



Reverberações Possíveis do Pensamento Complexo e da Complexidade nas Organizações Contemporâneas

Mírian Lucia Pereira¹; Francisco Ricardo Duarte²; Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé³; Barbara Eleonora Bezerra Cabral⁴

Resumo: Este texto versa sobre a influência do pensamento complexo – e da complexidade – nas organizações contemporâneas, refletindo-se como o pensamento complexo e a complexidade podem impactar atores organizacionais na percepção de que os cenários são permeados por incertezas e que, desse modo, seguir pressupostos do pensamento cartesiano pode representar paralisação ante a necessidade de decisões em situações imprevistas. Reflete-se sobre como essa mudança paradigmática vem se construindo e como o campo organizacional se comporta nessa disputa entre antigos e novos modelos institucionais. Busca-se intensificar debates sobre Teorias Organizacionais, perspectivando que essas sejam reforçadas pelas práticas e que comprovem a existência de pensamentos válidos; que o conhecimento fragmentado poderá gerar desconhecimento, mas, contrariamente, a composição de saberes promoverá interação necessária ao avanço e consolidação das mudanças nos ambientes organizacionais sob uma perspectiva integrativa, em clima de cooperação e de movimentos auto-organizadores, potencializando o trabalho em equipe, frente à dinamicidade típica da pós-modernidade.

Palavras-chave: pensamento complexo; complexidade; organizações modernas; contemporaneidade.

¹ Mestra em Administração Pública pelo Programa Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Especialista em Transição Governamental. Cofundadora do Observatório Nacional de Transição Governamental. Servidora Pública Federal na Univasf. <https://orcid.org/0000-0001-8495-1847>, E-mail: mirian.pereira@univasf.edu.br;

² Doutor em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professor da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), credenciado junto ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap). Cofundador do Observatório Nacional de Transição Governamental. <https://orcid.org/0000-0002-9102-8273> E-mail: francisco.duarte@univasf.edu.br;

³ Doutora, Mestre e Bacharel em Administração (UFPE, 2015, 2004, 2001). Pós-doutoranda em Educação pela UAb Lisboa, vinculada ao Departamento de Educação e Ensino a Distância (DEED) e Laboratório de Educação a Distância e e-Learning (LE@D). Atualmente, é professora Adjunta II do colegiado de Administração da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), professora permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap/Univasf) e coordenadora e pesquisadora de projetos apoiados pelo CNPq cujo tema referem-se ao desenvolvimento de competências profissionais. É revisora de periódicos e eventos acadêmicos da área. fernanda.roda@univasf.edu.br;

⁴ Graduada em Psicologia pela UFPE (1997); especialista em Saúde Pública pelo CPqAM/FIOCRUZ (1998); doutora em Psicologia, pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES, 2011). É professora do colegiado de Psicologia da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Também compõe o Colegiado das Residências Multiprofissionais em Saúde, assumindo a coordenação da Residência Multiprofissional de Saúde Mental. Principais temas de interesse, na articulação ensino/extensão/pesquisa, são: Interface Psicologia/Saúde, Prática Psicológica em Instituições, Cuidado em Saúde Mental/Saúde Coletiva, Atenção Primária em Saúde, Trabalho em Equipes de Saúde, Transdisciplinaridade, Articulação de Redes de Cuidado, Políticas de Saúde e Formação Profissional em Saúde.

Possible Reverberations of the Complex Thought and Complexity in Contemporary Organizations

Abstract: This article brings the influence of complex thinking - and complexity - in contemporary organizations, reflecting how complex thinking and complexity can impact organizational actors in the perception that scenarios are permeated by uncertainties and that, therefore, follow assumptions of Cartesian thought can represent paralysis before the need for decisions in unforeseen situations. It reflects on how this paradigmatic change is being built and how the organizational field behaves in this dispute between old and new institutional models. It seeks to intensify debates on Organizational Theories, aiming that these are reinforced by practices and that prove the existence of valid thoughts; whereas fragmented knowledge may generate ignorance, but, on the contrary, the composition of knowledge will promote interaction necessary to advance and consolidate changes in organizational environments from an integrative perspective, in a climate of cooperation and self-organizing movements, enhancing teamwork, in the face of the typical dynamics of postmodernity.

Keywords: complex thinking; complexity; modern organizations; contemporaneity.

Introdução

As organizações atuais enfrentam um complexo cenário competitivo, impulsionado pelas oscilações econômicas, globalização e tecnologia. Essa complexidade enfatiza o aprendizado e a inovação como mecanismos fundamentais para a sobrevivência organizacional. Já as Teorias Organizacionais têm tratado a complexidade como uma variável estrutural que caracteriza as organizações e seus ambientes. Entretanto, falta atenção adequada ao conceito de “complexidade” – que anda de mãos dadas com o conceito de “pensamento sistêmico” – contribuição que este texto pretende acrescentar às discussões da área.

Neste sentido, as teorias organizacionais, quando alicerçadas no *mainstream*, têm como proposta o estudo das organizações, objetivando conhecê-las e preparar os sujeitos para atuar, do modo mais efetivo possível (a tal visão funcionalista!), integrando-os aos seus ambientes internos e externos.

Ainda que predomine a visão cartesiana, funcionalista e instrumental dessas teorias, percebe-se que aquilo que estava posto como inquestionável abre espaço para o debate na área (FACHIN, RODRIGUES, 1999; GOUVEIA, CONTI, 2011; CASSUNDÉ, BARBOSA, MENDONÇA, 2016) e para a percepção do surgimento de alternativas de funcionamento à

crença instrumental da administração, talvez em razão da perene “crise existencialista” no campo e na compreensão de que ele é frequente e “historicamente contestado” (REED, 1996).

