VULNERABILIDADE E CONFIANÇA NA LIDERANÇA: ASSIMETRIAS ENTRE A AUTOPERCEPÇÃO E A AVALIAÇÃO COLETIVA

VULNERABILITY AND TRUST IN LEADERSHIP: ASYMMETRIES BETWEEN SELF-PERCEPTION AND COLLECTIVE ASSESSMENT

KARLO JOSE MEDEIROS TELES
UNIVERSIDADE VALE DO ACARAÚ

JOSÉ FRANCINILDO NOGUEIRA COURA

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

VULNERABILIDADE E CONFIANÇA NA LIDERANÇA: ASSIMETRIAS ENTRE A AUTOPERCEPÇÃO E A AVALIAÇÃO COLETIVA

Objetivo do estudo
Analisar as assimetrias entre a autopercepção dos líderes e a avaliação coletiva de seus pares em comportamentos associados à vulnerabilidade, confiança e cooperação, examinando também diferenças entre confiança horizontal e segurança percebida na relação com a liderança máxima.

Relevância/originalidade
O estudo distingue empiricamente disposição individual à vulnerabilidade, confiança horizontal e segurança psicológica coletiva em uma equipe de liderança pública, evidenciando que elevada abertura autodeclarada pode coexistir com percepção coletiva significativamente mais moderada desses mesmos comportamentos.

Metodologia/abordagem
Pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem mista e corte transversal, com 29 integrantes da alta liderança de uma organização pública municipal brasileira. Foram analisadas questões Likert, comparações pareadas pelo teste de Wilcoxon e respostas abertas por análise temática.

Principais resultados
Os líderes avaliaram seus próprios comportamentos de abertura e colaboração significativamente acima da percepção sobre os pares. As maiores diferenças ocorreram no reconhecimento de erros, recepção de feedbacks e colaboração. A confiança horizontal também ficou abaixo da segurança percebida verticalmente.

Contribuições teóricas/metodológicas
Os achados reforçam a distinção entre autopercepção de abertura, confiança interpessoal e segurança psicológica, mostrando que intenções individuais positivas não se convertem automaticamente em expectativas coletivas de confiança. O estudo também evidencia a relevância analítica da dimensão horizontal da liderança.

Contribuições sociais/para a gestão
Para a gestão, os resultados indicam que desenvolver confiança requer mais que capacitação individual. Rituais de diálogo, feedback, compartilhamento precoce de problemas, clareza de responsabilidades e mecanismos de cooperação podem reduzir assimetrias perceptivas e fortalecer relações horizontais.

Palavras-chave: Vulnerabilidade, Confiança organizacional, Segurança psicológica, Liderança pública, Autopercepção

VULNERABILITY AND TRUST IN LEADERSHIP: ASYMMETRIES BETWEEN SELF-PERCEPTION AND COLLECTIVE ASSESSMENT

Study purpose
Analyze asymmetries between leaders' self-perceptions and collective assessments of their peers regarding behaviors associated with vulnerability, trust, and cooperation, while also examining differences between horizontal trust and perceived safety in the relationship with the top leader.

Relevance / originality
The study empirically distinguishes individual willingness to be vulnerable, horizontal trust, and collective psychological safety in a public leadership team, showing that high self-reported openness may coexist with substantially more moderate collective perceptions of the same behaviors.

Methodology / approach
Exploratory and descriptive cross-sectional mixed-methods research with 29 members of the senior leadership of a Brazilian municipal public organization. Likert-scale items were analyzed using descriptive statistics and paired Wilcoxon tests, while open-ended responses were examined through thematic analysis.

Main results
Leaders rated their own openness and collaborative behaviors significantly higher than they rated their peers. The largest gaps involved acknowledging mistakes, receiving feedback, and collaboration. Horizontal trust was also perceived at lower levels than safety in the vertical relationship.

Theoretical / methodological contributions
The findings reinforce the distinction between self-perceived openness, interpersonal trust, and psychological safety, showing that positive individual intentions do not automatically become collective expectations of trust. The study also highlights the analytical relevance of the horizontal dimension of leadership.

Social / management contributions
For management, the results indicate that building trust requires more than individual training. Dialogue routines, feedback processes, early sharing of problems, clear responsibilities, and mechanisms for cross-unit cooperation can reduce perceptual asymmetries and strengthen horizontal relationships.

Keywords: Vulnerability, Organizational trust, Psychological safety, Public leadership, Self-perception

VULNERABILIDADE E CONFIANÇA NA LIDERANÇA: ASSIMETRIAS ENTRE A AUTOPERCEPÇÃO E A AVALIAÇÃO COLETIVA

1 Introdução

A confiança ocupa posição central nas relações organizacionais porque reduz a necessidade de comportamentos defensivos, facilita a cooperação e favorece a circulação de informações relevantes. Essa condição assume especial importância em equipes de liderança, nas quais decisões interdependentes exigem que seus integrantes compartilhem problemas, admitam erros, expressem divergências e solicitem ajuda mesmo diante do risco de exposição pessoal.

A relação entre confiança e vulnerabilidade foi sistematizada por Mayer, Davis e Schoorman (1995), que compreendem a confiança como a disposição de uma parte para tornar-se vulnerável às ações de outra com base em expectativas positivas sobre seu comportamento. Nessa perspectiva, vulnerabilidade não representa fragilidade. Trata-se da aceitação de um risco relacional que está presente quando alguém reconhece uma falha, manifesta discordância, solicita apoio ou expõe uma dificuldade.

