

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**

**EDUARDO KIMURA
ERICKA RIBEIRO
MARIA PAZ HIDALGO
MARIANA PENTEADO**

**TIPOS DE LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM A APRENDIZAGEM A PARTIR DO
ERRO NO LOCAL DE TRABALHO**

**SÃO PAULO
2023**

EDUARDO KIMURA
ERICKA RIBEIRO
MARIA PAZ HIDALGO
MARIANA PENTEADO

TIPOS DE LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM A APRENDIZAGEM A PARTIR DO
ERRO NO LOCAL DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, da
Universidade Presbiteriana Mackenzie como
requisito parcial para a obtenção do título de
bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido

SÃO PAULO

2023

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Geral.....	4
1.2.2 Específico.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	6
2.2 TIPOS DE LIDERANÇA.....	7
2.2.1 Liderança Transformacional (TL)	9
2.2.2 Liderança Transacional (TR)	10
2.2.3 Laissez-faire Leadership (LF)	10
2.2.4 Liderança Inclusiva.....	11
2.2.5 Liderança Carismática.....	11
2.2.6 Liderança Autocrática.....	12
2.2.7 Liderança Democrática.....	12
2.2.8 Liderança Estratégica.....	12
2.2.9 Liderança Situacional.....	13
2.2.10 Liderança Humilde.....	13
2.3 APRENDIZAGEM A PARTIR DO ERRO.....	14
2.3.1 Definição de erro.....	14
2.3.2 Identificação do erro e suas consequências.....	14
2.3.3 Aprendizagem Organizacional.....	16
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	18
3.2. COLETA DE DADOS.....	19
3.3. ANÁLISE DOS DADOS.....	23
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	25
4.1 LIDERANÇA.....	25
4.2 ERROS NO LOCAL DE TRABALHO.....	27
4.3 LIDERANÇA E A APRENDIZAGEM A PARTIR DOS ERROS DO LOCAL DE TRABALHO.....	27
4.4 LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA.....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
APÊNDICE A- MAPEAMENTO DOS ARTIGOS.....	42

1 INTRODUÇÃO

Conforme Freitas (2022), a discussão sobre a liderança no ambiente corporativo tem ganhado relevância por parte dos gestores e pesquisadores, haja vista que o líder tem o papel de motivar e conduzir a equipe de forma harmônica. Por isso podemos dizer, que uma das responsabilidades do líder é proporcionar um ambiente adequado, com a finalidade de reduzir os fatores indutores de estresse na corporação. Adicionalmente, Rached et al. (2021) dizem que propiciar um ambiente seguro para o colaborador não é somente papel do RH, é também do líder da organização. Vale ressaltar que o clima organizacional pode tanto favorecer quanto desgastar a saúde do trabalhador e por conseguinte da corporação, visto que a segurança e a saúde são pilares importantes para o sucesso do negócio.

Segundo Rocha et al. (2016), os líderes nas organizações se tornam fundamentais para que a empresa consiga se desenvolver e se manter competitiva, eles têm o dever de guiar as equipes, tendo foco em alcançar os objetivos organizacionais estratégicos. Para Assunção (2020), um líder é quem define os problemas, analisa a situação e então determina uma estratégia a ser seguida. Deste modo, é de competência do líder incentivar, evoluir áreas distintas da companhia e designar as aptidões que são fundamentais para a realização das tarefas.

Adicionalmente, Schein (2009) diz que o líder deve acreditar na aprendizagem do indivíduo, e não criar pré-julgamentos quanto à capacidade de aprendizado do liderado, além disso se faz necessário que o líder exija a habilidade de aprender, e utilize a ferramenta de *feedback*. Concomitantemente Delfino e Silva (2013) afirmam que o líder deve agir como um facilitador, precisa ajudar a processar e clarificar as informações, bem como disseminar as informações necessárias, a participação do líder no processo de aprendizagem envolve principalmente o incentivo. Já o liderado deve ter iniciativa no processo de busca e geração de conhecimento.

Segundo Bligha, Kohlesb e Yana (2018), as organizações devem se preocupar com o tipo de líder, visto que seu estilo de liderança influencia na aprendizagem dos funcionários, e a longo prazo pode causar impactos positivos ou negativos na organização.

Para os autores Daehn e Selig (2022), o erro pode ser uma oportunidade de dar voz aos colaboradores da equipe, e fomentar o espírito coletivo, pois instiga a reflexão e compartilhamento de conhecimento, apesar do erro possuir conotação negativa, a sua gestão pode trazer benefícios para a corporação.

A importância do erro para a aprendizagem pode ser observada de inúmeras formas, e possui caráter positivo em grande parte delas, o erro auxilia o desenvolvimento e aperfeiçoamento das pessoas, e é justamente através dele que é possível moldar o resultado, a fim de atingir o objetivo esperado (GOMES; ROCHA, 2021).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como os diferentes tipos de liderança influenciam no aprendizado do colaborador a partir do erro nas organizações?

1.2 OBJETIVOS

A partir dos motivos citados na introdução em relação à aprendizagem, os objetivos que motivaram a produção dessa pesquisa estão descritos a seguir.

1.2.1 Geral

Avaliar a influência que os tipos de liderança têm em relação à aprendizagem a partir do erro no local de trabalho.

1.2.2 Específico

- Identificar os tipos de liderança;
- Definir o que é o erro e ações/ferramentas necessárias para lidar com o erro;
- Levantar as pesquisas empíricas que trataram da relação entre a liderança e a aprendizagem a partir do erro. Analisá-las e compará-las, sintetizando os achados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em se tratando de erros, estes são muito comuns dentro de uma organização. Para que um bom líder tenha qualidade em seus resultados dentro de um local de trabalho, faz-se necessário o gerenciamento de ações e estratégias que diminuam o impacto destes erros e

potencialize os pontos positivos, gerando uma aprendizagem e transformação no local de trabalho.

Erros são tarefas que não foram executadas de forma correta, porém, podem ser vistos como uma forma de gerar aprendizado, a partir do momento em que é feita reflexão afim de compreender o que o causou e o que poderia ser feito para evitá-lo. De acordo com Hetzner (2011) os erros servem como um aprendizado para que competências e inovações sejam desenvolvidas dentro de uma organização.

Assim sendo, é por esse motivo que se torna necessário abordar os tipos de lideranças e como o líder lida com o erro no local de trabalho, para que se veja sempre um ponto positivo e seja tiradas experiências relevantes dentro de erros no ambiente de trabalho.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2022), a liderança é um fenômeno que ocorre unicamente em grupos sociais, sendo um tipo de influência psicológica relacionada a conceitos de poder e autoridade, capaz de promover mudanças no comportamento de uma pessoa e de um grupo, ou seja, a liderança pode ser definida como a habilidade de influenciar o liderado a fazer aquilo que deve ser feito. Adicionalmente, Araújo et al. (2013) definem a liderança como um fenômeno capaz de identificar, desenvolver e potencializar o indivíduo e a organização. Já para Mogollón e González (2010), a liderança pode ser definida como um processo que tem a finalidade de direcionar e influenciar as atividades laborais dos colaboradores, sendo reconhecido como um dos comportamentos primordiais para a efetividade da organização.

Tempos atrás o fenômeno de liderança era tido como uma habilidade nata, ou seja, acreditava-se que o indivíduo já nascia com ela, além disso também era dito que a intensidade do seu desenvolvimento era inerente a estímulos externos, como o incentivo inconsciente fornecido pela família e terceiros, além de determinação para execução de determinadas tarefas. Contudo se percebeu que qualquer pessoa pode desenvolver a habilidade de liderança (BIEGELMEYER et al., 2021).

Segundo Ulrich (2019), anteriormente, grande parte das práticas de liderança eram focadas em aspectos psicológicos individuais, de forma geral podemos dizer que a eficácia de um líder englobava habilidades como, comunicação, integridade, visão estratégica, coragem entre outras competências, em suma esses aspectos definem parcialmente a liderança, visto que a liderança também é expressa por obtenção de resultados.

Segundo Angarita (2021), a liderança está relacionada ao clima organizacional, tendo influência direta no bem-estar dos colaboradores, além disso dependendo de como ela é abordada podem ocorrer impactos positivos ou negativos para a corporação.

Para Chiavenato (2002), liderança trata-se de atuação e influência. A liderança tem como principal objetivo encorajar e estimular um grupo de indivíduos em direção a uma mesma meta. A função de um líder é favorecer os principais objetivos estabelecidos dentro de suas organizações, permitindo com que os indivíduos por ele liderados tenham grandes desenvolvimentos, podemos dizer então que o líder tem a necessidade de administrar e

gerenciar pessoas para que estes consigam enfrentar e saber resolver problemas adversos às suas funções.

Conforme Robbins (2002, p. 348):

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios.

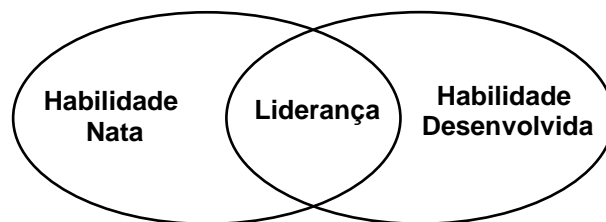
Para que um líder tenha sucesso é necessário que este avalie e tenha o conhecimento do ambiente de trabalho que está inserido, Hersey e Blanchard (1986, p. 155) trazem a seguinte analogia:

O ambiente de uma organização compreende o líder, os subordinados do líder, os superiores, os colegas, a organização e as exigências do cargo. Esta lista não é exaustiva, mas inclui alguns dos componentes mais importantes para um líder.

