

Flexibilidade cognitiva e o contexto de trabalho: Revisão integrativa da literatura

Júlia T. Martins e Júlia Gonçalves

Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Escola de Saúde, Faculdade Meridional (Imed)

Submissão: 4 set. 2020.

Aceite: 9 dez. 2021.

Notas das autoras

Júlia T. Martins  <https://orcid.org/0000-0002-5193-655X>

Júlia Gonçalves  <https://orcid.org/0000-0002-2804-1045>

Financiamento: Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), por meio de bolsa – Código de Financiamento 001 – fornecida à primeira autora.

Correspondências referentes a este artigo devem ser enviadas para Júlia T. Martins, Rua General Prestes Guimarães, 304, Vila Rodrigues, Passo Fundo, RS, Brasil. CEP 99070-220. E-mail: juliatomedim@gmail.com

Resumo

As transformações no contexto do trabalho exigem novas competências dos trabalhadores, como a flexibilidade cognitiva (FC). Este estudo analisou publicações que investigaram a FC no contexto do trabalho. Foi realizada uma revisão integrativa da literatura nas bases de dados LILACS, SciELO, Web of Science e Scopus. A análise de 24 artigos permitiu um retrato da produção científica sobre a temática. Os estudos são recentes, oriundos de diversos países, e, em sua maioria, adotaram delineamento quantitativo e investigaram trabalhadores de segmentos variados. A FC foi frequentemente definida como uma função executiva que engloba a consciência de que há alternativas de comportamentos, a vontade e autoeficácia no comportamento flexível. A FC foi associada a outros fenômenos, como capacidade de adaptação e planejamento, relacionamentos interpessoais e privação de sono. Este trabalho traz contribuições e subsídios para profissionais da psicologia organizacional, haja vista a inserção da FC como competência essencial no trabalho.

Palavras-chave: flexibilidade, trabalho, psicologia organizacional, psicologia do trabalho, revisão integrativa

COGNITIVE FLEXIBILITY AND THE WORK CONTEXT: INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

Abstract

Transformations in the work context demand new skills from workers, such as cognitive flexibility (CF). This study analyzed publications that investigated CF in the context of work. An integrative review of the literature was conducted in the LILACS, SciELO, Web of Science, and Scopus databases. An analysis of 24 articles allowed a picture of the scientific production on the subject. The studies are recent and coming from several countries. Most of them used a quantitative design and investigated workers from different industries. CF has often been defined as an executive function that encompasses awareness that there are alternative behaviors, willingness, and self-efficacy in flexible behavior. CF has been linked to other phenomena, such as the ability to adapt and plan, interpersonal relationships, and sleep deprivation. This study brings contributions and subsidies for organizational psychology professionals, considering the insertion of CF as an essential skill at work.

Keywords: flexibility, work, organizational psychology, work psychology, integrative review

FLEXIBILIDAD COGNITIVA Y EL CONTEXTO LABORAL: REVISIÓN INTEGRATIVA DE LA LITERATURA

Resumen

Las transformaciones en el contexto laboral demandan de los trabajadores nuevas habilidades, entre ellas la flexibilidad cognitiva (FC). Este estudio analizó publicaciones que investigaron la FC en el contexto laboral. Se realizó una revisión integrativa en las bases de datos LILACS, SciELO, Web of Science y Scopus. El análisis de 24 estudios permitió un retrato de la producción científica sobre el tema. Son estudios recientes, de diferentes países, con diseño cuantitativo e investigaron a trabajadores de dife-

rentes segmentos. La FC se definió como una función ejecutiva que abarca la conciencia de que existen comportamientos alternativos, la voluntad y la autoeficacia para ser flexible. La FC se relacionó con otros fenómenos como la capacidad de adaptación y planificación, las relaciones interpersonales y la falta de sueño. Este estudio trae aportes para los profesionales de la psicología organizacional, considerando la inserción de la FC como una competencia imprescindible en el trabajo.

Palabras clave: flexibilidad, trabajo, psicología organizacional, psicología del trabajo, revisión integrativa

As transformações ocorridas nas últimas décadas, em todos os contextos nos quais o ser humano está inserido, exigem rápida adaptação. Especificamente no que concerne aos trabalhadores, são exigidas melhorias na formação profissional e na educação, para que possam acompanhar o novo mundo do trabalho (Athayde & Souza, 2015). Com isso, os pesquisadores buscam identificar e desenvolver um rol de competências que deem conta desse contexto (Castro et al., 2011; Salas et al., 2012). Por competência, um dos conceitos mais discutidos por acadêmicos e profissionais da gestão de pessoas (Athayde & Souza, 2015), entende-se, neste estudo, um conjunto de habilidades e aptidões cognitivas, físicas, sociais e técnicas necessárias para desempenhar as atividades laborais (World Economic Forum [WEF], 2016).

O desenvolvimento da adaptabilidade e da flexibilidade está entre os recentes desafios e ganha importância no atual contexto profissional, pois possibilita que os trabalhadores sejam capazes de se ajustar às mudanças, mantendo as habilidades necessárias para a realização de seus trabalhos atuais (Salas et al., 2012; WEF, 2016). Apesar dessa atualidade, o termo “flexibilidade” foi, já em 1950, mencionado como essencial para o funcionamento e a aprendizagem mediante as experiências. Um dos pioneiros no estudo desse fenômeno é William Scott que, em 1962, a conceituava como a velocidade e a facilidade com que uma pessoa é capaz de mudar, de forma seletiva, sua resposta a estímulos do ambiente. Scott (1962) exemplificou que a flexibilidade permite aos indivíduos alterar imagens, selecionando as características que lhe são atribuídas e modificando a relação entre elas de modo que possa avaliá-las sob novas óticas. O autor considera a rigidez cognitiva como o oposto dessa capacidade (Scott, 1962).

Em específico, a flexibilidade cognitiva (FC) – ou mental, ou de pensamento – por muito tempo foi um fenômeno exclusivo da neuropsicologia – mensurado e utilizado nos contextos clínico e da avaliação psicológica –, incluído como uma das três funções executivas centrais, ou seja, entre os processos que permitem planejar e executar com eficiência comportamentos complexos que envolvem outras funções cognitivas, como a atenção e a memória. As funções executivas facilitam a adaptação e a alteração de padrões comportamentais e cognitivos de acordo com o ambiente (Hamdan & Pereira, 2009; Rocha, 2018). A FC para a neuropsicologia é frequentemente descrita e avaliada como a capacidade de alternância de focos de atenção e/ou de tarefas, essencial para o desempenho funcional cotidiano. Porém, apesar de importante para a realização de tarefas do dia a dia e para a eficiência no trabalho (Rocha, 2018), é comumente avaliada com o grupo de funções executivas e não em suas especificidades.

