2018), por exemplo, demonstraram a influência do nojo em juízos morais e na aplicação de preceitos constitucionais, com resultados positivos atrelados a fatores como religião, moralidade e pena aplicada. Outro estudo relevante é a análise de Almeida e Nojiri (2018) sobre sentenças de juízes brasileiros em casos de estupro, revelando vieses e estereótipos de gênero e heurísticas que dificultam o acesso à justiça por mulheres. Mais vanguardistas, os estudos de Johannes Strikwerda (2023) exploram a complexidade decisória em ambientes organizacionais, e pesquisas recentes focam na aplicação de inteligências artificiais em sistemas judiciais (Casimiro & Gouveia, 2023; Shick, Johnsin, & Fan, 2024; Valentini, 2017).

Sobre o comportamento humano, Nepomuceno (2019) propõe que a atividade cognitiva transcende a mera interpretação, perpassando o corpo e incorporando afetos e emoções advindos do ato de interpretar. Para o autor, o conhecimento não reside apenas na mente autônoma, mas envolve o corpo em sua totalidade na formação da consciência e dos processos cognitivos. Evidências sugerem que indivíduos tendem a ser mais conservadores sob efeito de fome, cansaço ou mau humor, pois preferem não alterar o estabelecido, visto que novas decisões demandam maior esforço mental e argumentação.

Para os propósitos deste estudo, é crucial reconhecer uma verdade por vezes obscurecida pela imponentia da profissão: juristas, como quaisquer outros seres humanos, tomam decisões influenciadas por preferências pessoais e julgamentos de valor, tornando impossível uma escolha sem subjetividade (Silva, 2019).

Um estudo conjunto da Universidade de Negev (Israel) e Columbia Business School (Estados Unidos da América), desenvolvido pelos pesquisadores Shai Danziger, Jonathan Levav e Lioraa Avnaim-Pesso (2011), analisou a tomada de decisões de juízes, revelando que, embora se espere imparcialidade, circunstâncias externas podem influenciar as sentenças, mesmo em casos com semelhanças fáticas e jurídicas. O estudo demonstrou ainda que decisões favoráveis a pedidos de liberdade condicional eram mais frequentes no

início do dia ou após o almoço. De certa forma, houve uma maior flexibilidade e favorabilidade após descanso e alimentação, tornando-se mais duros e menos flexíveis sob períodos de exaustão e fome (Danziger *et al.*, 2011).

Para se elaborar o sentido de algo, é preciso construir um objeto de conhecimento na mente, por meio de processos mentais de associação articulados (Nepomuceno, 2019; Strikwerda, 2023). No campo jurídico, o ato de conhecimento se manifesta na interpretação do Direito como sistema de normas. O intérprete do Direito não se restringe a leis e normas, mas também deve conhecer fatos sociais, provas, documentos, depoimentos e pessoas, o que sempre demanda atividade cognitiva (Nepomuceno, 2019).

De forma simplista, a norma é o resultado da interpretação do Direito e da realidade. O contexto fático molda o sentido, que, por sua vez, constrói o texto e retorna à realidade. Consoante essa noção, o vasto ciclo interpretativo do ordenamento jurídico direciona o decisor a uma alternativa específica a ser seguida, e não apenas vislumbrada, visto que os casos geralmente admitem mais de uma resolução (Grau, 2013; Strikwerda, 2023).

Assim, a compreensão de que os processos cognitivos ocorrem via auxílio de todo o corpo com a utilização dos sentidos e percepções além do pensamento reforça que interpretar não é uma atividade integralmente racional e técnica. Além disso, o organismo além-cérebro é afetado pelas emoções e sentimentos decorrentes da relação com a realidade, e a interpretação da norma jurídica segue a mesma lógica (Nepomuceno, 2019).

Os avanços das ciências neurológicas revelam a tendência humana de interpretar informações de modo a confirmar suas próprias concepções. Indivíduos com hipóteses ou opiniões sobre um assunto tendem a favorecer argumentos que as corroborem, ignorando evidências contrárias. Se esse é o funcionamento fisiológico humano, juízes não estão isentos, sofrendo dos mesmos vieses cognitivos. Na tomada de decisões, eles utilizam atalhos para lidar com incerteza e pressão, como fome, falta de tempo e sobrecarga de trabalho (Danziger *et al.*, 2011; Nunes, Pedron, & Silva, 2020).

O ordenamento jurídico brasileiro, ao enfatizar excessivamente a racionalidade na elaboração de decisões judiciais, negligencia elementos psicológicos e comportamentais que influenciam os resultados e são, muitas vezes, ignorados ou considerados incongruentes com o Direito (Tavares & Hannikainen, 2018). Conhecer esses limitadores da razão e os comportamentos dos magistrados, portanto, é um ponto de partida para superar os pontos-cegos do processo decisório normativo-jurídico.

A aceitação de existência e identificação de limitadores a racionalidade, bem como a utilização de heurísticas e vieses dos próprios julgadores nas decisões, contribui para a

evolução do processo decisório como um todo, especialmente se tratando do âmbito jurídico em que direitos essenciais estão sendo discutidos. Shick, Johns e Fan (2024) destacam o ato de que ignorar os pontos cegos nos processos de decisão levam a resultados meramente satisfatórios, ao contrário de resoluções ótimas fundadas em argumentos racionais – ou até mesmo, mais justos. Partindo do pressuposto de que ninguém possui conhecimento perfeito, não tem controle das variáveis e sequer consegue mensurar todas as possibilidades de um determinado ato, a racionalidade completa é impossível de ser exercida (Shick, Johnson, & Fan, 2024).

3. RACIONALIDADE LIMITADA

O mundo organizacional é formado por pessoas que, por passarem a maior parte de seu tempo no ambiente laboral, inevitavelmente acabam por ter suas personalidades influenciadas por ele. Cada ser humano possui uma personalidade diferente, uma história, crenças e propósitos particulares que se imbricam no interior da organização e podem influenciar em seus atos e comportamentos. Os aspectos subjetivos de cada indivíduo acabam por gerar persuasão nos outros e, desta forma, tem-se uma rede de atores agindo com influência e, ao mesmo tempo sendo influenciados pelos objetivos e decisões de cada um (Simon, 1979; Schwarz, Christensen, & Zhu, 2022). Os estudos de Simon foram pioneiros ao interligar comportamento humano a ciências econômicas, tendo sido aperfeiçoados ao longo dos anos.