Por fim, Segundo Borelli (2018), o líder atua no crescimento dos colaboradores, mesclando a eficácia dos indivíduos com a finalidade de se obter uma boa equipe, em outras palavras, ele procura consolidar as habilidades do time visando obter resultados positivos.

A fim de esclarecer as ideias discutidas nesta seção, elaborou-se a Figura 1 como uma síntese.

Figura 1- Habilidade Liderança



Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Biegelmeyer et al. (2021)

2.2 TIPOS DE LIDERANÇA

De acordo com Biegelmeyer et al. (2021), não há como determinar um tipo de liderança específico para todas as situações, pois um tipo de comportamento pode ser ideal para um

determinado ambiente corporativo e ineficaz para outro, sendo assim recomenda-se que a liderança se adeque aos interesses da organização, tendo em vista a obtenção de resultados positivos.

Segundo Schley (2015), um líder é capaz de desenvolver diversas formas de administrar e gerenciar colaboradores, ademais tem o papel de administrar a relação entre os liderados e os superiores. Angarita (2021) sugere que há uma conexão entre liderança e o clima organizacional, visto que uns dos papéis do líder é entender os desejos dos colaboradores, entender o seu comportamento e adotar uma postura condizente com a situação, portanto podemos concluir que existem diversos estilos de liderança e que cada colaborador pode ter maior ou menor afinidade com o tipo adotado pelo líder.

Como dito anteriormente pelos autores já citados, o estilo de liderança tem que se adequar ao ambiente organizacional, tendo em foco essa situação, podemos citar alguns tipos de liderança que aparecem frequentemente nas organizações, a Liderança Transformacional (TL), Liderança Transacional (TR), *Laissez-faire Leadership* (LF), Liderança Inclusiva, Liderança Carismática, Liderança Autocrática, Liderança Democrática, Liderança Estratégica, e Liderança Situacional (Quadro 1).

Quadro 1-Tipos de liderança

Tipo de Liderança	Característica	Fonte
Liderança Transformacional (TL)	Boa comunicação entre os liderados e o líder; Lider inspira.	Calaça e Vizeu (2015); De Los Santos e Adame (2019); Carvalho Neto (2012); Maximiliano (2015); Batista et al. (2016); Roldan et al., (2013);
Liderança Transacional (TR)	É mais controlador; tem pouca empatia pelo colaborador.	De Los Santos e Adame (2019); Gil (2012); Maximiliano (2015);
<i>Laissez-faire Leadership</i> (LF)	Permite que o colaborador tenha autonomia; O líder só participa quando é necessário.	Barbosa e Ayala (2016); Chiavenato (2021); Robbins (2002); Den Hartog, Van Muijen e Koopman (1997)
Liderança Inclusiva	O líder tem interesse de contribuir com os colaboradores; há valorização da singularidade do colaborador	Nembhard e Edmondson (2006); Edmondson (2020);
Liderança Carismática	Causa admiração aos colaboradores; São sensíveis as limitações ambientais e as necessidades de seus colaboradores.	Yukl (1999); Robbins (2002);
Liderança Autocrática	Poder de decisão é focado no líder; alta eficiência quanto ao número de atividades realizadas, e baixa	Marinho e Oliveira (2005); Chiavenato (1993); Borges, Regina e Moraes (2017);

Tipo de Liderança	Característica	Fonte
	qualidade de vida para os colaboradores.	
Liderança Democrática	Alto nível de exigência; apoio e equipe engajada; as decisões são divididas	Sores et al. (2021); Maximiliano (2015);
Liderança Estratégica	Foco em planejamento e organização. Preocupação com o grupo e não com o indivíduo; alta criticidade nas tomadas de decisão.	Rowe (2002);
Liderança Situacional	Crenças nas pessoas; incentivar o crescimento; habilidades: estabelecimento de metas, diagnóstico e adequação.	Blanchard (2019);
Liderança Humilde	Inspirada nas relações pessoais, foco na construção de relacionamentos mais pessoais e cooperativos.	Edgar H. Schein e Peter A. Schein (2022) Cable (2018)

Elaborado pelos autores.

2.2.1 Liderança Transformacional (TL)

A liderança transformacional, segundo Calaça e Vizeu (2015), pode ser definida como um tipo de liderança capaz de garantir a obediência dos liderados exaltando um ideal comum compartilhado pelos colaboradores, o líder tem a função de estimular o interesse por este ideal. A semelhança que existe entre eles é medida pelos valores morais em comum. Segundo De Los Santos e Adame (2019) a liderança transformacional tem um líder que influencia levando em consideração cada indivíduo, ele possui um caráter inspirador, estimulando intelectualmente o time.

Este tipo de liderança tem como objetivo principal estimular os funcionários, inspirando-os, permitindo assim o crescimento da organização. Assim, é possível perceber que há influência por parte de seus líderes para seus liderados, através da influência ocorre o compartilhamento de conhecimento, conforme aduz Carvalho Neto (2012).

Segundo Maximiliano (2015), a liderança transformacional se baseia no estímulo “puxar”, e não “empurrar” os liderados, em outras palavras a liderança transformacional atrai os liderados pelo que o líder representa, a respeito das recompensas elas possuem cunho moral e material, visto que ambas são importantes para as pessoas.

Nesta, os líderes conseguem se comunicar com seus trabalhadores e conseguem fazer com que eles entendam quais são seus principais objetivos a serem realizados. Isto, permite com que o desempenho de cada indivíduo cresça, assim como ocorra o aumento de produção,

criatividade e aumento de conhecimento (BATISTA, KILIMNIK, REIS NETO, 2016; ROLDAN et al., 2013).

2.2.2 Liderança Transacional (TR)

Segundo De Los Santos e Adame (2019), o líder transacional tem habilidade de enfrentar situações do dia a dia na organização, e é voltado para o operacional, é encarregado de levar o controle, avaliar os colaboradores e seguir uma agenda. Para Gil (2012), o líder transacional visa o trabalho de forma mais técnica e produtiva, assim, este tipo de líder é aquele que só parabeniza e beneficia seu liderado caso este tenha êxito em suas funções, caso contrário, há punições tomadas para estes.

Já para Maximiliano (2015) a relação entre líder e liderado se baseia no estímulo de troca, o líder usa recompensas e punições para conseguir a obediência ou o acordo dos liderados, a respeito das recompensas elas podem ser tangíveis como gratificações financeiros e materiais, ou intangíveis como diplomas para o funcionário do mês e elogios formais. O método utilizado pelo líder transacional se chama método de gerência por exceção onde o líder só reage quando o liderado não faz o que deveria. As premissas dentro dessa liderança são: recompensas e punição incentivam o colaborador, quando se há comando claramente definido ocorre melhor funcionamento do sistema social, a autoridade é somente do líder, o liderado deve seguir as orientações/ordens do líder.

2.2.3 Liderança do tipo *Laissez-faire* (LF)

Pode se definir a liderança *Laissez-Faire* como liderança liberal, segundo Barbosa e Ayala (2016), os colaboradores possuem total autonomia, pois eles mesmos definem o modo de conduzir/realizar as suas tarefas, o líder só tem participação quando é necessário. Chiavenato (2021) diz que o líder transfere o poder de decisão ao grupo e não o controla. Conforme Robbins (2002), o líder não possui o costume de assumir responsabilidades para si, muito menos tomar decisões. Este tipo de líder acredita que seus liderados não necessitam de supervisão, assim sendo, possuem capacidade plena de realizar suas tarefas de forma individual.

Para Den Hartog, Van Muijen e Koopman (1997), os líderes não são ativos, tornando-se extremamente passivos. Assim sendo, nesta liderança, o líder deixa a tomada de decisões e

controle dos processos nas mãos dos próprios liderados, não dando suporte ou qualquer tipo de respaldo para seus liderados.

2.2.4 Liderança Inclusiva

Segundo Nembhard e Edmondson (2006, p. 948), “palavras e ações de um líder ou líderes que indicam um convite e apreço pelas contribuições de outros”. Aqui, há um interesse do líder de contribuir com os seus liderados, incluindo cada um deles em sua organização. Neste tipo de líder há uma preocupação em agregar as opiniões e vontades de cada indivíduo, ou seja, há uma valorização de cada indivíduo com sua própria singularidade.

Neste tipo de liderança, conforme Nembhard e Edmondson (2006), há o enfoque do líder de enxergar momentos em que os liderados são deixados de lado e buscar identificar quais foram os motivos e tentar modificá-los para que haja a inclusão em discussões e decisões na organização. Assim sendo, conclui-se que ambas possuem elementos que se complementam, trazendo o relacionamento da liderança como foco de uma análise.

Para Edmondson (2020), há três atributos comportamentais ligados a liderança inclusiva, o primeiro está conectado com a acessibilidade e disponibilidade do líder para com o liderado, o segundo está ligado ao líder reconhecer a sua falibilidade, e por último o líder solicita a contribuição dos colaboradores. Sendo assim a união destes três atributos, gera uma segurança psicológica e maior confiança no colaborador.

2.2.5 Liderança Carismática

Para Yukl (1999), a liderança carismática é aquela na qual os liderados acreditam que o seu líder possui características diversificadas e o admiram por isso. Ainda, Robbins (2002) afirma que estes indivíduos intitulam este líder com o entendimento de que tudo aquilo feito por ele é algo incrível e extraordinário, colocando-o em uma qualidade acima do normal.

Ainda sobre a liderança carismática, Robbins (2002, p. 317) afirma que:

os carismáticos têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos diferentes dos comuns.

Assim sendo, trata-se de uma figura de liderança positiva em se tratando da visão do liderado.

2.2.6 Liderança Autocrática

Segundo Marinho e Oliveira (2005), a liderança autocrática trata-se de uma liderança onde todas as normas dentro de uma organização possui um único ponto principal, o líder. Assim sendo, como todas as regras e afazeres se concentram unicamente nele, portanto é somente ele que possui o poder de decisão dentro de uma organização, mesmo que em muitas das vezes ele não saiba até mesmo decidir.

