

A CULTURA DE GESTÃO DO ERRO: DESAFIOS À LIDERANÇA

Cheryl Maureen Daehn¹
Paulo Mauricio Selig²

Abstract: *The crisis generated by the Covid-19 pandemic has confronted many leaders with a situation for which there is no plan or formula considered available. Flexibility and positivity in leadership can favor a culture of error management, as it allows for openness and confidence to accept and learn from mistakes, generating innovation. Through an integrative literature review, the aim of the study is to investigate the role of leadership in the team's creative process in a culture of error management. It was possible to identify that leadership plays a role in supporting and encouraging the team's creativity, favoring the innovation process, given the opportunity for reflection and joint construction of solutions. The role of the leader in his authentic and humble style, supports and favors the culture of error management in favor of creativity and innovation, based on error.*

Keywords: error management culture; leadership; creativity; innovation

Resumo: A crise gerada pela pandemia de Covid-19 confrontou muitos líderes com uma situação para a qual inexistia um plano comprovado ou fórmula disponível. Flexibilidade e positividade na liderança podem favorecer a cultura de gestão do erro, uma vez que possibilita a abertura e confiança para a aceitação e para a aprendizagem com o erro, gerando inovação. Por meio de uma revisão integrativa de literatura, o objetivo do estudo é investigar qual a função da liderança no processo criativo da equipe numa cultura de gestão de erro. Foi possível identificar que a liderança exerce função de suporte e incentivo à criatividade da equipe, favorecendo o processo de inovação, face à oportunidade de reflexão e construção conjunta de soluções. O papel do líder em seu estilo autêntico e humilde, ampara e favorece a cultura de gestão do erro em prol da criatividade e inovação, a partir do erro.

Palavras-chave: cultura de gestão do erro; liderança; criatividade; inovação

1. INTRODUÇÃO

A ocorrência de um erro ou falha está associada a um hiato entre o estado real e o respectivo estado esperado, sendo que desta desigualdade podem resultar consequências negativas para o

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0189-7932>. e-mail: cheryl.daehn@gmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3190-2624>. e-mail: pauloselig@gmail.com

normal funcionamento de uma organização, tais como a insatisfação e frustração dos consumidores (Zhao & Olivera, 2006).

Uma das consequências positivas que decorre da detecção de um erro ou falha num serviço é a possibilidade de aprendizagem, que pode conduzir à melhoria do desempenho dos colaboradores e da qualidade do serviço – uma abordagem de gestão do erro permite promover as consequências positivas da ocorrência de falhas num serviço, diminuindo a importância das consequências negativas (Heimbeck, Frese, Sonnentag & Keith, 2003). Paralelamente, em uma organização, é esperado que um líder de equipe seja capaz de reunir e construir um grupo orientado para o desempenho das suas funções e para aquelas que são as necessidades dos clientes (Hewagama, Boxall, Cheung, Hutchison, 2019). Esta expectativa implica a incorporação nas atitudes do líder dos valores da organização, a manutenção de um contato próximo com a sua equipe, prestando apoio aos seus colaboradores uma vez que estes captam sinais importantes sobre atitudes e ações a desenvolver com o comportamento observado nos seus líderes (Purcell & Hutchinson, 2007). A integridade comportamental do líder pode também ser entendida como um recurso organizacional ao favorecer um clima de gestão do erro, uma vez que possibilita a abertura e confiança para a aceitação e para a aprendizagem com o erro. Por sua vez, uma abordagem de gestão do erro, sendo entendida como um recurso organizacional, será também favorável a um desempenho mais positivo (Neves, 2020).

Segundo a teoria da autodeterminação, o desenvolvimento de práticas que considerem as necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e relacionamento deverá conduzir à satisfação intrínseca de um indivíduo (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Segundo os autores, o uso de práticas que promovam um ambiente de abertura, confiança, segurança e independência nas organizações contribui para uma maior satisfação das necessidades psicológicas básicas, um dos recursos pessoais determinantes para um comportamento autodeterminado segundo a Teoria da Autodeterminação conforme Baard et al. (2004), uma vez que promovem um clima de relacionamento mais seguro, informado e promotor de empoderamento.