Por sua vez, a Teoria da Flexibilidade Cognitiva (TFC), proposta por Spiro et al. (1991), define a FC como a capacidade de representar e utilizar conhecimentos de diferentes perspectivas e contextos, ou seja, a capacidade de construir, a partir dessas representações, um novo conjunto de conhecimentos e comportamentos adaptados às condições do ambiente. Essa teoria tem sido utilizada em investigações no contexto educacional para fundamentar proces-

sos de ensino–aprendizagem e reforçar a importância da FC para momentos de estudo e de trabalho (Rocha, 2018).

A FC também pode ser compreendida como uma metacompetência – ou seja, uma unificação de aspectos cognitivos e situacionais – e definida como uma sensibilidade, inclinação e capacidade de perceber, selecionar e executar a solução mais adequada para cada situação, além da conscientização e capacidade de adaptar o padrão cognitivo e comportamental ao ambiente e a cada situação específica (Yu et al., 2019). Nesta pesquisa, consideramos a FC como uma competência–chave, essencial para as organizações e os trabalhadores do século XXI e da era digital (Roy, 2001; Soares et al., 2018; WEF, 2016; Yu et al., 2019). Esse entendimento parte de uma perspectiva comportamental e observável que reconhece a possibilidade de treino e desenvolvimento da FC dentro das organizações (Soares, 2017; Yu et al., 2019). Estudos realizados em diferentes contextos encontram a FC associada a outros fenômenos, como o comportamento e o raciocínio criativo (Bloom et al., 2014; Guerra et al., 2014), pois possibilita novas respostas psicológicas e comportamentais (Sung et al., 2019), de replanejamento, de resolução de problemas (Rodríguez–Ponce et al., 2013; Rodríguez–Ponce & Pedraja–Rejas, 2009) e de execução de tarefas complexas que requerem mudanças de objetivos (Spiro et al., 1991; Yu et al., 2019).

Sobre o contexto de trabalho, um dos primeiros estudos que o relacionaram à FC foi desenvolvido por Hilgert (1998), que a investigou associada ao âmbito da educação corporativa. Entre as pesquisas que associaram a FC ao campo de atuação da psicologia organizacional e do trabalho, destacam–se algumas que relacionam esse construto ao estresse (Phillips, 2011; Sung et al., 2019), à resiliência (Belancieri & Kahhale, 2011; Niquerito, 2009), aos efeitos do trabalho em turno (Cheng et al., 2017; Maltese et al., 2016) e à idade dos trabalhadores (Gajewski et al., 2010; Maltese et al., 2016). Com isso, o objetivo geral deste estudo foi analisar publicações que investigaram a FC no contexto do trabalho. Em específico, buscou–se descrever quais são as características da produção, os recursos metodológicos, as definições conceituais e as associações encontrados com outros fenômenos por esses estudos que foram publicados em banco de dados nacionais e internacionais.

Método

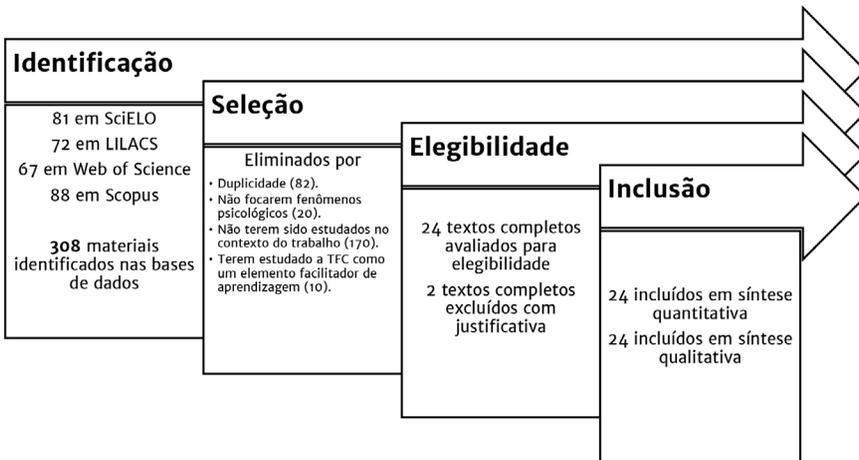
Esta revisão integrativa da literatura, realizada em bases de dados nacionais e internacionais, analisou estudos que adotaram diferentes estratégias metodológicas e investigaram a FC no contexto do trabalho. Para a estruturação, condução e escrita da revisão, utilizou–se como guia o modelo de *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta–analyses* – PRISMA (Galvão et al., 2015).

Destaca–se que os itens do *checklist*–PRISMA não foram atendidos em sua integralidade, já que algumas indicações se adaptam a revisões de ensaios clínicos e avaliações de intervenções, e, por isso, este manuscrito é uma revisão integrativa da literatura. O primeiro item

não contemplado, previsto no modelo, refere-se à explicitação dos objetivos da revisão referenciando participantes, intervenções, comparações, resultados e delineamento dos estudos (*participants, interventions, comparisons, outcomes, and study design* – PICOS), não atendido porque a revisão se propôs a fazer uma análise mais ampla das publicações sobre a temática, incluindo estudos com diferentes métodos. Outros elementos não contemplados referem-se, em especial, a aspectos específicos do método, sendo eles: a disponibilização eletrônica do protocolo de revisão, a explicitação do método de extração dos dados artigos analisados e a descrição da avaliação dos riscos de vieses dos estudos incluídos e das medidas de sumarização dos resultados. A Figura 1 apresenta o modelo do fluxograma PRISMA adotado.

Figura 1

Fluxograma com informações das diferentes fases de uma revisão, de acordo com o modelo PRISMA



Nota. Adaptada de Galvão et al. (2015).

