

# A influência cognitiva do tomador de decisão no processamento de informações sob a ótica da racionalidade limitada

## The cognitive influence of the decision-maker in the processing of information from the standpoint of limited rationality

Carla Marlana ROCHA [1](#); Juliane Sachser ANGNES [2](#)

Recibido: 23/11/16 • Aprobado: 21/12/2016

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Referencial Teórico](#)
- [3. Metodologia](#)
- [4. Contexto do Tribunal do Júri com a partir da técnica de observação](#)
- [5. Considerações finais](#)

### Referências

#### RESUMO:

Buscou-se compreender como as características cognitivas individuais interferem na tomada de decisão dos jurados no Tribunal do Júri. O tema de pesquisa considera a tomada de decisão como uma construção cognitiva cognição que reside no pensamento do decisor. Debate-se a construção da tomada de decisão sob a ótica da influência da cognição e da racionalidade limitada. Os dados de pesquisa foram analisados a partir da análise do discurso, linha francesa. Como principal resultado, constatou-se que a cognição interfere na interpretação da informação e limita a racionalidade, os valores e as crenças são os responsáveis por nortear as escolhas estratégicas.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão. Características cognitivas. Racionalidade limitada. Agente psicossocial.

#### ABSTRACT:

We sought to understand how individual cognitive characteristics interfere in the decision-making of jurors in the Jury's Court. The research theme considers decision making as a cognitive construction cognition that lies in the decision maker's thinking. It is discussed the construction of decision-making under the perspective of the influence of cognition and limited rationality. The research data were analyzed from the discourse analysis, French line. As a main result, it was found that cognition interferes in the interpretation of information and limits rationality, values and beliefs are responsible for guiding the strategic choices.

**Keywords:** Decision making. Cognitive characteristics. Limited Rationality. Psychosocial agent.

## 1. Introdução

As estratégias e o consequente ato de decidir nas organizações são constantes, alguns autores, como Ansoff (1977), Simon (1979), Morgan (1986) e Motta (1998) afirmam que a essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade peculiarmente humana. Desta forma, estudos que contemplam o processo de tomada de decisão se tornam relevantes para a compreensão do desenvolvimento das formas de atuação das organizações, indivíduos e formulações estratégicas (Pereira, Lobles & Simonetto, 2010).

Os estudos relacionados à administração estratégica centram-se em dois paradigmas: a abordagem contingencial (estrutura organizacional e escolha estratégica ou ambiente e estratégia); e o determinismo ambiental (minimização do administrador estratégico em virtude do ambiente). Estas duas abordagens se traduzem no reflexo dos atributos organizacionais na construção da personalidade dos tomadores de decisão (Gimenez, 1996). Todavia, Hambrick e Mason, (1984) alertam para a necessidade de compreender a estratégia a partir de implicações cognitivas dos indivíduos. Isso porque, no âmbito da teoria organizacional, existem três dimensões que envolvem o processo decisório: individual, organizacional e social.

Ademais, Hambrick (2007) assevera que se o processo decisório é parte da estratégia e do comportamento organizacional, acrescenta que a tomada de decisão sob a perspectiva dos indivíduos constitui uma peça chave para a compreensão das escolhas estratégicas e do ambiente competitivo. Isso porque, os indivíduos ao tomarem uma determinada decisão, fazem uso de suas próprias interpretações. Desta forma, a qualidade de uma decisão não depende apenas das informações disponíveis, mas também do modo pelo qual o tomador de decisões entende estas informações (Spiegel, 2014).

Com efeito, o tema de pesquisa recai na teoria da decisão a partir da estruturação do campo cognitivo do indivíduo, isto é, debater a construção da tomada de decisão sob a ótica da influência cognitiva do decisor/estrategista. Para tanto, o estudo fundamenta-se na interface da racionalidade limitada instituída por Simon (1979) e na abordagem cognitiva preconizada por Daft e Weick (1984), os quais entendem que a tomada de decisão não deve ser vislumbrada como uma deliberação racional, mas como uma elaboração cognitiva. Desta forma, a decisão é concebida como um somatório da ação humana com o pensamento do dirigente, logo a tomada de decisão é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2004).

O homem possui um conhecimento fragmentado e influenciado pelos cenários sociais que o envolvem. Neste sentido, corroboram os estudos de Simon (1979) ao investigar o comportamento administrativo e considerar a cognição como uma interferência nos processos organizacionais, que buscam a resolução de problemas. Passe-se a considerar a relevância dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório. Para Fonseca e Machado-Da-Silva (2010) as evidências empíricas apóiam a concepção de que a formação da estratégia também se configura como processo de cognição, eliciado pelos conteúdos e mecanismos que ocupam a mente dos estrategistas.

Neste contexto, assenta-se a seguinte indagação que norteou esta pesquisa: De que maneira as características cognitivas individuais dos jurados do Tribunal do Júri influenciam as suas tomadas de decisões?

Entende-se que o tomador de decisão ao fazer sua escolha é influenciado pelos seus valores, gostos, crenças e padrões culturais. Logo, investigar a tomada de decisão do Tribunal do Júri torna-se um campo fértil para pesquisas. Pois, os jurados, tomadores de decisão, encontram-se em um mesmo cenário e dispõem das mesmas informações, todavia fazem escolhas dissidentes. Isso porque, são pessoas envoltas pelas mais diversas crenças, valores e posições sociais, características cognitivas diferentes que influenciam as tomadas de decisões.

Deste modo, o objetivo geral é compreender como as características cognitivas individuais interferem na tomada de decisão dos jurados no Tribunal do Júri.

Portanto, a relevância desta pesquisa reside na necessidade de investigar as características

individuais cognitivas dos tomadores de decisão, como por exemplo, personalidade, intuição, idade e valores culturais, pois, há uma lacuna empírica nos estudos campo de organizacional que envolvem o processo decisório e a cognição.

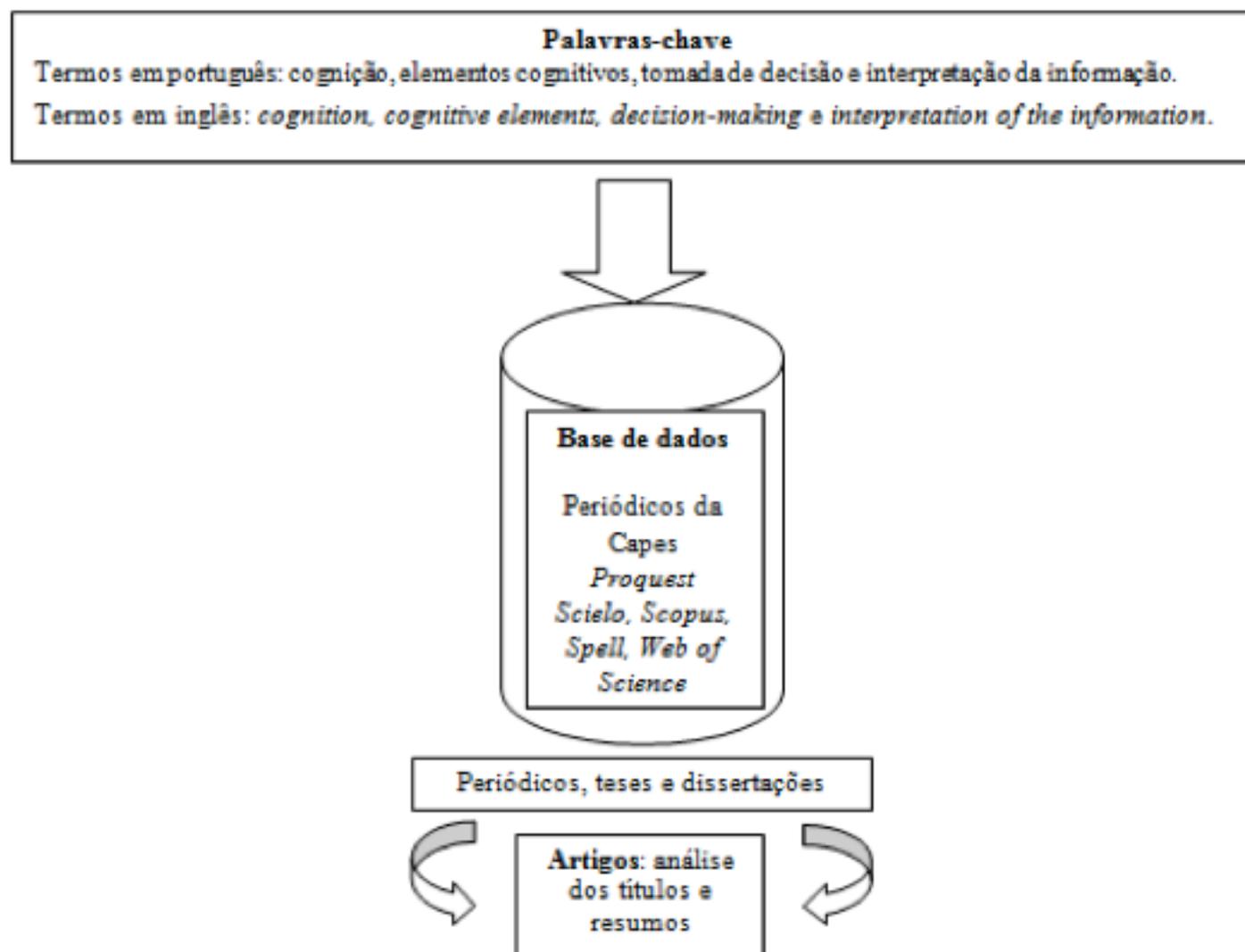
Por fim, nas considerações introdutórias cabe destacar a razão da escolha do desenvolvimento da pesquisa no Tribunal do Júri. O estudo tem como objetivo compreender a influência das características individuais cognitivas dos decisores e a conseqüente tomada de decisão. Logo, o foco é o indivíduo e não a organização, a pretensão assenta-se no fazer falar o silêncio empírico e teórico sobre a relação dos aspectos cognitivos e tomada de decisão. No Tribunal do Júri os indivíduos decisores, denominados de jurados devem tomar decisões acerca da condenação ou absolvição de uma pessoa que cometeu um crime contra a vida. A decisão proferida pelos jurados não são pautadas na lei, mas, sim nas convicções individuais, a consciência da sociedade.

