

**RACIONALIDADE LIMITADA:  
UMA ANÁLISE DOS MANUAIS DIDÁTICOS DE  
TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**

*BOUNDED RATIONALITY: AN ANALYSIS OF TEACHING  
MANUALS OF MANAGEMENT GENERAL THEORY*

Recebido em 05/02/2016 • Aprovado em: 12/04/2016

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Editora Científica: Claudia Stadlober

DOI 10.13058/raep.2016.v17n2.419

**DANIELA TEIXEIRA DIAS *daniela.teixeiradias@hotmail.com***

**JEAN CARLOS DA SILVA AMÉRICO**

**GUSTAVO BERNARDINO**

**ELCIO GUSTAVO BENINI**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL**

**RESUMO**

O objetivo deste artigo consistiu em analisar como o conceito de racionalidade limitada tem sido tratado nos manuais didáticos de Teoria Geral da Administração, com base em termos de qualidade e aprofundamento. Para tanto, foram utilizados três manuais didáticos disponibilizados pela Biblioteca Central da Universidade Federal Alfa, quais sejam: “Teoria Geral da Administração”, de autoria de Motta e Vasconcelos (Manual A); “Introdução à Administração”, de Chiavenato (Manual B); e “Administração: Teoria e Processos”, dos autores Caravantes, Caravantes e Kloeckener (Manual C). Esses foram observados com base na análise de conteúdo em quatro dimensões definidas *a priori*: delimitação da abordagem e qualidade das referências; dimensão histórico-concreta; dimensão das relações; e dimensão teórica. Os resultados evidenciaram que todos os manuais apresentaram considerações quanto ao pressuposto de racionalidade limitada e fizeram referência a Simon e Barnard, embora não tenham discutido as obras e suas contribuições de forma mais extensiva. O Manual A foi o mais completo nos eixos de análise aqui expostos. O Manual B se voltou a uma discussão teórica sumarizada e sintética. Já o Manual C definiu e conceituou a racionalidade limitada e foi o único a descrever os tipos de racionalidade apresentados por Simon.

**Palavras-chave:** Comportamento; Organização; Dimensões.

**ABSTRACT**

*The objective of this article was to analyze how the concept of bounded rationality has been treated in the educational manuals of General Theory of Management, with the objective to analyze its quality, in terms of quality and complexity. Therefore, three educational manuals provided by the Central Library of the Alfa Federal University were used: “General Theory of Administration” authored by Motta and Vasconcelos (Manual A); “Introduction to Management” by Chiavenato (Manual B), and “Management: Theory and Processes” by Caravantes, Caravantes, and Kloeckener (Manual C). These were observed from the content analysis in four dimensions defined a priori: delimitation of the approach and quality of the references; historical-concrete dimension; relationship dimension; and theoretical dimension. The results showed that all manuals presented considerations about the bounded rationality assumption and made reference to Simon and Barnard, although they have not discussed their work and their contribution more widely. Manual A was the most complete in the axes analysis herein. Manual B turned to a summarized and synthetic theoretical discussion. Whereas C Manual defined and conceptualized bounded rationality and was the only one to describe the types of rationality presented by Simon.*

**Keywords:** Behavior; Organization; Dimensions.

## INTRODUÇÃO

A produtividade e a eficiência das empresas dependem do comportamento dos indivíduos que as compõem, não apenas dos seus recursos e sistemas técnicos, algo que ficou evidente desde o começo da sociedade industrial. Mas tal comportamento demorou quase cem anos para que pudesse ganhar um enfoque central nas organizações, ou seja, só ocorreu entre as décadas de 1910 e 1920 (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Autores como Kurt Lewin, Chester Barnard e Mary Parker Follet foram importantes para o desenvolvimento da abordagem comportamental e, mais especificamente, de aspectos relevantes como a racionalidade limitada e sua relação direta com o processo decisório, que tornou-se, mais evidentemente, com a publicação do livro de Herbert Simon, intitulado *Administrative Behavior*, em 1945 (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Com esse novo direcionamento das teorias da administração, Silva (2008) enfatiza, nesse contexto, a necessidade da valorização do comportamento do indivíduo, em que o objeto passa a ser o homem que integra um grupo. Dessa forma, de acordo com Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005), o que o homem pensa, sente e como se comporta passa a ser observado, pois o seu comportamento, de alguma forma, influenciará no processo produtivo da organização.

Dentre os destaques da racionalidade limitada no processo produtivo, estão Simon e Barnard. Herbert Simon se apresenta como um dos principais teóricos da abordagem comportamental ao entender o homem como um agente econômico que necessita fazer escolhas e tomar decisões, possuindo um número restrito de informações e a limitação na capacidade de processamento destas (MOTTA, 2003). Antes de Simon chegar a essas conclusões, Barnard (1971) já havia identificado, no processo decisório, as limitações da pessoa que decide e do funcionamento cooperativo da organização.

Ao entender essas limitações, Barnard (1971) e Simon (1971) reconheceram a oportunidade de desenvolver estratégias que contribuíssem para o desempenho organizacional. Nesse sentido, o que o indivíduo faz com relação

ao planejamento e ao processo decisório, na realidade, é formar uma série de expectativas das consequências futuras, que se baseia em relações empíricas já conhecidas e informações acerca da situação existente (SIMON, 1965).

Partindo-se da importância comportamental e da identificação da racionalidade limitada para a busca do desempenho organizacional, este artigo questiona como o conceito da racionalidade limitada tem sido tratado nos manuais didáticos de Teoria Geral de Administração.

Alguns trabalhos já foram realizados nesse sentido, como o de Lopes (2007), em “Manuais de administração: contribuições e limitações no ensino de teorias em organizações”, e de Pimentel et al. (2006), em “Espelho, espelho meu, me diga que teoria uso eu”. Conquanto esses trabalhos não tenham abordado a temática racionalidade limitada, ambos tiveram em comum os estudos das abordagens da administração com base em manuais didáticos.

Não obstante as possibilidades de aprendizagem possibilitadas pelos manuais didáticos, argumenta Moura (2012) que os manuais de formação profissional em administração são marcados por uma série de fragilidades conceituais básicas. Em face do exposto, o presente estudo teve por objetivo analisar como a racionalidade limitada tem sido tratada nos manuais didáticos de Teoria Geral de Administração.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram analisados três manuais didáticos disponibilizados pela Biblioteca Central da Universidade Federal Alfa, quais sejam: “Teoria Geral da Administração”, de autoria de Motta e Vasconcelos (Manual A); “Introdução à Administração”, de Chiavenato (Manual B) e “Administração: Teoria e Processos”, dos autores Caravantes, Caravantes e Kloeckener (Manual C). Esses foram observados com base na análise de conteúdo em quatro dimensões definidas *a priori*: I) delimitação da abordagem e qualidade das referências; II) dimensão histórico-concreto; III) dimensão das relações; e IV) dimensão teórica.