Assim, examinando a gestão do erro e, principalmente, a cultura de gestão do erro, que “abrange práticas organizacionais relacionadas à comunicação sobre erros, ao compartilhamento de erros e conhecimento, para ajudar em situações de erro e para detectar e lidar rapidamente com erros” apontado por Frese e Keith (2015, p.1229), é necessário para o contexto do nível de equipe

com intensa pressão de tempo, tecnologias complexas e preferências variáveis do cliente. Estes são domínios propícios para a ocorrência de erros, sugerindo que a cultura de gestão do erro é essencial para o trabalho diário dos membros (Cannon & Edmondson, 2001).

Assim, o presente trabalho se propõe a investigar, por meio de revisão integrativa de literatura acerca de liderança e gestão do erro, qual a função da liderança no processo criativo da equipe numa cultura de gestão de erro. Para possibilitar a adequada compreensão do tema estudado, o artigo inicia com uma revisão de literatura sobre cultura de gestão do erro e sobre liderança na cultura de gestão do erro. Na sequência, apresenta a metodologia utilizada, resultados e discussões, considerações finais e referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentado o aporte teórico que fundamenta as análises e discussões para atender o objetivo do estudo.

2.1 A CULTURA DE GESTÃO DO ERRO

Erros, ou desvios não intencionais de um objetivo ou padrão, são onipresentes dentro das organizações (Ramanujam & Goodman, 2003). Erros podem ter consequências deletérias sobre o desempenho de um grupo de trabalho, reputação e bem-estar de seus funcionários e clientes, mas também podem ser tratados de forma construtiva e positiva dentro das organizações (Maurer, 2020). De acordo com os referidos autores enquadrar os erros como algo a ser punido concentra os funcionários em evitar o fracasso, atenuando os recursos psicológicos dedicados à aprendizagem e ao desempenho. Enquadrar os erros como oportunidades de aprendizagem, no entanto, produz benefícios positivos, concentrando os funcionários no desenvolvimento de competência e proficiência nas tarefas. Uma maneira que o enquadramento de erro é transmitido aos funcionários é por meio da cultura de erro de um grupo de trabalho.

Consistente com dois tipos de enquadramento de erro (ou seja, negativo e positivo), as culturas de erro consistem em duas dimensões: aversão ao erro e gerenciamento de erro. A cultura de aversão ao erro é uma abordagem evitativa e reativa aos erros em que os erros são encobertos ou punidos, resultando em tensão psicológica, para Van Dyck, Frese, Baer, & Sonnentag (2005) isso pode resultar em erros. A cultura de gestão de erros, por outro lado, é uma abordagem pró-

ativa e apositiva de erros que incentiva a detecção, comunicação, compartilhamento, análise e correção de erros (Van Dyck et al., 2005). A cultura de gerenciamento de erros enfatiza o aprendizado, a comunicação e o desenvolvimento dos empregados como resultado dos erros. Quando os erros são tratados de forma construtiva, espera-se que as pessoas assumam mais riscos, experimentem, criem, aprendam, melhorem os processos e a qualidade do produto e reduzam erros futuros, resultando em maior desempenho (Van Dyck et al., 2005).

O ambiente favorável à gestão de erros refere-se a “práticas e crenças compartilhadas relacionadas à comunicação de erros, compartilhamento de conhecimento sobre erros, ajudando em situações de falha e detectando a manipulação de erros” (Van Dyck et al., 2005, p. 1229).

O erro adquire um papel importante na formação e no processo criativo e de aprendizagem dos colaboradores uma vez que tem uma função informativa, porque face a uma situação de erro, os colaboradores identificam quais os pontos e áreas onde as suas capacidades e conhecimentos necessitam de melhoramento (Yao, Wang, Yu, & Guchait, 2019).

A aprendizagem que resulta da formação em contexto de gestão do erro instala uma mentalidade de aceitação do erro nos colaboradores, que não receiam atitudes negativas e punitivas por parte da sua organização face à ocorrência de falhas, o que aumenta a sua motivação intrínseca para a apresentação de desempenhos superiores (Yao et al., 2019). As culturas de erro consistem em normas sobre como os funcionários devem se comunicar, sobre detectar, analisar e corrigir erros (Van Dyck et al., 2005). As normas descrevem o que a maioria das pessoas faz (por exemplo, normas descritivas) e quais comportamentos são aprovados ou reprovados (por exemplo, normas injuntivas) (Jacobson, Mortensen & Cialdini, 2011).