A dinâmica própria dos cenários organizacionais impõe alterações nas estratégias de gerenciamento, dotando as organizações da imprescindível competência auto-eco-organizadora frente às mutações que deles emergem, conforme o pensamento complexo desenvolvido por Prigogine (BOEIRA, STÜRMER, INÁCIO, 2013). Assim, sintonizada a essa dinâmica, a produção do conhecimento e do aprendizado desperta relevante interesse. Se algo mudou bastante, nas últimas décadas, pode-se destacar a maneira como as organizações aprendem, geram e compartilham conhecimento por meio de interações práticas, superando fronteiras delimitadas, sobretudo, por meio de redes (ARAÚJO, 1998).

Desse modo, cientistas e autores como Einstein, Capra (1996) e Maturana e Varela (2001) ajudam-nos a compreender que “a natureza e o Universo não constituem o conjunto ou a soma dos objetos existentes, mas uma complexa teia de relações, em constante interação” (ARAÚJO, 2007), trazendo às organizações novos desafios.

Nessa perspectiva, Edgar Morin, um dos principais pensadores da contemporaneidade, contribui, a partir da ótica da Complexidade – explorada neste ensaio – para que se dilate a compreensão de que há uma nova percepção dos fenômenos organizacionais, “capaz de penetrar na profunda rede de paradoxos, ambiguidades e conflitos” que constituem as organizações, conforme destaca Wood Jr. (2002, p.254).

Especificamente, com a efervescência da contemporaneidade, na qual não há quaisquer garantias quanto à regularidade das situações, previsibilidade e/ou equilíbrio que assegurem a capacidade produtiva, força competitiva e lucro desejado, é imprescindível efetivar ações para interagir com as mudanças e assegurar a sobrevivência e a manutenção institucional no mercado. Nas palavras de Waldrop (1994, p. 244): “um novo modo de fazer as coisas em economia baseado no ponto de vista dos sistemas complexos adaptativos”.

Portanto, uma vez que estão inseridas em um contexto globalizado, no qual, a existência de fenômenos, a realização de ações e a tomada de decisão repercutem nas organizações, estas precisam conviver com a ordem e com o caos, com o equilíbrio e com o desequilíbrio, conscientizando-se da necessidade de interdependência e da imprescindibilidade de mudança constante e aperfeiçoamento da sua capacidade autorregulativa. De acordo com Anderson (1999, p. 216):

a direção estratégica das organizações complexas consiste em estabelecer e modificar ambientes nos quais soluções eficazes, improvisadas e auto-organizadas possam evoluir. Os gerentes influenciam o comportamento estratégico alterando o ambiente de aptidão para os

agentes locais e reconfigurando a arquitetura organizacional dentro da qual os agentes se adaptam.

Para enfatizar a argumentação, recorrendo-se a Burnes (2005), enfatiza-se que, possivelmente, o modelo de transformação contínua tenha se constituído a área de maior interesse nos últimos anos, uma vez que se empenha em compreender a mudança organizacional a partir das Teorias da Complexidade.

Desse modo, entende-se que essas Teorias vêm promovendo mudanças e conquistando espaços, ainda que singulares, de discussão e de atuação na academia e no campo profissional, podendo conduzir ao desapego de antigos modos de gerenciar e auxiliar na implementação desse modelo de gestão.

Os processos de mudança são explicados e melhor entendidos à luz dessas teorias. A Teoria da Complexidade constitui um meio útil para entender os processos de inovação e autorenovação. É um novo modo de investigação das mudanças. É também um instrumento útil para entender as mudanças sociais no mundo, pois desafia as suposições convencionais de estabilidade natural, equilíbrio, processos lineares e predictibilidade (TÔRRES, 2005, p. 6).

Nesse texto, intenta-se refletir sobre as práticas organizacionais à luz do pensamento complexo e da complexidade, já que, embora a “utilização da teoria da complexidade na busca da compreensão de fenômenos organizacionais” tenha avançado na área (SILVA, REBELO, 2007, p.1), é salutar (re)pensar os estudos organizacionais, a partir deste prisma, em razão do sentido substantivo que tal pensamento carrega, trazendo para o “contexto dos estudos das organizações elementos como incerteza, acaso e o processo de ordem e desordem, que nos parecem questões pertinentes às organizações contemporâneas em geral” (GOUVEIA, CONTI, 2011, p.13). Importa referir, ainda, que é imperativa a compreensão do pensamento complexo para os pesquisadores de Estudos Organizacionais, como destacam Boeira, Knoll e Tonon (2016), visto que pode ser considerado em “fase de emergência nesse campo e por isso é pouco conhecido entre pesquisadores das ciências da administração em geral”.

Nesse sentido, pretendendo-se uma construção teórica fluída, fez-se necessário tecer breves considerações sobre as mudanças promovidas no caminho das organizações, introduzindo-se algumas discussões sobre o pensamento complexo e sobre a própria complexidade. Assume-se, então, a perspectiva de promover uma abertura para contemplação de novas compreensões relativas ao funcionamento organizacional, tendo a incerteza como um componente presente, cuja consideração é fundamental à manutenção das organizações como organismos vivos e atuantes.

Toma-se como base Edgar Morin, um dos principais teóricos contemporâneos sobre a temática. Além deste, o filósofo brasileiro Humberto Mariotti, estudioso do pensamento complexo e da complexidade, outros autores mais recentes e, também, alguns clássicos, foram consultados, pela fundamental validade e relevância no estudo das organizações complexas, a exemplo de Anderson (1999), Bauman (2001), Burnes (2005), Etzioni (1974), Parsons (1956), Perrow (1961), Ramos (1981), Scott (1964), Serva (1992, 1993 e 2010). Outros estudos foram, outrossim, utilizados para formular as considerações e continuar as reflexões sobre as temáticas abordadas.

O texto está estruturado em sete seções, além desta introdutória. Inicialmente, apresenta-se uma breve introdução ao pensamento complexo como um caminho possível para a complexidade. A seção seguinte discute o paradigma simplificador. A terceira seção se delinea em torno da pergunta: mas, enfim, o que é complexidade?, importando frisar que não se pretende esgotar a discussão sobre o que seja (e o que não seja) complexidade, mas, tão somente avançar nos debates. A quarta seção discute a complexidade e as organizações e, na última seção, são apresentadas as considerações finais sobre as reflexões apresentadas.