Para uma melhor compreensão, o trabalho está estruturado de modo a iniciar com esta introdução, seguida por uma revisão teórica a respeito da temática de racionalidade limitada, considerando, principalmente, os trabalhos de Barnard, Simon e Williamson, na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos. Nos resultados e discussões, os manuais

foram abordados sob a égide das dimensões escolhidas; estas têm por objetivo analisar como os manuais tratam a questão da racionalidade limitada, podendo-se, com isso, inferir sobre a qualidade e a profundidade com que o assunto é tratado. Posteriormente, as considerações finais e referências bibliográficas fecham este artigo.

### ***O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE RACIONALIDADE LIMITADA: SEGUNDO SIMON, BARNARD E WILLIAMSON***

A racionalidade limitada surge como uma proposição alternativa, ou mesmo contestação, ao constructo teórico de *Homo economicus*. Tal conceito advém da teoria econômica neoclássica e, para Simon (1971), não se constitui no modelo mais preciso para avaliar como os participantes de uma organização tomam decisões. Uma vez que, na economia neoclássica, o *Homo economicus* possui as seguintes características de comportamento:

[1] [The] *H. economicus* comes to a choice situation with exogenously given and determinate preferences. These preferences apply to goods and services that are produced, consumed, and exchanged.

[2] *H. economicus* is self-interested, caring only about personal (or more broadly, familial) bundle of commodities, work, and leisure acquired.

[3] *H. economicus* is outcome-oriented, caring about social interactions only insofar as they affect his final consumption and wealth.

[4] *H. economicus* has a rate of time preference that allows him to allocate consumption over time in a consistent manner, reflecting his welfare and his concern for the welfare of future generations (GINTIS, 2000, p. 312).

Ao avançar um pouco nessas premissas, posteriormente, surgiram questões relacionadas ao comportamento humano, em que a teoria neoclássica não foi suficiente para explicá-las. Logo, a noção desenvolvida de racionalidade limitada foi, inicialmente, identificada nas ciências naturais, a partir de questões físicas e biológicas. Em seguida, essas noções foram incorporadas às organizações por meio dos aspectos de subordinação e de tomada de decisões trazidos por Barnard (1971). Isso porque se definiu organização como um sistema de atividades, que envolvem pessoas, ou forças coordenadas conscientemente (BARNARD, 1938) de modo que o ser humano individual

possui um limitado poder de escolha e de ação (BARNARD, 1971). Ao passo que a teoria neoclássica confere uma característica maximizadora para o indivíduo, em que ele age com base em uma descrição objetiva do ambiente de decisão, isto é, ele é retratado por suas preferências e possui *restrições externas*, Simon traz a inclusão de outras características, que constituem *restrições internas*, sendo estas sua capacidade cognitiva e o seu próprio conhecimento (BARROS, 2011).

Segundo Barros (2011), a importância da racionalidade limitada está, essencialmente, na sua negação da racionalidade global ou neoclássica, o que possibilita um amplo uso criativo do conceito para gerar novas proposições teóricas devido à falta de especificidade do conceito, podendo ser apropriado por diversas correntes heterodoxas ou mesmo ortodoxas. Ou seja, é um conceito geral que preenche apenas uma função crítica de negar os pressupostos racionais da escola neoclássica, e a própria teoria da administração não seria viável se o indivíduo tomasse decisões completamente racionais.

Barros (2004) aponta, ainda, que, na teoria neoclássica, o sistema de análise econômica é fechado, sendo todas as possibilidades e todos os resultados conhecidos de antemão e, somado à hipótese de maximização, a economia sempre tende a um ponto de equilíbrio definido de maneira objetiva. Neste quesito, Simon traz para a economia e administração subsídios para a inovação, tanto no campo empírico como teórico, pois o agente não parte de uma quantia fixa de opções, e muito menos dispõe de todas elas. Dessa forma, o ambiente organizacional de Simon, ao invés de fechado e objetivo, é aberto e subjetivo. Tudo isso só adiciona possibilidades para a administração de organizações.

Assim, de acordo com Barnard (1971), essas noções de racionalidade limitada se manifestaram nas organizações em meio às concepções sobre as funções dos executivos. Ao considerar que entre essas funções estão aquelas relacionadas à comunicação, à cooperação e ao propósito. Diante dessas funções fundamentais ao funcionamento das organizações, algumas questões surgiram, tais como: será possível ter total controle sobre a organização informal? É possível saber com precisão se os estímulos são

suficientes para levar à cooperação? Será que de fato todos aceitam um conjunto de ações formulado para um propósito? As respostas a essas perguntas acabam se voltando para o quanto a racionalidade das pessoas pode ser limitada nas organizações.

Entre as limitações observadas no desempenho em grupo, Barnard (1938; 1971) identificou a imprecisão, confusão e contradição, uma vez que, por meio das interações, percebe-se que as pessoas se distinguem pela sua extensão e pelo seu caráter de participação nos grupos. Ao visualizar os fatores limitantes, tentou esse autor desenvolver estratégias que pudessem facilitar a tomada de decisões mais assertiva. A cooperação, então, surge, em meio a essas interações, como um caminho a ser percorrido em grupo para amenizar as limitações e promover a interação de motivos e vontades.

Foi revelado por experimentos comportamentais realizados por psicólogos e economistas que as pessoas falham em decidir sobre as decisões econômicas mais triviais, apresentando erros como confusão entre dados aleatórios e que mostram padrões, erro ao atualizar probabilidades de acordo com novas informações, fazer inferências falsas sobre causalidade, ignorar informações relevantes e usar irrelevantes, entre tantos outros. Embora haja melhora e o quadro de erro possa ser diminuído a partir de incentivos, nota-se que a racionalidade limitada não é efeito frágil que pode desaparecer, mas sim forte regularidade presente no comportamento do ser humano (CONLISK, 1996).

Nessas proposições, começaram-se as ênfases aos *status* das pessoas, de modo que a racionalidade destas poderia influenciar as organizações, mesmo que quando em grupos individuais representem sistemas menores, mas que, de qualquer forma, estão inseridos no sistema maior, que é a organização (BARNARD, 1971). O resultado final dessas concepções se volta à possibilidade de promoção e manipulação consciente mais afetiva da cooperação entre os funcionários, fato que implicará no aumento da capacidade produtiva prevista (BARNARD, 1938). Nota-se, contudo, que não coube a Barnard cunhar o termo racionalidade limitada, mas sim lançar alguns pressupostos e influências fundamentais ao pensamento de Simon (BARNARD, 1971).

O primeiro a formalizar o conceito de *bounded rationality* (racionalidade limitada) foi Herbert Simon. No entanto cabe ressaltar que o termo não

pertence à obra original de Simon, isto é, não consta em sua primeira publicação. Esse termo só foi cunhado por ele na introdução da terceira edição do livro *Administrative Behavior*, de 1976. Com base no qual definiu as limitações da racionalidade segundo os aspectos de habilidades, valores e conhecimento (TAKAHASHI, 2015). Desde então, o termo passou a ser amplamente utilizado e associado diretamente a Simon.

