



GESTÃO EMPRESARIAL  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

# PERCEPÇÃO E TOMADA DE DECISÕES INDIVIDUAL



# 8

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PERCEPÇÃO E TOMADA DE DECISÕES INDIVIDUAL



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Ao final da UA, o aluno terá estudado os aspectos, as etapas e os critérios da percepção humana. Também conhecerá as regras práticas de julgamento individual e as etapas e estilos da decisão e os erros e vieses mais comuns do processo decisório. Será capaz de entender como a percepção e o processo decisório se relacionam entre si e afetam a eficiência e a eficácia dos processos gerenciais.



### **COMPETÊNCIAS**

Saber analisar a influência da percepção no processo decisório no ambiente organizacional. Saber como o processo decisório pode ser desenvolvido adequadamente aos interesses do negócio.



### **HABILIDADES**

Distinguirá comportamentos tendenciosos do próprio processo de decisão e estará mais bem preparado para julgar e decidir conscientemente no ambiente empresarial.

## APRESENTAÇÃO

Nesta UA você estudará os aspectos, as etapas e os critérios da percepção humana. Também aprenderá as regras práticas de julgamento individual e as etapas e estilos da decisão. Conhecerá os erros e vieses mais comuns do processo decisório. E será capaz de entender como a percepção e o processo decisório se relacionam entre si e afetam a eficiência e a eficácia dos processos gerenciais. Aprenderá a analisar a influência da percepção no processo decisório no ambiente organizacional. Estudará como o processo decisório pode ser desenvolvido adequadamente aos interesses do negócio. Aprenderá como distinguir comportamentos tendenciosos do próprio processo de decisão e estará mais bem preparado para julgar e decidir no ambiente empresarial.

## PARA COMEÇAR

As pessoas tomam consciência das coisas por meio de seus sentidos. Por meio da visão, vemos as coisas, as pessoas... Por meio da audição ouvimos os sons da natureza, como o cair das águas de uma cachoeira. Por meio do paladar, percebemos o gosto das coisas, se são doces, salgadas. E ainda, podemos sentir o cheiro, alguns agradáveis outros não. Tudo isso nos permite ter consciência de onde estamos, dos obstáculos numa caminhada, da existência das coisas externas a nós mesmos etc.

Pois bem, a percepção é algo que todos temos e é importante para nos situarmos no ambiente.

A pergunta é: temos consciência de que a usamos em todas as ocasiões? Como a usamos em nossos julgamentos? E em nossas decisões?

Quem nunca julgou mal alguém que estava mal cheiroso, sem procurar entender a causa acidental involuntária daquela situação? Quem nunca achou preferível sentar no transporte público ao lado de alguém melhor

vestido do que ao lado de alguém que expressa sua preferência por uma tribo urbana exótica?

Quantos preconceitos em nossos julgamentos? Em nossas piadas? Em nossas ironias?

Também percebemos na pele a sensação de frio ou de calor. E percebemos também uma afronta ao ouvir palavras torpes, de baixo calão que alguém possa dirigir a outrem.

Com certeza, por causa do tato, a percepção de frio nos levará a procurar por um agasalho. Ao ver uma roupa colorida, poderemos julgá-la bela e decidir por comprá-la. Ao sentir o odor agradável de uma colônia utilizada por alguém que estimamos, podemos elogiá-la e flertar com ela.

Ao ser ofendido, alguém poderá se defender. Ao perceber que a vida está em risco, a pessoa agirá para escapar do perigo.

E quem nunca ouviu alguém dizer: Fulano tem *feeling* para escolher os melhores investimentos! Ora, *feeling* e percepção são equivalentes nesse caso. O primeiro está na língua inglesa. O segundo na língua portuguesa. E um é tradução do outro para esse tipo de discurso.

Pois bem, a percepção e a tomada de decisão normalmente caminham juntas. Por essa razão nesta Unidade de Aprendizagem iremos estudar ambas.

Vamos lá!

## FUNDAMENTOS

### 1. PERCEPÇÃO

Percepção é um processo de organização e de interpretação das impressões sensoriais de um indivíduo para compreender o ambiente ou a circunstância que se encontra. Ela é influenciada por fatores que podem ter três aspectos:

- a. **Observador:** a percepção pode ser influenciada por atitudes, interesses, motivações, experiências, expectativas, crenças etc.;
- b. **Situação:** a percepção pode ser influenciada pelo momento, pelo ambiente, pelos participantes etc.;
- c. **Alvo:** a percepção pode ser influenciada pela semelhança, pela proximidade, pelo movimento, pela novidade etc.