Breve Introdução ao Pensamento Complexo: um Caminho possível para a Complexidade

Para fundamentar esta discussão é essencial abordar o pensamento complexo, esclarecendo que esse modo de pensamento deve se posicionar distante da complexidade como sinônimo daquilo para o que não há fácil explicação ou solução, conforme argumenta Morin (2015, p.5): “o complexo não pode se resumir à palavra complexidade [...] que só pode exprimir um incômodo, confusão, incapacidade para definir de modo simples [...] para ordenar ideias”.

Ao contrário, pensar sob essa perspectiva tem como proposta uma ruptura com qualquer meio de clausura imposta pelo paradigma simplificador, que tem caráter unívoco, linear, binário, cartesiano, fragmentador e excludente, assumindo o propósito de controle e domínio do real e produzindo o que David Bohm, um físico norte-americano, chamou de “doença do pensamento”, cujos sintomas são o imediatismo, a superficialidade e o simplismo (MARIOTTI, 2007).

Morin (2015) destaca que pensar de modo complexo implica exercer um pensamento capaz de lidar, dialogar e negociar com o real, sem pretensão de prendê-lo ou enquadrá-lo em quaisquer categorias, mas impregná-lo de características da multidimensionalidade que constitua realidade. Sem ambicionar ser único, ou excluir outras formas de pensar, o pensamento complexo pretende permear e ser permeado por outros conhecimentos, de modo a

se conduzir revestindo-se dos aspectos da complementaridade e da integração em cada situação experienciada:

[...] o pensamento complexo busca religação de domínios separados e conceitos antagônicos, como ordem e desordem, certeza e incerteza, a lógica e a desobediência à lógica. Trata-se de um pensamento de solidariedade, que busca aglutinar noções dispersas. Nas palavras de Morin, o pensamento pratica o abraço e se prolonga na ética da solidariedade (MARIOTTI, 2008, p. 36).

Trata-se, portanto, de um chamado à ampliação do modo como costumeiramente se lida com os fenômenos, alargando-se a ótica pela qual se enxerga a realidade e possibilitando que—diante de cenários de incertezas e instabilidade—desenvolvam-se habilidades reveladoras da capacidade de ação, reação, adaptação, auto-organização, participação. Torna-se possível uma relação com a discussão introduzida por Bauman (2001) a partir do conceito de “modernidade líquida”, que requer uma lida com a processualidade do mundo e da vida.

Embora pondere que existam avanços, Morin (2007) assinala que, em função de disputa epistemológica, ainda predomina a cegueira relativa à complexidade, ressaltando a necessidade da compreensão de que o mundo continua na era bárbara, sendo o pensamento complexo a via para civilizar o conhecimento. Mariotti (2008) ratifica esse ponto de vista, afirmando que o pensamento complexo “configura nova visão, que aceita e procura entender mudanças do real e não pretende negar contradição, a multiplicidade, a aleatoriedade e a incerteza, e sim conviver com elas” (MARIOTTI, 2008, p. 88).

O Paradigma Simplificador

Durante um longo período, vivia-se sob influência dos princípios da *disjunção*, de *redução* e de *abstração*, que constituem o que Morin (2015) denomina de “paradigma de simplificação”. O autor indica que esse paradigma foi formulado por René Descartes, que se respalda na separação entre o sujeito pensante (*ego cogitans*) e a coisa estendida (*res extensa*), ou seja, observador e objeto, desconhecendo interações entre ambos e os ganhos que poderiam advir desta relação. Esse modo de compreender a relação sujeito-objeto fundamentou a perspectiva científica tradicional, valorizando-se a noção de neutralidade como axial à produção de conhecimento válido cientificamente.

Destaca-se que o paradigma simplificador busca pôr ordem no universo, expulsando dele a desordem, tendo em vista que a ordem se reduz a uma lei ou a um princípio (MORIN, 2015). Tê-lo como norteador, ao mesmo tempo em que promoveu progressos ao conhecimento científico, patrocinou a visão reducionista/fragmentadora, deixando-se de perceber os diversos

aspectos que compõem a realidade e objetivando-se que a ciência atingisse uma verdade absoluta, inquestionável.

Esse paradigma [...] sem dúvida permitiu os maiores progressos ao conhecimento científico e à reflexão filosófica; suas consequências nocivas últimas só começam a se revelar no século XX, tendo como consequências a redução do complexo ao simples e à inteligência cega que destrói os conjuntos e as totalidades e isola todos os seus objetos do seu meio ambiente. Ela não pode conceber o elo inseparável entre o observador e a coisa observada (MORIN, 2015, p. 11).

A simplificação pode ser constatada, por exemplo, quando o homem é analisado por meio da disjunção das perspectivas biológica e cultural. Morin (2015) enfatiza que esse viés promove uma hiperespecialização sobre uma ou outra, mas não sobre ambas as perspectivas, esquecendo-se que uma inexistente sem a outra, mesmo se consideradas com termos e conceitos diferentes. Segue destacando que a “(...) simplicidade vê o uno, ou o múltiplo, mas não consegue ver que o uno pode ser ao mesmo tempo múltiplo” (MORIN, 2015, p. 59) ou, ainda, que esse paradigma “(...) unifica abstratamente ao anular a diversidade, ou, ao contrário, justapõe a diversidade sem conceber a unidade, não atendendo às carências do pensamento, mutilando e conduzindo a ações mutilantes” (MORIN, 2015, p. 6-15).

Já o pensamento complexo orienta que os objetos podem ser unos e múltiplos, simultaneamente, reforçando um caráter integrativo, complementar e vislumbrando que há diversas maneiras de enxergá-los e deles extrair uma variedade de respostas. Assim, contrapondo-se ao modo simplista, Sales (2011) assinala que cabe compreender a complexidade como o que engloba ou reúne variados elementos, até mesmo heterogêneos entre si, em uma interessante polissemia.