As normas são mais visíveis e prontamente observáveis do que aspectos menos discerníveis da cultura de uma organização, como valores, crenças e premissas subjacentes (Schein, 2010). Como resultado, as normas têm maior probabilidade de gerar percepções individuais confiáveis sobre como os erros são ou devem ser tratados e, por sua vez, são indicadores mais próximos do comportamento dos funcionários.

2.2 LIDERANÇA NA CULTURA DE GESTÃO DO ERRO

A motivação para liderar (MPL) amplifica e intensifica a atenção dos funcionários e o desejo de assumir funções e atividades relevantes para a liderança. A MPL por identidade afetiva

reflete o grau em que os funcionários preferem liderar e se percebem como tendo qualidades de liderança. A MPL social-normativa reflete até que ponto os funcionários têm um senso de responsabilidade social, dever e obrigação de liderar. A MPL não calculista reflete a extensão em que os privilégios, benefícios ou privilégios pessoais que os funcionários podem obter de uma função de liderança não direcionam seu interesse em liderar os outros. Juntos, todos os três componentes da MPL de um funcionário contribuem para a motivação de um para liderar os outros.

A segunda motivação relevante para a liderança é a motivação para desenvolver habilidades de liderança (MPDL). MPDL é definido como a motivação para melhorar ou desenvolver tarefas relevantes para a liderança e habilidades relacionais, atributos e competências por meio do esforço. Os funcionários com alto MPDL estão interessados em oportunidades para desenvolver habilidades gerenciais (por exemplo, planejamento, organização, coordenação de tarefas e processos e fornecer *feedback*), bem como desenvolver habilidades sociais (por exemplo, construção de equipes, ouvir, buscar informações, apoiar os outros e ser confiável) (Maurer, 2017).

Em contexto de liderança, a integridade comportamental do líder refere-se à extensão sobre a qual os colaboradores acreditam que o seu líder age de acordo com as palavras que profere (Guchait, Simons, & Pasamehmetoglu, 2016). Neste sentido, é importante que os líderes se comuniquem com seus colaboradores de forma transparente, transmitindo aquilo que pensam, sentem e acreditam Kannan-Narasimhan & Lawrence (2012), assumindo a responsabilidade pela quebra de um compromisso e falando abertamente sobre as razões por detrás de uma decisão.

Para Siu et al. (2015), o bem-estar no trabalho é influenciado pelas diferenças individuais e por fatores de contexto, como emoções positivas estresse relacionado ao trabalho, sistemas de trabalho de alto desempenho e justiça organizacional (Moliner et al., 2008). A liderança foi identificada como um fator chave influente (Choi et al., 2017). Estudos exploraram a influência da liderança ética (Chughtai et al., 2015), liderança transformacional (Liu et al., 2010) e autêntica (Rahimnia & Sharifirad, 2015).

Além disso, os líderes humildes estão dispostos a reconhecer suas limitações, falhas e erros, que fomentam a percepção de que cometer erros é uma parte normal e até benéfica de aprendizagem (Owens & Hekman, 2012). Propõe, ainda, à equipe uma cultura de gestão de erros - uma percepção de compartilhamento sobre comunicar erros, compartilhar e aprender o conhecimento do erro, e ajudando em situações de falha – que pode capturar a percepção do erro em um contexto de equipe

(Van Dyck et al., 2005). Cultura de gestão do erro é considerada como a crença compartilhada dos membros da equipe em que cometer erros é seguro, depois de receberem líderes humildes que demonstram abertura e disposição para ensinar (Liu et al., 2017). Schein (2010) apontou que os líderes fazem grandes esforços para integrar seus valores e crenças na compreensão compartilhada dos membros da equipe, que por sua vez, afeta suas atitudes. Pesquisas anteriores também indicaram que a liderança da equipe pode influenciar os resultados dos funcionários por meio de clima da equipe (Walumbwa et al., 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado foi o da revisão integrativa, que consiste em utilizar métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos sobre a temática escolhida, além de sistematizar a coleta e análise de dados dos estudos incluídos na revisão (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011). Esse procedimento foi escolhido por possibilitar a síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema investigado (Sordi et al, 2018), além de minimizar o viés por meio de pesquisas bibliográficas exaustivas de estudos publicados, explicitando as decisões, procedimentos e conclusões dos revisores (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Tranfield, et al. (2003) propõem três etapas para a revisão: planejamento da revisão; condução da revisão; e relatório e disseminação dos resultados da revisão.