Assim sendo, neste tipo de liderança não haverá participação dos liderados, ou seja, suas opiniões e questionamentos se tornam irrelevantes dentro desta. Além disso, o líder é quem determina a tarefa de cada indivíduo, não importando a forma como o liderado acredita ser mais viável de realizá-lo.

Conforme Chiavenato (1993), este tipo de liderança torna-se muito eficiente quanto ao número de atividades realizadas. Contudo, há um grande problema, não há qualidade de vida neste tipo de trabalho pois aquele indivíduo que está sujeito a essas condições além de estar cansado fisicamente pela sua longa jornada, torna-se cansado mentalmente e o ambiente torna-se agressivo.

Segundo Borges, Regina e Moraes (2017), a liderança autocrática se caracteriza pelo líder que individualmente toma as decisões sem considerar a opinião do colaborador, também ele define quem vai fazer cada tarefa, e essas tomadas de decisões são rápidas. Esse tipo de líder na hora de dar um elogio ou crítica são radicais.

2.2.7 Liderança Democrática

Segundo Soares (2021), a liderança democrática se identifica por ter um alto nível de exigência nos liderados, vinculado ao desenvolvimento e entrega de resultados, e ao mesmo tempo o líder oferece apoio e mantém a equipe engajada. Em complemento Maximiliano (2015) diz que as decisões são divididas entre o líder e o grupo, e quanto maior a influência ou a participação dos integrantes do grupo nas tomadas de decisão, mais democrático será o líder.

2.2.8 Liderança Estratégica

Segundo Rowe (2002), na liderança estratégica, o líder tem como método o planejamento e a organização, portanto utilizam tabelas, mapas e avisos como suporte. Nesta liderança, o líder se preocupa com o grupo, o todo, e não com o individual e particular de cada liderado. O líder é quem decide o melhor caminho a ser seguido dentro de um ambiente

organizacional, é conhecido por ser crítico em suas tomadas de decisões para que os resultados sejam inovadores. Assim sendo, ao se tratar de liderança estratégica, esta pode ser também considerada pragmática, pois é necessário ser um líder pragmático para destacar-se e possuir uma vantagem competitiva entre as outras organizações.

Assim sendo, conforme Rowe (2002), a liderança estratégica é:

a capacidade para influenciar os outros de forma voluntária e rotineira, a tomarem decisões que melhorem a viabilidade de longo prazo da organização ao mesmo tempo em que se mantém a estabilidade financeira de curto prazo.

2.2.9 Liderança Situacional

Conforme Blanchard (2019), a liderança situacional foi definida por Paul Hersey e Ken Blanchard na Ohio University em 1968, e no início dos anos 1980, Ken Blanchard e os sócios fundadores das Empresas Ken Blanchard criaram um modelo revisado, sob o nome de SLII®. A essência da SLII®, se baseia nas crenças de que as pessoas podem e querem evoluir, e de que não existe um único estilo de liderança que seja adequado para incentivar o crescimento, pois são necessários tratamentos diferentes para pessoas diferentes. Para o uso eficaz desta liderança é necessário o domínio de três habilidades, estabelecimento de metas, diagnóstico e adequação, a primeira é voltada para o alinhamento do que precisa ser feito, a segunda é voltada para a identificação do nível de habilidade do liderado e por fim, a última é voltada para o estilo de liderança em função do liderado.

2.2.10 Liderança Humilde

De acordo com Schein (2022), a liderança humilde é inspirada nas relações pessoais, ao invés de relações com papel transacional. Dessa forma a busca é por relacionamentos mais pessoais e cooperativos, fazendo com que a relação de funcionários, consumidores, clientes e pacientes sejam personalizados.

Conforme Cable (2018) líderes humildes, geram resultados excelentes quando demonstram respeito pelos funcionários, além de procurarem um meio para ajudá-los, isso faz com que sejam seres humanos melhores, o que pode ser muito mais importante do que apenas melhores resultados para a empresa.

2.3 APRENDIZAGEM A PARTIR DO ERRO

2.3.1 Definição de erro

Segundo Taylor (2012), a palavra erro não possui significado semelhante às locuções engano e equívoco. Isso porque, de acordo com ele, o erro em termos científicos representa algo inevitável, que não se pode eliminar e, ou evitar que ocorra, mesmo assegurando que a ação seja feita da melhor forma possível. Isso ocorre, pois todos os seres humanos são passíveis ao erro, ele está inerente a cada ação realizada pelo homem.

Segundo Piletti (2013, p. 94), “há uma exagerada preocupação com o certo e errado, esquecendo-se de que o erro é um dos caminhos para se chegar ao acerto”. Lisboa et al. (2017) acrescentam que com o surgimento da demanda do ser humano de interagir com aparelhos e sistemas complexos passaram a existir diversas abordagens e técnicas que buscam entender as perspectivas que ocasionam o erro, além da interação homem x máquina, homem x ambiente e outros fatores que podem interferir na performance das tarefas.

Assim, aos poucos está sendo criada a confiabilidade humana ou análise de confiabilidade humana. Ela pode ser estipulada como a possibilidade de que não ocorra uma falha em relação à execução de um trabalho requerido, quando é exigido, em um certo período, com condições adequadas do ambiente e com meios à disposição para realização. O desenvolvimento de máquinas e tecnologias que facilitem a identificação do erro, ou até mesmo que consigam prever em qual momento o erro é mais comum em um projeto, por exemplo, fazem com que sua ocorrência diminua significativamente.

Outro panorama para as pesquisas na área é o fato da criação e da elaboração de ferramentas e métodos que possam, de algum modo antecipar ou mensurar a hipótese de acontecer erros ou determinar o quão confiável o sistema pode ser, por meio da utilização de conhecimentos estatísticos juntamente com a psicologia, sociologia, fisiologia, ergonomia, entre outras áreas.

2.3.2 Identificação do erro e suas consequências

Segundo Botelho, Oliveira e Santos (2020), os erros estão presentes em todas as organizações e é natural da própria natureza humana. Principalmente no convívio em sociedade, quando há interação, há também uma grande probabilidade de ocorrência de erros. Portanto,

ele sempre continuará ocorrendo, não é algo passível de eliminação, todavia, existem inúmeras soluções que possibilitem minimizar suas consequências e impactos possíveis.

De acordo com Rybowyak (1999, p. 528) os erros são:

uma questão importante na psicologia do trabalho por várias razões. Primeiro, é a matéria-prima que produz estresse, acidentes, interação homem-máquina ineficiente, problemas de qualidade e desempenho e um clima ruim. Assim, muitos problemas recorrentes na indústria estão relacionados à questão dos erros. Em segundo lugar, as atitudes em relação aos erros e como lidar com elas são indícios da cultura organizacional de uma empresa. Em terceiro lugar, se uma empresa tenta mudar sua cultura ou se quer introduzir a questão do erro nos processos de seleção, é necessária uma medida de orientação do erro.

Os erros em sua maioria acontecem de forma esperada e na maioria das vezes esta ação possui uma má fama. Desta forma, há dificuldades para se falar dos erros em um ambiente da organização, impossibilitando com que este seja localizado e conseqüentemente aconteça, de fato, a aprendizagem. Outra consequência gerada por conta do erro é a insegurança que o indivíduo possui de ser prejudicado ou punido por ele, impedindo com que este seja encontrado e solucionado (RYBOWYAK, 1999).

Segundo Reason (2000, p. 769), o líder e a organização devem possuir um tipo de gerenciamento que prevê tais erros e incidentes, podendo desta forma compreender essas situações que ocorreram e tirar lições de tudo isso. Ainda, segundo Reason, a maioria dos casos de erros em um ambiente organizacional, os indivíduos que mais cometem erros são aqueles mais aptos para as funções.

Em se tratando de organizações, os erros possuem sempre as mesmas características, pois estão conectadas às ocorrências de cada indivíduo. Para Reason (2000), faz-se necessária grande atenção por parte da organização para que não sejam geradas consequências negativas a todo momento para esta e o próprio indivíduo que o cometeu. Há pesquisadores como Frese e Keith (2015) que cada vez mais estão dando ênfase em ferramentas para administrar os erros em uma organização.

Para estes pesquisadores gerenciar mecanismos é o mesmo que trazer formas de se evitar o erro e suas consequências. Cada forma de evitar possui suas particularidades, mas a que mais se torna apta para tal, trata-se de lidar com o erro de forma efetiva, traçando formas e métodos para remediá-lo, através da tecnologia em grande parte das vezes. É importante frisar que as organizações e indivíduos nunca estarão distantes dos erros, mas é possível com que as consequências sejam tidas como uma experiência de conhecimentos e aprendizagem adquiridos que contribui para o avanço da empresa e progresso de competência para o indivíduo.

2.3.3 Aprendizagem Organizacional

Segundo Senge (1990), a aprendizagem organizacional é o aumento de capacidade que cada indivíduo possui de adquirir novos conhecimentos. Já, outros autores acreditam que a aprendizagem decorre de experiências pelas quais o indivíduo passou. Outra definição é a de Probst e Büchel (1997, p. 15) que acreditam que se trata de

processo pelo qual mudam os conhecimentos e valores base de uma organização conduzindo a uma melhor capacidade para a resolução de problemas e para agir.

Já Nelson e Winter (2005 apud MOINGEON; EDMONDSON, p. 98, 1996) acreditam que “a aprendizagem organizacional é uma instituição social cujo conhecimento é armazenado nas suas regras de comportamento, constantemente desenhadas, preservadas e modificadas”.