Simon, na explicação da noção de *Homo economicus*, nas ciências sociais, percebeu a presença de uma espécie de “esquizofrenia aguda”, assim abordada:

Num extremo situam-se os economistas que atribuem ao homem econômico uma onisciência racional absurda, tornando-o senhor de um sistema de preferências completo e congruente que lhe permite: a) escolher sempre entre as várias alternativas com que se defronta, b) saber em que consiste elas, c) realizar avaliações cuja complexidade é ilimitada, a fim de determinar que alternativas sejam mais desejáveis, e d) executar complicadíssimos cálculos de probabilidade que não o amedrontam nem apresentam qualquer mistério [...] esta teoria atingiu um estado tomista, de considerável interesse normativo, que possui, contudo, muito pouca relação com o comportamento real ou potencial de indivíduos de carne e osso. (SIMON, 1971, p. 21).

Como abordado, Simon (1971) considerou os pressupostos econômicos ainda limitados para explicar os fenômenos sociais e das organizações, por isso, considerou uma proposta alternativa, a identificação da racionalidade do homem como limitada. Nota-se, contudo, que, mesmo diante da racionalidade limitada, o indivíduo tende a adaptar seu comportamento, integrando-o a um sistema de forma a compor a racionalidade objetiva, semelhante ao *Homo economicus*, por meio:

[...] i) da visão panorâmica das alternativas de comportamento, antes da tomada de decisão; ii) da consideração de todo o complexo de consequências que advirão de cada escolha e; iii) da escolha, tomando o sistema de valores com critério, de uma alternativa entre todas aquelas disponíveis. (SIMON, 1971, p. 83).

Com essa concepção em vista, Simon (1971) aponta que tal racionalidade objetiva não se completa quando se trata do comportamento real, em pelo menos três aspectos:

[...] i) A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento dessas consequências é sempre fragmentário; ii) 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; iii) A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas estas possíveis alternativas é levada em consideração. (SIMON, 1971, p. 84).

Essa imperfeição do conhecimento limita a racionalidade objetiva, pois esta exige conhecimento completo das situações que envolvem a tomada de decisão. Os conhecimentos incompletos “baseiam-se no pressuposto de que é possível isolar da realidade um problema, que contenha apenas número limitado de variáveis e uma série limitada de consequências” (SIMON, 1971, p.85). Essa série limitada de consequências, com exceção dos níveis fisiológico e biológico, pode se apresentar como inimaginável.

O limite da racionalidade ocorre, então, pela discrepância existente entre o comportamento real e as regras da racionalidade. O comportamento surge a partir do momento em que há estímulos, externos ou internos, e o indivíduo pode ter determinado o tipo de comportamento. Uma parte desse comportamento depende da atenção, isto é, do pensamento consciente, e outra, do hábito que reage automaticamente ao estímulo externo (SIMON, 1971).

Para se entender esses dois componentes do comportamento (atenção e hábito) é necessário conceituar a docilidade. Admite-se que o ser humano tem a capacidade de planejar e integrar seus movimentos (por exemplo, fixar os olhos em um objeto, caminhar, etc.). Nesse contexto, cabe à docilidade “observa [r] as consequências desses movimentos e os ajusta [r] de modo a alcançar o propósito desejado” (SIMON, 1971).

Mas essa docilidade, a capacidade de adaptação e a integração dos movimentos, sejam elas de qualquer tipo, tornam-se limitadas pelo alcance da atenção, pelas habilidades e pelos demais comportamentos que se tenham transformado em hábito (SIMON, 1971).

Dessa forma, parte da ação humana é deliberada, e outra, não, sendo essa última pertencente ao hábito (SIMON, 1971). Ainda, segundo Simon (1971), a atenção é limitada pelo estímulo que se recebe, sendo a racionalidade dependente desse estímulo, pois ele guiará a atenção. E o comportamento racional envolve escolher à qual estímulo voltar a atenção. Tais fatos, para Simon (1971), constituem-se em poder explicativo para a racionalidade humana, sendo que esta não se limita a uma função de utilidade, mas a um processo complexo que envolve fatores limitantes da racionalidade.

A racionalidade objetiva só terá sentido dentro de organizações em que haja padrões de comportamento previsíveis dos elementos de um grupo, assim, gerando expectativas que possam indicar as consequências possíveis de uma decisão. Nesse caso, a organização social determina os estímulos recebidos pelos membros de forma a coordenar a docilidade e a racionalidade na sociedade humana, ou seja, a racionalidade é limitada ao ambiente psicológico, formado por organizações (SIMON, 1971). Assim, Simon (1971, p. 43) propõe: “As instituições sociais podem ser consideradas como a sistematização do comportamento dos indivíduos por meio da sujeição de seus comportamentos ao sistema de estímulos que lhes foram socialmente impostos”.

Nesse sentido, há destaque para a teoria Barnard-Simon, orientada para a busca do equilíbrio organizacional em meio à racionalidade limitada. Também descrita como teoria da motivação, tem como objetivo mostrar as estratégias pelas quais uma organização poderá induzir seus membros à participação, desse modo, assegurando a sobrevivência organizacional ((MARCH; SIMON, 1981).

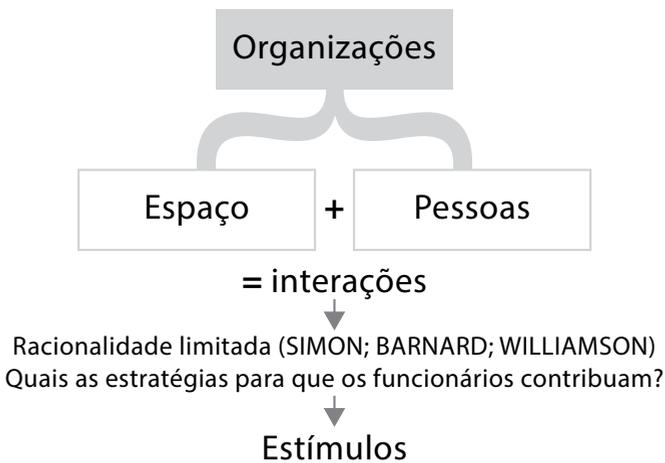
Uma dessas estratégias se volta à resolução de conflitos. Esses conflitos foram entendidos como falhas dos mecanismos convencionais de tomada de decisão e das escolhas por opções mais apropriadas para a execução. Assim, a partir destas, as organizações compostas por membros de racionalidade limitada poderão se adaptar a situações de curto prazo por rotinas ou programações. Para as adaptações a longo prazo, devido a essas limitações, há necessidade de criação ou de opções nessas rotinas (MARCH; SIMON, 1981).

Para as questões motivacionais, Simon, Smithburg e Thompson (1950) elencaram cinco postulados centrais que compuseram a teoria Barnard-

Simon: 1- a organização envolve a interligação de comportamentos sociais nem sempre previsíveis; 2- cada participante recebe estímulos para que possa contribuir com a organização e essa seria uma forma de amenizar conflitos e a limitação de racionalidade dos executivos; 3- a participação só continuará se os estímulos forem grandes; 4- as contribuições são as fontes pelas quais se retiram os estímulos; 5- a organização funciona como um “solvente” e só continuará existindo se houver estímulo para contribuição.