1) PLANEJAMENTO DA REVISÃO: A pesquisa iniciou com a identificação da necessidade da revisão e contextualização do tema. A definição e contextualização do tema delimita e particulariza seu conteúdo evitando ambiguidade que poderia gerar desvio do foco da pesquisa (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011). Nessa etapa, também, são definidos os critérios que constituem o protocolo da revisão, contribuindo para a objetividade da pesquisa, por meio de uma descrição explícita dos procedimentos que serão adotados nas próximas etapas da revisão

2) CONDUÇÃO DA REVISÃO: nessa etapa, definiu-se a estratégia de busca, a seleção de fontes de informação (bases de dados), delimitação temporal, idioma dos artigos, termos a serem pesquisados, as ferramentas para coleta e organização das informações e a definição dos critérios de inclusão e exclusão.

A *string* de busca "*error management*" AND "*leadership*" orientou as pesquisas nas bases de dados Scopus e Web of Science, filtrando por título, resumo e palavras-chave; restringindo-se

a artigos publicados em periódicos em língua inglesa, espanhola e portuguesa, com delimitação temporal (2017 até 05/11/2021). Em seguida, as publicações foram exportadas para o gerenciador bibliográfico *Endnote web*® onde procedeu-se a remoção das publicações duplicadas, a leitura dos resumos, palavras-chave e títulos das publicações, organizando-os para a etapa de avaliação / seleção.

Tabela 1 - artigos selecionados por base de dados

Ações empreendidas	Número de artigos
Levantamento bibliográfico na base Scopus	14
Levantamento bibliográfico na base Web of Science	18
Duplicados	(-)07
Rejeitados em primeira análise	(-) 03
Total de artigos selecionados para leitura completa	= 22
Rejeitados em segunda análise	(-) 03
Total de artigos selecionados para discussão	= 19

Fonte: Elaboração própria (2021).

Na fase seguinte (seleção de dados), os artigos selecionados na etapa anterior foram exportados para a plataforma Rayyan® onde se realizou a leitura integral. Concluídas as leituras integrais dos manuscritos, foram considerados 19 estudos relevantes e adequados ao objetivo da pesquisa, que serão discutidos na seção seguinte.

ETAPA 3: RELATÓRIOS E DISSEMINAÇÃO: O relatório foi elaborado a partir da análise e discussão dos resultados, os quais serão apresentados na próxima seção.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos podem ser visualizados no Quadro 1, onde é apresentada a relação de artigos, ano de publicação, autores e as principais considerações/categorias relacionadas.

Quadro 01 – Categorias identificadas nas análises

Autores	Categorias
MAURER (2017); ZHANG (2020); KIM (2020); VASILIEVA (2020);	Cultura de gestão do erro
KIM (2020); VASILIEVA (2020); YEO (2020); CLARE (2018)	Desenvolvimento do líder
ZHANG (2020); CHEN (2018); CHAPPELL et al (2020); COURIS (2020); SCHERMULY E MEYER (2020); CLARE (2018)	Liderança criativa
VASILIEVA (2020); TAK et al. (2019); CHENG et al. (2019); THOMAS et al. (2018)	Competências e habilidades do líder

Fonte: Elaboração própria (2021).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 DESENVOLVIMENTO DO LÍDER NA CULTURA DE GESTÃO DO ERRO

Diferentes pistas contextuais produzem diferentes efeitos nas motivações relevantes para a liderança. Os resultados mostram que a cultura de gestão de erros obriga os funcionários a liderar por um senso de dever e responsabilidade (ou seja, motivação para liderança social-normativo), bem como a desenvolver habilidades de liderança. A literatura sobre pró-atividade apóia essa descoberta porque uma abordagem construtiva aos erros cria um contexto situacional de apoio e autônomo que motiva os funcionários a adotar uma orientação ativa em relação ao trabalho (Kim, 2020). Os líderes organizacionais devem estar atentos ao efeito da cultura do erro nos programas de desenvolvimento de liderança. As organizações desafiam seus funcionários com metas ou atribuições que estão fora de sua zona de conforto. Essas demandas podem envolver o estímulo à criatividade e a inovação, bem como o desenvolvimento de sua capacidade de liderança. Os líderes podem promover a 'prática de erros produtivos' ao buscar uma abordagem reflexiva para as falhas. Esse ambiente contextual de apoio à aprendizagem contribui para que os funcionários busquem desafios e assumam riscos, sendo motivados pela obrigação social de liderar os outros, o que resulta no desenvolvimento de novas habilidades e capacidades (Maurer, 2017).