Conforme Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011) não se pode basear a aprendizagem, apenas pelo indivíduo, também deve-se levar em consideração o meio em que ele está inserido, ou seja, a organização. Como ela está metodizada? De que forma ela ajuda, colabora e desenvolve o aprendizado?

Em conformidade com Bitencourt e Azevedo (2006), a classificação da aprendizagem organizacional provém, em parte, da “essência da organização”. Considerando a organização como um sistema, o foco é nos canais e fluxos de informações e no *feedback*. Por outra perspectiva, levando em consideração a organização como uma criação contínua, o interesse passa a ser na construção de significados, comunicação, histórias, mitos e poder formal e informal.

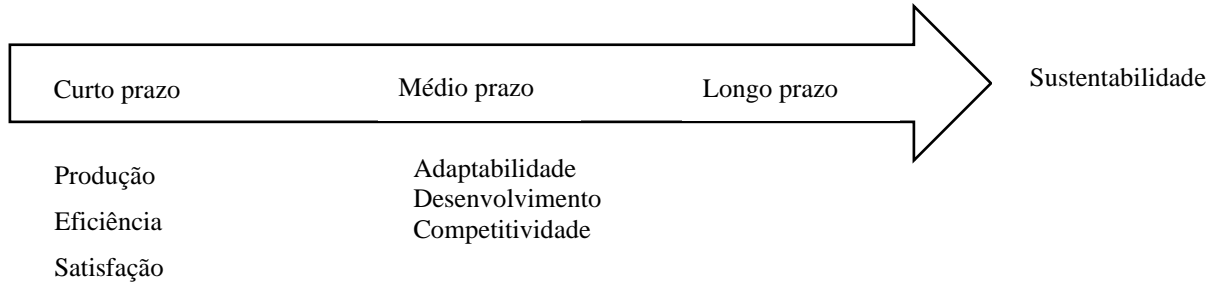
De acordo com Chiavenato (2021), os conceitos mais atuais acerca da aprendizagem organizacional, são construídos com o objetivo principal de elevar a capacidade de aprendizado e inovação, de modo a gerar o desenvolvimento, aumento de produção, eficiência, satisfação, adaptabilidade e sobrevivência.

Ainda segundo o autor, os indivíduos que eram tidos como meros recursos organizacionais há alguns anos, atualmente são considerados como valores humanos, com inúmeras competências e conhecimentos, propícios para suportarem cenários mutáveis e de alta complexidade.

Algo bastante identificado em grande parte das organizações atuais é a criação de formas e modelos de aprendizagem que foquem no *life long learning*, ou seja, a aprendizagem contínua. A partir de ações como essa, é possível observar uma grande mudança no cenário

organizacional, cujo foco também passou a ser no indivíduo e não somente no atingimento de resultados.

Figura 2 – Indicadores de eficácia organizacional



Fonte: Chiavenato (2021, 53).

Com base na figura 2, pode-se concluir que existem inúmeras relações entre as organizações e seus parceiros, o que gera através do detalhamento presente na figura, sete tipos de indicadores de eficácia organizacional. Vale destacar que, esses são os principais, mais identificados, todavia, novos indicadores podem surgir para medir outros fatores.

A figura aponta, portanto, a relação existente entre a aprendizagem organizacional e os principais tipos de indicadores de eficácia nas empresas. O ponto chave principal, é o modelo organizacional existente em cada empresa, ou seja, os fatores de eficácia vão variar de acordo com a metodologia, valores e pressupostos existentes dentro da organização.

Tendo isso em vista, é possível concluir que, de acordo com Chiavenato (2021), as empresas bem-sucedidas estão se transformando em organizações educadoras, ou seja, as empresas passaram a ser um ambiente de troca de conhecimento, onde a aprendizagem organizacional está cada vez mais presente entre todos seus colaboradores e mais ainda, nos valores organizacionais que cada organização carrega.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Koche (2009), a metodologia de um estudo realizado só ocorre a partir do problema de pesquisa deste. Segundo este autor, a metodologia depende, também, do conhecimento que o pesquisador possui. É necessário dizer que cada estudo possui seus principais objetivos. Assim sendo, segundo Gil (2010) as pesquisas se tornam divididas em exploratórias, descritivas e explicativas.

Ao que tange a metodologia, segundo Dencker e Da Viá (2002, p.34), “A pesquisa como processo de busca do conhecimento está inserida no referencial teórico-conceitual de todas as ciências, sejam elas físicas e naturais ou humanas e sociais.” Ainda, com base o que preceitua tais autores, as pesquisas, assim como o homem sempre estão sujeitos a serem objetos de estudo.

Conforme Gil (2010) em sua grande maioria, todas as pesquisas científicas que são realizadas, em um primeiro momento os pesquisadores desconhecem até mesmo sobre o que irão abordar e é através desta dúvida que a pesquisa bibliográfica se torna tão fundamental neste momento.

A pesquisa bibliográfica surge com a necessidade de o pesquisador definir de fato o que será o seu objeto de estudo durante a pesquisa. Segundo Koche (2009), este tipo de pesquisa é indispensável para qualquer base de um estudo. Ainda sobre pesquisa bibliográfica Gil (2010) destaca que se trata de uma base já publicada de estudos como: livros, trabalhos científicos, acadêmicos.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, chamada de revisão sistemática da literatura. Segundo o autor Minayo (2004, p. 28), este tipo de pesquisa tem como objetivo principal tratar a pesquisa de forma que envolvam universo de significações, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores. Esse conjunto de dados considerados qualitativos.

Assim sendo, este tipo de pesquisa possui como objetivo tratar de ações e reações dos indivíduos como seres que estão em constante evolução, mudanças. Este tipo de pesquisa é considerado como o resultado das realizações produzidas pela raça humana. Assim sendo, trata-se de uma pesquisa que tem como objetivo tratar de questões específicas, onde encontram-se

em um determinado local nas relações humanas, sendo este um estudo que engloba pesquisas de pessoas, seus grupos, seus valores e concepções.

3.2. COLETA DE DADOS

Conforme acima, o método de coleta de dados utilizados ocorreu com base em pesquisa qualitativa e foi realizada através de busca de artigos nos portais de periódicos do Science Direct e Web of Science.

Na coleta de dados, outra forma de localizar dados cruciais e apontamentos importantes para o estudo ocorreu por meio do método de utilização de Palavras-Chaves. Neste tipo de coleta de dados faz-se necessário escolher palavras específicas, para que quando ocorra a procura, somente apareça pesquisas científicas voltadas ao estudo que se quer tratar. Desta forma, todas as palavras que são digitadas estão ligadas a autores e artigos que abordam este tema.

Para iniciar a captação de dados, as palavras a serem utilizadas dentro da pesquisa serão: "Transformational Leadership", "Transactional Leadership", "Laissez-faire Leadership", "Inclusive Leadership", "Charismatic Leadership", "Autocratic Leadership", "Strategic Leadership", "Humble Leadership", "Learning from errors", "Learning from failures" e "Learning from mistakes".

Durante a pesquisa foram realizados meios e critérios de inclusão e exclusão como meio para se chegar a um estudo completo. Este tipo de método é de extrema importância e, também, será utilizado como método de coleta de dados, onde serão definidos desde o momento em que se iniciar a pesquisa.

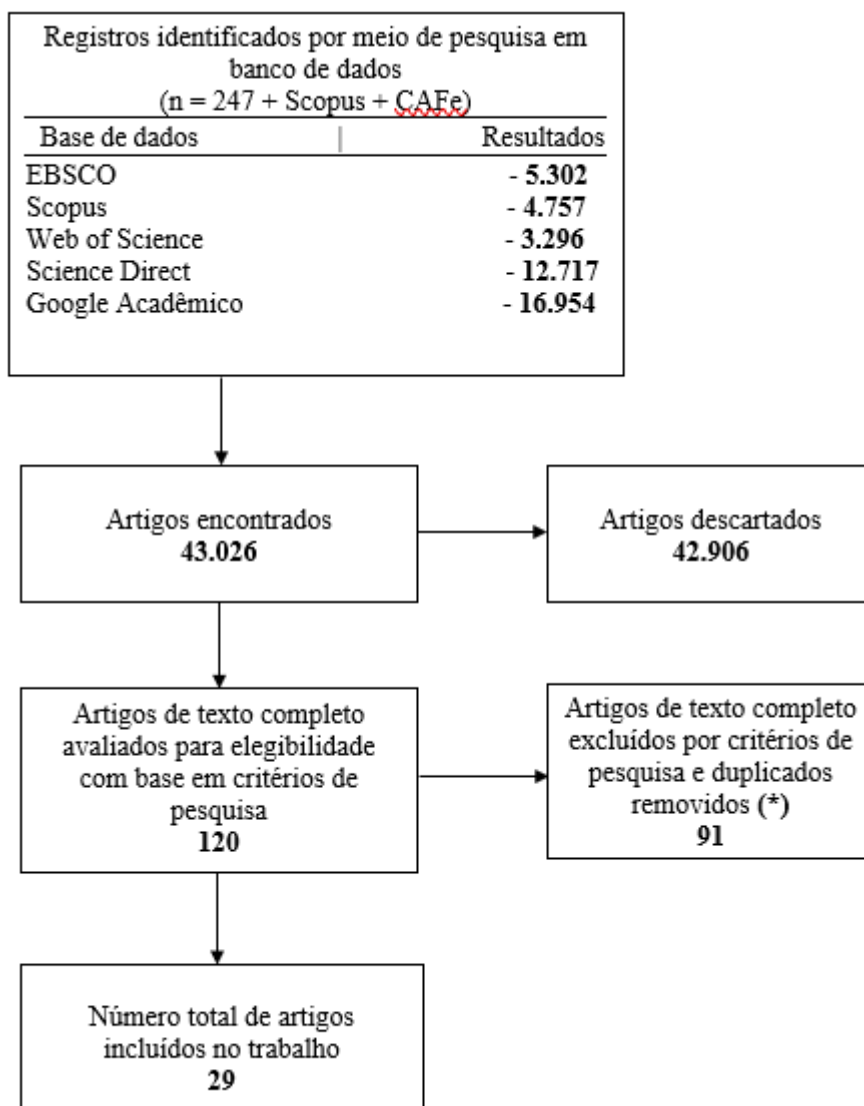
Este tipo de método é tido como comum e específico durante o processo, pois é por meio deste tipo de decisão que irá embasar e sustentar o presente estudo. Em um determinado momento da pesquisa a exclusão de alguns tópicos farão com que se chegue no todo: tipos de liderança e sua relação com a aprendizagem a partir do erro no local de trabalho.