A segurança psicológica acrescenta uma dimensão coletiva a essa discussão. Edmondson (1999) a define como uma crença compartilhada de que o ambiente é seguro para a assunção de riscos interpessoais. Estudos posteriores demonstraram sua relação com aprendizagem, manifestação de opiniões, colaboração e compartilhamento de informações nas organizações (Edmondson & Lei, 2014). Assim, a disposição individual para demonstrar vulnerabilidade não garante, por si só, que o grupo tenha desenvolvido um ambiente de confiança.

Essa distinção suscita uma questão relevante para os estudos de liderança. Um indivíduo pode perceber a si próprio como aberto a críticas, disposto a reconhecer erros e colaborativo, mas não identificar as mesmas características nas pessoas com quem trabalha. Quando esse padrão se repete entre os integrantes de um grupo, pode surgir uma situação aparentemente contraditória: a maioria se considera aberta e confiável, enquanto a confiança percebida no coletivo permanece em nível inferior.

A literatura sobre concordância entre autoavaliação e avaliação de terceiros demonstra que diferenças entre a forma como líderes percebem seus próprios comportamentos e como eles são percebidos externamente podem fornecer informações relevantes sobre autoconsciência e dinâmica da liderança (Atwater & Yammarino, 1992; Fleenor et al., 2010). Embora essas pesquisas se concentrem principalmente em avaliações individuais de múltiplas fontes, seus fundamentos oferecem uma lente útil para investigar discrepâncias entre autopercepção e percepção coletiva.

Essa questão adquire características próprias na administração pública. Organizações governamentais combinam hierarquia, responsabilização formal, exposição pública e múltiplas relações de interdependência. A confiança interna influencia a comunicação, a coordenação e a disposição dos agentes para compartilhar problemas antes que eles se agravem. Estudos realizados em organizações públicas identificaram relações importantes entre confiança, clima organizacional, participação, feedback, liderança e compartilhamento de responsabilidades (Carnevale & Wechsler, 1992; Nyhan, 2000; Park, 2012).

Apesar dessa relevância, a confiança não deve ser analisada apenas na relação entre liderados e liderança superior. Em equipes executivas, a execução das decisões depende também das relações horizontais. Uma liderança máxima percebida como aberta pode coexistir com relações entre pares marcadas por cautela, baixa colaboração ou dificuldade de exposição de problemas. Dessa forma, confiança vertical e confiança horizontal podem apresentar padrões diferentes dentro da mesma organização.

Este artigo investiga esse fenômeno a partir de uma pesquisa realizada com 29 integrantes da alta liderança de uma organização pública municipal brasileira. O instrumento permitiu comparar a percepção dos participantes sobre seus próprios comportamentos com a percepção sobre comportamentos equivalentes no conjunto dos demais líderes. Também foram examinadas percepções sobre a relação com a liderança máxima e respostas abertas relativas à confiança, integração e motivação.

A questão de pesquisa que orienta o estudo é: **como se manifestam as assimetrias entre autopercepção e avaliação coletiva em comportamentos relacionados à vulnerabilidade e à confiança entre integrantes de um grupo de líderes públicos?**

O objetivo geral consiste em analisar as diferenças entre a percepção que os líderes apresentam sobre seus próprios comportamentos e a percepção que possuem sobre o comportamento coletivo de seus pares. Como objetivos específicos, busca-se comparar comportamentos associados à vulnerabilidade e à cooperação; examinar as diferenças entre confiança horizontal e segurança percebida na relação com a liderança máxima; e interpretar os fatores organizacionais relacionados à confiança identificados nas respostas abertas.

O artigo contribui para a discussão sobre comportamento organizacional ao tratar a discrepância entre autopercepção e avaliação coletiva como um fenômeno substantivo da liderança, e não apenas como uma diferença de escores. Os resultados permitem distinguir três níveis relacionados, mas não intercambiáveis: a disposição individual para assumir riscos interpessoais, a confiança nas relações entre pares e a segurança psicológica percebida no ambiente coletivo.

No setor público, o estudo acrescenta uma segunda distinção ao evidenciar que a abertura percebida na liderança máxima pode coexistir com níveis inferiores de segurança nas relações horizontais. A contribuição teórica concentra-se, assim, em duas assimetrias complementares: entre autopercepção e percepção coletiva e entre confiança vertical e horizontal.

2 Referencial teórico

2.1 Vulnerabilidade, confiança e segurança psicológica

A confiança organizacional envolve a expectativa de que outra pessoa ou grupo apresentará comportamentos considerados adequados mesmo quando não houver possibilidade de controle integral sobre suas ações. Mayer et al. (1995) estruturaram um dos modelos mais influentes sobre o tema ao relacionar confiança, risco e vulnerabilidade. Para os autores, confiar implica aceitar algum grau de exposição ao comportamento de outra parte.

Essa definição permite compreender por que determinados comportamentos cotidianos são relevantes para o estudo da confiança. Reconhecer um erro, solicitar auxílio, admitir que determinada informação não é conhecida ou apresentar uma opinião divergente expõe o indivíduo à avaliação de terceiros. Quanto maior a percepção de risco associada a esses comportamentos, maior tende a ser a necessidade de confiança na relação.