Herbert Simon (1916-2001), renomado cientista social do século XX, destacou-se por seus estudos em comportamento humano, processo decisório e organizações. Suas contribuições nas ciências administrativas, da computação e psicologia o consolidaram como um dos pais do *behaviorismo* e importante predecessor das pesquisas em inteligência artificial (Schwarz, Christensen, & Zhu, 2022). As obras de Simon sobre tomada de decisão foram pioneiras ao incorporar elementos das ciências sociais e refutar conceitos da economia clássica (Balestrin, 2002; Strikwerda, 2023), visando aproximar a ciência econômica da realidade (Simon *et al.*, 1987).

A economia clássica fundamenta seus modelos e teorias no *homo economicus*, um ser ideal e abstrato. Essa representação fictícia, criada por matemáticos para facilitar cálculos e estudos teóricos, descreve um indivíduo isolado de influências ambientais, desprovido de dimensões morais, religiosas e políticas, que busca maximizar ganhos com o menor esforço possível (Barros, 2016; Simon, 1979).

O *homo economicus* pressupõe indivíduos que, ao decidir, agem de forma racional e deliberada, desprovidos de emoção ou afetividade. Descrito como capaz de lidar com toda a complexidade do mundo real, ele supostamente conhece todas as variáveis, consequências, riscos e incertezas, optando sempre pela melhor alternativa e buscando maximizar seus esforços (Simon, 1979).

Ao estudar economia e ciências sociais, ele notou uma “esquizofrenia aguda no tocante à racionalidade” (Simon, 1979, p. 21). Enquanto o *homo economicus* se distanciava da realidade, os estudos de Freud reduziam o conhecimento à afetividade, e, mais recentemente, a intuição ganhava destaque. Para Simon (1997), o *administrative behavior* ocupa uma posição equilibrada nessa controvérsia, por estar próximo da realidade ao balancear racionalidade, afetividade e intuição. Além disso, buscava o aprimoramento das ciências sociais, defendendo que a maturidade da área exigia incorporar o afeto além do intelecto, o que poderia levar à compreensão de comportamentos emocionais como racionais (Simon, 1957).

A partir da observação do comportamento humano em organizações, Simon propôs a *bounded rationality*. Esse modelo questionou os princípios norteadores da economia neoclássica (Balestrin, 2002; Barros, 2010; Simon, 1979). Embora comumente traduzido como racionalidade limitada, o conceito é mais bem compreendido como a existência de limites à racionalidade que, mesmo com a intenção de ser racional, restringem o agente no processo decisório.

Simon (1979, 1997) criticava a economia por basear-se em uma racionalidade absoluta, ignorando os avanços das ciências comportamentais. Em contraposição ao homem econômico, propôs o homem administrativo como uma representação mais realista dos seres humanos em seus processos de escolha.

Para Simon, decidir ou escolher implica selecionar e realizar uma alternativa de comportamento adequada a cada momento. Estratégia, por sua vez, é o conjunto de decisões que define o comportamento em determinado período e, para ele, toda estratégia acarreta consequências. Assim, a decisão racional consiste em escolher a estratégia que leva a um conjunto preferido de consequências (March & Simon, 1972; Simon, 1979, 1997).

Simon (1979) considerava a eficiência um ponto comum entre economia e teoria administrativa, essencial para qualquer atividade que vise maximizar racionalmente a execução de fins, utilizando recursos escassos. Assim, mesmo com fatores que limitam essa maximização, se o decisor busca otimizar resultados e eficiência, ele agirá de forma intencionalmente racional.

Em contraste com a teoria clássica, March e Simon (1972) afirmam que o processo decisório humano busca, em geral, alternativas satisfatórias, e apenas excepcionalmente se ocupa da descoberta e seleção de alternativas ótimas. A busca pelo ótimo demanda processos mais complexos que os necessários para o satisfatório. Uma alternativa ótima é preferível a todas as demais segundo padrões determinados; enquanto uma satisfatória preenche ou excede os requisitos mínimos de aceitabilidade (Barros, 2004; March & Simon, 1972).

Na resolução de problemas, Simon (1979, 1987) destaca dois conceitos centrais: busca e *satisficing*, que ele denomina busca seletiva. Se não há alternativas iniciais, o decisor deve buscar aquelas que atendam ao seu nível de aspiração. A busca cessa ao encontrar a alternativa satisfatória, culminando em sua escolha, o satisfazimento. Tanto o satisfazimento quanto a busca são mecanismos simplificadores da decisão, mais fáceis de assimilar e reproduzir. Simon enfatiza a importância de identificar esses instrumentos cotidianamente utilizados como ferramentas no processo decisório (Barros, 2016).

A distinção entre decisões e decisões-problema (Strikwerda, 2023) é útil. Decisões-problema surgem quando procedimentos anteriores falham, exigindo um novo tipo de decisão – ou seja, mais tempo e esforço cognitivo. Decisões, por outro lado, são solucionadas de forma simplificada por tecnologias e ferramentas, permitindo sua programação conforme critérios e recursos. A maioria das decisões organizacionais são programadas, com alternativas facilmente escolhidas por heurísticas, vieses ou intuição. Decisões-problema, contudo, não são programadas e demandam estudos aprofundados para sua resolução.

A integração de elementos cibernéticos e tecnológicos no Judiciário e nas decisões reflete tendências dos estudos de Simon, como o aumento de decisões programadas e o advento de inteligências artificiais que replicam comportamentos humanos, sobretudo no processo de escolhas. Assim, identificar os limitadores da racionalidade permitiria estudar como preencher lacunas inerentes à natureza humana (Valentini, 2017).

Os limitadores da racionalidade não podem ser objetivamente listados porque são elementos móveis, ou seja, é possível ao sujeito e à organização remover ou mesmo minimizar as limitações através de treinamentos e aperfeiçoamentos. Além do mais, são específicos e únicos para cada pessoa. Por isso, o rol de limites é apenas exemplificativo, uma vez que para cada pessoa haverá combinações diferentes de limitações, cada uma com intensidade diferente e que podem ser aperfeiçoados ou modificados (Simon, 1979).

