

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: A SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA VISÃO  
POSITIVA DO ERRO EVOLUTIVO**  
**ORGANIZATIONAL LEARNING: THE PSYCHOLOGICAL SAFETY IN THE POSITIVE VIEW OF  
EVOLUTIONARY MISTAKE**

**INSS:** 2595-8704. **DOI:** 10.29327/2323543.22.1-10

Sylvana Lima Teixeira <sup>1</sup>

**RESUMO**

É um ideal equivocado pensar que as organizações são infalíveis em termos de desempenho e de produtividade se o olhar for direcionado apenas aos resultados. O capital humano, o lado subjetivo, é o responsável pela consolidação de valores empresariais, pelas experiências proporcionadas e pela mensuração do nível de satisfação de seus usuários. Pessoas desenvolvem competências, adaptam-se a ambientes e aprimoram habilidades. Como toda mudança requer alteração em estruturas mentais de pensamento e em suas bagagens emocionais marcadas ou por um estado de defesa ao novo ou por uma resistência em renunciar à zona de conforto. A dúvida que fica é se as organizações possuem comportamentos humanos, se aprenderiam com os erros e como isso seria analisado. Tais questionamentos foram a base temática para o presente problema de pesquisa: o erro pode ser construtivo se as organizações mudassem a forma de encará-lo como punição e sim como uma evolução ao viabilizar um ambiente favorável psicologicamente para o aprendizado? Uma inquietação cuja metodologia adotada foi a revisão bibliográfica de natureza qualitativa para a construção da devida argumentação. A linha de raciocínio foi desenvolvida em três eixos teóricos. Inaugurou-se com informações sobre a aprendizagem organizacional, seus aspectos e desafios. Em seguida, enfrentou-se a questão da segurança psicológica como preparação ambiental de acolhimento ao aprendizado. Por fim, o resultado da combinação desses elementos em um convite à reflexão sobre o estímulo ao erro evolutivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizagem organizacional. Segurança psicológica. Erro evolutivo.

**ABSTRACT**

It is a mistaken ideal to think that organizations are infallible in terms of performance and productivity if the focus is only on results. Human capital, the subjective view, is responsible for consolidating business values, providing experiences and measuring the level of satisfaction of its users. People develop skills, adapt to environments and improve skills. As every change requires alteration in mental structures of thought and in their emotional baggage marked either by a state of defense to the new or by a resistance to renounce the comfort zone. The question that remains is whether organizations have human behavior, whether they would learn from mistakes and how this would be analyzed. Such questions were the thematic basis for the present research problem: can the mistake be constructive if organizations changed the way of facing it as a punishment and rather as an evolution by enabling a psychologically favorable environment for learning? A concern whose methodology adopted was the bibliographic review of a qualitative nature for the construction of the proper argumentation. The line of reasoning was developed in three theoretical axes. It began with information on organizational learning, its aspects and challenges. Next, the issue of psychological safety was faced as an environmental preparation for welcoming learning. Finally, the result of combining these elements in an invitation to reflect on the stimulus to evolutionary error.

**KEYWORDS:** Organizational learning. Psychological safety. Evolutionary mistake.

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela ACU – Absolute Christian University. Mestre em Administração pela MUST University. Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação pela Universidad Leon. MBA em Coaching e Gestão pela UNINASSAU. Especialista em Mediação pela Faculdade ISE. Graduação em Direito. E-MAIL: sylvana@centrodemediadores.com. **CURRÍCULO LATTES:** lattes.cnpq.br/6712937965405086.

## INTRODUÇÃO

É comum a concepção de que as empresas precisam ser infalíveis em termos de desempenho e de produtividade. Processos, métricas e análise de fatores objetivos são informações relevantes em uma esfera marcada pela competitividade. Uma expectativa, talvez equivocada, se partir de um elemento isolada e de sua respectiva atribuição máxima de valor: resultados.

Um líder por excelência não deve ter uma monovisão de cunho quantitativo. Há elementos subjetivos de suma importância e que são os responsáveis principais pelos valores conquistados, pelas experiências geradas e pelo nível de satisfação de seus usuários. Fala-se do capital humano. As pessoas e sua incrível capacidade de adaptação a ambientes, de desenvolvimento de competências e de aperfeiçoamento de habilidades.

