

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS- UNIMONTES
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU* EM DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

LARISSA JORGE FERREIRA TORQUATO

***BEHAVIORAL LAW & ECONOMICS: UMA ANÁLISE
COMPORTAMENTAL DO PROCESSO DECISÓRIO NO JUDICIÁRIO***

Montes Claros - MG
Setembro/2023

LARISSA JORGE FERREIRA TORQUATO

***BEHAVIORAL LAW & ECONOMICS: UMA ANÁLISE
COMPORTAMENTAL DO PROCESSO DECISÓRIO NO JUDICIÁRIO***

Texto submetido à defesa de dissertação como requisito final para obtenção do título de mestre no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial da Universidade Estadual de Montes Claros.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Fróes Couto

Montes Claros - MG
Setembro/2023

LARISSA JORGE FERREIRA TORQUATO

***BEHAVIORAL LAW & ECONOMICS: UMA ANÁLISE
COMPORTAMENTAL DO PROCESSO DECISÓRIO NO JUDICIÁRIO***

Texto submetido à defesa de dissertação
como requisito final para obtenção do
título de mestre no Programa de Pós-
Graduação em Desenvolvimento
Econômico e Estratégia Empresarial da
Universidade Estadual de Montes Claros

Orientador: Prof. Dr. Felipe Fróes Couto

Data da defesa: 29/09/2023

Aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

Presidente e Orientador: Dr. Felipe Fróes Couto (UNIMONTES)

Examinador: Dr. Rafael Soares Duarte de Moura (UNIMONTES)

Examinador: Dr. Richardson Xavier Brant (TJMG)

Examinador: Dra. Maria Angeles Abellán-López (Universitat de València)

Torquato, Larissa Jorge Ferreira.

T687b *Behavioral Law & economics* [manuscrito]: uma análise comportamental do processo decisório no judiciário. / Larissa Jorge Ferreira Torquato – Montes Claros (MG), 2023.

99 f. : il.

Bibliografia: f. 79-84.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial/PPGDEE, 2023.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Fróes Couto.

1. Juízes - Processo decisório. 2. Processo decisório judicial. 3. Racionalidade limitada. 4. Mediação de conflito. 5. Sensemaking. 6. Behavioral Law and Economics. 7. Simon, Herbert Alexander, 1916-2001. 8. Weick, Karl E., 1936-. I. Couto, Felipe Fróes. II. Universidade Estadual de Montes Claros. III. Título. IV. Título: uma análise comportamental do processo decisório no judiciário.

Catálogo: Biblioteca Central Professor Antônio Jorge

Dedico este trabalho

Aos meus pais, que não mediram esforços
para investir nos meus estudos.

Ao meu esposo, Anderson, por apoiar meus
sonhos.

A todos os pacificadores.

**“Bem-aventurados os pacificadores, porque eles
serão chamados filhos de Deus” (Bíblia, Mt 5, 9)**

AGRADECIMENTOS

Minha maior gratidão é ao Senhor, por me dar vida e por me proporcionar, diariamente, um novo recomeço.

Agradeço ao meu esposo, Anderson, por acreditar neste projeto e, juntamente com meus filhos, encher a minha vida de alegria e amor. Aos meus pais e meus irmãos, por sempre estarem comigo e me apoiarem incondicionalmente.

A Guiomar e Janolov, sou grata por segurarem minhas mãos e caminharem comigo, lado a lado, sendo exemplos vivos do amor de Deus.

Ao meu orientador, Felipe Fróes Couto, pela sabedoria e paciência com que conduziu minha orientação. Sou grata por me instruir e auxiliar na superação das minhas restrições, bem como por me incentivar a ir cada vez mais longe.

A Valéria e Débora agradeço porque estiveram comigo nessa jornada, compartilhando sucessos e fracassos, angústias e descobertas.

A Felipe Martins, Moisés, Ramon e Eduarda, sou grata pelas contribuições com a pesquisa, por me auxiliarem no aperfeiçoamento do trabalho e pela companhia.

A Vivian e Rejane, por contribuírem com os roteiros das entrevistas.

Aos mediadores e magistrados que, voluntariamente, se dispuseram a me receber e contribuíram com a cessão de dados; agradeço a disponibilidade, paciência e carinho com que me receberam. A contribuição de vocês foi essencial para a construção deste trabalho.

Ao professor Eluiz Ribeiro, por gentilmente me receber nas aulas de Processo Civil para realização do estágio docente. Sou grata pelos seus ensinamentos.

Sou grata à Unimontes e aos professores do PPGDEE, por me acolherem e contribuírem para meu aperfeiçoamento acadêmico e profissional.

Minha gratidão é ampla e estende-se a todos que contribuíram para a realização e conclusão dessa etapa profissional.

RESUMO

A presente pesquisa é composta por dois ensaios que abordam o processo decisório judicial. De forma geral, sustentou-se que o modelo racional de tomada de decisão se mostra insuficiente para compreender e enfrentar as incoerências decisórias dos agentes. Ambos os trabalhos podem ser descritos como pesquisa exploratória com caráter qualitativo. Para coleta de dados, foram feitas entrevistas com magistrados e mediadores de conflito em Montes Claros-MG. Os dados foram analisados de forma qualitativa, com apoio do *software* Atlas Ti-8. O primeiro artigo analisa o processo decisório dos magistrados a partir dos estudos de Herbert Simon acerca dos limites da racionalidade. Os resultados indicaram a presença de elementos cognitivos e variáveis limitadoras da racionalidade, capazes de influenciar a tomada de decisão dos juízes. Os magistrados racionalizam as etapas decisórias e tendem a analisar as diversas variáveis envolvidas no processo. Seus valores pessoais, crenças e experiência de vida se manifestam no desempenho das funções, sendo que esses elementos constituem a base para a interpretação que fazem dos atores, das provas dos autos e da própria legislação. Essa influência inconsciente não configura por si só quebra da imparcialidade, uma vez que é fruto da interpretação humana. O acúmulo de processos judiciais, pouco tempo para julgar e a cobrança com metas são variáveis que os magistrados se esforçam para administrar de forma a minimizar seu impacto nas decisões. Para tanto, eles buscam metodologias de trabalho e organização de tempo que privilegiem a eficiência e a produtividade. O segundo artigo aborda o processo decisório nas mediações de conflito com base no *sensemaking*, de Karl Weick. A análise dos dados sugere como resultados que a comunicação, verbal e não verbal, são de grande relevância para o procedimento. Ao fazer uso de técnicas de mediação, o mediador busca alinhar o discurso das partes com intuito de alcançar a pacificação do conflito. Ainda, comunicação eficiente entre mediador e partes faz com que estas se sintam seguras e participem mais ativamente do processo. O ambiente da mediação foi apontado, na pesquisa, como um elemento de grande relevância, sendo utilizado por alguns mediadores como estratégia para acalmar, acolher as partes e promover o diálogo. Analisar o processo decisório judicial a partir de teorias econômicas comportamentais permite avanços no sentido de perceber os agentes decisores como seres passíveis de erros, bem como favorece o fomento de uso das ferramentas com intuito de oferecer a possibilidade de decidirem 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*.

ABSTRACT

This research is composed by two essays that address the judicial decisionmaking process. In general, it is argued that the rational decisionmaking model is insufficient to understand and address agents' inconsistencies when deciding. Both essays can be described as exploratory research with a qualitative nature. To collect data, interviews were carried out with magistrates and conflict mediators in Montes Claros-MG. The data were analyzed qualitatively, with the support of Atlas Ti-8 software. The first article analyzes the decisionmaking process of judges based on Herbert Simon's studies on the limits of rationality. The results indicated the presence of cognitive elements and variables that limit rationality, capable of influencing the judges' decisionmaking. The magistrates rationalize decisionmaking steps and tend to analyze the various variables involved in the process. Their personal values, convictions and life experiences are manifested in the performance of their duties, and these elements constitute a foundation for their interpretation of the actors, the evidence in the case and the legislation itself. This unconscious influence does not constitute a breach of impartiality by itself, as it is the result of human interpretation. The congestion of legal cases, little time to judge and charging targets are variables that judges strive to manage to minimize their impact on decisions. To this end, they seek work methodologies and time organization that favor efficiency and productivity. The second article addresses the decisionmaking process in conflict mediations based on sensemaking, by Karl Weick. Data analysis suggests as results that communication, verbal and non-verbal, are of great relevance to the procedure. When using mediation techniques, the mediator seeks to align the parties' discourse with the aim of achieving pacification of the conflict. Furthermore, efficient communication between mediator and parties makes them feel safe and participate more actively in the process. The mediation environment was highlighted in the research as an element of great relevance, being used by some mediators as a strategy to calm, to welcome the parties and to promote dialogue. Analyzing the judicial decisionmaking process based on behavioral economic theories allows advances in understanding decisionmaking agents as beings prone to errors, as well as encouraging the use of tools to offer the possibility of making decisions with greater assertiveness. Consequently, there is a contribution to increasing legal security, stability of people under the jurisdictions and economic development of society.

Keywords: Judicial Decisionmaking Process. Limited Rationality. Sensemaking. Behavioral Law and Economics.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO JUDICIAL A PARTIR DA TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA DE HERBERT SIMON	15
2.1 Introdução	15
2.2 Limites da Racionalidade Propostos por Herbert A. Simon	17
2.3 Definindo <i>Bounded Rationality</i>	18
2.4 Sistemas Jurídicos e Interpretação de Normas	21
2.5 Direito e Comportamento Humano	22
2.6 Percurso Metodológico	24
2.7 Análise e Resultados	26
2.7.1 Percepção dos benefícios criados	27
2.7.2 Valor de fundo	32
2.7.3 Atores sociais	35
2.7.4 Fonte de coleta, priorização e acreditação das informações	38
2.7.5 Medição de sucesso e percepção de que a meta foi alcançada	40
2.7.6 Situações não previstas (incertezas)	41
2.7.7 Tempo e acúmulo de trabalho	43
2.8 Considerações Finais	44
3 ANÁLISE DO PROCESSO DE MEDIAÇÃO A PARTIR DA TEORIA DO SENSEMAKING DE KARL WEICK	48
3.1 Introdução	48
3.2 O <i>Sensemaking</i>, por Karl Weick	50
3.3 A Mediação de Conflitos no Brasil	55
3.4 Percurso Metodológico	57
3.5 Resultados e Análise	59
3.5.1 Formas e métodos de comunicação	60
3.5.2 Dissonância comunicativa e conflito	62
3.5.3 Monitoramento do ambiente interno e externo	64
3.5.4 Características pessoais do agente e autopercepção da identidade	66
3.5.5 Aprendizagem e precedentes	67

3.5.6 Assimetria de papéis	69
3.5.7 Medição de sucesso	70
3.5.8 Ambivalência e ambiguidade	71
3.5.9 Fontes de informações	71
3.6 Considerações Finais.....	72
4 CONCLUSÃO DOS ARTIGOS.....	75
5 REFERÊNCIAS	79

1 INTRODUÇÃO

O ordenamento jurídico brasileiro é construído com base no sistema romano-germânico dos séculos XVIII e XIX, que é caracterizado por agrupamento de regras, as quais são divididas em categorias, e a divisão dos poderes. Nesse tipo de sistema, o Legislativo é responsável pela elaboração das leis e ao Judiciário cabe julgar os conflitos com base nessas leis. Para os cidadãos brasileiros, o Poder Judiciário se transformou em sinônimo de “justiça”, sendo considerado como única maneira de se obter uma solução justa para os conflitos. Dessa feita, o contexto jurídico-social brasileiro está fortemente enraizado na cultura da sentença, tendo-se operadores do Direito especializados em litigar. De maneira geral, entende-se que os conflitos sociais somente serão solucionados mediante a prolação da sentença ou decisão impositiva dada pelo Estado Juiz (Goretti, 2019).

No entanto, a sentença nem sempre é capaz e suficiente para pacificar os conflitos sociológicos havidos entre autor e réu. Ela acaba por gerar inconformismo, descontentamento com a derrota judicial e desencadeia série de recursos processuais, que levam ao arrastamento do processo por anos¹ (Goretti, 2019). Pacificar conflitos envolve contemplar os interesses e necessidades das partes, conhecer as realidades de cada uma delas, bem como do contexto em que estão inseridas. Essa análise demanda tempo, estudo, contemplação da demanda e amadurecimento das partes. Isso pode ser considerado utópico quando se considera um cenário no qual os magistrados estão sobrecarregados, com inúmeros processos para análise e julgamento, e, ainda, são convocados a desenvolverem atividades de gestão de secretarias, respondendo por metas e desempenhos administrativos.

A Resolução 125 de 2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) inaugurou uma forma de superar essa realidade de sobrecarga judicial, visto que instituiu a prestação jurisdicional “humanizada”, com o objetivo de promover a pacificação dos conflitos sociais. Com ela tem-se, posteriormente, a Lei de Mediação (Lei 13.140 de 2015) e o Código de Processo Civil (Lei 13.105 de 2015), que instituíram os métodos adequados de resolução de conflitos como meios de acesso à justiça.

¹ Ao analisar a duração do processo cível no Brasil, a partir de padrões internacionais, apurou-se que os processos brasileiros em 1ª Instância têm duração três vezes maior do que a média da Europa (Castelliano; Guimarães, 2023).

Diante disso, atualmente no Brasil, há, como forma de prestação jurisdicional, duas categorias principais: heterocomposição e autocomposição. De maneira geral, pode-se dizer que, na heterocomposição, as partes submetem seu conflito à decisão de um terceiro, podendo ser um magistrado ou árbitro, por exemplo. Por outro lado, na autocomposição, as próprias partes litigantes são estimuladas a construir juntas uma decisão que melhor se encaixe às suas realidades e atenda às suas necessidades (Delgado, 2002).

Isso posto, esta dissertação é composta por dois artigos independentes, mas inter-relacionados referentes ao processo decisório judicial. O primeiro artigo analisa o processo decisório dos magistrados (heterocomposição), já o outro pormenoriza o processo decisório dos atores envolvidos na mediação de conflitos (autocomposição). Optou-se por desenvolver o presente trabalho em modelo de dois artigos, para que houvesse a possibilidade de desenvolvimento de duas pesquisas diferentes, construídas a partir de um mesmo tema central, que é o processo decisório judicial.

Na região de Montes Claros, não foram localizados outros trabalhos que tenham analisado empiricamente o processo decisório judicial. Por isso, esta pesquisa pretende ser uma análise incipiente acerca dessa temática na região específica. A partir dos elementos básicos e centrais das doutrinas de Karl Weick e Herbert Simon, busca-se ampliar o conhecimento a respeito da forma como os agentes decidem no âmbito judicial.

Não há interesse aqui em contrapor ambas as formas de acesso à justiça como se uma fosse superior à outra, pelo contrário. Parte-se do entendimento de que os conflitos sociais são múltiplos e cada parte envolvida e cada tipo de conflito carecem de uma forma adequada de tratamento, sendo que essas metodologias se complementam. Algumas vezes, a mediação se mostra como adequada; por outro lado, para determinados conflitos e situações, o processo judicial será a melhor resposta para alcance da pacificação.

Além disso, esta pesquisa tem o intuito de ir além dos estudos teórico-jurídicos e busca não recorrer a abstrações e suposições. Por isso, investigou-se a tomada de decisão judicial na prática através do uso de entrevistas semiestruturadas. Assim, utilizaram-se, como base analítica, teorias econômicas e comportamentais capazes de sustentar a análise da tomada de decisão dos agentes.

Tendo em vista a riqueza de conhecimentos e ferramentas da economia, esta pesquisa se torna um importante instrumento para aperfeiçoamento da análise de questões jurídicas. Muitos leigos, operadores do Direito e estudantes da área possuem dificuldades de interligar os princípios econômicos a questões jurídicas concretas e reais. Tendem a

associar economia a dinheiro, capitalismo e, quando muito, à inflação, taxas de juros, desemprego e políticas econômicas. No entanto, essa conexão entre as matérias tem se mostrado bastante enriquecedora (Posner, 2003). Jolls, Sustain e Thaler (1998, p. 1476, tradução nossa) dizem 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”.

Além disso, analisar o Direito a partir de uma perspectiva econômica possibilita que haja mudança econômica em uma sociedade. Isso porque o desempenho econômico de uma sociedade está diretamente ligado aos incentivos do Estado, à mudança das tecnologias bem como às normas sociais. A economia torna possível traçar as consequências das interações sociais, acarretando ampliação e enriquecimento dos debates no tocante às políticas públicas. Essa análise acaba por permitir que a elaboração de leis, normas e regras seja feita de forma vinculada aos resultados que se esperam. Mudar o Direito altera os incentivos incidentes sobre os indivíduos naquela sociedade, gera mudança no comportamento que resultará em um desempenho econômico diferente (Mercurio; Medema, 2006; Posner, 2001).

De acordo com Jolls, Sustain e Thaler (1998), a economia comportamental não sugere que o comportamento humano é aleatório e impossível de ser previsto. Pelo contrário, aponta que o comportamento é sistemático, portanto, possível de ser moldado. Assim, essas ferramentas de análise probabilísticas do comportamento oferecem uma maneira mais ampla de analisar os fins do sistema legal, possibilitando *insights* sobre o comportamento humano real e chamam a atenção para questões cognitivas e motivacionais dos cidadãos e do governo. Analisar o direito sob a perspectiva econômica comportamental permite que regras legais sejam moldadas conforme o interesse existente de estimular ou reprimir determinados comportamentos. Permite ainda “modelar e prever o comportamento relevante com as ferramentas da análise econômica tradicionais, mas com suposições mais precisas sobre o comportamento humano e prescrições mais precisas sobre o direito” (Jolls; Sustain; Thaler, 1998, p. 1474, tradução nossa).

Segundo Silveira (2022), o campo de *Behavioral Law & Economics* pode ser uma resposta ao formalismo jurídico. Muitos operadores do Direito ainda acreditam que há apenas uma resposta certa para os casos e que deve ser deduzida como lógica do ordenamento pelo intérprete da lei. Ao invés disso, deveriam compreender que as opções de solução são apenas “plausíveis” ou “razoáveis”. Dessa forma, o autor entende ser possível uma análise prévia das consequências das decisões judiciais. Para ele, as

ferramentas atuais de interpretação legal são insuficientes e há situações em que a aplicação de determinada norma legal pode ocasionar consequências sociais desastrosas. Diante dessa possibilidade, as ferramentas econômicas comportamentais seriam úteis para prever essas consequências e direcionar o magistrado (Silveira, 2022).

A perspectiva econômica comportamental possibilita um olhar mais completo acerca do comportamento dos atores envolvidos no Judiciário, como o juiz, mediadores e as partes processuais, possibilitando um mínimo de previsibilidade sobre o potencial de eficiência da resolução dos casos litigiosos. Nesse sentido, Grau (2013, p.119, grifo do autor) diz que “*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”.

O primeiro artigo intitulado *Análise do processo decisório judicial a partir da teoria da racionalidade limitada de Herbert Simon* dedica-se à investigação do processo decisório dos magistrados. Para tanto, foi realizada entrevista com magistrados da cidade de Montes Claros – MG com intuito de conhecer, na prática, as variáveis influenciadoras das decisões dos juízes. Para construção do referencial teórico, utilizaram-se os estudos de Simon com conceitos econômicos bem como pesquisas de psicologia comportamental.

Os estudos de Herbert Simon (1979) são um contraponto ao homem absolutamente racional, pontuando-o como algo inalcançável. Para ele, os agentes atuam com intuito de serem racionais e, por isso, assumem comportamentos que podem ser considerados coerentes, vez que fogem do irracional. Mas, ainda assim, são seres incapazes de atuar em condição de uma racionalidade perfeita visto que, como seres humanos, são restringidos por suas limitações cognitivas, pela falta de clareza de informações, pela escassez de recursos e, até mesmo, pela complexidade que envolve as organizações modernas. Dessa forma, suas decisões serão tomadas dentro de um conceito que Simon denomina de “racionalidade limitada” (Miller; Hickson; Wilson, 2012)².

Já o segundo artigo, denominado *Análise do processo de mediação a partir da teoria do Sensemaking de Karl Weick*, consiste em uma pesquisa que analisa a produção de sentido durante a mediação de conflitos além dos fatores influenciadores desse procedimento. O *sensemaking* pode ser compreendido como um processo social contínuo

² É uma interessante perspectiva para análise prática do processo decisório dos magistrados já que, no “senso comum” e doutrinas jurídicas há entendimento de que os juízes são seres capazes de julgar com racionalidade absoluta, capazes de se absterem totalmente de suas preferências, crenças e emoções.

por meio do qual os indivíduos, ao observarem fatos passados, acessam fragmentos de experiência e vão construindo suas redes de significados a partir de pontos tidos como referência. Esse modelo alternativo se contrapõe à perspectiva da teoria racional por considerar aspectos subjetivos dos agentes como: experiências passadas com membros da organização, crenças e identidade organizacional (Leitão; Nassif, 2009). Para coleta dos dados, também se utilizou da técnica de entrevista, sendo os sujeitos de pesquisa mediadores atuantes em Montes Claros – MG.

Este estudo não pretende generalizar, tampouco saturar, o conhecimento sobre processo decisório dos magistrados, dos mediadores e partes. O propósito é lançar luz e conhecer mais da maneira como esses atores decidem, como interagem com o ambiente e são influenciados no processo decisório. Ainda, busca-se maior profundidade sobre como atores relevantes no judiciário tomam decisões em cenário de escassez de tempo, sobrecarga de trabalho, pressão emocional e conflitos sociais, bem como conhecer o poder que as experiências de vida, as necessidades biológicas e emocionais, suas crenças e valores têm de os influenciar.

2 ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO JUDICIAL A PARTIR DA TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA DE HERBERT SIMON

2.1 Introdução

A Economia Comportamental trata da análise da teoria econômica associada aos estudos da psicologia cognitiva. Os avanços no conhecimento do comportamento humano, mais especificamente no processo de tomada de decisões, têm mostrado que os agentes atuam de maneira bem diferente do preconizado pelas teorias econômicas neoclássicas. Estas consideram os agentes como seres de comportamentos racionais que expressariam suas preferências de maneira ótima, agindo como maximizadores de utilidade (Balestrin, 2002; Barros, 2010; Simon, 1979).

As pesquisas empíricas têm apontado a existência de elementos que atuam como limitadores da racionalidade humana na tomada de decisões (Kahneman, 2012; March; Simon, 1972; Simon, 1979). Esses elementos fazem com que os agentes apresentem aversões, afeições, vieses e façam uso de “atalhos mentais” (heurísticas) ao tomar decisões e realizar julgamentos (Silveira, 2022). Além disso, determinadas limitações cognitivas, bem como análise imprecisa dos fatos, são elementos que podem impedir que o agente faça escolhas ótimas (Simon, 1979).

A interdisciplinaridade entre economia comportamental e Direito é denominada *Behavioral Law and Economics* que, nesta pesquisa, permite ampliação da análise do processo decisório no âmbito do Poder Judiciário. A abordagem da *Behavioral Law and Economics* contribui para amadurecimento de estudos na teoria dos contratos, relações de consumo, elaboração das normas jurídicas e políticas públicas, assim como da otimização dos recursos e bens públicos (Costa, 2016; Santolim, 2015; Wolkart, 2018). Além disso, possibilita melhor compreensão das consequências econômicas e sociais da interpretação jurídica já que fornece instrumentos capazes de aperfeiçoar as decisões judiciais. Permite também a observação de novos caminhos e possíveis respostas para problemas práticos e reais para os quais o formalismo e o tradicionalismo jurídico brasileiro não permitiam (Silveira, 2022).

Tendo em vista a relevância do tema, diversos pesquisadores têm se debruçado na busca por conhecer mais o processo de decisório dos magistrados. Como exemplo,

internacionalmente, há os estudos de Dhimi e Ayton (2001) que, inicialmente, usaram como base casos simulados; depois, em nova versão, Dhimi (2003) utilizou decisões reais como base de pesquisa. Danziger (2011) também usou análise de decisões e obteve como resultado a constatação de que a fome e o cansaço eram influenciadores das decisões do julgador que, nessas situações, preferiram manter os acusados presos e, após realizarem lanches e descanso, tendiam a favorecer o réu.

Há, ainda, as pesquisas desenvolvidas por English (2006), Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2001) e de Kneer e Burgeois-Gironde (2017) que usaram como método a aplicação de questionários a juízes. Já no Brasil, há pesquisas de expressão como as de Nojiri (2019), que também se valeu da aplicação de questionários virtuais com juízes do TRF da 3ª Região, cujo objetivo era medir os vieses de ancoragem, enquadramento, egocentrismo, retrospecto e representatividade. Além dele, Gawski, Brust-Renck e Scarparo (2022) utilizaram questionários e simulação de casos.

Leal e Ribeiro (2018), Grezzana e Ponczeck (2012), Silva (2019), Almeida e Nojiri (2018), Gomes e Nogueira (2018) buscaram compreender o processo decisório dos juízes e ministros do STF, utilizando como base para isso as próprias decisões judiciais proferidas pelos magistrados (Horta; Costa, 2020). Apesar da diversidade de trabalhos, o fenômeno da tomada de decisões judicial ainda carece de maiores análises. O Poder Judiciário é responsável por dizer o direito, sendo de grande relevância para a condução do Estado brasileiro.

Posto isso, o presente estudo partirá do seguinte questionamento: “*De que forma os limites da racionalidade propostos por Herbert Simon podem contribuir para enriquecer a interpretação existente sobre o processo de tomada de decisão no Judiciário?*”. Como objetivo geral, busca-se analisar de que modo a teoria da racionalidade limitada pode contribuir para enriquecer a interpretação existente sobre o processo de tomada de decisão no Judiciário. Por conseguinte, como objetivos específicos propõe-se analisar empiricamente o processo decisório dos magistrados com base nos estudos da racionalidade limitada e conhecer os elementos cognitivos e limitadores da racionalidade presentes na tomada de decisão dos magistrados.