Campos (1993) alerta para os danos advindos do paradigma dominante sobre o desenvolvimento das teorias da administração, destacando, dentre eles, o reducionismo, a incompetência para lidar com contradições e a não apreciação da subjetividade, da capacidade essencial do ser humano de interpretar a realidade. Nesse sentido, cabe enfatizar que tais danos ocorrem em função do paradigma dominante da área e do fato de o campo da Administração ter trilhado mais o caminho do conflito do que o do consenso, “com destaque para as polarizações e antagonismos acirrados entre paradigmas e pesquisadores, que vão opondo-se em argumentos, seguindo uma previsível escalada de ataques” (BARBOSA et al., 2013, p.18) e impossibilitando qualquer conciliação.

Morin, por sua vez, reconhece que a complexidade não trará a resposta a todas as questões, afirmando, ao contrário, que se trata de palavra-problema e não solução, considerando

que sua utilização é um grande desafio a ser enfrentado e que o pensamento complexo poderá contribuir para revelar tais questões e, em algumas situações, superá-las (MORIN, 2015).

Mas, enfim, o que é Complexidade? À Guisa de Respostas...

Originária do latim, a palavra *complexus* significa tecer junto – entrelaçar, construir uma trama, uma malha–, estando na raiz da palavra complexidade. Entretanto, importa desembaralhar, de pronto, esses fios conceituais e, seguindo os ensinamentos de Morin (2015), alertar que não se trata de algo que, na concepção comum, refere-se ao que é complicado na sua formação e natureza.

Apesar de a complicação corresponder a um dos elementos da complexidade, não pode ser tomada como sua definição irreparável, argumentando que ela se desarticulou da perspectiva de complicação, confusão para trazer em si a ordem e a desordem, a organização e a desorganização e, em meio a isto, o uno e o múltiplo, ao mesmo tempo (MORIN, 2015). Para melhor compreensão, Morin separa a complexidade em dois momentos:

A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico (MORIN, 2015, p. 13).

Assim, pode ser comparada a um desenho multidimensional “com os seus traços inquietantes do emaranhado, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza” (MORIN, 2015, p. 13). Mariotti (2008) complementa, afirmando que, em vez de mero conceito teórico, a complexidade remete a fatos da vida e corresponde à multiplicidade, entrelaçamento e à interação permanente de sistemas e fenômenos múltiplos e diversos que integram o mundo (MARIOTTI, 2008). Assinala-se que “[...] nos pontos e momentos em que não se pode superar contradições, vencer antagonismos, ultrapassar paradoxos, aí está a complexidade” (MORIN, 2004, p. 63 *apud* MARIOTTI, 2008, p. 88).

A complexidade seria, então, em uma primeira aproximação, “o fenômeno quantitativo, a extrema quantidade de interações e interferências entre o número grande de unidades” (MORIN, 2015, p. 34), contrapondo-se ao modelo linear – que costuma enxergar a interação ou um resultado a partir da relação causa/efeito – e se distanciando do determinismo marcado por ausência de sujeitos e uma autonomia destes nessas interações.

Morin (2015), ao considerar que a complexidade engloba incertezas, indeterminações, fenômenos aleatórios, relaciona-se, em dada proporção, ao acaso, enfatizando que:

[...] o mundo está no interior de nossa mente, que está no interior do mundo. Sujeito e objeto nesse processo são constitutivos um do outro. Mas isso não resulta numa via unificadora e harmoniosa. Não podemos escapar de um princípio de incerteza generalizada (MORIN, 2015, p. 35-43).

A diversidade de posicionamentos sobre o tema permite trazer o pensamento de outro autor sobre os sistemas complexos, Gilpin, que os enxerga como elementos que são considerados interagentes, também, com o ambiente, continuamente, de uma maneira dinâmica e não linear, caracterizando o indicativo conhecido como auto-organização (GILPIN, 2005). O seu argumento de que um sistema complexo não possui as fronteiras bem definidas e estáticas pode ser ratificado pela percepção de que o evento se posiciona na fronteira do racional: “o evento está no limite onde o racional e o real se comunicam e se separam” (SERVA, 1992, p. 32).

Ainda que existam divergências teóricas, há que se considerar que a complexidade tem favorecido a reformulação dos modos de atuar nesses ambientes de incerteza e de necessidade de mudança adaptativa. De acordo com Burnes (2005), um crescente número de acadêmicos e profissionais, muitos dos quais defensores do modelo de transformação contínua, tem fundamentado suas ideias no trabalho dos teóricos da complexidade.

A Complexidade e as Organizações

Entende-se que no processo histórico de constituição das Teorias Organizacionais surgiram abordagens sobre os sistemas abertos, nas quais as organizações deveriam estar preparadas para as interações necessárias com seus ambientes interno e externo – identificando as potencialidades ou fraquezas – para promover as mudanças adaptativas imprescindíveis à competitividade e sobrevivência no mercado.

De acordo com Naveira (1998), os biólogos chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela revolucionaram a ciência com sua teoria da *autopoiesis*, na década de 80: a vida é produtora de si, não sendo produzida por condicionantes externas. Essa compreensão fundamentava a perspectiva de que, por meio da auto-organização, as organizações fortaleceriam seus mecanismos internos, de funcionamento, sua capacidade adaptativa às oscilações do ambiente externo e sua sobrevivência.

Apesar de reconhecer sistemas biológicos como importantíssimos para a compreensão dos fenômenos e dos sistemas complexos adaptativos, observa-se o posicionamento de Agostinho (2003) quanto à similaridade, mas necessidade de diferenciação: “[...] os seus

indivíduos, forma de reprodução ou qualquer outro mecanismo são diferentes dos indivíduos e estratégias de um sistema social [...]” (AGOSTINHO, 2003, p. 10).