A percepção é um processo que normalmente tem três etapas descritas na figura 1:

Figura 1. Três etapas da percepção.



No caso do comportamento humano, a causa pode ser interna ou externa. Ela é interna quando está sob o controle do indivíduo. Ela é externa quando aquele comportamento foi causado por estímulos alheios ao indivíduo.

A etapa de interpretação possui os três critérios abaixo descritos e também ilustrados na figura 2:

Figura 2. Critérios da Etapa de Interpretação sobre a percepção.  
Fonte: Autor.



- a. **Diferenciação:** este critério procura apurar se aquele comportamento não é usual, ou seja, se em situação diferente ele não se manifesta;
- b. **Consenso:** este critério procura apurar a ocorrência, ou não, daquele comportamento em outros indivíduos;
- c. **Coerência:** este critério procura apurar a reação do indivíduo, que será diferente quando a causa for interna se comparada à reação de quando a causa for externa.

Um exemplo deste processo seria o atraso de um trabalhador. O chefe desta pessoa poderia atribuir como causa interna provável o cansaço daquele trabalhador que abusou em uma festa e não conseguiu acordar no horário por causa da farrá. Ou poderia atribuir como causa externa provável o congestionamento urbano, supondo que ela enfrentou um trânsito lento e intenso atípico.

Para atribuir uma dessas causas prováveis, o chefe tentará se lembrar se em situação diferente, aquele trabalhador tem comportamento semelhante (diferenciação). Ele tentará se lembrar se aquele trabalhador costumava atrasar a entrega do serviço, ou se seus colegas reclamavam de seu trabalho moroso etc. Quanto menos comportamento semelhante for lembrado, maior será a probabilidade da causa do comportamento ser externa. O contrário é verdadeiro.

Depois o chefe observa o comportamento de outros trabalhadores para verificar a ocorrência de atraso (consenso). Se a causa for externa, mais de um trabalhador chegará atrasado, pois um congestionamento não afeta apenas uma pessoa. Então, tendo alto consenso, ou seja, outros trabalhadores que fazem caminho parecido também se atrasaram maior

será a probabilidade da causa do comportamento ser externa. O contrário também é verdadeiro.

E finalmente, o chefe observará a reação do trabalhador (coerência). Alguém que não costuma se atrasar tem reação diferente de alguém que costumeiramente se atrasa.

A partir desse processo, então, é possível atribuir uma causa interna ou externa a determinado comportamento.



---

### ATENÇÃO

Mas cuidado com erros comuns de atribuição! É muito comum atribuir causas internas para comportamentos desejáveis e causas externas para comportamentos inaceitáveis (viés de autoconveniência).

---

Mas cuidado com erros comuns de atribuição! É muito comum atribuir causas internas para comportamentos desejáveis e causas externas para comportamentos inaceitáveis (viés de autoconveniência). Por exemplo, se um vendedor supera sua meta de vendas, provavelmente atribuirá como causa algo interno, como sua capacidade de persuasão, sua habilidade em negociação etc. Não é comum atribuir causa externa, como queda da inflação, redução de carga tributária, aumento do salário médio da região etc. Por outro lado, se o mesmo vendedor não alcançar sua meta, provavelmente atribuirá como causa de seu fracasso algo externo, como a elevação da taxa básica de juros, redução de crédito bancário, inflexibilidade do estabelecimento comercial para parcelar pagamentos etc. Dificilmente atribuirá causa interna, como sua inabilidade de comunicação, sua falta de persistência etc.

Outros vieses serão estudados a seguir.



---

### CONCEITO

Percepção é um processo de organização e de interpretação das impressões sensoriais de um indivíduo para compreender o ambiente ou a circunstância que se encontra.

---

## 2. REGRAS PRÁTICAS

A percepção é um processo muito exigente de tempo. Seria muito desgastante observar e interpretar a contento as pessoas e as circunstâncias

com alguma minúcia. Por essa razão, desenvolvemos algumas regras práticas que simplificam e aceleram o processo.