E como tal, em todo processo de mudança, estruturas mentais de pensamento são evidenciadas seja para um estado de defesa ao novo seja para uma resistência a abdicar do velho. Trata-se de pessoas e de suas bagagens emocionais oriundas de comportamentos transmitidos de gerações, influenciados pelo meio ou aperfeiçoados ao longo do tempo. Pessoas, portanto, mudam, aprendem. E as organizações?

É possível visualizar organizações com reflexos de comportamentos humanos? Organizações aprendem com os erros? Os referidos equívocos seriam das organizações em si enquanto pessoas jurídicas ou das pessoas físicas dela integrantes? Como isso seria visto? Palavras como repreensões, punições, vitimismos, erros, acolhimentos, empatia, aprendizagem fariam parte de algum sistema de gestão?

Tais questionamentos foram a base temática para o presente problema de pesquisa: o erro pode ser construtivo se as organizações mudassem a forma de encará-lo como punição e sim como uma evolução ao viabilizar um ambiente favorável psicologicamente para o aprendizado? Uma inquietação cuja metodologia

adotada foi a revisão bibliográfica de natureza qualitativa para a construção da devida argumentação.

A linha de raciocínio foi desenvolvida em três eixos teóricos. Inaugurou-se com informações sobre a aprendizagem organizacional, seus aspectos e desafios. Em seguida, enfrentou-se a questão da segurança psicológica como preparação ambiental de acolhimento ao aprendizado. Por fim, o resultado da combinação desses elementos em um convite à reflexão sobre o estímulo ao erro evolutivo.

## APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Errar é humano é uma afirmação oriunda da sabedoria popular. Uma observação empírica com o seu fundo de verdade. Ninguém nasce sabendo. É preciso vontade e tempo para o processo de conhecimento. Teorias são desenvolvidas com tentativas que levam a acertos e a erros. O fato é que há um espaço de vontade e consciência a ser respeitado nesse processo de permissão ao aprendizado sem o qual nenhuma evolução será possível.

Goldsmith (2020) afirma ser óbvio o fato de que é preciso querer mudar e isso vem de dentro. É um querer individual e uma chama inexplicável. Não é algo coercitivo. Exige um comprometimento integral e irrenunciável. No mesmo sentido, Grant (2021) reforça que sem essa disposição à mudança de nada adianta ter potência mental ou capacidades. Oportunidades constantemente serão desperdiçadas por resistências a novas crenças.

Pesquisas revelam que quanto maior o QI de uma pessoa, maiores os riscos de ela se deixar levar por estereótipos, dada sua facilidade para reconhecer padrões. E experimentos recentes sugerem que quanto mais inteligente você for, mais dificuldades pode ter em atualizar suas crenças. (GRANT, 2021, p. 32)

A vontade, portanto, como primeiro elemento representa a força motriz para a busca pelo conhecimento. É uma ação humana psicológica orientada para a concretização de uma condição igualmente humana dentro de um processo decisório para escolha de opções viáveis ou para a superação de obstáculos (VYGOTSKY, 1995b; LOOS E SANT'ANA, 2007; LEONTIEV, 2005). A variável emoção se encontra presente.

Nessa análise, o elemento volitivo representaria um fator isolado e dependente, de forma exclusiva, do indivíduo, do meio interior. Há que se falar também da influência do meio externo e do quanto ela será determinante para uma mutação comportamental (SKOVSMOSE et al., 2012), o que reflete a natureza dinâmica e plástica dos homens enquanto seres sociais em interação ao ecossistema ao qual estão inseridos.

Ademais a reprodução de comportamentos tidos como exemplos a serem seguidos é feita a partir de associações de valor e com significados dentro de um espaço onde a relação mundo externo e indivíduo é acolhida. Essas percepções são capturadas pelos neurônios-espelhos. Esclarece Lent (2011, p.33) que tais neurônios são “capazes de sinalizar uma ação realizada pelo próprio indivíduo e a mesma ação realizada por terceiros”.