Portanto, conforme apresentado na Figura 1, nas organizações, há racionalidade limitada nas execuções de ações e tomadas de decisões dos executivos, que deve ser amenizada ou controlada (BARNARD, 1938; 1971), pois a organização depende da interação de pessoas, que possuem comportamentos imprevisíveis (SIMON, 1971). No entanto, essas pessoas contribuem para os resultados da empresa a partir de estímulos como salário e bonificações, independente da racionalidade limitada. Fato que pode levar ao equilíbrio organizacional (MARCH; SIMON, 1981).

**Figura 1** Racionalidade limitada: organização e estratégias



Fonte: Embasado em Barnard (1938; 1971), Simon (1971), March e Simon (1981).

O conceito de racionalidade limitada, também, foi incorporado à Nova Economia Institucional (NEI) como um dos pressupostos comportamentais

da teoria dos custos de transação (TCT) e, principalmente, durante a elaboração de contratos. Isso devido a características comportamentais visualizadas nas negociações entre agentes econômicos, numa situação de compra e venda. Entre esses comportamentos, estão as possibilidades de oportunismo e racionalidade limitada (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975). Isto é, pelo fato de o agente econômico não possuir completo controle e ciência das variáveis envolvidas em uma transação, existem custos advindos justamente da racionalidade limitada, o que faz com que haja erros de decisão e previsão.

A operacionalização dessa teoria coube a Williamson (2002), com base nas considerações de Coase (1991) sobre a possibilidade de não haver custo zero nas negociações. Assim, diante da consideração de racionalidade limitada, os contratos foram descritos como incompletos, com isso, necessitando de cláusulas *ex ante* que permitissem alterações *ex post*.

De acordo com Williamson (2002):

The study of governance also appeals to bounded rationality, but the main lesson for the science of contract is different: All complex contracts are unavoidably incomplete. For this reason, parties will be confronted with the need to adapt to unanticipated disturbances that arise by reason of gaps, errors and omissions in the original contract [...] If human actors are not only confronted with needs to adapt to the unforeseen (by reason of bounded rationality), but are also given to strategic behavior (by reason of opportunism), then costly contractual breakdowns (refusals of cooperation, maladaptation, demands for renegotiation) may be posed. In that event, private ordering efforts to devise supportive governance structures, thereby to mitigate prospective contractual impasses and breakdowns, have merit. (WILLIAMSON, 2002, p. 173-174).

Entende-se por oportunismo uma ação em que um indivíduo se aproveita de outrem para auferir vantagens próprias em detrimento desse último. Esse conceito, também, está relacionado à racionalidade limitada, visto que o caráter das pessoas é descrito como imprevisível (WILLIAMSON, 1985).

Ademais, nessa incorporação da racionalidade limitada à NEI, percebe-se, conforme os argumentos de Coleman e Zylbersztajn (2011) e, também, de Coase (1991) e Williamson (2002), que tal conceito se estendeu além de questões intraorganizacionais, como tratadas por Barnard (1991), para

aquelas que envolvem negociações entre organizações. Alguns trabalhos já foram realizados nesse sentido e incorporaram essas noções da racionalidade limitada segundo Simon, Barnard e Williamson. Um desses trabalhos foi o de Silva e Brito (2013), “Incerteza, racionalidade limitada e oportunismo: um estudo da indústria brasileira”, outro destaque foi o estudo Bin e Castor (2007), “Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre o orçamento em uma organização estatal”. Percebe-se, nesses estudos, a crescente preocupação com os aspectos comportamentais da racionalidade limitada na tomada de decisões, utilizando a teoria para a aplicação em empresas, de modo que a academia cumpre um papel importante no auxílio a essas aplicações (Figura 2).

Dessa forma, entende-se que a conceituação da racionalidade limitada foi necessária para o aperfeiçoamento da teoria econômica e do entendimento do funcionamento dos indivíduos e das organizações. Como exposto, o indivíduo na teoria neoclássica é dotado de racionalidade plena e maximiza seus benefícios, já Simon propõe que, embora haja racionalidade, esta é limitada, o que implica consequências para a organização, em que o indivíduo já não maximiza valores, mas busca-os em condição satisfatória (SIMON, 1971). Isto é, o conceito de satisfação postula:

[...] that an organism would choose the first object (a mate, perhaps) that satisfies its aspiration level—instead of the intractable sequence of taking the time to survey all possible alternatives, estimating probabilities and utilities for the possible outcomes associated with each alternative, calculating expected utilities, and choosing the alternative that scores highest. (GIGERENZER; GOLDSTEIN, 1996, p.2)

Assim, elimina-se o conceito neoclássico de onisciência, ou seja, o indivíduo não sabe de todas as opções e escolhe a melhor, ele é guiado pelos padrões mínimos de satisfação, e nunca pela otimização (BALESTRIN, 2002). Consequentemente, as características no agente decisor precisam ser repensadas, pois não se trata apenas de uma meta a ser maximizada, mas de diversos outros fatores limitantes (SBICCA; FERNANDES, 2005), sendo necessária a elaboração de procedimentos e teorias que possam lidar com as inconsistências do padrão humano de escolha (LAGES, 2006).

Williamson, também, importa o conceito de racionalidade limitada, para tanto, abarcando influências de Coase, Barnard e Simon, e delinea a Nova Economia Institucional, tratando da incompletude dos contratos advindos das limitações do próprio indivíduo, estendendo a questão para o problema não só racional, mas moral, advindo do comportamento de oportunismo e da inabilidade de previsão deste (MÉNARD, SHIRLEY, 2011). Infere-se que a concepção de indivíduo é extremamente importante na economia e na administração, portanto, a mudança de *Homo economicus* para um indivíduo racionalmente limitado merece considerável estudo e atenção, principalmente à medida que, sendo o homem a unidade mínima dos estudos das ciências sociais, qualquer mudança na sua concepção pode levar a diversas alterações teóricas ou mesmo inferências com base empírica. Por isso, a importância de se avaliar como tem sido estudada essa dimensão do indivíduo nos cursos de administração por meio dos manuais.

**Figura 2** A racionalidade limitada na academia, organização e entre organizações



Fonte: Embasado em Barnard (1938; 1971), Simon (1971), March, Simon (1981) e Williamson (1985).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em vista do campo empírico deste trabalho ser constituído por manuais didáticos, o material utilizado para análise foi resultado de uma amostragem a propósito (*purposeful sampling*), uma vez que os elementos não tiveram probabilidades equânimes de ser escolhidos (CRESWELL, 2007). Desse modo, o campo empírico analisado se delimitou na seleção de manuais didáticos de Teoria Geral da Administração como forma de estudo bibliográfico, sendo utilizado como critério aqueles manuais disponibilizados na Biblioteca Central da Universidade Federal Alfa, bem como aqueles que possuísem discussões sobre a abordagem comportamental. Isso porque, no estudo bibliográfico, há o desenvolvimento de análises com base em material já existente, como o caso de manuais (YIN, 2001).