Em geral, os limitadores da racionalidade se relacionam à capacidade de executar tarefas ou tomar decisões corretas. Exemplos incluem: lentidão em processos mentais que

impedem cálculos probabilísticos; dificuldade em compreender a complexidade do mundo para escolher a melhor alternativa; limitações físicas (força, destreza, agilidade); limitações morais ligadas a valores e conceitos pessoais; limitações intelectuais que, apesar do acesso ao conhecimento, impedem a absorção do aprendizado ou são inerentes à extensão do conhecimento (Simon, 1979).

Apesar da dificuldade em defini-la, a racionalidade está intrinsecamente ligada à seleção de alternativas de comportamento preferenciais, baseada em sistemas de valores que permitem avaliar as consequências das ações (Simon, 1997).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se aqui de um estudo teórico e empírico, cuja coleta de dados foi essencial para identificar os aspectos que o campo bibliográfico apresentou na realidade fática dos magistrados. A pesquisa partiu de uma revisão de literatura acerca dos limites da racionalidade e do processo decisório judicial, com destaque para os estudos de Herbert Simon sobre o funcionamento das organizações. De forma a analisar a ocorrência do fenômeno em campo, realizou-se a coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas. O roteiro foi elaborado com 16 perguntas, cuja fundamentação também se deu na pesquisa bibliográfica e levou em consideração a possibilidade de surgimento de novos questionamentos no decorrer das entrevistas.

Os entrevistados foram magistrados da 1ª instância atuantes na Comarca de Montes Claros (Minas Gerais), tanto na esfera estadual quanto federal, e de diferentes áreas do Direito: cível, criminal, execução, trabalhista, família e previdenciário. Para a execução desta pesquisa, recorreu-se ao universo total da pesquisa, tendo sido enviados convites para todos os 16 juízes atuantes na referida cidade. O resultado foi a participação de 12 magistrados que contribuíram com as respostas.

É importante destacar que a fase de entrevistas só foi iniciada após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES).

Quanto ao roteiro utilizado, foram elaborados questionamentos com fundamento na base teórica que possibilitassem inferir sobre: as fontes de coleta, priorização e acreditação das informações utilizadas para decidir; as estratégias de medição de sucesso (*satisficing*); a percepção dos benefícios criados pelos magistrados para desempenhar determinadas funções, especialmente através da experiência; a maneira como lidam com incertezas nos processos; os valores que estavam presentes no fundo das decisões tomadas. Além destas,

surgiram categorias de análise através da observação empírica, que permitiram observar: como ocorre o convencimento através das etapas do processo de decisão; a influência de fatores externos e dos valores pessoais do agente; o reflexo jurídico e o pessoal no próprio julgador.

Apesar de suas contribuições serem teóricas, Simon valorizava a empiria como uma base para se construir ciência e considerava que as categorias de operacionalização deveriam ser bem definidas para que pudesse se compreender os fatos que seriam visualizados empiricamente e assimilados à teoria (Barros, 2016). Dessa forma, com a pesquisa bibliográfica empreendida em um primeiro momento, foram extraídas categorias teóricas, que representam fenômenos ou situações referentes a uma racionalidade limitada, enquanto na etapa de coleta e análise de dados, outros comportamentos e fenômenos foram observados pelos pesquisadores, e codificados espontaneamente como códigos de natureza empírica. A diferença principal entre eles é a de que aqueles se referem à produção de Simon, enquanto estes surgiram pela observação da equipe *in loco*. Neste sentido, as classificações teóricas e empíricas utilizadas para análise estão na Tabela 1.

Tabela 1

Códigos teóricos e empíricos

Códigos	Definição	Natureza
Fonte de acreditação, coleta e priorização de informações	Como e onde as informações são coletadas, e quais os métodos de acreditação e priorização são utilizados para selecioná-las.	Teórico
Situações não previstas (incertezas)	Conhecimento incompleto das variáveis envolvidas, dificuldade de prever consequências e considerar alternativas.	Teórico
Percepção sobre benefícios criados	Benefícios ou resultados desenvolvidos pelo decisor para si ou para a organização.	Teórico
Objetivos operacionais	Metas tangíveis para a satisfação do decisor. Operacionalização dos valores de fundo.	Teórico
Valor de fundo (objetivos não-operacionais)	Metas intangíveis, mas que auxiliam na simplificação cognitiva dos valores prezados nas decisões.	Teórico
Etapas do processo de decisão (convencimento)	Como o decisor percebe que a decisão é satisfatória, e condizente com os objetivos próprios e da instituição.	Empírico

Influência de fatores externos	Quais fatores externos influenciam no processo decisório judicial e como.	Empírico
Influência dos valores pessoais do agente	Quais fatores internos e pessoais influenciam no processo decisório judicial e como.	Empírico
Reflexo jurídico	Os comportamentos e decisões advindos do comportamento organizacional do decisor e como refletem no âmbito jurídico.	Empírico
Reflexo pessoal no julgador	As alterações pessoais do decisor decorrentes do processo de tomada de decisão e seus elementos influenciadores.	Empírico

Fonte: Elaborado pelos autores.

O critério de encerramento da realização das entrevistas foi a redundância e a saturação das respostas que, de acordo com Thiry-Cherques (2009), é um critério utilizado em pesquisas qualitativas em setores e áreas em que é desnecessário o tratamento probabilístico da amostra. Para o autor, a saturação acontece quando nenhum dado adicional acrescentará propriedades a uma categoria. No presente estudo, a saturação ocorreu por volta da 10ª entrevista, tendo-se realizado mais duas para confirmação. Importa frisar que a saturação coincidiu com a acessibilidade dos participantes, sendo que todos os magistrados que voluntariamente se dispuseram a participar foram entrevistados.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e alcançaram, aproximadamente, 12 horas de conteúdo gravado em áudio. Foram transcritas e, posteriormente inseridas no *software Atlas-Ti8* para codificação das citações e análise qualitativa dos dados. As codificações foram construídas a partir da teoria da Racionalidade Limitada em conformidade com as perguntas do roteiro. De forma a respeitar o sigilo dos participantes, os respondentes foram identificados pelo termo “Juiz” seguido de números 1 a 12, escolhidos de forma aleatória.