A vontade, a influência do meio e o espelhamento de comportamentos são fatores de destaque para o processo de aprendizagem. O detalhe nesse processo é sutil e faz toda a diferença para se chegar ao ideal do ciclo do conhecimento não apenas individual como coletivo, da performance sistêmica e da aprendizagem organizacional: as empresas se permitirem sentir para aprender a evoluir. Palavras-chave: clareza e senso do porquê.

Tudo começa pela clareza. Você precisa saber POR QUE faz O QUE faz. Se pessoas não compram O QUE você faz, mas POR QUE o faz e você mesmo não sabe qual é o

seu propósito, como qualquer outra pessoa vai saber? Se o líder de uma organização não é capaz de formular claramente POR QUE ela existe em termos que vão além de seus produtos ou serviços, como pode esperar que os funcionários saibam POR QUE ir para o trabalho? [...] Liderar requer que haja aqueles que voluntariamente seguem o líder. Requer que haja aqueles que acreditam em algo maior do que uma única questão. A ação de inspirar começa com a clareza do PORQUÊ. (SINEK, 2018, p. 78).

Em que pese a sede de conhecimento ser algo de busca individual, a repercussão é na esfera organizacional. Toda constituição jurídica é materializada por pessoas impulsionadoras de ideias, de negócios, de sonhos e de propósitos. Desta feita, para que o ciclo de absorção e de transmissão de saberes se concretize o vetor volitivo, a referência comportamental, o meio e a permissão para mudar são fundamentais.

Empresas atentas às necessidades internas conseguem mapear a busca pelo saber individual e a torna uma carta de missão organizacional. Trabalha-se em prol do crescimento coletivo e no desenvolvimento macro de comportamentos atrativos. O que era um privilégio segmentado se transforma em uma diretriz humana estimulada e na mudança de padrão de gestão e de culturas organizacionais.

## SEGURANÇA PSICOLÓGICA

O estímulo ao conhecimento, enquanto uma jornada individual, necessita de vontade, de um querer íntimo e de comprometimento sem renúncia. Ao se pensar em uma esfera empresarial, tais vetores têm a sua influência, mas não são os preponderantes nessa realidade jurídica. Surge o elemento da segurança psicológica, um acolhimento tolerado e diferenciado no processo de aprendizado organizacional.

Representa a percepção humana quanto ao nível de qualidade das relações interpessoais existentes

dentro do contexto organizacional e suas repercussões em termos de desempenho individual e coletivo. A segurança psicológica acaba sendo um termômetro de saúde humana das organizações em sua valorização e validação enquanto tal. É trazer, ou melhor, devolver a significância ao capital humano.

Indo além, Schein e Bennis (1965) associam a segurança psicológica com um meio viável de acolhimento de incertezas quanto a possíveis mudanças organizacionais e a rupturas de vínculos interpessoais. Seria a construção do alicerce que solidificaria a aprendizagem decorrente dos desafios enfrentados no ambiente de trabalho em um espaço aberto para a troca de informações e de partilha de experiências sem julgamentos de valor.

Trabalhar em um ambiente psicologicamente seguro não significa que as pessoas devam sempre concordar umas com as outras a fim de serem bacanas. Também não significa que as pessoas farão elogios inequívocos ou darão apoio incondicional para tudo o que disser. Aliás, poderia dizer o contrário. Segurança psicológica tem a ver com franqueza, com tornar possível a discordância produtiva e a livre troca de ideias. Não é preciso dizer que elas são vitais para o aprendizado e a inovação. (EDMONDSON, 2020, p.16)

A ideia, portanto, não é de autoproteção nem de blindagem aos erros na construção de uma imagem de perfeição. É se permitir uma dose de vulnerabilidade para compreender que o erro faz parte de uma jornada de crescimento individual e organizacional e que há saberes relevantes a serem aprendidos (Brown, 2021). Muda-se a mentalidade da punição do culpado e passa-se para a construção de novas rotas de melhoria com a experiência aprendida.