Consultaram-se as seguintes bases de dados: LILACS – com publicações da América Latina e do Caribe em ciências da saúde e com acesso gratuito; SciELO – que é gratuita e integra periódicos do Brasil, da América Latina e do Caribe; Web of Science – que indexa os periódicos mais citados em seus respectivos campos; e Scopus – que possui grande quantidade de resumos e fontes de informação em nível acadêmico (Costa & Zoltowski, 2014). Para a definição dos termos, realizou-se uma busca em Descritores em Ciências da Saúde (DeCS), e, com a não localização nesse vocabulário de todos os termos adequados para a operacionalização da revisão, também foram consultadas as palavras-chave dos artigos utilizados na fundamentação teórica deste estudo. Optou-se pela utilização de todos os termos em inglês, por tratar-se do idioma universal para publicações científicas. Nas bases LILACS e SciELO, utiliza-

ram-se os seguintes termos de busca e operadores booleanos: (“cognitive flexibility”) OR (“mental flexibility”) AND NOT (child*). Nas bases Web of Science e Scopus, houve a necessidade de maior especificação dos termos pela quantidade de materiais encontrados, e, dessa forma, a *string* utilizada foi (“cognitive flexibility” OR “mental flexibility”) AND (Worker OR competenc*) AND NOT (child*). O descritor de exclusão (child*) foi incluído em todas as bases, pois, após buscas iniciais, identificaram-se muitos materiais capturados com esse termo, o que não estava de acordo com o objetivo desta pesquisa.

Adotaram-se os seguintes critérios de inclusão: apenas documentos do tipo artigo – não considerando os outros tipos de material, como vídeos, resumos e patente; que estivessem disponíveis nos idiomas português, inglês ou espanhol – de fluência das autoras e, em especial, o inglês por ser o idioma referência da ciência; e com os termos no título, no resumo ou nas palavras-chave (*article title, abstract, keywords*) – tornando mais abrangente a busca, já que os termos poderiam estar presente em qualquer uma dessas partes dos estudos. A pesquisa englobou todos os artigos encontrados e publicados até 4 de junho de 2020 (data da busca), sem a determinação de um período específico para início das publicações. Capturaram-se inicialmente 308 artigos (81 na SciELO, 72 na LILACS, 67 na Web of Science e 88 na Scopus). Como critérios de exclusão foram identificados: artigos repetidos nas bases de dados ($n = 82$), que não focavam fenômenos psicológicos ($n = 20$), que não foram realizados no contexto do trabalho ou com trabalhadores ($n = 170$) e que estudaram a TFC como um elemento facilitador de aprendizagem e não a mensuração, e correlatos desta função dentro do ambiente de trabalho ($n = 10$). Dois juízes conduziram separadamente a revisão e depois compararam os resultados. Divergências foram discutidas buscando consenso na seleção dos materiais.

Dos 26 artigos selecionados, dois foram excluídos após leitura e análise na íntegra, pois não investigavam a FC, apenas a citavam. Construiu-se uma tabela no Excel contemplando as seguintes informações dos 24 artigos da amostra final: bases de dados, título, autor(es), quantidade de autores, ano de publicação, revista, idioma do artigo, país no qual o estudo foi realizado, país dos autores, objetivo, delineamento, participantes, instrumentos utilizados, definição de FC e os correlatos com FC que os estudos encontraram. A análise dos artigos foi realizada de duas formas: primeiramente com o objetivo de quantificar os dados objetivos, tais como os anos das publicações, número de autores e países de origem; e a partir de uma perspectiva qualitativa e descritiva, buscando analisar as convergências e divergências de conceitualizações de FC utilizadas nos estudos e das associações dela com outros fenômenos. A análise dos artigos permitiu a construção de um retrato da produção científica sobre a temática e o levantamento de aproximações nas definições e de fenômenos associados.

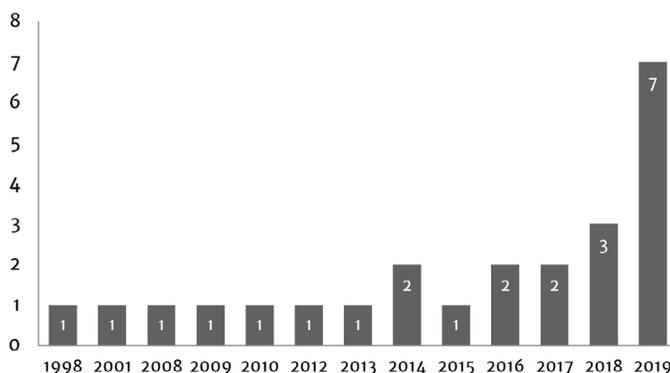
Resultados

O retrato da produção científica e dos recursos metodológicos adotados

Da seleção de artigos que compuseram esta revisão, o estudo mais antigo, publicado em 1998, trouxe evidências de que mulheres executivas que participaram de um processo de aprendizagem (*Master in Business Administration* – MBA) demonstraram maior FC nos aspectos pessoais e profissionais (Hilgert, 1998). Os achados desta pesquisa contrapõem-se ao único estudo – dos selecionados – realizado com brasileiros, em que não foram observadas alterações da FC associadas à participação em um curso, nesse caso em específico, que abordava conteúdos sobre empreendedorismo (Vignochi et al., 2019). Apesar da primeira publicação, que data do final do século passado, os estudos, em sua maioria, foram realizados em 2018 ($n = 3$) e 2019 ($n = 7$), conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2

Gráfico de estudos sobre flexibilidade cognitiva (FC) dentro do contexto do trabalho publicados por ano



Não há uma revista que tenha concentrado as publicações sobre a temática. Apesar disso, dois periódicos possuíam duas publicações cada: a revista *Military Psychology* da American Psychological Association, dedicada à divulgação de pesquisas ou práticas de princípios psicológicos em ambiente militar, e a *Frontiers in Psychology*, revista com publicações de grandes temas das ciências psicológicas. Os artigos, em sua maioria, foram publicados no idioma inglês ($n = 19$), seguido do espanhol ($n = 3$) e português ($n = 1$). Para além, um artigo, desenvolvido na Austrália, foi publicado em dois idiomas (inglês e espanhol) e propôs uma reflexão sobre o conceito de FC associando-a com construtos como inteligência e criatividade (Yu et al., 2019).

Os estudos sobre o tema são publicados por grupo de pesquisadores, na maioria entre quatro ($n = 7$), três ($n = 5$) e cinco ($n = 4$) autores. Chama a atenção o artigo que contou com a colaboração de 14 autores e observou a diminuição no desempenho cognitivo de profissionais intensivistas de unidades de tratamento intensivo (UTI) após o turno da noite (Maltese et al., 2016).