A segurança psicológica desloca a análise do plano individual para o ambiente relacional. Edmondson (1999) demonstrou que equipes podem desenvolver crenças compartilhadas sobre as consequências sociais de assumir riscos interpessoais. Em ambientes psicologicamente seguros, perguntas, erros, dúvidas e discordâncias podem ser apresentados sem que sejam automaticamente interpretados como sinais de incompetência ou deslealdade.

Edmondson e Lei (2014) mostram que a segurança psicológica passou a ocupar papel relevante na explicação de fenômenos como aprendizagem, voz, trabalho em equipe e aprendizagem organizacional. O conceito não pressupõe ausência de cobrança nem eliminação de conflitos. Seu elemento central é a possibilidade de discutir problemas e diferenças sem que o risco interpessoal impeça a manifestação dos participantes.

Essa dimensão coletiva também aparece em evidências recentes do setor público. Em uma organização governamental canadense submetida simultaneamente a mudanças culturais

e digitais, Groulx et al. (2024) identificaram a segurança psicológica da equipe como mecanismo relevante na relação entre comportamentos de liderança e prontidão para a mudança. O achado reforça a pertinência de examinar segurança psicológica como fenômeno relacional e coletivo em contextos públicos de transformação.

Confiança e segurança psicológica mantêm relação próxima, mas representam construtos distintos. A confiança pode estar direcionada a uma pessoa, grupo ou liderança, sendo a confiança na liderança associada a diferentes antecedentes e resultados organizacionais (Dirks & Ferrin, 2002). A segurança psicológica descreve uma percepção sobre as consequências de determinados comportamentos em um contexto social. Por essa razão, uma pessoa pode confiar fortemente em um superior e, simultaneamente, demonstrar cautela ao se expor diante dos demais integrantes da equipe.

Essa distinção também é observada na literatura do setor público. Carnevale e Wechsler (1992) identificaram o clima estabelecido nas relações de supervisão como um importante determinante da confiança em organizações públicas. Nyhan (2000) relacionou participação nas decisões, feedback e empoderamento ao fortalecimento da confiança interpessoal. Park (2012), ao analisar organizações públicas federais, demonstrou a importância de comportamentos de liderança vertical e compartilhada na formação da confiança organizacional.

Esses estudos indicam que a confiança não depende apenas de características pessoais dos integrantes da organização. Ela também é produzida por práticas, relações e condições institucionais que determinam como as pessoas interagem.

2.2 Autopercepção e percepção dos outros na liderança

Líderes formam julgamentos sobre suas próprias competências e comportamentos. Essas avaliações não necessariamente coincidem com a forma como comportamentos semelhantes são percebidos por outras pessoas.

Atwater e Yammarino (1992) demonstraram que a concordância entre autoavaliação e avaliação externa possui implicações relevantes para estudos de liderança. Posteriormente, Fleenor et al. (2010) revisaram a literatura sobre *self-other rating agreement* e destacaram sua relação com autoconsciência, efetividade da liderança e utilização de instrumentos de avaliação por múltiplas fontes.

Pesquisas mais recentes mantêm a congruência entre autopercepção e reconhecimento externo como um problema substantivo da liderança. Bartels e Wellman (2023), por exemplo, examinaram as implicações da congruência entre a identificação que o indivíduo atribui a si mesmo e aquela reconhecida por terceiros como líder ou seguidor para estresse e desempenho. Embora o construto analisado seja distinto do presente estudo, esse avanço reforça a pertinência de tratar discrepâncias entre fontes como fenômenos analíticos, e não apenas como ruído de mensuração.

A discrepância entre as avaliações não deve ser interpretada automaticamente como evidência de falta de sinceridade. Autoavaliações e avaliações de terceiros partem de posições diferentes. O indivíduo possui acesso a suas intenções, justificativas e esforços. Os demais observam principalmente comportamentos e seus efeitos. Por isso, intenção individual e impacto percebido podem divergir.

Os estudos sobre julgamento e tomada de decisão também demonstram que a avaliação do próprio comportamento está sujeita a vieses e referências diferentes daquelas utilizadas para avaliar outras pessoas (Kahneman, 2011). Essa possibilidade exige cuidado na interpretação dos resultados. Uma avaliação positiva de si próprio pode representar uma percepção legítima e, ao mesmo tempo, não ser confirmada pela experiência coletiva.

No presente estudo, a comparação não corresponde a uma avaliação 360 graus tradicional. Os participantes não foram avaliados individualmente por pares identificáveis. Cada respondente avaliou seus próprios comportamentos e, posteriormente, avaliou o comportamento dos demais líderes como grupo. Por essa razão, o fenômeno analisado é tratado

como uma assimetria entre autopercepção e percepção coletiva, utilizando a literatura sobre *self-other agreement* como referência interpretativa.

Essa distinção metodológica é importante porque o interesse do estudo não está em estabelecer quem possui a percepção correta. A questão central consiste em identificar se existe um padrão recorrente no qual os indivíduos percebem maior abertura em si próprios do que no ambiente coletivo.

2.3 Voz, silêncio e comportamentos defensivos

A confiança torna-se particularmente relevante quando a organização precisa receber informações difíceis. Problemas, riscos e erros frequentemente chegam à liderança por meio da decisão de alguém de comunicá-los.