Caminhos que abrirão espaço para o desenvolvimento do pensamento crítico, do pensamento criativo, da motivação, do engajamento, da mudança de clima organizacional e do estabelecimento de uma

gestão comportamental do sentir de uma performance humana. Em termos de criatividade e de inovação, é a partir da discussão de ideias plurais em torno de um mesmo fato que rotas não pensadas são construídas.

Nesse sentido, processos são revistos, gargalos são suprimidos, ações são implementadas, investimentos são feitos, oportunidades criadas, parcerias construídas, custos reduzidos, produtos melhorados e experiências aperfeiçoadas. Assim não há como se visualizar qualquer processo inovador e criativo sem pessoas que o concretize no exercício de suas atribuições e nos objetivos estabelecidos (MARTINS; ARAUJO; AMARAL, 2021).

A segurança psicológica em um ambiente de trabalho proporciona um sentimento de pertencimento no colaborador, o que desperta a confiança na exposição de suas opiniões em uma esfera positiva de incentivo ao crescimento. Uma sensação não apenas de vínculo empregatício e sim de uma relação afetiva e principiológica. Em consequência, percebe-se um salto de qualidade no nível de satisfação no trabalho a ser observado tanto na motivação quanto do engajamento.

A motivação não é apenas um mero estímulo positivo. É algo para além do retorno financeiro. Milligan e Walker (2022), ao analisar os estudos preconizados pela Universidade de Stanford, observaram que o processo de autoinvestigação é uma ferramenta de mudança contínua e positiva dentro das organizações. Alves (2022) alerta que a motivação se liga a fator psicológico e afetivo no exercício de atividades. Discussões surgem a respeito da motivação ser intrínseca e extrínseca.

Em relação à concepção intrínseca, a motivação se relaciona a própria individualidade do ser e as suas necessidades internas sem qualquer interferência externa. O exercício de seu propósito, a autoestima, o empoderamento, o reconhecimento como profissional são alguns exemplos. A motivação extrínseca diz respeito a tudo o que estimularia alguém a fazer alguma coisa

como salário, promoção, recompensas, bonificações, prêmios.

Arelado à motivação e ao engajamento, há o clima organizacional que, para Chiavenato (2014), representa um ecossistema organizacional de traços psicológicos e sociais de comportamentos adotados. Representa um sinalizador de satisfação no trabalho. É de responsabilidade, portanto, das organizações fomentar um ambiente positivo, visto que sua consequência impacta na performance tanto individual quanto coletiva (ALVES, 2022).

Uma eventual negligência das empresas quanto à construção desse ambiente trará efeitos dignos de alerta. O quanto serão tolerados é uma análise arriscada para decidir com base em uma balança de custo e de benefício. Luz (2018) elenca alguns indicadores de perigo: excesso de rotatividade de pessoas em um curto espaço de tempo; faltas reiteradas; manifestações grevistas; conflitos interpessoais; queixas em atendimentos médicos.

## O ERRO EVOLUTIVO

O ciclo do conhecimento identificado pela aprendizagem organizacional e a segurança psicológica alteram a forma de se enxergar o erro como uma moeda de punição. Deixa-se o reforço negativo de premiar os culpa com penas de advertências a demissões para utilizar o lado positivo das experiências. Renuncia-se à investigação do culpado para a criação de laboratório de prática de oportunidade de melhoria.

Mesmo quando os benefícios individuais e sociais de uma mudança são indiscutíveis, nós somos geniais em inventar razões para evitá-la. É muito mais fácil e muito mais divertido atacar a estratégia da pessoa que está procurando ajudar do que tentar resolver o problema. (Goldsmith, 2020, p. 35)

Uma percepção humana ao ter como norteador a estruturação do capital intelectual da organização. E como tal, os pilares dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes, o famoso CHA, são essenciais (CHIAVENATO, 2014). Um quarto pilar, todavia, tem sido acrescentado, o R de resultados, o que forma o CHAR. Resultados estes voltados a um desempenho e a uma melhor performance organizacional.

Effron (2019) compartilha a mesma visão ao vincular comportamentos a desempenho, a uma alta performance. Para ele, a maneira como se comporta pode demonstrar 2 situações. A primeira é a superação. A incrível capacidade humana de ir além do esperado e não ficar restrito a limites previamente estabelecidos por crenças ou por premissas equivocadas. A segunda representa a sua obediência cega em simplesmente executar tarefas.