A primeira delas é a percepção seletiva. Diante de uma circunstância ou comportamento, é comum que as pessoas destaquem aspectos que lhe sejam mais familiares ou mais interessantes. Por exemplo, a análise de um vendedor para uma situação empresarial, provavelmente destacará muito mais aspectos de vendas se comparada à análise de um engenheiro da produção, que provavelmente destacará muito mais aspectos de processo. Um político de esquerda destacará muito mais vantagens sociais de uma obra pública do que um político de direita, que, para a mesma obra, poderá destacar mais vantagens econômicas.

A segunda é o efeito halo. Diante de uma circunstância ou comportamento, é comum que as pessoas atribuam importância maior para apenas uma característica ao invés de atribuir importância equivalente para todas as características. Por exemplo, uma turma que esteja avaliando dois professores pode pontuar melhor aquele que é mais bem-humorado, por ser um traço marcante durante a aula. Ou seja, mesmo que ambos sejam competentes, altamente qualificados, justos, façam avaliações coerentes, desenvolvam aulas dinâmicas, como para esta turma ser bem-humorado é algo muito relevante, a avaliação destes dois professores não será igual.

A terceira é o efeito de contraste. É normal que a percepção seja influenciada pela comparação de uma dada situação com situação anterior ou posterior recente. Por exemplo, a percepção do entrevistador sobre o desempenho de um candidato numa entrevista pode ser influenciada pela entrevista anterior. Se o candidato anterior for medíocre, provavelmente a percepção do entrevistador a respeito do próximo candidato tende a ser mais favorável, mesmo que ele seja um candidato mediano. Por outro lado, se o candidato anterior for brilhante, provavelmente a percepção do entrevistador a respeito do próximo candidato tende a ser menos favorável, mesmo que ele seja um candidato muito bom.

A quarta é a projeção. Julgamos os outros pressupondo que eles são parecidos conosco. Se eu sou comprometido com a empresa, pressuposto que todos sejam. Esta quarta regra é muito perigosa, pois pode distorcer a realidade, fazendo a pessoa a ver de forma muito homogênea as situações ou os outros.

E a quinta é a estereotipagem. Neste caso, a percepção sobre determinado comportamento pode ser influenciada pelo grupo social que a pessoa pertence. Julga-se, por exemplo, que mulheres não dirigem carros melhor do que os homens. Ou ainda, que afrodescendentes são atletas mais resistentes do que outros grupos étnicos. Que todos os políticos são corruptos. Que pessoas estudiosas são sérias demais e não curtem festas.

Que a ascensão profissional de mulheres se deve mais a sua beleza física do que a sua capacidade intelectual. Que trabalhadores rurais são rudes e simplórios. Enfim, os estereótipos são muitos e são populares. E, assim como a projeção, eles podem distorcer a realidade e induzir a julgamentos equivocados.

Figura 3. Regras Práticas da Percepção.



Sobre essas regras práticas, cabe ao gestor ter consciência da ocorrência delas e saber lidar adequadamente com elas. Não se quer afirmar que elas sempre serão ruins, ou sempre causarão distorções da realidade. O que se espera é alertar futuros dirigentes sobre o risco de não ter consciência da existência destas regras. Ao ter consciência, o gestor poderá discernir se está, ou não, sob a influência delas e se há algum problema, ou não, em usá-las.

### 3. A PERCEPÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações é comum a ocorrência de julgamentos. Há diversas situações que a percepção influencia os processos gerenciais.

Por exemplo, o processo de seleção de um trabalhador. A escolha de qual candidato ocupará a vaga é muito mais determinada pela percepção do entrevistador do que pela classificação dos candidatos quanto ao desempenho em uma avaliação objetiva de conhecimentos. É claro que se trata de processos que tenham várias etapas, incluindo entrevista. Um concurso público para cargos técnicos, por exemplo, não sofre deste tipo de influência.

Outro exemplo é a influência da expectativa sobre o resultado. É muito provável que se o dirigente espera de sua equipe um excelente desempenho, este desempenho seja alcançado. Da mesma forma que se o dirigente espera um desempenho razoável, provavelmente será o grau que atingirá.

Mais um exemplo: na avaliação de desempenho, a percepção pode influenciar o resultado final. Principalmente se houver critérios subjetivos.

É por essa razão que precisamos estudar a percepção. Entender este processo e ter consciência de sua influência em nossos julgamentos pode evitar conflitos, pode evitar desmotivação, pode evitar problemas que prejudiquem a eficiência e a eficácia da empresa.