## 2. Referencial Teórico

Neste tópico é apresentada a base teórico-empírica da pesquisa, a qual se encontra desdobrada em três tópicos. No primeiro tópico são apresentados os debates acerca da Teoria da Decisão e modelos decisórios. No segundo tópico denota o processo de tomada de decisão sob a perspectiva da racionalidade limitada instituída por Simon (1979), a tomada de decisão como uma construção cognitiva. O terceiro e último, expõe os aspectos e os elementos cognitivos presentes no processamento da informação.

Para a construção teórica do estudo, realizou uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados Periódicos da Capes, Proquest, Scielo, Scopus, Spell, Web of Science, no intervalo temporal de 1990 a 2016, conforme sintetiza Figura 1.

Figura 1 – Pesquisa bibliográfica



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Definiu-se que o universo da pesquisa compreenderia artigos, teses e dissertações provenientes

de diversas áreas do conhecimento, relações interdisciplinares entre a administração e psicologia, filosofia e sociologia. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de busca dos termos em língua portuguesa: *cognição, elementos cognitivos, tomada de decisão e interpretação da informação*. Termos em inglês: *cognition, cognitive elements, decision-making e interpretation of the information*.

Os filtros utilizados para localizar os artigos foram palavras pelo título, resumo e palavras-chave. Com a aplicação desses procedimentos foram encontrados 164 trabalhos. Após análise sistêmica dos textos, a qual consistiu em leitura e análise dos títulos e resumos dos 164 trabalhos, restaram 32 artigos. Evidenciou-se que os demais trabalhos não tinham relação com o objetivo deste estudo, portanto, foram excluídos da amostra.

## **2.1 A teoria da decisão**

A tomada de decisão consiste no resultado de uma escolha entre possíveis alternativas, com o objetivo de solucionar problemas ou conduzir caminhos. Para Corrado *et al.* (2008) a decisão reside na avaliação de várias opções e posterior seleção de uma delas. Com efeito, Berthoz (2006) acrescenta que a tomada de decisão é um ato exercido pelo cérebro, o qual ao se deparar com uma gama de soluções para reconhecer um objeto, guiar um movimento, ou resolver um problema, seleciona uma solução em detrimento de outras.

Para Bissoto (2007) as reflexões teóricas sobre tomada de decisão possuem bases filosóficas gregas e chinesas, fundamentadas na lógica racional e no princípio da utilidade, isto é, escolha de uma ação a partir de um conjunto de ações alternativas. (Doyle & Thomason, 1999). No século XVIII, o pensamento iluminista e principalmente Descartes introduziram a análise racional; os matemáticos também do século XVIII intensificaram a concepção racional com teorias de probabilidade e risco. O processo decisório assentava-se nas escolhas do ser humano como um processo inteiramente racional em busca do melhor resultado. No século XX houve um avanço na análise decisória, iniciou-se o debate acerca do por que alguns indivíduos abstêm-se de seus próprios interesses para agir de acordo com os da firma. As considerações cognitivas apareceram somente na metade do século XX a partir dos estudos comportamentais de Herbert Simon.

Neste sentido, as contribuições são variadas, envolvem debates científicos antropológicos, sociológicos, filosóficos, econômicos e de gestão. Existem diversos modelos e contradições para explicar o mesmo fenômeno. Desta forma, segundo Spiegel (2013) embora haja um dissenso e uma multiplicidade de perspectivas, a distinção mais comum nos estudos da decisão advém da abordagem normativa e descritiva. Para abordagem normativa as decisões são proferidas por uma pessoa racional que faz sua escolha com o intuito de maximizar algum objetivo. Ao passo que a abordagem descritiva procura compreender e explicar como os indivíduos utilizam e processam as informações disponíveis para tomarem decisões (Shafir, 1999).

Sob a ótica histórica, os modelos de decisão iniciaram-se na teoria econômica clássica, com a premissa de que o tomador de decisão possui um conhecimento absoluto de todas as informações disponíveis. Entende-se que ação sucumbe à razão e, portanto, todas as escolhas são racionais e conseqüentemente logram êxito nos objetivos definidos. O tomador de decisões tem acesso a todas as informações disponíveis, consegue escolher a melhor alternativa de forma objetiva. A visão do chamado homem econômico nos estudos organizacionais sugere que os indivíduos agem de modo calculista, a motivação reside nas recompensas econômicas laborais equivalentes aos seus interesses. (Fonseca & Machado-Da-Silva, 2010).

Neste contexto, Shafir (1999) ressalta que a precipitação dos estudos empíricos de tomada de decisão possui alicerce na economia, com a publicação do tratado da teoria da utilidade esperada de Von Neumann e Morgenstein (1947). A teoria da utilidade considera que o decisor é um agente racional que sempre se comporta de acordo com a regra da utilidade esperada, isto é, utilidade valor de cada conseqüência e a probabilidade de acontecer, a partir da alternativa selecionada. (Von Neumann & Morgenstein, 1947).

Outrossim, passou-se a questionar as preferências e os valores subjetivos do decisor em relação a concepção de utilidade, que varia de pessoa para pessoa. Em resposta a estas considerações comportamentais, emanou a teoria da utilidade subjetiva. Esta considera que o decisor está ciente de suas utilidades pessoais, bem como de suas respectivas probabilidades (Savage, 1954).

A partir dessas duas teorias da utilidade, o decisor passou a ser vislumbrado como um processador de informações com capacidade limitada. Simon (1979) introduz o conceito da racionalidade limitada e explica a impossibilidade da racionalidade objetiva, devido incapacidade do homem em compreender a totalidade de informações e consequências, além dos aspectos relacionados aos valores e as crenças individuais.

Os estudos e os modelos organizacionais sobre tomada de decisão encontram-se divididos em quatro escolas, conforme Lipshitz *et al.*, (2001, p. 331):

- a) Tomada de Decisão Clássica (*Classical Decision Making* – CDM), estudada em Bernoulli (1738) e, mais recentemente, Von Neumann e Morgenstern (1944) e Savage (1954);
- b) Teoria da Decisão Comportamental (*Behavioral Decision Theory* – BDT) e Julgamento e Tomada de decisão (*Judgement and Decision Making* – JDM), vista em Edwards (1954) e Meehl (1954);
- c) Tomada de Decisão Organizacional (*Organizational Decision Making* – ODM), pesquisada em Simon (1957), March e Simon (1958) e Cyert e March (1963);
- d) Tomada de Decisão Naturalística (*Naturalistic Decision Making* – NDM), investigada em Klein *et al.* (1993).