A escolha pela Universidade Alfa ocorreu em função de uma análise experimental para uma das Instituições de Ensino, a partir das facilidades dos pesquisadores relacionadas à localização e ao acesso. Por ser um estudo preliminar, pretende-se ampliar o escopo desta análise para aqueles manuais mais utilizados ou referenciados pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD).

Com a utilização dessa primeira análise experimental, dentre os manuais disponibilizados, foram ainda estabelecidos dois critérios de escolha apresentados no Quadro 1. No primeiro, a busca por manuais que tratassem dos aspectos comportamentais e que incorporassem a racionalidade limitada. O resultado desse critério foi a seleção do manual intitulado “Introdução à Administração”, de autoria de Chiavenato (2004), e o de “Teoria Geral da Administração”, de Motta e Vasconcelos (2002). Com apenas duas seleções, foi, então, adotado um segundo critério, a seleção de manuais que tratassem especificamente da racionalidade limitada de uma forma mais densa. Com esse critério, mais um manual foi selecionado, “Administração: Teorias e Processos”, dos autores Caravantes, Caravantes e Kloeckener (2005).

### Quadro 1 Critérios de seleção dos Manuais Didáticos de Teoria Geral da Administração

Seleção	Descrição dos critérios	Resultado das seleções
1º Critério	Manuais disponibilizados aos cursos de Administração na biblioteca Central da Universidade Federal Alfa	Duas seleções: *“Introdução à Administração”, Chiavenato (Manual B). *“Teoria Geral da Administração”, Motta e Vasconcelos (Manual A).
2º Critério	Manuais que tratassem da “racionalidade limitada” de forma mais densa.	Uma seleção: “Administração: Teorias e Processos”, de Caravantes, Caravantes e Kloeckener, 2005 (Manual C)

Para a análise do objeto de pesquisa “racionalidade limitada” foi utilizado o procedimento de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas que visa obter, com base em procedimentos sistemáticos e objetivos voltados à descrição das mensagens e dos indicadores, a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção, assim, identificando o que está sendo dito sobre determinado tema (BARDIN, 1977).

De acordo com Bardin (1977), essa análise parte da seleção de categorias, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes, que, neste artigo, foram definidas *a priori*. Essas categorias foram construídas para a análise de material, frases e expressões com a adaptação de outras que surgiram durante o processo. Assim, foram definidas quatro dimensões de análise (Quadro 2), quais sejam: Delimitação da abordagem e qualidade das referências; Dimensão histórico-concreta apresentada; Dimensão das relações; Dimensão teórica apresentada (Quadro 2).

Para a escolha dessas categorias, partiu-se da definição do conhecimento científico em ciências sociais. Pois se admite que esse conhecimento científico é produzido utilizando, para tanto, métodos que se apoiam em pressupostos ontológicos, epistemológicos e hermenêuticos (GONDIM; 2003). No que se refere à hermenêutica, há a diferenciação entre dois possíveis objetos de estudos, o homem e o objeto, diferentemente das outras categorias, essa é uma categoria própria, criada especificamente para as ciências sociais. No caso da ontologia e epistemologia, evidencia-se que a realidade depende

da consciência do sujeito para que seja construída histórica e socialmente (LINCOLN; GUBA, 2000).

Nesse processo de formação do conhecimento científico, está a universidade como um caminho para a conquista desse conhecimento. A preocupação com a forma pela qual esse conhecimento será transmitido se relaciona diretamente com a qualidade de ensino perante os pressupostos utilizados para a análise do conhecimento advindos das universidades.

## Quadro 2 Dimensões, eixos e critérios de análise

Dimensões	Eixos	Critérios de análise
Delimitação da abordagem e qualidade das referências	1-Total de autores tratados 2-Considera Barnard e Simon 3-Quantidade de citações diretas 4-Autor com mais citações diretas 5-Quantidade de citações indiretas 6-Ausência de apud	1-Ordem pela quantidade de autores: +++ , ++ , + e - (não tenha) 2 e 4-Simon e Barnard: +++; um dos autores: ++; nenhum: - 3 e 5-Ordem pela quantidade de citações: +++ , ++ , + e - (não tenha) 4-Presença de apud: +++ (ausência); sucessivamente pelas menores quantidades ++ e +
Dimensão histórico-concreto apresentada	*Relação com o contexto econômico *Relação com a tecnologia existente *Relação com as instituições concretas	*Visível diretamente: +++ *Visível indiretamente: ++ *Visível superficialmente: + *Não ocorreu: -
Dimensão das relações	*Concepção de homem *Relação entre sujeito e objeto no processo de conhecimento *procedimento metodológico atribuído	*Visível diretamente: +++ *Visível indiretamente: ++ *Visível superficialmente: + *Não ocorreu: -
Dimensão teórica apresentada	*Concepção de organização *Sistema de incentivo *Resultados a serem alcançados *Foco da teoria	*Visível diretamente: +++ *Visível indiretamente: ++ *Visível superficialmente: + *Não ocorreu: -

Nas dimensões, os manuais que mais detiveram positivos foram caracterizados como mais completos para aquelas dimensões específicas em comparação aos outros manuais considerados. Os quadros expostos na sequência do texto estão compostos por dimensões com o propósito de fazer uma comparação entre os manuais, na abordagem dos clássicos da racionalidade limitada.

## **RACIONALIDADE LIMITADA: UMA COMPARAÇÃO DOS MANUAIS DIDÁTICOS DE TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**

O manual intitulado “Teoria Geral da Administração”, de Motta e Vasconcelos (Manual A) foi escrito em 2002 e retrata uma visão global, introdutória e histórica da Teoria Geral da Administração. Entre as teorias abordadas, foi escrito um capítulo destinado, especificamente, ao conceito de racionalidade limitada, que está inserido na teoria comportamental. Com relação ao manual “Introdução à Administração”, de Chiavenato (Manual B), ele foi escrito em 2007 e também teve como objetivo, principalmente, conceituar as teorias gerais da administração e evidenciar os principais autores de tais teorias. No que tange ao manual “Administração: Teorias e Processos”, de Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005) (Manual C), buscou-se descrever a abordagem comportamentalista, com viés nas noções de racionalidade limitada de Simon.

Para responder ao objetivo deste artigo, foram elencados os aspectos relacionados a quatro dimensões de análise em quadros. Assim, de acordo com o Quadro 3, a dimensão tratada foi referente à qualidades das referências. Neste aspecto, notou-se que, embora o Manual A não apresente citações diretas de Simon e Barnard, há inúmeras citações indiretas que buscam fundamentar, juntamente a outros autores, as contribuições, as linhas de continuidade e as críticas sobre o tema, não desprezando, contudo, a importância prioritária de Simon e Barnard (quatro e três citações de 43 citações indiretas). Mesmo Simon e Barnard não sendo os maiores detentores de citações indiretas, foram descritos tópicos específicos de livros desses autores.