Outra forma utilizada para selecionar as informações a serem incluídas e, ou excluídas é através do método PRISMA, que tem como função auxiliar os pesquisadores de um estudo nas revisões de concordância analítica. Este, também pode ser utilizado em derivados de avaliações, em forma de fluxograma o processo de busca de artigos, documentos e banco de dados mantém um registro do número de estudos e das datas das pesquisas, medindo a qualidade de cada artigo apresentado.

A revisão sistemática da literatura, utilizada para o mapeamento dos indicadores de SSO (Saúde e Segurança Ocupacional) listados pela literatura especializada, realizada a partir da adaptação da recomendação PRISMA - (Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises), que consiste em um *checklist* de 27 itens e cujo objetivo é ajudar os autores a melhor elaborarem o relato das revisões sistemáticas e meta-análises de suas pesquisas (MOHER et al., 2015).

Para a aplicação do *checklist* e do fluxograma PRISMA fez-se necessária uma adaptação da sistemática devido as características do presente estudo. A seguir segue modelo de PRISMA utilizado para a coleta dos dados (Figura 3).

Figura 3 - Fluxograma da seleção dos artigos



Fonte: Os Autores (2023)

(*) Foram excluídos artigos duplicados, que não focavam no tema liderança, artigos muito antigos (com datas de publicação inferiores ao ano de 2016) e, além disso, foram excluídos livros, congressos e teses.

Buscando afunilar a pesquisa, realizamos as buscas nos sites (vide coluna site de busca) considerando o item Estratégia de busca do Quadro 2 – Estratégia de busca.

Quadro 2 - Estratégias de busca

Estratégia de busca	Site de busca				
	EBSCO (Título)	Scopus (Título)	Web of Science (Título)	Science Direct	Google Acadêmico (*)
("Transformational Leadership" OR "Transactional Leadership" OR "Laissez-faire Leadership" OR "Inclusive Leadership" OR "Charismatic Leadership" OR "Autocratic Leadership" OR "Strategic Leadership" OR "Humble Leadership")	4.689	4.144	3.043	7.705	16.300
("Learning from errors" OR "Learning from failures" OR "Learning from mistakes")	613	613	253	5.012	654
("Transformational Leadership" OR "Transactional Leadership" OR "Laissez-faire Leadership" OR "Inclusive Leadership" OR "Charismatic Leadership" OR "Autocratic Leadership" OR "Strategic Leadership" OR "Humble Leadership") AND ("Learning from errors" OR "Learning from failures" OR "Learning from mistakes")	2	2	2	Erro Ver 3 buscas a seguir	20
("Transformational Leadership" OR "Transactional Leadership" OR "Laissez-faire Leadership" OR "Inclusive Leadership" OR "Charismatic Leadership" OR "Autocratic Leadership" OR "Strategic Leadership" OR "Humble Leadership") AND "Learning from errors"				26	
("Transformational Leadership" OR "Transactional Leadership" OR "Laissez-faire Leadership" OR "Inclusive Leadership" OR "Charismatic Leadership" OR "Autocratic Leadership" OR "Strategic Leadership" OR "Humble Leadership") AND "Learning from failures"				40	

Estratégia de busca	Site de busca				
	EBSCO (Título)	Scopus (Título)	Web of Science (Título)	Science Direct	Google Acadêmico (*)
("Transformational Leadership" OR "Transactional Leadership" OR "Laissez-faire Leadership" OR "Inclusive Leadership" OR "Charismatic Leadership" OR "Autocratic Leadership" OR "Strategic Leadership" OR "Humble Leadership") AND "Learning from mistakes"				28	

Nota: Science Direct permite até 8 booleanos, por isso, fizemos 3 buscas.

(*) Inclui livros, congressos, teses, artigos de periódicos

Considerando o que foi feito no Quadro 2 – Estratégias de busca, consideramos somente artigos, revistas, e jornais para elaboração do Quadro 3 – Funil de busca.

Quadro 3 – Funil de busca

Estratégia de busca	Site de busca				
	EBSCO (Título)	Scopus (Título)	Web of Science (Título)	Science Direct	Google Acadêmico (*)
("Transformational Leadership" OR "Transactional Leadership" OR "Laissez-faire Leadership" OR "Inclusive Leadership" OR "Charismatic Leadership" OR "Autocratic Leadership" OR "Strategic Leadership" OR "Humble Leadership") AND ("Learning from errors" OR "Learning from failures" OR "Learning from mistakes")	1	1	1	Erro Ver 3 buscas a seguir	2
("Transformational Leadership" OR "Transactional Leadership" OR "Laissez-faire Leadership" OR "Inclusive Leadership" OR "Charismatic Leadership" OR "Autocratic Leadership" OR "Strategic Leadership" OR "Humble Leadership") AND "Learning from errors"				12	

Estratégia de busca	Site de busca				
	EBSCO (Título)	Scopus (Título)	Web of Science (Título)	Science Direct	Google Acadêmico (*)
("Transformational Leadership" OR "Transactional Leadership" OR "Laissez-faire Leadership" OR "Inclusive Leadership" OR "Charismatic Leadership" OR "Autocratic Leadership" OR "Strategic Leadership" OR "Humble Leadership") AND "Learning from failures"				10	
("Transformational Leadership" OR "Transactional Leadership" OR "Laissez-faire Leadership" OR "Inclusive Leadership" OR "Charismatic Leadership" OR "Autocratic Leadership" OR "Strategic Leadership" OR "Humble Leadership") AND "Learning from mistakes"				2	

Nota: Science Direct permite até 8 booleanos, por isso, fizemos 3 buscas.
(*) Inclui jornais e artigos de periódicos.

3.3. ANÁLISE DOS DADOS

Se tratando da fase de coleta de dados, ela foi dividida em dois montantes onde a primeira etapa trata-se da análise e a segunda interpretação (GIL, 2022). Segundo este autor a análise trata-se de um tipo de planejamento de dados coletados na pesquisa que contribuem para a solução da problemática de pesquisa.

Com relação a análise, houve uma pesquisa de coleta de dados principalmente aos tipos de lideranças em um ambiente de trabalho e como elas lidam com o erro.

Já a segunda parte da análise, consiste em uma interpretação que teve como principal foco organizar os dados coletados através de entendimentos anteriores obtidos pelos pesquisadores.

De acordo com a pesquisa realizada foi elaborada uma tabela que contém a análise de 29 artigos, a fim de mapear os tipos de lideranças, tipos de erros, métodos e qual a influência da liderança sobre a aprendizagem aparecem com mais frequência nos artigos. O Intuito principal foi justamente compreender, analisar e discorrer sobre os temas acerca da pesquisa, a

fim de apresentar dados e informações concretas sobre tipos de liderança e sua relação com a aprendizagem a partir do erro no local de trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da categorização dos 29 artigos nas três dimensões: liderança, Erros no local de trabalho, e Liderança e a aprendizagem a partir dos Erros no local de trabalho.

4.1 LIDERANÇA

A partir da Tabela - Mapeamento de Artigos obtida através do tópico 3.3. ANÁLISE DOS DADOS, elaboramos duas tabelas, a primeira Tabela 1 – Levantamento dos estilos de liderança, mapeamos os tipos de liderança, e observamos que as 3 mais frequentes são, liderança genérica, liderança transformacional, e autêntica.

Tabela 1 – Levantamento dos estilos de liderança

Tipo de liderança	Quant.
Liderança Genérica	17
Liderança Autêntica	6
Liderança transformacional	6
Liderança inclusiva	5
Liderança transacional	2
Liderança ambidestra	1
Liderança Coletiva	1
liderança gerencial	1
liderança ativa	1
Liderança autocrática	1
Liderança eficaz	1
Liderança servidora	1
Liderança espiritual	1
Liderança ética	1
Liderança responsável	1
Liderança carismática socializada	1
Liderança de aprendizagem	1
Total	48

Fonte: Os Autores (2023)

Nota: Liderança genérica foi usado para referir à liderança de um modo geral, sem definir estilos.

Já a Tabela 2 – Levantamento dos tipos de método, elenca os métodos de análise, sendo o método de referencial teórico o mais frequente.