A Tabela 1 apresenta o país de origem dos autores – em sete estudos, ele é resultado da parceria de pesquisadores de diferentes países – e expõe em que país a pesquisa foi desenvolvida (onde ocorreu a coleta dos dados, com isso foram excluídos os dois estudos teóricos). Observa-se que, no total, autores de 17 países pesquisaram a relação de FC e fatores ou fenômenos do contexto do trabalho, com destaque para participação de pesquisadores dos Estados Unidos ($n = 4$) e da Espanha ($n = 3$) nos estudos. Os Estados Unidos ($n = 4$) também foram o país com o maior número de estudos realizados em seu território, seguidos pela França, pelos Países Baixos, pelo Chile e pela Inglaterra, com dois estudos em cada.

Tabela 1

Apresentação dos países dos autores do artigo e onde foram realizados

País dos autores	Nº de estudos	País do estudo	Nº de estudos
Não identificado	1	Alemanha	1
Alemanha	2	Brasil	1
Austrália	2	Coreia do Sul	1
Brasil	1	Espanha	1
Chile	2	Finlândia	1
Coreia do Sul	1	Inglaterra	2
Espanha	3	Irlanda	1
Estados Unidos	4	Itália	1
Finlândia	1	México	1
França	2	Singapura	1
Grécia	1	Austrália	1
Irlanda	1	Chile	2
Itália	2	França	2
México	1	Países Baixos	2
Países Baixos	2	Estados Unidos	4
Inglaterra	2		
Romênia	1		
Singapura	1		

Dentre os 24 artigos analisados, dois eram revisões de literatura (Sanchez et al., 2017; Yu et al., 2019). Dos 22 estudos empíricos, apenas dois possuíam delineamento qualitativo (Hilgert, 1998; Ong et al., 2019), enquanto os restantes eram estudos empíricos quantitativos ($n = 20$) que utilizaram diferentes instrumentos para mensurar a FC, tais como testes neuropsicológicos, escalas, inventários e testes de simulação.

A *Cognitive Flexibility Scale* de Martin e Rubin (1995) foi a mais utilizada ($n = 5$) para a avaliação da FC (Déprez et al., 2019; Mazur et al., 2014; Oprins et al., 2018; Swanson, 2015; Vignochi et al., 2019). O instrumento é unidimensional ($\alpha = 0,83$), composto por 12 itens, em escala tipo Likert de seis pontos, que permitia resposta de 1 = *strongly disagree* (discordo fortemente) a 6 = *strongly agree* (concordo fortemente). Para avaliar a FC, também foram empregados outros instrumentos, como o *Boundary Questionnaire* ($n = 1$) (Roy, 2001) e o *Cognitive Flexibility Inventory* ($n = 2$) (Sung et al., 2019; Cropley et al., 2016). Três estudos aplicaram testes de simulação como o *The task switching paradigm* (Cheng et al., 2017; Gajewski et al., 2010; Montuori et al., 2019), e outros três estudos utilizaram instrumentos próprios ou construídos com base em itens de outras escalas e inventários (Bloom et al., 2014; Rodríguez-Ponce et al., 2013; Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2009).

Como a FC é um fenômeno investigado, principalmente, no âmbito da neuropsicologia e da avaliação psicológica, diferentes estudos utilizaram testes neuropsicológicos para a coleta de seus dados, como o *Stroop Word Test* (Grip et al., 2007; O'Hagan et al., 2018), o *Wisconsin Card Sorting Test* (Wykes et al., 2012), o subteste *The Trail Making Test* (TMT) da *Halstead-Reitan Neuropsychological Battery* (Rincón-Campos et al., 2019; Fernández-Sánchez et al., 2018), e a *Wechsler Adult Intelligence Scale – Fourth Edition – WAIS-IV* (Maltese et al., 2016).

Algumas categorias de profissionais foram mais investigadas nos estudos empíricos, em especial trabalhadores em cargos de liderança, como gestores e diretores (Mazur et al., 2014; Rodríguez-Ponce et al., 2013; Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2009; Hilgert, 1998). Em três pesquisas, os participantes foram profissionais da saúde (Fernández-Sánchez et al., 2018; Maltese et al., 2016; Wykes et al., 2012), e, em outras três, trabalhadores que estavam cursando graduação ou pós-graduação (O'Hagan et al., 2018; Roy, 2001; Vignochi et al., 2019). Além desses, dois trabalhos analisaram educadores (Ong et al., 2019; Swanson, 2015), dois investigaram atletas profissionais das modalidades futebol e vôlei (Montuori et al., 2019; Rincón-Campos et al., 2019), e dois estudaram militares (Oprins et al., 2018; Sung et al., 2019). Ainda, seis pesquisas foram com trabalhadores de empresas de diferentes segmentos, incluindo indústria, manutenção, assistência social, administração, entre outros (Bloom et al., 2014; Cheng et al., 2017; Cropley et al., 2016; Déprez et al., 2019; Gajewski et al., 2010; Grip et al., 2007).

Definições de flexibilidade cognitiva e associações a outros fenômenos

O conceito de FC pode incluir a capacidade de alternância e seleção de comportamentos (Bloom et al., 2014; Gajewski et al., 2010; Grip et al., 2007; Montuori et al., 2019; Yu et al.,

2019) e de processos cognitivos (Bloom et al., 2014; Déprez et al., 2019; Oprins et al., 2018). Esse fenômeno também pode ser compreendido, conforme referenciado em três estudos (Mazur et al., 2014; Oprins et al., 2018; Swanson, 2015), segundo a definição de Martin e Rubin (1995) que explica a FC a partir de três características: 1. a consciência de que em qualquer situação há alternativas disponíveis para se comportar; 2. a vontade de ser flexível e de se adaptar às situações; e 3. a autoeficácia em ser flexível. Apesar disso, o que chama a atenção é que, em sete estudos analisados, não há, explicitamente, a descrição da definição e/ou concepção de FC adotada pelos autores (Cropley et al., 2016; Fernández-Sánchez et al., 2018; Hilgert, 1998; Maltese et al., 2016; Rincón-Campos et al., 2019; Roy, 2001; Wykes et al., 2012).

