

**COMPORTAMENTO  
ORGANIZACIONAL  
Apostila 9 - Percepção**

**Prof. Adm. Me. Eduardo Maalouf**

# Objetivos do Encontro

- Conceituar Percepção.
- Tipos de Percepção
- Processo da Percepção.
- Fatores que influenciam a Percepção.
- Distorções da Percepção.

Chiavenato (2021, p. 168), observa que a percepção representa um processo de captação de informações do exterior que são organizadas de maneira significativa em nosso cérebro para tomar consciência do mundo à nossa volta.

Por essa razão, a percepção modifica continuamente as nossas cabeças e o nosso comportamento na medida em que vivemos e recebemos informações. E a percepção é algo pessoal e individual, ou seja, cada pessoa percebe o mundo à sua maneira.

A vida é um contínuo e incessante processo de absorção de sensações, percepções e, conseqüentemente, de informações que proporcionam o nosso manancial de conhecimento. Se o conhecimento representa o processo de captação de informação, a percepção constitui a janela por onde a informação ingressa e penetra no organismo humano.

No contexto organizacional as situações podem ser percebidas de maneiras diferentes pelas diferentes pessoas. Assim, as características do objeto em análise e as características da pessoa que o analisa influem profundamente nos aspectos da percepção.

Muitas vezes, as percepções são distorcidas conduzindo a descrições errôneas. O problema é agravado pelo fato de que aquilo que percebemos no mundo está limitado ao nosso equipamento sensorial e às nossas hipóteses com relação ao mundo, que determinam o que esperamos alcançar.

O desenvolvimento da capacidade maior de percepção é importante para não somente recordar melhor as coisas vivenciadas, como também compreender e assimilar melhor e mais objetivamente a realidade que nos cerca.

# Conceito de Percepção



A vida nas organizações depende da forma pela qual as pessoas percebem seu entorno, tomam suas decisões e assumem comportamentos.

A percepção (tem origem na expressão do latim *per capiere* que significa obtido por captura ou por captação) compreende um processo ativo por meio do qual as pessoas organizam e interpretam suas impressões sensoriais para dar significado ao ambiente que as rodeia. Trata-se de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões a seu respeito.

Neste sentido, três pesquisadores contribuem:

Lewin (1936) “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais visando dar significado ao seu ambiente.”

Soto (2002, p. 65) “processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações.”

# Conceito de Percepção



Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 58) processo ativo pelo qual as pessoas tentam dar sentido ao mundo que as cerca. Esse processo faz com que as pessoas notem de forma seletiva as diferentes partes do ambiente, analisem o que veem à luz de suas experiências passadas e avaliem o que estão experimentando em função de suas necessidades e valores. Como as necessidades e experiências passadas das pessoas variam muito, as suas percepções do ambiente também irão variar.

Assim, a percepção é a habilidade para captar, processar e entender a informação que nossos sentidos recebem.

Trata-se de um processo cognitivo que permite interpretar o ambiente com os estímulos que recebemos através dos órgãos sensoriais. Esta importante habilidade cognitiva é essencial para a vida cotidiana porque permite compreender o ambiente. É possível melhorar a percepção com a estimulação cognitiva, conjunto de atividades para promover a saúde do cérebro: memória, raciocínio, atenção, imaginação e linguagem. 6