Morrison (2014) diferencia voz e silêncio organizacional. A voz ocorre quando integrantes da organização comunicam voluntariamente preocupações, sugestões ou informações relevantes. O silêncio ocorre quando essas informações deixam de ser compartilhadas. A decisão de falar depende, entre outros fatores, da avaliação das possíveis consequências pessoais da manifestação.

Detert e Edmondson (2011) demonstraram que trabalhadores podem desenvolver crenças implícitas sobre situações nas quais falar é considerado inadequado ou arriscado. Essas crenças podem produzir autocensura mesmo quando a informação poderia beneficiar a organização. Portanto, a existência formal de canais de comunicação não garante que problemas relevantes sejam efetivamente apresentados.

Argyris (1990) relaciona esse fenômeno às rotinas defensivas. Organizações podem desenvolver padrões destinados a evitar constrangimentos e ameaças. Esses mecanismos preservam relações no curto prazo, mas dificultam aprendizagem e discussão das causas dos problemas. Schein (2010) acrescenta que a cultura organizacional se manifesta em pressupostos e práticas incorporadas ao cotidiano, e não apenas nos valores formalmente declarados.

Essa literatura ajuda a compreender por que um ambiente pode ser percebido como cordial e, ainda assim, apresentar dificuldades para reconhecer erros, receber críticas ou expor problemas. A ausência de conflito aparente não constitui evidência suficiente de confiança. Em determinados contextos, ela pode resultar de cautela ou autocensura.

Parte da literatura aplicada sobre liderança popularizou conceitos convergentes com esses achados. Brown (2018) relaciona vulnerabilidade à coragem necessária para enfrentar incerteza, risco e exposição emocional na liderança. Lencioni (2002) apresenta a confiança baseada em vulnerabilidade como fundamento das relações em equipes. Sinek (2014) enfatiza a importância da percepção de segurança nas relações internas. Heifetz (1994) destaca a necessidade de lidar com tensões em processos adaptativos. O *Project Aristotle*, conduzido pelo Google, também identificou a segurança psicológica entre as principais dinâmicas associadas à efetividade das equipes (Google, n.d.). Essas referências possuem natureza distinta da literatura científica que sustenta este estudo, mas contribuem para a disseminação prática do debate sobre confiança, vulnerabilidade e comportamento das equipes.

No setor público, os efeitos da confiança também vêm sendo observados empiricamente. Asencio e Mujkic (2016) encontraram associação entre comportamentos de liderança e confiança em líderes no governo federal norte-americano. Park (2012) mostrou que liderança compartilhada e liderança vertical podem contribuir para a confiança em organizações públicas. Esses resultados reforçam a necessidade de observar a confiança tanto nas relações hierárquicas quanto nas relações entre integrantes de equipes dirigentes.

3 Metodologia

A pesquisa possui natureza exploratória e descritiva, com abordagem mista e corte transversal. Os dados foram coletados em uma organização pública municipal brasileira. O nome da organização e informações capazes de permitir sua identificação foram omitidos, uma

vez que o objeto do estudo é o fenômeno organizacional observado, e não a avaliação pública da instituição.

Participaram da pesquisa 29 integrantes do grupo de liderança. Desse total, 15 se identificaram como secretários ou dirigentes, 13 como secretários executivos e um participante indicou outra função. Todos concordaram em responder individualmente ao instrumento e foram orientados a não inserir informações que permitissem sua identificação.

O questionário combinou questões fechadas e abertas. As questões fechadas utilizaram predominantemente escala Likert de cinco pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. O instrumento foi elaborado originalmente para diagnóstico organizacional, e não como escala psicométrica. Seus itens foram organizados em blocos destinados a observar comportamentos associados à vulnerabilidade interpessoal, confiança, cooperação, voz, relação com a liderança máxima e engajamento.

Para a análise principal foram selecionados a priori quatro pares com correspondência conceitual entre autopercepção e percepção coletiva. Três pares apresentavam equivalência comportamental direta: pedir apoio ou orientação, reconhecer erros com transparência e receber críticas e feedbacks. O quarto par contrastou a disposição individual declarada para colaborar com a percepção de colaboração genuína entre as áreas. Essa diferença de nível foi preservada e considerada na interpretação dos resultados.

Para ampliar a replicabilidade, os itens utilizados nas comparações são reproduzidos integralmente. O primeiro par contrapôs “Sinto-me confortável em pedir apoio ou orientação a outros Secretários e dirigentes” a “Os demais Secretários e dirigentes demonstram abertura para pedir apoio ou orientação quando necessário”. O segundo contrapôs “Consigo reconhecer erros de forma transparente quando necessário” a “Os demais Secretários e dirigentes reconhecem erros de forma transparente”. O terceiro contrapôs “Tenho abertura para receber críticas e feedbacks difíceis” a “Os demais Secretários e dirigentes recebem críticas e feedbacks de forma madura”. O quarto contrapôs “Busco colaborar com outras Secretarias mesmo quando não há benefício direto para minha área” a “Existe colaboração genuína entre as Secretarias e órgãos municipais”.