Nesse contexto, o Manual A descreve uma interação sobre o tema, para tanto, utilizando 22 autores, incluindo Simon e Barnard, com ausência de *apud*, o que pode mostrar a busca por obras originais como mais um ponto positivo em termos de estrutura no referido manual, especificamente, para essa abordagem da racionalidade limitada.

Desses autores, destacaram-se: Cohen e March (três citações); Friedberg (três citações); Boudon (1991); Cybert e March (1958; 1960; 1972 – três citações); Allison (1971 – uma citação); Gremion (1979 – uma citação); Weick (1969; 1976 – três citações), entre outros. A racionalidade limitada, também, é citada em

outros capítulos do Manual A, com abrangência em economia dos custos de transação, diante da evolução dos conceitos da Administração e das noções de relações interorganizacionais.

No tocante ao Manual B, observou-se que não há citações diretas nem indiretas sobre os autores, talvez, pelas influências e pela confiança transmitida por Chiavenato, um autor já muito bem-estabelecido no meio acadêmico. Ainda assim, o manual não deixa de considerar veementemente a importância de Simon e Barnard para o desenvolvimento conforme da Abordagem Comportamental, da racionalidade limitada, como uma transição da Teoria das Relações Humanas e uma crítica à Teoria Neoclássica.

No que tange ao Manual C, segundo da abordagem comportamentalista, há seis páginas a respeito, especificamente, de Barnard e Simon. Em termos de citações, Simon apresenta sete citações diretas e Barnard, 11 citações diretas. Possivelmente, essa preocupação mostrada com relação a Barnard se deveu à influência deste autor sobre Simon, e a outras questões relacionadas ao processo decisório, e não somente à racionalidade limitada. Essa racionalidade é tratada em um tópico específico, intitulado “Aprenda Mais: Definições de racionalidade.”

### Quadro 3 Delimitação da abordagem e qualidade das referências

Eixos	Manual A	Manual B	Manual C
Total de autores tratados	+++	+	++
Considera Barnard e Simon	+++	+++	+++
Citações diretas	++	-	+++*
Autor - mais citações diretas	++	-	+++
Citações indiretas	+++	-	++
Ausência de Apud	+++	+++	+++
<b>Qualidade das referências</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>16</b>

Fonte: Elaboração própria. +++ sobressai na comparação a outros manuais, na qualidade das citações, nos autores considerados importantes, nas reflexões da racionalidade limitada; ++ mostrou preocupação com a qualidade das citações dos autores considerados importantes, mas em menores proporções quando considerados outros manuais; + mostrou preocupação também, mas ainda em menores proporções que em ++; - não houve preocupação.

Para complementar a análise da primeira dimensão, conforme o Quadro 4, essa se centrou na dimensão histórico-concreta, de forma que, entre os três eixos analisados, as instituições foram tratadas de maneira superficial ou indireta pelos três manuais, mesmo ao considerar que, segundo Simon (1971, p. 106), “a racionalidade humana recebe, por conseguinte, seus objetivos e integrações do ambiente institucional em que opera e pelo qual é moldada [...] O indivíduo racional é e deve ser uma pessoa organizada e institucionalizada.”

Nesse contexto de Simon (1971), Williamson (2002), também, considera que as instituições se apresentam como influentes sobre os indivíduos, mas, em outras palavras, diante da necessidade de salvaguardas contratuais, dadas as incertezas (em função da racionalidade limitada) nas relações entre partes.

Apesar dessa importância enfatizada por Simon (1971) e Williamson (2002), no que tange às instituições, no Manual B, com os eixos referentes ao discurso teórico, contexto econômico e tecnológico, são apresentadas discussões de forma superficial, por meio de estudos de caso que constam ao final do capítulo.

O único manual que considera tais aspectos foi o Manual A, ainda que de modo indireto. Esse manual indica uma data de início para a maior ênfase do conceito da racionalidade limitada – anos de 1940, posterior ao período de Taylor –, evidenciando as limitações dos indivíduos e como estas influenciam a produtividade e o processo de decisão em meio ao jogo de poder. Percebeu-se, indiretamente, que esse período foi marcado por mudanças, tais como pela necessidade de rápida recuperação econômica, diante do momento de pós-Segunda Guerra Mundial.

**Quadro 4** Dimensão histórico-concreta apresentada

Eixos	Manual A	Manual B	Manual C
Relação com o contexto econômico	++	+	+
Relação com a tecnologia existente	++	+	+
Relação com as instituições concretas	+++	+	+
Histórico concreto	7	3	3

Fonte: Elaboração própria. +++ visível diretamente; ++ visível indiretamente; + visível superficialmente; - não ocorre.

No Quadro 5, em que se sintetizou a perspectiva das relações, o Manual B apresenta a concepção de homem na transição da noção puramente de *Homo economicus*, como citado no referencial teórico, para o *Homo administrativo*. Não foram individuadas referências a possíveis autores que tenham trabalhado a temática, ou algum desenvolvimento mais aprofundado, mas foi mencionado como relevante para a elaboração e evolução dos aspectos teóricos da Teoria da Administração.

O Manual A, nesta dimensão, também, descreve o homem como tomador de decisões, como nas proposições admitidas por Barnard, de modo que a consideração da racionalidade limitada surgiu como um mecanismo que possibilitasse a utilização de critérios para a amenização de conflitos (quase-resolução de conflitos). Assim, capital e trabalho puderam se complementar, ao incorporar maiores aspectos cognitivos à reprodução do capital. Baseado nessas noções, ficou evidente que os procedimentos metodológicos adotados pelo manual partiram de uma base descritiva, chegando a discussões críticas e reflexivas.

Cabe destacar que os Manuais A e B tratam Simon como o autor que faz a transição das teorias administrativas, de cunho prescritivo-normativo, para as teorias organizacionais, mais descritivas-explicativas.

No Manual C, mesmo havendo a percepção do método mais descritivo, não é visível a concepção de homem diretamente, algumas noções mais superficiais remeteram a tal concepção, como perante o tópico voltado a Barnard acerca das funções do executivo.

Nos Manuais B e C, a relação entre sujeito e objeto no processo do conhecimento, em bases ontológicas e epistemológicas, detém concepções superficiais sobre os processos decisórios e comportamentais (tais como da racionalidade limitada). Enfoque esse considerado fundamental para Simon (1971), que engloba ao comportamento a memória, o hábito e a docilidade, além de aspectos dos estímulos provenientes do ambiente. Esses fatores constituiriam a natureza humana, desse modo, admitindo a condição de imperfeição do conhecimento e as dificuldades de antecipação (incerteza).

Nesses dois manuais, o procedimento metodológico é exposto de maneira limitada, sem aprofundamento, embora tenha havido a percepção do caráter expositivo e prático deles.

### Quadro 5 Dimensão das relações

Eixos	Manual A	Manual B	Manual C
Concepção de homem (ontologia)	+++	+++	+
Relação entre sujeito e objeto no processo de conhecimento (gnosiolgia)	+++	+	+
Procedimento metodológico atribuído	++	++	++
Dimensão das relações	8	6	4

Fonte: Elaboração própria. +++ visível diretamente; ++ visível indiretamente; + visível superficialmente; - não ocorre.