De forma a alcançar os objetivos descritos, na primeira seção, será feita revisão de literatura acerca de limites da racionalidade a partir dos estudos de Herbert Alexander Simon, bem como de estudos comportamentais. A segunda seção conterà a análise e resultados dos dados coletados nas entrevistas com magistrados. Já a parte final será constituída das considerações finais.

2.2 Limites da Racionalidade Propostos por Herbert A. Simon

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. Os aspectos subjetivos de cada indivíduo acabam por gerar persuasão nos outros e, dessa 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). Os estudos de Simon foram pioneiros ao interligar comportamento humano a ciências econômicas, tendo sido aperfeiçoados ao longo dos anos³.

Herbert Simon (1916-2001) foi um cientista social que obteve grande destaque no século XX a partir dos seus estudos na área do comportamento humano, processo decisório e organizações. Tendo em vista suas consideráveis contribuições para os avanços na ciência administrativa, da computação e psicologia, é considerado como o pai do *behaviorismo*. As obras de Simon sobre tomada de decisão foram pioneiras ao incorporar elementos das ciências sociais e refutar os principais conceitos da economia clássica (Balestrin, 2002). Agindo dessa maneira, seu objetivo principal era fazer com que a ciência econômica se aproximasse do mundo real (Simon *et al.*, 1986).

A economia clássica⁴ desenvolve seus modelos e teorias utilizando como base um ser ideal e abstrato denominado *homo economicus*⁵. Trata-se de uma representação fictícia dos seres humanos criada pelos matemáticos com intuito de facilitar os cálculos e estudos teóricos. É um modelo de indivíduo isolado de toda e qualquer influência do ambiente, desprovido de dimensões morais, religiosas, políticas e que, por isso, obteria o maior ganho despendendo o menor esforço possível (Barros, 2010; Simon, 1979).

³ A fusão entre as disciplinas da economia e do comportamento humano deu origem à Economia Comportamental. Além de Simon, são referências no assunto os pesquisadores: Amos Tversky, Daniel Kahneman, Richard Thaler (Silveira, 2022). Esses últimos foram agraciados com o prêmio Nobel de economia em 2002 e 2017, respectivamente, em decorrência de suas contribuições para a área de tomada de decisões. Disponível em:

<https://www.nobelprize.org/prizes/economicsciences/1978/simon/biographical/>.

⁴ A escola econômica clássica foi fundada no século XIX a partir dos preceitos de Adam Smith na obra *Riqueza das Nações* de 1776. David Ricardo, John Stuart Mill, Jean Baptiste Say e Thomas Maltus são considerados economistas clássicos (Froyen, 1999; Snowdon; Vane, 2005).

⁵ O *homo economicus* deriva da teoria utilitarista, a qual Simon (1979) classifica como ingênua e aponta Jeremy Bentham como referência no assunto. Para ele, Adam Smith faz uma abordagem implícita do racionalismo. Assim, suas críticas não estavam voltadas diretamente para a obra de Smith, mas para os economistas clássicos modernos (Balestrin, 2002).

O conceito de homem econômico pressupõe que os indivíduos, ao tomarem suas decisões, são desprovidos de emoção ou afetividade, agindo de forma racional e deliberada. Ele é descrito como aquele com capacidade de lidar com o mundo real em toda a sua complexidade. Por isso, no seu processo de escolha, opta pela melhor alternativa já que, supostamente, possui conhecimento de todas as variáveis, das consequências e do completo entendimento dos riscos e incertezas envolvidos. Além disso, leva-se em consideração que ele busca sempre o ótimo e age com capacidade de maximizar seus esforços (Simon, 1979).

2.3 Definindo *Bounded Rationality*

Ao se dedicar aos estudos da economia e das ciências sociais, Simon percebeu que havia uma “esquizofrenia aguda no tocante a racionalidade” (Simon, 1979, p. xxi). Se, por um lado, o homem econômico era totalmente distante do homem da vida real, em outro extremo, havia os estudos psicológicos de Freud que reduziam o conhecimento humano à afetividade e, mais recentemente, aos argumentos referentes à intuição humana. Em sua concepção, o *Administrative Behavior* encontra-se em uma posição relevante nessa controvérsia, que está próxima da realidade exatamente por assumir uma posição de equilíbrio entre racionalidade, afetividade e intuição (Simon, 1997).

Para o autor, a teoria clássica da racionalidade perfeita não deixa espaço para arrependimentos, segundas intenções ou “fraqueza de vontade”, não apresentando explicações para comportamentos como aplicações em poupanças abaixo da taxa de mercado ou de que maneira a forma de pagamento dos salários afeta a taxa das poupanças; não há explicação, nesse sentido, para comportamentos reputados irracionais ou fora da curva da racionalidade perfeita (Simon *et al.*, 1986).

Então, a partir da observação do comportamento humano e de casos reais que vivenciava nas organizações, Simon propõe a denominada *Bounded Rationality*⁶. Esse modelo veio questionar os princípios norteadores da economia neoclássica e predominantes até aquele momento (Balestrin, 2002; Barros, 2010; Simon, 1979). Apesar de traduzido originalmente como racionalidade limitada, a melhor forma de compreendê-

⁶ As ideias centrais 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*. O modelo foi aperfeiçoado por ele ao longo de toda sua vida, tendo publicado estudos nessa área até os anos 90 (Balestrin, 2002; Barros, 2010).

lo é a partir da ideia de que o agente possui “limites na racionalidade”, os quais o limitam no processo decisório, apesar de ele possuir a intenção de ser racional.

Simon (1979; 1997) critica duramente o fato de, até aquele momento, a economia pautar seus estudos em uma racionalidade absoluta, ignorando os avanços das ciências comportamentais. Assim, confronta o homem econômico racional propondo o uso de um novo modelo denominado de “homem administrativo”, que, para ele, seria uma forma mais real de representar os seres humanos em seus processos de escolha.

De acordo com o autor, decidir ou escolher consiste no processo pelo qual uma das alternativas de comportamento, adequada a cada momento, é selecionada e realizada. Já estratégia, seria o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em certo período sendo que, para ele, toda estratégia levará a consequências. Dessa forma, a decisão racional consiste em escolher a estratégia composta de um *conjunto preferido de consequências* (March; Simon, 1972; Simon, 1979; 1997).

A teoria dos limites da racionalidade apresenta o homem administrativo como alguém dotado de racionalidade e, por isso, age com intenção objetiva de alcançar determinado resultado. De forma a complementar essa concepção, Simon acrescenta o princípio da eficiência que, para ele, deve ser o pilar de toda boa administração:

[...] consiste na recomendação de que, entre as diversas alternativas que produzem a mesma despesa, deve ser selecionada sempre aquela que leva à melhor consecução dos objetivos da administração; entre as várias alternativas que levam ao mesmo fim, deve ser selecionada sempre a que custa menos (Simon, 1979, p. 40).

Simon considera que a eficiência seria um ponto comum entre a economia e a teoria administrativa e que deve estar presente em qualquer atividade que pretenda maximizar de maneira racional a execução de determinados fins, servindo-se de recursos escassos (Simon, 1979). Isso posto, se o administrador busca a maximização de resultados, ainda que possua fatores limitadores dessa maximização, e almeja a eficiência, ele agirá de forma intencionalmente racional.

Indo contra a teoria clássica, March e Simon (1972) vão dizer que todo processo decisório humano se ocupa da descoberta de alternativas satisfatórias, e somente em casos excepcionais, preocupa-se com a descoberta e seleção de alternativas ótimas. Isso porque a busca pelo ótimo requer processos mais complexos, em várias ordens de grandeza, muito além dos processos necessários para a realização do satisfatório.

A alternativa ótima pode ser compreendida como aquela que, quando comparada às demais alternativas, de acordo com padrões determinados, faz com que ela seja preferível a todas as outras. Por outro lado, satisfatória seria aquela alternativa que preenche ou excede todos os requisitos mínimos de aceitabilidade, havendo requisitos mínimos que estabeleçam seus padrões (Barros, 2004; March; Simon, 1972).

A principal preocupação da teoria administrativa reside nos limites entre os aspectos racionais e irracionais do comportamento social dos seres humanos. A teoria administrativa é, na sua essência, a teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos que ‘contemporizam’ porque não possuem meios para maximizar (Simon, 1979, p. xxiii).

Simon (1979; 1986) pondera que, na resolução de problemas, dois conceitos são centrais: busca e *satisficing*, o que denomina como busca seletiva. Segundo o autor, quando alternativas de escolha não lhe forem inicialmente dadas, o decisor deve atuar na busca por aquelas que atendam a seu nível de aspiração. A busca é encerrada assim que o agente encontra a alternativa que lhe satisfaz e, portanto, escolhe essa alternativa. Esse modo de escolha foi denominado de “satisfazimento”⁷.

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 pode ser aperfeiçoada ou modificada (Simon, 1979).

De forma geral, eles estarão relacionados à capacidade de executar tarefas ou de tomar decisões corretas. Pode-se citar como exemplo: a) aqueles decorrentes da lentidão dos processos mentais que os impedem de realizar cálculos probabilísticos; b) limitações em compreender toda a complexidade do mundo e determinar qual alternativa deve escolher; c) limitações físicas que o impedem de executar determinada tarefa com força, destreza e agilidade; d) limitações morais referentes a valores e conceitos pessoais; e) intelectuais que, apesar do acesso ao conhecimento, o impedem de absorver o aprendizado, bem como pela extensão de seus conhecimentos (Simon, 1979).

⁷ O termo em inglês utilizado originalmente por Simon é *satisficing*. Apesar de a edição brasileira da obra *Administrative Behavior* (1947) de Simon trazer a tradução do termo como “contemporizar”, em “Simon e o Satisfazimento” de 1983, Antônio Maria da Silveira, sugere que a melhor tradução para o termo seria “satisfazimento” (Barros, 2010).

Definir racionalidade com clareza não é tarefa fácil. O autor sugere que ela está ligada à seleção de alternativas de comportamento preferidas em termos de alguns sistemas de valores por meio dos quais as consequências de comportamento podem ser avaliadas (Simon, 1997). Pode ser classificada como: a) racionalidade objetiva, que seria a decisão pelo comportamento que maximiza determinados valores em determinada situação; b) racionalidade subjetiva, decisão que busca maximizar a realização em relação ao conhecimento real do assunto; c) racionalidade consciente, quando há ajuste de meios e fins em um processo consciente; d) racionalidade organizacional, se for pautada nos objetivos da organização; e) racionalidade pessoal, que seria quando a decisão é pautada nos objetivos do indivíduo (Simon, 1997).

2.4 Sistemas Jurídicos e Interpretação de Normas

Para uma melhor compreensão do processo decisório judicial, insta analisar, ainda que brevemente, os sistemas jurídicos existentes. Cada sistema contém características próprias no que tange à aplicação das leis e à busca da melhor forma de se fazer justiça.

Há basicamente duas famílias de sistemas jurídicos que prevalecem hoje: o sistema romano-germânico e o *common law*. O primeiro é adotado por países da Europa continental e América Latina, inclusive o Brasil, e o segundo pela Inglaterra, Estados Unidos, Canadá e Austrália (Mendonça, 2016).

O sistema jurídico romano-germânico tem sua origem no Direito Romano e bases de princípios e ideias na filosofia política dos séculos XVII e XVIII. Inspirado principalmente por Locke e Montesquieu, foi fortemente influenciado pelas escolas hermenêuticas do final do século XVIII e início do século XIX. Por conseguinte, é um sistema influenciado pela ideia da racionalidade, cujos adeptos se afastavam da ideia de uma ordem natural concebida por Deus e defendiam uma ordem social criada por homens racionais (Mendonça, 2016; Ribeiro, 2011).

Outras características importantes desse tipo de sistema jurídico são as codificações das regras e o agrupamento destas em grandes categorias. Por exemplo, a divisão entre direito público e direito privado em que o primeiro é baseado nas relações entre governantes e governados e o segundo decorrente das relações entre pessoas privadas. Outro ponto interessante é que, nesse sistema, há divisão dos poderes em Legislativo, Executivo e Judiciário (Mendonça, 2016). Cumpre destacar que grande poder é conferido ao Legislativo e Judiciário, que são vistos pela sociedade como detentores da

verdade e os únicos capazes de julgar conflitos. Ao saírem do estado de natureza, os homens vão transferir o poder de julgar, de legislar e de punir a órgãos especializados que emitiriam leis iguais e válidas para todos os homens, decidindo conflitos através de magistrados que seguem as leis à risca (Ribeiro, 2011).

No entanto, seria praticamente impossível para o legislador prever as inúmeras situações e casos a serem abrangidos pela lei. Além disso, tendo em vista as inúmeras regras havidas nesse tipo de sistema jurídico, podem surgir situações de conflito de regras. Ao se deparar com alguma dessas situações, o sistema romano-germânico faz uso das chamadas fontes materiais do Direito, que constituem a interpretação por parte dos responsáveis por aplicar a lei e decidir os conflitos. As fontes devem ser consideradas hierarquicamente nessa ordem e são compostas pela lei, costumes, jurisprudência, doutrina e princípios gerais do Direito (Grau, 2013).

Portanto, nos países em que predomina este sistema, a melhor maneira de se conhecer o direito e se chegar às soluções de justiça é a aplicação da lei. Na falta desta, ou nos casos de conflito entre normas ou obscuridade das mesmas, faz-se necessário interpretar o direito (Mendonça, 2016, p. 157).

2.5 Direito e Comportamento Humano

O sistema jurídico romano-germânico, no qual o ordenamento jurídico brasileiro tem origem, tem a racionalidade como base sustentadora do processo decisório (Grau, 2013). Entretanto, avanços nos estudos da psicologia comportamental têm demonstrado que a tomada de decisões está intimamente vinculada a emoções, comportamento, estados fisiológicos e ao pensamento do agente (Kahneman, 2012; Susteim, 2000; Thaler, 2016).

Os elementos que podem exercer influência sobre a atividade das pessoas são inúmeros, desde fatores pessoais cognitivos a fatores externos capazes de despertar emoções ou sentimentos inquietantes. Seguindo esse entendimento, Hannikainen e Tavares (2018) dizem que:

A ênfase excessiva na racionalidade da tomada de decisão judicial oblitera a visão de elementos psicológicos contingentes, por vezes considerados espúrios e alheios ao direito. Ao fim e ao cabo, abrimos um fosso entre a defesa de ideais normativos e a compreensão prática jurídica concreta, permeada pela idiossincrasia da condição humana (Hannikainen; Tavares, 2018, p.69)

Nepomuceno (2019) sustenta que a atividade cognitiva não é apenas interpretativa, é também marcada por afetos e tem raízes profundas nas emoções que ocorrem no corpo de quem conhece e interpreta. Para o autor, não se pode conhecer apenas com a mente, como se ela fosse autônoma e independente do corpo, visto que o corpo inteiro atua na formação da consciência e dos momentos cognitivos que ocorrem nela. Há evidências de que pessoas tendem a ser mais conservadoras quando estão sob efeito da fome, do cansaço ou de estados desagradáveis, como mau humor. Isso porque seguem a tendência de não modificarem o que já está estabelecido, uma vez que tomar uma decisão nova exige maior esforço mental e argumentos capazes de sustentar o ato. Nesse sentido, Silva Mariane (2019) realizou um estudo acerca das decisões judiciais e do processo decisório do juiz. Segundo a autora:

[...] os juristas, como qualquer ser humano, são incapazes de realizar sua atividade de maneira satisfatória sem realizar escolhas e julgamentos de valor; ou seja, sem exercitar suas vontades e expressar suas preferências subjetivas [...] (Silva Mariane, 2019, p.123).

Um estudo 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. Esse estudo apontou que as decisões favoráveis aos pedidos de liberdade condicional aconteciam com maior frequência bem no início do dia de trabalho ou logo após o intervalo para alimentação. Os índices mostraram que, após desfrutarem de um período de descanso e alimentação, os juízes foram mais favoráveis aos pedidos de liberdade; por outro lado, ao estarem submetidos à exaustão e à fome, tenderam a ser mais duros e menos flexíveis em seus julgados (Nunes; Pedron; Silva, 2020).

Hannikain e Tavares (2018) desenvolveram um estudo empírico em que buscavam compreender a associação da emoção do nojo com quesitos de julgamento moral e “domínio da pureza” no contexto jurídico. A pesquisa apontou evidências de que o nojo está diretamente vinculado à quantidade de pena atribuída em alguns crimes específicos como também ligados à avaliação da constitucionalidade de normas jurídicas.

Para que alguém elabore o sentido de algo, é necessário que antes, naquela mente, seja construída uma espécie de objeto de conhecimento. Isso acontece através de processos mentais de associação devidamente articulados. No campo jurídico, por

exemplo, o ato de conhecimento está presente quando o Direito, como sistema de normas, precisa ser interpretado. Ainda assim, o intérprete do direito não se limita às leis e às normas, mas precisa conhecer também fatos sociais, provas, documentos, depoimentos, pessoas e tudo isso exigirá uma atividade cognitiva (Nepomuceno, 2019). Neste sentido, Grau (2013) discorre que:

[...] a norma é o resultado da interpretação. A interpretação do direito é interpretação dos textos e da realidade. A realidade histórica social constitui seu sentido. A realidade é tanto parte da norma quanto o texto. Na norma estão presentes inúmeros elementos do mundo da vida. Em suma, o ordenamento jurídico é conformado pela realidade. [...] a decisão jurídica correta a ser tomada em cada caso há de ser aquela que o juiz entende, em sua consciência, que deve (não que pode) tomar. Isso em um quadro enorme de complexidade, visto que cada caso comporta sempre mais de uma solução correta, nenhuma exata (Grau, 2013, p. 16)

Baseado nesses conceitos, Nepomuceno (2019) entende que:

Os processos mentais de conhecimento são, fundamentalmente, sentimentos. E se pensamos com o corpo e não apenas com o cérebro, isso evidentemente muda o modo de ver o processo de interpretação do direito, pois na medida em que cognição e decisão não podem ocorrer sem a presença dos efeitos corporais (emoções) que os objetos e eventos causam no intérprete, a interpretação não pode ser mais concebida como um ato meramente técnico e estritamente racional (Nepomuceno, 2019, p.58).

2.6 Percurso Metodológico

O trabalho científico demanda procedimentos metodológicos coerentes e aptos a responderem ao problema de pesquisa, bem como levarem ao alcance dos objetivos propostos. A metodologia deve ser coerente com os pressupostos apresentados na seção teórica e empírica, de forma que os novos dados levantados estejam alinhados com a teoria e evidências empíricas.

A pesquisa partiu de uma revisão de literatura acerca dos limites da racionalidade e do processo decisório judicial. E, de forma a analisar a ocorrência do fenômeno em campo, realizou-se a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. O roteiro contava com 16 perguntas, com possibilidade de a pesquisadora realizar questionamentos conforme percebesse pertinente. A pesquisa foi apreciada pelo Comitê de Ética em Pesquisa e aprovada em 17 de novembro de 2022, através do Parecer 5.761.263 - CAAE

61105222.5.0000.5146 e seguiu as diretrizes de ética da pesquisa com seres humanos, tendo sido mantidos em confidencialidade os dados pessoais dos participantes.

Os sujeitos de pesquisa foram magistrados de 1ª Instância atuantes na comarca de Montes Claros nas esferas federal e estadual, nas diversas matérias do Direito: Cível, Execução, Trabalhista, Família, Previdenciário e Criminal. Foram enviados convites a todos juízes estaduais da cidade, incluído o Tribunal do Júri e Juizado Especial, Justiça do Trabalho e Justiça Federal.

O critério para encerramento foi redundância e saturação. De acordo com Thiry-Cherques (2009), a saturação é 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 décima entrevista, tendo-se realizado mais duas para confirmação, alcançando um total de 12 (doze) entrevistados (quadro 01).

Quadro 1 – Campo de pesquisa

Órgão Judiciário	Juízes Convidados	Juízes Entrevistados
Justiça Estadual	18	08
Justiça do Trabalho	04	02
Justiça Federal	03	02
Total	25	12

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e alcançaram, aproximadamente, 12 (doze) horas de conteúdo gravado por áudio. Foram transcritas e, posteriormente, inseridas no *Software Atlas-Ti8* para codificação das citações e análise qualitativa. As codificações foram construídas a partir da Teoria da Racionalidade Limitada em conformidade com as perguntas do roteiro (quadro 02). De forma a respeitar o sigilo dos participantes, os respondentes foram identificados pelo termo “Juiz” seguido de letras de “A até L” escolhidas de forma aleatória.

Quadro 2 – Códigos, definições e equivalências no roteiro

Código	Definição	Pergunta do roteiro
Atores sociais	Agentes externos que exercem influência e interferem no processo de decisão.	14
Fonte de acreditação das informações	Como as informações são validadas pelo agente decisor.	12, 13-a.
Fonte de coleta das informações	Fontes das informações usadas para sustentar ou embasar as decisões.	02, 10.
Fonte de priorização das informações	Saber quais são as informações priorizadas no processo decisório.	03-b, 03-c, 04, 11.
Medição de sucesso	Maneiras usadas pelo agente para medir o alcance dos resultados almejados.	03-d, 07, 09, 15.
Objetivos operacionais (percepção de que a meta foi alcançada)	Analisar se o decisor busca a decisão ótima ou apenas o <i>satisfazerimento</i> de seus objetivos.	09, 14, 15.
Percepção dos benefícios criados	Benefícios ou resultados almejados pelo agente ao tomar decisões.	07.
Situações não previstas (incertezas)	Conhecimento incompleto das variáveis envolvidas, dificuldade de prever consequências e considerar alternativas.	05, 13-a, 13-b.
Valor de fundo	Crenças, valores e interesses pessoais que podem ser conflitantes e influenciadores das decisões.	03-a, b e c. 04.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Como limitações para o estudo, pode-se apontar a questão do gênero. Isso porque de todos os entrevistados onze são homens e uma mulher. Uma maior participação de mulheres poderia ter contribuído para diversificação das respostas e análise das variáveis conforme o gênero. Outra limitação se refere à espontaneidade das respostas. No início dos trabalhos, os entrevistados tiveram acesso ao roteiro de entrevistas apenas no momento de realização desta. Mas poucos convidados se sentiram confortáveis em participar e passaram a solicitar o acesso ao roteiro de forma antecipada. Percebeu-se que dois participantes que tiveram acesso ao roteiro antecipadamente apresentaram respostas preparadas, o que aponta para uma racionalização das respostas.

2.7 Análise e Resultados

Considerando-se o percurso metodológico supra apresentado e o objetivo desta pesquisa, os dados coletados foram analisados e codificados de acordo com as informações descritas anteriormente. O quadro 03 refere-se à ocorrência dos códigos teóricos, que são aqueles construídos a partir da teoria-base utilizada neste trabalho, entre

os quais, os que tiveram maior número de ocorrências foram: percepção dos benefícios criados, valor de fundo e atores sociais. Baseado nesses códigos mais recorrentes, desenvolver-se-á uma análise individual mais aguçada, por ordem decrescente de ocorrência.

Quadro 03 – Ocorrência de códigos

Códigos	Ocorrências
Percepção dos benefícios criados	74
Valor de fundo	69
Atores sociais	68
Fonte de coleta das informações	65
Fonte de priorização das informações	59
Medição de sucesso	46
Fonte de acreditação das informações	42
Situações não previstas (incertezas)	38
Objetivos operacionais (percepção de que a meta foi alcançada)	26
TOTAL	487

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

2.7.1 Percepção dos benefícios criados

A percepção dos benefícios criados foi analisada sob três aspectos principais: o tipo de resultado social que os magistrados esperam gerar com suas decisões, de que maneira a experiência que acumularam ao longo dos anos contribui para a tomada de decisões e como o julgador é transformado ao julgar.

No que tange ao tipo de resultado que esperam gerar com as decisões, os juízes responderam que buscam contribuir para uma sociedade mais justa, gerar justiça social e *pacificar os conflitos sociais* ao aplicar o direito aos casos concretos.

Assim, em qualquer lugar que eu estivesse, eu teria a preocupação de estar fazendo justiça [...]. Primeiro, no caso de condenação para neutralizar aquela pessoa, em nome de uma paz social, que praticou infração penal; e segundo, sobretudo, pela questão da vigilância geral. [...] porque a pena tem a natureza pedagógica. [...] então cada juiz em cada ramo de atuação tem a sua importância como elemento de transformação social (Juiz F).

Apesar de ser utopia desde o tempo de faculdade, o que eu tento, na minha decisão é a pacificação social. [...] mas o que a gente quer é que com aquele processo as duas partes [...] que elas saiam com a lide resolvida. Não adianta ter uma sentença e o problema continuar lá junto dos litigantes (Juiz G).

Ainda, para outros, o resultado é alcançado quando proferem decisões usando critérios objetivos e técnicos, sendo imparcial para julgar e analisando a causa em seus mínimos detalhes, ou seja, esforçando-se para oferecer a melhor decisão no que se refere aos requisitos técnicos e legais. Apontaram que buscam transformar as partes e a sociedade através de suas decisões, expondo com clareza os fundamentos que os convenceram. Os magistrados demonstraram buscar a manutenção da ordem social, portanto, buscam pacificar os conflitos e promover restauração de pessoas em situações vulneráveis, como álcool e drogas.

A figura do magistrado é muito respeitada no interior [...] o prefeito, o médico, as autoridades, o delegado, Polícia Militar, que a gente trabalha em conjunto. Então, esse conjunto de pessoas querendo o bem da população, isso ajuda. E eu consegui fazer muitas mudanças, muitas alterações na vida da comunidade com essa aproximação que a gente tem da comunidade. Então, eu me sinto realizado por isso, porque quando você trabalha nesse sentido, você consegue mudar a vida das pessoas para melhor. Eu sempre usei o AA quando eu estava na Criminal. Encaminhar as pessoas que estão com problema de álcool para o AA, que é os alcoólicos anônimos, você precisa de ver que resultado satisfatório que eu consegui (Juiz H).