A lógica de comparação considerou, em primeiro lugar, como cada participante avaliava seu próprio comportamento. Em seguida, foi observada sua percepção sobre comportamentos equivalentes no conjunto dos demais líderes. O desenho permite identificar a direção e a magnitude da diferença perceptiva, mas não permite concluir se a autoavaliação ou a avaliação coletiva representa de forma mais precisa o comportamento efetivamente realizado.

As respostas foram convertidas para uma escala numérica de 1 a 5. Foram calculadas médias e proporções de concordância. Para comparação entre os pares foi aplicado o teste de postos sinalizados de Wilcoxon. A escolha do teste decorreu da natureza ordinal das respostas, do tamanho da amostra e do caráter pareado das observações. O nível de significância adotado foi de 5%. Além do valor de p, foi calculado o tamanho de efeito r de Wilcoxon pela razão entre o valor absoluto da estatística z e a raiz quadrada do número total de pares. A medida foi utilizada para expressar a magnitude das diferenças e evitar uma interpretação baseada apenas na significância estatística.

Não foram criadas escalas compostas de vulnerabilidade, confiança ou segurança psicológica. Como o instrumento foi desenvolvido para diagnóstico organizacional e não passou por validação psicométrica, esses termos são empregados como categorias analíticas orientadas pela literatura, e não como escores latentes dos respectivos construtos. Por essa razão, os itens são analisados individualmente como indicadores de comportamentos específicos. Essa decisão reduz o risco de atribuir validade de construto a uma escala que ainda não foi formalmente testada.

Como a autoavaliação e a avaliação do coletivo foram fornecidas pelos mesmos respondentes na mesma aplicação, o desenho está sujeito a vieses de método comum e a efeitos

de desejabilidade social, ancoragem e contraste (Podsakoff et al., 2003). Foram adotadas medidas procedimentais compatíveis com essa preocupação, como anonimato, preenchimento individual e organização do instrumento em blocos distintos. Essas medidas não eliminam a ameaça. Por isso, as diferenças são interpretadas como assimetrias perceptivas e não como medidas objetivas da distância entre comportamento individual e comportamento coletivo.

Também foram analisadas questões referentes à relação com a liderança máxima. A análise contrastou a percepção sobre a abertura da liderança superior com a percepção do comportamento coletivo dos dirigentes nos temas de manifestação de opiniões divergentes, comunicação de problemas sensíveis e ambiente de confiança. Como esses itens não constituem pares psicometricamente equivalentes, essa etapa foi tratada de forma estritamente descritiva e não recebeu teste inferencial.

A etapa qualitativa utilizou respostas abertas sobre motivação, integração, cooperação e fatores de fortalecimento da confiança. As respostas foram examinadas por análise temática. Os conteúdos foram agrupados por recorrência e proximidade de sentido. Emergiram cinco categorias principais: comunicação e diálogo; integração e visão sistêmica; celeridade e fluxos de trabalho; autonomia e participação nas decisões; e propósito, resultados e reconhecimento.

A apresentação dos resultados qualitativos privilegia sínteses e paráfrases para reduzir riscos de identificação dos participantes e da organização.

4 Análise dos resultados e discussão

4.1 Assimetria entre autopercepção e avaliação coletiva

A primeira análise revela um padrão consistente. Os participantes apresentam avaliações elevadas de seus próprios comportamentos relacionados à vulnerabilidade e à cooperação. Entretanto, a percepção sobre comportamentos equivalentes no conjunto dos pares é inferior em todos os itens analisados.

Tabela 1

Comparação entre autopercepção e percepção dos pares

Comportamento analisado	Média auto	Média pares	Concordância auto	Concordância pares	Diferença em p.p.	Wilcoxon (valor de p; tamanho de efeito r)
Pedir apoio ou orientação	4,62	3,86	96,6%	86,2%	10,4	$p < 0,001$; $r = 0,78$
Reconhecer erros com transparência	4,66	3,38	100,0%	55,2%	44,8	$p < 0,001$; $r = 0,78$
Receber críticas e *feedbacks*	4,72	3,34	100,0%	58,6%	41,4	$p < 0,001$; $r = 0,76$
Colaborar com outras áreas	4,79	3,24	96,6%	62,1%	34,5	$p < 0,001$; $r = 0,86$

Fonte: elaboração própria

Os quatro pares apresentam diferença estatisticamente significativa. Os tamanhos de efeito também foram expressivos, variando de r = 0,76 a r = 0,86. O resultado mais equilibrado em termos de proporção de concordância ocorre na disposição para pedir apoio. Mesmo nesse item, a percepção individual é superior à percepção sobre o grupo.

As diferenças tornam-se mais expressivas nos comportamentos que implicam maior exposição. Todos os participantes afirmam reconhecer erros de forma transparente, enquanto 55,2% percebem esse comportamento nos demais. Da mesma forma, 100% afirmam possuir abertura para receber críticas ou *feedbacks* difíceis, mas apenas 58,6% reconhecem maturidade equivalente no conjunto dos outros líderes.

A colaboração apresenta outro contraste. Quase todos os participantes afirmam buscar colaboração com outras áreas mesmo quando não existe benefício direto para sua própria

unidade. Contudo, apenas 62,1% consideram que existe colaboração genuína entre as áreas da organização.

Esses resultados sugerem uma assimetria que pode ser sintetizada da seguinte forma: os integrantes do grupo atribuem a si próprios alta disposição para comportamentos associados à confiança, mas avaliam de forma mais moderada a presença desses comportamentos no ambiente coletivo.