A FC, além de uma competência, é uma função executiva que inclui um conjunto de capacidades e comportamentos complexos (Hamdan & Pereira, 2009). É considerada um aspecto essencial para: 1. a criatividade e o comportamento criativo (Bloom et al., 2014; Rodríguez-Ponce et al., 2013; Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2009; Sung et al., 2019; Yu et al., 2019); 2. a adaptação ao ambiente e suas mudanças (Cheng et al., 2017; Déprez et al., 2019; Montuori et al., 2019; Ong et al., 2019; Oprins et al., 2018; Sanchez et al., 2017; Vignochi et al., 2019; Yu et al., 2019); 3. o processo de planejamento estratégico (Sanchez et al., 2017); 4. a tomada de decisão (Mazur et al., 2014; O'Hagan et al., 2018; Rodríguez-Ponce et al., 2013; Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2009); e 5. a resolução de problemas (Sung et al., 2019).

Alguns fatores, fenômenos e variáveis foram mais extensamente estudados quanto à sua relação com a FC. Em destaque, alguns artigos selecionados indicaram correlações positivas da FC com: a capacidade de planejamento (Rincón-Campos et al., 2019; Sanchez et al., 2017; Vignochi et al., 2019; Wykes et al., 2012), a capacidade de pensar e agir racionalmente durante o processo de tomada de decisão estratégica (Mazur et al., 2014; Rodríguez-Ponce et al., 2013; Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2009), a resolução de problemas (Hilgert, 1998; Ong et al., 2019; Sung et al., 2019) e o melhor desempenho em atividades que exijam alternância de tarefas (Montuori et al., 2019; Ong et al., 2019).

A FC foi associada positivamente a fenômenos que integram o rol das habilidades sociais, imprescindíveis para um desempenho competente no contexto do trabalho. Percebeu-se também que quanto maiores forem os níveis de FC, melhor será a adaptabilidade (Oprins et al., 2018; Rincón-Campos et al., 2019) e, em geral, melhor será a capacidade de relacionamento interpessoal (Mazur et al., 2014; Oprins et al., 2018; Swanson, 2015). Além disso, a FC está positivamente relacionada à maior capacidade de adaptação de organizações – de acordo com a FC de seus gerentes e quadros de diretores (Sanchez et al., 2017) e maior a tolerância para desacordo e o desempenho de estudantes, indicando que quanto mais flexível cognitivamente o professor/comunicador é, melhor o desempenho de seus alunos e maior é a sua tolerância em momentos de discordância (Swanson, 2015). Nesses casos, a FC foi estudada como variável independente e como um fator essencial para o desenvolvimento dessas habilidades. A FC também foi compreendida como um importante mediador ao inter-relacionar os papéis

no trabalho e a identidade do indivíduo (Ong et al., 2019), ainda assim é importante ressaltar que o ambiente social desempenha um papel crucial em ser cognitivamente flexível (Oprins et al., 2018).

Em estudos em que a FC foi investigada como variável dependente, houve os seguintes resultados: níveis altos de FC foram positivamente relacionados 1. a níveis altos de inteligência emocional (Mazur et al., 2014), 2. ao aprimoramento de funções cognitivas causadas pelo treinamento físico e técnico-tático (Rincón-Campos et al., 2019) e 3. ao nível de especialização de jogadores de elite em seu esporte, principalmente para os jogadores que têm a necessidade de adaptar o seu papel dentro de jogo (Montuori et al., 2019). Não foram encontradas correlações diretas, no entanto, entre a FC dos gerentes de projetos e o sucesso deles (Mazur et al., 2014), e, apesar de as férias recreativas do trabalho aumentarem os níveis de FC, no momento do retorno ao ambiente de trabalho, estes reduziram novamente (Bloom et al., 2014).

Um resultado significativo e frequente nos artigos analisados é que a FC apresentou associação negativa com a privação de sono. Os estudos convergem na afirmação de que quanto mais tempo o sujeito permanece acordado, menores são os seus índices de FC (Cheng et al., 2017; Maltese et al., 2016; O'Hagan et al., 2018), chegando a ser menores do que a norma da população geral, (Cheng et al., 2017). Esses estudos ressaltam que uma quantidade de horas de sono adequada é um fator determinante para a preservação de funções cognitivas como a FC e, conseqüentemente, para a realização das atividades de trabalho e para o desempenho geral dos trabalhadores.

Outras correlações negativas apontadas nos artigos analisados são a relação entre FC e: 1. os sintomas psicológicos de estresse no trabalho (Fernández-Sánchez et al., 2018; Sung et al., 2019), sendo a FC indicada como fator protetivo a essa doença (Sung et al., 2019); 2. a síndrome de *burnout* (SB), uma vez que os trabalhadores com diagnóstico de SB obtiveram pontuações significativamente mais baixas na avaliação da FC (Fernández-Sánchez et al., 2018); 3. a impulsividade, uma vez que essa também é negativamente correlacionada com a capacidade de planejamento (Rincón-Campos et al., 2019); 4. a tendência à conformidade, pois pessoas cognitivamente flexíveis tendem a ser inovadoras e ter comportamentos desviantes e inovadores (Déprez et al., 2019); 5. a ruminação relacionada ao trabalho (Cropley et al., 2016); 6. a idade dos trabalhadores (Gajewski et al., 2010); 7. a supereducação dos trabalhadores (Gajewski et al., 2010; Grip et al., 2007); e 8. a agressividade verbal (Swanson, 2015).

Discussão

Constatou-se, a partir dos resultados descritos, que é recente o interesse pelo tema, revelando que a investigação da FC é emergente no contexto de trabalho, já que a maioria dos artigos encontrados data dos últimos cinco anos (2015-2019). O fato de a FC no contexto do trabalho ser principalmente investigada a partir de pesquisas de delineamento quantitativo

reforça a atualidade dos estudos, já que pesquisas que utilizam essa abordagem metodológica geralmente buscam explorar os fenômenos, as associações e as relações de forma experimental, a fim de confirmar ou refutar hipóteses iniciais de pesquisa (Gray, 2012).

Notou-se que os estudos, majoritariamente, foram conduzidos em parcerias entre pesquisadores, em geral de três a cinco, às vezes pertencentes ao mesmo país, às vezes não. Esse aspecto pode contribuir para a minimização da concentração do conhecimento e propicia melhoria na qualidade das publicações por conta da troca de experiências e compartilhamento de conhecimentos (Mancebo et al., 2015). Nacionalmente, há poucos estudos sobre a temática, uma vez que apenas um dos estudos encontrados foi realizado no Brasil; ademais, não se encontraram pesquisas com a participação de autores brasileiros. Esse aspecto também ficou evidente na análise dos idiomas das publicações. Acredita-se que o resultado da predominância de artigos em inglês deve-se à decisão de utilizar os termos (descritores de busca) nesse idioma e à escolha das bases de dados, duas delas internacionais – Scopus e Web of Science – e que indexam periódicos que publicam predominantemente na língua inglesa – idioma referência na divulgação de pesquisas científicas –, mas também corrobora a ideia de que esse tema de pesquisa ainda é pouco explorado no contexto brasileiro.