Com relação à experiência acumulada ao longo dos anos e à compreensão desta como um benefício, entendem que há um favorecimento para a tomada de decisões em diversos pontos. Para os entrevistados, a experiência lhes provê segurança para lidar com as narrativas das partes, permitindo que interpretem melhor os argumentos dos procuradores. Além disso, auxilia-os na “leitura” do comportamento das partes e testemunhas em audiência.

Quanto à elaboração das decisões, foi dito que o método, em si, não sofreu muitas mudanças, mas foi apenas aprimorado ao longo do tempo. A experiência faz com que se tornem mais objetivos, com redução de tempo para julgar, foco nos pontos mais importantes das peças processuais, melhoria da técnica, além do desenvolvimento de “bom senso” e do uso de tempo para amadurecer a decisão.

[...] tem várias coisas que, por eu conhecer a realidade da zona rural, eu tenho muito mais tranquilidade em decidir. Nesse aspecto é muito interessante, talvez você fique com mais segurança. E da mesma forma, é melhor para você identificar pessoas que querem passar uma realidade que não são, e isso facilita ou contribui, ajuda (Juiz D).

A experiência de vida, as malandragens que você vê no dia a dia, quando chegam no processo você já consegue interpretar... se ele está tentando ver se o juiz passa batido, você percebe isso. Quando um advogado faz uma petição “vai que cola”, eu nem perco o meu tempo mais fundamentando exaustivamente, não. Duas linhas: não têm direito e ponto final, não perco tempo. Então, vem com essas regras de experiências (Juiz C).

O volume de trabalho sobre-humano faz com que a gente passe a ser mais objetivo. [...] então, antes eu fazia um relatório de três, quatro páginas, hoje é uma página. [...]. A experiência faz com que a gente consiga pontuar as questões mais centrais. Você consegue racionalizar mais o trabalho dos seus olhos [...] a gente desenvolve aquele feeling, aquele olhar... a gente passa a ser mais perceptivo, mais sensível às questões. E isso facilita o trabalho sobre todos os aspectos. Se você faz uma coisa repetidamente tem uma tendência de fazer cada vez melhor. Agora, é claro, que a peculiaridade de cada caso concreto faz com que você tenha cautela para não ficar generalizando (Juiz F).

A partir das respostas dos entrevistados, pode-se depreender que o juízo de valor é construído a partir do histórico pessoal do agente, ou seja, a partir da vivência pessoal do magistrado. As experiências que vivenciou ao longo da vida constituem a base de suas perspectivas e análises, bem como das interpretações que faz das situações que lhe são apresentadas.

Além disso, as respostas apontam que a rotinização do trabalho faz com que o agente passe a executar o serviço com base em “regras de experiências”, as quais parecem ser uma espécie de metodologia pessoal que o agente desenvolve para desempenhar suas atribuições de maneira eficiente. No caso dos entrevistados, passam a redigir decisões mais objetivas, desenvolvem a habilidade de perceber os pontos principais que permeiam a lide, bem como se tornam mais sensíveis a pontos críticos do processo e das partes envolvidas.

Ademais, alguns entrevistados relataram a importância da equipe de assessores e do nível de conhecimento acerca das ferramentas tecnológicas para aprimoramento da execução das tarefas. Foi relatada a criação de modelos próprios de decisão, uso de banco de sentenças para facilitar o serviço, assim como emprego de ferramentas da inteligência artificial que trazem celeridade e eficiência para trabalhar.

Os resultados sugerem, ainda, que os magistrados escolhem métodos e equipe própria para os auxiliarem na execução das tarefas. Esse método próprio e a equipe são reflexos do estilo e das preferências do magistrado, já que ele tem liberdade para fazê-lo. São elementos que irão caracterizar todo o processo decisório do juiz, exercendo influência nas diversas etapas, como: análise das petições e provas processuais, elaboração dos textos de decisões, interpretação de comportamento dos atores envolvidos, análise das variáveis (p.ex. consequências da decisão), controle do tempo e volume de serviço.

A medida em que eu fui prolatando sentenças eu fui catalogando essas sentenças. Eu tenho um arquivo, e hoje, como a gente tem o auxílio da computação, da tecnologia [...], mas com o passar dos anos, você cria um estilo próprio. Então um juiz como eu, que já estou perto de aposentar, eu não vou

usar outros modelos. Eu tenho meus modelos. Mas se você pegar uma sentença minha, ela vai ser totalmente diferente do juiz da primeira vara. Eu tenho o meu estilo. Até a fonte é diferente, inclusive. Não que um esteja certo e o outro esteja errado, mas uma questão de estilo mesmo (Juiz F).

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 E).

No tocante à transformação pessoal como julgadores, explicitaram que os magistrados de 1º grau decidem de forma solitária e lidam com diversas espécies de conflitos e angústias humanas. Esse fato faz com que busquem, em si mesmos, os fundamentos para decisão. Para eles, a solidão e a autoanálise favorecem o amadurecimento pessoal, sendo ressaltado que, à medida que adquiriram experiência, tornaram-se mais empáticos, compreendendo melhor os conflitos sociais e desenvolveram maior respeito pela vida alheia. Passaram a ouvir mais outras pessoas, buscaram estudar outras áreas do conhecimento, passaram a decidir com mais “bom senso” e dimensionar melhor os impactos e resultados da decisão.

Ainda, os resultados apontaram que, ao decidir, o magistrado leva em conta as consequências de suas decisões. A análise de consequências tende a ocorrer em duas situações: quando o juiz se torna mais empático à causa singular e quando lida com causas que impactarão muitas vidas ou envolvendo grandes quantias monetárias. Ao decidirem essas situações excepcionais, os juízes ponderaram os efeitos e as consequências que suas decisões podem causar nos seres humanos envolvidos.

O processo transforma muito a pessoa que julga. Você vê as lutas das pessoas, histórias de vida, passa a respeitar mais a luta do outro para conseguir as coisas. Tende a ficar mais atento às necessidades do outro. Fazer justiça e não meramente falar o direito. Fiquei mais “humanizado”, dimensiono melhor uma multa, avalio as consequências de uma decisão (Juiz J).

A experiência ajuda na tranquilidade. Em você ser mais gentil com as pessoas, não ficar achando absurdo algumas determinadas atitudes, porque isso é do ser humano. Naquele momento ali, ninguém sabe se você estivesse lá, se você tomaria a mesma decisão ou não. Mas a experiência vai nos demonstrando que nem tudo que aqui acontece, não poderia acontecer. As coisas acontecem, a gente tem que ter paciência para poder resolver e procurar soluções para isso (Juiz H).

Ao lidar com essas situações, com as angústias, com os problemas, com as controvérsias, e ao buscar soluções, eu tenho que a todo momento, também, buscar em mim fundamentos e justificativas para essas soluções. Então isso, óbvio, me transforma também. Porque eu tenho que me policiar para manter minha imparcialidade, para não me levar emotivamente pela situação narrada no processo, para não me levar pelo cansaço de tentar tomar uma decisão que é mais fácil e não a decisão que é a melhor. Porque é muito serviço e o processo

é muito longo. Então a tomada de decisão muda o julgador, primeiro porque é como se fosse um espelho: eu me vejo nas situações e ao mesmo tempo me vejo fora das situações para julgá-las, e tenho que pensar se estou julgando com a devida imparcialidade, a devida coerência (Juiz K).

Eu acho que todo julgador, no fundo, ele quer acertar. Aquele que é julgador mesmo, de fato, julgador. Ele quer fazer o correto, agir no bem, agir corretamente, e eu acho que isso é transformador. Porque cada dia você tem que se burilar internamente, você tem que buscar compreender bastante, muito mais, o ser humano, tem que respeitar mais. Ou seja, buscando alternativas do trabalho do julgador ser menos penoso, porque é realmente penoso, e também de quem recebe a sentença dos dois lados, porque às vezes a sentença não agrada nem um lado, nem o outro. Então a gente busca isso: contribuir de alguma maneira para a evolução da gente e do mundo (Juiz L).

Portanto, a observação das ocorrências nas entrevistas codificadas sob a categoria teórica “Percepção sobre os benefícios criados” apresentou resultados bastante positivos para o processo de tomada de decisão e para os demais envolvidos no sistema judiciário. Os resultados estão em consonância com a teoria de Herbert Simon (1979) em diversos pontos. Foi possível perceber que a partir da experiência acumulada, os magistrados adquirem “bom senso” para julgar. Nesse sentido, Simon (1997) descreve a *Administrative Behavior* como um ponto de equilíbrio entre racionalidade, afetividade e intuição, o que seria cabível compreender como bom senso para executar decisões.

Também, a partir dos conceitos de March e Simon (1972), os resultados apontam que os magistrados são intencionalmente racionais e decidem buscando eficiência, já que buscam maximizar os fins a partir de recursos escassos. Conforme Simon (1979; 1986), os resultados apontam ainda a presença da busca seletiva. Restou demonstrado que, para decidirem, os juízes desenvolvem uma estratégia própria para tomada de decisões.

Essa estratégia é composta pelas análises e percepções do magistrado, pela equipe de assessoria, banco de decisões, gestão do tempo e volume de serviço. Esses instrumentos são orquestrados de maneira que os objetivos sejam alcançados. Apurou-se ainda que, em seu cotidiano e diante das limitações à racionalidade, os magistrados tendem a fazer escolhas satisfatórias e não ótimas (alcançando o *satisficing*). As alternativas ótimas se tornam inviáveis em decorrência de algumas limitações como pouco tempo para julgar, grande volume de serviço e incapacidade de compreensão das consequências e complexidade do mundo.

Conforme Nepomuceno (2019), conhecer o objeto sobre o qual se infere alguma interpretação é essencial para a elaboração de sentido, especialmente no que se relaciona à experiência do agente com o meio, ao conhecimento de provas e documentos e de pessoas – o que se verifica. Ademais, há também o desenvolvimento específico de

habilidades e métodos que superem as limitações do próprio ordenamento com o objetivo final da eficiência. Assim como outrora exposto por Simon (1979), são selecionadas as alternativas de menor custo, como exemplo: a otimização do tempo através de critérios objetivos ou utilização de modelos pelos magistrados.

2.7.2 Valor de fundo

Através da categorização “Valor de fundo”, buscou-se conhecer quais os valores e crenças pessoais dos magistrados permeiam seu processo decisório, qual peso a intuição tem para as decisões e como se mantêm imparciais perante um caso que confronte referidas crenças. Em suma, observou-se a ocorrência e a relação entre os aspectos da racionalidade, afetividade e intuição no ambiente e nas ações daquele que decide, conforme os estudos de Simon (1997) sobre *Administrative Behavior*.

Alguns entrevistados foram diretos ao apontarem os valores e crenças pessoais que consideram mais importantes, no entanto, outros se eximiram de fazê-lo. Com maior importância, citaram os direitos à vida, à igualdade e à liberdade, realização da justiça, valores democráticos e proteção social do trabalho, dos vulneráveis e da livre iniciativa. O próprio direito à imparcialidade foi citado como valor de fundo, assim como a equidade e a busca pela verdade – com destaque para a fala de um dos magistrados de que todo ser humano possui valores pessoais, mas que isso por si só não fere a imparcialidade.

As respostas obtidas auxiliam a corroborar o argumento levantado por Barros (2010) e Simon (1979) de que o *homo economicus* é uma utopia da economia clássica. Conforme se depreende, os âmbitos morais e pessoais dos sujeitos são influentes nas decisões, portanto, inexistente isolamento do ambiente e da afetividade. Dessa forma, os dados apontam que, assim como não há racionalidade absoluta, não há decisão judicial totalmente imparcial ou desprovida de quaisquer traços de personalidade do agente decisório.

É lógico que o meu modo de pensar leva em consideração essa bagagem de valores e crenças. Eu acho que, no geral, os juízes se preocupam mais em ter mecanismos objetivos, você tenta fugir da subjetividade, às vezes não tem jeito (Juiz D).

A gente tem que entender que há uma diferença entre imparcialidade e neutralidade. Ninguém é neutro. Nem o sabão ele é neutro, de verdade. [...] uma coisa é você decidir afastado ou buscando afastar como ideal os seus valores pessoais [...] é isso que se espera da imparcialidade, não que o juiz não tenha valores, cultura. Que ele não tenha, ele não venha de uma origem social específica, não é? E ninguém é neutro e todo mundo carrega um viés cognitivo

que impacta na sua forma de perceber o mundo. Mas o que a imparcialidade nos traz é que é um princípio, um dos que legitima a atividade do Poder Judiciário, que é um poder não eleito. A imparcialidade ela tem que guiar esse trabalho para que dê credibilidade as decisões. Então o que que o juiz deve fazer? Como ideal, é se afastar o máximo possível de suas crenças pessoais. Ele deve levar para os autos é a prova e a lei [...] querendo ou não a gente deixa uma carga pessoal. Não tem jeito, mas é uma carga pessoal inconsciente. Agora o problema, o que fere a imparcialidade é quando essa carga ela é consciente. Você decide conforme a sua religião, conforme a sua posição social, conforme sua ideologia política ou filosófica conscientemente, isso se fere a imparcialidade (Juiz E).

A intuição, analisada juntamente aos demais valores de fundo, foi reconhecida de maneira ampla como existente e como sendo parte do processo decisório humano, tendo sido destacado que não há como utilizá-la como base para decisões judiciais. Para os entrevistados, a intuição acontece como uma ação involuntária do subconsciente e, caso esteja aliada à experiência, pode direcionar positivamente coletas de provas, oitivas de partes e testemunhas. Os magistrados entendem ser impossível o uso da mera intuição, posto que o elemento por si só não permite fundamentação técnica capaz de sustentar a decisão, principalmente no âmbito penal.

Destacam ainda que intuição não se trata de um pensamento solto ou sentimentos de aversão a uma parte ou procurador específico. Para eles, a intuição se manifesta como uma ideia que deve ser direcionada para encaixar ou “fazer sentido” com os autos, sob pena de ser descartada. Em casos difíceis, relatam a superveniência de uma ideia na mente, direcionando fontes de pesquisa ou mesmo para inquirição de testemunhas que trariam respostas importantes. A intuição vem como uma “estranheza”, uma sensação de desencaixe de informações apresentados nos autos. Para alguns, o elemento surge especialmente em momentos alheios ao trabalho, seja de lazer ou descanso, enquanto assistem televisão, fazem corrida, tomam banho ou dormem.

Referidas ocorrências da intuição em momentos aleatórios foram apresentadas por Nepomuceno (2019) ao estudar a atividade cognitiva humana, que é permeada pelas emoções perpassadas pelo corpo daquele que infere e decide. Não é possível se dissociar completamente a atividade da mente com aquela realizada pelo corpo, portanto, os processos mentais de cognição, nesse caso intuição, são amplamente influenciados pela situação em que os agentes se encontravam.

Então, às vezes a gente nem percebe a intuição, porque é uma coisa que é tão difícil. Sutil. Então, às vezes a gente até mesmo confunde se aquilo é realmente a intuição, ou se é uma experiência que a gente já tem. Dependendo de quantos anos e quanto tempo a gente está lidando com aquilo. Então muitas vezes é realmente uma intuição. Porque todos nós temos, essas intuições (Juiz L).

A intuição de vez em quando, ela às vezes é necessária, mas não que a gente não pode se apegar a simples intuição não. Às vezes ela coincide com que você vai encontrar nos autos. [...] a gente procura primeiro ver nos autos e às vezes há casos em que te deixa uma dúvida, assim dúvida grande, e você deixa ele de lado, passa o dia seguinte, dorme, pensa, leva aquele tema pra amadurecer mais e às vezes um ou dois dias depois acha o melhor caminho “é esse aqui”, quando há esse recurso da intuição, mas a gente não pode se apegar a esse, se tiver uma contribuiçãozinha da intuição, mas ela tem que ser aparelhada pelos elementos do processo (Juiz I).

Se eu for considerar a intuição como algo que “chega do nada”, como um simples “o santo não bateu”, “estou com a sensação estranha”, eu acho que esse tipo de intuição, nesse sentido, não tem relevância. Agora, existe uma intuição, um sentimento que eu falo até com a minha equipe, que é uma estranheza, um desconforto causado em certas situações, que isso eu considero como relevante, que é mais ou menos aquilo que a gente ganha com experiência. [...] de que pode haver algo de errado naquela situação e que eu preciso pensar um pouco melhor sobre ela, analisar um pouco mais, me aprofundar um pouco mais naquela situação (Juiz K).

Os magistrados lidam com diversos casos semelhantes e, com o passar do tempo, desenvolvem padrões para análise e julgamento deles. No entanto, há casos que distorcem o padrão por apresentarem elementos novos ou mesmo por não conterem a clareza suficiente para julgamento. Para Simon (1979), a intuição é, na verdade, uma manifestação clara da aprendizagem acumulada do agente. A partir dos dados da pesquisa, é possível perceber que essa intuição que se manifesta como uma “estranheza”, refere-se à detecção da diferença de padrões costumeiros do juiz.

Os magistrados demonstraram ser objetivos quando se deparam com um processo judicial relacionado a algum tema que confronte os valores e crenças pessoais prezados por eles. Quando isso acontece, seguem a previsão legal para o caso concreto em detrimento de posicionamentos pessoais. Para eles, ao seguirem a objetividade da lei e a técnica, sentem paz interna para descansar enquanto seres humanos. Ressaltaram não importar o pensamento, sentimento ou entendimento pessoal sobre a situação a ser julgada, posto que precisam seguir o ordenamento jurídico para garantir que os jurisdicionados tenham garantido o direito a uma decisão justa e imparcial. Existe ainda um destaque para o ato de esforço interno e autocontrole que realizam para evitar que crenças interfiram nos julgamentos, pelo menos de maneira consciente.

Nesse sentido, Simon (1979) e a formulação do conceito de racionalidade indicam a escolha de opções comportamentais preferíveis em relação aos possíveis reflexos que sobrevirão da decisão tomada. As ações objetivas descritas pelos entrevistados, portanto, seriam decisões maximizadoras de valores específicos em situações também específicas.

O juiz tem que ser imparcial. Não adianta. Se o juiz tiver qualquer dúvida da imparcialidade dele, o melhor a fazer é afastar do processo, dar por suspeito e passar para outro colega decidir (Juiz G).

É lógico que o meu modo de pensar leva em consideração essa bagagem de valores e crenças. Mas assim, isso impacta? Imagine, por exemplo, que eu tenha decidido algo que eu sou totalmente contrário, mas a pessoa tem direito. Eu não posso deixar o que eu penso, o que eu creio, deixo de crer, o valor, o meu não-valor, interfira naquela decisão. Estou sendo um homem ou um juiz máquina? Não, mas eu estou aplicando a legislação no caso cabível, independentemente se eu penso se está certo ou errado. Interfere? Interfere. Mas eu tenho impressão que nesse caso, os julgadores têm que segurar muitas emoções para não deixar interferir ou pra não deixar atrapalhar, senão você deixa de ser imparcial (Juiz D).

Simon (1979) elaborou os estudos iniciais de sua teoria sob a observação da possibilidade de relação balanceada entre racionalidade, afetividade e intuição, o que se analisou também nesse rótulo teórico.

2.7.3 Atores sociais

No início dos trabalhos desta pesquisa, o código “Atores Sociais” se restringia apenas à busca por compreender como a política interna do tribunal influenciava o processo decisório dos magistrados. No entanto, à medida que as entrevistas aconteceram, surgiram outros atores/agentes capazes de influenciar as decisões: partes, assessoria, CNJ, mídia e advogados.

Nesse momento, tem-se uma busca pela verificação de alguns dos limitadores à racionalidade do agente, assim como Simon (1979; 1997) apresenta, o homem não consegue ser integralmente racional ao tomar decisões por sofrer interferência de agentes externos, nesse caso, de outros atores sociais envolvidos na hierarquia do ordenamento jurídico.

Quanto ao elemento inicial perquirido, a política interna dos tribunais, a maioria dos entrevistados relatou não haver impacto direto no processo de decidir e que se sentem livres para julgar. Admitiram existir política entre colegas de profissão, mas nunca foram abordados para julgar favoravelmente a determinados grupos e/ou pessoas, e que as regras para alcançar as promoções na carreira são muito bem definidas, permitindo que as sigam ou não, de acordo com as próprias vontades.

Em oposição, há um sentimento geral de que há interferência política indiretamente nas decisões, tendo em vista que a elaboração das leis e precedentes judiciais partem de agentes políticos com interesses diversos do próprio magistrado. Em continuidade, foi relatado certo incômodo quanto à exposição exacerbada pelos

integrantes do Poder Judiciário, principalmente dos ministros do STF, o que gera perda de credibilidade na profissão e uma mistura entre os Poderes da República.

Infelizmente impacta. O juiz, apesar de certa liberdade que nós temos de julgamento, essa liberdade é dentro de uma gaiola. Então tem os limites. Por exemplo, nós somos obrigados a julgar de acordo com as decisões vinculantes do STF. E o STF é um órgão político. E fazem decisões esdrúxulas e decisões que a gente fica abismado, tanto é que, atualmente, se critica muito porque não se exigem juízes de carreira no STF. E a cada dia está pior. A gente está vivendo um momento de total descrédito da cúpula do Judiciário. E com razão, porque cada decisão que é prolatada lá que os juízes de carreira não conseguem compreender, mas tem que se sujeitar, e são decisões políticas. A gente vive numa época que a política, principalmente a política do Supremo Tribunal Federal, está determinando o caminho da nação, as vezes substituindo a vontade do Legislativo e do Executivo. Então, infelizmente, a questão política, principalmente nas decisões do Supremo Tribunal Federal, elas impactam muito no trabalho dos juízes (Juiz B).

Assim, se o Supremo Tribunal Federal tomou uma decisão, por exemplo, de transformá-la em súmula vinculante, eu sou obrigado a acatar, concordando ou não eu sou obrigado. [...] até para ter uma coerência no exercício da jurisdição (Juiz D).

E o que que tem acontecido ultimamente é que está havendo uma grande confusão entre a atividade judiciária e atividade jurisdicional. Os órgãos de correção estão adentrando em muita questão que é jurisdicional e juízes estão começando até ser punidos pelo conteúdo, me assustou apesar que estamos vivendo em tempos muito difíceis, tempos muito instáveis politicamente e organizacionalmente (Juiz C).

Apesar de citarem que a política interna não interfere na tomada de decisões, os magistrados expuseram sofrer influência dos órgãos judiciais no tocante ao aspecto administrativo. Cobranças com metas, gestão de processos e secretarias foram citadas como atribuições administrativas dadas aos magistrados que demandam tempo e serviço, privando-os de se concentrarem nas decisões dos processos. Para eles, a principal atribuição de um magistrado deveria ser julgar.

[...] não tenho formação em administração, mas hoje é cobrado da gente uma postura de administrador, tem que fazer gestão da secretaria, da vara que eu estou vinculado e aqui também agora a direção da subseção, mas isso é um rodízio, mas nós não temos formação para isso. [...] porque considerando que você tem que fazer gestão, às vezes eu tenho que mudar os procedimentos de decisão para atender uma gestão (Juiz K).

A mídia também foi apontada como agente indireto no processo de decidir. Citada em caráter desfavorável, é vista por alguns juízes como desagregadora e fomentadora de conflitos. Com intuito de fornecer informações para a sociedade, a mídia pressiona os Tribunais Superiores e o CNJ com a cobrança de números altos e resultados específicos em processos. A pressão midiática é refletida nos magistrados de primeira instância por

intermédio de metas. Dessa maneira, os agentes entendem ser necessário “massificar” as decisões para atender às expectativas postas pela sociedade, mídia e CNJ.

Com certeza o acúmulo de trabalho, e, conseqüentemente, o tempo que a gente tem que julgar mais rápido, metas do CNJ que impõem à gente certa serenidade, corregedoria, pressão. Então, a gente às vezes tem que julgar processos mais rápidos, às vezes pensando em solucionar de forma rápida e deixa para trás, em alguns casos, a justiça em si, que deveria ter mais tempo para poder julgar com mais perfeição, e nem sempre temos (Juiz H).

Eu sei que o Tribunal valoriza o primeiro, porque o Tribunal olha números. Até porque o Tribunal é muito cobrado pelo CNJ, pela corregedoria, pela imprensa, tem a questão da baixa - ter mais baixa do que processo que entra... (Juiz J).

A assessoria dos magistrados tem bastante força no processo decisório, pois se trata de um trabalho realizado diretamente com o juiz, envolve leitura dos autos, participação em audiências e contato direto com advogados e partes. Foi exposto pelos entrevistados que, em se tratando de casos com grau de incerteza ou maior dificuldade, o juiz se remete aos assessores com pequenas reuniões para análise de detalhes processuais e, juntos, buscam encontrar a melhor alternativa.

É um amadurecimento [...] do fato ali, da questão. Então a gente não toma aquela decisão de imediato se você ainda está pensando. Muitas vezes eu discuto com a nossa assessoria aqui: “como é que nós vamos fazer aqui?” E ela dá sua opinião, eu estou com outra, daqui a pouco surge uma terceira ideia. Para aquele caso ali, até a discussão [...] em equipe também é frutífera (Juiz C).

É comum que as partes exerçam influência nas decisões judiciais, porém os magistrados destacaram as *audiências presencias como um momento importante do processo* e as observações das ações dos envolvidos para confirmar ou refutar alegações dos procuradores. Analisam os comportamentos, as falas, tentando encontrar coerência com as narrativas processuais.

Então dá oportunidade assim de em uma audiência, ou o que uma parte fala, ou o que a outra retruca... mesmo sem autorização. A gente faz de conta que não tá vendo, mas a gente capta muito dessa situação. Pela indignação de uma e da outra [...] (Juiz I).