Tabela 2 – Levantamento dos tipos de método

Tipos de método	Quant.
Referencial teórico	14
Quantitativo	9
Revisão sistêmica da literatura	4
Qualitativo	2
Total	29

Fonte: próprios autores

Considerando os 29 artigos levantados vide Tabela - Mapeamento de Artigos, observamos os seguintes pontos:

Nas tabelas 1 e 2 são apontados os 17 tipos de liderança analisados ao longo da realização da pesquisa, sendo a liderança genérica a mais encontrada, cujo significado aborda uma forma de gestão mais abrangente e geral, retrata um modelo que pode ser aplicado a todas as pessoas e em todas as organizações, não havendo limitação ou diferenciação em sua aplicação, esse modelo de gestão é visto 17 vezes nos artigos levantados e é citado pelos autores (Curcuruto e Griffin 2022, Wallace, Torres e Zaccaro 2021, Wallace, Torres e Zaccaro (2021), Tourism Management (2022) "Ming Wei Jeffrey Woo a, b,"* Mark James Avery", Elsevier, 2016, The Leadership quarterly 28 (2017), Farag et al. (2017), Wang et al. (2021), Klag, Langley (2014), Machiel Bouwmans, Piety Runhaar, Renate Wesselink, Martin Mulder 2017, Nguyen Van Minha, Yuosre F. Badira, Nguyen Ngoc Quangb, Bilal Afsarc, 2017, Rachel E. SturmDusya VeraMary Crossan, 2017 Khalil RhaiemNorrin Halilem, 2023, Michael D.CollinsMarie T. DasboroughSimon Lloyd D. Restubog, 2022, Min Kyu KimYinying WangTuba Ketenci, 2019, Yan, Q., Bligh, MC e Kohles, JC (2014), Amy C. Edmondson, Harvard University, USA).

A segunda liderança mais apontada nos 29 artigos analisados, é a liderança autêntica e transformacional que por sua vez constam em 6 artigos, segundo os autores que retratam esses modelos de liderança (Peter E.D. Love (2019), School of Civil and Mechanical Engineering, Curtin University, GO Box U1987, Perth, Chi-Min Wua, Tso-Jen Chen (2019), Minjung Kima, Young Do Kimb, Hyun, Woo Lee (2020), Rachel E. SturmDusya VeraMary Crossan, 2017, Michael D. CollinsMarie T. DasboroughSimon Lloyd D. Restubog, 2022, Yan, Q., Bligh, MC e Kohles, JC (2014)), a primeira liderança por sua vez aponta um formato mais ameno, caracterizado por um grande aumento da confiança e estabelecimento de relações, trata-se de

trabalhar em conjunto a fim de obter resultados em equipe. Já a liderança transformacional aponta um formato de gestão favorável a comunicação, onde os líderes tendem a ter um ótimo relacionamento com os demais, além de motivar, incentivar e inspirar os colaboradores a terem boas entregas e resultados.

4.2 ERROS NO LOCAL DE TRABALHO

Dentre os erros identificados no estudo realizado, pode-se analisar 13 artigos que abordam sobre os tipos mais comuns dentro do ambiente organizacional, sendo eles: Erros de retrabalhos, segundo Peter E.D. Love (2019), definidos como a realização de uma atividade e, ou ação por mais de uma vez, a fim de reduzir os erros identificados.

Erros genéricos, segundo Qingyan Ye, Duanxu Wang, Xi Li, 2019, acarretados por falta do devido entendimento da tarefa a ser realizada, falta de comunicação (entre emissor e receptor e vice-versa), ações executadas e, ou pensadas de forma equivocada, além de erros de estratégia e principalmente de gestão pois segundo Elsevier, 2016, as formas de liderar uma equipe podem interferir substancialmente os resultados, entregas e até mesmo nas relações interpessoais entre os membros de uma equipe das mais diversas organizações.

4.3 LIDERANÇA E A APRENDIZAGEM A PARTIR DOS ERROS NO LOCAL DE TRABALHO

A respeito da influência da liderança na aprendizagem, constatamos que o estilo de liderança tem impacto direto na aprendizagem, caso os líderes tenham uma postura mais aberta, receptiva e colaborativa, os colaboradores tendem a se sentirem mais confortáveis e dispostos a aprender com seus erros (Curcuruto e Griffin (2022); Klonek, Gerpott e Parker (2020); Korkmaz et al. (2022); Camilleri et al. (2023); Chun-Mei Lv e Li Zhang (2017); Qingyan Ye, Duanxu Wang, Xi Li (2019); Elsevier (2016); Farag et al. (2017); Nguyen Van Minha, Yuosre F. Badira, Nguyen Ngoc Quangb, Bilal Afsarc (2017); Ho Wook Shin, Joseph C. Picken, Dess, 2017;Min Kyu KimYinying WangTuba Ketenci (2019);Yan, Q., Bligh, MC e Kohles, JC (2014); Amy C. Edmondson Harvard University, USA), cabe destacar ainda as ferramentas de gestão que são utilizadas pelo líder como: compartilhamento de cases, incentivo a experimentação, e feedback constante (Korkmaz et al. (2022); Camilleri et al. (2023);Chun-Mei Lv e Li Zhang (2017); Nguyen Van Minha, Yuosre F. Badira, Nguyen Ngoc Quangb, Bilal

Afsarc (2017); Ho Wook Shin, Joseph C. Picken, Gregory G. Dess, (2017); Min Kyu KimYinying WangTuba Ketenci, 2019).

Observando os resultados e discussão dos artigos identificamos diversos pontos em comum entre eles, como por exemplo a importância do planejamento estratégico, visto que ele deve ser feito de forma eficaz adaptando-se à organização e à situação em que ela se encontra, além disso colabora para implementação dos processos de mudança, através do investimento em estratégias de comunicação e abordagens institucionais.

Cabe ainda ressaltar os pontos vinculados a liderança uma vez que a forma em que o líder se relaciona com o colaborador e lida com as nuances do dia a dia reflete os resultados obtidos. Estudos indicam que um líder mais colaborativo, empático e compreensivo consegue se conectar com mais facilidade com seus subordinados.

Dessa forma, estabelecer um vínculo mais particular permite que eles se exponham mais, trazendo uma segurança psicológica maior e transformando o ambiente organizacional em um lugar mais seguro e acolhedor, isso faz com que os funcionários sejam menos sensíveis quanto aos erros cometidos, uma vez que se entende que os erros contribuem para o amadurecimento profissional e pessoal. Além de que líderes que se colocam no lugar dos membros da equipe e são mais abertos às colaborações e experiências vindas de outros geram discussões mais produtivas.

Outro fato apontado nos artigos estudados foi a promoção da criatividade em todos os níveis da organização, o que não é uma tarefa fácil, mas é importante para construir uma organização que fomenta a aprendizagem seguindo alguns elementos como por exemplo, estabelecer e comunicar um senso claro de direção e propósito, capacitar os funcionários em todos os níveis e acumular e compartilhar o conhecimento interno. (Chun-Mei Lv e Li Zhang (2017); Wallace, Torres e Zaccaro (2021); Qingyan Ye, Duanxu Wang, Xi Li, 2019; Ming Wei Jeffrey Woo a, b, Mark James Avery; *The Leadership quarterly* 28 (2017); Klag, Langley (2014); Janet E. Anderson, Naonori Kodate (2015); Ho Wook Shin, Joseph C. Picken, Gregory G. Dess, 2017; Khalil Rhaïem Norrin Halilem, 2023; Min Kyu KimYinying WangTuba Ketenci, 2019; Yan, Q., Bligh, MC e Kohles, JC (2014); Amy C. Edmondson Harvard University, USA).

4.4 LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA

As limitações citadas nos 29 artigos analisados são, em sua maioria (16 artigos), a respeito do alto teor de conceitualidade acerca dos temas abordados, eles discorrem sobre as práticas, métodos e principalmente os conceitos metodológicos sobre os formatos de aprendizagem nas organizações, formas e modelos de liderança e tipos de erros mais comuns no ambiente de trabalho. Todavia, grande parte das citações refletem sobre definições e ações teóricas, cuja quantidade prática, de vivência acaba sendo pequena. Além disso, 7 artigos possuem limitação com relação ao público-alvo citado, pois houve um foco maior somente nos modelos de liderança, não nos demais temas buscados.

Outros 6 artigos apresentaram uma pequena quantidade de relatos na pesquisa, ou seja, após a contextualização sobre os conceitos, foram introduzidas informações de respondentes, porém em uma pequena quantidade, o que limita o entendimento e a aplicação da pesquisa em sua totalidade, tendo em vista que foram apresentados apenas conceitos e não exemplificações reais, de como aplicar os conceitos na prática.

A conclusão final aponta a importância da verificação da forma de gestão utilizada pelos líderes nas organizações, além da necessidade de atenção a maneira como a aprendizagem se mostra presente entre todos no ambiente organizacional e a ocorrência de erros, buscando a fonte de cada item, ou seja, analisar, compreender e apontar tudo o que caracteriza possibilidade de maior ocorrência de erros, a fim de tentar minimizar essas ações e, ou sanar os pontos cabíveis.

A respeito de sugestões para pesquisas futuras foram identificados, pontos relacionados a uma seleção mais ampla do público-alvo, a fim de evitar a obtenção de resultados que não correspondessem a realidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de uma organização depende de diversos aspectos, porém, segundo Curcuruto e Griffin (2022), o tipo de liderança se destaca como um fator importante. Além disso o modo como os erros são tratados para que virem um aprendizado e no futuro sejam minimizados com o objetivo de otimizar as tarefas também é algo essencial, já que com o avanço global da tecnologia, a disputa no mercado é cada vez maior, exigindo que as empresas estejam sempre preparadas para atender de maneira eficaz e eficiente a demanda que é exigida.

Este estudo teve como principal intuito analisar os tipos de liderança que existem e suas relações com a aprendizagem a partir do erro no local de trabalho, ressaltando as características de cada uma, definindo segundo autores como: Piletti (2013, p. 94), Botelho; Oliveira e Santos (2020), Reason (2000, p. 769) e demais autores conhecedores do tema o que é um erro, quais as consequências ele pode trazer para organização e por último quais ações ou ferramentas podemos usar para lidar com o erro. Dessa forma foi feita uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa em diferentes portais de periódicos que resultaram em tabelas realizadas para indicar quais tipos de liderança, de erros, métodos para coleta de dados e qual influência da liderança a respeito da aprendizagem são mais frequentes nos artigos.