Para um líder atuante e efetivo no contexto de gestão do erro, combinações de *hard skills* e *soft skills*, pensamento integrativo, a habilidade de pensar fora da caixa e se adaptar rapidamente a mudanças constantes condições são importantes (Vasileva, 2020). Kim (2020) conclui que a

liderança transformacional melhora os benefícios percebidos pela equipe na cultura de gestão de erro em prol da inovação.

5.2 VULNERABILIDADE NA LIDERANÇA

A noção de vulnerabilidade na liderança envolve confiança mútua entre os gestores e seus seguidores (Meyer et al., 2017). Os resultados verdadeiros e transparentes em um estilo de liderança são caracterizados por aceitar a responsabilidade e a exposição aos próprios erros e fraquezas (Chen et al., 2018). Este princípio significa que os líderes vulneráveis criam um ambiente para os trabalhadores falar e assumir responsabilidades (Meyer et al., 2017). Os elementos centrais do comportamento pró-ativo podem ser definidos como o reconhecimento de problemas e oportunidades potenciais, resultando na iniciação para melhorar a situação (Vough et al., 2017; Dedahanov et al., 2019) e gerar ideias para inovação.

Este conceito está intimamente ligado ao compromisso, que precisa capacitar estilos de liderança e uma cultura organizacional incorporando uma tolerância para erros (Thomas et al., 2018). Ademais, tem havido uma extensa pesquisa sobre como a liderança ética afeta a voz ativa dos funcionários ou pró-atividade (Cheng et al., 2019; Maurer et al., 2017). Voz, neste caso, significa a expressão de ideias, que faz parte do resultado desejado do comportamento pró-ativo do funcionário. Em geral, a voz do funcionário é associada ao desempenho organizacional positivo. Em troca, Cheng et al. (2019) mostrou que uma cultura de gestão do erro impacta a voz do funcionário. A cultura de gestão do erro é considerada uma cultura com a comunicação sobre erros que garante que os erros sejam tolerados enquanto a aprendizagem é encorajada (Cheng et al., 2019; Ye et al., 2018). A aprendizagem conduz à inovação.

Pode-se argumentar comumente que a solução para os erros que pode ser gestão de erros ou a prevenção de erros tem uma diretriz normativa para as motivações de liderança dos trabalhadores (Maurer et al., 2017). Conclusivamente, a aprendizagem organizacional está intimamente ligada à segurança psicológica e emocional dos funcionários (Tak et al., 2019). Em seu modelo conceitual, Cheng et al. (2019) integra o compromisso organizacional como mediador da gestão de erros à voz do funcionário. É necessário indicar que os autores falaram sobre as vozes dos trabalhadores em vez de comportamento pró-ativo.

5.3 LIDERANÇA E ERRO EM TEMPOS DE INCERTEZA

Em tempos de incerteza ocasionados pela pandemia Covid-19 de 2020, os líderes não podem planejar e prever o futuro. Consequentemente, vulnerabilidade, abertura e autorreflexão tornaram-se qualidades essenciais de liderança (Chappell et al., 2020; Kim & Beehr, 2021). Isso implica uma auto-revelação de líderes que atravessam essa realidade que também são vulneráveis. Couris (2020) destacou que vulnerabilidade combinada com liderança autêntica tornou-se um fator chave para a liderança durante a crise pandêmica. Traços de liderança transparente e honesta, ao mesmo tempo que abandonam o próprio ego, fazem parte do processo (Schermuly & Meyer, 2020)

Admitir erros e vontade de aprender fecha o círculo para gestão de erros e aprendizagem organizacional (Couris, 2020; Zhang et al., 2020). A pandemia confrontou muitos líderes com uma situação para a qual inexistia um plano comprovado ou fórmula disponível. Turbulência econômica causada por bloqueios de curto prazo pediram uma abordagem ágil e adaptativa para mudanças rápidas (Yeo, 2020; Parker et al., 2019). Por sua vez, as soluções criativas exigem proatividade dos funcionários, o que pode ser estimulado pelo suporte do supervisor como um mediador (Zhang et al., 2020).