Os advogados foram considerados como agentes de elevada contribuição e essenciais para o bom andamento processual. Para a maioria dos magistrados, advogados devem se revestir de conhecimento técnico, ética, lealdade e boa-fé, redigir petições diretas, objetivas e com uso adequado da língua portuguesa. Os bons advogados foram citados como sendo cooperadores da justiça, contribuindo para celeridade do julgamento capazes de fortalecer o convencimento do magistrado, mas, em contraposição, aqueles

que agem de forma contrária foram considerados prejudiciais ao desenrolar das lides. Assim, os resultados apontam que a performance dos procuradores é de grande relevância para a formação da convicção do juiz

Agora o advogado que faz esse trabalho direito ele ajuda o juiz e ajuda o cliente dele e tem aqui alguns advogados que são muito bons. Na hora que eu falo assim: - olha essa petição inicial! Essa aqui é um caso que dá a gosto de julgar, porque você vê a controvérsia, não estão escondendo fatos, ele mostra que realmente ele é sistemático em mostrar os pontos a serem abordados, fica organizado, ajuda muito a gente, de forma bem intuitiva (Juiz C).

Em consonância com a hipótese inicial com fundamento na proposição de Simon (1979; 1997), existem atores sociais que influenciam o exercício racional dos tomadores de decisão. Além disso, o próprio ambiente organizacional exerce influência sobre o comportamento e a atividade cognitiva a ser realizada, com enfoque na rede de atores e suas respectivas subjetividades que se entrelaçam na modificação dos indivíduos e suas ações/decisões.

2.7.4 Fonte de coleta, priorização e acreditação das informações

Os códigos “Fonte de coleta de informações”, “Fonte de priorização das informações” e “Fonte de acreditação das informações” foram utilizados para categorizar as ocorrências e citações das fontes utilizadas pelos juízes para coleta de dados a serem utilizados na formulação da decisão, identificando quais dessas fontes e tópicos são mais relevantes e quais têm mais peso para a decisão final. O interesse em saber dessas informações vem da gênese dos atos de decidir e escolher que, para Simon e March (1972), são ações constituídas pela opção da melhor estratégia dentro de um ambiente e momento e quais consequências serão geradas em decorrência do ato inicial. Portanto, conhecer onde as informações são colhidas e como são consideradas pode ser essencial para o processo decisório judicial.

As fontes de informação mais citadas foram a lei e a prova processual. Como fontes secundárias de informações, foram citados a *internet*, livros, sistemas do próprio tribunal, conversas informais com pessoas de determinada área profissional e com a comunidade em geral.

Olha, é como eu coloquei, primeiramente, a prova dos autos. É claro que a gente considera questões ligadas aos costumes, aos hábitos locais. [...] além da

prova dos autos eu considere um fator de costume local. [...] eu considere uma questão de experiência (Juiz J).

Obviamente, a decisão tem que ser baseada na prova produzida nos autos [...] então a gente tem como usar outras fontes pra julgar, por exemplo, algumas informações colhidas na internet, e a própria experiência prática do juiz em alguns casos. Não é só os autos, mas, obviamente, a fundamentação maior tem que estar nos autos também. Mas não é essa limitação, é possível outras fontes de informação (Juiz H).

A maioria dos magistrados utiliza provas orais, documentais e periciais como base sustentadora de suas decisões, sendo que a importância de cada uma delas varia conforme o caso concreto ou de acordo com a área de atuação. O conjunto probatório dos autos foi o grande destaque dessa categoria, já que a prova apresentada pelas partes vai dar sustentação ou não às alegações feitas. As peças de petição inicial, contestação e impugnação também são tidas como fonte de coleta de informações, tendo grande relevância nesse aspecto informacional. Portanto, o convencimento do magistrado é construído a partir das alegações das partes e das provas que cada uma delas conseguiu produzir, sempre visando à resolução do conflito e à pacificação social. A escolha e priorização de determinados valores e/ou recursos legais corroboram o princípio da eficiência apresentado por Simon (1979), cuja seleção de alternativa dependerá da produção de um fim mais bem ajustado aos objetivos da administração, que seja menos custosa e com melhores resultados – sob a perspectiva jurídica: menos tempo, mais justa.

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 conseqüentemente a pacificação social para que a sociedade possa se desenvolver de uma forma mais organizada e mais justa. Dentro da perspectiva da própria justiça social (Juiz G).

No processo decidir além daquilo que nós já falamos sobre aplicação da norma, o processo tem a ver com o processo jurisdicional tem a ver com resoluções de conflito, pacificação social. [...] 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 mais curto possível (Juiz I).

Dentre as fontes de coleta e de priorização das informações, os tomadores de decisão apresentaram certa divergência quanto ao fornecimento de verossimilhança às informações. Apesar de utilizarem as provas e a análise do comportamento das partes como fonte de creditação, os entrevistados mostraram especificidades de acordo com as áreas em que atuam e, sob uma perspectiva geral, concordaram que não há um consenso.

O critério maior é o ônus da prova. A gente tenta verificar a verossimilhança com a prova dos autos produzida, mas, obviamente, [...] a experiência prática do juiz também tem que levar em conta. Inclusive tem disposição expressa no CPC de que o juiz pode usar do conhecimento comum, aquilo que habitualmente acontece (Juiz H).

Olha, engraçado que verossimilhança é a aparência da verdade. Então verossimilhança no âmbito processual penal existe só no inquérito. No âmbito cível, a verossimilhança é importante para as medidas cautelares (Juiz J).

Não há um critério genérico, sendo caso a caso tem que observar mesmo é analisar as circunstâncias não há um critério genérico pra atribuir verossimilhança (Juiz C).

O que sempre se repete? O que parece mais consistente? O que realmente está entrelaçado e o que que está surgindo só isolado? Esse vai ser meu critério, quanto mais consistente, quanto mais repercutir, quanto mais palpável parecer a prova, proveniente ela é a que contém maior verossimilhança. É o que vai instruir a verdade processual (Juiz E).

A análise panorâmica das fontes utilizadas pelos magistrados para colher, priorizar e creditar uma informação permite visualizar os conceitos de busca e de “satisfazimento”. Tem-se, portanto, a busca seletiva, focada naquilo que o juiz considera relevante e o “satisfazimento” com o encontro da melhor opção e, como fim, a resolução do problema (Simon, 1979; 1986).

2.7.5 Medição de sucesso e percepção de que a meta foi alcançada

Em continuidade ao processo de resolução de problemas com os conceitos de busca e *satisficing* propostos por Simon (1979), utilizou-se o código “medição de sucesso” em busca de conhecer as maneiras como o magistrado confirma que os objetivos propostos pela decisão foram alcançados e como foram implementados objetivos operacionais para alcançar metas.

Para eles, agradar ou desagradar a parte não é parâmetro para medir sucesso, pois, no processo judicial, a decisão sempre desagrada alguma das partes. A maioria disse medir o sucesso pela maneira como as partes reagem processualmente à decisão. Se elas acatam e cumprem a decisão espontaneamente ou se o Tribunal Superior confirma o parecer, esses são bons sinais de sucesso. Mas se há recursos ou mesmo se o Tribunal anula a sentença, esses são sinais de que a decisão não alcançou a finalidade de pacificar o conflito entre as partes. As sentenças reformadas ou anuladas são usadas por eles como fonte de informação para aperfeiçoar seus entendimentos, já que disseram ler os acórdãos e fazer uma autoanálise para rever seu posicionamento ou não.

Pacificação, agilidade, faço tudo para o processo fluir da melhor forma. Para as pessoas ficarem minimamente satisfeita. Não tenho ilusão de que agradarei a todos (Juiz D).

Eu sempre eu sempre fiscalizo se minhas decisões estão sendo confirmadas ou não quando elas têm recurso, mas eu falo que eu sempre aprendo, muitas vezes quando confirma eu falo ótimo, confirmou, quando reformam, o que eu falo ‘é, realmente essa decisão foi melhor que a minha, vou modificar o meu entendimento’. Outras vezes eu penso: ‘reformou, mas eu ainda vou manter o meu entendimento, porque eu acho que nessa situação o meu entendimento ainda é melhor’, então enquanto não houver um precedente que seja obrigatório, eu vou continuar aplicando o meu, servindo sempre de parâmetro, se confirmou então, prossigo, se não confirmou, quero saber o porquê (Juiz C).

Por outro lado, alguns disseram ser impossível acompanhar os rumos dos processos após a sentença e, portanto, medem o sucesso através do retorno dos advogados, ou mesmo, das partes quando se voltam para eles com gratidão. Outros entendem que a confirmação de sucesso acontece de forma subjetiva, quando ele lê a decisão e percebe que fez o melhor que pôde com os fatos e provas apresentados nos autos processuais.

Olha, difícil a gente fazer e receber esse feedback ou eu conferir isso porque o nosso trabalho termina na sentença. [...] é porque a gente nem tem tempo de ficar lendo o que que aconteceu, recurso, não dá, eu não tenho como ficar abrindo resultado de recurso [...] (Juiz C).

Às vezes não dá pra acompanhar, porque eu não sei o que acontece lá na frente. [...] agora isoladamente não dá pra acompanhar até pela quantidade do processo e também não sei o que aconteceu com a parte se recorreu, às vezes demora tanto o julgamento você não sabe (Juiz K).

Não há um consenso entre os decisores, mas percebe-se o desenvolvimento de técnicas mentais para lidar com as consequências processuais, como ignorar o ato de agradar as partes e não acompanhar recursos, enquanto, pelo lado contrário, outros tendem a validar o comportamento dos litigantes e pesquisar os resultados dos julgados. Também, o fato de buscarem fazer o melhor que podem aponta que, ao decidirem, buscam o “satisfazimento” e não o ótimo.

2.7.6 Situações não previstas (incertezas)

Diante de incertezas, os magistrados afirmaram que precisam prosseguir para resolver de alguma forma, pois não há a possibilidade de se esquivar do julgamento. A maioria afirmou que, na incerteza para sentenciar, decidem pela regra do ônus da prova. E que há casos em que os fatos e as provas ficam obscuras e que nenhum outro elemento

foi capaz de trazer clareza ou fortalecer a convicção do juiz. Nessas situações, eles fazem um julgamento com base no direito formal ou medem pelas consequências, optando pela opção ‘menos danosa’. Há casos incertos que são resolvidos com princípios do Direito, como no Penal ou Previdenciário, nos quais o magistrado disse beneficiar o réu ou a parte vulnerável. Quando a incerteza acontece no curso do processo, eles buscam saná-las nas audiências, inquirindo as partes e testemunhas e observando seus comportamentos, ou mesmo com perícias, vistorias em locais ou conversas com especialistas.

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 H).

Então, quando há essas incertezas o que a gente tem que fazer é determinar que as partes tragam para os autos mais elementos pra fortalecer um argumento pro outro. Pra se encontrar o caminho, assim que a gente acha com certeza (Juiz C).

No que concerne às consequências das decisões, eles afirmaram em maioria terem consciência de que elas existem, mas não se apegam às consequências para proferirem suas decisões por não terem condições humanas de medi-las. Para eles, as consequências devem ser analisadas e estudadas quando da elaboração das leis e ao juiz cabe apenas dizer o direito àquele caso específico, não podendo se apegar a ela sob pena de não decidir. Dois dos entrevistados disseram se preocupar com as consequências da decisão, tendo em vista a matéria em que atuam. Ambos revelaram que, quando as consequências se referem ao direito à vida ou à liberdade, geram incomodo ao decidir. Comumente, tendem a esperar um tempo para “amadurecer” a decisão.

A gente sempre pensa nas consequências, mas muitas vezes a gente também não tem domínio sobre essas consequências. A vida caminha por ela mesma, nós estamos aqui pra decidir, a gente busca a paz social, busca que a sentença seja menos traumática, de forma de tratar as partes, de expor as ideias, mas a convicção da gente tem que ser exposta (Juiz F).

Posso dizer que algumas decisões você profere, você espera um pouquinho antes de publicar para ver se tem bom senso mesmo. Se você teve bom senso em decidir daquela forma, mas o mais importante é você se ater a lei e aos fatos (Juiz L).

A visão adotada pelos magistrados quanto às incertezas, seja durante o processo de decisão ou perante a contemplação de possíveis consequências, torna perceptível a dificuldade existente no ato cognitivo de decidir considerando as ramificações ou a ausência de um conhecimento completo sobre aquilo que se infere julgamento. Diverge

do homem econômico que supõe saber lidar integralmente com as dificuldades fáticas e lacunas informacionais, considerando todas as incertezas (Simon, 1979).

2.7.7 Tempo e acúmulo de trabalho

As variáveis tempo e acúmulo de trabalho foram citadas como influenciadoras do processo decisório judicial. Os magistrados relataram que o processo de decidir demanda um tempo adequado, primeiro, pela complexidade e quantidade de documentos que compõem um processo judicial, segundo, pela necessidade humana que têm de amadurecimento de algumas decisões.

O acúmulo de trabalho bem como as cobranças com metas e prazos para decidir foram apontados como influenciadores negativos do processo de decidir, fazendo com que massifiquem as decisões. Os juízes gostariam de ter mais tempo para analisar cada caso de forma “humanizada” e cuidadosa, além de evitarem o comprometimento da saúde física e mental em detrimento do cumprimento de prazos.

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 A).

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 K).

Mesmo diante desses desafios, disseram perseverar para manter a qualidade da prestação de serviço, criando estratégias e se organizando para minimizar os efeitos desses agentes com a garantia da qualidade das decisões. Alguns organizam sua agenda de forma a evitar acúmulo de audiências em um mesmo dia, separando dias específicos para decidir, outros decidem no início do expediente, por exemplo. Esses artifícios apresentam o desenvolvimento de formas de superação das limitações dos agentes que, conforme Simon (1979), se trata de atos racionais em sua essência, pois, ainda que atordoados por empecilhos, buscam a eficiência das decisões a serem tomadas.

Hoje em dia as pessoas são obrigadas a recorrer a modelos (Juiz J).

Só que pra isso a gente tem que padronizar, acaba que as demandas mais simples você não pode desperdiçar tanta força de trabalho nela, tem que ser padronizado, você tem que estabelecer um *checklist* para que seja julgado de forma bem célere para que os assessores possam analisar e entender bem como

que é o seu pensamento, assim eles possam pensar como se fosse você. [...] o Judiciário lida com demandas em massa, a gente cria mecanismos para lidar com demandas em massa, mas a medida do possível até dá um auxílio, mas ainda falta bastante colaboração da sociedade para diminuição dessas demandas (Juiz I).

Como preleciona Simon (1979), os elementos que agem como limitações para a racionalidade são móveis, individuais e superáveis através de aperfeiçoamentos, portanto, são impossíveis de serem categorizados. Entretanto, consideradas as visões dos magistrados quanto aos tópicos de “tempo” e “acúmulo de trabalho” contemplou-se que estes são limitadores que afetam o intelecto e o físico dos juízes, prejudicando intensamente decisões e, por consequência, o sistema judiciário.

2.8 Considerações Finais

Inspirado pelos estudos econômicos comportamentais, este trabalho forneceu uma reinterpretção do processo decisório judicial. A partir de análises teóricas e empíricas, foi possível detectar a presença de elementos cognitivos e limitadores da racionalidade que exercem influência na tomada de decisão dos juízes. Os estudos de Herbert Simon colaboram para aproximar a teoria da prática, pois afirmam em sua essência a falta de onisciência humana e sua incapacidade de lidar com todos os elementos envolvidos no processo de decidir; seja pela limitação física do homem, seja pela limitação cognitiva.

Nesse sentido, os resultados sugerem que a maioria dos magistrados possui consciência das próprias limitações para decidir e, por isso, buscam de maneira consciente formas e estratégias que lhe garantam eficiência no processo decisório. Buscam aplicar o Direito e decidir seguindo critérios objetivos e técnicos, com garantia da imparcialidade e com objetivo principal de alcançar a pacificação social.

Em que pese possuírem essa intenção consciente, afastando-se de valores pessoais e crenças, os agentes não deixam de aplicar impressões pessoais em suas decisões. Essas impressões se manifestam por intermédio da preferência que possuem por alguns direitos e princípios, pela interpretação que fazem dos autos, da lei e, até mesmo, pela maneira como analisam os agentes envolvidos no processo (partes, procuradores e testemunhas). Todos esses elementos são usados como fonte para formação da convicção do magistrado e, a partir dessa convicção, têm-se as decisões.

Alguns juízes bem pontuaram na entrevista que imparcialidade é diferente de neutralidade. Atualmente, discute-se que nem a inteligência artificial seria capaz de ser

neutra, vez que ela também é alimentada com informações que provêm de um ser humano. De maneira geral, pode-se dizer que a violação da imparcialidade restaria configurada quando há intenção consciente do agente de imprimir suas crenças pessoais e fazer valer sua vontade através daquela decisão. Essa ocorrência não foi possível de ser verificada na presente pesquisa por não constituir objeto de investigação.

Além disso, os resultados apontam que os julgadores, ao exercerem suas atividades, são diretamente influenciados pelo processo de julgar. Esse aspecto está ligado à dinâmica social envolvida no processo decisório. À medida que realizam a busca por informações necessárias para proferirem decisões, os magistrados são estimulados a realizarem uma autoanálise. Os dados sugerem que esse fato favorece a transformação pessoal do agente, tornando-o mais humanizado, mais experiente para lidar com a própria intuição, com as emoções, bem como para administrar consequências e variáveis envolvidas no processo decisório. Além disso, é através da contemplação das dores, angústias e mazelas do outro que o magistrado é convidado a se ver de forma mais humana. Eles demonstraram ter plena consciência de que estão sujeitos a erros e, por isso, buscam seguir estratégias para minimizar essas ocorrências.

A experiência que acumulam ao longo da carreira contribui para o processo decisório do juiz em outros aspectos. Os magistrados costumam ingressar na carreira, com excelentes conhecimentos técnicos, mas é a partir da experiência que passam a aprimorar a aplicação do conhecimento nos casos práticos. Dessa forma, tendem a se afastar do mero legalismo e se aproximar da busca pela resolução efetiva do conflito. Além disso, com o passar dos anos, desenvolvem métodos próprios para gestão da sobrecarga de serviço e organizam melhor o tempo de audiência e gestão de equipe da secretaria. Ademais, a experiência contribui para que os magistrados se sintam mais seguros para decidir, desenvolvendo um perfil próprio de trabalho.

No tocante a elementos processuais e atores envolvidos, os resultados mostraram que os juízes usam os autos do processo e as provas produzidas pelas partes como fundamento para as decisões. Para os magistrados, esses elementos são de extrema relevância, por lhe fornecerem as informações acerca dos fatos ocorridos. Além disso, têm como relevantes os comportamentos e performances dos procuradores e das partes no momento das audiências.

Quanto às consequências da decisão, os resultados sugerem que, na maioria das vezes, os magistrados tendem a evitar pensar nas consequências, já que se veem incapazes de obter uma resposta. Contemplar as diversas possibilidades de impacto da decisão

poderia, no mínimo, atrasar os julgamentos. Para lidar com essa limitação, tendem a considerar os legisladores e elaboradores das políticas públicas como os responsáveis pela análise das consequências sociais da decisão. A maioria dos entrevistados entende que ao juiz cabe tão somente aplicar a lei ao fato em questão.

No entanto, os resultados sugerem que, nos casos em que há grande incerteza da decisão, os magistrados tendem a pensar nas possíveis consequências e impactos da decisão. Essa atitude de reflexão lhes causa pressão física e emocional, além de uma certa “inquietação”, tendo como positivo o fato de os levar a refletir sobre novas maneiras para decidir o caso.

Isso posto, verifica-se que os pressupostos do conceito de racionalidade limitada se fazem presentes no processo decisório dos magistrados. Esse processo complexo envolve uma diversidade de variáveis, agentes e fatores. Há restrições acerca dos conhecimentos objetivos, da quantidade de alternativas, das consequências delas bem como uma busca pelas informações necessárias para a tomada de decisão com eficiência. Conclui-se, por fim, que as decisões dos juízes não se caracterizam pela maximização de resultado, mas pelo satisfatório ou *satisficing*.

APÊNDICE

Códigos	Juiz A Gr=40	Juiz B Gr=40	Juiz C Gr=73	Juiz D Gr=52	Juiz E Gr=67	Juiz F Gr=60	Juiz G Gr=27	Juiz H Gr=23	Juiz I Gr=26	Juiz J Gr=20	Juiz K Gr=30	Juiz L Gr=23	
◦ Ativos Sociais Gr=68	8	5	2	10	9	10	5	4	3	4	5	3	
◦ Fonte de acreditação das informações Gr=42	6	4	5	3	5	5	1	3	3	3	2	2	
◦ Fonte de coleta das informações Gr=65	7	4	16	3	11	4	5	2	4	5	2	2	
◦ Fonte de priorização das informações Gr=59	6	4	12	5	5	7	3	3	4	4	5	2	
◦ Medição de sucesso Gr=46	3	4	2	3	3	5	6	5	4	4	3	4	
◦ Objeto os operacionais (percepção de que a meta foi alcançada) Gr=26	2	1	3	2	2	4	4	4	1	1	3	2	
◦ Percepção dos benefícios criados Gr=74	5	7	12	7	8	13	3	3	4	3	2	6	
◦ Situações não previstas (incertezas) Gr=38	3	4	5	7	4	1	2	2	2	4	2	2	
◦ Valor de fundo Gr=69	4	5	6	10	4	8	4	4	5	5	5	6	
Totais	44	38	63	50	51	57	33	29	31	31	32	31	28

3 ANÁLISE DO PROCESSO DE MEDIAÇÃO A PARTIR DA TEORIA DO SENSEMAKING DE KARL WEICK

3.1 Introdução

Tomar decisões talvez seja o que os seres humanos mais fazem no seu cotidiano. Decidir o que comer, vestir, como fazer algo, por onde seguir. Nas organizações, a tomada de decisões é de enorme importância; são as decisões dos agentes que caracterizarão as estratégias adotadas e lhes garantirão sucesso ou fracasso. Dada a relevância do assunto, no campo da Administração e da Economia, há vasta literatura acerca da tomada de decisões ou processo decisório. O tema tem sido alvo de pesquisas há pelo menos 50 anos (Miller; Hickson; Wilson, 2012; Mintzberg; Raisinghani; Théorêt, 1976).

O Direito é também uma área do conhecimento que tem a tomada de decisões como ponto central. Os magistrados envolvidos nos processos judiciais estão, a todo momento, decidindo; os advogados trabalham com estratégias objetivando direcionar o processo judicial; e, ao mesmo tempo, as partes envolvidas em processos estão sujeitas às decisões. É um campo no qual a tomada de decisões é crucial para definir os destinos das pessoas e da ordem social. A junção dos estudos de comportamento humano da economia com o Direito é denominada *Behavioral Law and Economics* (Sustein, 2000; Thaler, 2016).

Durante algum tempo, a economia baseou a tomada de decisões nos conceitos do agente racional, conforme preconizado pela economia neoclássica. No entanto, as pesquisas de Herbert A. Simon (1979) inauguraram uma nova perspectiva de análise baseada nos limites da racionalidade do agente. A partir da concepção da *Bounded Rationality* de Simon, diversos outros modelos teóricos surgiram constatando que o comportamento humano no processo de tomada de decisões não era tão linear e objetivo como a teoria da racionalidade previa, mas era permeado de vieses, subjetividade e carregado de limitações. Jolls, Sustein e Thaler (1998) dizem que as pessoas têm força de vontade limitada, podem ser tentadas e, às vezes, chegam a ser míopes. Consideram, ainda, que tomam medidas para superar essas limitações, sendo, portanto, limitadamente autointeressadas (Jolls; Sustein; Thaler, 1998; Simon, 1979; Weick, 1973).

A abordagem de Karl Weick vem preencher um hiato entre teorias organizacionais e a visão racionalista, abordando aspectos como ambiguidade, incertezas e a busca para compreender a ação humana no cotidiano, interligando a identidade humana às

experiências individuais e crenças de cada um. A partir da perspectiva de Weick, *sensemaking* pode ser definido como o processo pelo qual as pessoas trabalham para entender questões ou eventos que são novos, ambíguos, confusos ou que, de alguma forma, violam suas expectativas (Maitlis; Christianson, 2014; Weick, 1973).

A importância do *sensemaking* pode ser percebida pela variedade de estudos que abordam sua aplicabilidade em diversas áreas do conhecimento⁸ (Bresciani; Campos, 2018; Matos; João, 2015). De acordo com Matos e João (2015), os estudos mais antigos sobre o tema, ainda na década de 80, abordavam os aspectos cognitivos (Louis, 1980; Starbuck; Milliken, 1988). Já nos anos 90, as abordagens foram mais voltadas para a estratégia empresarial (Gephart, 1993; Gioia; Chittipeddi, 1991; Gioia *et al.* 1994; Gioia; Thomas, 1996) e, mais recentemente, os autores têm associado *sensemaking* à linguagem (Cornelissen, 2012) e às narrativas e práticas discursivas (Balogun; Johnson, 2004; 2005; Rouleau, 2005), bem como têm trabalhado o *sensemaking* como prospectivo e a possibilidade de *sensebreaking* (Gioia; Thomas, 1996; Pratt, 2000).

A presente investigação busca responder à seguinte questão de pesquisa: *De que forma acontece a dinâmica de produção de sentido em processos de negociação durante a mediação?* Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar a dinâmica de produção de sentido em processos de negociação durante a mediação. Como objetivos específicos, tem-se: a) analisar a dinâmica de produção de sentido em processos de negociação durante a mediação; e b) conhecer as nuances da mediação, verificando os fatores que facilitam ou dificultam esse processo.

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho se desenvolveu em duas etapas: uma teórica e outra empírica. Em um primeiro momento teórico, percorrem-se os estudos de *sensemaking* de Karl Weick a respeito do processo decisório e identificam-se os principais documentos legais acerca da mediação de conflitos no Brasil. Já na etapa empírica, ocorre uma análise qualitativa da mediação de conflitos através de entrevistas semiestruturadas com mediadores. Posteriormente, acontece a análise dos dados e considerações finais.

⁸ Em *Sensemaking in organizations* Karl Weick (1995), relaciona 55 obras datadas de 1890 a 1994 a respeito do tema *sensemaking*. Para o autor é de grande importância analisar as diversas visões e conceitos apresentados sobre o assunto (Prado Filho, 2005).