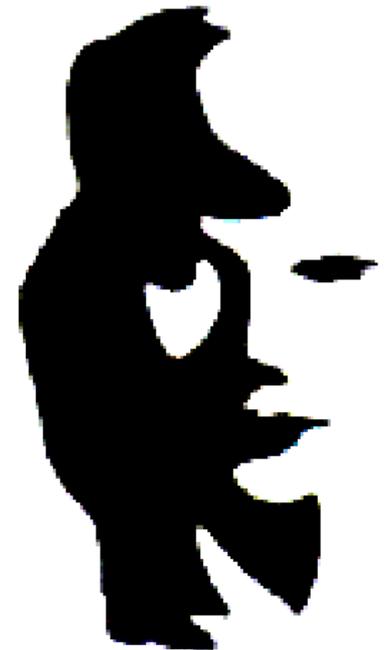
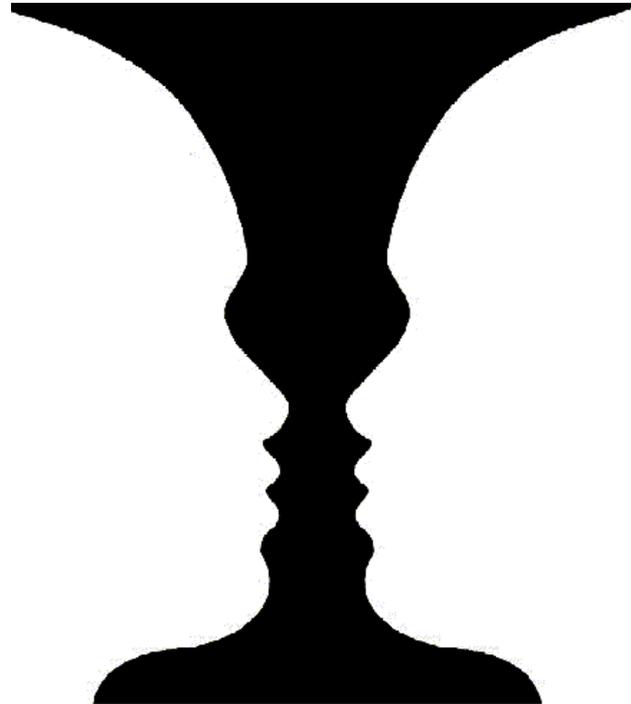
# Tipos de Percepção



Segundo o site Cognifit ([cognifit.com.br](http://cognifit.com.br)), a percepção está dividida em cinco sentidos:

- **Percepção visual:** capacidade de ver e interpretar informações claras do espectro visual que chegam aos olhos.
- **Percepção auditiva:** capacidade de receber e interpretar informações que chegam aos ouvidos pelas ondas de frequência através do ar ou de outro meio (som).
- **Percepção tátil somatossensitiva ou háptica:** capacidade de interpretar informações de pressão ou vibração captadas na superfície da pele.
- **Percepção olfativa ou olfato:** capacidade de interpretar informações de substâncias químicas dissolvidas no ar (cheiro).
- **Percepção gustativa:** capacidade de interpretar informações de substâncias químicas dissolvidas na saliva (gosto).

# Processos da Percepção



A percepção envolve uma série de fases que acontecem para uma captação adequada dos estímulos. Por exemplo, para perceber informações visuais, não é suficiente que a luz incida sobre um objeto e que isso estimule nossas células receptoras da retina para enviar essas informações às áreas cerebrais corretas.

Para que a percepção ocorra, tudo isso é necessário. Porém, a percepção envolve o conjunto de três processos integrados para que a informação chegue ao cérebro:

- **Seleção:** o número de estímulos aos que estamos expostos diariamente supera a nossa capacidade. Por isso, filtramos e escolhemos as informações que queremos perceber. Esta seleção é realizada através da atenção, bem como das experiências, necessidades e preferências.