As empresas também entendem que o comportamento é um fator importante – 86% delas avaliam as condutas de seus colaboradores no processo de gestão de performance. O comportamento pode ou não impulsionar a performance, mas ele é um indicador daquilo a que seus líderes dão atenção. E o mais importante: saiba que todos com quem trabalha avaliam seu comportamento diariamente e interagem com você com base nessas impressões (Effron, 2019, p. 76).

Nesse sentir, há uma mudança no estilo de gestão. A permissão ao erro, uma característica tipicamente humana, altera a visão tradicional das organizações frias para um olhar mais orgânico, vivo e humano. O erro então se transforma em uma como uma rica oportunidade para desenvolver competências, para aperfeiçoar processos, para modular crenças organizacionais e para potencializar resultados. A positividade no erro tendo a diversidade como um fator de crescimento.

Em um estudo promovido pela Mckinsey & Company acerca da diversidade corporativa na América

Latina, Castilho (2020) verificou que as empresas conseguem ter colaboradores mais ativos na entrega de resultados e no estabelecimento de relações interpessoais mais saudáveis. O acolhimento do erro construtivo reflete na inovação, na performance, na qualidade de processos e no estímulo à partilha de ideias e de melhores práticas.

Perceber o erro como um instrumento de evolução exige mudança de pensamento e de comportamento. Não raro é mais fácil construir âncoras em desculpas pela conveniência da punição a fazer um mapeamento de melhorias com a experiência obtida. Para Goldsmith (2020, p. 35) “recorremos a um conjunto de crenças que apertam o gatilho da nossa negação, resistência e, em última análise, do nosso autoengano” como justificativa.

É necessário que as organizações não apenas estimulem o conhecimento e o acolhimento da divergência como um processo de evolutivo como se tornem um instrumento hábil para treinar seus colaboradores. A cadeia da aprendizagem é contínua. Não há crescimento sem investimento em treinamento, “pois é através do capital intelectual que a empresa gera inovação, mudança e flexibilidade de atuação” (MOURA, p. 36, 2022).

As principais habilidades de negócios são importantes para todos, seja qual for o cargo, nível ou senioridade. Os alunos estão se concentrando mais na comunicação, destacando a importância de criar alinhamento, fomentar colaboração e trabalho em equipe, mitigar conflitos e viabilizar a produtividade. Ao mesmo tempo, a capacidade de gerenciar projetos complexos (e a tecnologia para fazer isso) está tendo um crescimento intenso. Em um mundo híbrido, onde as equipes não têm mais a chance de se sentar à mesa com regularidade, é preciso ter um esforço deliberado para acompanhar projetos e manter todos sincronizados e responsáveis (UDEMY BUSINESS, 2023, p.13)

Ressalta-se que a permissão para aprender e a oferta de treinamento organizacional tem como força motriz o estabelecimento de conexão entre o colaborador e a empresa em um alinhamento de propósitos e de estratégias bem definidas. São os valores absorvidos pela cultura da empresa que contribuirão para o sentimento de pertencimento e de disposição para contribuição de valor intelectual (UDEMY BUSINESS, 2023).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concepção de que as empresas são infalíveis é uma afirmação difícil de se manter em tempos tão incertos e marcados por muita competitividade. A busca pela evolução contínua é constante como se o erro, uma característica humana, não fosse possível de ser atribuída às organizações formadas por pessoas com suas potencialidades e com suas falhas. Ser resistente a qualquer mudança não faz mais sentido.

Comportamentos são transformados desde que haja o elemento volitivo. O querer, a influência do meio, as referências e o espelhamento de padrões de comportamentos levam a um despertar para novos saberes. Competências assim como habilidades são desenvolvidas através de conhecimentos, de tentativas, de acertos e de erros cometidos ao longo da jornada. O desafio é como encarar os obstáculos e as falhas se como punições ou se como evoluções.