3.2 O *Sensemaking*, por Karl Weick

Até meados dos anos 60, o processo decisório era estudado utilizando-se como base o modelo do *homo economicus*, um ser abstrato e ideal, que representava de forma fictícia os seres humanos. Esse modelo fora criado pelos matemáticos e teóricos da área com o objetivo de facilitar os estudos da tomada de decisão. Considera-se que o homem econômico tem capacidade de lidar com o mundo real em toda a sua complexidade, possuindo conhecimento de todas as variáveis envolvidas no processo decisório bem como dos riscos e incertezas. Era assim que os economistas clássicos consideravam os agentes tomadores de decisões, como sendo totalmente racionais, desprovidos de qualquer emoção ou afetividade (Barros, 2010; Simon, 1979).

Por volta dos anos 50, Herbert A. Simon (1979) apresenta os estudos relacionados à *Bounded Rationality* ou Limites da Racionalidade⁹. Simon tece severas críticas à teoria da racionalidade e fomenta o avanço das ciências comportamentais. A partir daí, ao ganhar forças, as ciências sociais e a psicologia adentraram as ciências econômicas, bem como os estudos das organizações, ampliando as perspectivas acerca do comportamento humano e mostrando que a ação humana é mais discursiva do que racional (Balestrin, 2002; Weick, 1973).

Por sua vez, os primeiros estudos acerca do *sensemaking* são do início do século XX com Dewey (1922) e James (1890) e, desde então, seu conceito tem sido ampliado e o assunto tem sido alvo de inúmeras pesquisas. Não se pode dizer que há um pai do *sensemaking* nem que exista uma teoria única¹⁰. Entretanto, Karl Weick, psicólogo e professor da Universidade de Michigan, é apontado como sendo o principal autor e teve suas primeiras publicações na área datadas, por volta, dos anos 70¹¹ (Maitlis; Christianson, 2014; Weick, 1973).

O *sensemaking* pode ser compreendido como um processo de construção de sentido de informações, podendo ser considerado em diferentes perspectivas (Maitlis; Christianson, 2014). Para Choo (2003), consiste em um processo social contínuo que,

⁹ As ideias centrais 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).

¹⁰ Alguns autores como, Holt & Cornelissen (2013) e Stein (2014) entendem que se trata de uma teoria (Maitlis; Christianson, 2014). Mas o próprio Weick (1995) diz se tratar, apenas, de uma perspectiva em desenvolvimento.

¹¹ Foi o desejo de entender o mundo que levou Weick a atribuir esse próprio desejo ao mundo. De acordo com o autor: “[...] thus, I view organizations as collections of people trying to make sense of what is happening around them” (Weick, 1993, p. 11).

através da observação dos fatos passados, faz o recorte de pedaços de experiência retendo pontos de referência com os quais as pessoas constroem redes de significados.

A fascinação de Weick (1995) pela análise da tomada de decisão teve início nos anos 60 a partir de conversas sobre a tomada de decisões nos júris. Chamou sua atenção o fato de alguns pesquisadores terem percebido que os jurados de um julgamento tomavam a decisão final e, só depois que haviam decidido, criavam uma sequência de fatos que fizesse sentido. Após isso, passavam a considerar aquela sequência como sendo realmente a realidade que acontecera, ou seja, os fatos eram primeiramente construídos na mente de cada jurado de forma a dar sustentação e justificar aquilo que, antecipadamente, haviam decidido. É como se eles pensassem que, “se a interpretação faz sentido, então foi isso que aconteceu” (Weick, 1995, p.106).

Nesse sentido, para Weick (1993; 1995), *sensemaking* não pode ser a simples interpretação dos fatos, mas, sim, a forma como as pessoas geram aquilo que interpretam. Seria como uma espécie de processo ou a atividade que o indivíduo faz de forma a construir ou produzir sentido de algo necessário para a sua tomada de decisão. É como construir, estruturar, criar algo que seria subjetivo, tornando-o mais tangível, ou transformando-o em algo que faça sentido para ele próprio.

Prado Filho (2005) destaca que o termo *sensemaking* como vocábulo não consta nos dicionários, por isso, sugere que a tradução seja feita a partir do desmembramento do termo em *sense* + *make*. Grosso modo, pode-se depreender *sensemake* como “criação de sentido”, já que *make* pode ser traduzido como “criar” ou “fazer algo”, enquanto *sense* se refere a “sentido” ou “significado” (Couto; Nunes; Ribeiro, 2022; Leitão; Nassif, 2019; Maravalhas; Odelius, 2010).

Após mergulhar nas origens dos termos e dos conceitos aplicados por Weick à matéria, Prado Filho (2015, p. 60) sugere que a melhor tradução seria “‘construção-de-sentido’ entre aspas, como símbolo da possibilidade de discussão e da característica neologista do termo”. Segundo o mesmo autor, o termo *sense* se refere aos substantivos “senso” ou “sentido” e, de acordo com os dicionários da língua portuguesa Aurélio e Houaiss, significam, respectivamente, “ato ou efeito de sensibilizar” e “faculdade de sentir ou perceber, de compreender, de apreciar; senso”. Tem muito em comum com o conceito dado por Weick à expressão, podendo ser entendida como “construir percepção” ou “compreensão de algo”. Para Weick (1993; 1995; 2004), *sensemaking* é fazer alguma coisa sensível e tem a ver com transformar circunstâncias de determinada situação para

que seja compreendida explicitamente, em palavras. Ele enfatiza que as pessoas tentam fazer coisas que sejam racionalmente justificáveis para elas e para os outros.

Dessa forma, entender *sensemaking* como “construção de sentido” soa bastante coerente, uma vez que os estudos do próprio Weick (1993; 1995) sugerem o “espírito de fazer” diretamente ligado à ação do ator, que não se restringiria simplesmente ao nível mental ou cognitivo do “fazer sentido” (Prado Filho, 2005). Primeiro o agente age, depois ele mentaliza a “construção de sentido” de forma a justificar aquela ação e, à medida que o ator age e justifica sua ação, outros atores envolvidos agirão envolvidos por aquela justificativa e juntos construirão ou buscarão dar sentido às suas ações e escolhas, criando, assim, uma rede de sentidos.

O *sensemaking* é focado naquelas ações em torno das quais os compromissos mais fortes se formam. O conteúdo do *sensemaking* consiste em justificativas que são plausíveis, defendidas, sancionadas e salientes para importantes grupos de referência com os quais os atores se identificam (Weick, 1993, p.33, tradução nossa).

Esse fato aponta que, ao traduzir *sensemaking* para o português, o termo “construir”, ao invés de “fazer”, seja mais adequado. Em determinado ambiente, as pessoas irão, sequencialmente, tomar uma decisão, agir, justificar suas ações e influenciar as ações de outros agentes. Estes últimos, ao praticarem suas ações, também influenciarão os outros envolvidos. Isso faz com que haja mudanças contínuas, reafirmações e reconstruções conforme o desenrolar dos fatos (Weick, 1993). Neste sentido temos que:

As ações conduzem o processo de *sensemaking*; não o segue. As pessoas precisam ser menos casuais em relação à ação, pois tudo o que fazem tem o potencial de vinculá-las e focar seu *sensemaking*. A inação, a ação repetitiva e a ação idiossincrática têm efeitos diretos sobre o que as pessoas sabem e quão bem elas sabem disso. Ação é inteligência e, até que seja implantada, significado e sentido serão subdesenvolvidos (Weick, 1993, p.33, tradução nossa).

Além disso, o conceito de *sensemaking* vai ressaltar a ação, a atividade e a criação que recaem sobre os traços daquilo que é interpretado e, depois, reinterpretado. Em razão disso, o contexto social será de suma importância para o processo, pois vai ligar os indivíduos às ações que eles necessitam justificar. Dessa forma, os significados se tornam intersubjetivos a partir do momento que pensamentos, sentimentos e intenções, que eram individuais, são transformados em conversas e se alteram de “eu” para “nós”, mostrando que o *sensemaking* é baseado tanto na atividade particular do indivíduo quanto na social, as quais são inseparáveis (Maravalhas; Odelius, 2010).

Ainda, o processo de construção de sentido ou significado acontece também por meio das crenças e de ações do indivíduo. Aquilo que a pessoa acredita ou aquilo que ela vivenciou ao longo da sua vida influenciarão o processo de formação de sentido, uma vez que o ser humano age dentro de uma lógica que dê sentido ao evento e que seja passível de justificação, de modo que ele alcance uma formação de sentido que seja coerente (Weick, 1993; 1995; Couto; Nunes; Ribeiro, 2022).

Leitão e Nassif (2009, p. 145) sugerem que a essência da formação do sentido é gerada em uma sentença de conversação sobre algo referente ao fluxo de experiência, uma vez que é possível estabelecer uma relação entre a essência do *sensemaking* e o vocabulário utilizado.

Por conseguinte, para Maravalhas e Odélius (2010), a linguagem se mostra como um elemento crucial para o processo de construção de sentido, já que há necessidade de combinação de sentenças que façam sentido ou que sejam coerentes a ponto de permitir a compreensão do outro. Ademais, a narrativa é uma apresentação simbólica de uma sequência de eventos que se conectam, o que proporciona um quadro favorável ao *sensemaking*. Histórias podem ser instrumentos de criação de sentido, já que a linguagem fornece elementos que permitem a aprendizagem e a interação social.

No tocante à linguagem, informação e compreensão do outro, Weick (1993) entende que, diante de múltiplas interpretações, situações conflitantes e ambientes enigmáticos, o que as pessoas precisam para diminuir os equívocos é de “informações qualitativas mais ricas” (Weick, 1993, p.15, tradução nossa). Para o autor, a riqueza da informação tende a variar conforme a extensão da interação pessoal que, por sua vez, é definida a partir da capacidade que tem de mudar a compreensão dentro de um intervalo de tempo. Entende ainda que as comunicações que podem mudar referências ou esclarecer questões confusas são consideradas ricas e que essa “construção de sentido”, tende a ocorrer a partir das interações humanas. Weick (1973; 1995) apresenta sete características para descrever o *sensemaking*. São elas:

- a) **Identidade:** o construir sentido começa a partir de um *sensemaker* ou construtor de sentido e consiste em estabelecer e manter uma identidade. O processo vai derivar da necessidade dos indivíduos de terem um senso de identidade ou de ter bases firmes que sejam capazes de manter a ordem dos acontecimentos e a consistência de suas próprias concepções. Construir identidade tem a ver, também, com a maneira como as pessoas julgam e são julgadas. O *sensemaking* consiste em uma espécie de método

usado pelo ator para manter o autoconceito consistente na projeção do seu “eu” em determinado ambiente, já que a identidade é algo alterado e adotado conforme as pessoas se reconhecem naquele ambiente.

- b) **Retrospectivo:** construir sentido envolve o passado, na medida em que consiste em um processo no qual o *sensemaker* faz uso de imagens plausíveis que lhe permitam racionalizar o que as pessoas estão fazendo ao seu redor. Fazer retrospectiva dos acontecimentos permite que o ator faça reflexões e dê ou encontre significados para os fatos. Quando o ator alcança os sentimentos de ordem, clareza e racionalidade, esse processo retrospectivo cessará.
- c) **Ativo e capaz de criar ambientes:** essa característica consiste em compreender que, na construção de sentido, se encontram tanto a ação como a cognição. As pessoas criam seus ambientes e, ao mesmo tempo, esses ambientes criam os atores. O indivíduo cria aquilo que interpreta e encontra o que espera encontrar e esse processo se dá socialmente através da interação humana. O autor destaca que a fé, pressupostos e expectativas são motores importantes para criar sentido, principalmente, nos ambientes ruins.
- d) **Social:** construir sentido é importante e, ao mesmo tempo, necessário para o ator, tendo em vista a necessidade de validação e suporte social. Ainda que seja na esfera individual, as pessoas imaginam o que as outras pensam sobre determinado assunto e, mesmo que não se comuniquem, acabam por se influenciar mutuamente. Por isso, a influência social é algo importante para o indivíduo moldar suas ações e decisões.
- e) **Contínuo:** o elemento continuidade aponta para o fato de que o *sensemaking* é uma atividade sem início ou fim; é contínua e aperfeiçoada continuamente, tanto individualmente quanto socialmente. Isso significa que o cenário e atores envolvidos estão em constante mudança bem como a produção de sentido também está. Ações e decisões dos agentes podem ser compreendidas como um ciclo.
- f) **Focado em sinais (pistas ocultas):** o processo de *sensemaking* acontece através de pistas ou sinais que são extraídos do ambiente ou do contexto. A partir de pequenos sinais presentes no ambiente, pode-se compreender o todo e, a partir deles, é que o *sensemaker* vai promover sua contextualização mental assim como suas crenças pessoais.
- g) **Plausibilidade ao invés de precisão:** essa característica significa que a plausibilidade da informação irá prevalecer sobre a exatidão, quando se trata de *sensemaking*. Diante da complexidade do mundo bem como dos diversos conflitos

de interesses que o movem, a simplificação das informações, a aceitabilidade e a suficiência auxiliarão no alcance dos objetivos.

3.3 A Mediação de Conflitos no Brasil

A solução pacífica dos conflitos está formalizada no ordenamento jurídico brasileiro desde 1988 na Constituição Federal. Em que pese essa previsão, o fortalecimento dessa prática se deu apenas em 2010 com a Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Trata-se de uma legislação ampla que veio organizar o funcionamento dessa nova forma de dizer o Direito bem como reconhecer a efetividade do uso dos métodos adequados para tratamento de conflitos, instituir política pública de incentivo e aperfeiçoamento a esses métodos. Posteriormente, o Código de Processo Civil (Brasil, 2015) e a Lei de Mediação (Brasil, 2015) traçaram diretrizes para a implementação desse procedimento no País.

A mediação pode ser compreendida como um método de resolução de disputas no qual se desenvolve um processo com etapas definidas, através da atuação de um terceiro imparcial facilitador da negociação entre as pessoas em conflito. Esse terceiro é o mediador de conflitos, que auxilia as partes a melhor compreenderem suas posições e identificarem seus interesses e necessidades na busca de encontrarem soluções compatíveis com tais objetivos (Azevedo, 2016). De acordo com o Código de Processo Civil (Brasil, 2015), o mediador atuará nos casos em que há vínculo anterior entre as partes¹², admitindo-se o uso de técnicas de negociação com objetivo de favorecer a autocomposição¹³.

Apesar de ser conduzido pelo mediador, as partes são os verdadeiros protagonistas da mediação de conflitos. Elas são incentivadas a se comunicarem e negociarem diretamente entre si, devidamente conduzidas pelo mediador. Diferentemente do processo judicial, a mediação é procedimento voluntário, o que significa que as partes não são obrigadas a participar e podem, a qualquer tempo, abandonar, suspender ou mesmo retomar a negociação. O mediador contribui com o processo ao auxiliar as partes na

¹² O artigo 165, parágrafo 3º prevê que o mediador atuará, preferencialmente, nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes e auxiliará os interessados a compreenderem as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos (Brasil, 2015).

¹³ Artigo 166, parágrafo 3º: Admite-se a aplicação de técnicas negociais, com o objetivo de proporcionar ambiente favorável à autocomposição (Brasil, 2015).

superação de suas dificuldades comunicativas e criar opções para discutirem os assuntos relacionados à disputa (Azevedo, 2016).

Ao contrário do processo judicial, o objetivo maior da mediação não é uma decisão imposta ou um acordo celebrado, mas, sim, o restabelecimento da comunicação entre as partes e a transformação do conflito em algo positivo (Azevedo; Bacellar, 2007).

Bacellar (2004) pontua que ao mediador não cabe fazer qualquer sugestão de soluções para o caso ou induzir a vontade das partes para decidirem de alguma maneira. A ele, tão somente, estimular as partes a buscarem, por elas mesmas, opções de solução para o caso. Não há hierarquia entre as partes e o mediador, devendo este atuar de forma a favorecer o equilíbrio na comunicação e a troca de propostas.

A Lei de Mediação (Brasil, 2015) prevê duas espécies de mediadores: o judicial e o extrajudicial. Qualquer pessoa capaz pode atuar como mediador extrajudicial, bastando apenas que tenha confiança das partes e capacidade para exercer a mediação. Já para exercer a mediação judicial, a lei exige pessoa capaz, graduada há pelo menos 02 anos em qualquer curso superior reconhecido pelo Ministério da Educação e que tenha formação específica em mediação judicial.

Os procedimentos autocompositivos, inclusive a mediação, são regidos por princípios. O artigo 2º da Lei de Mediação (Brasil, 2015) traz como princípios: imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade, boa-fé.

A imparcialidade pode ser compreendida como neutralidade do mediador ao desenvolver seu ofício, abstando-se de tomar partido em favor de alguma das partes, ou isentando-se de vinculações étnicas ou sociais com as partes. A boa-fé é princípio que deve reger tanto os trabalhos do mediador como a participação das partes, que devem se respeitar e trazer elementos que verdadeiramente contribuam para o procedimento. O princípio da decisão informada está vinculado à autonomia das partes. Entende-se que somente será legítima a resolução de uma disputa por mediação se as partes tiverem plena consciência quanto aos seus direitos e obrigações (Azevedo; Bacellar, 2007).

Sendo assim, o mediador deve atuar com clareza e transparência, levando às partes informações e esclarecimentos das dúvidas acerca do procedimento. Eventuais discussões ou esclarecimentos jurídicos devem ser exercidos por advogados, não cabendo ao mediador esse papel de instrução das partes. O princípio da confidencialidade estabelece que as informações constantes nas comunicações realizadas na mediação, como apresentação de documentos ou mesmo propostas de acordos, não poderão ser ventiladas

fora daquela reunião, não podem ser apresentadas em processo judicial e o mediador não poderá servir como testemunha do caso. A eficiência do mediador está intimamente ligada à confiança estabelecida entre ele e as partes. Ao contrário do processo judicial, o procedimento de mediação deve seguir a oralidade e a informalidade devendo ser simples e desburocratizado. Não deve haver apego a formas e deve-se ter como objetivo o descomplicar do procedimento e torná-lo apto a atender às partes, auxiliando-as na busca pela melhor solução (Azevedo; Bacellar, 2007).

3.4 Percurso Metodológico

De forma a alcançar os objetivos propostos pela pesquisa, além da revisão de literatura com os estudos teóricos do *sensemaking* e legislações acerca da mediação de conflitos, foi necessário coletar dados e evidências práticas que fogem das conjecturas do pesquisador. Para tanto, utilizou-se da técnica de entrevista semiestruturada, sendo os sujeitos de pesquisa mediadores de conflito com formação em mediação judicial e atuantes no município de Montes Claros.

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética e respeitou todas as determinações para a pesquisa com seres humanos, sendo os dados e informações pessoais dos participantes totalmente preservados. A coleta de dados foi realizada de forma presencial, através de entrevistas gravadas por áudio com prévia autorização do participante. O roteiro conta com 16 (dezesesseis) perguntas, com possibilidade de a pesquisadora realizar novos questionamentos para esclarecer eventuais pontos. O encerramento da pesquisa aconteceu quando da saturação dos dados.

Tendo em vista que não existe um registro único de mediadores de conflito em Montes Claros, buscaram-se, junto ao Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) da cidade, mediadores interessados em participar da pesquisa, os quais passaram a indicar outros mediadores. Essa técnica não probabilística denominada *Snowball Sampling* (bola de neve) é muito utilizada em pesquisas de caráter social, na qual os participantes iniciais do estudo vão indicando outros novos e, assim, sucessivamente, até que o trabalho alcance a saturação (Baldin; Munhoz, 2011).

Por sua vez, a saturação diz respeito ao momento em que o acréscimo dos dados e informações não altera a compreensão do fenômeno em estudo. É usada como critério capaz de estabelecer a validade do conjunto de observações (Thiry-Cherques, 2009).

Nesse caso, a saturação da pesquisa aconteceu na oitava entrevista, tendo sido realizadas duas a mais, para confirmação dos dados totalizando 10 (dez) entrevistados.

Os áudios das entrevistas foram transcritos e inseridos no Software de Análise Qualitativa Atlas-Ti8 para devido tratamento, codificação e análise. Os códigos utilizados para análise foram construídos a partir da teoria de *sensemaking* de Weick e possuem relação direta com o roteiro de entrevistas (Quadro 01).

Quadro 01 – Códigos, definições e equivalências no roteiro

Código	Definição	Pergunta do roteiro
Ambivalência e ambiguidade	Busca investigar em que medida as ambiguidades e contradições de informações dificultam ou favorecem a “criação de sentido”.	12
Aprendizagem e precedentes	Ligado ao caráter retrospectivo e de identidade do <i>sensemaking</i> , busca investigar como a experiência do agente influencia a construção de sentido.	03, 04 e 07
Assimetria de papéis	Categoria ligada ao caráter social do <i>sensemaking</i> , aponta que os agentes tendem a buscar aceitação social ao tomar decisões.	10 e 11
Autopercepção de identidade	A forma como o agente se vê é essencial para fundamentar suas decisões e “construir sentido”. Está ligado aos elementos “identidade” e “social” do <i>sensemaking</i> .	01, 02, 03, 04, 07
Características pessoais do agente	Busca investigar a maneira como o comportamento das partes influencia o “ <i>sensemaking</i> ”.	05, 06 e 09
Dissonância comunicativa e conflito	Busca investigar a maneira como as partes lidam com conflitos e atuam com a linguagem para modificar a compreensão do outro na construção de sentido.	13 e 14
Fontes de informações	Busca conhecer as fontes de informação usada pelos agentes na mediação de conflitos.	03, 08
Formas e métodos de comunicação	Ligado ao elemento social e contínuo do <i>sensemaking</i> , busca conhecer a maneira como o agente se comunica para construir sentido.	08, 13, 14
Medição de sucesso	Busca conhecer a maneira como as partes expressam sua construção de sentido no procedimento de mediação.	16
Monitoramento do ambiente externo e interno	Ligado aos “sinais” ou “pistas ocultas” que o ambiente produz, busca investigar de que maneira o ambiente influencia as ações e decisões do agente.	15

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Como limitação de pesquisa, pode-se apontar a área de formação acadêmica dos mediadores entrevistados. De uma forma geral, os mediadores entrevistados são da área jurídica, sendo 06 (seis) profissionais liberais, 03 (três) servidores públicos e apenas uma

psicóloga. A variedade de formações acadêmicas poderia ter contribuído para enriquecimento das respostas, possibilitando análise a partir de perspectivas diversas.

Os profissionais liberais se mostraram bastante abertos em participar da entrevista tendo sido mais espontâneos nas respostas, contribuindo com mais informações. Os servidores públicos, apesar da participação voluntária, tenderam a “racionalizar” suas respostas ponderando alguns pontos de fala. Outra limitação seria no tocante ao gênero. Do total de entrevistados, nove são mulheres e apenas um homem. Não foram indicados muitos nomes de homens mediadores certificados. Talvez porque mediadores certificados sejam em maioria mulheres. Apesar de terem sido convidados para participar, os homens declinaram do convite, tendo apenas um participante.

3.5 Resultados e Análise

Conforme explicitado anteriormente, o objetivo desta pesquisa é identificar de que forma a dinâmica de produção de sentido acontece na mediação de conflitos, a partir da perspectiva do mediador. Para isso, as perguntas do questionário foram construídas com base nas características do *sensemaking* bem como na criação de rótulos utilizados para categorizá-las. Como ponto de partida, analisou-se a frequência com que os códigos aparecem nas entrevistas (Quadro 2), com destaque maior para o rótulo “Formas e Métodos de comunicação”. Desenvolveu-se uma análise pormenorizada de cada um, de forma a conhecer o conteúdo das respostas dos entrevistados.

Quadro 2 - Quadro de ocorrência dos códigos

Código	Total ocorrência
Formas e métodos de comunicação	79
Dissonância comunicativa e conflito	42
Monitoramento do ambiente interno	39
Características pessoais do agente	36
Autopercepção de identidade	32
Aprendizagem e precedentes	30
Assimetria de papéis	29
Medição de sucesso	21
Ambivalência e ambiguidade	20
Monitoramento do ambiente externo	11
Fontes de informações	10

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

3.5.1 Formas e métodos de comunicação

A maior ocorrência dessa categoria pode estar relacionada ao fato de a própria categoria se interligar com outras. Por exemplo, a “Autopercepção de identidade” e as “Características pessoais do agente” foram citadas como formas de contribuir com a comunicação. Quanto mais o mediador se conhece e se prepara para a sessão, aprimorando sua comunicação emocional e técnica, maiores são os reflexos positivos no procedimento. A “ambiguidade” e a “ambivalência” também foram citadas nesta categoria. De acordo com os entrevistados, fazem uso de técnicas de comunicação para que as partes esclareçam entre si possíveis contradições e sentidos dúbios nas próprias palavras. Além disso, a dissonância comunicativa das partes reflete na forma de comunicação escolhida para a sessão, pelo que, ao se deparar com situações semelhantes, o mediador faz uso das técnicas adequadas para contornar o conflito e fazer com que as partes priorizem seus objetivos e interesses.

Os mediadores destacaram que a maneira de se comunicar é o ponto central da mediação, tanto para a relação com as partes quanto para as partes se comunicarem entre si. Essa constatação vai ao encontro da afirmação de Azevedo e Bacellar (2007) que afirmam que o trabalho do mediador consiste em auxiliar as partes a melhorarem sua comunicação; fazer com que se entendam e sejam compreendidos em suas necessidades e interesses, sendo o objetivo maior da mediação o restabelecimento da comunicação entre as partes.

Então... o meu papel é ajudá-las a se comunicarem de forma a clarificar tudo. A mediação é um procedimento que é voltado para restabelecimento de comunicação entre as partes. Então por isso existem várias técnicas (Mediador D).

Eu sempre escuto um, traduzindo da forma como eu quero que o outro receba a comunicação. A mediação é técnica de comunicação. Então se elas não dão conta sozinha eu sirvo para isso, para facilitar (Mediador F).