O modelo clássico é caracterizado pelo formalismo, pela abstração e por testes quantitativas. Considera o ambiente como algo fechado e irrigado por variáveis numéricas precisas (Lipshitz *et al.*, 2001). A base das tomadas de decisão é homem econômico, datado de racionalidade objetiva. Deste modo, a decisão para a teoria clássica necessita de informações completas. O decisor consegue visualizar todas as opções de curso e todas as consequências futuras podem ser determinadas.

As expansões provenientes da teoria da utilidade inserida por Von Neumann e Morgenstern (1944), permitiram consideração acerca da maximização da utilidade atrelada à aversão geral a riscos (Savage, 1954). O processo de tomada de decisão passou a ser embasado em julgamentos subjetivos sobre a probabilidade das alternativas, isto é, teoria da utilidade esperada. Por fim, a teoria clássica assentou entendimento que a alternativa com a maior utilidade esperada é a alternativa preferida (Spiegel, 2011).

A escola comportamental da teoria da decisão tem como referência Edwards (1954, 1961). Este modelo observou que o comportamento do homem desviava da racionalidade econômica e estatística. Os desvios eram percebidos em tarefas de pouca complexidade, onde as pessoas não precisam fazer uso da racionalidade restrita (Hodgkinson & Starbuck, 2008). Assim, a teoria comportamental passou a investigar de que forma os referidos desvios ocorriam.

Embora, a teoria da decisão comportamental preserve alguns princípios da escola clássica, a contribuição revela-se no reconhecimento de falhas/erros na racionalidade. Para esta corrente o decisor é entendido como um homem heurístico. Spiegel (2014) explica que o termo heurístico é utilizado pelas nas ciências da computação e nos estudos de tomada de decisão, refere-se ao movimento empírico do indivíduo para descobrir soluções ou respostas.

A teoria da tomada de decisão organizacional emana da reflexão de Simon (1957) acerca dos preceitos da escola clássica. Simon (1979) questiona a não aplicabilidade dos modelos matemáticos ao homem administrativo, criticava a visão do homem econômico, que considera o decisor como detentor de uma racionalidade onisciente e absurda, cuja percepção das alternativas é completa.

O modelo organizacional preconiza que o homem possui informações limitadas, limitações

cognitivas e limitações de tempo e custo, trata-se de uma racionalidade limitada. O tomador de decisão ao ser colocado em uma estrutura organizacional interage com objetivos que são mutáveis e contraditórios, o conhecimento das alternativas e consequências são imperfeitos. Desta forma, a decisão não é resultado de uma vantagem máxima, mas sim satisfatória (Spiegel, 2011). Para Bissoto (2007) o objetivo de Simon ao propor a racionalidade limitada foi fundamentar e entender o processo de tomada de decisão de forma mais próxima ao real funcionamento da cognição humana. Assim, as pesquisas de Simon associam diversas áreas do conhecimento formam incorporadas no estudo da tomada de decisão, como filosofia, psicologia e sociologia .

A escola naturalista denota a tomada de decisão como o estudo de como as pessoas utilizam suas experiências e conhecimentos contextuais para decidir. Os elementos que participantes e influenciadores das decisões são pressão de tempo, altos valores envolvidos, tomadores de decisão experientes, informações inadequadas, *goals* vagos, procedimentos mal definidos, aprendizado por pistas, contexto e condições dinâmicas e coordenação dos decisores (Klein, 1999; Spiegel, 2014).

Cada escola possui um propósito e a sua própria forma de vislumbrar a tomada de decisão, o Quadro 1, apresenta uma síntese dos modelos que integram a teoria da decisão. Verifica-se que a Teoria da decisão divide-se em quatro modelos, percebe-se que as correntes são evoluções uma das outras, bem como guardam relações entre si.

Quadro 1 – Síntese dos modelos da teoria da decisão

<b>Modelo decisório</b>	<b>Decisor</b>	<b>Resultado da decisão</b>	<b>Principais autores</b>
Modelo clássico	Homem econômico, conhecimento completo de todas as alternativas e consequências.	Resultado maximizado	Daniel Bernoulli, John Von Neumann, Oskar Morgenstern e Leonard Savage
Modelo comportamental	Homem Heurístico, julgamento e tomada de decisão baseada na probabilidade	Resultado com desvios do ótimo	Ward Edwards, Daniel Kahneman e Amos Tversky.
Modelo organizacional	Homem com racionalidade limitada, pelas informações e aspectos cognitivos	Resultado satisfatório	Herbert Simon, Richard Cyert e James March.
Modelo naturalístico	Homem com racionalidade ecológica, aspectos reais experiência e contexto.	Resultado observado	Gary Klein e Lee Roy Beach

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016).

Em que pese o entendimento da autora de que não existe um modelo certo ou errado, neste

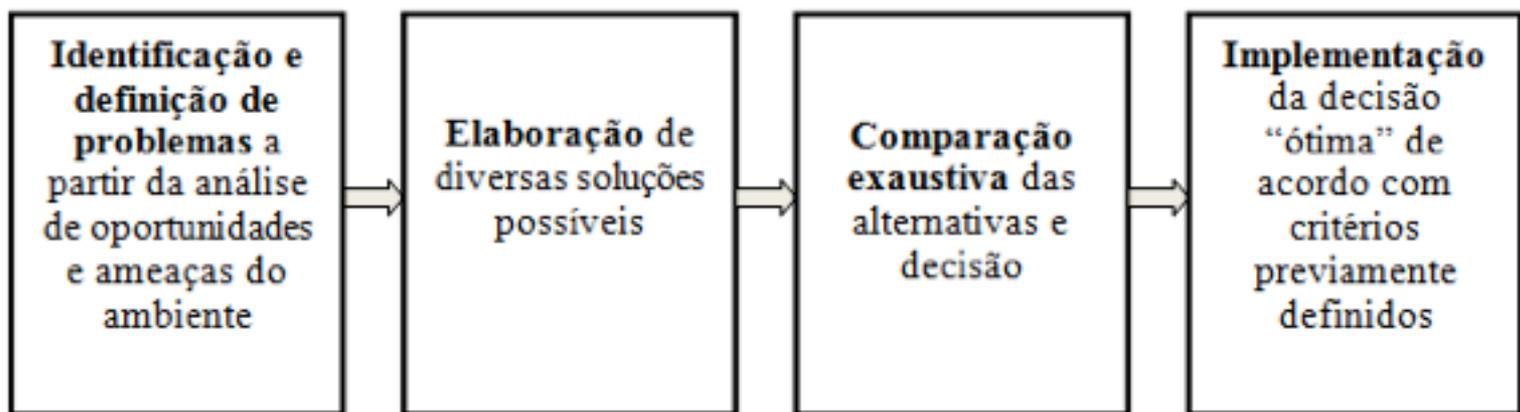
projeto de dissertação optou-se por analisar a tomada de decisão a luz da perspectiva organizacional, a qual insere a concepção da racionalidade limitada. A escolha justifica-se pela coerência teórica acerca do processamento da informação e influência cognitivas do sujeito decisor.

Deste modo, o próximo tópico deste capítulo aborda o processo de tomada de decisão sob a ótica da racionalidade limitada.

## 2.2. O processo de tomada de decisão sob a perspectiva da racionalidade limitada

O processo de tomada de decisão é uma atividade intrinsecamente humana, envolto por escolhas que objetivam solucionar problemas. Para Gomes (2007), a tomada de decisão se constitui em um processo de escolha, seja direta ou indiretamente, de pelo menos uma das diferentes alternativas apresentadas, devendo atender à resolução de problemas existentes. Com efeito, tomar uma decisão racional implica exaurir todas as alternativas existentes e identificar as suas consequências (Choo, 2006), conforme Figura 2.

Figura 2 – Modelo decisório da economia clássica e a racionalidade absoluta



Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p. 97)

O processo de tomada de decisão inicialmente foi orientado pela concepção da racionalidade absoluta na escola da economia clássica. O modelo racional exige uma cognição completa e inalcançável das exatas ilações de cada escolha, presume uma deliberação consciente, totalmente livre e racional do decisor. Supõe que os tomadores de decisões abarcam informações perfeitas, bem como são capazes de avaliar racionalmente cada alternativa, para no final tomar uma decisão totalmente imparcial e condizente com o melhor para a organização (Pereira; Lobles & Simonetto, 2010).