Yeo (2020) revelou capacitadores para resiliência de liderança que levam a cultivar a essência de si mesmo. Isso engloba traços de vulnerabilidade enquanto uma abordagem de mente aberta no sentido de cometer erros. Implica que não há soluções imediatas e lógicas para incertezas e situações voláteis. Em vez disso, os líderes precisam se concentrar em seus principais pontos fortes e fracos e abordar novas situações com flexibilidade e positividade (Clare, 2018; Chappell et al., 2020) para criar e inovar.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura de gestão do erro ainda é tema recente na literatura científica. Relacionada diretamente com a criatividade e inovação, aprendizagem e desempenho organizacional, apresenta-se fortemente entrelaçada com o papel da liderança, seu desenvolvimento e estilos. Embora o erro tenha comumente uma conotação negativa, este estudo apontou diversos tópicos que comprovam que a gestão do erro pode trazer benefícios para as equipes de trabalho e para a organização.

O erro pode ser uma oportunidade de dar voz aos membros da equipe e fomentar um espírito de coletividade, conflito construtivo e gerar, consequentemente, maior proatividade do grupo nas

tarefas. Além disso, instiga a reflexão, o compartilhamento de conhecimento e a geração de ideias. Gradativamente ocorre uma transferência de poder das organizações para os indivíduos nos ambientes de trabalho, que passaram a procurar cada vez mais por ambiente compatíveis com os seus valores. Esta mudança gerou um novo paradigma frente a uma nova dinâmica de relacionamento entre as organizações e os seus colaboradores. Nesse sentido, criar contextos de trabalho mais envolventes e promotores de colaboradores empoderados que se sintam motivados a desempenhar as suas funções e criar, é fundamental. Atrelado ao papel da liderança, a cultura de gestão do erro pode ter impacto nas motivações e experiências dos colaboradores e que sejam mediados pelas necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e relação.

Quando inseridos num contexto de gestão do erro, os colaboradores percebem que a sua organização incentiva a aprendizagem através da ocorrência de falhas e por isso sentem-se seguros e confortáveis a assumir riscos. Diante disso, o papel do líder em seu estilo autêntico e humilde, ampara e favorece a cultura de gestão do erro em favor da criatividade e inovação, a partir do erro.

O objetivo deste estudo foi investigar qual a função da liderança no processo criativo da equipe numa cultura de gestão de erro. Foi possível identificar que a liderança exerce função de suporte e incentivo à criatividade da equipe, face à oportunidade de reflexão e construção conjunta de soluções inovadoras. Nesse contexto, a manutenção de um ambiente amigável e livre de preconceitos cabe processo de liderança.

A gestão do erro requer aptidão para gestão de conflitos e em torná-los produtivos, geradores de resultado. O incentivo à autonomia da equipe também cabe à liderança, no intuito de provocar a criação e a pró-atividade. Isso impacta positivamente no desenvolvimento do grupo e, inclusive, no desenvolvimento do líder. Os tempos de incerteza causam uma situação de vulnerabilidade da liderança. Essa vulnerabilidade abre espaço para que o líder seja considerado parte da equipe e contribua, compartilhe e gere conhecimento no mesmo patamar dos seus seguidores. Logo, a cultura de gestão de erro depende da função de flexibilidade e positividade do líder, que pode utilizar-se da liderança autêntica e transformacional para conduzir pessoas e em favor da segurança psicológica do grupo.

Este estudo se limitou a revisão integrativa de literatura. Para futuras investigações, é pertinente focar na realização de estudos empíricos, a fim de relacionar a teoria com a prática e ampliar as discussões. Além disso, o estudo teve seu enfoque na liderança na cultura de gestão do

erro, sendo indicado que futuras pesquisas explorem a interlocução do tema com os desafios impostos pelo processo de transformação digital e os impactos na gestão do conhecimento. Por fim, esta pesquisa proporcionou contribuições teóricas acerca da liderança e gestão do erro em prol da inovação, tópico ainda pouco explorado na literatura e que pode prospectar em avanços teórico-práticos.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 161-177.
- Chappell, S. F., Delbecq, A. L., & McCready, W. C. (2020). Spiritual leadership development: An exemplar protocol. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(1), 51-68.
- Chen, S. C. I. (2018). Technological health intervention in population aging to assist people to work smarter not harder: Qualitative study. *Journal of medical Internet research*, 20(1), e8977.
- Cheng, M., Singh, S., Chen, P., Chen, P. Y., Liu, S., & Hsieh, C. J. (2019). Sign-opt: A query-efficient hard-label adversarial attack. arXiv preprint arXiv:1909.10773.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Chughtai, A., Byrne, M., and Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor. *J. Bus. Ethics* 128, 653–663. doi: 10.1007/s10551-014-2126-7.
- Clare, H. (2018). Vision and vulnerability: thoughts on leadership and conservation. *Studies in Conservation*, 63(sup1), 64-69.
- Couris, J. D. (2020). Vulnerability: The secret to authentic leadership through the pandemic. *Journal of Healthcare Management*, 65(4), 248-251.

- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.
- Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770.
- Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual review of psychology*, 66(1), 661-687.
- Guchait, P., Simons, T., & Pasamehmetoglu, A. (2016). Error recovery performance: the impact of leader behavioral integrity and job satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), 150-161.
- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S., & Keith, N. (2003). Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation. *Personnel Psychology*, 56(2), 333-361.
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 73-82.
- Jacobson, R. P., Mortensen, C. R., & Cialdini, R. B. (2011). Bodies obliged and unbound: differentiated response tendencies for injunctive and descriptive social norms. *Journal of personality and social psychology*, 100(3), 433.
- Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S. (2012). Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of business ethics*, 111(2), 165-178.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). The power of empowering leadership: Allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1865-1898.
- Kim, M. S., Seok, J. H., & Kim, B. M. (2020). Mediating role of the perceived benefits of using a medication safety system in the relationship between transformational leadership and the medication-error management climate. *Journal of Research in Nursing*, 25(1), 22-34.
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Maurer, T. J., Hartnell, C. A., & Lippstreu, M. (2017). A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 481-507.
- Meyer, F., Le Fevre, D. M., & Robinson, V. M. (2017). How leaders communicate their vulnerability: Implications for trust building. *International Journal of Educational Management*.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348.

- Neves, I. P. (2020). O desempenho de service recovery: a influência da integridade comportamental do líder, da abordagem de gestão do erro e da satisfação das necessidades psicológicas básicas.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363-377.
- Ramanujam, R., & Goodman, P. S. (2003). Latent errors and adverse organizational consequences: A conceptualization. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(7), 815-836.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 740-752.
- Siu, O. L., Cheung, F., & Lui, S. (2015). Linking positive emotions to work well-being and turnover intention among Hong Kong police officers: The role of psychological capital. *Journal of happiness studies*, 16(2), 367-380.
- Siu, O. L., Spector, P. E., Cooper, C. L., & Lu, C. Q. (2005). Work stress, self-efficacy, Chinese work values, and work well-being in Hong Kong and Beijing. *International Journal of stress management*, 12(3), 274.
- Sordi, V. F., Nakayama, M. K., & Binotto, E. (2018). Compartilhamento de conhecimento nas organizações: Um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(1), 44-66.
- Tak, J., Seo, J., & Roh, T. (2019). The influence of authentic leadership on authentic followership, positive psychological capital, and project performance: testing for the mediation effects. *Sustainability*, 11(21), 6028.
- Thomas, R. A., Pentareddy, S., Suganthi, L., Joy, G. V., & Anbuudayasankar, S. P. (2018). Road to employee commitment: the role of empowerment, leadership and culture. *International Journal of Business Innovation and Research*, 16(4), 486-506.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1228.

- Vasileva, H. (2020). Leadership skills, attitudes and practices as a mechanism to deal with conflicts of interest in the university information environment. In EDULEARN20 Proceedings (pp. 6520-6523). IATED.
- Vough, H. C., & Caza, B. B. (2017). Where do I go from here? Sensemaking and the construction of growth-based stories in the wake of denied promotions. *Academy of Management Review*, 42(1), 103-128.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of applied psychology*, 95(3), 517.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The leadership quarterly*, 19(3), 251-265.
- Yao, S., Wang, X., Yu, H., & Guchait, P. (2019). Effectiveness of error management training in the hospitality industry: Impact on perceived fairness and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 78-88.
- Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2017). Promoting employees' learning from errors by inclusive leadership: Do positive mood and gender matter?. *Baltic Journal of Management*.
- Yeo, R. K. (2020). Know thyself: Leading through the core of you in times of turbulence. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100800.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255-1280.
- Zhang, Z., & Song, P. (2020). Multi-level effects of humble leadership on employees' work well-being: the roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 571840.
- Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030.