De acordo com os entrevistados, a partir do momento em que as partes passam a ter consciência da natureza e da importância do procedimento, elas se posicionam de forma a contribuir para o sucesso do processo. Sendo assim, os mediadores acreditam que uma declaração de abertura bem feita, apta a conscientizar e instruir as partes acerca do procedimento, faz com que os participantes colaborem nas reuniões, respeitem as regras do procedimento, o tempo individual de fala, compreendam a imparcialidade do mediador

e contribuam para garantir um espaço no qual se sintam seguros para falar sobre o conflito.

Sempre que eu vou fazer uma mediação, e eu já fiz várias assim, nos meus estágios, eu procuro rever aquelas questões básicas que a gente não pode esquecer. Como explicar para as partes a conscientização da mediação, o que que é a mediação, como que é o caminho da mediação e principalmente qual que é o objetivo da mediação (Mediador A).

É até difícil, assim, uma pessoa leiga entender realmente como que funciona tudo. Então, eu acho, que envolve muito essa questão do além do jurídico, você ter ali o contato com a parte, conversar com ela, explicar direitinho para eles poderem entender como que funciona o acordo, que ele tem validade, aí fica mais fácil deles entenderem que realmente é uma coisa boa a ser feita (Mediador C).

Com objetivo de fazer com que uma parte escute o que o outro tem a dizer e considere a narrativa do outro, de modo a validar os sentimentos e interesses do outro, os mediadores apontaram o uso de técnicas como o *rappport*, *caucus*, comunicação não violenta e escuta ativa. As perguntas tendem a ser feitas de forma a levar para a própria parte a percepção do que foi dito e confirmar se o objetivo dela era aquele.

Eu falo que o mediado, ele tem que ser um perguntador em excelência. Então a gente tem que saber fazer a pergunta correta e, às vezes, a gente vai fazer a pergunta para uma parte, e às vezes a gente vai fazer a mesma pergunta para outra parte com palavras diferentes, sem falar das técnicas que a gente usa quando aplicamos, por exemplo *caucus*, que é a sessão individual, vamos aplicar técnicas que nos permitem fazer comparações, levantar hipóteses, fazer outras perguntas que talvez se a gente não tivesse ali numa sessão individual a gente não teria a oportunidade de fazer. Assim, usamos dos próprios recursos, da própria sessão de mediação (Mediador B).

Os respondentes apontaram que, no procedimento de mediação, não apenas a comunicação verbal é importante, mas a comunicação não verbal também o é. Os mediadores se preocupam com as mensagens comportamentais enviadas para as partes bem como se mostram influenciados pelo comportamento das partes também. Foi relatado o cuidado que têm com a vestimenta, no sentido de evitarem a formalidade jurídica. Para alguns mediadores, quando se vestem com trajes que remetam a “Tribunais”, como ternos e roupas sociais, as partes tendem a ficar mais resistentes e menos à vontade para expor os fatos. Assim, buscam vestir-se de maneira mais informal para as sessões de mediação.

Ainda foi ressaltado que as reuniões presenciais são muito mais produtivas, já que o mediador consegue perceber comportamentos não verbais das partes, como um braço cruzado, uma perna balançando. Os entrevistados disseram que, ao apontarem para um possível acordo, as partes respondem através da comunicação verbal e não verbal: verbal,

quando passam a se ouvir mutuamente e retomam o diálogo; não verbal quando tomam posturas mais relaxadas nas cadeiras e passam a se olhar mais.

É do entendimento de Weick (1993) que o manuseio da linguagem preenche lacunas interpretativas no conflito e fornecem informações que permitem a interação pessoal compreensiva e favorável e, por consequência, a elaboração de sentido, seja entre as partes ou na relação com o mediador. Portanto, a percepção de sinais linguísticos (vocais, corporais, visuais) ampliam o campo de informações e suplementam a compreensão da situação sob uma nova perspectiva.

E entender exatamente toda essa construção de contexto, relação social, o corpo fala, o que você fala quando você não diz, quando você diz. Então eu me tornei uma estudiosa de comportamento, fala, modo e de teoria do conflito. [...] E tudo que possa tirar esse rigor e a vestimenta do mediador... é algo que eu tenho brigado demais da conta, principalmente para o povo que é formado em direito. Não vai fazer mediação de terno, gravata, não põe conjuntinho, vai de *all star*, vai de sainha, sabe por quê? A pessoa olha você fala: 'nossa ela é como eu sou'. Isso cria *rapport*, *rapport* é técnica, é conexão. Nós estamos falando de técnicas comunicacionais, de relações em que tem pertencimento e quando ela tem pertencimento com o ambiente, o ambiente não tem nem que ser chique. Ele tem que ser acolhedor (Mediador F).

Os questionamentos e as ocorrências referentes às formas de comunicação utilizadas e desenvolvidas pelos mediadores ressaltam o compromisso com as regras e métodos pertencentes ao próprio procedimento. No entanto, evidenciam também a instrumentalização da linguagem para alcançar o objetivo da sessão, além de técnicas específicas que auxiliam no reestabelecimento da comunicação. As ocorrências tangenciam o entendimento de Maravalhas e Odélius (2010) que entendem a linguagem como essencial para o *sensemaking*. Isso porque a coerência e a coesão das expressões constroem narrativas de simbolismo forte que tornam o ambiente mais positivo e favorecem a criação de sentido na intersubjetividade das partes.

3.5.2 Dissonância comunicativa e conflito

A mediação é uma metodologia que busca tratar conflitos. Os mediadores apontaram que o conflito nasce justamente da dissonância comunicativa entre as partes. É como se elas não se ouvissem. No conflito, não há compreensão do que é dito, visto que se perde a capacidade de dialogar. Em alguns casos, o conflito é majorado durante as sessões de mediação. As respostas indicam que, em casos críticos, os mediadores fazem uso da técnica chamada “*caucus*” ou sessão individual, que consiste em separar as partes e ouvi-las individualmente.

O tempo todo a gente está lidando com essa dissonância, a própria sessão é isso, alinhar. Temos as ferramentas mesmo, as técnicas. Eu uso muito sessão individual, acho que eu não lembro de uma sessão que eu não tenho feito sessão individual, porque acalma, a pessoa fica mais calma, não está na presença do outro. Isso aí já gera mais segurança, mais conforto e é a hora que ela pode falar também, sigilosamente, outras coisas que não gostaria de falar na presença do outro. E isso esclarece para gente muita coisa, não só sobre o fato em si, mas sobre a pessoa, o contexto dela, as circunstâncias dela. Eu uso mais por isso, para me conectar mais com essa pessoa, o que que essa pessoa me traz, qual que é a circunstância dela, do contexto todo (Mediador D).

Mas as mediações, todas elas... pode ser conflito familiar, pode ser conflito de vizinhança. Na hora que eu entro com o modelo circular narrativo, eu consigo criar um *rapport* entre as partes e entre mim e as partes. Eu as deixo pararem de falar, porque aí e eu peço ela assim: “me conta um caso aqui: quando vocês eram casados a fase melhor do casamento seus, o que que era bom?” Não tem nada a ver com o conflito. Mas eu os faço buscarem na memória algo que seja bom para racionalizar naquele momento, “opa, eu agora tô em conflito, mas eu já vivi um tanto de coisa boa” (Mediador F).

Ainda, caso o conflito seja intenso durante a sessão, os mediadores costumam encerrar aquela reunião e remarcar para nova data, esperando que as partes reflitam seus comportamentos.

Quando há um desrespeito de qualquer forma, eu encerro a comunicação e tento retomar em um outro momento. Seja quando eu estou atendendo ambas as partes, ou quando eu estou atendendo só uma delas, e o outro está acompanhado por outro advogado (Mediador E).

Então, geralmente, mal-entendido, conflito, é sinal de que o diálogo ainda não está estabelecido e aí a gente precisa lutar. Se for o caso, a gente reagenda, a gente pede uma nova sessão, mas enquanto a gente não percebe que o diálogo foi estabelecido, esse conflito ele vai continuar (Mediador F).

Os “espaços vazios” que são deixados pela dissonância cognitiva e pelos próprios conflitos são supridos pela riqueza de informação, segundo Weick (1993). Os comportamentos dos entrevistados, quando as técnicas de superação ao desrespeito e a comunicação falham, corroboram o pensamento do autor de que a compreensão dos sujeitos pode ser alterada dentro de um intervalo de tempo específico. Essa reinterpretção surge com adição de novas interpretações do interlocutor, promovendo a atividade cognitiva completa, com maiores informações, soluções de confusões mentais e individuais e construção de sentido em torno do conflito, quer surjam antes ou durante a mediação.

3.5.3 Monitoramento do ambiente interno e externo

Os rótulos de “Monitoramento do ambiente interno” e “Monitoramento do ambiente externo” apresentaram ocorrências significativas nas falas dos entrevistados. Evidenciaram a importância do espaço geral que rodeia uma mediação, seja ele físico, direto, ou percebido através da atividade subconsciente. A influência dessas esferas foi analisada sob a proposição de Weick (1993) de que a tomada de decisões, ações, comportamentos e a justificativa deles conduzem o processo de construção de sentido, não apenas o reafirmam, especialmente com a observação de que os atos dos sujeitos envolvidos se influenciam reciprocamente, conectando-os ao espaço e a si mesmos.

O ambiente interno é visto pelos mediadores como um elemento capaz de influenciar fortemente os participantes da mediação. Para eles, o ambiente deve ser apto a gerar segurança, tranquilidade, acolhimento, devendo ser livre de julgamento e preconceitos. Um ambiente silencioso, de forma a privilegiar o sigilo do procedimento e privacidade das partes, é importante. Deve ser arejado com oferta de água e lanches. A mesa redonda é destacada como um elemento capaz de trazer equilíbrio entre as partes e o mediador, já que todos se colocam lado a lado, desconstrói-se qualquer posição de hierarquia. Alguns mediadores disseram que decoram o ambiente com “mensagens positivas”, com intuito de deixar o ambiente o mais humanizado possível.

Então, não é só o mediador ser mega preparado. Um ambiente legal também o ajuda a saber que aquela sala foi organizada para recebê-los também. Isso demonstra cuidado com as partes. O próprio mediador já prepara tudo antes, então ele já mostra que ele também teve uma preocupação de preparar um ambiente agradável (Mediador B).

Eu acho que influencia tudo. A questão do ambiente em si ele precisa ser claro, né? E precisa ter cores que não despertem essa força, né? E aí, para isso, tem as ciências que estudam sobre isso. Montes Claros é uma cidade muito quente, precisa ter um ar-condicionado, não adianta colocar as partes para fazer no calor de sol rachando, que eles não vão pensar. Tem que ter conforto, tem que ter água. Quando tem criança envolvida, é bom você colocar uns bichinhos de pelúcia, umas coisas que remetam a eles esse ambiente de amor, de afeto, e aí você busca no contexto. Então, assim, se é uma ação que está discutindo visita, guarda, você quebrar.... Às vezes, frases motivacionais, eu gosto muito disso, de colocar quadros onde não tem quadros, imprimir mensagens e colocar na parede, que a pessoa dá uma lida e às vezes aquilo pode tocar. Tem pessoas que não tocam, mas aquilo pode tocar. Né? Então aquelas frases assim, “você quer paz, ou você quer ter razão?”, outras mais bonitinhas. Ver qual é o tipo de contexto, tudo que faz a pessoa refletir, né (Mediador F).

Nesse sentido, o ambiente interno promove a formação e atinência de uma identidade que é adquirida por aquele que constrói sentido, sendo esta uma das

características que Weick (1973; 1995) atribui ao *sensemaking*. A compreensão da importância do espaço físico e das características dele representam um consenso entre os entrevistados e a teoria analisada, visto que a identidade se estabelece e se projeta em um ambiente que propicia o reconhecimento ordenado dos fatos pelas partes.

Semelhante ao interno, o ambiente externo foi apontado como primordial à mediação. Os entrevistados citaram a necessidade de se evitar o âmbito forense, pois entendem que a hostilidade e a hierarquia inerentes a esses locais sejam capazes de inibir as partes.

No tocante ao ambiente externo, a sala de espera foi apontada como de grande relevância. Ao se assentar em uma sala de espera, as partes têm oportunidade de acalmarem seus ânimos. Foi citado ainda o ambiente virtual como opção para mediações. Este foi apontado como sendo útil para garantir o acesso à justiça, tornando mais acessíveis as reuniões e capaz de reduzir custos com deslocamentos. No entanto, desfavorece o contato físico do mediador com as partes e possibilita que as partes escondam certos detalhes comportamentais importantes. Para os entrevistados, é de suma importância que o mediador “sinta” as partes e faça a leitura da linguagem não verbal.

Por exemplo, observamos que tínhamos umas estagiárias [...] do curso de psicologia e elas propuseram para nós uma experiência de fazer sala de espera. Elas é que recebiam as pessoas lá naquela naquele saguão onde ficam aguardando as audiências, isso melhorou muito [...]. Então, percebemos que quando tinha pelo menos uma acolhida, era uma questão a menos de desconforto para eles. Como uma água. Então assim, diminuir um pouco todas as outras questões negativas e isso influenciava diretamente no humor, na disposição de conversar (Mediador I).

Eu ainda penso que o presencial não é substituído pelo virtual em hipótese nenhuma. Porque o contato físico do presencial, o contato visual com as partes, tanto da parte com a outra parte quanto do mediador com as partes e vice-versa, é fundamental sentir. Você precisa sentir. Porque muitas vezes a gente está vendo só rostos no virtual. E no presencial, a gente consegue ver num braço cruzado, a gente consegue ver uma perna balançando, a gente começa a ver a pessoa tremendo. Então você consegue dar uma atenção muito maior para essa pessoa, você consegue validar mais o que ela está sentindo ali naquele momento do que se estiver num ambiente virtual, que fica muito mais frio (Mediador D).

Outra característica que Weick (1973; 1995) atribui ao *sensemaking* e que pode ser verificada nos dados coletados é a capacidade de criação de ambientes, de forma que qualidades e crenças dos indivíduos proporcionem à atividade cognitiva um espaço fértil, capaz de levar a parte a encontrar o esperado e interpretá-lo sob sua própria ótica. Portanto, o ambiente que é interno/externo não remete apenas ao físico, mas também ao

contexto geral, que envolve os predicativos das partes e suas individualidades prévias ao procedimento.

Pode-se dizer que o contexto em que as partes estão inseridas para a realização da mediação é essencial para o sucesso do procedimento. A ligação entre os sujeitos é reestabelecida através do ambiente, além dos significados que se atribui aos sentimentos e à relação que está sendo compartilhada naquele momento. Maravalhas e Odélius (2010) destacam a transição da individualidade para a pluralidade na construção de sentido, em que as esferas físicas, sociais e psicológicas permitem a realização da atividade cognitiva equilibrada.

3.5.4 Características pessoais do agente e autopercepção da identidade

A categoria de análise “Características pessoais do agente” apresentou-se como um ponto tangencial nos pensamentos dos entrevistados, visto que, quando as partes estão na sessão dispostas a contribuir, a dialogar, assumindo suas responsabilidades no conflito, o procedimento se torna mais proveitoso. Como características pessoais das partes que contribuem para o sucesso do procedimento, foram citados principalmente: a calma, a disposição para diálogo e a busca pela resolução do conflito. Quanto às características dos que favorecem o procedimento são: a paciência para escuta e a tranquilidade para condução da sessão pelo tempo que for preciso.

Dentre as características que as partes apresentam para gente na prática, uma delas é a questão de estar aberto para dialogar. Porque quando você chega para mediar e as duas pessoas parecem que estão assim, brigadas, o que a gente chama “de mal”, né? Estão com a comunicação bastante prejudicadas, a gente demora um pouco para conseguir fazer com que elas queiram conversar (Mediador J).

Eu acho que justamente todo mediador deve saber escutar, saber ouvir, ter a sensibilidade. Principalmente, para poder obter daquelas pessoas quais são as suas necessidades, quais são os seus interesses e quais são os seus pedidos para poder chegar num denominador comum, com que também façam, propicia aí que as partes se escutem, se respeitem pra chegar até um bom desfecho que é um acordo, ou se não acordo, pelo menos uma pacificação entre as partes envolvidas (Mediador I).

O rótulo de “Autopercepção da identidade” foi analisado sob a perspectiva de existência de uma necessidade dos agentes em criarem identidades específicas e firmá-las em preceitos que lhes permitam interpretar o ato alheio e controlar os próprios, com percepção das consequências que podem vir (Weick, 1973; 1995). Os entrevistados disseram entender o autoconhecimento como sendo importante para a mediação. Para

eles, os mediadores que se conhecem bem passam a exercer as técnicas com mais eficiência, enquanto as partes dotadas dessa característica tendem a contribuir para o procedimento, assumindo suas próprias responsabilidades. Além disso, o autoconhecimento contribui para o preparo das sessões e faz com que os mediadores tenham consciência dos seus limites. Como exemplo disso, foi dito que, caso o mediador não se sinta apto emocionalmente para realizar a sessão, o ideal é que não a realize. Isso porque há risco de influenciar os ânimos das partes e acabar por majorar o conflito.

Eu me preparo para sessão buscando estar o mais tranquilo possível, o mais calma possível. Se de repente naquele dia que eu vou fazer mediação, se eu não acordar bem emocional ou fisicamente eu prefiro não fazer a mediação, porque isso tudo interfere né? No resultado (Mediador H).

Para poder realizar a mediação, você tem que se despir das suas impressões pessoais, ter todo um trabalho de cuidado, de se policiar, de buscar estar tranquilo [...] existe essa preparação interna, mas tem que ter também a preparação também de sempre a capacitação constante das técnicas, da mediação, revisitar todas as técnicas que tem. A disposição do mediador pra buscar essa solução por meio da composição (Mediador J).

Os excertos das entrevistas supracitados encontram o pensamento de Weick (1993) e de Prado Filho (2005) no ato de influência múltipla dos atores. A construção de sentido deve ser coerente para aquele que interpreta. Dessa feita, a sequência ação-construção-justificativa persuade os demais envolvidos no processo, especialmente após explícitos os motivos pelos quais a atividade cognitiva do sujeito chegou à determinada conclusão – o que constitui uma rede de sentidos. Conhecer a si mesmo dentro do *sensemaking* fornece vantagem ao mediador e às partes, posto que, cientes dos comportamentos e limites da identidade, compreendem também a influência que projetam e que lhes é projetada.

3.5.5 Aprendizagem e precedentes

Além do autoconhecimento abordado no tópico anterior, a “aprendizagem” e a “preparação” dos mediadores excede o psicológico e se fundamentam na busca por conhecimentos práticos que podem auxiliar na condução das sessões. Os entrevistados apontaram que buscam o aprimoramento técnico através dos estudos e aperfeiçoamento no uso das técnicas. Muitos citaram fazer uma autoavaliação ao final das sessões. É quando reveem os pontos principais da sessão, tomam nota dos aprendizados e do que necessitam aprimorar em seu trabalho.

Os mediadores entendem que, a cada sessão que realizam, se tornam mais experientes e que esse atributo é fundamental para seu avanço profissional. À medida que ficam mais experientes, passam a aplicar melhor as técnicas, com imparcialidade, o que contribui para resultados positivos no procedimento.

A experiência, sem dúvida nenhuma, nos dá também mais segurança, mais tranquilidade para lidar com conflitos diversos. Então eu acho que a experiência acumulada ajuda nesse sentido, porque os casos são tão únicos (Mediador D).

Então a experiência nos ajuda nesse sentido de você tratar cada caso conforme a sua especificidade. Respeitar aquelas partes como únicas, como tendo ali o seu caso, a sua demanda, não é o caso do outro, não é a demanda do outro, mas é aquele caso em específico (Mediador J).

Investigar a “aprendizagem” e os “precedentes” remetem aos benefícios criados ao se adquirir experiência bem como às contribuições que isso traz para a construção de sentido. Conforme trabalhado anteriormente, a atenção à linguagem é essencial no *sensemaking*, uma vez que as histórias que são construídas nesse processo são resultado de um caminho marcado pela interação e pelo aperfeiçoamento de percepções (Maravalhas; Odelius, 2010).

Porque você tem que estar inteiramente aberto a ouvir aquilo ali sem fazer juízo de valor. Você não tem que fazer juízo de valor de nada. Você tem que intermediar a situação. Nada mais. E o processo de autoconhecimento te dá a força suficiente para entender que aquilo ali não é seu e que aquilo ali é bem normal e bem comum, você só não está pronto, talvez, para você vivenciar. Mas que aquilo ali existe e que está tudo bem. Ou seja, nós temos que estar preparados pra situações que eu não concordo para minha vida, mas eu não tenho que concordar ou discordar de nada não. Eu tenho que estar pronta para não julgar (Mediador A).

O relacionamento entre construção de sentido e passado também foi analisado nessa categoria, cujas ocorrências destacam o caráter retrospectivo do *sensemaking*, conforme inicialmente atribuído por Weick (1973; 1995). Nesse sentido, a aplicação das técnicas e o desenvolvimento de novas habilidades evidenciam a capacidade do *sensemaker* de evocar imagens e questionamentos que remetam a acontecimentos influenciadores da construção da identidade e no desenrolar do conflito, que, por fim, culmina na organização e na racionalização de pensamento e sentimentos. Assim, o que já foi aplicado e resultou em reflexos positivos representa para o mediador (e para as partes) um aperfeiçoamento das bases identitárias e das limitações durante as sessões.

3.5.6 Assimetria de papéis

A diferença entre as posições e papéis desempenhados pelas partes salienta o contexto social em que o *sensemaking* se constrói. A análise dessa categoria se dividiu em duas etapas: o questionamento sobre a existência de assimetrias e a possibilidade de tal assimetria gerar discrepâncias no processo de mediação. As entrevistas confirmaram que há assimetria de papéis que se manifesta quando uma parte busca se impor mais do que a outra na negociação.

Em geral, assimetrias surgem quando uma das partes busca exercer poder econômico, social, cultural e/ou psicológico. Foi apontado que, em cada uma dessas áreas, há uma forma de manifestação. Em mediação de casos de família, por exemplo, as mulheres tendem a ser mais passivas e os homens costumam manifestar mais poder. Nos casos de direito consumerista, por exemplo, as empresas tendem a exercer mais poder econômico sobre o consumidor.

A questão mesmo do conhecimento, do domínio de causa, mas principalmente as psicológicas. E, nas relações familiares a gente vê a subjugação da mulher, ou o homem mais quando houve uma traição. Então, a vulnerabilidade, ela que vai manifestar naquele momento da hipossuficiência. E ela coloca um naquela situação de mais carência e o outro com aquele empoderamento de chegar, falar, dominar (Mediador G).

Porque, às vezes, uma parte tem mais poder financeiro e a outra fica à mercê daquilo ali. Então, qualquer coisa que for oferecido a ela, sendo que às vezes ela teria mais direito, ela está disposta a se submeter. E não é só a questão financeira não, porque ela abre mão de um pouco para poder continuar a viver em paz, que eu até recomendo isso. Às vezes você deixa de ganhar um pouco mais que você poderia ganhar, mas você vai seguir sua vida e não vai ter um processo, não vai ter que pagar tantos honorários, aguardar não sei quantos anos a justiça julgar (Mediador E).

De acordo com os entrevistados, a assimetria é manifestada através do poder da palavra. Uma parte tende a querer falar mais do que a outra, ou mesmo, através da postura, quando um tende a inibir o outro exercendo uma postura mais firme.

Sim, as vezes isso tenta aparecer, mas, olha a importância da preparação do profissional. Quem vai balizar essa diferença de poder na hora da sessão é o mediador. Então ele tem que ter noção de que está tendo esse jogo de poder ali, para ele fazer as perguntas corretas e fazer com que as partes inclusive as vezes abaixem os ânimos no sentido de querer mostrar o poder para outro. Então, é como se o mediador tivesse instrumentos que ele vai ter que usar nesse momento para diminuir essa disparidade (Mediador B).

Diante dessas assimetrias, os mediadores agem com intuito de equilibrar a relação. Fazem isso através de perguntas direcionadas às partes, para conhecerem o nível

de instrução que possuem. Caso percebam que as técnicas não estão suficientes para superar as assimetrias de poder, eles sugerem a suspensão da sessão e instruem as partes que voltem acompanhadas por seus advogados.

3.5.7 Medição de sucesso

O rótulo de “Medição de sucesso” foi elaborado com a intenção de compreender o que é interpretado pelo mediador como sinal de êxito para o procedimento, tendo em vista o caráter enigmático do *sensemaking*.

A maioria dos entrevistados mede o sucesso da mediação a partir do avanço das partes em ouvir e ser ouvido. Entendem que a pacificação do conflito acontecerá quando as partes conseguirem dialogar e, por si mesmas, chegarem a uma composição. Alguns mediadores percebem esse avanço, quando as partes passam a se sentar de maneira mais relaxadas, quando demonstram mais tranquilidade e passam a trocar propostas de acordo.

Reestabelecimento da comunicação. Eu observo que haverá êxito quando as partes começam a dar o retorno uma para outra, ou seja, quando começa a restabelecer o diálogo. [...] porque a maioria dos conflitos que chegam para uma mediação são de pessoas que estão se odiando. Querendo se matar. E que a gente começa a trazer questões à tona para serem resolvidas. Inclusive, de uma forma que eles nem imaginam que a gente explora. [...] quando você começa a ver que a parte tem a oportunidade de falar e o outro está escutando e vice-versa. Quando se restabelece o diálogo, é naquele momento que eu tenho esperança de que a coisa vai dar certo. Ou seja, o restabelecimento é o momento que eu entendo que é o mais importante (Mediador E).

Mas quando as partes começam a trazer proposta, e principalmente, que foi algo que elas não ventilavam antes... estavam irreduzíveis... é algo assim, sensacional, que você começa a ver ali, elas colocando. Muitas vezes são propostas que elas mesmas não perceberam que elas foram dizendo (Mediador B).

Através das ocorrências dessa categoria, pode-se verificar a presença dos elementos “pistas ocultas” ou “sinais” que Weick (1973;1995) considerou existirem no contexto da construção de sentido. A atuação dos mediadores em perceber alguns detalhes no ambiente auxilia na compreensão da situação em geral, com uma perspectiva mais completa e riqueza de informações, o que contribui para preenchimento das lacunas das narrativas do conflito.