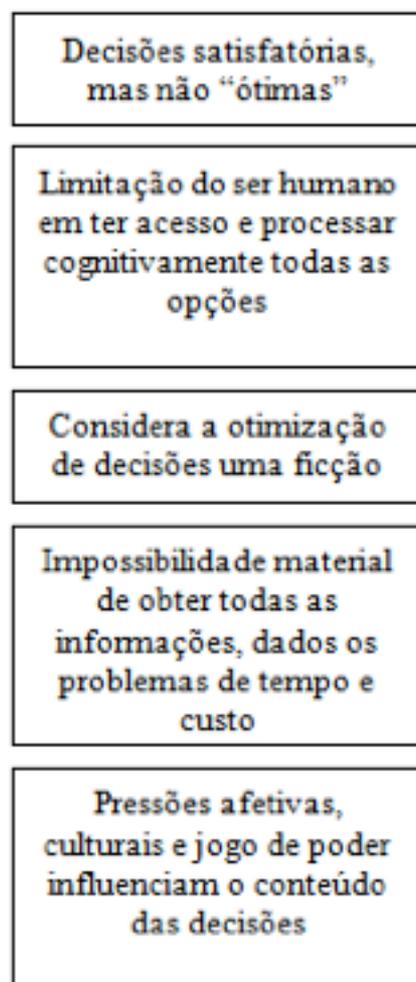
Entretanto, Simon (1979) ao investigar o comportamento administrativo passa a considerar que o homem possui um conhecimento fragmentado e influenciado pelas perspectivas sociais que o envolve. Neste sentido, Simon (1979) preconiza três aspectos que justificam a impossibilidade de se alcançar a racionalidade objetiva:

- a) a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção, entretanto, o conhecimento das consequências é sempre fragmentário;
- b) considerando que essas consequências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita; e
- c) a racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. O ser humano é incapaz de levar em consideração todas as alternativas possíveis.

Assim, a racionalidade limitada apresentada por Simon (1979) abrange tanto a cognição do

decisor ao processar informações quanto ao conhecimento que ele possui das circunstâncias, dos fatos e das variáveis que influenciam as decisões. Passe-se a considerar a relevância da informação e dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório. Neste contexto, Simon (1979) contrapõe a racionalidade absoluta, entende que o tomador de decisão não possui acesso a todas as alternativas, pois, a capacidade cognitiva de processamento da informação é limitada por aspectos subjetivos. Além dos aspectos cognitivos, há também uma impossibilidade material de obter todas as informações, por isso as decisões não podem ser consideradas ótimas, conforme Figura 3.

Figura 3 – Modelo da Racionalidade Limitada



Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p. 99).

Evidencia-se uma dificuldade intelectual dos tomadores de decisão em identificar todas as possíveis alternativas de ação. (FONCESA, 2003). Logo, o indivíduo fica impossibilitado de encontrar alternativas ótimas e seleciona alternativas satisfatórias com base nas condições disponíveis. Portanto, há um contentamento do satisfatório em detrimento do ótimo.

A relevância da limitação cognitiva no processo seletivo das alternativas levou Simon (1979) a propor a divisão do processo decisório em três fases:

- 1) reconhecimento/inteligência: análise do ambiente, com o objetivo de identificar as situações que exigem decisão, problemas e oportunidades;
- 2) concepção: criação, desenvolvimento e análise dos possíveis cursos da ação, onde o tomador de decisão formula o problema e analisa as alternativas disponíveis com base em seu potencial de aplicabilidade;
- 3) escolha: seleção da alternativa ou curso da ação entre aquelas que estão disponíveis, em que o tomador busca informações para tentar garantir a melhor opção.

Extraí-se que a informação disponível afeta o processo decisório, pois os indivíduos só podem escolher entre as alternativas que eles conhecem e que estão disponíveis (Andrade, 2008). A informação associada à cognição constitui a base do processo decisório. Isso porque, em todas as fases o tomador de decisão precisa selecionar e interpretar as informações, com o intuito de

inserir-las em uma situação problema. Simon (1979) destaca que a cognição afeta a distribuição e a interpretação das informações utilizadas no processo decisório. Deste modo, características do tomador de decisão, como por exemplo, nível educacional, gênero, história de vida, valores, posição financeira, bem como fatores emotivos, atenção e memória refletem na percepção de mundo e no modo de decidir (Langley et al, 1995; Hambrick, 2007; Nassif, 2013).

Assim, ao considerar a busca e o uso da informação para a tomada de decisão, questões cognitivas não podem ser desconsideradas. Pois, o processo decisório tem seu alicerce na informação, que, ao emergir no cognitivo do sujeito, desencadeia uma escolha. Desta forma, o próximo subtópico do capítulo aborda os aspectos cognitivos nas tomadas de decisão.

## 2.3 Aspectos cognitivos nas tomadas de decisões

A abordagem cognitiva emana na área da teoria das organizações e dentro da abordagem da escolha estratégica, como uma contraposição à concepção da estratégia como ação racional (Daft & Weick, 1984; Foncesa, 2003). A abordagem cognitiva sustenta que o ser humano, quando diante do complexo processo de tomar decisões, utiliza-se de esquemas mentais inconscientes e semiconscientes. Entende-se que fatores como emoção, atenção, memória, história de vida, características pessoais refletem na decisão estratégica do indivíduo. Portanto, entende-se a estratégia como produto da elaboração cognitiva (Machado-Da-Silva, Fonseca & Fernandes, 1999).

Neste contexto, para Daft e Weick (1984) a tomada de decisão não deve ser vislumbrada sob a perspectiva da deliberação racional, mas como uma elaboração cognitiva. Preconiza-se a decisão como o somatório da ação humana e do pensamento. Assim, a tomada de decisão é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2004).

Destaca-se que a cognição pauta-se no modo como as pessoas processam e transformam as informações que recebem para a sua posterior utilização (Pereira, Lobles & Simonetto, 2010). Desta maneira, o reconhecimento de que a cognição influencia a tomada de decisão implica aceitar que o processamento da informação também é limitado por aspectos cognitivos.

Os adeptos ao enfoque da abordagem cognitiva na administração estratégica dividem-se em duas correntes, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004). A primeira é sustentada por uma visão positivista, que considera o processamento e a ordenação do conhecimento como consequência da captação objetiva e, por vezes, distorcida de informações pela mente. A segunda corrente assenta-se no construcionismo social de origem sociológica e psicológica. Preconiza-se que a cognição transpõe a mera produção mental dos elementos do mundo exterior e atinge a interpretação de informações e da sua descodificação, o que contribui para a elaboração dos conceitos de esquemas interpretativos e mapas cognitivos (Foncesa, 2003).

Os autores Laroche e Nioche (1994) afirmam que o primeiro estágio da abordagem cognitiva é o viés cognitivo, o qual pode ser compreendido como um conjunto de fenômenos que interferem na racionalidade das decisões estratégicas. Com efeito, busca-se isolar fenômenos ou vieses cognitivos passíveis de reflexos na racionalidade do tomador de decisão. Entende-se que a cognição quando não pautada na racionalidade obstaculiza e empobrece a reflexão estratégica (Fonseca & Machado-Da-Silva, 2010), conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Viés cognitivo e decisão estratégica

<b>Etapas do processo de decisão</b>	<b>Viés cognitivo</b>	<b>Efeitos</b>
	<b>Ancoragem:</b> o decisor está atado a seu julgamento inicial e pouco	Não-percepção dos

<b>Formulação dos fins e identificação dos problemas</b>	sensível à informação nova e divergente.	indícios e desvios.
	<b>Comprometimento e escalada:</b> o decisor persegue a ação, comprometendo-se ainda mais se ela não produz os efeitos esperados.	Minimização dos desvios, não-revisão da estratégia.
	<b>Raciocínio por analogia:</b> o decisor transpõe o caso simplificado conhecido para o caso complexo.	Supersimplificação do problema, estratégia não pertinente.
<b>Produção de um elenco de soluções estratégicas</b>	<b>Focalização sobre uma solução preferida de antemão:</b> o decisor não vê senão as vantagens da solução que ele prefere <i>a priori</i> e os inconvenientes das outras soluções.	Poucas soluções verdadeiramente estudadas, rejeição prematura, avaliação insuficiente da solução preferida.
<b>Avaliação e seleção de uma situação</b>	<b>Falsa representatividade:</b> o decisor generaliza abusivamente com base em situações passadas de ensaios, experiências, casos.	Má apreciação das consequências da solução.
	<b>Ilusão de controle:</b> o decisor superestima seu grau de controle sobre o curso dos eventos.	Má apreciação dos riscos.
	<b>Desprezo das soluções incompletamente descritas:</b> o decisor descarta as soluções que não possuem vinculações com suas experiências	Rejeição prematura das soluções.