O resultado dialoga com a literatura sobre discrepâncias entre autoavaliação e avaliação externa. Atwater e Yammarino (1992) e Fleenor et al. (2010) demonstram que a distância entre a percepção do indivíduo e a percepção de terceiros constitui uma dimensão relevante da análise da liderança. No presente estudo, essa diferença não é utilizada para medir a precisão da autoavaliação, mas para identificar um padrão coletivo de percepção.

A magnitude das diferenças também sugere que o problema não pode ser explicado apenas por uma ou duas avaliações individuais negativas. O padrão aparece simultaneamente em reconhecimento de erros, feedback e colaboração. Nos pares em que os participantes apresentaram respostas diferentes para si e para os demais, a direção predominante foi a mesma: a avaliação do próprio comportamento foi superior.

Tal evidência é particularmente relevante à luz do conceito de segurança psicológica. Para Edmondson (1999), segurança psicológica é uma crença compartilhada. Portanto, não resulta da simples soma da confiança que cada integrante possui em sua própria abertura. Um grupo no qual todos se consideram receptivos a críticas pode continuar sendo percebido como pouco receptivo coletivamente.

Os resultados permitem denominar esse fenômeno, de forma descritiva, como uma **assimetria de vulnerabilidade percebida**. A vulnerabilidade individual declarada é elevada, enquanto sua manifestação percebida nas relações coletivas é menor. Não se propõe aqui um novo construto, mas uma forma de descrever o padrão identificado empiricamente.

Essa assimetria pode produzir consequências importantes para o comportamento organizacional. Se cada integrante se percebe disposto ao diálogo, mas considera os demais menos receptivos, a decisão racional pode ser agir com cautela. O indivíduo pode acreditar que está preparado para receber uma crítica e, simultaneamente, evitar criticar outra pessoa porque não reconhece nela a mesma abertura.

Nesse sentido, uma percepção individual positiva não necessariamente elimina comportamentos defensivos. A confiança depende de expectativas sobre o comportamento do outro, e não apenas da avaliação que o indivíduo faz de si mesmo (Mayer et al., 1995).

4.2 Confiança vertical e confiança horizontal

Um segundo padrão emerge quando as relações horizontais são comparadas às percepções sobre a liderança máxima.

Os participantes avaliaram positivamente comportamentos da liderança superior associados à abertura e à confiança. Entretanto, a percepção sobre a segurança do grupo para utilizar essa abertura é menor.

A comparação indica que a avaliação positiva da liderança superior não se reproduz com a mesma intensidade na percepção do comportamento coletivo.

No tema da divergência, 82,8% consideram que a liderança máxima demonstra abertura para ouvir opiniões diferentes. Entretanto, apenas 58,6% entendem que os demais líderes demonstram segurança para apresentar essas divergências.

Um resultado semelhante aparece na comunicação de problemas. Enquanto 82,8% consideram que problemas sensíveis são recebidos pela liderança máxima sem busca imediata por culpados, apenas 48,3% percebem que os líderes conseguem comunicar esses problemas sem receio excessivo.

Essa diferença é compatível com a interpretação de que a abertura percebida na liderança formal, isoladamente, pode não ser suficiente para produzir segurança psicológica no

grupo. A percepção sobre o comportamento do superior pode ser favorável, enquanto outros componentes do ambiente permanecem associados a maior custo percebido de exposição.

Tabela 2

Percepções sobre segurança vertical e relações horizontais

Dimensão	Percepção individual	Percepção sobre os pares	Percepção sobre a liderança máxima
Divergência	93,1% afirmam já ter apresentado opiniões divergentes	58,6% percebem segurança dos líderes para divergir	82,8% percebem abertura para ouvir divergências
Problemas sensíveis	82,8% sentem segurança para comunicar problemas rapidamente	48,3% percebem que os líderes comunicam sem receio excessivo	82,8% percebem recepção sem busca imediata de culpados
Confiança	69,0% consideram que a gestão favorece relações de confiança	48,3% percebem alinhamento e confiança entre as lideranças	82,8% avaliam que a liderança máxima contribui para a confiança

Fonte: elaboração própria. Nota. As comparações desta tabela são descritivas. Os itens não constituem pares psicometricamente equivalentes e não foram submetidos a testes inferenciais.

Carnevale e Wechsler (1992) demonstraram a importância das relações de supervisão na formação da confiança no setor público. Entretanto, estudos posteriores ampliaram essa compreensão ao evidenciar a relevância de liderança compartilhada, participação e empoderamento (Nyhan, 2000; Park, 2012). Os resultados encontrados neste estudo reforçam essa perspectiva. A liderança superior possui influência relevante, mas as relações horizontais também constituem uma dimensão própria da confiança organizacional.

Essa constatação impede uma interpretação excessivamente centrada no comportamento da autoridade máxima. Um líder pode demonstrar abertura para receber problemas e ainda assim existir cautela entre os integrantes da equipe. A segurança para falar depende da avaliação das consequências produzidas em todo o ambiente relacional.

A distinção também é coerente com a literatura sobre voz e silêncio. Morrison (2014) demonstra que a manifestação de problemas depende da avaliação dos possíveis benefícios e custos de falar. Detert e Edmondson (2011) mostram que crenças sobre os riscos da manifestação podem permanecer presentes mesmo quando a contribuição oferecida possui finalidade construtiva.