3.5.8 Ambivalência e ambiguidade

Quando lidam com “ambivalência” ou “ambiguidade” no procedimento, os mediadores apontaram que não costumam confrontar as partes ou fazer análise de provas, pois isso seria um procedimento cabível em processos judiciais. A maioria faz uso de técnicas para levar as próprias partes a caminharem para esclarecimento da verdade dos fatos. Segundo eles, costumam fazer perguntas direcionadas de forma a fazer com que percebam alguma contradição em suas falas. Fatos ligados à idoneidade das partes ou que possam trazer comprometimento da imparcialidade não costumam ser considerados no procedimento.

E esse é um ponto tão importante, porque a gente não lida de ficar avaliando se é mentira ou verdade. Só que, às vezes, a gente vai fazer as perguntas e as pessoas acabam, elas próprias, percebendo falaram de uma forma divergente e têm a oportunidade de refazer a fala. [...] quando há essas divergências, a gente precisa saber fazer perguntas respeitadas, de uma forma que coloca a pessoa para refletir [...] São situações que acontecem, que a gente sabe que no ambiente judiciário há muito aquela questão do ganhar perder, do ganhador, perdedor. E com a autocomposição, ela vem rompendo com essa lógica... que as duas partes podem ser ganhadoras, estão começando a perceber que esse movimento, ele é verdadeiro, e que pode sim, as duas partes ganharem (Mediador D).

Ao lidar com posições inicialmente polarizadas por um conflito, há de se considerar que as opiniões e as argumentações das partes serão contrárias, já que estão atreladas ao ponto de vista que visam defender. Portanto, também há de se esperar que as negociações serão perpassadas por informações ambíguas, sob o fim de validar as interpretações que possuem da situação em que se encontram. Ao considerar o procedimento da mediação, Bacellar (2004) salienta a não interferência do mediador com soluções ou induções à vontade dos sujeitos. Assim, ao analisar as respostas dos entrevistados quanto às ambivalências nas falas e nos comportamentos das partes, observou-se que os mediadores não oferecem respostas prontas às partes, mas atuam de maneira a levá-las a perceberem suas próprias contradições e corrigi-las.

3.5.9 Fontes de informações

Conforme Weick (1973;1995), o processo de construção de sentido é caracterizado pelo seu envolvimento com o ambiente (físico e social), pelo foco nos sinais que se escondem em detalhes do contexto, da continuidade e do aperfeiçoamento

permanente dos atores e a plausibilidade em oposição à verdade exata. Esses predicativos são perceptíveis e auxiliam no desenvolvimento de um arcabouço de informações que contribuem para as narrativas de superação de conflitos. Observou-se, nesse item, que os entrevistados, em sua maioria, buscam estudar as técnicas da mediação e estudos sobre comportamento humano e psicologia. Alguns mediadores mantêm anotações e buscam revisá-las antes das sessões, de forma a lembrar pontos importantes bem como a declaração de abertura – que, conforme dito anteriormente, se apresentou como essencial à negociação.

Então, como mediadora, eu esqueço completamente a formação jurídica e eu estudo sobre pessoas eu até brinco que eu estou a um passo de me tornar uma psicóloga autodidata. Mas psicóloga não do ponto de vista da *psiquê*, mas do ponto de vista de amar o ser humano. E entender exatamente toda essa construção de contexto, relação social, o corpo fala, o que você fala quando você não diz, quando você diz. Então eu me tornei uma estudiosa de comportamento, fala, modo e de teoria do conflito. Então eu mergulhei pra ser um mediador em teoria do conflito. Eu fui estudar conflitolgia (Mediador F).

Lendo, estudando, tentando buscar o máximo de informação acerca do que vai ser tratado ali, mas tentando ao mesmo tempo me manter distante de ambas as partes para poder tentar chegar na conciliação. [...] então, o que eu vejo que é mais importante, que eu tento mais me aprofundar é na preparação da linguagem para conduzir a mediação, pra evitar de usar algumas palavras que as vezes são gatilhos pra que as partes se afastem completamente do processo (Mediador E).

Foi ressaltado que o procedimento em si é algo que se aprende com a experiência. Já que o ato de lidar com conflitos humanos torna impossível a elaboração de um manual com respostas prontas e que, além dos cursos, a experiência vai conferir segurança para o mediador atuar. Essa constatação evidencia a teoria de Weick (1993) de que o aumento de dados qualitativos ricos em informações auxilia na compreensão do outro. Ou seja, com mais tempo e interação pessoal, as capacidades se constroem e se desenvolvem, sejam elas comunicativas ou psicológicas.

3.6 Considerações Finais

Esta pesquisa buscou analisar como acontece a dinâmica de produção de sentido das negociações na mediação de conflitos bem como conhecer suas nuances e fatores que contribuem ou dificultam o processo. A partir das análises feitas, pode-se concluir que a teoria de Karl Weick acerca do *sensemaking* possibilita o enriquecimento da compreensão da construção de sentido nas mediações.

Os resultados sugerem que é a partir da comunicação que os participantes da mediação constroem suas percepções acerca do conflito e possibilitam perspectivas de superá-lo. Ademais, percebeu-se que a matéria-prima utilizada pelo mediador para tratar conflito é a comunicação eficaz. Por meio da comunicação, o profissional capta os interesses e necessidades das partes, seja através das palavras ou comportamento. Então, com o uso de técnicas adequadas a cada situação o mediador vai conduzir os diálogos e provocar reflexões úteis ao esclarecimento de obscuridades.

É relevante evidenciar que os resultados mostraram claramente que a comunicação é o cerne do conflito. Quando há conflito, possivelmente há divergência na comunicação das partes, um fala e o outro não é capaz de compreender o que foi dito. No conflito, o diálogo está interrompido de alguma maneira e é através da restauração da comunicação que o mediador buscará conduzir as partes a uma convivência pacífica e à superação do litígio. A comunicação, portanto, é utilizada pelos atores na construção dos sentidos ou *sensemaking*.

A pesquisa sugere que os fatores que contribuem para o procedimento são a tranquilidade emocional das partes e o interesse em participar ativamente do procedimento bem como em solucionar o conflito. Essa boa vontade de participação, em geral, ocorre depois que as partes compreendem a mediação como uma forma de “justiça”. Por outro lado, os fatores prejudiciais ao processo são o nervosismo das partes, a incapacidade de ouvir e de se fazer compreender, além dos jogos de poder. Estes últimos tendem a gerar desequilíbrio nas negociações e escalonamento do conflito, caso não sejam controlados pelo profissional da mediação.

Insta destacar a importância dos ambientes internos e externos e a capacidade que têm de contribuir na construção de sentido das partes. A mediação, quando realizada fora dos espaços jurídicos, tende a ser mais frutífera, uma vez que distancia as partes da ideia de litígio. No tocante ao ambiente interno, uso de objetos e ferramentas que demonstrem acolhimento, segurança e imparcialidade, favorecem as negociações. Além disso, um ambiente tranquilo, bem ventilado, com privacidade, bem como o uso da mesa redonda se mostraram importantes para composição do ambiente da mediação com impacto positivo no procedimento.

No que diz respeito aos mediadores, estes entendem que a paciência para escutar bem como tranquilidade na condução da sessão favorecem o procedimento. Ainda, os resultados apontam que o autoconhecimento, a experiência adquirida e a preparação técnica são elementos potencializadores dos resultados da mediação.

APÊNDICE

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Totais	
	Gr=33	Gr=41	Gr=23	Gr=32	Gr=28	Gr=20	Gr=24	Gr=20	Gr=23	Gr=26		
o 1 - Características pessoais do agente	5	6	10	7	8	0	0	0	0	0	0	36
Gr=36												
o Ambivalência/ambiguidade	2	4	2	3	3	1	1	1	1	1	2	20
Gr=20												
o Aprendizagem/precedentes	2	5	1	8	7	1	1	1	2	2	1	30
Gr=30												
o Assimetria de papéis	2	5	3	1	5	1	3	3	3	3	3	29
Gr=29												
o Auto percepção de identidade	4	3	0	4	5	5	5	1	5	4	1	32
Gr=32												
o Dissonância comunicativa/conflicto	6	4	4	1	7	3	5	5	6	2	4	42
Gr=42												
o Fontes de informação	0	0	1	0	1	2	2	2	2	1	1	10
Gr=10												
o Formas e métodos de comunicação	10	16	10	10	9	7	7	2	7	4	4	79
Gr=79												
o Medição de sucesso	2	1	2	1	3	1	2	2	1	2	6	21
Gr=21												
o Monitoramento do ambiente externo	1	2	0	2	1	1	1	1	1	1	1	11
Gr=11												
o Monitoramento do ambiente interno	1	11	2	3	1	6	4	4	5	2	4	39
Gr=39												
Totais	35	57	35	40	50	28	22	22	33	22	27	349

4 CONCLUSÃO DOS ARTIGOS

Este estudo contemplou o processo decisório judicial sob dois diferentes enfoques, autocomposição e heterocomposição, analisando-os a partir de estudos econômicos comportamentais. Uma das propostas deste trabalho era de oferecer uma pesquisa prática e objetiva acerca do processo decisório judicial, investigando ocorrências não abordadas em outros estudos, como uso da intuição para decidir e preferências pessoais do agente. Ademais, não se pretendia ultrapassar a análise dos elementos propostos pelas doutrinas de Karl Weick e Herbert Simon ou mesmo desenvolver argumentos críticos referentes à temática jurídica, como existência ou não da imparcialidade nos julgamentos e possíveis jogos de poder entre os atores jurídicos. Entende-se, dessa forma, que esta pesquisa pode ser considerada como ponto de partida para se desenvolverem demais análises.

Portanto, feitas essas considerações, é possível afirmar que os objetivos foram alcançados em ambas as pesquisas. Na prática, percebe-se que o viés interpessoal dos decisores está presente na tomada de decisões e exerce influência em diversas etapas. Essa constatação faz com que a tomada de decisão judicial seja percebida de maneira mais humanizada, menos teórica e aponta para a necessidade de alinhamento entre as doutrinas jurídicas e legislações com a vida real dos magistrados e participantes da mediação.

No primeiro artigo, ao analisar o processo decisório dos magistrados a partir da Teoria da Racionalidade Limitada de Herbert Simon, buscou-se conhecer os elementos cognitivos e limitadores da racionalidade presentes na tomada de decisão dos magistrados e analisar a maneira como estes contribuem para enriquecimento do processo. Sendo assim, os resultados sugerem a presença de elementos cognitivos limitadores da racionalidade no processo decisório dos juízes e aponta as diversas interações entre os atores envolvidos e as variáveis limitadoras. Essa análise favorece o aperfeiçoamento dos estudos acerca das decisões judiciais, uma vez que demonstra a incapacidade do magistrado em lidar com as diversas variáveis envolvidas, seja pela sua limitação física, seja pela cognitiva e emocional.

Os resultados sugerem que, ao tomarem decisões, os magistrados agem de forma intencional, buscando afastar suas crenças, valores e preferências pessoais. São agentes que decidem levando em conta estratégias e objetivos que lhes garantam alcançar

eficiência no processo decisório. Ao aplicarem o Direito ao caso específico, demonstraram ter como alvo principal a imparcialidade e a pacificação social. No entanto, pode-se dizer que suas decisões não são isentas de impressões pessoais, as quais se manifestam principalmente na maneira como eles interpretam as provas dos autos, o comportamento das partes e dos advogados. Além disso, as preferências do magistrado se manifestam na maneira como ele administra os processos, escolhe ferramentas e métodos de julgamento, bem como no modo como seleciona a própria equipe de assessores. Todos esses elementos caracterizam as decisões do magistrado, pois exercem influência direta ou indireta no processo.

No tocante à dinâmica social, os resultados apontam que o magistrado influencia e é influenciado pelo processo de julgar. Ao realizarem a busca pelas informações necessárias para decidir, eles são estimulados a realizarem autoanálise. Esse fato proporciona ao magistrado uma transformação pessoal, sendo que a pesquisa demonstrou que eles se tornam mais humanizados, com maior capacidade de lidar com a intuição, com suas emoções e passam a administrar melhor as consequências e variáveis envolvidas no processo de decidir. A partir da contemplação das angústias e mazelas humanas, o magistrado desenvolve a capacidade de se ver de maneira mais humana, demonstrando desenvolver a percepção dos seus próprios erros e buscar estratégias para minimizá-los. Essa experiência acumulada na carreira favorece o magistrado em diversos aspectos, pois, à medida que adquirem mais experiência em julgar, demonstraram ter maior habilidade para administrar variáveis como tempo e acúmulo de serviço e passar a melhor exercer a gestão das audiências e métodos auxiliares na elaboração das decisões. Demonstraram que a experiência contribui para se tornarem mais seguros para decidir e desenvolver um perfil próprio para decidir. Importante destacar ainda que, quanto mais experiência adquirem, mais percebem que se afastam das formalidades da lei e buscam formas para solucionar os litígios.

Os elementos do processo judicial que têm maior relevância para os magistrados são as provas produzidas nos autos, como a pericial, testemunhal e documental, as quais são usadas diretamente pelo juiz para esclarecimento dos fatos. No entanto, quando necessitam elucidar fatos ou informações, buscam outras fontes como livros, pessoas especializadas no assunto ou mesmo a população em geral. As consequências das decisões não costumam ser medidas pelos magistrados, na maioria das vezes. Demonstraram ter consciência de suas incapacidades de medirem as consequências de

seus julgamentos. No entanto, em casos excepcionais, que envolvem grande incerteza da decisão, demonstraram que as consequências e impactos das decisões são analisadas.

Os atores sociais envolvidos no processo de decisão do magistrado envolvem as partes, procuradores, testemunhas, assessoria, o CNJ, Tribunais Superiores e mídia. A performance das partes, das testemunhas e procuradores foi um ponto bastante relevante na pesquisa. Os magistrados levam em consideração a maneira como esses atores interagem nas audiências, como eles se manifestam e reagem ao processo. A partir dos comportamentos apresentados, os magistrados extraem suas impressões, as quais contribuem para formar a convicção do decisor. Os procuradores com conhecimento técnico que agem com boa-fé, que apresentam petições sucintas e bem elaboradas, são agentes que contribuem positivamente para o convencimento do juiz e para o processo decisório. A assessoria foi apontada como influenciadora, já que o juiz leva para discussão casos controversos e busca em equipe esclarecer pontos. Os Tribunais Superiores influenciam as decisões dos juízes, principalmente pela necessidade que têm de seguirem alguns entendimentos judiciais. Por esse motivo, alguns magistrados submetem suas decisões aos entendimentos das cortes superiores. Há ainda influência do Conselho Nacional de Justiça que, através das metas e cobranças por desempenho, acaba por influenciar toda sistemática do magistrado que passa a se organizar de maneira que consiga cumprir as metas estabelecidas pelo CNJ. Nesse sentido, o tempo reduzido e a alta demanda de serviço foram apontados como fatores prejudiciais para qualidade dos julgados.

Já no segundo artigo, propôs-se a análise da dinâmica de produção de sentido nas mediações de conflito a partir da perspectiva do mediador. Os objetivos consistiam em se conhecerem as nuances da mediação, bem como os fatores que facilitam ou dificultam o procedimento. Pode-se dizer que a dinâmica na mediação de conflitos é construída por meio da comunicação e envolve diversos atores e elementos como: o ambiente, contexto, características pessoais dos agentes e experiência do mediador.

Os resultados sugerem que os participantes da mediação constroem suas percepções acerca do conflito e, através da comunicação intermediada pelo mediador, buscam maneiras para superá-lo. Pode-se afirmar que a matéria-prima utilizada pelo mediador para tratar conflito é a comunicação eficaz. O profissional da mediação percebe os interesses e necessidades das partes, através de palavras ou comportamento, e aplica técnicas adequadas a cada situação de forma a favorecer diálogos e reflexões úteis ao esclarecimento de obscuridades.

É relevante considerar que os resultados mostraram claramente que a comunicação é o cerne do conflito. Quando há conflito, possivelmente há divergência na comunicação das partes, um fala e o outro não é capaz de compreender o que foi dito. No conflito, o diálogo está interrompido de alguma maneira e é através da restauração da comunicação que o mediador buscará conduzir as partes a uma convivência pacífica e à superação do litígio. A comunicação, portanto, é utilizada pelos atores na construção dos sentidos ou *sensemaking*.

Os resultados sugerem que a tranquilidade emocional das partes e o interesse em participar do procedimento bem como em solucionar o conflito vão favorecer o procedimento. Por outro lado, o nervosismo das partes, a incapacidade de ouvir e de se fazer compreender além dos jogos de poder são pontos que prejudicam o procedimento.

Constatou-se que mediadores que possuem habilidades, como paciência para ouvir e tranquilidade na condução da sessão, autoconhecimento, experiência e preparo técnico são mediadores que favorecem bons resultados na mediação.

Os ambientes internos e externos foram percebidos como de grande capacidade para influenciar as partes em suas decisões. Quando a mediação é realizada fora do ambiente forense, ela tende a ser bem-sucedida, já que o ambiente do Judiciário foi apontado como um “lugar de litígio e hierarquia”. Além disso, no que se refere ao ambiente interno, foi percebido que uso de objetos e ferramentas referentes a acolhimento, segurança e imparcialidade favorecem as negociações. Além disso, um ambiente tranquilo, bem ventilado, com privacidade bem como o uso da mesa redonda se mostraram importantes para composição do ambiente da mediação gerando impacto positivo no procedimento.

No que tange às limitações da pesquisa, estas giram em torno da coleta dos dados. Inicialmente, no que diz respeito ao gênero, no primeiro artigo, apenas uma mulher magistrada foi entrevistada, enquanto, no segundo, apenas um mediador homem participou das entrevistas. O equilíbrio de gêneros na participação poderia permitir análise mais ampla dos pontos pesquisados. Ademais, nas entrevistas com magistrados, houve necessidade de fornecimento do roteiro de forma antecipada para alguns participantes, o que fez com que alguns entrevistados se preparassem para a entrevista com elaboração e racionalização das respostas.

Acredita-se que esta pesquisa vá contribuir como fonte de informações acerca do processo decisório judicial como um todo, mas principalmente na localidade de Montes Claros-MG. Por ser um estudo limitado com a participação de apenas alguns agentes que

fazem parte do Poder Judiciário, fazem-se necessárias investigações mais profundas que alcancem outros agentes decisores para maior amostra de participantes. Sugere-se ampliação da pesquisa para outras localidades e estudos adicionais com abordagem das diferenças no processo decisório judicial a partir dos gêneros, por exemplo, ou abordagem de acordo com as diversas áreas do Direito como Penal, Família e Direito do Trabalho.

5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. P. & NOJIRI, S. Como os juízes decidem os casos de estupro? Analisando sentenças sob a perspectiva de vieses e estereótipos de gênero. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v.8, 826-853, 2018.

AZEVEDO, André Gomma de (org). **Manual de Mediação Judicial**. 6. ed. Brasília/DF: CNJ, 2016.

AZEVEDO André Gomma de. BACELLAR, Roberto Portugal (orgs.). **Manual de Autocomposição Judicial**. Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação. Vol. 4. Brasília: Grupos de Pesquisa, 2007.

BACELLAR, Portugal Roberto. Juizados Especiais: A nova mediação paraprocessual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. **X Congresso Nacional de Educação - EDUCERE**, Curitiba, 7-10 novembro 2011. 329-341.

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 16 set. 2023.

BARROS, Gustavo. Racionalidade e Organizações. **Um estudo sobre comportamento econômico na obra de Herbert A. Simon**. 2004. Dissertação (mestrado em Economi). FEA-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

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: 25 ago. 2023.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 125**, de 29 de novembro de 2010.

BRASIL. Lei n. 13.105, de 16 de mar. de 2015. **Código de Processo Civil**, Brasília, DF, mar 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 21 de jul. 2023.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 07 de nov. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. **Lei de Mediação**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 de junho de 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em 21 de jul. de 2023.

BRESCIANI, Sirlene Aparecida Takeda; CAMPOS, Simone Alves Pacheco de. “Como eu posso saber o que eu fiz até que eu veja o que eu produzi?”. **Revista Educacional Vale dos Arinos**, Mato Grosso, v.5, n.2, p. 75-92, jul.- dez. 2018.

CASTELLIANO, Caio; GUIMARAES, Tomas Aquino. Court Disposition Time in Brazil and European Countries. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 19, e2302, 2023. <https://doi.org/10.1590/2317-6172202302>.

CHOO, W., ROCHA, E. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. Trad. Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003.

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.

COSTA, Eduardo José da Fonseca. **Levando a Imparcialidade a sério**: proposta de um modelo interseccional entre direito processual, economia e psicologia. 2016. 187f. Tese (Doutorado em Direito Processual Civil) – Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

COUTO, F. F., NUNES, F. S., OLIVEIRA, L. F., RIBEIRO, P. F., LOPES, M. B. Da história de vida ao *sensemaking*: temas inerentes ao processo decisório de uma alta gestora em uma corporação multinacional. **Revista de Administração Unimep**, v.19, n.7, set. – Jan.-Mai., 2022.

DANZIGER, Shai; LEVAV, Jonathan; AVNAIM-PESSO, Liora. Extraneous factors in judicial decisions. **PNAS**, vol. 108, n 17, April 2011, p. 6889-6892. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1018033108>. Acesso em: 16 set. 2023.

DELGADO, Mauricio Godinho. Arbitragem, mediação e comissão de conciliação prévia no direito do trabalho brasileiro. *Revista LTr*, v. 66, n. 6, jun. 2002, São Paulo.

DEWEY, J. **Human nature and conduct**. Mineola, NY: Dover, 1922.

DHAMI, M. K. & AYTUN, P. Bailing and Jailing the Fast and Frugal Way. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 14, p. 141-168, 2001.

DHAMI, M. K. Psychological Models of Professional Decision Making. **Psychological Science**, 14, p. 175-180, 2003.

ENGLICH, B; MUSSWEILER, T; STRACK, F. Playing dice with criminal sentences: The influence of irrelevant anchors on experts’ judicial decision making. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v.32, p. 188-20, 2006.

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

GAWSKI, Martín Barcellos; BRUST-RENCK, Priscila Goergen; SCARPARO, Eduardo. O voto do relator vale mais? Ancoragem em julgamentos colegiados. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 18, n. 2, maio/ago. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6172202223>. Acesso em 16 set. 2022.

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.

GOMES, J. C. A.; NOGUEIRA, R.; Arguelhes, D. W. Gênero e comportamento judicial no supremo tribunal federal: os ministros confiam menos em relatoras mulheres? **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v.8, p. 856-876, 2018.

GORETTI, Ricardo. **Gestão Adequada de Conflitos**. Salvador: Juspodivm, 2019.

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

GREZZANA, S. & PONCZEK, V. Gender Bias at the Brazilian Superior Labor Court. **Brazilian Review of Econometrics**, v. 32, p. 73-96, 2012.

GUTHRIE, C.; RACHLINSKI, J. J.; WISTRICH, A. J. Inside the Judicial Mind. **Cornell Law Review**, v. 86, p. 777-830, 2001.

HANNIKAINEN, Ivair Rodriguez; TAVARES, Rodrigo de Souza. **Casos de Revirar o Estômago: evidências preliminares do nojo como fator de influência nas decisões judiciais**. Revista de Estudos Empíricos em Direito, vol. 5, n. 1, mar. 2018, p.67-78.

HORTA, Ricardo Lins; COSTA, Alexandre Araújo. Desafios da agenda de pesquisa empírica em psicologia da tomada de decisão judicial no Brasil. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 7, nº 3, out. 2020, p.76-110.

JAMES, W. **The principles of psychology**. New York: Dover.1890.

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.

KNEER, M. & BURGEOIS-GIRONDE, S. Mens rea ascription, expertise and outcome effects: Professional judges surveyed. **Cognition**, 169 (December), p.139-146, 2017.

LEAL, F. & RIBEIRO, L. M. Heurística de ancoragem e fixação de danos morais em juizados especiais cíveis no Rio de Janeiro: uma nova análise. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v.8, p. 778-799, 2018.

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: 05 set. 2023.

MARAVALHAS, Eleonora; ODELIUS, Catarina Cecília. Aprendizagem e *sensemaking* em práticas de auditoria interna. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v.13, n.3, p. 17-37, 2010.

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.

MATOS, Lorena Bezerra de Souza; JOÃO, Cristina de Moura. Contribuições do *sensemaking* para a administração: um estudo bibliométrico e possibilidades de pesquisa. **III Congresso Brasileiro de estudos Organizacionais**, Oct. 2015, Vitória, Brazil. hal-03088379.

MENDONÇA, Marina Gusmão de. **Características gerais do sistema jurídico brasileiro e suas implicações em acordos e contratos comerciais com empresas estrangeiras**. Revista Caminhos da História, v.21, n.1, 2016.

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.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 1, 1976. p. 246-275.

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.

NOJIRI, S. **O Direito Irracional: emoção e intuição no processo de tomada de decisão judicial**. 2019. Tese (Livre Docência em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto/SP, 2019.

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

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

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

- 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.
- PRATT, M. G. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. **Administrative Science Quarterly**, v.45, n.3, p. 456 – 493, 2000.
- RIBEIRO, Ricardo. **Preferências, Custos Da Decisão e Normas Jurídicas no Processo Decisório Das Cortes: o modelo de múltiplos comportamentos.** *Economic Analysis os Law Review*, v.2, n.2, p.264-296, Jul-Dez. 2011.
- 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.
- SANTOLIM, Cesar. Behavioral Law and Economics e a Teoria dos Contratos. **Revista Jurídica Luso-brasileira**, Ano I, n.3, 407-430, 2015.
- SILVA, M. L. **Punindo as diferenças: Gênero, raça e geração no sentenciamento de tráfico de drogas na cidade de São Paulo.** 2019. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.
- SILVA, Mariane Romagnollo Menezes. **A decisão judicial no processo semiótico.** 2019. Tese (Doutorado em Direito) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019.
- SILVEIRA, André Bueno da. **Análise econômica do direito e teoria dos jogos: consequentialismo nas decisões judiciais e a nova interpretação das consequências.** São Paulo: Editora JusPodivm, 2022.
- SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- 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. Disponível em: <http://dieoff.com/page163.htm>. Acesso em: 16 de ago. 2023.
- SIMON, H. A. **Administrative Behavior: a study of decision making processes in administrative organizations.** 4th. ed. New York, NY. The free press, 1997.
- SIMON, H. A – Biographical. Nobel Prize.org. Disponível em: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/simon/biographical/>. Acesso em: 11 ago. 2022
- 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.