Os dados da pesquisa foram analisados em três grandes blocos, representados nas Tabelas 2, 3 e 4, sendo eles: processo decisório em si; etapas do processo de convencimento; e influência e reflexos das decisões.

5. ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas realizadas com magistrados do norte de Minas Gerais permitiram uma visão prática de alguns conceitos trazidos por Simon em suas obras, manifestados em algumas das categorias teóricas explicitadas anteriormente. Além disso, permitiram observar outros comportamentos não-presentes na revisão de literatura inicial da obra de Simon que, por sua vez, auxiliou na elaboração de categorias empíricas para analisar o que foi relatado. Simon (1996) aplicava um valor de grande relevância aos dados, tendo em vista considerar os fatos e a veracidade deles a base de toda ciência, bem como o que lhe garantiria longevidade e segurança. Nesse sentido, cabe destacar que as categorias de análise, bem como a análise em si, estão sujeitas a incorrência de vieses e/ou atalhos cognitivos da equipe envolvida e dos próprios entrevistados, mas permanecem carregando o valor defendido por Simon.

A análise do processo decisório em si engloba algumas categorias de análise que podem auxiliar na compreensão de como ele é desempenhado dentro do Poder Judiciário, perpassando pelas etapas e a forma como o convencimento acontece, como se lidam com as informações (coleta, acreditação e priorização), como os magistrados lidam com as indecisões que surgem, e as percepções de benefícios que são criados durante as atividades de decidir. O processo decisório se apresentou como bastante controverso, ainda que considerada e defendida a teoria de Simon de que o conceito de racionalidade deve ser expandido (Barros, 2016; Simon, 1957).

Passemos à análise do processo decisório em si (ver Tabela 2).

Tabela 2

Processo decisório em si

Ideias centrais	Citações
A composição de uma decisão depende das informações que são coletadas, e dentre elas validadas e priorizadas.	“A lei e a jurisprudência. Primeiro, a Constituição como a lei maior, a lei, as jurisprudências, as argumentações das partes do processo, as provas... São os fatos principais. As argumentações, como já falei. Eu acho que são as principais questões”. (Juiz 6)

Existe uma dificuldade maior por parte dos decisores quando são confrontados pela ausência de algumas informações ou dúvida entre as versões apresentadas.	“Você tende a percorrer o caminho que vai gerar menos consequência, tem hora que não tem jeito, você vai no que é menos pior, às vezes você toma atenção com menos pior, quando não há caminho técnico a gente acaba ficando mais solta a decisão.” (Juiz 11)⁶ “O juiz não pode deixar de julgar, ele tem que julgar. Ele é obrigado a julgar. Não tem uma decisão que você fala ‘não sei, então não vou decidir’. A consequência é uma decisão apenas formalmente justa. Às vezes você não conseguiu atingir a justiça material no caso.” (Juiz 8)⁷
Os decisores desenvolvem habilidades e modelos simplificados para otimizar e acelerar a tomada de decisão.	“No início era muito mais lento, depois passou a ser mais rápido, com a experiência. A adoção de modelos, de decisão, de autotextos, de análise da prova e valorização da prova. Sem dúvida o tempo e a experiência... e a própria assessoria, o trato com a assessoria que a gente tem. Então o método de tomar decisão também ele é aprimorado com o passar do tempo, não tem jeito.” (Juiz 12)⁸
Existe um processo de <i>automatização da decisão</i> que intenta acelerar os processos.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

No processo decisório judicial, existem lacunas informacionais em diversos momentos, principalmente se considerando o caráter de contraposição das demandas, porém os principais fatores das decisões são facilmente visíveis no Judiciário. O valor ético das decisões é pré-concebido pela idoneidade das normas processuais e legislativas, além dos princípios e integridade do poder em análise, o que cria um “filtro de coleta de informações”, que facilita a escolha daquilo que será utilizado. Este filtro empírico corresponde à noção de “atenção seletiva” e de “busca simplificada” de Simon (1979, 1987), que, como a capacidade

⁶ Este relato empírico é uma ilustração perfeita do conceito de *satisficing* (satisfazimento) cunhado por Simon (1979). Perante a incerteza e a limitação informacional, o decisor não busca a alternativa ótima, que poderia ser o caminho técnico, mas aquela que atenda aos requisitos mínimos de aceitabilidade e que gere menos consequências negativas em um panorama geral.

⁷ A distinção feita pelo magistrado entre justiça material e justiça formal ilustra a premissa de Simon de que a busca pela alternativa ótima é uma ficção. A justiça material representaria a decisão ótima, inalcançável devido às limitações fáticas e processuais. Assim, o juiz se contenta apenas com a justiça formal, que atende aos requisitos mínimos de aceitabilidade, que é o satisfatório.

⁸ A automatização descrita pelo Juiz 12 corresponde ao conceito de decisões programadas de Simon (1979, 1997). Com o tempo e a experiência, decisões complexas são rotinizadas e solucionadas de forma simplificada mediante ferramentas e modelos, poupando esforço cognitivo, e, de certa forma, otimizando o tempo.

cognitiva é limitada devido às diversas complexidades presente no processo decisório e no processo em si, o decisor não analisa todas as variáveis possíveis. Entretanto, adota filtros institucionais que o auxiliam na seleção de informações que se enquadram em um modelo simplificado do real.

Quanto à validação e priorização, há um consenso de que a primeira opção de validação da informação é o arcabouço probatório dos autos, e quando existe dúvida além da prova ou conflito de normas, a hierarquia constitucional e a noção de ‘pirâmide normativa’ surgem como solução, como representado pelo Juiz 6 que privilegia a Constituição Federal.

O convencimento parece ser relatado pelos entrevistados como uma espécie de substituição à intuição – termo que veio associado, durante as entrevistas, às questões materiais, como a experiência na carreira, estudo e busca de informações além dos autos, e a própria consonância entre os argumentos e as provas.