O destaque dado a estudos da FC com trabalhadores em cargos de liderança pode indicar o interesse e a necessidade da investigação da relação entre esses dois construtos, que ainda se mostrou em estágio exploratório. Além disso, pesquisas com o pessoal da saúde, militares e atletas profissionais foram encontrados com maior frequência. Nesses estudos, a FC foi investigada a partir de uma multiplicidade de instrumentos (escalas, inventários, testes neuropsicológicos e simuladores) utilizados no delineamento quantitativo. O mais frequente foi a *Cognitive Flexibility Scale* (Martin & Rubin, 1995), que, apesar de ser um instrumento de autorrelato e não possuir adaptação e validação para o contexto brasileiro, apresenta uma das definições mais claras e objetivas do fenômeno.

O aspecto da definição chamou a atenção e merece um espaço para a discussão. Já na neuropsicologia, embora considerada um construto importante para a vida cotidiana (Hamdan & Pereira, 2009; Rocha, 2018), a FC possui uma definição ampla e, por vezes, pouco precisa. Esse aspecto também foi percebido nos artigos analisados e mesmo na revisão histórica realizada por Rocha (2018), que menciona a dificuldade em entender o processo de construção do conceito de FC. Há uma tendência dos autores de defini-la como um conjunto de habilidades relacionadas ao comportamento eficiente ou flexível, em vez de descrevê-la como uma competência passível de treino e essencial ao contexto de trabalho. A partir da análise dos conceitos e das definições mais utilizados nos estudos, construiu-se o seguinte entendimento de FC: trata-se da consciência (e da própria capacidade) de que o indivíduo é capaz de selecionar comportamentos e formas de pensar diferentes a partir da análise das alternativas que uma situação lhe apresenta. Além disso, os estudos analisados evidenciaram que a FC, como uma metacompetência (Yu et al., 2019), influencia diretamente no desenvolvimento de outras

competências, como criatividade, adaptabilidade, capacidade de planejamento, tomada de decisão e resolução de problemas.

A FC também foi relacionada a outras funções executivas, como raciocínio, resolução de problemas, tomada de decisão e capacidade de planejamento, e a avaliação dessas habilidades e funções se demonstrou capaz de prever o desempenho profissional (Montuori et al., 2019; Roy, 2001), pois, em altos níveis, elas influenciam diretamente o profissional, de modo a torná-lo mais eficiente (Cheng et al., 2017; Cropley et al., 2016; Roy, 2001; Wykes et al., 2012), mesmo que outras funções cognitivas, como a memória, estejam prejudicadas (Wykes et al., 2012).

Quanto às correlações, destacaram-se os estudos que observaram que o desempenho em tarefas que avaliam FC é significativamente afetado, de forma negativa, pela privação de sono (Cheng et al., 2017; Maltese et al., 2016; O'Hagan et al., 2018). Corroborando essa ideia, outros estudos também mostram que as funções cognitivas e o desempenho no trabalho são impactados negativamente pela falta de sono ou pela falta de regulação deste (Santos-Coelho, 2020; Silva et al., 2019). Quanto às associações positivas com adaptabilidade e relacionamentos pessoais, cabe descrever que, embora um dos estudos analisados tenha concluído que a FC não influencia na competência de comunicação (Roy, 2001), outra pesquisa a colocou como fator essencial para um comunicador competente, associando-a à assertividade e responsividade (Swanson, 2015).

Alguns resultados reforçaram a importância do desenvolvimento de pesquisas que propiciem maior conhecimento sobre esse fenômeno psicológico (ou competência essencial) e que possam embasar intervenções que promovam melhores níveis de FC nos trabalhadores. É importante destacar que altos níveis de FC em trabalhadores foram relacionados à tendência a menor impulsividade (Rincón-Campos et al., 2019) e menos comportamentos desviantes (Déprez et al., 2019), além de eles serem menos agressivos verbalmente (Swanson, 2015), o que é corroborado pelos estudos de Roy (2001) e Swanson (2015). Ademais, os trabalhadores demonstraram menos pensamentos ruminantes (ideias recorrentes que surgem do medo e da preocupação) em relação ao trabalho (Cropley et al., 2016) e apresentaram menos sintomas de estresse (Fernández-Sánchez et al., 2018; Sung et al., 2019).

Considerações finais

O objetivo geral deste estudo foi analisar as publicações, de bases nacionais e internacionais, que investigaram a FC no contexto do trabalho, e, para isso realizou-se a análise, na íntegra, de 24 artigos selecionados conforme critérios previamente definidos. Esta investigação tem contribuições relevantes para as áreas do conhecimento dedicadas ao entendimento de fenômenos pertencentes ao contexto laboral, haja vista a emergente inserção da FC como competência essencial para o trabalho. Somado a isso, o atual momento – de enfrentamento da *coronavirus disease 2019* (Covid-19) desde março de 2020 – provoca reflexões sobre como a FC

pode ser generalizada para diferentes contextos, de modo a ser um relevante construto para o desenvolvimento de capacidades de adaptação dos profissionais no contexto de mudanças nas relações de trabalho que foram aceleradas por conta da pandemia.

Com o estudo, foi possível constatar que a investigação da FC, em geral, não é o objetivo central das pesquisas e aparece relacionada ou associada aos fenômenos principais das pesquisas. Além disso, por ser uma temática recente, a maioria das investigações encontra-se em um nível exploratório. A definição do construto se apresentou de forma ampla e pouco precisa, sendo a FC muito explicada como um conjunto de habilidades que incluem, entre outras, a flexibilidade, a adaptação e a criatividade, em vez de uma única competência ou um construto específico. A FC está fortemente relacionada à capacidade de raciocínio, à resolução de problemas, à tomada de decisão e de planejamento, e a outras competências exigidas atualmente no contexto profissional.