#### 4. TOMADA DE DECISÃO

O processo decisório de uma pessoa também será influenciado pela percepção. Isso porque o processo decisório é carregado de julgamentos. Por mais que haja informações reais e dados objetivos, a escolha é influenciada pela percepção que o decisor tem sobre as pessoas ou sobre as circunstâncias.

A decisão surge quando há alternativas para solucionar um problema. O problema, nas organizações, surge quando o estado atual das coisas não é idêntico ao estado desejável. Para solucioná-lo, pode existir duas ou mais alternativas. Daí se faz necessário escolher uma delas para ser executada e tentar alterar o estado das coisas de modo que ele fique mais próximo ou exatamente igual ao estado desejável.

Tabela 1. Problema nas Organizações.

Problema nas Organizações	<b>Surgimento:</b> quando o estado atual das coisas não é idêntico ao estado desejável.
	<b>Solução:</b> escolha entre duas ou mais alternativas objetivando o que torna mais próximo ou igual ao desejado.

Disto já se tem inúmeras dificuldades. Por exemplo, o estado inaceitável para um pode ser satisfatório para outro. O que parece ser um problema inesperado para um gerente pode ser algo esperado e aceitável para outro. A própria definição do problema, envolve muito a percepção das pessoas. E nem sempre é possível medir a gravidade ou a intensidade ou mesmo a existência do problema. Nessas situações, a percepção do dirigente será determinante.

Por essa razão, é preciso conhecer o processo decisório e saber como é possível minimizar as distorções de percepção e otimizar os resultados.

#### 5. PROCESSO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO

Tabela 2. Modelo de seis etapas para racionalizar o processo decisório.

1	Identificar o problema	Definir o problema, procurando torná-lo claro, separando causas de efeitos, para detalhar a situação e conhecer exatamente a adversidade que deve ser resolvida.
2	Definir critérios	Quais aspectos nortearão a escolha das alternativas. Que valores, interesses, preferências servirão para definir qual solução será executada.
3	Atribuir pesos para os critérios	Para cada critério definido, classificar quais serão mais relevantes, quais serão prioritários, quais deverão influenciar mais a escolha da melhor alternativa.
4	Desenvolver alternativas	Identificar ações que possam solucionar o problema. Listá-las de modo a ter clara quais são as alternativas disponíveis para solucionar o problema.
5	Avaliar alternativas	Classificar as alternativas segundo os critérios e seus respectivos pesos.
6	Escolher a melhor alternativa	Com base na avaliação, determinar qual alternativa atende melhor os critérios empresariais para ser executada com a expectativa de solucionar da melhor forma o problema.

Observe que este modelo funciona adequadamente se o problema não possuir ambiguidades e houver informações suficientes para conhecê-lo bem. Também se está claro para a empresa quais critérios são importantes para o seu negócio. Bem como se há tempo e orçamento disponível para efetuar cada etapa a contento.

Nem sempre estas condições estão presentes e por esta razão, nem sempre o modelo racional funciona adequadamente. Porém, é preferível utilizar o modelo racional a não usar modelo algum.

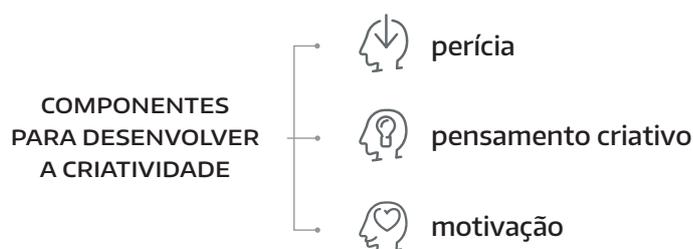
Um fator que contribui muito no processo decisório é a criatividade. Ser criativo pode ajudar a observar o problema sob os pontos de vista diferentes e identificar características não percebidas pelos outros. Além de ajudar na melhor definição do problema, a criatividade pode contribuir muito com o desenvolvimento de alternativas. Gerar ideias novas e úteis propiciará aos dirigentes uma lista maior de alternativas, aumentando a probabilidade de escolher uma alternativa melhor para a solução do problema.

Aí você vai perguntar: mas todos são criativos? E se eu não for? Não poderei ser um bom decisor?

Pesquisas recentes indicam que todas as pessoas são potencialmente criativas. Por alguma razão, poucas desenvolvem esta habilidade e por isto parece ser uma qualidade humana rara. Na verdade, há um estereótipo de que a criatividade é uma habilidade incomum, porém é possível exercitar esta habilidade.