Assim, a existência de abertura formal ou declarada não garante circulação tempestiva das informações. Para que isso ocorra, os integrantes precisam perceber que a manifestação de problemas, erros e divergências é socialmente aceitável no grupo.

4.3 Fatores organizacionais associados à confiança

As respostas abertas ajudam a compreender os resultados quantitativos. Cinco temas apareceram de forma recorrente.

O primeiro é a **comunicação e o diálogo**. Falhas de comunicação foram apontadas como obstáculos à integração, enquanto comunicação clara, transparência, escuta e diálogo foram identificados como fatores capazes de fortalecer a confiança. O padrão sugere que a comunicação é percebida não apenas como transmissão de informações, mas como componente das relações entre as lideranças.

O segundo tema é a **integração e a visão sistêmica**. Parte das respostas descreve dificuldade de compreender a organização como um todo. Aparecem referências à atuação isolada das áreas e à necessidade de maior pensamento coletivo. Essa percepção é compatível com a diferença encontrada entre a disposição individual para colaborar e a avaliação da colaboração existente na organização.

O terceiro tema é a **celeridade dos processos e fluxos de trabalho**. Demora na resolução de demandas, burocracia e indefinição sobre responsabilidades surgem como fatores

de desgaste. Esse resultado amplia a interpretação da confiança. Parte da percepção sobre os outros pode ser formada não apenas por relações interpessoais, mas também pela experiência produzida pelos processos organizacionais. Quando uma demanda depende de outra área e permanece sem resposta, uma limitação processual pode ser interpretada como ausência de colaboração.

O quarto tema envolve **autonomia e participação nas decisões**. Respostas associam confiança à escuta, à inclusão nas decisões e à autonomia concedida aos dirigentes. Essa relação encontra respaldo em Nyhan (2000), que associa práticas participativas e empoderamento à construção de confiança em organizações públicas.

O quinto tema corresponde ao **propósito, aos resultados e ao reconhecimento**. O impacto das políticas públicas, a percepção de resultados, a confiança recebida da liderança e o reconhecimento pelo trabalho aparecem como fontes de motivação. O resultado mostra que a organização possui elementos de engajamento que coexistem com as fragilidades observadas nas relações horizontais.

Essa coexistência é relevante. Uma organização pode apresentar líderes motivados e comprometidos com seus objetivos e, ainda assim, possuir dificuldades de confiança entre pares. O engajamento com a finalidade institucional não substitui a qualidade das relações necessárias à execução conjunta.

4.4 Discussão integrada

Os resultados apontam para uma distinção fundamental entre intenção individual e experiência coletiva.

Os participantes apresentam elevada disposição declarada para reconhecer erros, receber *feedbacks*, solicitar ajuda e colaborar. Se essas respostas fossem analisadas isoladamente, seria possível concluir que o grupo possui condições bastante favoráveis à vulnerabilidade interpessoal.

Entretanto, a avaliação sobre os pares altera essa interpretação. Os mesmos participantes que descrevem alta abertura em si próprios enxergam menor abertura, transparência e colaboração no conjunto dos demais.

A assimetria observada admite mecanismos explicativos distintos. Primeiro, autoavaliações e avaliações do coletivo utilizam pontos de referência diferentes, o que pode favorecer avaliações relativamente mais benevolentes do próprio comportamento. Segundo, rotinas defensivas podem fazer com que intenções individuais de abertura não sejam percebidas da mesma forma nas interações concretas. Terceiro, os resultados qualitativos sugerem que atrasos, fluxos pouco claros e dependências entre áreas podem converter problemas de desenho organizacional em julgamentos relacionais sobre baixa colaboração.

Tais mecanismos não são mutuamente excludentes e não foram testados causalmente. Sua importância está em mostrar que a assimetria não deve ser interpretada automaticamente como ausência de boa-fé ou baixa competência dos demais líderes (Argyris, 1990; Kahneman, 2011).

A confiança organizacional não pode ser compreendida apenas a partir das características que cada indivíduo atribui a si mesmo. Para Mayer et al. (1995), confiar envolve aceitar vulnerabilidade diante de outra parte. Isso significa que o comportamento depende das expectativas construídas sobre os outros.

A segurança psicológica acentua essa dimensão coletiva. Edmondson (1999) a caracteriza como uma crença compartilhada sobre a segurança para assumir riscos interpessoais. Dessa forma, um grupo composto por indivíduos que se consideram pessoalmente abertos não será necessariamente um grupo psicologicamente seguro.

Esse resultado ajuda a explicar uma aparente contradição encontrada nos dados. A liderança superior é avaliada de forma relativamente positiva quanto à abertura para

divergências e problemas sensíveis. Ainda assim, a percepção de segurança coletiva para utilizar essa abertura é consideravelmente menor.

A confiança vertical e a confiança horizontal parecem, portanto, apresentar níveis distintos. Essa diferença não permite afirmar que uma seja causa da outra. Contudo, indica que políticas de desenvolvimento de liderança concentradas apenas no principal dirigente podem ser insuficientes para modificar a dinâmica do grupo.