Todos os manuais desta amostra trabalham com as concepções de racionalidade limitada como fatores presentes nas organizações, embora no caso do Manual B trabalhos seminais ou fundamentais que contribuíram para tais concepções não tenham sido citados. Os Manuais B e C trabalham a dimensão teórica, explicitando de maneira satisfatória os conceitos principais, conquanto não tenham se aprofundado nas obras, deixando escapar muitos elementos fundamentais para as concepções teóricas.

No que diz respeito à dimensão teórica apresentada (Quadro 6), no eixo dos “resultados a serem alcançados”, o Manual A se sobressai ao colocar os resultados que podem advir da aplicação do conceito da racionalidade limitada, estendendo o conceito para sua utilidade no processo decisório das organizações, que poderiam levar a menores custos de negociação, soluções aceitáveis e satisfatórias.

No eixo de sistema de incentivos, o Manual A considera uma reformulação nos incentivos dentro da organização com a inserção do conceito de racionalidade limitada, isto é, o administrador poderia lidar com incertezas, para tanto, elaborando mecanismos e critérios que visassem mitigar a racionalidade limitada dos agentes. Os Manuais B e C não trabalham com esta dimensão, que é estendida para dentro do quadro teórico da Nova Economia Institucional, pelo Manual A.

O Manual C apresenta uma ampla ênfase na teoria e, como destaque, com relação aos outros manuais, ele trabalha com as nuances da racionalidade, assim como Simon (1971), ao classificar os tipos de racionalidade existentes em: objetiva, consciente, deliberada, organizacional ou pessoal racional.

De acordo com o Manual A, o homem seria considerado, em seus aspectos sociais e administrativos, como um homem que decide e, nessas decisões, são levadas em consideração suas percepções cognitivas, tais como da racionalidade limitada. E é a partir disso que percebe o homem como determinante do objeto. Assim, a racionalidade limitada é apresentada como uma estratégia fundamental às decisões e negociações, em meio aos jogos de poder.

### Quadro 6 Dimensão teórica apresentada

Eixos	Manual A	Manual B	Manual C
Concepção de organização	+++	+++	+++
Resultados a serem alcançados	+++	+	+
Sistema de incentivo	+++	++	+++
Foco da teoria	+++	++	++
Teórico	12	9	10

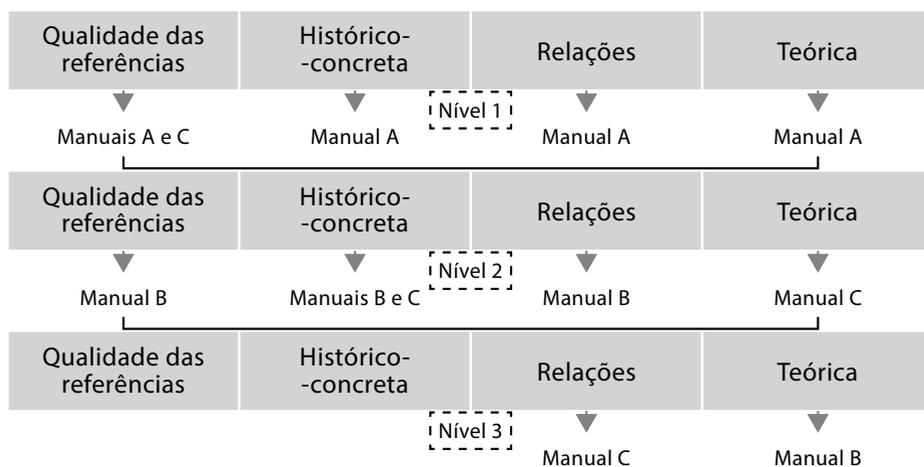
Fonte: Elaboração própria. +++ visível diretamente; ++ visível indiretamente; + visível superficialmente; - não ocorre.

Portanto, quanto à qualidade das referências, os Manuais A e C apresentam-se como mais completos em comparação ao B, por deterem maior quantidade de pontos considerados positivos. Pela segunda dimensão, a histórico-concreta, o Manual A se sobressai, principalmente ao considerar os eixos da concepção de homem e da relação sujeito-objeto. Esse mesmo destaque do Manual A, também, ocorre para a dimensão das relações e teórica. Por meio dessas evidências, observou-se que, no que tange à racionalidade limitada, o Manual A foi aquele que, diante dessas dimensões de estrutura, complexidade e teoria, apresenta-se de forma mais completa.

Caso fossem traçados níveis (Figura 3) para cada dimensão, na dimensão de qualidade das referências, o Manual A e o Manual C estariam no primeiro nível de classificação dessa dimensão, seguidos pelo manual C, que se posicionaria em um segundo nível. Pela dimensão histórico-concreta, ordenadamente, o nível 1 seria composto pelo Manual A e no nível 2, Manuais B e C. Em relações, novamente, o Manual A estaria na primeira classificação, seguido nas demais pelo Manual B (segundo nível) e Manual C (terceiro

nível). Por fim, no que se refere à teoria, os níveis 1, 2 e 3 foram compostos, respectivamente, pelos Manuais A, C e B.

**Figura 3** Complexidade das dimensões em três níveis para os Manuais A, B e C



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os manuais apresentam considerações quanto ao pressuposto de racionalidade limitada e fizeram referência a Simon e Barnard, os principais autores que trataram desse termo. Contudo os Manuais B e C não discutem as obras e suas contribuições de forma mais extensiva, e nenhum deles aprofunda-se no que realmente se baseiam essas limitações da racionalidade do homem, não há comentários sobre as questões da habilidade, do conhecimento e dos valores, e como esses atributos limitam a racionalidade e contrariam a noção de *Homo economicus*.

O Manual A, porém, estende, inclusive, as discussões para outros capítulos e reserva uma seção dedicada especialmente às questões relacionadas à racionalidade limitada e às suas contribuições para a Administração, com as devidas contextualizações do Quadro 2.

Um diferencial para o Manual C é o de adentrar por alguns conceitos mais completos trabalhados por Simon, como os tipos de racionalidade existentes. Ademais, o Manual A é o mais completo da presente amostra, considerando-se os eixos de análise aqui expostos. Isso ao trazer, de maneira indireta, o contexto histórico e econômico que permitiu verificar a evolução do conceito de racionalidade limitada.

Enquanto o Manual B revela uma discussão teórica bem sumarizada e sintética, relata uma discussão pontual e ausente de contextos e dimensões que não os teóricos. Característica semelhante ao do Manual C, no qual há definições pontuais da racionalidade limitada, sem, no entanto, apresentar uma discussão teórica quanto à concepção do homem e sua transição, como ocorre com o Manual B, um aspecto considerado importante na definição do sujeito.