Assim, busca-se direcionar o foco para organizações como instituições potentes, com habilidades para responder às variações do cenário, no qual características como autonomia, cooperação e auto-organização são consideradas imprescindíveis, revelando que abordagens gerenciais precisam ser rediscutidas e despertando as equipes para a atuação flexível, inovadora, proativa, cujas referências podem ser encontradas na Teoria da Complexidade.

Da leitura de Agostinho (2003), apesar da percepção que o mundo organizacional vem demonstrando interesse significativo pela ciência da complexidade, reconhece-se que há pessoas céticas quanto ao êxito que esta nova forma de atuação poderá alcançar. Segundo a autora, faltam doses significativas de crença e investimentos para a disseminação e implantação da Complexidade, sobretudo nas escolas de administração.

Os Administradores precisam acreditar que esta pode ser uma saída. Neste sentido, a educação, notadamente nas escolas de administração, teria um papel fundamental. Seguindo o raciocínio típico da própria complexidade, uma vez que esses “novos administradores” atinjam um número crítico, seu comportamento e seu modo de agir seriam reforçados pelo provável sucesso que implicariam. Esta “nova” forma de administrar entraria em um processo de evolução, predominando ou não, em função de sua habilidade em garantir melhores resultados para as organizações (AGOSTINHO, 2003, p. 16).

Além disso, há que se registrar que existe uma multiplicidade de teóricos, de perspectivas, de divergências quanto à aplicação nas organizações – empírica ou prática –, conforme ressalva Burnes (2005):

antes de examinar as implicações das teorias da complexidade para as organizações, é necessário reconhecer que cada autor tem sua própria perspectiva sobre o que é a complexidade, variando do aparentemente superficial (LEWIS, 1994) ao claramente bem considerado e extenso (STACEY, 2003). Ao revisar a literatura sobre complexidade e organizações, é necessário, portanto, tentar selecionar a partir do último grupo e não do primeiro (BURNES, 2005, p. 81).

A respeito do pouco espaço que a complexidade tem ocupado na academia, Anderson (2005) aponta que desde os anos 80 “novas abordagens para a modelagem de sistemas complexos vêm emergindo de um colégio interdisciplinar invisível, ancorado no Instituto Santa Fé [...]” (ANDERSON, 1999, p. 217), localizado no Novo México (EUA).

Apesar disso, segundo Burnes (2005, p. 76-77), foi da academia que emergiu sustentação para referenciar as teorias e dar suporte à sua aplicação nas organizações.

O crédito para iniciar e sustentar grande parte do trabalho sobre a complexidade e as organizações deve ir para Ralph Stacey e seus colegas no Centro de Complexidade e Gestão

da Universidade de Hertfordshire [...] Stacey, em seu livro de 1991, *A Fronteira do Caos*, foi um dos primeiros a ligar a complexidade com a mudança organizacional.

Em sintonia, Serva (1992) refere que a complexidade é objeto de estudo de uma teoria moderna, denominada Teoria da Complexidade, cuja necessidade fundamenta-se na concepção de que os espaços organizacionais precisam ser sensíveis ou reativos a aspectos como incerteza e imprevisibilidade ambiental, que têm impactos importantes sobre as decisões de gestão.

Antes resolutivas e práticas, as decisões estratégicas gerenciais começaram a sucumbir, como reflexo do dinamismo próprio da pós-modernidade, em que o mercado se torna cada vez mais competitivo, alterando o dimensionamento das relações existentes, que passam a ser globalizadas. Segundo Serva (1992), nas teorias organizacionais tradicionais não são analisadas as relações da organização com o ambiente, tampouco as existentes entre as suas partes, o que demandaria uma necessidade de mudança urgente.

Com base no campo sistêmico, a evolução é resultado de reações a mudanças do ambiente para que seja restabelecido o equilíbrio do sistema. Em contrapartida, as teorias organizacionais baseadas no pensamento complexo compreendem a organização como processo que emerge das relações entre indivíduos, apostando-se que ela influencia o ambiente e, simultaneamente, é influenciada por ele.

Perrow (1961), Etzioni (1974) e Serva (1992) ampliaram a discussão sob a perspectiva de que o meio de atuação de organizações é mutável e que não havia, no comportamento gerencial, a necessidade de atualizar os programas de gestão, cristalizando, assim, um comportamento resistente às pequenas mudanças percebidas no ambiente.

A gestão da complexidade também exige a percepção minuciosa dos espaços, políticas e o planejamento (PERROW, 1961), além de ser produto do relativismo ambiental que condiciona empresas às oscilações e à turbulência. Percebe-se, assim, que as estratégias de gestão se tornaram precárias e ineficientes para as mudanças, reforçando a necessidade de reflexão sobre a inclusão de componentes complexos, a partir da Teoria da Complexidade (RAYWARD-SMITH, 1995).

A complexidade, de acordo com a definição de Serva (1992) e ampliada pelos estudos de Anderson (1999), investiga sistemas adaptativos complexos, como um conjunto de elementos ou agentes que interagem entre si, reproduzindo comportamentos. Esses agentes são continuamente adaptativos, na medida em que se relacionam, influenciando ou sofrendo influências (RICHARDSON, 2008). Moraes (2008) evidencia que a complexidade se originou da necessidade de se entender fenômenos que não podem ser analisados sob o aspecto unilateral e de forma simplificada, reconhecendo o funcionamento dos mecanismos de incerteza e

imprevisibilidade ambiental. A gestão, assim, precisa se preparar para explorar os fatores do ambiente e instituir ferramentas gerenciais adaptativas e mais resolutivas.