As pessoas e as organizações podem desenvolver a criatividade. Para tanto, basta que os três componentes a seguir sejam estimulados (figura 4):

Figura 4. Três componentes para desenvolver a criatividade.



- 1. Perícia:** dominar bem o assunto, ter conhecimento sobre algo é fundamental para que a criatividade se desenvolva. Por exemplo, não criarão soluções criativas para o desenvolvimento de *softwares* se a pessoa não souber nada de programação computacional.
- 2. Pensamento criativo:** é a capacidade de aplicar uma ideia de um contexto em outro, tornando algo estranho em familiar ou algo familiar em estranho. Neste caso é muito comum o uso de analogia. Por exemplo, entendendo como funciona a audição, Alexander Graham Bell pode criar o telefone.
- 3. Motivação pela tarefa:** é gostar do que se faz, trabalhar com o que lhe satisfaz ou lhe traz contentamento. Quando se trabalha com aquilo que é gratificante e interessante, as pessoas empenham esforços para fazer sempre melhor.

É importante também que as empresas propiciem um ambiente de trabalho agradável, com liberdade para criação, com sistema de reconhecimento e recompensa por comportamentos criativos, com a oferta de informações e recursos que possam contribuir para que o potencial criativo de cada indivíduo possa se manifestar espontaneamente.

## 6. AS DIFICULDADES DO MODELO RACIONAL

A pergunta que você faria agora é: tá, mas é assim que funciona nas organizações?

Nem sempre...

O processo decisório nas empresas não segue o modelo na maioria das vezes, porque há limitações para a racionalidade. A capacidade humana de processamento de informações é limitada e isto diminui execução do modelo racional.

Nas empresas, essa limitação faz com que o processo decisório limite cada etapa. Então não serão estabelecidos todos os critérios, não haverá esforço criativo para elaborar alternativas e sequer uma análise completa de cada alternativa será realizada. Quando aparecer uma que seja satisfatória, antes mesmo de terminar a análise completa de todas, ela já terá sido a escolhida.

Além da limitação, ocorrem muitos erros de percepção. Alguns dos erros e vieses mais comuns estão listados a seguir:

1. **Viés de Excesso de Confiança:** há certeza muito além da que efetivamente existe sobre algum assunto.
2. **Viés de Ancoragem:** uma decisão fica presa a um ponto de vista, o decisor fixa seu julgamento em uma informação, normalmente a primeira. “A primeira impressão é a que fica”. Esta expressão popular é um exemplo de ancoragem. Quem pode afirmar que a primeira impressão é a mais verdadeira, a impressão mais real?
3. **Viés de Confirmação:** na busca de informações, ao invés de fazer este levantamento de modo objetivo, é muito comum que se faça de modo seletivo, ou seja, que esta seleção privilegie as informações que confirmam o nosso ponto de vista inicial e desprestigie aquelas que não corroboram ou contradizem nossas pré-concepções.
4. **Viés de Disponibilidade:** que é a tendência das pessoas julgarem baseadas em informações mais recentes ou mais superestimadas, enfim, mais disponíveis. Exemplo disto é o medo que as pessoas têm de voar de avião. Apesar de ser mais seguro do que viajar de carro, as tragédias aéreas tem maior destaque na mídia e reforçam o medo de voar.
5. **Viés de Representatividade:** algumas decisões são tomadas tendo como referência outras ocorrências. Acreditar que o lançamento de um produto alçará êxito semelhante a produtos já bem-sucedidos da mesma empresa ou julgar que alunos de uma faculdade não são bem formados por ter tido experiência ruim com dois egressos.
6. **Escalada do Comprometimento:** é o aumento de esforço em torno da decisão inicial, mesmo que ela já dê indícios de não ser boa. Numa tentativa de demonstrar coerência e de provar que a decisão original era acertada, algumas pessoas continuam investindo na manutenção de ações desastrosas.
7. **Erro de Aleatoriedade:** é achar que pode controlar todos os eventos, desprezando o acaso ou a ocorrência de eventos aleatórios.
8. **Viés da Compreensão Tardia:** é quando a pessoa acha que sabia antecipadamente o resultado de um evento depois dele ter ocorrido. Neste caso, a pessoa reconstrói o passado superestimando algo que tinha alertado antes do evento a partir do que soube depois. É o famoso: “eu já sabia!”