Nesse âmbito, o Manual B se destacou, assim como o Manual A, pois incluem o aspecto do indivíduo como um tomador de decisão, como proposto por Barnard. Mas em nenhum manual há discussões ontológicas sobre o ser. Mesmo que Simon tenha aprofundado os seus estudos do processo cognitivo e decisório do indivíduo, considerando diversos aspectos da natureza humana.

Conclui-se que há, nos Manuais B e C, uma ausência de aprofundamento do contexto histórico, econômico e político em que surgiu o conceito de racionalidade limitada. Não se considerou, igualmente, o ambiente institucional, tratado por Simon na determinação do comportamento do indivíduo.

Logo, percebeu-se com base na utilização de manuais didáticos para a formação de profissionais da Administração, cum ponto falho, uma vez que a possibilidade de formação do conhecimento científico ficou debilitada devido à falta de aprofundamento em questões epistemológicas, ontológicas e hermenêuticas.

Após essa análise, individuaram-se falhas no que tange ao aprofundamento do saber científico do conhecimento. Isso ao considerar, conforme os resultados de uma pesquisa semelhante, realizada por Lopes (2007), que a aprendizagem proveniente da utilização de clássicos contribui para as reflexões, a leitura e a formação de profissionais críticos e conscientes. Diferentemente dos manuais que trazem consigo uma abstração do entendimento e limitam os posicionamentos e o entendimento da administração, bem como dos conteúdos envolvidos nesse entendimento como a abordagem comportamental. O que não implica inferir que não seria recomendável a utilização de manuais, mas estes podem ser utilizados como materiais complementares, e não únicos no ensino.

Sugere-se, para trabalhos futuros, explorar um maior número de perspectivas presentes nos manuais utilizados no ensino das disciplinas e de que maneira elas estão sendo tratadas e expostas. Nesse sentido, é possível expandir a análise, inclusive, para outras teorias administrativas e organizacionais, de modo a contribuir com o ensino da Administração em âmbito acadêmico.

## REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Hebert Simon para as teorias organizacionais. REAd. *Revista Eletrônica de Administração*, v.8, n. 4, p. 1-17, 2002.
- BARNARD, C. I. *As organizações como sistemas cooperativos*. Cambridge, Mass: Harvard, 1938.
- BARNARD, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: PT Edições 70, 1977.
- BIN, D.; CASTOR, B. V. J. Racionalidade e política do processo decisório: estudo sobre o orçamento de uma organização estatal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n.3, p. 35-56, 2007.
- BARROS, G. de. *Racionalidade e organizações: um estudo sobre comportamento econômico na obra de Herbert A. Simon*. 2004. 152folhas. Tese (Doutorado Teoria Econômica) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- CALEMAN, S.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Failures in incentive transmission along Brazil's quality beef chain. *Journal on Chain and Network Science*, v. 11, n.3, p. 251-262, 2011.
- CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, P. C.; KLOECKNER, M. C. *Administração: teorias e processo*. São Paulo: Pearson, 2005.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
- COASE, R.H. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S.G. (Orgs.). *The nature of the firm*. New York: Oxford University Press, 1991. p. 1-17.
- CONLISK, J. Why bounded rationality? *Journal of economic literature*, v. 34, n. 2, p. 669-700, 1996.
- CRESWELL, J.W.; CLARK, V.L.P. *Designing and Conducting mixed methods research..* Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2007.
- GIGERENZER, G.; GOLDSTEIN, D. G. Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality. *Psychological Review*, v. 103, n. 4, p. 650-669, 1996.
- GINTIS, H. B. Beyond homo economicus: evidence from experimental economics. *Ecological economics*, v. 35, n. 3, p. 311-322, 2000.
- GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia (on-line)*, v.12, n.24, p.149-161, 2002.
- LACOMBE, F. J.; HEILBORN, G. L. J. *Administração: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAGES, A.M.G. A contribuição singular de Simon e sua repercussão teórica relevante. MPRA. *Munich Personal RePEc Archive*, v. 7, n. 1, p. 46-66, 2006.

- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Paradigmatic controversies, contradictions, and confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. (Orgs.). *Handbook of qualitative research*. EUA: Sage Publications, 2000. p.163-88.
- LOPES, F. T. Manuais de Administração: Contribuições e Limitações de Teorias em organizações. In: I ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 2007, Recife, *Anais...* Recife: ANGRAD, 2007.
- LOPES, F. T. Manuais de Administração: Contribuições e Limitações no Ensino de Teoria das Organizações. In: I ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 2007, Recife, *Anais...* Recife: ANGRAD, 2007.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Teoria das organizações*. 5.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. *New Institutional Economics: From Early Intuitions to a New Paradigm?* Working Paper. [S.l: s.n.], 2012.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MOTTA, F. P. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- SBICCA, A.; FERNANDES, A. L. A racionalidade em Simon e a firma evolucionária de Nelson e Winter: uma visão sistêmica. *Encontro Nacional De Economia*, v. 33, 2005.
- A, Adriana; FERNANDES, André Luiz. *The limits or bounds of rationality*. Palestra, 2007. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QFLxazu6pCw>>. Acesso em: 07/10/2015.
- SILVA, A. A.; BRITO, E. P. Z. [Incerteza, Racionalidade Limitada e Comportamento Oportunista: um estudo na indústria brasileira](#). *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, p. 176-201, 2013.
- SILVA, R. O. *Teoria da administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SIMON, H.A. Organizations and markets. *Journal of Economics*, v. 5, n.2, p. 24-44, 1991.
- SIMON, H.; SMITHBURG, D. W.; THOMPSON, V. A. *Public administration*. New York, Alfred A. Knopf, Inc., 1950.
- PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. de P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; LOPES, F. T. Espelho, espelho meu, me diga que teoria uso eu? *Revista de Administração da FEAD-Minas*, v. 3, n. 2, p.57-74, 2006.
- TAKAHASHI, N. Where is Bounded Ratonality From? *Annals of Business Administrative Science*, v. 14, p. 67-82, 2015.
- WILLIAMSON, O. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of Economic Perspective*, v.16, n.3, p. 171-195, summer, 2002.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

## DADOS DOS AUTORES

**DANIELA TEIXEIRA DIAS\*** *danielateixeiradias@hotmail.com*

**Bacharel em Economia pela UFMS**

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Campo Grande/MS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Economia rural; gestão; desenvolvimento e agronegócio.

\* *Av. Sem. Filinto Muller, s/n Cidade Universitária Campo Grande/MS 79.070-900*

**JEAN CARLOS DA SILVA AMÉRICO** *jean\_americo@hotmail.com*

**Bacharel em Economia pela UFMS**

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Campo Grande/MS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Gestão do Agronegócio.

**GUSTAVO BERNARDINO** *gustavogb@gmail.com*

**Bacharel em Economia pela UFMS**

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Campo Grande/MS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Economia, administração, sistema bancário e produção orgânica.

**ELCIO GUSTAVO BENINI** *elciobenini@yahoo.com.br*

**Doutor em Educação pela UFMS**

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Campo Grande/MS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Epistemologia e Teoria Crítica das Organizações.