THALER, Richard H. **Misbehaving: The Making of Behavioral Economics**. New York: W.W. Norton & Company, 2016.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento**. Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing, Opinião e Mídia. São Paulo, v.3, p.20-27, 2009.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

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.

WHEELER, Gregory. Bounded Rationality. **The Stanford Encyclopedia of Philosophy**, ed. Edward N. Zalta, Spring 2020 Edition. Disponível em: <https://plato.stanford.edu/archives/spr2020/entries/bounded-racionalidade>. Acesso em 16 de ago. 2022.

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.

APÊNDICES



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS



Prezado,

Convidamos V.Exa. para participar da pesquisa *Behavioral Law and Economics: uma análise comportamental do processo decisório no Judiciário*, desenvolvida por mim, Larissa Jorge Ferreira Torquato sob a coordenação do professor Dr. Felipe Fróes Couto.

O projeto foi institucionalizado na Unimontes através da Resolução 011 do CEPEX. Tem sido desenvolvido junto ao Programa de mestrado em Economia (PPGDEE), nesta mesma instituição, como exigência para obtenção do grau de mestre. Além disso, foi devidamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em 17 de novembro de 2022, através do parecer n. 5.761.263 - CAAE 61105222.5.0000.5146 (documentos em anexo). Desta forma, temos observado os critérios e diretrizes no tocante ao consentimento, sigilo e anonimato exigidos pelo CEP.

O objetivo do nosso trabalho é analisar o processo decisório no âmbito judicial e investigar os elementos que influenciam a tomada de decisão dos magistrados atuantes na 1ª Instância na cidade de Montes Claros. Buscamos conhecer a maneira como os juizes tomam decisões nos processos e a forma como V.Exas. constroem e estruturam as diversas alternativas, riscos e consequências envolvidas nos casos a serem julgados.

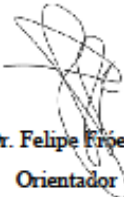
Faremos entrevistas de natureza semi-estruturadas, de forma presencial, com magistrados atuantes na cidade de Montes Claros-MG. As perguntas lhes serão apresentadas antes do início da coleta de dados.

Destaca-se que todas as informações e dados pessoais acerca dos respondentes da pesquisa serão omitidos e, não será feita menção à identidade dos mesmos, nem divulgadas informações que sejam hábeis a identificá-los.

Assim sendo, para participar voluntariamente contamos com o retorno nos comunicando o melhor dia, hora e local para realização da entrevista. O tempo médio estimado é de 60 minutos.

Gratos pela atenção,

Larissa Jorge Ferreira Torquato
Mestranda


Prof. Dr. Felipe Fróes Couto
Orientador

Dados para contato: Larissa Jorge Ferreira Torquato - e-mail: larajorgetorquato@gmail.com
Telefone: (38) 98405-9797

Universidade Estadual de Montes Claros- Campus Universitário "Professor Darcy Ribeiro" –Bairro Vila Mauricéia – Montes Claros/ MG – CEP: 39.401-089- www.unimontes.br –



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS



Prezado (a) mediador (a) de conflitos,

Convidamos V.Sa. para participar da pesquisa *Behavioral Law and Economics: uma análise comportamental do processo decisório no Judiciário*, desenvolvida por mim, Larissa Jorge Ferreira Torquato sob a coordenação do professor Dr. Felipe Fróes Couto.

O projeto foi institucionalizado na Unimontes através da Resolução 011 do CEPEX. Tem sido desenvolvido junto ao Programa de mestrado em Economia (PPGDEE), nesta mesma instituição, como exigência para obtenção do grau de mestre. Além disso, foi devidamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em 17 de novembro de 2022, através do parecer n. 5.761.263 - CAAE 61105222.5.0000.5146 (documentos em anexo). Desta forma, temos observado os critérios e diretrizes no tocante ao consentimento, sigilo e anonimato exigidos pelo CEP.


O objetivo do nosso trabalho é analisar o processo decisório no âmbito judicial e investigar os elementos que influenciam a tomada de decisão nos processos de mediação de conflitos. Buscamos conhecer a maneira como as partes tomam decisões nos processos e a forma como constroem e estruturam as diversas alternativas, riscos e consequências envolvidas nos casos.

Faremos entrevistas de natureza semi-estruturadas, de forma presencial, com mediadores atuantes na cidade de Montes Claros-MG. As perguntas lhes serão apresentadas antes do início da coleta de dados.


Destaca-se que todas as informações e dados pessoais acerca dos respondentes da pesquisa serão omitidos e, não será feita menção à identidade dos mesmos, nem divulgadas informações que sejam hábeis a identificá-los.

Assim sendo, para participar voluntariamente solicitamos seu retorno nos comunicando o melhor dia, hora e local para realização da entrevista. O tempo médio estimado é de 60 minutos.

Gratos pela atenção,


Larissa Jorge Ferreira Torquato

Mestranda


Prof. Dr. Felipe Fróes Couto
Orientador

Dados para contato: Larissa Jorge Ferreira Torquato - e-mail: larajorgetorquato@email.com
Telefone: (38) 98405-9797

Universidade Estadual de Montes Claros- Campus Universitário "Professor Darcy Ribeiro" –Bairro Vila Mauricéia – Montes Claros/ MG – CEP: 39.401-089- www.unimontes.br –

Roteiro de entrevista com juízes

1. Fale, brevemente, sobre como se deu sua trajetória acadêmica e profissional, e as razões que o motivaram a escolher a magistratura.
2. V. Exa. faz uso de alguma sequência mental definida para proferir decisões? Se sim, qual?
3. Diante do princípio da imparcialidade:
 - a- Como V.Ex.a acredita que um juiz lida com seus valores e crenças pessoais?
 - b- Quais valores e crenças V.Ex.a considera mais importantes a serem prestigiados ou protegidos?
 - c- O que seria indispensável levar em consideração no processo de decidir?
 - d- Qual o tipo de resultado social V. Ex.a. a, enquanto juiz, espera gerar com suas decisões?
4. Qual importância V. Ex.a. a atribui ao uso da intuição para decidir?
5. De que forma a experiência acumulada permite que V. Ex. a aprimore a tomada de decisão?
6. Ao longo da sua trajetória como juiz, houve mudança no método adotado para tomar decisões?
7. De que forma o processo de decidir transforma a pessoa que julga?
8. Para V.Ex.a de que forma os fatores tempo e acúmulo de trabalho influenciam a sua tomada de decisão?
9. Como V.Ex.a confirma que a decisão satisfaz os objetivos a que se propôs (quais os critérios e fontes são usados para isso)?
10. Além dos autos processuais, há alguma outra fonte de informação que V.Ex.a leva em consideração para tomar decisões?
11. Quais aspectos V.Ex.a considera mais relevantes nos autos e que têm mais peso na tomada de decisão?
12. Qual critério de verossimilhança V.Ex.a usa para atribuir validade às informações constantes nos autos?
13. De que forma V.Ex.a lida com a incerteza no processo:
 - a. Das versões apresentadas nos autos do processo?
 - b. Das consequências da decisão?

14. A questão política (poder dentro das estruturas do judiciário) impacta o trabalho dos juízes de alguma forma?
15. Ao pensar em um ou dois dos casos mais desafiadores que V.Ex.a julgou, como descreveria seu processo de tomada decisão?
16. De forma livre, para V.Ex.a, como os juízes julgam?

Roteiro de entrevista com mediadores

1. Fale, brevemente, sobre como se deu sua trajetória acadêmica e profissional, e as razões que o motivaram a escolher a mediação como ofício.
2. Qual importância você atribui às formas autocompositivas nesse cenário litigioso?
3. Como mediador, como você se prepara para a sessão?
4. Existe algum tipo de recurso pessoal útil que te auxilia na obtenção de sucesso na mediação?
5. Quais são as características pessoais das partes que contribuem para o sucesso na mediação?
6. Quais são as características pessoais das partes que atrapalham o sucesso na mediação?
7. Como mediador, como a sua experiência acumulada facilita o processo de negociação?
8. Qual critério você usa para validar a verossimilhança do que a parte lhe trouxe?
9. De que forma o sentimento ou ânimo da parte impactam no procedimento de mediação?
10. Existem assimetrias de poder no momento da negociação?
11. Esse fato gera discrepância durante o processo de mediação?
12. Como você lida com a ambiguidade (sentidos duplos) ou ambivalência (contradições) das informações durante o procedimento da mediação?
13. Com relação à comunicação, como você lida com a dissonância comunicativa das partes?
14. Como você lida com conflitos ou mal-entendidos no processo de negociação?
15. De que forma o ambiente (contexto) de mediação influencia na negociação?
16. Quais sinais fazem você perceber que haverá êxito na negociação?

ANEXOS



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título Da Pesquisa: *BEHAVIORAL LAW & ECONOMICS: UMA ANÁLISE COMPORTAMENTAL DO PROCESSO DECISÓRIO NO JUDICIÁRIO*

Instituição Promotora: Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES)

Coordenador: Larissa Jorge Ferreira Torquato

Atenção: Antes de aceitar participar desta pesquisa, é importante que você leia e compreenda a seguinte explicação sobre os procedimentos propostos. Esta declaração descreve o objetivo, metodologia/procedimentos, benefícios, riscos, desconfortos e precauções do estudo. Também descreve os procedimentos alternativos que estão disponíveis a você e o seu direito de sair do estudo a qualquer momento. Nenhuma garantia ou promessa pode ser feita sobre os resultados do estudo.

1. Objetivo: O objetivo da pesquisa será analisar o processo decisório no âmbito judicial e investigar os elementos que influenciam (permeiam) a tomada de decisão dos mediadores de conflito e magistrados.

2. Metodologia de Pesquisa: Como método de coleta para a fase exploratória da pesquisa, optamos pela realização de entrevistas semiestruturadas com magistrados e mediadores de conflito atuantes na cidade de Montes Claros, sendo que o encerramento das entrevistas ocorrerá com a redundância e saturação.

3. Justificativa: Tendo como ponto central a interdisciplinariedade das Ciências Econômicas com o Direito, o presente trabalho justifica-se por proporcionar enriquecimento aos estudos do Direito. Isso porque as teorias econômicas acerca do processo decisório têm sido alvo de estudos e debates ao longo dos anos e isso nos oferece não teorias “maduras”, mas “amadurecidas” na discussão e com elementos concretos e tão diversificados que, ao serem aplicadas na área jurídica nos permite ampliar o conhecimento de questões anteriormente ignoradas.

4. Benefícios: Compreensão dos elementos subjetivos que permeiam o processo de decisão dos magistrados e dos mediadores de conflito; possibilidade de análise *in loco* de elementos como racionalidade do agente, imparcialidade, legalidade; contribui para ampliar os estudos jurídicos acerca do processo decisão, possibilitando o aperfeiçoamento das técnicas que envolvem a mediação de conflitos, bem como contribui para o desenvolvimento das análises probabilísticas de comparação na escolha entre processo judicial e métodos adequados para solução de disputas.



5. Desconfortos e riscos: Conforme a resolução 466/2012, há riscos e desconfortos envolvidos na participação da pesquisa

É possível que o participante apresente desconforto com a entrevista. O participante tem liberdade de seguir com as respostas até o momento em que se sentir confortável para tal, podendo recusar a responder algum dos questionamentos propostos. As respostas dos participantes não representarão a opinião das instituições à qual ele está vinculado.

Os riscos envolvem a divulgação dos dados pessoais, sigilosos e da imagem do participante.

6. Danos: Conforme a resolução 466/2012, é possível que haja algum dano ao participante.

Será garantido o sigilo e privacidade dos participantes da pesquisa, bem como seu bem estar, informação clara dos procedimentos da entrevista, principalmente no que tange ao uso de imagem, dados e sigilo.

A pesquisadora atuará com o máximo de cuidado e segurança de forma a evitar o vazamento dos dados confidenciais e garantir o sigilo das informações.

No tocante as perguntas a exposição de opiniões pode vir a causar algum prejuízo ou desconforto para o respondente, mas a pesquisadora atuará com a máxima cautela no tratamento dos dados.

As respostas serão transcritas e analisadas e os resultados serão divulgados de forma anônima, resguardando a identidade dos respondentes.

Caso o participante tenha algum dano decorrente da pesquisa, a pesquisadora responderá civil e criminalmente perante ele. Sendo a pesquisadora a única responsável.

8. Confidencialidade das informações: Todas as informações e dados sobre os respondentes da pesquisa serão omitidos dos trabalhos dela decorrentes. Não será feita menção à identidade do respondente nem serão divulgadas quaisquer informações que sejam hábeis a identificá-los enquanto sujeitos de pesquisa.

9. Compensação/Indenização: Quaisquer prejuízos materiais e morais comprovadamente incorridos em função da participação desta pesquisa serão devidamente ressarcidos pelo coordenador deste projeto. **Caso o participante tenha algum dano decorrente da pesquisa, a pesquisadora responderá civil e criminalmente perante ele. Sendo a pesquisadora a única responsável**



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS



10. Outras informações pertinentes: O respondente da pesquisa pode interromper o procedimento a qualquer momento em função de sua discricionariedade ou livre vontade, sem prejuízo da participação.

11. Consentimento: Li e entendi as informações precedentes. Tive oportunidade de fazer perguntas e todas as minhas dúvidas foram respondidas a contento. Este formulário está sendo assinado voluntariamente por mim, indicando meu consentimento para participar nesta pesquisa, até que eu decida o contrário. Recebi a cópia assinada deste consentimento.

Participante: _____ Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / ____

Testemunha: _____ Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / ____

Coordenador: Larissa Jorge F. Torquato Assinatura:  Data: 20/09/22

Universidade Estadual de Montes Claros- Campus Universitário "Professor Darcy Ribeiro" – CCSA – Prédio 01 Bairro Vila Mauricéia – Montes Claros/ MG – CEP: 39.401-089- www.unimontes.br –

Larissa Jorge Ferreira Torquato - e-mail: larajorgetorquato@gmail.com Telefone: (38) 98405-9797
Rua Francisco Coutinho, 81, apt.02 Augusta Mota em Montes Claros-MG

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
MONTES CLAROS -
UNIMONTES



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: BEHAVIORAL LAW & ECONOMICS: UMA ANÁLISE COMPORTAMENTAL DO PROCESSO DECISÓRIO NO JUDICIÁRIO

Pesquisador: LARISSA JORGE FERREIRA TORQUATO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 61105222.5.0000.5146

Instituição Proponente: Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.761.263

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do projeto", "Objetivos da pesquisa" e "Avaliação de riscos e benefícios" foram retiradas de documentos inseridos na Plataforma Brasil.

As organizações estão inseridas em um mundo cada vez mais complexo e com recursos escassos, por isso, como forma de se manterem no mercado precisam tomar e implantar suas decisões parantindo que haja a maximização dos resultados. Tomar decisões é, basicamente, o que os gestores e administradores fazem nas organizações. As decisões irão formatar os trabalhos e delinear o caminho pelo qual os gestores pretendem conduzir as empresas, bem como definir os patamares a serem galgados e alcançados. A complexidade das organizações vai envolver uma série de stakeholders ou agentes interessados no processo de decisão, e são esses agentes que traço os componentes caracterizadores do processo. Os princípios que norteiam os estudos do processo decisório são basicamente os mesmos que permeiam as teorias econômicas neoclássicas. Neste sentido, o modelo clássico da tomada de decisão preconiza que o agente atua como empreendedor maximizador, ou seja, durante todo o processo ele age com a necessidade de maximização das recompensas e minimização dos custos. A visão racional da tomada de decisão considera ainda que, como agentes que almejam a maximização seus processos de decisão acontecem de forma linear e sequencial. Contudo, a abordagem do tomador de decisões considerado como "homem econômico racional" tem recebido severas críticas e estudos alternativos têm mostrado que essa abordagem apresenta limitações (MARCH e SIMON, 1972;

Endereço: Av. Dr. Rui Braga s/n- Prédio 05, 2º andar, sala 205 - Campus Univers Prof Darcy Ribeiro
Bairro: Vila Mauricéia CEP: 39.401-089
UF: MG Município: MONTES CLAROS
Telefone: (35)3229-8182 Fax: (35)3229-8103 E-mail: comite.etica@unimontes.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
MONTES CLAROS -
UNIMONTES



Continuação do Parecer 5.761.203

WEICK, 1995; MILLER; HICKSON; WILSON, 2012). Herbert Simon, por exemplo, vem se contrapor a esse homem totalmente racional pontuando-o como algo inalcançável. Para ele, os agentes possuem o intuito de serem racionais, por isso, assumem comportamentos que podem ser considerados coerentes, uma vez que, fogem do irracional. Mas, ainda assim, são seres incapazes de atuar em condição de uma racionalidade perfeita. Isso porque, como seres humanos, são restringidos por suas limitações cognitivas, pela falta de clareza da decisão a ser tomada, pela escassez de recursos e até mesmo pela complexidade que envolve as organizações modernas. Dessa forma, suas decisões serão tomadas dentro de um conceito que Simon denomina de "racionalidade limitada" (MILLER; HICKSON; WILSON, 2012). Além da teoria da "racionalidade limitada", tem-se um outro modelo contraposto a abordagem racional que é proposto por Karl Weick denominado de sensemaking. O sensemaking ou, criação de sentido, pode ser compreendido como um processo social contínuo no qual os indivíduos ao observarem fatos passados, acessam fragmentos de experiência e vão construir suas redes de significados a partir de pontos tidos como referência. É como a busca de criação de sentido para uma situação que, de início, não faria sentido algum. Esse modelo alternativo se contrapõe à perspectiva da teoria racional por considerar aspectos subjetivos dos agentes como: experiências passadas com membros da organização, crenças e identidade organizacional (LEITÃO; NASRIF, 2009). Em que pese esses estudos e teorias expostas estarem inseridos no campo das ciências econômicas e da gestão das organizações, através deste trabalho pretende-se unir o estudo das decisões tomadas no campo do Direito com os estudos econômicos e organizacionais do processo decisório. Para tanto, serão elaborados dois artigos independentes, porém inter-relacionados que apreciarão o processo decisório no âmbito do Poder Judiciário sob as perspectivas dos estudos de Herbert Simon (1972) e Karl Weick (1995). Isso posto, o problema de pesquisa que norteia o presente trabalho é: de que forma as teorias da racionalidade limitada e de produção de sentido "sensemaking" podem contribuir para reinterpretar a tomada de decisão no Judiciário? Os trabalhos a serem desenvolvidos partem de dois pilares da Justiça que são a imparcialidade e o poder. E, neste caso, serão apreciados de duas maneiras diferentes: sob a perspectiva do juiz como agente julgador e, das partes como agentes decisores que constroem uma decisão para seu próprio caso. Quando um cidadão submete sua demanda ao Poder Judiciário e esta segue o modelo do processo judicial tradicional, fica sujeita a uma decisão adjudicada pelo juiz. Pode-se considerar que, neste primeiro ponto de vista, tem-se o juiz como agente detentor do poder de decisão e que o desfecho daquela causa dependerá dos padrões decisórios dele. Por outro lado, quando a causa ou demanda é submetida ao Poder Judiciário, mas segue pelos trâmites da

Endereço: Av. Dr. Rui Braga s/n - Prédio 08, 2º andar, sala 208 - Campus Univers Prof Darcy Ribeiro
Bairro: Vila Mauricéia CEP: 39.401-089
UF: MG Município: MONTES CLAROS
Telefone: (38)3229-8182 Fax: (38)3229-8103 E-mail: comite.etica@unimontes.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
MONTES CLAROS -
UNIMONTES



Continuação do Parecer: 5.761.263

autocomposição, do procedimento de mediação por exemplo, tem-se que o poder de decidir estará entregue ou devolvido às próprias partes. Isso porque, a mediação tem como princípio básico o empoderamento das partes envolvidas e tem o mediador como agente imparcial que vai trabalhar no intuito de auxiliá-las a construir juntas a melhor solução para sua demanda. Assim, tem-se um mesmo Poder Judiciário atuando de duas formas diferentes, com agentes, elementos e cenários diversos.

Objetivo da Pesquisa:

Segundo os pesquisadores:

Objetivo Primário: Ao buscar compreender a relação entre a tomada de decisão e a necessidade humana de interação e processamento das informações através da construção de sentido a fim de dar sustentação às suas ações. O trabalho possui o seguinte objetivo de pesquisa: Investigar os elementos que influenciam a tomada de decisão dos magistrados e nas mediações de conflito.

Objetivo Secundário: Em vista disso, o trabalho possui como objetivo secundário: compreender os elementos que delimitam a tomada de decisão dos magistrados e nas mediações de conflito tomando as preferências do agente sub-ótimas.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Conforme os pesquisadores, o projeto envolve os seguintes riscos e benefícios:

Riscos: "Conforme a resolução 466/2012, há riscos e desconfortos envolvidos na participação da pesquisa. É possível que o participante apresente desconforto com a entrevista. O participante tem liberdade de seguir com as respostas até o momento em que se sentir confortável para tal, podendo recusar a responder algum dos questionamentos propostos. As respostas dos participantes não representarão a opinião das instituições à qual ele está vinculado. Os riscos envolvem a divulgação dos dados pessoais, sigilosos e da imagem do participante."

Benefícios: "Compreensão dos elementos subjetivos que permeiam o processo de decisão dos magistrados e dos mediadores de conflito; possibilidade de análise in loco de elementos como racionalidade do agente, imparcialidade, legalidade; contribui para ampliar os estudos jurídicos acerca do processo decisão, possibilitando o aperfeiçoamento das técnicas que envolvem a mediação de conflitos, bem como contribui para o desenvolvimento das análises probabilísticas de comparação na escolha entre processo judicial e métodos adequados para solução de disputas."

Endereço: Av. Dr. Ruy Braga s/n - Prédio 05, 2º andar, sala 205 - Campus Univers Prof Darcy Ribeiro
Bairro: Vila Mauricéia CEP: 38.401-060
UF: MG Município: MONTES CLAROS
Telefone: (38)3229-6182 Fax: (38)3229-6103 E-mail: comite.etica@unimontes.br

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
MONTES CLAROS -
UNIMONTES**



Continuação do Parecer: 5.761.203

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é pertinente e a metodologia é capaz de responder aos objetivos propostos.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os documentos de caráter obrigatório foram apresentados e estão adequados: folha de rosto, TCLE, projeto detalhado, questionário e carta resposta.

Recomendações:

1 - Apresentar relatório final da pesquisa, até 30 dias após o término da mesma, por meio da Plataforma Brasil, em "enviar notificação".

2 - O CEP da Unimontes deverá ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes.

3- Caso a pesquisa seja suspensa ou encerrada antes do previsto, o CEP da Unimontes deverá ser comunicado, estando os motivos expressos no relatório final a ser apresentado.

4 - O TCLE impresso deverá ser obtido em duas vias, uma ficará com o pesquisador e a outra com o participante da pesquisa.

5 - Em conformidade com a Carta Circular nº. 003/2011/CONEP/CNS e Resolução 466/12, faz-se obrigatório a rubrica em todas as páginas do TCLE pelo participante de pesquisa ou responsável legal e pelo pesquisador.

6 - Inserir o endereço do CEP no TCLE:

Pró-Reitoria de Pesquisa

Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - CEP Unimontes, Av. Dr. Rui Braga, s/n - Prédio 05- 2º andar. Campus Universitário Prof. Darcy Ribeiro. Vila Mauricéia, Montes Claros, MG. CEP: 39401-089.

7 - O registro do TCLE pelo participante da pesquisa deverá ser arquivado por cinco anos, conforme orientação da CONEP na Resolução 466/12: "manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa".

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há pendências ou inadequações no projeto.

Considerações Finais a critério do CEP:

O projeto respeita os preceitos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos, sendo assim somos favoráveis à aprovação do mesmo.

Endereço: Av. Dr. Rui Braga s/n- Prédio 05, 2º andar, sala 205 - Campus Univer. Prof. Darcy Ribeiro
Bairro: Vila Mauricéia CEP: 39.401-089
UF: MG Município: MONTES CLAROS
Telefone: (38)3229-8182 Fax: (38)3229-8103 E-mail: comite.etica@unimontes.br

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
MONTES CLAROS -
UNIMONTES**



Continuação do Parecer: 5.761.263

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PE_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1986594.pdf	20/09/2022 14:37:54		Aceito
Outros	cartarespostacomite.doc	20/09/2022 14:36:58	LARISSA JORGE FERREIRA TORQUATO	Aceito
TCE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcenovo.pdf	20/09/2022 14:27:57	LARISSA JORGE FERREIRA TORQUATO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	20/09/2022 14:17:18	LARISSA JORGE FERREIRA TORQUATO	Aceito
Outros	questionario.docx	20/09/2022 11:27:56	LARISSA JORGE FERREIRA TORQUATO	Aceito
Folha de Rosto	folharosto.pdf	28/07/2022 08:26:15	LARISSA JORGE FERREIRA TORQUATO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

MONTES CLAROS, 17 de Novembro de 2022

Assinado por:

Carlos Alberto Quintão Rodrigues
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Dr. Rui Braga s/n- Prédio 05, 2º andar, sala 205 - Campus Univers Prof Darcy Ribeiro
Bairro: Vila Mauricéia CEP: 38.401-000
UF: MG Município: MONTES CLAROS
Telefone: (35)3229-8102 Fax: (35)3229-8103 E-mail: combate@unimontes.br