# Processos da Percepção



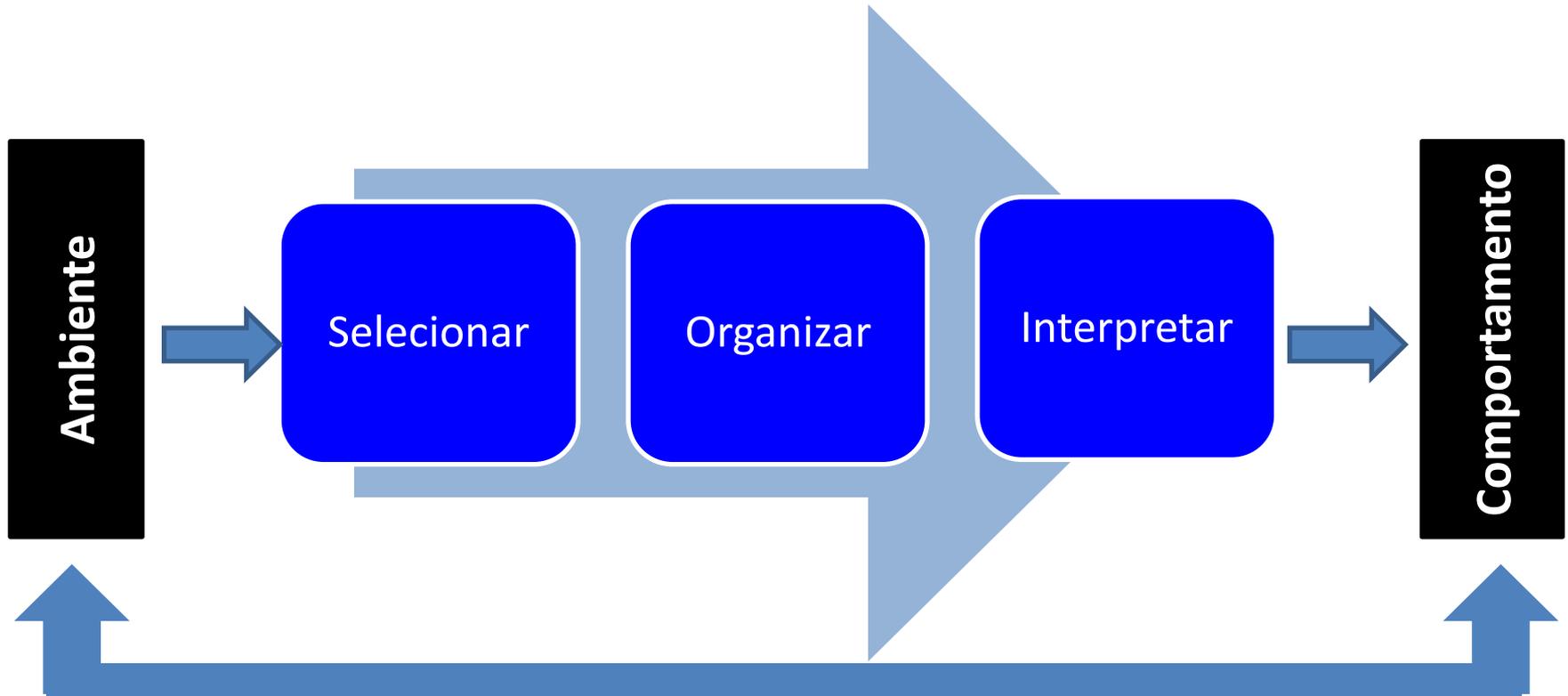
Além da necessidade e expectativa, a atenção é despertada pelos seguintes fatores externos:

- ✓ Intensidade: força de um estímulo externo.
  - ✓ Tamanho: dimensão da situação.
  - ✓ Contraste: algo que sobressai em uma situação.
  - ✓ Repetição: algo já visto ou situação já vivenciada.
  - ✓ Movimento: algo que não para.
  - ✓ Novidade: algo novo e desconhecido.
- } Foco

- Organização: quando definido o que perceber, organizamos os eventos por componentes familiares, a fim de compreender o que está acontecendo.

# Processos da Percepção

- Interpretação: quando temos organizados todos os estímulos selecionados, damos um significado para eles, concluindo o processo de percepção. O processo de interpretação é moldado por nossas experiências e expectativas.



# Processos da Percepção



As pessoas se comportam de acordo com as suas percepções do mundo que as rodeia. As percepções são verdadeiros radares que levam as pessoas a acreditarem que podem se comportar e alcançar seus objetivos.

A percepção ocorre por meio dos sentidos. Recebemos e representamos a informação por meio de receptores especializados – os órgãos dos sentidos – que comunicam as impressões óticas (visão), acústicas (audição), olfativas (olfato), gustativas (gosto) e do tato (sistema cenestésico).

Esses receptores transmitem os estímulos externos ao cérebro, que, pelo processo de generalização, distorção e seleção, filtra esses sinais elétricos e os transforma em uma representação interna.

O que a pessoa não sente por meio de seus órgãos perceptivos não recebe nenhuma informação exterior e, portanto, nada percebe.