A gente tem que dar uma solução, não pode negar a solução. Então assim, é uma questão mesmo de o convencimento ele deve se dar pela lei, pelas provas, mas qual que é a prova mais credível. É questão mesmo de... tanto que a lei traz que, as presunções são meios de prova. Então, eu não gosto muito dessa questão de intuição, essa palavra. Eu gosto muito de convencer, convencimento, né o convencer. O convencimento do juiz pode estar equivocado? Pode, pode. Mas é uma questão mesmo de nossa justiça humana mesmo. (Juiz 12)

O agente muda seu comportamento decisório, pois o Poder Judiciário, compreendido aqui também como sujeito influenciador, induz a criação dos objetivos e comportamentos para que aqueles sejam alcançados. Como a relativização de normas para sentenciar um caso específico em nome da paz social, mas que, de maneira implícita, busca acelerar a resolução de um processo para que se passe ao próximo.

Eu acho que a gente vai até enfrentar essa questão mais pra frente sobre a experiência como que ela vai mudando o modo da gente pensar e de decidir, mas já adiantando, hoje, na aplicação da norma dentro daquela abertura que as normas permitem, eu adoto o posicionamento não tão extremamente técnico ou aquela pessoa bitolada, que talvez eu já tenha sido há mais tempo, mas um posicionamento mais voltado para a resolução do caso, de qualquer forma isso vai resolver mais fácil, pacificação social.

Na medida do possível para resolver o problema é adotado o caminho o mais curto possível. (Juiz 9)

Os entrevistados aparentam ter bastante consciência de algumas questões concernentes a algumas limitações como acúmulo de trabalho, tempo escasso e metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), e até mesmo certa percepção quanto a influências de crenças pessoais, porém não as consideram alheias aos princípios de justiça.

O “caminho mais curto” relatado na entrevista do Juiz 9 é uma manifestação prática das heurísticas utilizadas no processo decisório. De acordo com a teoria em voga, diante das restrições temporais e cognitivas, os agentes substituem problemas considerados complexos por problemas mais simples, utilizando de atalhos mentais para alcançar o satisfatório em uma decisão que lhe cause menor desgaste (Silveira, 2022; Simon, 1979).

É necessário reiterar que o convencimento de uma decisão, para que ela possa ser considerada, no mínimo, satisfatória, depende da subjetividade do decisor e de todo o conhecimento que possui, o que engloba também suas próprias crenças. No entanto, alguns argumentos religiosos e/ou morais criam heurísticas (vieses) que podem facilitar ou dificultar o acesso à justiça, como no exemplo da experiência de Almeida e Nojiri (2018), que identificaram os vieses utilizados nas sentenças dos crimes de estupro.

Outro aspecto da tomada de decisão é a insegurança que um determinado sujeito possui em fazer sozinho uma escolha que terá consequências futuras, ou o autoritarismo que pode vir disto. Na área administrativa de empresas, por exemplo, já há uma predisposição em descentralizar as decisões, o que beneficia também o âmbito público, ainda que em proporção diferente. O principal motivo: a segurança que parece vir desta possibilidade de erro. Como por exemplo, na fala do 10º entrevistado:

Sabendo que eu estou fazendo o melhor, munido da mais boa-fé, eu não tenho receio, porque eu sei que eventuais equívocos serão corrigidos. O problema é daquele que erra e não há possibilidade de correção. (Juiz 10)

Esta fala evidencia como o *design* da organização influencia o comportamento individual, um dos principais pontos levantados por Simon (1979) em *Administrative behavior*. A existência de instâncias recursais dentro de uma estrutura hierárquica, como é o caso, atua como um mecanismo organizacional que absorve a incerteza e reduz a carga angustiante do decisor primário, permitindo que ele decida, ainda que seja sob os limites de sua própria

racionalidade. Pode-se perceber que é uma alternativa que soluciona algumas questões, como a confiança dos magistrados em proferir decisões sem a necessidade de calcular consequências maiores tendo em vista a existência de instâncias recursais e colegiados de julgadores, além, é claro, da atuação dos procuradores das partes e do Ministério Público.

Em seguida, passamos à análise do processo de convencimento (ver Tabela 3).

Tabela 3

Etapas do processo de convencimento

Ideias centrais	Citações
São criadas metas verificáveis e alcançáveis para reduzir a complexidade da decisão, e possibilitar a satisfação do decisor.	“Mas o objetivo do processo é a pacificação social, resolução do caso. Nas coisas julgadas, a sentença foi cumprida? O processo foi pro arquivo? Mesmo que minha decisão seja reformada pelo tribunal, é até bom para o juiz a possibilidade de recurso, porque se eu errar tem possibilidade de corrigir. A minha decisão reformada e a decisão do Tribunal, se ela transitou em julgado e foi cumprida, então chegou o objetivo de pacificação social naquele caso, está cumprido.” (Juiz 9)
São criadas metas inalcançáveis ou gerais para reduzir a complexidade da decisão ou justificar os atos realizados.	“O que eu tento, na minha decisão é a pacificação social. Apesar de ser utópico, aquela coisa toda.” (Juiz 1) “O que se objetiva com qualquer decisão judicial, especialmente com aquelas que tem caráter definitivo, é a resolução dos conflitos de interesse que existem na sociedade e consequentemente a pacificação social para que a sociedade possa se desenvolver de uma forma mais organizada e mais justa.” (Juiz 7)
O decisor se convence de uma decisão quando ela está de acordo com os objetivos que foram definidos consciente ou inconscientemente pela instituição.	“Eu estou julgando porque eu me convenci ou porque eu quero me livrar do processo? (...) Essa é a melhor solução, não a solução mais fácil, não a solução que me deixa livre do processo, não a solução que me satisfaz como pessoa, mas a solução que eu devo dar como juiz. Então é sempre essa constante, qual é a situação e como eu vou me portar diante dela pra ser o melhor juiz possível naquele caso.” (Juiz 5)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma das subdivisões do decisor para reduzir a complexidade da decisão é de criar objetivos e os analisar de acordo com critérios próprios e individuais. Considerar que a pacificação ou a promoção da justiça, ou ainda qualquer outro princípio de direito que se valorize e não necessariamente se atinge, é atribuir um valor de fundo às decisões, enquanto estabelecer etapas e procedimentos específicos para realização de uma oitiva, uma audiência ou estruturação de decisão é operacionalizar – o que permite uma análise de satisfação dos atos e escolhas que são desempenhados.