O resultado mostra que é necessário observar a forma de gestão empregada pelos líderes nas empresas e analisar como a aprendizagem e o erro são abordados dentro de todo ambiente organizacional, averiguando o porquê da ocorrência, a fim de compreender, reduzir e, ou sanar com os erros.

Destaca-se por parte das lideranças, a liderança genérica que está presente em 17 artigos e as lideranças autêntica e transformacional que são citadas em 6 artigos, com relação aos erros os que se evidenciam são o retrabalho e os erros genéricos, que estão distribuídos em 13 dos 29 artigos.

Além disso o impacto da influência da liderança em relação a aprendizagem é muito grande ocasionando consequências como a disposição e conforto ou não dos funcionários em de fato aprenderem com os seus erros e falhas, além do mais, o ambiente organizacional também será afetado, podendo ser mais ou menos hostil dependendo do estilo de liderança implementado.

Outro ponto que deve ser ressaltado é referente as ferramentas de gestão que são utilizadas, como por exemplo, apresentação de cases, incentivo a experimentação e um feedback constante. Outro ponto importante levantado no resultado é a importância de um

planejamento estratégico eficaz, que se adapte à organização e suas necessidades. Esse planejamento contribui com a aplicação de mudanças dentro da organização, por meio de investimentos em métodos de comunicação e abordagens institucionais.

Ainda é mencionada a relevância do relacionamento que o líder possui com seus liderados, ou seja, quando a relação entre eles é boa, o ambiente organizacional fica mais brando, o que deixa os funcionários menos tensos e menos inseguros em relação ao fato de cometer erros, pois entendem que esses erros ajudam a criar uma maturidade maior tanto profissional quanto pessoal, o que também incentiva a desenvolver a criatividade no âmbito organizacional como um todo.

Foram encontradas algumas limitações no estudo realizado, uma das principais foi a dificuldade de realização de pesquisas, devido ao grande número de artigos, revistas e jornais mais antigos acerca dos temas buscados. O fato do estudo ser focado no ambiente organizacional causa outra limitação já que as pesquisas com relação a aprendizagem tendem a mostrar artigos voltados para escolas e não para ambientes organizacionais.

Como sugestão para trabalhos futuros, desenvolver estudos que tenham um foco maior na aprendizagem em ambientes organizacionais e não somente em institutos de ensino, como escolas, ou apenas na relação de aluno e professor, mas também entre líderes e liderados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, M. R. M. e al. Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, p. 203-211, 2013.

ANDERSON, J. E.; KODATE, N. Learning from patient safety incidents in incident review meetings: Organizational factors and indicators of analytic process effectiveness. 2015.

ANGARITA, E.; JIMÉNEZ, L.; MANZANO, O. The role of leadership in the configuration of the organizational climate, an element of development in the solidarity sector. **Dictamen Libre**, v.28, p. 93-104, 2021.

ASSUNÇÃO, M. A. Como ser um líder em um novo cenário? **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. 11, n. 41, p.89, 2020

BALTAZAR, A. R. D. G. S. Erro humano e erro organizacional nas atividades de manutenção das aeronaves na perspectiva da Grounded Theory: o caso nacional. (Pós-graduação). **Universidade de Lisboa (Portugal)**. 2020.

BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, SC**, v. 6, n. 3, p. 24-39, 2016.

BLANCHARD, K. Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho. Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788582605240. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605240/>. Acesso em: 01 mar. 2023.

BIEGELMEYER, U. H.; CASTILHOS, N. C. CORREIO, V. B.; MAIOLI, S. Leadership: Types, Differences and Importance Of Leaders In Organizations. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n.24, p.1-33, 2021,

BOTELHO, V.; O., M.; SANTOS, E. A gestão do erro na indústria alimentar: Um estudo numa empresa Portuguesa. **Publicação em Atas do IV Encontro Científico da UI&D**, 2018.

BORELLI, R. Liderança e desenvolvimento de equipes. **Editora Senac São Paulo**; 1st edition. 2018.

BOUWMANS, M., RUNHAAR, P., WESSELINK, R.; MULDER, M.. Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? 2017.

BLIGH, M. C., KOHLES, J. C., YAN, Q. Leading and learning to change: the role of leadership style and mindset in error learning and organizational change. **Journal of Change Management**, v.18, n. 2, p.58-100, 2018/

CABLE, Dan. How Humble Leadership Really Works. 2018. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://static1.squarespace.com/static/62cd966282326936ceac1d85/t/62cd9c74e5b75a79881aeae8/1657642100423/How+Humble+Leadership+Really+Works.pdf>. Acesso em: 15 Fev. 2023.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisiting James MacGregor Burns' perspective: what is the idea behind the concept of transformational leadership? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13 n. 1, p.121-135, 2015.

CAMPELO, A. M. **Gestão de Pessoas**: compreendendo o comportamento humano nas organizações. Recife: Editora do Autor, 2005.

CAMILLERI, E., SCHULZ, P. J., & MANSER, T. Answering the Wake-Up Call to Nurse Leaders: Five Practices to Restore Psychological Safety After the Vaught Case. 2023.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

CASTKA, P., BALZAROVA, M. A.; BAMBER, C. J.. Reducing food safety errors in the United States: Leader behavioral integrity for food safety, error reporting, and error management. 2016.

COVEY, S. R., **Liderança Baseada em Princípios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHENNYFER, D. A. R.; SANTOS, J. N.; FERREIRA, V. C. G.; SOUSA, G. C. **International Journal of Health Management Review**, v. 7, n. 2, p.1-7, 2021. Disponível em: <<https://www.ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/269>>. Acesso em 02 Out de 2022

CHEN, M. J. ; JIAO, H. Linking team learning climate to service performance: The role of individual- and team-level adaptive behaviors in travel services. 2022.

CHEN, Z., TSUI, A. S.; FARH, J. L. The view over one's shoulder: The causes and consequences of leader's envy of followers. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. 2ª ed. São Paulo: Afiliada, 1993

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Edição Compacta**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027525.

_____. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Grupo GEN, 2022. E-book.

CURCURUTO, M.; GRIFFIN, M. A. Upward safety communication in the workplace: How team leaders stimulate employees' voice through empowering and monitoring supervision. *Safety Science*, v. 144, p. 105472, 2022.

DAEHN, C. M.; SELIG, P. M. A cultura de gestão do erro: desafios à liderança. XII Congresso Internacional de Conocimiento e Innovacion, [S. l.], p. 1-15, 7 nov. 2022. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1296/696>. Acesso em: 12 abr. 2023.

DENCKER, A. F. M.; DA VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação.** São Paulo: Futura, 2002.

DEN HARTOG, DEANNE N., VAN MUIJEN, JAAP J., KOOPMAN, P. L. “Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ,” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.70, p. 19-34, 1997.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B. Leadership process as facilitator of organizational learning in SEBRAE. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, Ed. 2, p. 17-32, 2013.

ESCANDON-BARBOSA, D. M.; HURTADO-AYALA, A. Influência dos estilos de liderança no desempenho das empresas de exportação colombianas. **Estudios Gerenciales**, v. 32, n. 139, p. 137-145, 2016.

EDMONDSON, A. C. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. 2019.

_____. *A Organização Sem Medo*. Editora Alta Books, 2020. E-book. ISBN 9786555204087. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555204087/>. Acesso em: 26 mar. 2023.

FARAG, R. M., BAHNASSY, A. A., ABD EL-HAMID, S.;RAGAB, N. E. Voluntary medication error reporting by ED nurses: Examining the association with work environment and social capital. 2017.

FREITAS, E. M. Importância da liderança como fator de redução de estresse em organizações de atenção de cuidados de saúde. **Revista Científica Brazilian Health**, v.1, n.1, p. 8-18, 2022. Disponível em: <<https://revistabhr.com/index.php/revista/article/view/1/1>> Acesso em 02 Out 2022.

GALVÃO, T. F.; PANSANI, T. A.; HARRAD, D. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. **Revista Epidemiologia e Saúde**. v.24, n.2, p. 335-342, 2015.

GARCIA, F. A. Z.; RUSSO, S. M., R. F. Título do artigo aqui. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 21 n. 5, p. 970-1005, 2019.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 09 abr. 2023.

GOMES, D.; ROCHA, M. - A importância do erro para a aprendizagem. Artigo. 2021.

HETZNER, S. et al. Error Orientation and Reflection at Work. **Vocations and Learning**, v. 4, n. 1, p. 25-39, 2011.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU 1986.

KIM, M., KIM, Y. D.; LEE, H. W. It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. 2020.

KIM, M. K., WANG, Y.; KETENCI, T. Who are online learning leaders? Piloting a leader identification method (LIM). 2019.

KLAG, M.; LANGLEY, A. Critical junctures in strategic planning: Understanding failure to enable success. 2014.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.

KORKMAZ, Ö. A., BÜYÜKYILMAZ, O., SAĞNAK, M., & BULUTLAR, F. About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. 2022.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de Projetos: O processo gerencial**. Mc Graw Hill Education, Porto Alegre, 2016.

LOVEMORAES, M. R. M. Comunicação e liderança nas organizações públicas: uma revisão bibliográfica. 2017. Disponível em: http://www.egpa.pa.gov.br/sites/default/files/7_-_artigo_irenilda_rodape00002_2.pdf. Acesso em: 20 abr. 2023.

LOVE, P. E. D. Creating a mindfulness to learn from errors: Enablers of rework containment and reduction in construction. 2019.

LV, C. M.; ZHANG, L. How can collective leadership influence the implementation of change in health care? 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Teoria Geral da Administração, 3ª edição. Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522495559. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495559/>. Acesso em: 05 mar. 2023.

MOIGEON, B.; EDMONDSON, A. **Organizational Learning and Competitive Advantage**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1996.