Outro fato comum na realidade empresarial é a tomada de decisão intuitiva. Este processo é inconsciente e gerado pelas experiências vividas. Este

processo não é contrário do modelo racional e sim complementar. Ele é adequado quando o problema é de difícil estruturação ou sistematização. E este processo pode levar a boas decisões. A intuição funciona normalmente em situações que há muita incerteza, que há pouco ou nenhuma informação, que as análises não são muito úteis, quando há limitação de tempo ou quando há muitas alternativas com justificativas plausíveis.

## 7. ESTILO DECISÓRIO

Tabela 3. Modelo de Estilo Decisório.  
Fonte: Adaptado de ROBBINS, 2005.

	Propensão maior à racionalidade	Propensão maior à intuição
Alta tolerância à ambiguidade	ANALÍTICO	CONCEITUAL
Baixa tolerância à ambiguidade	DIRETIVO	COMPORTAMENTO

Note que cada tipo depende de seu grau de tolerância à ambiguidade e sua propensão à racionalidade ou à intuição.

Tanto o estilo analítico quanto conceitual é capaz de processar muitos pensamentos ao mesmo tempo, portanto, de tolerar ambiguidades. Por outro lado, o estilo diretivo e o comportamental preferem estruturar as informações para minimizar as ambiguidades.

Em comum, o estilo analítico e o diretivo estão propensos a processar as informações sistematicamente e são estilos de pessoas mais lógicas e racionais. O estilo conceitual e o comportamental são de pessoas mais intuitivas e criativas, que percebem as coisas em seu conjunto.

## 8. LIMITES ORGANIZACIONAIS

O ambiente organizacional acrescenta mais limites que influenciam o processo decisório. O sistema de avaliação, por exemplo, pode alterar as decisões de um professor. Imagine que um índice de reprovação de alunos superior a 10% represente um problema para o professor ser reconhecido ou recompensado. Isto afetará suas decisões no exercício da docência, especificamente do processo de avaliação dos alunos.

Outro exemplo que influencia a tomada de decisão é o sistema de recompensa. Se os executivos são recompensados apenas pelo aumento de produtividade, a tendência é que seus esforços fiquem centrados na redução de despesas e não na ampliação de receitas. Isto, no longo prazo, pode representar uma perda de competitividade para a empresa.

Algumas empresas regulamentam o processo de decisão, definindo políticas, normas, procedimentos, limitando o decisor. Por um lado, isto pode garantir desempenhos elevados, dada a padronização do processo decisório em valorizar experiências anteriores bem-sucedidas. Um jovem

executivo não teria problemas para tomar decisões mais acertadas por não ter experiência, por exemplo. Por outro lado, isto pode coibir a criatividade e a ousadia, pois a liberdade de escolha do decisor fica limitada.

Os prazos impostos pelo negócio são outras condições que limitam o processo decisório. E podem ser agravadas pela sucessão de decisões dependentes e relacionadas entre si. As escolhas que um dirigente pode ter hoje ficam limitadas pelas decisões do passado e pela pressão do tempo para que sejam tomadas no presente.

## 9. FINALIZANDO

Tanto a cultura racional quanto a ética pode influenciar o processo decisório. É inegável que culturas mais racionais influenciaram os estilos de decisão de um dirigente. Trataremos mais detalhadamente sobre a ética na Unidade de Aprendizagem 15.

O processo de tomada de decisão individual é algo complexo e, como vimos, muito influenciado por outro processo interno dos seres humanos, que é a percepção.



---

### ATENÇÃO

...mesmo que a alternativa que escolher não venha a proporcionar os melhores resultados, você terá demonstrado profissionalismo e esforço gerencial por ter feito uma escolha a partir do melhor processo decisório possível.

---

Não existem fórmulas mágicas ou soluções prontas. Tão pouco há receitas que prescrevam as melhores maneiras de perceber o seu entorno ou escolher sempre a melhor dentre as melhores alternativas.

O importante é entender como funciona a percepção humana, conhecer alguns cuidados para que ela não atrapalhe e saber como torná-la um fator favorável no momento que você, como dirigente, for desafiado pelas circunstâncias a tomar decisões. E que este processo de decidir seja bem elaborado, baseado em procedimentos conscientes e condizentes com seu estilo. Assim, mesmo que a alternativa que escolher não venha a proporcionar os melhores resultados, você terá demonstrado profissionalismo e esforço gerencial por ter feito uma escolha a partir do melhor processo decisório possível.