Quanto a ausência de informações para que possam julgar, os juízes evitam pensar em maiores consequências para além dos atores envolvidos no litígio, apesar de buscarem, majoritariamente, a pacificação social e justiça. A resolução do conflito em específico que está sendo julgado, então, se torna o objetivo único daquele processo, e desta maneira, o juiz não se aflige mentalmente ao pensar nas possíveis consequências do que se trata, não busca saber qual o resultado do que foi julgado posteriormente, e poupa tempo para lidar com outros processos – é a exemplificação de uma tendência da tomada de decisão (Simon, 1947; Strikwerda, 2023).

Por fim, passamos à análise da influência e reflexo das decisões (ver Tabela 4).

Tabela 4

Influência e reflexo das decisões

Ideias centrais	Citações
Existem elementos alheios à racionalidade do sujeito que influenciam significativamente na tomada de decisão.	“Isso gera decisões menos trabalhadas, assim, você começa a divulgar em massa. Se eu estou com dez mil processos, se eu tivesse mil processos para julgar as decisões seriam infinitamente melhores do que uma administração de processo de massa, não tem jeito. Diminui a qualidade... a quantidade afeta a qualidade, infelizmente.” (Juiz 11)
Os agentes utilizam de valores, crenças, vieses e heurísticas para tomar decisões, e isto varia de acordo com cada sujeito.	“Então a questão dos valores e crenças pessoais eu acho que tem uma grande carga assim sobre não só o juiz, mas sobre toda pessoa ao tomar qualquer decisão, ou no comércio ou na vida empresarial, na vida familiar, entendeu?” (Juiz 1)

O decisor desempenha comportamentos advindos da estrutura da organização que refletem em benefícios ou malefícios.	“Eu acho que ao longo do tempo, eu aperfeiçoei a minha metodologia para reconhecer melhor a diversidade dos casos, e com isso dar decisões mais consistentes e específicas, do que simplesmente padronizar os vieses decisórios.” (Juiz 5)
A complexidade das decisões e a hierarquia organizacional geram efeitos no julgador.	“Decidir é uma coisa muito difícil. Porque é claro que você sempre vai decidir, tentar decidir da forma mais justa. Mas, é claro também, que você tem ideia de que isso pode estar prejudicando alguém. E por vezes, você pode ter alguns inconvenientes. Por quê? São pessoas que são conhecidas ou que sabem quem você é.” (Juiz 7) “Hoje nós temos uma imensa gama de juízes doentes com esse problema do acúmulo de trabalho e cobrança de produtividade pelo fator tempo. Então, nós vivemos hoje escravos do relógio e eu diria até mais, escravos do CNJ.” (Juiz 1)⁹

Fonte: Elaborado pelos autores.

Alguns elementos das decisões se apresentam de forma implícita nas falas dos magistrados, especialmente tendo em vista a cautela requerida pelo trabalho é possível perceber o receio em expor opiniões. No entanto, os elementos limitadores da racionalidade foram bem identificados nos discursos, sejam internos ou externos, e ainda, os efeitos do processo de decisão no julgador, e o retorno desta mudança comportamental para o âmbito jurídico e organizacional.

Existe uma preferência pelos julgamentos que satisfazem os objetivos estabelecidos juridicamente, mas também há uma influência de objetivos organizacionais (da estrutura de gestão do Tribunal), e sociais (que reverberam e impactam a sociedade e a mídia como um todo), e estes agem independente da consonância legal. A leitura geral dos dados indica que os entrevistados buscam resguardar a legalidade em suas decisões, mas há situações em que não é certo o limite entre a convicção pessoal do decisor e a técnica jurídica existente, o que tensiona as racionalidades para a decisão.

⁹ O tempo escasso e a sobrecarga de trabalho (imposta por metas institucionais) são citados por Simon (1979) como limitadores externos clássicos da racionalidade. Ao impor um ritmo acelerado, a organização do Judiciário pode inviabilizar as decisões-problema, aquelas que exigem esforço cognitivo e reflexão, forçando os magistrados a recorrerem quase exclusivamente a decisões programadas e rotinizadas.

[...] Eu sou católico então eu sou cristão, professo a religião católica, respeito todas as outras, tenho um laço de amizade muito grande com pessoas de outra religião, principalmente evangélicos e espírita isso nunca atrapalhou nada na minha vida. Mas os princípios que eu mais me apego no momento de decidir é mesmo esse espírito religioso, esse princípio católico de cristão, de religiosidade, respeito ao ser humano, seja ele qual for [...] eu costumo decidir conforme os meus conhecimentos, conforme a minha religião, conforme os meus ensinamentos, que vem da minha família, que vem dos amigos, que vem da experiência que a gente tem na comunidade, mas não teve nada que eu mudasse de opinião de uma hora pra outra. [...] o juiz julga muito com a história de vida dele [...]. (Juiz 2)

A fala acima é um dos achados mais contundentes nas análises da pesquisa. A omissão completa de critérios técnico-normativos, como a lei e a jurisprudência, em favor de direcionamentos morais, religiosos e/ou comunitários evidencia o ápice da limitação da racionalidade. Na ausência de recursos cognitivos ou de tempo para analisar a complexidade do caso de forma ótima, o decisor recorre ao que lhe é mais intrínseco e seguro: as suas crenças de fundo. Esse fenômeno demonstra que os vieses podem estruturar a lógica da decisão de forma integral, o que distancia da visão sutil que possa existir da ação enviesada. O sujeito organizacional, neste cenário, cessa a busca por informações externas (o direito positivo) e consolida o seu *satisfazimento* baseando-se no que é moralmente aceitável para o seu íntimo, revelando a força impositiva das limitações morais e intelectuais alertadas por Simon (1979).