Fonte: Laroche e Nioche (1994, p. 86).

Denota-se, entretanto, que a abstenção dos fenômenos cognitivos na tomada de decisão mostra-se complexo, pois, os vieses podem ter origem organizacional, individual e inter-relacional.

Neste contexto, Laroche e Nioche (1994) preconizam que a ligação entre simbologias e situações realizadas pelo tomador de decisão é explicada pelos mapas cognitivos, enquanto modo de representação do entendimento da realidade, configurando-se como segundo estágio da abordagem cognitiva. Frisa-se que mapas cognitivos, para os autores Barr, Stimpert e Huff (1992), são conceitos e as associações que os indivíduos utilizam para compreender as situações ou ambiente, bem como o trajeto percorrido pelo raciocínio.

Os mapas cognitivos se traduzem em paradigmas, como crenças e valores organizacionais, que respaldam as decisões. Para Fonseca (2003), os mapas cognitivos desencadeiam um referencial que norteia para o que se conhece e o que se acredita. Destacam também algumas informações e ocultam outras, permitindo descobrir o raciocínio subjacente à ação e à estrutura de pensamentos, o que viabiliza a comunicação.

Os mapas cognitivos, segundo a abordagem de Barr, Stimpert e Huff (1992), possuem quatro

implicações. Em primeiro lugar o ambiente vislumbrado como uma realidade cognitiva, ou seja, cria-se uma realidade, para depois incorporar uma forma objetiva. Em segundo lugar, ocorre uma seleção de informações que receberão atenção e a consequente codificação. Terceiro, os estímulos serão interpretados com base no modelo mental vigente. E quarto, os modelos mentais comandam a ação e sinalizam as possíveis alternativas para a solução dos problemas identificados.

Conforme Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) as quatro implicações dos mapas cognitivos revelam-se como pressupostos básicos, que edificam as crenças e os valores organizacionais e desencadeiam um modo próprio de fazer as coisas. Destaca-se que este modo próprio de fazer as coisas possui uma natureza dissidente dos mapas cognitivos individuais justapostos, refere-se a um sistema cognitivo comum de origem organizacional. Trata-se do terceiro estágio da cognição, denominado de esquemas interpretativos, paradigma estratégico ou visão de mundo (Laroche & Nioche 1994).

Desta forma, os esquemas interpretativos podem ser entendidos como um conjunto de crenças, valores, ideias e hipóteses relativamente estáveis dentro de uma organização e tidas por verdadeiras (Fonseca, 2003). Influenciam a forma como os processos internos ocorrem e o modo como a estrutura organizacional é construída. Sendo assim, limitam os propósitos organizacionais, os princípios de organização e o critério de avaliação do desempenho apropriado (Hinings & Greenwood, 1988; Machado-Da-Silva, Fonseca & Fernandes, 1999).

Portanto, a abordagem cognitiva se reveste do viés cognitivo, mapas cognitivos e esquemas interpretativos. No processo estratégico, o processamento da informação mostra-se delineado por aspectos subjetivos e características dos decisores. Os três estágios cognitivos desvelam-se respectivamente como identificação de problemas e limitação da informação, manifestações cognitivas que irão direcionar as escolhas estratégicas. Estas, por fim, serão selecionadas e interpretadas mediante condições contextos ambientais.

---

### **3. Metodologia**

A preocupação metodológica das pesquisadoras recai na responsabilidade de lidar com fenômenos sociais sem reduzir sua natural complexidade. Desta forma, algumas inquietações foram suscitadas para que fosse possível realizar a construção metodológica: qual método utilizar para compreender a influência dos estímulos cognitivos? Como me aproximar dos jurados dos sujeitos da pesquisa? Qual opção metodológica ou estratégia de investigação científica sustenta os argumentos teóricos?

Deste modo, a pesquisa realizada quanto ao seu tipo com base nos objetivos, classifica-se como descritiva. Isso porque, segundo Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2010), a pesquisa descritiva busca ilustrar a complexidade da situação e os aspectos nela envolvidos. Apresenta um relato detalhado da configuração, estrutura, atividade, mudanças e relacionamentos com outros fenômenos. Deste modo, a pesquisa descritiva, será utilizada com a finalidade de delinear a influencia das características individuais cognitivas na tomada de decisão dos jurados no Tribunal do Júri.

Quanto à abordagem configura-se como qualitativa, a qual se aprofunda no mundo dos significados das ações e relações humanas. Sendo assim, entende-se que a pesquisa qualitativa é composta por uma gama de atividades de cunho interpretativo, não se restringindo a um único método. Para Stake (2011), o problema de pesquisa deve ser a principal prioridade, primeiro deve-se perguntar o que se precisa saber, para depois definir o método para encontrar a resposta. Neste sentido, a escolha da abordagem qualitativa visa responder a seguinte pergunta: De que maneira as características cognitivas individuais dos jurados do Tribunal do Júri influenciam nas tomadas de decisões?

No tocante ao método, elegeu-se estudo de caso, devido ao interesse em casos individuais, e não pelos métodos de investigação (Stake, 2000). Desta forma, a investigação recai no estudo de um único Júri que teve como pauta um homicídio, bem como a particularidade do corpo de

jurados, pessoas das mais distintas classes sociais, escolaridades, gêneros e idade.

Para Eisenhardt e Graebner (2007) o estudo de caso busca a partir de um conjunto particular de resultados, desenvolver proposições teóricas que sejam aplicáveis a outros contextos. Os casos são selecionados porque eles são particularmente adequados e possuem relacionamento lógico com os construtos ou categorias.

A coleta de dados desdobrou-se em entrevista com roteiro semiestruturado e observação sistêmica.

A entrevista seguiu um roteiro semiestruturado em profundidade com intenção de revelar as características cognitivas dos jurados passíveis de interferirem em suas decisões. Foram sete jurados entrevistados, as entrevistas iniciaram um dia após o acontecimento do Júri e encerram uma semana depois, do dia 28 de setembro ao dia 6 de outubro de 2016. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, com o consentimento prévio dos entrevistados, que assinaram um termo de consentimento de livre esclarecimento

As observações ocorreram de modo sistêmico, não haverá uma participação direta das pesquisadoras, foi mantido um distanciamento entre as observadoras e o fenômeno observado (Fraser & Gondim, 2004). Elas ocorreram durante o Tribunal do Júri, objeto desta pesquisa. As observações permitiram descrever o processo decisório do Tribunal do Júri e as ações e reações dos jurados. Entende-se que os procedimentos observacionais ensejam a construção da própria realidade que se busca analisar, de modo que esta realidade é fruto de processos de construção social antes de ser observada. (Flick, 2009).

De acordo com o problema de pesquisa e os objetivos optou-se por fazer uso da análise do discurso (AD) a partir da vertente francesa, que tem o filósofo Michel Pêcheux como seu principal expoente.

Na visão peuchetiana, é no discurso que a língua funciona, e é na materialidade desse discurso que se busca identificar os aspectos sociais e ideológicos contidos no discurso produzido. A AD a partir da vertente francesa vai além do que é pronunciado ou além dos significados fixados em dicionários, uma vez que seu foco é procurar compreender no discurso o sentido das palavras, ou seja, o porquê determinada palavra foi empregada e não outra em dado tempo e local (Orlandi, 2007).

Assim, a partir da análise do discurso foi dada atenção às relações existentes entre o que foi pelos jurados, os diferentes discursos presentes em suas falas, suas posições defendidas frente ao discurso dominante e, principalmente, as condições sociais de produção desses discursos. Para que fosse possível evidenciar a interferência das características individuais cognitivas dos jurados na tomada de decisão no Tribunal do Júri.

---

## **4. Contexto do Tribunal do Júri com a partir da técnica de observação**

O Tribunal do Júri é responsável por julgar os crimes dolosos contra a vida, sendo deles: homicídio, infanticídio, instigação ao suicídio e aborto. Em regra, compõem o Tribunal do Júri: um juiz, cujo preside a sessão; um promotor de justiça responsável por fazer a acusação do réu; um ou mais advogados com a incumbência de realizar a defesa do réu; e sete populares sorteados aleatoriamente, denominado jurados, que constituem o conselho de sentença e decidem se crime em pauta aconteceu e se o réu é culpado ou inocente.