MORAES, M. R. M. Comunicação e liderança nas organizações públicas: uma revisão bibliográfica. 2017. Disponível em: http://www.egpa.pa.gov.br/sites/default/files/7_-_artigo_irenilda_rodape00002_2.pdf. Acesso em: 20 abr. 2023.

MOGOLLAN, S. M. R.; GONZULEZ, M. A. Liderança transacional e transformacional. **Avances en Enfermeria**, v. 28, n. 2, p. 62-72, 2010.

NEMBHARD, I. M.; EDMONDSON, A. C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 7, p. 941-966, 2006.

NGUYEN VAN MINH, BADIR, Y. F., NGUYEN NGOC QUANG, ; AFSAR, B.. The impact of leaders' technical competence on employees' innovation and learning. 2017

OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, A. Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: Unicenp, 2007

PILETTI, N. **Aprendizagem Teoria e Prática**. Editora Contexto, 2013.

PROBST, G. J. B.; BUCHEL, B. **Organizational Learning: the competitive advantage of the future**. Prentice Hall. 1997

ROBBINS, S P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002

ROCHA, K.B.; CAVAGNARI, D. W.; SOUZA, E. C. P.; MARTINS, C. B. A importância da liderança na gestão estratégica das organizações: uma revisão bibliográfica. Expectativa, [S. l.], p. 1-17, 21 jul. 2016. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/14120/9774>. Acesso em: 10 abr. 2023.

RODRIGUES, H.; BIDO, D. S. **O processo de aprendizagem individual a partir do erro vivenciado por gestores de empresas de base tecnológica**, artigo. 2019.

ROWE, W. G - Liderança estratégica e criação de valor. **Fórum AME de Estratégia e liderança**. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>> Acesso em 11 Nov 2022

RHAIEM, K., ; HALILEM, N. The worst is not to fail, but to fail to learn from failure: A multi-method empirical validation of learning from innovation failure. 2023.

SANTOS, M. E.; GONZÁLEZ, Y. A. Influência de los tipos de liderazgo en la mejora continua. **Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals**. v. 11, n. 9, p. 978-981, 2019.

SENGE, P.M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations**. New-York: Doubleday. 1990.

SOARES, M. S. O Papel Da Liderança Situacional E Sua Influência Na Gestão De Dilemas, Estratégias E Possibilidades Nas Organizações. [S. l.], p. 1-12, 26 ago. 2021. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=O+Papel+da+Lideran%C3%A7a+Situacional+e+sua+Influ%C3%Aancia+na+Gest%C3%A3o+de+Dilemas%2C+Estrat%C3%A9gias+e+Possibilidades+nas+Organiza%C3%A7%C3%B5es&btnG=. Acesso em: 15 mar. 2023.

SILVA, B. G. J; LISBOA, A. P; SANTOS, A. H. A.; SANTANA, K. S.; SILVA, I. P. Confiabilidade humana: uma abordagem atual do erro humano. **IX Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe**. 2017. Disponível em: <<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7676/2/ConfiabilidadeHumanaAbordagemErro.pdf>> Acesso em: 10 Out 2022

SUHR, I. R. F. **Avaliação da Aprendizagem: fundamentos e práticas**. Editora Freitas Bastos, 2012.

SCHEIN, E. H. Cultura Organizacional e Liderança. Grupo GEN, 2009. E-book. ISBN 9788597019827. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>. Acesso em: 22 fev. 2023.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, Peter A. Liderança Humilde: O poder dos relacionamentos, da fraqueza e da confiança na vida profissional. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 2021. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=KNRjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=%22lideran%C3%A7a+humilde%22>

&ots=BnMtsWfb5z&sig=hRWUfRhSxoRZxwmAQWaLFdi1qDM#v=onepage&q&f=false.
Acesso em: 10 Mar. 2023.

_____. A. Liderança humilde: O poder dos relacionamentos, da fraqueza e da confiança na vida profissional. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=KNRjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=%22lideran%C3%A7a+humilde%22&ots=BnMtsWfb5z&sig=hRWUfRhSxoRZxwmAQWaLFdi1qDM#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 25 mar 2023.

STURM, R. E., VERA, D.; CROSSAN, M. The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. 2017

TAYLOR, J. R. **Introdução à Análise de Erros o Estudo de Incertezas em Medições Físicas**, 2ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.

ULRICH, D. **Sustentabilidade da liderança: 7 disciplinas para transformar intenções em ações eficientes**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019

VILAS-BOAS, O. T. Liderança e Cultura: Tradição e Renovação da Pesquisa. **Título da revista aqui**, v.20, n.52, p.56, 2018.

WALLACE, A. E., TORRES, L. D., ; ZACCARO, S. J. Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. 2021.

WANG, C., ZHANG, Y.; HUANG, G. CEO environmentally responsible leadership and firm environmental innovation: A socio-psychological perspective. 2021

WOO, M. W. J; AVERY, M. J..Nurses' experiences in voluntary error reporting: An integrative literature review. 2016

WU, C. M.; CHEN, T. J. Inspiring prosociality in hotel workplaces: Roles of authentic leadership, collective mindfulness, and collective thriving. 2019

YAN, Q., BLIGH, M. C.; KOHLES, J. C. A ausência faz com que os erros durem mais: como os líderes inibem o aprendizado com os erros. 2014.

YE, Q., WANG, D.; LI, X. Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model. 2019.

YE, Q., WANG, D.; Li, X. Promoting employees' learning from errors by inclusive leadership: Do positive mood and gender matter? 2019.

YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **Leadership Quarterly**, v.10, n.2, p. 285-305, 1999.

APÊNDICE A- MAPEAMENTOS DOS ARTIGOS

N ^o	Origem	Nome do artigo	Autor
1	Science Direct	Upward safety communication in the workplace: How team leaders stimulate employees' voice through empowering and monitoring supervision	Curcuruto e Griffin (2022)
2	Science Direct	A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach	Klonek, Gerpott e Parker (2020)
3	Science Direct	About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research	Korkmaz et al. (2022)
4	Science Direct	Answering the Wake-UpCall to Nurse Leaders:Five Practices to Restore Psychological Safety After the Vaught Case	Camilleri et al. (2023)
5	Web of Science	Creating a mindfulness to learn from errors: Enablers of rework containment and reduction in construction	Love (2019)
6	Science Direct	How can collective leadership influence the implementation of change in health care?	Chun-Mei Lv e Li Zhang (2017)
7	Science Direct	Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development	Wallace, Torres e Zaccaro (2021)
8	Ebsco	Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model.	Qingyan Ye, Duanxu Wang, Xi Li, 2019
9	Scopus	Promoting employees' learning from errors by inclusive leadership: Do positive mood and gender matter?	Qingyan Ye, Duanxu Wang, Xi Li, 2019
10	Web of Science	Creating a mindfulness to learn from errors: Enablers of rework containment and reduction in construction	School of Civil and Mechanical Engineering, Curtin University, GO Box U1987, Perth, WA, 6845, Australia
11	Science Direct	Linking team learning climate to service performance: The role of individual- and team-level adaptive behaviors in travel services	Tourism Management 91 (2022) 104481
12	Science Direct	Nurses' experiences in voluntary error reporting: An integrative literature review	Ming Wei Jeffrey Woo a, b," * Mark James Avery
13	Science Direct	Reducing food safety errors in the United States: Leader behavioral integrity for food safety, error reporting, and error management	Elsevier, 2016
14	Science Direct	The view over one's shoulder: The causes and consequences of leader's envy of followers	The Leadership quarterly 28 (2017)

15	Science Direct	VOLUNTARY MEDICATION ERROR REPORTING BY ED NURSES: EXAMINING THE ASSOCIATION WITH WORK ENVIRONMENT AND SOCIAL CAPITAL	Farag et al. (2017)
16	Science Direct	CEO environmentally responsible leadership and firm environmental innovation: A socio-psychological perspective	Wang et al. (2021)
17	Science Direct	Critical junctures in strategic planning: Understanding failure to enable success	Klag, Langley (2014)
18	Science Direct	Inspiring prosociality in hotel workplaces: Roles of authentic leadership, collective mindfulness, and collective thriving	Chi-Min Wua, Tso-Jen Chen (2019)
19	Science Direct	It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capita	Minjung Kima, Young Do Kimb, Hyun-Woo Lee (2020)
20	Science Direct	Learning from patient safety incidents in incident review meetings: Organisational factors and indicators of analytic process effectiveness	Janet E. Anderson, Naonori Kodate (2015)
21	Science Direct	Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?	Machiel Bouwmans, Piety Runhaar, Renate Wesselink, Martin Mulder, 2017
22	Science Direct	The impact of leaders' technical competence on employees' innovation and learning	Nguyen Van Minha, Yuosre F. Badira, Nguyen Ngoc Quangb, Bilal Afsarc, 2017
23	Science Direct	Revisiting the learning organization: How to create it	Ho Wook Shin, Joseph C. Picken, Gregory G. Dess, 2017
24	Science Direct	The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance	Rachel E. SturmDusya VeraMary Crossan, 2017
25	Science Direct	The worst is not to fail, but to fail to learn from failure: A multi-method empirical validation of learning from innovation failure	Khalil RhaiemNorrin Halilem, 2023
26	Science Direct	Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership	Michael D. CollinsMarie T. DasboroughSimon Lloyd D. Restubog, 2022
27	Science Direct	Who are online learning leaders? Piloting a leader identification method (LIM)	Min Kyu KimYinying WangTuba Ketenci, 2019
28	Google Acadêmico	A ausência faz com que os erros durem mais: como os líderes inibem o aprendizado com os erros.	Yan, Q., Bligh, MC e Kohles, JC (2014)

29	Google Acadêmico	CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure	Amy C. Edmondson Harvard University, USA
-----------	---------------------	--	--