Desta forma, os benefícios (ou, ainda, os déficits de legalidade) que a instituição recebe são decorrentes da maneira como ela molda, direciona, ou falha em padronizar os limites cognitivos de seus sujeitos. Em um momento inicial, os entrevistados demonstraram ter sido ensinados a julgar de determinada forma utilizando princípios, normas e jurisprudência, mas, eventualmente, aprenderam a programar suas decisões conforme suas próprias convicções, crenças e histórias de vida, que podem, ou não, diferir do comportamento que se espera desempenhar no âmbito jurídico. As decisões tomadas se tornam mais complexas e os reflexos pessoais e jurídicos também, de maneira que os objetivos se tornam mais parecidos com aqueles da instituição e as representações sociais se assemelham ao que já é reproduzido dentro destes espaços de tomada de decisão.

6. CONSIDERAÇÕES TRANSITÓRIAS

Em cumprimento da hipótese preposta, a coleta de dados com juízes do norte de Minas Gerais proporcionou uma nova perspectiva para o que se observou nos estudos de processo decisório. Um dos pontos principais é a presença de alterações consideráveis no tempo de trajetória dos juízes, sendo que, alguns representam elementos extremamente negativos no momento de julgar, como a inclusão de aspectos religiosos e pessoais, mas também uma variedade de benefícios desenvolvidos para auxiliar no serviço.

É notável a consciência das limitações entre os magistrados e das alternativas que utilizam para superá-las ou não. Algumas foram manifestadas de forma automática e sem prejuízo do serviço desempenhado, como a busca por solucionar grandes problemas sociais com suas próprias decisões ou a pacificação social, situações que compreendem estar distantes de suas atuações cotidianas. Enquanto outras são realizadas intencionalmente, como o acúmulo de decisões anteriores em bancos de dados para acelerar o procedimento em outras que se assemelhem (decisões programadas).

Em que pese possuírem essa intenção consciente, os agentes não deixam de aplicar impressões pessoais em suas decisões, como relatado por alguns quanto ao uso de valores religiosos e morais, portanto, há a possibilidade de outras influências que não são proferidas na fala, mas praticadas. Ou ainda, que não são contempladas pelo ordenamento jurídico.

A dinâmica do processo decisório e a hierarquia do ambiente judicial induzem um determinado comportamento organizacional no agente, de busca informacional e autoanálise. Alguns benefícios criados neste momento compreendem a transformação pessoal do agente e o desenvolvimento de uma intuição/experiência. Um outro lado da organização está na formação de segurança para tomada de decisões judiciais com a presença de recursos e indispensabilidade de advogados e promotores, o que diminui o tempo de se pensar na consequência, nos erros e no impacto de uma decisão. A culpa também é atribuída aos legisladores que criam as leis.

Atualmente, há grande debate sobre a possibilidade de inteligências artificiais julgarem como seres humanos. Apesar de não ser uma ideia fixa, os próprios magistrados demonstraram uma tendência à automatização das decisões, utilizando acervos de modelos, bancos de sentenças, e *checklists* que permitem que outros além dele possam replicar o seu próprio entendimento. As decisões têm influência direta dos elementos influenciadores como o tempo, o acúmulo de trabalho, a estipulação de metas e a pressão da mídia no Poder Judiciário, por isso, a programação criteriosa de decisões pode ser uma alternativa para o desafogamento do Judiciário.

Verificam-se os pressupostos do conceito de racionalidade limitada e a complexidade numerosa de variáveis, agentes e elementos. Compreende-se que este estudo possa contribuir para as áreas da Administração, Direito e Economia, principalmente no que concerne os tópicos de Acesso à Justiça e o próprio Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 da Organização das Nações Unidas: “Paz, Justiça e Instituições Eficazes”, como tem sido um dos focos do CNJ com a criação de um Comitê Interinstitucional para observar e desenvolver estudos relacionados ao cumprimento destas metas.

É importante entender que a simples identificação de elementos influenciadores no serviço de juízes não é o suficiente para efetiva mudança institucional e social, ou sequer separá-los em bons ou ruins. Entretanto, caracterizá-las pela tendência ao satisfatório e às decisões programadas por comportamentos pré-existentes auxilia na noção de que não se trata apenas de maximização do trabalho, mas evidencia a atuação de mecanismos intersubjetivos no íterim de organizações que afetam as tarefas-fim. Além disso, soma-se à teoria de Simon a perspectiva hodierna de concretude de algumas das previsões feitas por ele, como a predisposição dos sujeitos organizacionais a se engajarem com tecnologias para alcançaram satisfação na decisão, e menor desgaste.

A leitura do artigo 489, §1º, do Código de Processo Civil Brasileiro, por exemplo, apresenta critérios para definição de uma decisão judicial como devidamente fundamentada – o que leva à crença de que se proíbe a elaboração de textos em massa através de modelos ou argumentos genéricos. No entanto, esta determinação amplia a noção de criação de um procedimento técnico para decidir, com etapas pré-definidas utilizando algoritmos, pesquisa em bancos de dados, e modelos, sob a supervisão de um magistrado (Valentini, 2017). O que está em plena consonância com o que era defendido por Simon, de que deveria se criar uma espécie de acervo de métodos de simplificação de tomada de decisão.

Por fim, a autonomia do Poder Judiciário lhe concede a capacidade de efetivar mudanças significativas quanto ao seu corpo organizacional, e uma possibilidade de implementação e resultado mais rápido. Isso inclui a reafirmação de magistrados como humanos, tanto no ato de julgar quanto no de sofrer consequências da decisão, bem como no processo de mitigação desses sofrimentos. Uma ideia que compensa disseminar, teórica e cotidianamente, é a de que decisões programadas e não-programadas são humanas, no entanto, cabe ao decisor e à instituição escolherem quais limitações afetarão o resultado pretendido na resolução de problemas de complexidade elevada.