O juiz ocupa o centro da mesa, o promotor de justiça senta-se à direita do magistrado. O advogado de defesa não ocupa lugar na mesa central, fica em uma bancada ao lado direito desta mesa. Os jurados ficam em outra bancada ao lado esquerdo da mesa principal.

A decisão dos jurados ocorre conforme as suas consciências e não com base nos conhecimentos legais. Desde modo, o juiz profere a sentença e fixa a pena conforme a vontade popular.

Os jurados durante a sessão de julgamento não podem se comunicar, todavia, é permitido

realizar perguntas para as testemunhas e para o réu.

A vítima quando está presente é a primeira a ser ouvida, depois as testemunhas de acusação, as de defesa e por último o réu é interrogado pelo ministério público e depois pela defesa. Finalizado os depoimentos, iniciam-se os debates, o promotor de justiça responsável pela acusação tem a precedência e pode arguir por uma hora e meia. Posteriormente, passa-se a falava ao advogado de defesa que possui o mesmo tempo.

Ao final o juiz elabora os quesitos a serem votados pelos jurados, os votos são secretos e condicionam a sentença. Caso os quatro primeiros jurados decidam pela condenação ou absolvição, os demais votos não precisam ser abertos. Concluída a votação o juiz elabora a sentença e faz a leitura perante o réu e todos os presentes.

O Tribunal do Júri investigado, iniciou às 9h da manhã do dia 27 de setembro de 2016. O oficial de justiça abriu o pregão e fez chamada dos vinte e um jurados, dos quais sete foram sorteados aleatoriamente e aceitos pela defesa e pela a acusação. Após a seleção dos populares, estes prestaram juramento e se comprometeram a julgarem conforme suas consciências.

O crime em pauta foi um homicídio, que ocorreu em 2013 por motivo fútil, a vítima estava em uma lanchonete e teria assediado a ré que na ocasião trajava uma saia curta. O namorado da ré, inconformado com a atitude da vítima, esperou esta ir embora do bar e a encontrou na rua. Foi quando proferiu disparos com arma de fogo contra a vítima e a matou ao atingir o seu pescoço. Verificou-se que a ré não participou do homicídio, mas foi o pivô para que o crime acontecesse. Desta forma, os jurados tiveram que decidir se a ré foi ou não culpada pela morte da vítima.

Iniciado os depoimentos, as testemunhas de acusação e defesa foram dispensadas, houve apenas o interrogatório da ré. A juíza iniciou com perguntas sobre idade, estado civil, profissão e quantidade de filhos, a ré relatou ter 33 anos, casada, técnica em enfermagem e três filhos.

A ré quando questionada pela juíza sobre o que aconteceu na noite do homicídio, narrou que ela e seu ex namorado, foram a uma lanchonete beber e jogar sinuca, contudo, o namorado na época se desentendeu com a vítima. A ré negou ter sido ela o motivo da discussão, disse que após a briga ela foi para casa dormir e só no outro dia teve conhecimento do falecimento da vítima.

Terminado o interrogatório, o promotor de justiça iniciou a sua fala acusatória, discursou no sentido de que todos que estava no bar disseram que a ré usava roupa curta na noite do crime e que o homicídio ocorreu porque o namorado sentiu ciúmes.

A defesa, por sua vez, explanou que a ré não poderia ser condenada por usar roupa curta, que não foi ela quem atirou na vítima e se quer participou do crime.

Finalizados os debates a juíza elaborou os quesitos, os quais foram se a ré havia proferido os disparos que matou a vítima e se a ré contribuiu para que o crime acontecesse.

Por maioria dos votos, os jurados decidiram absolver a ré, entenderam que ela não poderia ser condenada pela morte de alguém por trajar roupas curtas.

## **4.1 Análise e discussão das características cognitivas individuais dos jurados a partir dos seus discursos.**

Os dados coletados foram por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os setes jurados que participaram do Tribunal do Júri observado. Com base na análise do discurso de linha francesa, entende-se que os jurados não são quem formulam os seus próprios discursos, eles são reflexos de ideologias, do contexto que estão subordinados. Desta forma, foram entrevistados os sete populares, que compuseram o conselho de sentença do Tribunal do Júri, sendo quatro mulheres e três são homens. Houve, uma predominância do gênero feminino, o que pode ser contribuído para a absolvição da ré que era mulher. A situação problema que

ensejou uma tomada de decisão dos jurados foi um crime de homicídio, envolvendo gênero. A vítima foi assassinada por ter assediado a ré que trajava uma saia curta, o namorado da ré por desaprovar a situação matou a vítima com um disparo de arma de fogo.

Os aspectos questionados foram com a intenção de compreender por meio do discurso as características cognitivas individuais de cada jurado, como por exemplo, valores culturais e experiência, que podem ter interferido na tomada de decisão.

Assim, para que se pudesse extrair a posição dos jurados enquanto indivíduos e o modo próprio de concepção da realidade, bem como valores culturais e princípios, solicitou-se aos entrevistados que falassem um pouco sobre a vida deles, conforme fragmentos abaixo:

**001:** Quando criança morava na roça...e isso não foi obstáculo para os estudos, meus pais estudaram todos os filhos. Você veja né! *Naquela época estudar não era fácil...*mas meus pais sempre fizeram de tudo [...] Eu fico pensando nesse adolescente que a gente encontra na rua né...será que os pais não colocam *limites*? Não dão estudos? Você acredita que meus filhos me pedem a *benção* até hoje? tudo casado e com filhos e estendem as mãos. Minha infância não foi fácil, trabalhava na roça com meus pais, comecei cedo e nem por isso fiquei *rebelde*! Hoje os adolescentes *têm de tudo e são tudo virado*. (destacamos)

O fragmento 001, permite a inferência que se trata de uma pessoa que prioriza a família, Deus e a educação. Descreve-se com um vencedor, a frase "Naquela época estudar não era fácil", evidencia superação e um elo de comparação com os dias atuais. O jurado, ao inserir o léxico "benção" seguido do complemento "até hoje", considera que a sociedade perdeu os seus valores, um filho pedir bênção aos pais, da dicção deste jurado é algo raro. As expressões "têm de tudo e são tudo virado" chamam a atenção, evidenciam uma posição de inconformismo e incompreensão com os adolescentes, os quais são classificados como "rebeldes". Neste fragmento discursivo fica explícita a visão de reprovação acerca das pessoas que não adotam um comportamento padronizado com respaldos familiares, religiosos e educacionais.

O fragmento 002, também demonstra que os valores familiares estão em declínio:

**002** Sou feliz por ter casado com o homem da minha vida meu primeiro e único amor. *Hoje está tão na moda, não casar ou não ter filhos...*acho que *cada um com os seus sonhos...respeito!* [...] Acho que as pessoas deveriam sonhar mais e lutar pelos seus sonhos, também acho que caminhamos para um *mundo egoísta e solitário*. Vejo por mim, várias pessoas não se conformam pela escolha que fiz...*casar e ter filhos* sem nunca ter saído por ai beijando todos. Acho que no fundo *nasci na época errada* (risadas). (destacamos)

O discurso da entrevistada , demonstra orgulho e felicidade por ter casado com a pessoa que ama e por não ter tido outro homem na vida. A expressão "Hoje está tão na moda, não casar ou não ter filhos" associado ao termo "mundo egoísta e solitário" denota uma inversão de valores, passa-se a considerar a constituição familiar como uma exceção. O fragmento 002, ainda evidencia que diante dos questionamentos por pessoas próximas em relação a escolha da entrevistada por ter casado e possuir filhos, faz ela concluir que nasceu em uma época errada.

Observa-se, que a entrevistada diante do conflito de valores sociais clama por respeito às escolhas de cada indivíduo, insere que as aspirações estão associadas aos "sonhos", isto é, planejamento e desejos de vida.

Neste contexto, enquanto os fragmentos 001 e 002 denotam que os entrevistados E1 e E5 possuem uma visão e valores sedimentados na família. O fragmento 003 abaixo contesta os padrões entendidos pela entrevistada como tradicionais.