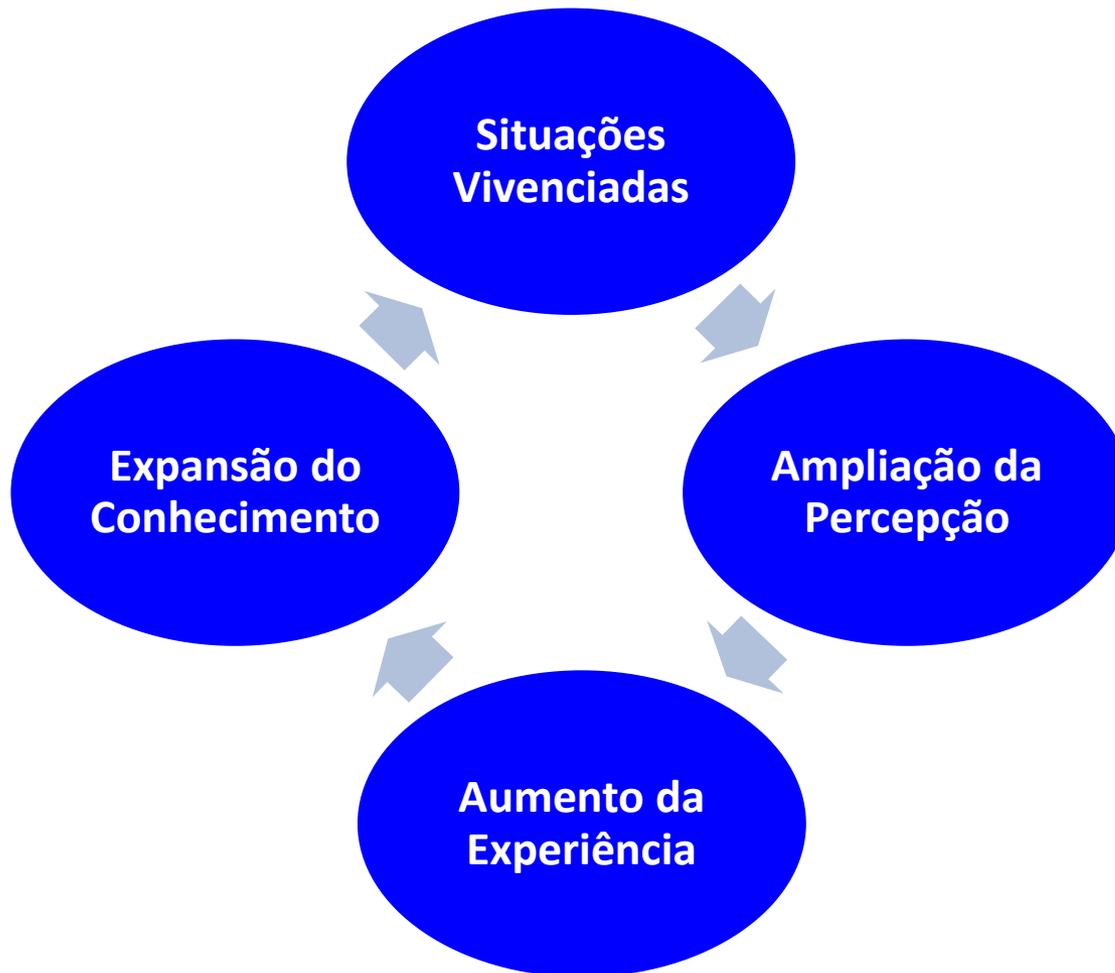
Em função disso, podemos entender a percepção da realidade a partir de dois aspectos, de acordo com Soto (2002, p. 81-82):

1. Reconhecer que experimentamos essa realidade a partir de nós mesmos, e que ela não existe independentemente de nossa interpretação. Temos de aceitar que a nossa visão do mundo não é exatamente o mundo. **É aquilo que percebemos.**
2. Reconhecer que conhecemos a realidade por meio de nossa própria experiência, porque o que está fora não existe para nós até que o experimentemos. **É impossível ter experiência de alguma coisa antes de percebê-la e experimentá-la.**

Quanto maior a riqueza de informação percebida, maiores as possibilidades de seu posterior registro e processamento. Assim, a percepção potencializa a experiência e aumenta o conhecimento .

# Processos da Percepção

A ampliação da percepção permite captar com maior quantidade e qualidade a informação da realidade externa que nos rodeia.



Uma vez que, como alertam Ehremberg e Ehremberg (1986): o que interpretamos como real não é a realidade em si, mas uma representação mental dessa realidade. Isso se deve a três causas:

- 1. Nem toda informação é captada.** Os órgãos sensoriais são limitados e registram somente um pequeno espectro dos dados realmente disponíveis na realidade externa. Há uma espécie de seleção perceptiva, que traz limitação.
- 2. A interpretação é tendenciosa.** Quando percebemos, os dados obtidos do ambiente são processados por meio de programações determinadas pela nossas histórias pessoais e personalidades, e que atuam como filtros, recriam e modelam a informação, por meio de um programa de interpretação que traz a percepção que temos a respeito da realidade.

**3. A nossa realidade é limitada.** O que nós captamos da realidade e o que experimentamos desta realidade está limitado, de um lado, pelas influências internas (emoções e experiências anteriores) e, por outro lado, pelas influências externas (sociais e culturais).