Além da escolha dos idiomas dos materiais analisados, este estudo apresenta um possível viés de publicação, já que se elegeram, de forma intencional, as bases de dados em que foram feitas as buscas dos artigos. Sugere-se, por fim, que sejam realizadas pesquisas envolvendo a FC dentro do contexto do trabalho, de modo a investigar a relação dessa competência com os fatores e fenômenos organizacionais, como desempenho, liderança e doenças ocupacionais. Além disso, chamou atenção a necessidade de estruturar intervenções para desenvolver a FC sobretudo em pessoas que trabalham em turno noturno, uma vez que há, já extensivamente reconhecidas na literatura, diversas repercussões na saúde, em especial pela falta de qualidade do sono.

Referências

- Athayde, M., & Souza, W. F. (2015). Saúde do Trabalhador. In Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (Org.), *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. (pp. 597–605). Casa do Psicólogo.
- Belancieri, M. D. F., & Kahhale, E. M. S. P. (2011). A saúde do cuidador: Possibilidades de promoção de resiliência em enfermeiros. *Revista Mineira de Enfermagem*, 15(1), 121–128. <http://www.reme.org.br/artigo/detalhes/16>
- Bloom, J. de, Ritter, S., Kühnel, J., Reinders, J., & Geurts, S. (2014). Vacation from work: A “ticket to creativity”? *Tourism Management*, 44, 164–171. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.013>
- Castro, A. C., Valente, G. S. C., & Hudik, Y. (2011). A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas na atualidade. *Revista Augustus*, 16(32), 40–54. <https://core.ac.uk/download/pdf/229105142.pdf>
- Cheng, P., Tallent, G., Bender, T. J., Tran, K. M., & Drake, C. L. (2017). Shift work and cognitive flexibility: Decomposing task performance. *Journal of Biological Rhythms*, 32(2), 143–153. <https://doi.org/10.1177/0748730417699309>
- Costa, A. B., & Zoltowski, A. P. C. (2014). Como escrever um artigo de revisão sistemática. In S. H. Koller, M. C. P. de P. Couto, & J. V. Hohendorff (Eds.), *Manual de produção científica* (pp. 55–70). Penso.
- Cropley, M., Zijlstra, F. R. H., Querstret, D., & Beck, S. (2016). Is work-related rumination associated with deficits in executive functioning? *Frontiers in Psychology*, 1524(7), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01524>
- Déprez, G. R. M., Battistelli, A., & Antino, M. (2019). Norm and Deviance-Seeking Personal Orientation Scale (NDPOS) adapted to the organisational context. *Psychologica Belgica*, 59(1), 393–415. <https://doi.org/10.5334/pb.462>
- Fernández-Sánchez, J. C., Pérez-Mármol, J. M., Santos-Ruiz, A. M., Pérez-García, M., & Peralta-Ramírez, M. I. (2018). Burnout y funciones ejecutivas en personal sanitario de cuidados paliativos: Influencia del desgaste profesional sobre la toma de decisiones. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 41(2), 171–180. <https://doi.org/10.23938/assn.0308>
- Gajewski, P. D., Wild-Wall, N., Schapkin, S. A., Erdmann, U., Freude, G., & Falkenstein, M. (2010). Effects of aging and job demands on cognitive flexibility assessed by task switching. *Biological Psychology*, 85(2), 187–199. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2010.06.009>
- Galvão, T. F., Pansani, T. D. S. A., & Harrad, D. (2015). Principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises: A recomendação PRISMA. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 24(2), 335–342. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742015000200017>
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Penso.
- Grip, A. de, Bosma, H., Willems, D., & Bostel, M. van (2007). Job-worker mismatch and cognitive decline. *Oxford Economic Papers*, 60(2), 237–253. <https://doi.org/10.1093/oxep/gpm023>
- Guerra, C. G., Candeias, A., & Prieto, G. (2014). Flexibilidade cognitiva: Repensar o conceito e a medida da inteligência. *Cognição, Aprendizagem e Rendimento – I Seminário Internacional*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Hamdan, A. C., & Pereira, A. P. de A. (2009). Avaliação neuropsicológica das funções executivas: Considerações metodológicas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(3), 386–393. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000300009>
- Hilgert, A. (1998). Professional development of women and the executive MBA. *Journal of Management Development*, 17(9), 629–643. <https://doi.org/10.1108/02621719810244454>
- Maltese, F., Adda, M., Bablon, A., Hraeich, S., Guervilly, C., Lehingue, S., Wiramus, S., Leone, M., Martin, C., Viallet, R., Thirion, X., Roch, A., Forel, J.-M., & Papazian, L. (2016). Night shift decreases cognitive performance of ICU physicians. *Intensive Care Medicine*, 42(3), 393–400. <https://doi.org/10.1007/s00134-015-4115-4>

- Mancebo, D., Vale, A. A. do, & Martins, T. B. (2015). Políticas da expansão da educação superior no Brasil: 1995–2010. *Revista Brasileira de Educação*, 20(60), 31–50. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782015206003>
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623–626. <https://doi.org/10.2466/pro.1995.76.2.623>
- Mazur, A., Pisarski, A., Chang, A., & Ashkanasy, N. M. (2014). Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships. *International Journal of Project Management*, 32(6), 944–957. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.018>
- Montuori, S., D'Aurizio, G., Foti, F., Liparoti, M., Lardone, A., Pesoli, M., Sorrentino, G., Mandolesi, L., Curcio, G., & Sorrentino, P. (2019). Executive functioning profiles in elite volleyball athletes: Preliminary results by a sport-specific task switching protocol. *Human Movement Science*, 63, 73–81. <https://doi.org/10.1016/j.humov.2018.11.011>
- Niquerito, A. N. (2009). *Avaliação da sintomatologia do estresse, níveis de resiliência e qualidade de vida dos trabalhadores da área da enfermagem da rede pública de saúde do município de Bauru/SP*. [Trabalho de conclusão de curso não publicado]. Universidade do Sagrado Coração. <http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/AnaVeraNiquerito.pdf>
- O'Hagan, A. D., Issartel, J., McGinley, E., & Warrington, G. (2018). A pilot study exploring the effects of sleep deprivation on analogue measures of pilot competencies. *Aerospace Medicine and Human Performance*, 89(7), 609–615. <https://doi.org/10.3357/amhp.5056.2018>
- Ong, S. Y., Lee, M., Lee, L. S., Lim, I., & Tham, K. Y. (2019). Tensions in integrating clinician and educator role identities: A qualitative study with occupational therapists and physiotherapists. *BMJ Open*, 9(2), 1–9. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-024821>
- Oprins, E. A., Bosch, K. V. D., & Venrooij, W. (2018). Measuring adaptability demands of jobs and the adaptability of military and civilians. *Military Psychology*, 30(6), 576–589. <https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1521689>
- Phillips, E. L. (2011). *Resilience, mental flexibility, and cortisol response to the montral imaging stress task in unemployed men*. [Unpublished doctoral thesis]. University of Michigan. https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/84486/elphilli_1.pdf?sequence=1
- Rincón-Campos, Y. E., Sanchez-Lopez, J., López-Walle, J. M., & Ortiz-Jiménez, X. (2019). Dynamics of executive functions, basic psychological needs, impulsivity, and depressive symptoms in American football players. *Frontiers in Psychology*, 2409(10), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02409>
- Rocha, M. C. M. (2018). Funções executivas: O que são e qual seu papel na neurociência cognitiva? *Boletim SBNp*, 1(5), 5–14. https://sbnpbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/02/12-Boletim_Set-2018.pdf
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(35), 33–46. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819026004.pdf>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Aranedo-Guirriman, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Revista Chilena de Ingeniería*, 21(3), 328–336. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052013000300003>
- Roy, M. H. (2001). Small group communication and performance: Do cognitive flexibility and context matter? *Management Decision*, 39(4), 323–330. <https://doi.org/10.1108/00251740110391501>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Sanchez, R., Galbreath, J., & Nicholson, G. (2017). Building sustainability competence from the top down: A model for researching and improving boards of directors' influence on firms' sustainability performance. *Research in Competence-Based Management*, 8, 69–107. <https://doi.org/10.1108/s1744-211720170000008004>