**003:**Perdi meu marido recentemente...ele se matou...tem gente que fala que foi um acidente, mas sei que *se matou por ser fraco*. Nossa *família era imperfeita, como toda família...*os filhos maravilhosos...mas, o relacionamento se desgasta. Minha *vida sempre foi cheia de aventuras*. Meu casamento era um desafio diário! (silêncio 30 segundos). Tínhamos uma *relação diferente*, um relacionamento não muito

tradicional...*nunca foi tradicional*...No meu caso, o diferente também levou ao fracasso, ao fim do meu casamento e ao suicídio do meu ex marido. *Então não existe regras!* a vida é mesmo uma surpresa. (destacamos)

As construções discursivas destacadas no fragmento 003, ilustram que a entrevistada vislumbra o casamento como uma união fracassada e que leva ao desgaste afetivo. Observa-se a posição da entrevista é de uma mulher que perdeu o marido, cujo praticou suicídio. A afirmação “se matou por ser fraco” evidencia que a entrevistada define o seu ex marido como uma pessoa fraca, o emprego do verbo ser atrelado ao adjetivo fraco, não questiona o suicídio, apenas atribui a morte como uma consequência de uma personalidade fragilizada. A expressão “família era imperfeita, como toda família”, demonstra uma visão generalista das famílias, descrença nos relacionamentos classificados pela entrevistada como tradicionais. O termo “relação diferente”, após a declaração de “vida sempre cheia de aventuras” deduz a prática e aceitação de atos conjugais infielis. Portanto, percebe-se que a entrevistada refuta regras e padrões e implicitamente adota visão de mundo liberal.

O fragmento 004, ilustra um contexto generalista de uma sociedade falsa.

**004:** Afinal quem é que *casa pensando em se separar né?* Foi uma decisão difícil, pense... com duas crianças pequenas...eu com vinte e seis anos e com dois filhos...[...] Eu nunca quis casar de novo, *acho que traumatizei*...nunca suportei *falsidade e fingimentos*. Cada vez mais acredito que *as pessoas vivem um teatro*, aparentam ser o que convém, *só mostram o que querem*. Só que ninguém consegue fingir para sempre. Então vivo assim...comigo mesma...(destacamos)

Percebe-se que a entrevista após o rompimento de um casamento de não deu certo, passou a generalizar com pessoas como falsas e fingidas, a expressão “acho que traumatizei” reporta a um passado com frustrações que reflete na concepção de que as pessoas são oportunistas e escondem suas intenções. Os termos “as pessoas vivem um teatro” e “só mostram o que querem” evidenciam uma preleção por comportamentos solitários e desconfiança nas pessoas.

Deste modo, percebe-se que os jurados ao tomarem suas decisões foram influenciados pelo consciente e inconsciente, por fatores subjetivos que modificam a forma de ver, de pensar, de analisar e de decidir (Nonohay, 2012). Assim, por entender que o tomador de decisões é dotado de características subjetivas que limitam a visualização de todas as informações e alternativas para se fazer uma escolha.

Com o ensejo de revelar as experiências acerca da situação que tiveram que julgar, eles foram indagados se já haviam vivenciado ou tinham conhecimento sobre algum caso parecido com o que aconteceu no Tribunal do Júri. Os fragmentos a seguir, demonstram um conflito de valores e diferentes formas de interpretação.

**005:** o caso do júri, pra mim foi por machismo e honra. *A mulher uma coitada*, se arrumou para sair, se divertir. *Não tem culpa se um homem safado mexeu* com ela. É igual a história do estupro...só porque está de curto, merece ser estuprada...a verdade é que existem pessoas doentes...(destacamos)

No fragmento 005, os termos “mulher como uma coitada” e “homem safado” revelam a sobreposição da mulher em relação ao homem, atribui aos homens adjetivos pejorativos, denota-se no discurso a mulher como sendo vítima dos homens que possuem mal conduta e até mesmo “doentes”, faz também menção a cultura do estupro, o que reforça a visão feminista e a falta de liberdade das mulheres.

Diverge do discurso expressado acima, o fragmento 005, que releva uma percepção machista, isenta os homens de qualquer culpa e atribui às mulheres a obrigação de se vestir com trajes que não mostre nenhuma parte do corpo:

**006:** Pode me chamar de antigo, conservador, machista, sei lá...Mas, eu acho que a mulher tem que se respeitar, usar roupas mostrando partes do corpo, a bunda e os peitos, pra mim é coisa de *mulher*... desculpa a expressão, *fácil*. Veja se as mulheres

*casadas ou as solteiras com boa educação* se saem por ai com roupas mostrando tudo...não saem! Um homem quando vê uma mulher usando roupas que mostram as partes...pensa o que?(destacamos)

O emprego do léxico "fácil" associado a figura da mulher e complementado com a frase "casadas ou as solteiras com boa educação", evidenciam um pré julgamento das mulheres a partir das roupas que usam, isto é, as mulheres que mostram parte do corpo são categorizadas como fáceis e as que trajam roupas que escondem o corpo como educadas.

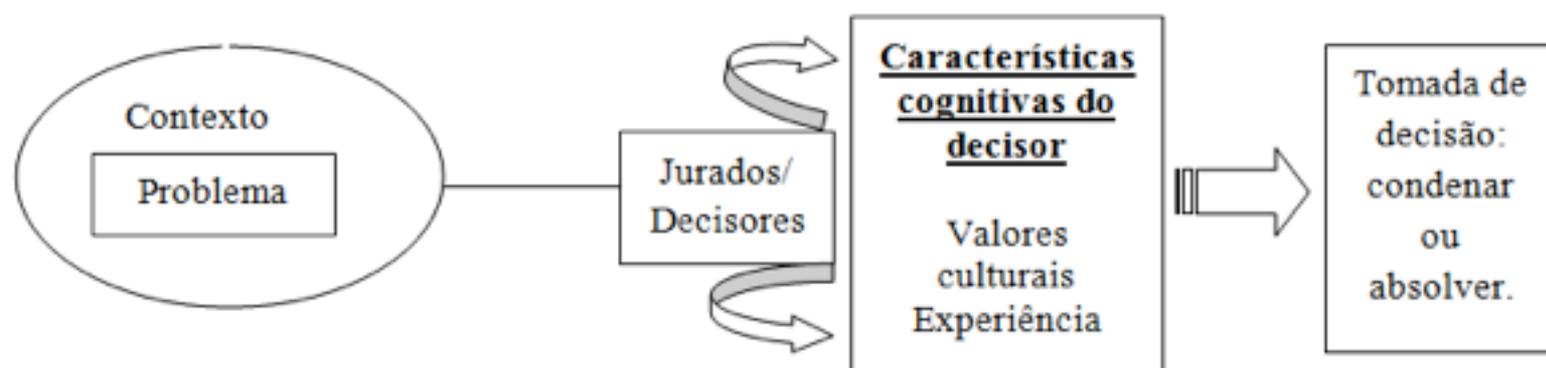
No fragmento 007, há um relato de uma entrevistada que sofreu agressões verbais do ex marido por usar roupas curtas.

**007:** Meu ex marido além de viver na *farra* era ciumento, ele tinha medo que eu fizesse para ele o que ele fazia comigo. Ele por diversas vezes me fez trocar de roupa já chegou a ser até agressivo. Falava que eu me vestia para me *oferecer*. Veja se tem cabimento né! (destacamos)

O fragmento 007, permite a presunção de que o homem sobrepõe-se a mulher, pode até mesmo ir para a "farra", ao passo que a mulher se possui liberdade de escolher seus trajes. A expressão "oferecer" denota a mulher como um objeto que ao usar determinadas vestimentas indica que está disponível para aquisição.

Deste modo, os fragmentos discursivos evidenciam a realidade vivenciada por cada jurado, percebe-se que cada indivíduo processa e transforma as informações de acordo com suas experiências, criam simbologias e pré julgamentos. Segundo Segundo Barr, Stimpert e Huff (1992), os indivíduos utilizam as associações e experiências para compreender as situações e problemas que necessitam de tomadas de decisão.

Assim, evidencia-se que há uma confirmação dos preceitos de racionalidade limitada, instituídas por Simon (1979), em que o indivíduo é influenciado pelas perspectivas sociais do meio que ele se insere e conseqüentemente fica incapacidade de interpretar todas as informações e escolhas em sua plenitude. A Figura 4, ilustra as influências das características cognitivas individuais dos decisores.



Fonte: Elaborado pelas autoras

Percebe-se que o problema inserido em um determinado contexto é interpretado pelos jurados decisores de acordo com suas características cognitivas, sendo as destacadas nesta pesquisa, valores culturais e crenças. Após o contexto e situação problema ser interpretada pelos decisores, estes proferem uma decisão condizentes com sua visão de mundo. Para Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), os valores e as crenças que norteiam as escolhas dos indivíduos, as quais, por sua vez, são selecionadas e interpretadas mediante condições individuais e contextuais.