No ambiente organizacional, cada indivíduo percebe o que é útil ou importante em cada situação, de tal forma que existem outras percepções, as quais precisam ser:

- Consideradas;
- Discutidas;
- Analisadas.
- Incluídas.

As percepções dos colegas, que também são limitadas, colaboram para a construção de uma visão integral da situação e, ao mesmo tempo, propicia um ambiente saudável, caracterizado pelo respeito.

Chiavenato (2021, p. 170) destaca que a percepção é profundamente influenciada por fatores externos e internos ao indivíduo, são eles:

- **Fatores de situação:** são os fatores localizados no contexto dentro do qual pessoas, objetos ou situações são percebidos. A situação pode envolver cenários diferentes e precisam ser analisados para melhor compreensão e posicionamento.
- **Fatores situados no alvo:** relacionados ao processo de seleção (intensidade, tamanho, contraste, repetição, movimento e novidade), são fatores localizados no alvo (pessoa, objeto ou situação) que está em observação.
- **Fatores situados no observador:** são fatores localizados no observador que tenta explicar o que está percebendo. Sua interpretação é influenciada pelas suas características individuais, como: atenção, motivação, interesses e valores.

# Fatores Internos que Influenciam na Percepção



**Atenção:** A atenção diz respeito a um conjunto de processos que permitem que controlemos a nossa atividade mental com eventos internos e externos, selecionando os aspectos em que nós queremos ou não focar. A atenção requer capacidades perceptivas (audição, visão, olfato, paladar e tato), nível de consciência e também memória.

**Motivos ou aspectos motivacionais:** influenciam a percepção. Se a pessoa tem fome, por exemplo, os estímulos associados com esse motivo se tornarão o foco central da sua percepção. Com maior probabilidade, ela prestará mais atenção aos restaurantes da cidade. Assim, os motivos tornam a percepção seletiva.

**Interesses e valores:** as pessoas tendem a focalizar aqueles aspectos do mundo que a rodeia e que se relacionam com seus interesses e valores pessoais.

# Fatores que Influenciam na Percepção



## Fatores na Situação Ambiente Organizacional

- Estrutura
- Cultura
- Clima

## Fatores no Alvo Pessoas, Objetos, Situação

- Intensidade e tamanho
- Contraste e repetição
- Movimento e novidade

## Fatores no Observador Interno

- Atenção
- Motivação
- Interesses e valores

Percepção

# Distorções da Percepção



Chiavenato (2021, p. 171) reforça que a percepção de uma pessoa pode ser diferente da realidade objetiva. Considerando que o comportamento das pessoas está baseado na sua percepção da realidade – e não na realidade em si -, torna-se necessário conhecer quais são os fatores que podem distorcê-la:

**Percepção seletiva:** as pessoas interpretam seletivamente o que veem e percebem a partir de seus interesses, antecedentes, experiências e atitudes.

**Efeito halo:** é a maneira pela qual as pessoas tendem a visualizar as outras, de acordo com generalizações: todas as pessoas são honestas, todas as pessoas são egoístas etc.

**Projeção:** é a atribuição das características próprias a uma outra pessoa. Se uma pessoa possui certas características próprias de personalidade, ela tenderá a ver tais características nas outras pessoas.

**Estereótipo e preconceito:** é um juízo formulado a respeito das pessoas segundo o critério da percepção própria do grupo ou categoria ao qual essa pessoa pertence, como raça, credo, nacionalidade, idade, gênero etc.

**Efeito de contraste:** é a avaliação das características de uma pessoa afetada pela comparação com outra pessoa que se qualifica de forma mais alta ou mais baixa com essas mesmas características. “Fulano é melhor ou pior do que beltrano; ou mais ou menos capacitado do que ele”.

Assim, quase sempre a percepção passa por filtros pessoais que condicionam e distorcem as informações que são captadas por meio dos sentidos, o que, invariavelmente, gera conflitos.

# Dicas para ampliar a Percepção



- ❖ Valorizar as experiências.
- ❖ Reconhecer a importância da percepção nas relações interpessoais.
- ❖ Buscar o autoconhecimento.
- ❖ Não complicar, por meio da simplificação.
- ❖ Utilizar a comunicação direta.
- ❖ Respeitar a percepção do outro.
- ❖ Observar mais, julgar menos.