Ainda para Moraes (2008), a complexidade não fragmenta visões de mundo, mas observa, de maneira abrangente, as “possibilidades” relacionadas ao mesmo objeto. Sob esta perspectiva, o “objeto” de estudo passa a ter interação entre o meio, com troca de informações e mutações (WINSATT, 1974), gerando, para a gestão das organizações, um reconhecimento do cenário de instabilidade e volatilidade. Porém, o desafio das organizações complexas, de acordo com Serva (1992), é buscar a eficácia organizacional, independentemente das pressões exercidas pelo ambiente e, de acordo com Anderson (1999):

Com base nessas ideias, Brown e Eisenhardt (1998) sugeriram que as organizações mais eficazes desenvolvem estratégias que estão à beira do caos. Assim como Weick (1979, p.225), argumentam que as organizações podem continuar a existir apenas se mantiverem um equilíbrio entre flexibilidade e estabilidade (ANDERSON, 1999, p. 224).

Das dificuldades que emergem dos cenários contemporâneos, ainda que as discussões sobre a complexidade não obtenham consenso quanto aos seus conceitos e aplicabilidade, percebe-se que, sob este prisma, as organizações têm mais possibilidades de se adequar ao dinamismo da pós-modernidade, de atuar em ambiente de cooperação e auto-organizado, de estabelecer e perseguir as estratégias institucionais, lutando pela permanência neste mercado volátil. Teorias da complexidade, ciências da complexidade, nova ciência, dentre outras perspectivas, afins ao pensamento complexo, orientam para um funcionamento múltiplo, caótico e ordenado, fazendo sentido, nesses cenários, tendo, como exemplo, as empresas caóricas, introduzidas por Dee Hock, que funcionam sob a ótica do caos e da ordem (BURNES, 2005).

A Complexidade e os Desafios no Ambiente Organizacional

As discussões promovidas, até esse momento do texto, permitem-nos entender o grande desafio que é ensinar, aprender e compartilhar o conhecimento na contemporaneidade. Afinal, segundo Behrens (2009, p. 14) “a mudança paradigmática atinge a lógica epistemológica de conceber o universo [...] implica uma superação das certezas, fragmentação do conhecimento e a busca do papel da incerteza e do diálogo”. Portanto, mexe na essência das organizações, tão assentadas na estabilidade advinda dos manuais e códigos de normatização, ‘no sempre fizemos assim e funcionou’. Essa mudança paradigmática é sentida, de modo especial, em alguns estudos mais focados nas relações de trabalho e do poder. E, ainda que a complexidade não

possa ser enxergada como uma tendência adotada por todas as organizações, percebe-se que algumas das suas características vêm sendo aplicadas, promovendo mudanças nos modos de difundir o conhecimento nessas organizações. Essas mudanças serão apresentadas, a seguir, a partir de duas perspectivas.

A perspectiva sociológica do trabalho, por exemplo, amparada pela complexidade, dentro do contexto organizacional, foi explorada por Parsons (1956) e Scott (1964). Esses autores desenvolveram pesquisas buscando relacionar a evolução das organizações em ambientes complexos e em constante oscilação com as diversas fases e faces dos processos de trabalho.

Já sob uma perspectiva mais epistemológica, Naveira (1998) aponta que, desde Isaac Newton, a visão científica aceita afirmou que o universo está em equilíbrio dinâmico, em constante movimento. Acreditou-se, também, no encadeamento causa-efeito determinista e linear, no qual para cada causa corresponderia, necessariamente, um dado efeito. Predominava, desse modo, uma visão tradicional de gestão, ou seja, o ambiente era influenciado pelas leis de mercado, decisões normatizadas ou programáticas. Para o(s) problema(s) identificado(s), as soluções estavam previamente estabelecidas.

Por outro lado, encontra-se, em Bauman (2003), a argumentação de que tendo como foco os elementos básicos do trabalho – a força, a divisão de tarefas e os resultados esperados – de fato, destinava-se pouca atenção a outros aspectos, como os estudos das influências ambientais nas definições de estratégias empresariais. Isto é, a complexidade ambiental exercia influência nas organizações e modulava as decisões, porém, a análise dos seus componentes somente se configurou como objeto de estudo décadas depois, com as teorias emergentes, como a Teoria da Complexidade e Teoria dos Sistemas (BAUMAN, 2003).

Bauman (2003) discute, ainda, que a complexidade, como um fator organizacional, já seria uma tendência na gestão, graças à evolução dos processos e da capacidade de crescimento dos ritmos de produção, em larga escala. Contudo, essa complexidade a que os gestores se referiam não havia se constituído de maneira sólida e impactante como contemporaneamente.

Portanto, considera-se que a incorporação do Pensamento Complexo pode promover transformações no conhecimento organizacional na contemporaneidade. Tendo em vista tal panorama, cabe uma breve consideração sobre a importância da composição de saberes para potencializar mudanças nos ambientes organizacionais, sob um prisma integrativo e cooperativo. Essa atmosfera pode potencializar o trabalho em equipe em uma frequência transdisciplinar, em que fronteiras são borradas pela valorização de modos marcados pela produção coletiva, na busca de enfrentamento das questões cotidianas postas aos trabalhadores,

tantas vezes imprevisíveis. Embora a reflexão se origine da área do trabalho em saúde, parece pertinente, a um *modus operandi* fundamentado no pensamento complexo, a compreensão do trabalho em equipe como ação transdisciplinar,

Que indicaria a superação de busca por modelos: não há um padrão previamente definido ou a definir, pois ela parece ser, em essência, fruto de criação, produção, transformação, brotando da bricolagem, gerando híbridos, novidades e produzindo diferença em moto-contínuo. Essa ação se tece conjuntamente, na prática cotidiana, escapando à formatação dos saberes enrijecidos, sustentados sobre o edifício naturalizante e metafísico do projeto científico da modernidade, gerador do desejo e da ilusão de controle e domínio (CABRAL & ANDRADE, 2012, p. 238-239).