## ANTENA PARABÓLICA

O problema de percepção afeta qualquer ambiente da vida humana, não é mesmo?

E o ambiente escolar não podia ser diferente: quantas vezes você testemunhou ou soube de problemas de julgamento que causaram confusão?

Pois bem, cientes disto aqui, na faculdade, é possível que aconteça problemas de percepção, entre alunos, tutores e professores. Então, para debater com franqueza este assunto, proponho a seguinte questão para todos nós:

Como as diferenças de experiência entre professores, tutores e alunos podem afetar as percepções deles sobre os trabalhos escritos e comentários no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)?

Apenas reflita...



## E AGORA, JOSÉ?

Agora que você já tem consciência da importância da percepção e da necessidade de desenvolver um processo decisório adequado, você está pronto para fazer a primeira avaliação presencial. E se chegou até aqui, **Parabéns**, pois já superou a metade da jornada!

Recapitulando o que estudamos juntos...

Na Unidade de Aprendizagem (UA) 1 tivemos uma introdução desta disciplina, abordando de forma geral o que seria estudado ao longo do semestre. Definimos o que é Comportamento Organizacional. Depois na UA 2 estudamos os fundamentos do comportamento individual, procurando entender melhor como o indivíduo se comporta em diversos ambientes, destacadamente o organizacional. Na UA 3 estudamos a Visão Biopsicossocial e entendemos a importância de administrar o Estresse. Na UA 4 entendemos o que é Contrato Psicológico de Trabalho, como ele influencia o comportamento individual e a percepção das pessoas em relação ao mundo

do trabalho, assim como entendemos como a personalidade e as emoções afetam o desempenho profissional. A partir da UA 5, detalhamos aspectos importantes do comportamento individual, conceituando-os e entendendo como eles atuam no ambiente organizacional. Na UA 5, foram estudadas as necessidades, os valores, as atitudes e a satisfação com o trabalho. Na UA 6, finalizamos o estudo profundo sobre o comportamento individual, estudando a motivação e o afeto. Para abordar as mudanças comportamentais, na UA 7 estudamos como se dá este processo e como ele pode contribuir com o negócio. E fechamos os estudos do nível individual na UA 8, analisando os processos individuais da percepção e da tomada de decisões individual.

Nesta UA, portanto, encerramos os estudos relacionados ao nível individual do Comportamento Organizacional e a partir da UA 9 você verá os fundamentos do comportamento em grupo, que introduzirá, em nossos estudos, o nível coletivo!

Continue firme nesta intrépida aventura de descoberta dos mistérios em torno do Comportamento Organizacional!

Boa avaliação! E boa continuidade de curso!

## GLOSSÁRIO

**Ambiguidade:** Segundo Houaiss (2009), é algo que apresenta vários sentidos ou algo que esteja impreciso, sem clareza.

**Circunstância:** Segundo Houaiss (2009), é situação, condição ou estado de alguém ou algo em um dado instante.

**Criatividade:** Segundo Houaiss (2009), é a qualidade de quem inventa ou inova, de quem concebe algo a partir da imaginação, de quem cria.

**Estereótipo:** Segundo Houaiss (2009), é um padrão formado por comparações e generalizações que não necessariamente refletem a realidade das coisas.

**Étnico:** Segundo Houaiss (2009), é pertencente a um povo ou nação.

**Exótica:** Segundo Houaiss (2009), é a qualidade de algo estranho ao padrão local ou regional, esquisita, qualidade de algo que vem de fora.

**Homogênea:** Segundo Houaiss (2009), é a qualidade de uma composição uniforme, de um conjunto no qual os elementos são semelhantes ou de mesma natureza.

**Sistematização:** Segundo Houaiss (2009), é a ação que ordena ou estrutura diversos elementos para compor algo coerente e percebido como um todo único.

**Software:** Segundo Houaiss (2009), é um aplicativo computacional, um conjunto de instruções que controlam o funcionamento de um equipamento para executar um processo, uma tarefa.

## REFERÊNCIAS

HOUAISS, ANTÔNIO; VILLAR, MAURO DE SALLES; FRANCO, FRANCISCO MANOEL DE MELLO. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: jun. 2010.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

UFSC. **Mecanismo online para referências.** Disponível em: <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. Acesso em: jun. 2010.