A aprendizagem, nesse sentido, dentro das organizações é estimulada como uma rica oportunidade para análise de experiências com as em tese falhas obtidas. O erro encarado como punição em uma visão tradicional passa a ser acolhido como uma etapa evolutiva e de crescimento organizacional, oportunidade para que processos sejam redesenhados, pessoas validadas, custos reduzidos, investimentos feitos e gargalos suprimidos.

E nesse cenário, é preciso que haja a construção de um ambiente favorável para que o capital humano se

sinta pertencente à organização não como um mero funcionário e sim como uma voz que integra afetiva e ativamente ao núcleo organizacional. Viabilizar o acolhimento de ideias plurais ao proporcionar um ambiente psicologicamente seguro trará uma visão positiva e evolutivo ao que tradicionalmente se considera como erro.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, L. N. L. **A relação do clima organizacional com a satisfação e motivação dos colaboradores.** 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/relacao-do-clima-organizacional>. Acessado em: 28/04/2023
- BROWN, R. **A coragem para liderar.** Rio de Janeiro: BestSeller, 2021.
- CASTILHO, P.; CALLEGARO, H.; SZWARCOWALD, M. **Diversity matters: américa latina.** 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>. Acessado em 28 abril 2023.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria da administração.** São Paulo: Walter Luiz Coutinho, 2014.
- EDMONDSON, A. C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- EFFRON, M. **8 passos para uma alta performance: foque no que você pode mudar (e ignore o resto).** São Paulo: Benvirá, 2019.
- GOLDSMITH, M. **Gatilhos do sucesso: as mudanças de atitude que levam ao êxito em todas as esferas da vida.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2020.
- GRANT, A. **Pense de novo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- LENT, R. **Sobre neurônios, cérebros e pessoas.** São Paulo: Atheneu. 2011.
- LEONTIEV, A. N. **Will.** Journal of Russian and East European Psychology, Saint Petersburg, v. 43, n. 4, p. 76-92, 2005. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10610405.2005.11059256> Acesso em: 13 agosto 2023. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10610405.2005.11059256>
- LOOS, H.; SANT'ANA, R. S. **Cognição, afeto e desenvolvimento humano: a emoção de viver e a razão de existir.** Educar, Curitiba, v. 23, n. 30, p. 165-182, 2007.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018.
- MARTINS; A. G. B; ARAÚJO, S. I.; AMARAL, T. **Inovação e segurança psicológica no contexto das organizações.** Trabalho de conclusão de curso de psicologia. Centro Universitário UNA. Belo Horizonte. 2021. Disponível em: [https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/A\\_NIMA/14130/1/TCC%20Seguranca%20Psicologica%20.pdf](https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/A_NIMA/14130/1/TCC%20Seguranca%20Psicologica%20.pdf). Acessado em 13/08/2023.
- MILLIGAN, K; WALKER, J. **De dentro para fora.** Stanford Social Innovation Review Brasil. 2022. Disponível em: <https://ssir.com.br/lideranca/autoinvestigacao-para-lideres-de-transformacao-social>. Acessado em 28/04/2023
- MOURA, M. L. **Treinamento e motivação de pessoal nas empresas: um diferencial para atingir resultados positivos.** 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/resultados-positivos>. Acessado em: 28/04/2023
- SCHEIN, E.H.; BENNIS, W. **Personal and organizational change through group methods.** New York: Wiley & Son, 1965. <https://doi.org/10.1177/074171366701700211>
- SINEK, S. **Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir.** Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- SKOVSMOSE, O. et al **A aprendizagem matemática em uma posição de fronteira: foregrounds e intencionalidade de estudantes de uma favela brasileira.** Bolema, Rio Claro, v. 26, n. 42a, p. 231-260, jan./abr. 2012.
- UDEMY BUSINESS. **Relatório de Tendências de Aprendizagem no Local de Trabalho de 2023.** 2023. Disponível em: [https://business.udemy.com/?utm\\_source=organic-search&utm\\_medium=bing](https://business.udemy.com/?utm_source=organic-search&utm_medium=bing). Acessado em 27/04/2023.
- VYGOTSKY, L. S. **Domínio de la propia conducta.** In: VYGOTSKI, L. S. **Obras Escogidas: Problemas del desarrollo de la psique.** Madrid: Visor, 1995b. (Tomo III).