REFERÊNCIAS

- Almeida, G. P. de, & Nojiri, S. (2018). Como os juízes decidem os casos de estupro? analisando sentenças sob a perspectiva de vieses e estereótipos de gênero. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 8(2), 826-853. <https://doi.org/10.5102/rbpp.v8i2.5291>
- Balestrin, A. (2002). Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(4). <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/44111>
- Barros, G. (2004). *Racionalidade e organizações: um estudo sobre comportamento econômico na obra de Herbert A. Simon* (Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo. <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12138/tde-05032005-183337/>
- Barros, G. (2010). Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures. *Brazilian Journal of Political Economy*, 30(3), 455-472. <https://doi.org/10.1590/S0101-31572010000300006>
- Barros, G. (2016). *Racionalidade e organizações: um estudo sobre comportamento econômico na obra de Herbert A. Simon*. São Paulo: Ed. do Autor.
- Casimiro, J. S. C., & Gouveia, L. G. de. (2023). Processo judicial e decisão fundamentada. Atualmente no contexto brasileiro é possível a inteligência artificial de raciocínio jurídico aplicar o direito tal qual o juiz humano? *Revista Eletrônica de Direito Processual*, 24(3). <https://doi.org/10.12957/redp.2023.74005>
- Costa, E. J. F. (2016). *Levando a imparcialidade a sério: proposta de um modelo interseccional entre direito processual, economia e psicologia* [Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Direito Processual Civil, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo].
- Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 108(17), 6889-6892. <https://doi.org/10.1073/pnas.1018033108>
- Gonçalves, E. das N., & Stelzer, J. (2014). Princípio da eficiência econômico-social no Direito brasileiro: a tomada de decisão normativo-judicial. *Sequência*, 35(68), 261-290. <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2013v35n68p261>
- Grau, E. R. (2013). *Por que tenho medo dos juízes (A interpretação/aplicação do Direito e os princípios)*. São Paulo: Malheiros Editores.

- Kahneman, D. (2012). *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. São Paulo: Objetiva (Obra original publicada em 2011).
- March, J. G., & Simon, H. A. (1972). Limites cognitivos da racionalidade. In J. G. March, & H. A. Simon, *Teoria das organizações* (pp. 160-238). Boston: FGV.
- Mendonça, M. (2020). Características gerais do sistema jurídico brasileiro e suas implicações em acordos e contratos comerciais com empresas estrangeiras. *Caminhos da História*, 21(1), 147-166.
<https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/caminhosdahistoria/article/view/1271>
- Nepomuceno, R. C. (2019). *O controle da subjetividade nas decisões judiciais em casos de colisão entre direitos fundamentais: hermenêutica, método e tensão entre o racional e o irracional* [Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade Federal do Ceará].
- Nunes, D., Pedron, F. Q., & Silva, N. L. S. (2020). *Desconfiando da imparcialidade dos sujeitos processuais*. Salvador: Juspodivm.
- Ribeiro, R. (2011). Preferências, custos da decisão e normas jurídicas no processo decisório das cortes: o modelo de múltiplos comportamentos. *Economic Analysis of Law Review*, 2, 264-296.
- Santolim, C. (2015). 'Behavioral law and economics' e a teoria dos contratos. *Revista Jurídica Luso-brasileira*, 3, 407-430.
- Schwarz, G., Christensen, T. and Zhu, X. (2022), Bounded rationality, satisficing, artificial intelligence, and decision-making in public organizations: the contributions of Herbert Simon. *Public Administration Review*, 82, 902-904. <https://doi.org/10.1111/puar.13540>
- Shick, M., Johnson, N., & Fan, Y. (2024). Artificial intelligence and the end of bounded rationality: a new era in organizational decision making. *Development and Learning in Organizations: an International Journal*, 38(4), 1-3. <https://doi.org/10.1108/DLO-02-2023-0048>
- Silva, M. L. (2019). *Punindo as diferenças: gênero, raça e geração no sentenciamento de tráfico de drogas na cidade de São Paulo* [Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade de Brasília].
- Silveira, A. B. (2022). *Análise econômica do direito e teoria dos jogos: consequencialismo nas decisões judiciais e a nova interpretação das consequências*. São Paulo: Editora JusPodivm.

- Simon, H. A. (1957). *Models of man, social and rational. Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. Nova York: John Wiley and Sons.
- Simon, H. A. (1979). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*. Cambridge: The MIT Press.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative organizations*. Nova York: The Free Press.
- Simon, H. A. et al. (1987). Decision making and problem solving. *Interfaces*, 17(5), 11-31. <http://www.jstor.org/stable/25061004>
- Strikwerda, J. (2023). *Organized complexity in business: understanding, concepts and tools*. Londres: Springer Nature.
- Sustein, C. R. (2000). *Behavioral law & economics*. Nova York: Cambridge University Press.
- Tavares, R. de S., & Hannikainen, I. R. (2018). Casos de revirar o estômago: evidências preliminares do nojo como fator de influência nas decisões judiciais. *Revista de Estudos Empíricos em Direito*, 5(1). <https://doi.org/10.19092/reed.v5i1.193>
- Thaler, R. H. (2016). *Misbehaving: the making of behavioral economics*. Nova York: W.W. Norton & Company.
- Thiry-Cherques, H.R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing, Opinião e Mídia*, 3, 20-27.
- Valentini, R. S. (2017). *Julgamento por computadores? As novas possibilidades da juscibernética no século XXI e suas implicações para o futuro do Direito e do trabalho dos juristas* [Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade Federal de Minas Gerais].
- Wolkart, E. N. (2018). *Análise econômica e comportamental do processo civil: como promover a cooperação para enfrentar a tragédia da Justiça no processo civil brasileiro* [Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Direito Processual, Universidade do Estado do Rio de Janeiro].

Larissa Jorge Ferreira Torquato: Mestre em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial pela Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES).

Moisés Oliveira Costa: Doutorando e Mestre em Desenvolvimento Social (PPGDS-UNIMONTES); Advogado (OAB-MG); Bacharel em Direito pelo Centro Universitário FUNORTE. Pesquisador (FAPEMIG).

Eduarda Rodrigues Almeida Porcino: Doutoranda em Direito pela Universidade de Brasília (UNB), Mestre em Desenvolvimento Social (PPGDS-UNIMONTES).

Ramon Librelon Pinheiro Lopes: Graduando em Direito na Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES.

Felipe Fróes Couto: Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professor na Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES.

Data de submissão: 09/02/2026

Data de aprovação: 28/04/2026