A partir das discussões apresentadas, objetivou-se, sustentando-se em diversos teóricos e linhas de pensamento, refletir sobre o paradigma da complexidade como modelo emergente nas teorias organizacionais. De acordo com Serva (2010), isso implica refletir sobre as mudanças ocorridas no campo organizacional e a influência da complexidade sobre elas, impactando, sobretudo, nas formas de enxergar e compreender a universalidade e a diversidade, e desse campo, especialmente, na contemporaneidade. Como orienta o pensamento complexo, do qual se origina a complexidade, a pretensão não foi ser estanque, mas, de forma inversa, abordar a temática abertamente, contemplando suas características antagônicas, complementares e em constante movimento. Esta fluidez pode ser encontrada em Burnes (2005): “Talvez seja por isso que Allen (2001) sugere que a complexidade não oferece uma imagem concreta do ‘que é’ ou ‘o que será’, mas em vez disso oferece uma imagem de ‘o que poderia ser’” (BURNES, 2005, p. 86).

Segundo Serva (1992), a organização pode ser explicada como organismo que engloba um sistema complexo como decorrência da disposição relacional que liga, transforma, mantém ou produz componentes, indivíduos, fenômenos e pode contemplar diversidade e interdisciplinaridade de conhecimentos, na pretensão de identificar e dividir saberes e possibilidades estratégicas para ação. Assim, percebe-se que o pensamento complexo estimula ações reflexivas diante da necessidade de implementar mecanismos de gestão eficientes, pois a interação com o ambiente instável e turbulento faz com que uma organização aprimore seus modelos de gestão e aplique abordagens emergentes de administração para reduzir imprevisibilidade e conflitos entre a instituição e seus públicos. De acordo com Anderson (1999):

Como observam Cohen e Stewart (1994), a ciência normal mostra como os efeitos complexos podem ser entendidos a partir de leis simples; a teoria do caos demonstra que as leis simples podem ter consequências complicadas e imprevisíveis; e a teoria

da complexidade descreve como causas complexas podem produzir efeitos simples (ANDERSON, 1999, p. 217).

Na perspectiva de contemplar pensamentos contraditórios, apresentam-se as considerações de Serra (2010), sobre a percepção de Ramos, acerca da ausência de mudanças nas organizações, desde as teorias organizacionais primeiras: “não aconteceram mudanças significativas na teoria das organizações no que tange aos pressupostos desde Taylor (que limitou seus estudos a questões técnicas) e Simon (que negligenciou os limites das regras de cognição inerentes às organizações econômicas) [...]” (RAMOS, 1989 *apud* SERVA, 2010, p. 280). Sobre essas alterações, nas organizações, Ramos (1981, p.47), ressalta que

Uma sociedade centrada no mercado, dominada pela lógica da razão instrumental de suas organizações produtivas, seria responsável pela insegurança psicológica, degradação da qualidade de vida, poluição, desperdício e exaustão de recursos naturais do planeta, além de produzir uma teoria organizacional incapaz de ensinar espaços gratificantes aos indivíduos.

O debate sobre pensamento complexo e complexidade ainda pode ser considerado recente e, talvez, desperte sentimentos antagônicos como crença e ceticismo, incipiência teórica e prática e apego a antigos modelos de pensar que influenciam o funcionamento organizacional. Percebe-se que a temática apresentada é objeto de reflexões, sobretudo, em relação ao pragmatismo e aos estudos acadêmicos sobre suas influências diretas ou indiretas, na gestão, conforme se constata nas reflexões de Anderson (2005), “apesar de declarações um tanto frequentes de que um novo paradigma surgiu, ainda é prematuro declarar que existe uma ciência da complexidade, ou mesmo uma teoria unificada de sistemas complexos” (ANDERSON, 2005. p. 217).

Esta dicotomia acentua o caráter múltiplo da complexidade, que não pretende ter a resposta “certa” para cada evento, mas enxergar diversas possibilidades de, não apenas encontrar soluções, mas observar o processo evolutivo com o aprendizado obtido, desde o surgimento do inesperado até a identificação e escolha do modo efetivo de resolvê-lo.

Espera-se que os debates se intensifiquem, que teorias sejam reforçadas por meio da prática, e que essas práticas comprovem que não há um só modelo de pensamento; que o conhecimento fragmentado pode gerar desconhecimento, mas, de modo contrário, a composição de saberes poderá promover a interação necessária ao aprendizado organizacional e à consolidação das mudanças nos ambientes organizacionais sob uma perspectiva integrativa, em clima de cooperação e de movimentos auto-organizadores frente à dinamicidade contemporânea típica da pós-modernidade.

Referências

- ANDERSON, Philip. Perspective: Complexity Theory and Organization Science. **Organization Science**, v. 10, n. 3, Special Issue: Application of Complexity Theory to Organization Science, p. 216-232, maio/jun., 1999.
- AGOSTINHO, Marcia Esteves. **Complexidade e Organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARBOSA, Milka Alves Correia; NEVES, Flávio Egídio Barbosa; SANTOS, Jouberte Maria Leandro; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo; CASSUNDÉ JÚNIOR, Nildo Ferreira. “Positivismos” versus “Interpretativismos”: o que a Administração tem a ganhar com esta disputa? **Organizações em contexto**, v. 9, n. 17, jan.-jun. 2013.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. **Paradigma da complexidade**: metodologia de projetos, contratos didáticos e portfólios. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, v. 1. 135p., 2009.
- BOEIRA, Sérgio Luís. **Estudos organizacionais e a obra de Edgar Morin**: relações com estudos críticos, institucionalismo e ciências da complexidade. In: I Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. **Anais...** Florianópolis, SC, 2011.
- BOEIRA, Sergio Luis; KNOLL, Alessandra; TONON, Ivan Luis. Edgar Morin, Chanlat e institucionalistas. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, n.6, abril 2016.
- BOEIRA, Sérgio Luís; STÜRMER, Jorge Altair Pinto; INÁCIO, Ana Elise Cardoso. **Estudos Organizacionais e complexidade**: Prigogine, Stacey e Morin. In: III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. **Anais...** Florianópolis, SC, 2013.
- BURNES, Bernard. Complexity Theories and organizational change. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, Issue 2, p. 73-90, 2005.
- CABRAL, Barbara Eleonora Bezerra; ANDRADE, Angela Nobre de. Ação transdisciplinar como produção coletiva: percussões e repercussões no trabalho em equipes de saúde. In: PINHEIRO, Roseni; SILVEIRA, Rodrigo Pinheiro (Org); LÔFEGO, Juliana (Org.); SILVA JR, Aluisio Gomes da (Org.). **Integralidade sem fronteiras**: itinerários de justiça, formativos e de gestão na busca por cuidado. 1. ed. Rio de Janeiro: CEPESC/IMS/UERJ/ABRASCO, p. 229-253, 2012.
- CASSUNDÉ, Fernanda Roda; BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa. A influência da tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros: o que mudou (ou não) nos últimos 15 anos? **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 238-254, jan./jun. 2016.
- ETZIONI, Amitai; CAVALCANTE, José Antônio Parente; CAVALCANTE, Caetana Myriam Parente. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FACHIN, Roberto; RODRIGUES, Suzana Braga. Nota técnica: teorizando sobre as organizações – vaidades ou pontos de vista? In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