Portanto, verifica-se que os tomadores de decisão assumem uma identidade psicossocial, que influencia sobre quem ele é, a maneira como deve enfrentar certas situações. Entende-se que a cognição interfere na interpretação da informação e limita a racionalidade, onde os valores e as experiências direcionam as tomadas de decisão. As informações emergem como perspectivas, que dão forma e justificam a maneira como as pessoas trabalham decidem.

## 5. Considerações finais

Esta pesquisa procurou responder e compreender como as características cognitivas individuais interferem na tomada de decisão dos jurados no Tribunal do Júri. Os dados de pesquisa revelam que a cognição dos indivíduos, características subjetivas como valores e experiência, limitam o acesso do tomador de decisão e jurados a todas as informações disponíveis em um contexto irrigado por uma situação problema.

Verificou-se que a escolha humana é influenciada por elementos incertos que transcendem os princípios nos quais as pessoas imaginam basear a sua ação. As decisões dos jurados são fortemente influenciadas pelos valores culturais e experiências. Logo, as decisões podem ser vislumbradas como um conjunto compartilhado de normas, valores e crenças aceitos pelos indivíduos.

Pode-se notar, que os valores e as crenças que norteiam as escolhas dos jurados, são selecionadas e interpretadas mediante condições individuais, o que confirma a existência dos preceitos de racionalidade limitada instituídas por Simon (1979). Verificou-se também que o indivíduo tem habilidades de processamento de informações limitadas por suas características cognitivas na medida em que alternativas que contrariam os preceitos legais, crenças e valores são sumariamente descartadas.

As informações são selecionadas, interpretadas e associadas às simbologias individuais ou sociais. Deste modo, pode-se dizer que os jurados analisados neste estudo podem ser denominados como agentes psicossociais, detentores de múltiplas racionalidades, que definem as escolhas percepções e interpretações compartilhadas da realidade.

Portanto, o reconhecimento da interferência das características cognitivas individuais implica concepção de que a decisão é um processo ligado à personalidade e à história pessoal do decisor, que possui formas próprias de conceber a realidade. Sendo esta a justificativa para a adoção de soluções diferentes para casos semelhantes.

---

## Referências

- ANDRADE, A. Q. (2008). *A tomada de decisão e os sistemas de informação em saúde*. Dissertação de Mestrado, Escola de ciência da informação, UFMG. Minas Gerais.
- ANSOFF, I.(1977). *Estratégia empresarial*. São Paul: McGraw-Hill.
- BARR, P. S.; STIMPert, J. L.; HUFF, A. S. (1992) Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 1, p. 15-36.
- CHOO, C. W. (2006). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2 ed. São Paulo : SENAC São Paulo,
- CORRADO, G. S.; SUGRUE, L. P.; BROWN, J. R.; NEWSOME, W. T. (2008). The Trouble with Choice: Studying Decision Variables in the Brain. In: Glimcher, P. W.; Camerer, C.; Poldrack, R. A.; Fehr, E. (eds), *Neuroeconomics: Decision Making and the Brain*, Academic Press, p. 463-480.
- CYERT, R.; MARCH, J. A. (1963). *Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- DAFT, R. L; WEICK, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p.284-295.
- DOYLE, J. Rational Decision Making. (1999) In: Keil, F.; Wilson, R. (eds), *The MIT Encyclopedia of the Cognitive Sciences*. Massachusetts, MIT Press, p. 701-703.
- EDWARDS, W. (1959) The theory of decision making, *Psychological Bulletin*, v. 41, p. 380-417.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. (2007) Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Manegement Journal*, v;50, n.1, p. 25-32.

- FONSECA, V. S. (2003) *Além da escolha racional: exame do conceito de estratégia organizacional a partir de três perspectivas contemporâneas*. Universidade Federal de Santa Catarina, 160 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação da UFSC, Florianópolis.
- FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. (2010). Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição especial, p. 51-75.
- FLICK, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. (2004) Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paideia*, v. 14, n. 28, p. 139-152. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v14n28/04.pdf>> Acesso em 20 de abr. de 2016.
- GIMENEZ, F. A. P. (1996). *Patterns of strategic choice of small firm owners and managers*. Manchester. Thesis (PhD) - University of Manchester.
- GIMENEZ, F. A. (2000) *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: Autor.
- GODOI, C. K. (2010). Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). 2 ed. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, p. 375-401.
- GOMES, L. F. A. M. (2007). *Teoria da decisão*. São Paulo: Thomson Learning.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, v. 9, p. 193-206.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. (1988). *The dynamics of strategic change*. New York: Basil Blackwell.
- HODGKINSON, G.P.; STARBUCK, W.H. (2008). Decision Making. *The Oxford Handbook of Organizational*, Oxford University Press, USA.
- LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J. (1995). Opening up decision making: The view from the black stool, *Organization Science*, v. 6, n. 3, p. 260-279.
- LAROCHE, H.; NIOCHE, Jean-Pierre. (1994). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, p.64-78, Juin/Juil/Agut.
- LIPSHITZ, R.; KLEIN, G.; ORASANU, J.; SALAS, E. (2001). Focus Article: Taking Stock of Naturalistic Decision Making, *Journal of Behavioral Decision Making*, v. 14, p. 331-352.
- MAÇADA, A. C. G; CANARY, V. P. (2014). A tomada de decisão no contexto do big data: estudo de caso único. In: ENANPAD, 2014, Rio de Janeiro. *Anais do ENANPAD*. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_ADI1088.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ADI1088.pdf)> Acesso em: 20 fev. 2016.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNADES, B.H.R. (1999) Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In. VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, p. 102-118.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2004). *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- MORGAN, G. (1986). *Images of organization*. London: Sage Publications.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. (2006). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- MOTTA, P. R. (1988) Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. *Revista de Administração Pública*, v. 22, n. 3, p. 77-94.
- ORLANDI, E. P. (2007). *Análise do Discurso: princípios e procedimentos*. Campinas: Pontes, 70

ed.

PEREIRA, B. A. D; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. (2010). Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. *Revista de Administração da Universidade de Santa Maria*, v. 3, n. 2, p. 260-268.

SAVAGE, L. (1959). *The foundations of statistics*. Nova York, Wiley.

SHAFIR, E. Decision Making. (1999). In: Keil, F.; Wilson, R. (eds), *The MIT Encyclopedia of the Cognitive Sciences*. Massachusetts, MIT Press, p. 220-223.

SIMON, H. A. (1957). *Models of Man*. Nova York, John Wiley.

SIMON, H. A.(1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *American Economic Review*,v. 49, pp. 253-283, 1959.

SIMON, H. A. (1979). *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV.

SPIEGEL, T. (2014) An Overview of Cognition Roles in Decision-Making. In: John Wang. (Org.). *Encyclopedia of Business Analytics and Optimization*. 1 ed. IGI Global, p. 74-84.

SPIEGEL, T. (2013). *Contribuições das Ciências Cognitivas à Gestão de Operações: análise do impacto da experiência nas decisões do gestor de operações*. Tese de Doutorado, PEP/UFRJ, Rio de Janeiro.

SPIEGEL, T. (2011). *O processo cognitivo e a tomada de decisão: articulações necessárias*. Dissertação de Mestrado, PEP/UFRJ, Rio de Janeiro.

STAKE, R. E. Case studies. (2000) In DENZIN, K. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.) *Handbook of Qualitative Research*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 435-453.

TSOUKAS, Haridimos; KNUDSEN, Christian. (2011). *The Oxford handbook of organization theory: Meta-Theoretical Perspectives*. Oxford University Press.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTEIN, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, Nova Jersey, Princeton University Press.

---

1. Mestranda em Administração na Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. Especialista em Direito Constitucional pela Universidade Anhanguera. Graduada em Secretariado pela Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. Graduada em Direito pela Faculdade Guarapuava. Professora do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. EMail: [carla.marlane@hotmail.com](mailto:carla.marlane@hotmail.com)

2. Pós-Doutora em Administração pela Universidade Estadual de Maringá. Doutora em Educação pela Universidade Federal do Paraná/UFPR. Mestre em Letras pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE. Especialista em Linguística Aplicada pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE. Graduada em Letras pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE. Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE. Professora do Mestrado Profissional em Administração na Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. Professora do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO, vinculada ao Departamento de Secretariado Executivo.

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 22) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados