



Racionalidade na Tomada de Decisões de Gestores do Sistema de Justiça

Valdivina Farias de Jesus (Fundação Getúlio Vargas)

Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da Justiça

RESUMO

A teoria econômica tradicional descreve o "homem econômico" como ser dotado de racionalidade lógica por avaliar todas as alternativas antes de fazer escolhas. Porém, os resultados da investigação de modelos de comportamento racional comprovaram que, diferentemente do homem econômico, o "homem individual" enfrenta limitações inerentes à capacidade cognitiva ao fazer escolhas devido à impossibilidade de analisar exaustivamente todas as opções disponíveis. Constataram ser esse homem individual que toma decisões no mundo real, que desafiam suas limitações fazendo escolhas sob incertezas. Daí o porquê da denominada "racionalidade limitada" atribuída ao homem individual. Consiste no fato de que as pessoas são racionalmente limitadas pelas informações que possuem e pelo pouco tempo que têm para tomar decisões (Simon, 1955). Estudos de economia comportamental afirmam que os julgamentos humanos estão propensos a vieses cognitivos que podem influenciar as decisões. Estudaram várias situações nas quais as pessoas de forma conscientes ou inconscientes fazem escolhas sob incertezas. (Kahneman, 2012). Dessas constatações, surge a iniciativa de uma investigação sobre como os tomadores de decisões lidam com esses fatores na realidade em que atuam. Esta pesquisa teve por objetivo identificar percepções de gestores públicos de organizações do Sistema de Justiça sobre a influência que os fatores como pressões de partes interessadas ou de tempo, informação limitada, excesso de confiança e viés de confirmação exercem no processo de tomada de decisão. Quadro Teórico-Conceitual. Na década de 50, a teoria econômica tradicional defendia que o homem econômico é o homem racional que toma decisões coerentes com suas escolhas. Possui conhecimento dos aspectos relevantes do seu ambiente de forma clara e ampla. Suas preferências são organizadas e estáveis com capacidade de cálculo para suas alternativas de ação. Porém, os estudos sobre comportamento racional comprovaram que na maioria dos modelos globais de escolha racional as alternativas são avaliadas antes de se fazer escolhas. Ao passo que na tomada de decisão do homem individual, as alternativas são vastas e impossibilitam o homem examinar de forma exaustiva a melhor opção, o que o leva a fazer escolhas sob informações limitadas e incertezas (Simon, 1955). Estudos de economia comportamental afirmam que o pensamento humano é estruturado em



sistema dual: intuitivo e racional. São duas instâncias de pensamento, o sistema 1 e o sistema 2. Os julgamentos realizados por meio do sistema 1 estão mais suscetíveis a erros, porque se baseiam mais na intuição, é propenso a vieses cognitivos que levam as pessoas a tomarem decisões com base em suas crenças e preconceitos, o que favorece a certeza sobre a dúvida, podendo levar a decisões equivocadas. São atitudes que se apoiam em vieses cognitivos presentes em toda pessoa humana, independentemente de seu grau de instrução (Kahneman, 2012; Kassin et al., 2013). Métodos. A metodologia utilizada envolveu entrevistas semiestruturadas com o objetivo de identificar percepções de gestores públicos de organizações do Sistema de Justiça sobre a racionalidade no processo de tomada de decisões. A etapa das entrevistas teve início com fundamento na teoria da economia comportamental a qual orienta que fatores como pressão, informações limitadas, pressão de tempo, viés de confirmação ou excesso de confiança podem influenciar as tomadas de decisões. 21 gestores do Sistema de Justiça no Distrito Federal responderam às entrevistas nos meses de março e abril de 2025. A análise de conteúdo se deu com base nas unidades de análises destacadas, resultando em nove categorias de análise definidas a posteriori. As categorias denominadas Informação limitada; Gestões bienais; Decisão racional; Recursos organizacionais; Excesso de confiança, Viés de confirmação; Treinamento; Transparência e Normatização. Resultados. Os resultados indicam que os gestores públicos do Sistema de Justiça enfrentam desafios ao fazer escolhas devido a fatores como informações limitadas, pressão de tempo, excesso de confiança e viés de confirmação. Essas limitações podem influenciar na tomada de decisões (Kahneman, 2012). A “Pressão de tempo” consiste no fato de que os gestores contam com pouco tempo para providenciar informações ou análises sobre o objeto da tomada de decisão, seja este um contrato complexo, ou a elaboração de atos normativos que não gera os resultados esperados. Relacionado a este fator, estão as “Decisões precipitadas”, as quais advém do excesso de confiança que impede o gestor de agir com cautela, buscar informações e o diálogo para concretização de um ato público. São decisões que comprometem o ato de gestão e o nome da Instituição. Outro aspecto importante refere-se à “Descontinuidade” a qual decorre do modelo de gestão adotado pelos tribunais, defensorias públicas e ministérios públicos no Brasil, que tendem a acarretar descontinuidade de projetos a cada dois anos em virtude da mudança da presidência desses órgãos. Na percepção dos gestores, isso implica em inconsistência temporal das políticas implementadas. Gera ineficiência do serviço público que inicia e não se conclui. “Decisões racionais” devem basear-se em critério racional, leitura técnica da Constituição e critério humano com base nos valores humanos “Recursos organizacionais” são indicados pelos respondentes como aspectos a serem considerados no processo de tomada de decisão. Trata-se



de recursos financeiros, estratégicos, tecnológicos e recursos imateriais a serem aplicados com base no interesse público. “Inobservância das normas” consiste em iniciativas que não observam as normas da organização, bem como em resistência administrativa a mudanças. “Aprimoramento”, refere-se à necessidade de o gestor atualizar-se e aprimorar sua atuação. “Legalidade”, pontua que o gestor deve pautar-se pelo bem público, calcar sua atuação de maneira objetiva, sem casuísmo, sem obscuridades de forma limpa e transparente com base nos princípios que regem a administração pública e “Institucionalização” consiste na normatização dos projetos e processos desenvolvidos pelo órgão. Conclusões. Os resultados reforçam as proposições da literatura de que fatores como pressão, informação limitada, pressão de tempo, excesso de confiança e viés de confirmação influenciam na tomada de decisões dos gestores públicos no Sistema de Justiça. Este estudo apresenta limitações. Alguns fatores constantes nas questões colocadas não são de familiaridade de todos os respondentes. Para pesquisas futuras convém orientar previamente os entrevistados sobre o sentido dos principais fatores investigados na pesquisa, tais como viés de confirmação e excesso de confiança que são pouco conhecidos fora da academia. A presente pesquisa pode contribuir para promoção de políticas públicas de treinamento aos gestores, além de enriquecer a literatura com o tema racionalidade na tomada de decisões dos gestores públicos.

Palavras-Chave: Racionalidade. Pressão de tempo. Informação limitada. Excesso de confiança e Viés de Confirmação

Referências

Kahneman. (2012). Rápido e devagar: As duas formas de pensar. *Objetiva*.

Kassin, S. M., Dror, I. E., & Kukucka, J. (2013). The forensic confirmation bias: Problems, perspectives, and proposed solutions. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 2(1), 42–52. doi.org/10.1016/j.jarmac.2013.01.001

Simon, Herbert (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, fevereiro de 1955, 69, 99-118.

Thaler, R. H. Sunstein, C. R. (2022). *Nudge: Como tomar melhores decisões. Objetiva*.