GILPIN, Dawn R. A complexity-based scrutiny of learning from organizational crisis. In: RICHARDSON, Kurt. **Managing** organizational complexity: philosophy, theory and application. Greenwich: IAP, 2005.

GOUVEIA, Tânia Maria de Oliveira Almeida; CONTI, Claudio Ramos. **As Epistemologias Positivista e da Complexidade como Paradigmas nos Estudos Organizacionais**. In: III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. João Pessoa, PB: ANPAD, 2011.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Trad.: Maria Yeda F. S. de Filgueiras Gomes. s/ed. Brasília: Brinquet de Lemos/Livros, 1996.

MARIOTTI, Humberto. **As paixões do ego**: Complexidade, Política e Solidariedade. 3.ed. São Paulo: Palas Athena, 2008.

MARIOTTI, Humberto. **Pensando diferente**: para lidar com a complexidade, a incerteza e a ilusão. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, Paulo Thiago Nunes Bezerra; REGIS, Helder Pontes; VAN BELLEN, Hans Michael. Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, Jan./Mar. 2015.

MORAES, Maria Cândida. **Complexidade, transdisciplinaridade e educação**. São Paulo: Atakarana/WHH – Willis Harman House, 2008.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 5.ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

NAVEIRA, Ruben Bauer. Caos e complexidade nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 69-80, set./out. 1998.

PARSONS, Talcott. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. **Administrative science quarterly**, p. 63-85, 1956.

PERROW, Charles. The analysis of goals in complex organizations. **American sociological review**, p. 854-866, 1961.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. São Paulo: FGV, 1981.

RAYWARD-SMITH, V. J. Introduction to the Theory of Complexity. **Journal of the Operational Research Society**, v. 46, n. 12, p. 1507-1508, 1995.

REED, Michael. Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain. In: CLEEG, Stewart.R.; HARDY, Cinthia; NORD, Walter R. **Handbook of Organization Studies**. London: SAGE, 1996.

RICHARDSON, Kurt A. Managing complex organizations: Complexity thinking and the science and art of management. **Emergence: Complexity and Organization**. v. 10, n. 2, p. 13, 2008.

RHINESMITH, S.H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkley, 1993.

ROCHA NETO; IAROSINSKI NETO, A.; NEHME, C. C. **Complexidade e avaliação**: teoria e prática. Brasília: Universa, 2008.

SALES, Khatia Marise B. Conhecimento do conhecimento: revisitando concepções e princípios. In: GALEFFI; MODESTO; SOUZA (Orgs.). **Epistemologia, construção e difusão do conhecimento**. Salvador: EDUNEB, 2011.

SCHMITD, Michele de Almeida; ORTH, Miguel Alfredo. **Os Princípios do Pensamento Complexo na Aprendizagem Móvel**. Disponível em: http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/23959_11778.pdf. Acesso em: 10 nov. 2020.

SCOTT, W. Richard. Theory of organizations. **Handbook of modern sociology**, p. 485-529, 1964.

SENA, Claudia Pinto Pereira; SOUZA, Elmara Pereira de. Concepções epistemológicas na formação de professores formadores em ambiente virtual e no processo ensino aprendizagem baseado em problema para deficientes visuais. In: GALEFFI; MODESTO; SOUZA (Orgs.). **Epistemologia, construção e difusão do conhecimento**. Salvador: EDUNEB, 2011.

SERVA, Maurício. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, p. 26-35, 1992.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de administração de empresas**, v. 33, n. 2, p. 36-43, 1993.

SERVA, Maurício. DIAS, Taisa; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Paradigma da Complexidade e Teoria das Organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 276-287, jul./set., 2010.

SILVA, Anielson Barbosa da; REBELO, Luiza Maria Bessa. As Implicações do Pensamento Complexo na Análise Organizacional. In: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2007.

TÔRRES, José Júlio Martins. **Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia**. In: *Proceedings of*. 2005.

TSOUKAS, Haridimos; HATCH, Mary Jo. Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. **Human Relations**, v. 54, n. 8, p. 979-1013, 2001.

WALDROP, M. M. **Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos**. Londres: Penguin Books, 1994.

WITTMAN, M. (Org.) **Administração: teoria sistêmica e complexidade**. Santa Maria: UFSM, 2008

WOOD JR, T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JR, T. (Coord.) **Mudança organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

PEREIRA, Mírian Lucia; DUARTES, Francisco Ricardo; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo; CABRAL, Barbara Eleonora Bezerra. Reverberações Possíveis do Pensamento Complexo e da Complexidade nas Organizações Contemporâneas. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Dezembro/2020, vol.14, n.53, p. 780-797. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 14/12/2020;

Aceito: 18/12/2020.