- Santos-Coelho, F. M. C. (2020). Impacto da privação de sono sobre cérebro, comportamento e emoções. *Medicina Interna de México*, 36(S1), 17–19. <https://www.medigraphic.com/pdfs/medintmex/mim-2020/mims201f.pdf>
- Scott, W. A. (1962). Cognitive complexity and cognitive flexibility. *Sociometry*, 25(4), 405–414. <https://doi.org/10.2307/2785779>
- Silva, A., Sardinha, L., & Lemos, V. (2019). Relações entre privação do sono, ritmo circadiano e funções cognitivas em trabalhadores por turnos. *Diálogos Interdisciplinares*, 8(10), 145–153. <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/838>
- Soares, M. D. A. A. (2017). *Competências empreendedoras emergentes do comportamento de dirigentes que atuam em empresas desenvolvedoras de jogos mobile no Portomídia*. [Dissertação de Mestrado não publicada]. Universidade Federal de Pernambuco. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/29376>
- Soares, M. D. A. A., Paiva Júnior, F., & Pereira, C. H. B. (2018). Competências empreendedoras de dirigentes que lideram empresas de jogos mobile no arranjo criativo portomídia. *Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE); Universidade de Fortaleza (UNIFOR). <https://doi.org/10.17648/egepe-2018-84214>
- Spiro, R. J., Feltovich, P. J., Feltovich, P. L., Jacobson, M. J., & Coulson, R. L. (1991). Cognitive flexibility, constructivism, and hypertext: Random access instruction for advanced knowledge acquisition in ill-structured domains. *Educational Technology*, 31(5), 24–33. <https://doi.org/10.1598/0710.22>
- Sung, E., Chang, J. H., Lee, S., & Park, S. H. (2019). The moderating effect of cognitive flexibility in the relationship between work stress and psychological symptoms in Korean air force pilots. *Military Psychology*, 31(2), 100–106. <https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1556083>
- Swanson, P. (2015). Spanish teachers' communication competence as it relates to student performance on the National Spanish Exams. *Electronic Journal of Foreign Language Teaching*, 12(2), 149–168. <https://doi.org/10.1111/flan.12031>
- Vignochi, L., Lezana, Á. G. R., & Andrade Paines, P. de (2019). Modelo cognitivo de liderança empreendedora. *Ciência da Informação*, 48(2), 41–52. <http://revista.ibict.br/ciinf/article/download/4779/4166>
- World Economic Forum (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. In *Global Challenge Insight Report*. <https://www.voced.edu.au/content/ngv:71706>
- Wykes, T., Reeder, C., Huddy, V., Taylor, R., Wood, H., Ghirasim, N., Kontis, D. & Landau, S. (2012). Developing models of how cognitive improvements change functioning: Mediation, moderation and moderated mediation. *Schizophrenia Research*, 138(1), 88–93. <https://doi.org/10.1016/j.schres.2012.03.020>
- Yu, C., Beckmann, J. F., & Birney, D. P. (2019). Cognitive flexibility as a meta-competency. *Estudios de Psicología*, 40(3), 563–584. <https://doi.org/10.1080/02109395.2019.1656463>

EQUIPE EDITORIAL**Editora-chefe**

Cristiane Silvestre de Paula

Editores associados

Alessandra Gotuzo Seabra

Ana Alexandra Caldas Osório

Luiz Renato Rodrigues Carreiro

Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira

Editores de seção**"Avaliação Psicológica"**

Alexandre Luiz de Oliveira Serpa

André Luiz de Carvalho Braule Pinto

Luiz Renato Rodrigues Carreiro

Marcos Vinícius de Araújo

Vera Lúcia Esteves Mateus

"Psicologia e Educação"

Alessandra Gotuzo Seabra

Carlo Schmidt

Regina Basso Zamboni. *Psicologia: Teoria e Prática*, 24(2), ePTPSP14027. São Paulo, SP, 2022. ISSN 1980-6906 (on-line).<https://doi.org/10.5935/1980-6906/ePTPSP14027.pt>, 2022**"Psicologia Social e Saúde das Populações"**

Enzo Banti Bissoli

Marina Xavier Carpena

"Psicologia Clínica"

Carolina Andrea Ziebold Jorquera

Julia Garcia Durand

Natalia Becker

"Desenvolvimento Humano"

Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira

Rosane Lowenthal

Suporte técnico

Camila Fragoso Ribeiro

Giovanna Joly Manssur

Maria Fernanda Liuti Bento da Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL**Coordenação editorial**

Ana Claudia de Mauro

Estagiários editoriais

Élcio Carvalho

Pietro Menezes

Preparação de originais

Carlos Villarruel

Revisão

Cadaú Editorial

Diagramação

Acqua Estúdio Gráfico