A confiança precisa ser produzida nas relações laterais. Isso envolve experiências repetidas de colaboração, previsibilidade, reconhecimento de erros, resposta às solicitações e tratamento adequado das divergências.

Schein (2010) argumenta que a cultura organizacional é sustentada por padrões aprendidos e incorporados ao funcionamento cotidiano. Nessa perspectiva, valores declarados de cooperação não garantem que a experiência concreta dos integrantes seja colaborativa. Argyris (1990) mostra que rotinas defensivas podem sobreviver mesmo quando os indivíduos defendem conscientemente abertura e aprendizagem.

As respostas qualitativas reforçam essa interpretação. Os próprios participantes associam confiança a comunicação, integração, clareza, celeridade, autonomia e diálogo. Portanto, a confiança observada não parece depender exclusivamente de características emocionais dos dirigentes. Ela também é influenciada pelo desenho das relações e dos processos de trabalho.

No contexto público brasileiro, há ainda uma condição institucional que merece ser considerada em estudos futuros: equipes de alta gestão podem combinar vínculos funcionais e horizontes de permanência distintos. Estudos sobre cargos de confiança no Executivo brasileiro mostram que politização, profissionalização e rotatividade se combinam na composição da alta burocracia e podem afetar continuidade, memória institucional e relações de delegação (Lopez & Praça, 2018). Esses fatores não foram mensurados neste estudo e, portanto, não explicam os resultados apresentados. Contudo, vínculo funcional, tempo no cargo, trajetória na organização e rotatividade da equipe podem influenciar previsibilidade relacional, exposição ao risco e disposição para divergir, devendo ser incorporados como variáveis de caracterização em novas replicações.

A literatura aplicada utilizada na preparação da intervenção organizacional converge parcialmente com esses achados. Brown (2018) relaciona liderança e vulnerabilidade à capacidade de assumir riscos emocionais. Lencioni (2002) coloca a confiança baseada em vulnerabilidade na base do funcionamento das equipes. Sinek (2014) enfatiza ambientes nos quais os integrantes se sintam seguros para cooperar. Heifetz (1994) ressalta a importância de criar condições para que tensões adaptativas sejam enfrentadas, em vez de evitadas.

O *Project Aristotle* apresenta uma convergência adicional. A experiência do Google colocou a segurança psicológica entre as dinâmicas mais importantes das equipes estudadas (Google, n.d.). O resultado possui caráter organizacional aplicado e não substitui as evidências acadêmicas de Edmondson, mas contribuiu para ampliar a aplicação prática do conceito.

No caso analisado, os dados sugerem que o principal desafio não é produzir disposição individual para colaborar. Essa disposição já é amplamente declarada. O desafio está em transformar intenções individuais em expectativas coletivas suficientemente confiáveis para orientar comportamentos.

Essa diferença possui implicações práticas. Intervenções voltadas apenas para competências individuais podem ter alcance limitado se as relações entre os integrantes permanecerem inalteradas. Capacitar pessoas para dar feedback, por exemplo, não produz necessariamente uma cultura de feedback se elas continuarem acreditando que seus pares reagirão defensivamente.

O mesmo raciocínio aplica-se à comunicação de problemas. Não basta instituir canais para que dificuldades sejam relatadas. Os dirigentes precisam acumular experiências nas quais

a apresentação precoce de um problema resulte em investigação e solução, e não em exposição pessoal ou transferência de culpa.

A confiança pode, assim, ser compreendida como um produto relacional. Ela é fortalecida quando comportamentos de abertura deixam de representar características que cada líder atribui a si mesmo e passam a constituir expectativas compartilhadas sobre como o grupo reage a erros, críticas, solicitações de apoio e divergências.

5 Considerações Finais

O estudo analisou as assimetrias entre autopercepção e avaliação coletiva em comportamentos relacionados à vulnerabilidade e à confiança em um grupo de líderes de uma organização pública municipal.

Os resultados mostram um padrão consistente. Os participantes avaliam positivamente sua disposição individual para pedir apoio, reconhecer erros, receber críticas e colaborar. Entretanto, a avaliação dos mesmos tipos de comportamento no conjunto dos pares é significativamente inferior.

As maiores diferenças aparecem no reconhecimento de erros, na abertura a *feedbacks* e na colaboração. Os quatro pares analisados apresentaram diferenças estatisticamente significativas.

Também foi identificada uma diferença entre a percepção sobre a liderança máxima e a percepção sobre as relações horizontais. A liderança superior foi avaliada de forma relativamente positiva quanto à abertura para divergências, recepção de problemas e construção de confiança. Apesar disso, a segurança percebida no comportamento coletivo dos líderes permaneceu em patamar inferior.

O principal achado do estudo está nessa combinação. A vulnerabilidade individual declarada não se converte automaticamente em confiança coletiva. Da mesma forma, a abertura percebida na liderança máxima não garante que os integrantes do grupo se sintam seguros em suas relações horizontais.

A contribuição teórica do artigo está em evidenciar empiricamente a necessidade de distinguir autopercepção de abertura, confiança interpessoal e segurança psicológica coletiva. Esses fenômenos se relacionam, mas não podem ser tratados como equivalentes.

Para a gestão, os resultados indicam que o desenvolvimento da confiança exige intervenções que ultrapassem a capacitação individual. Rituais de diálogo, processos de feedback, compartilhamento precoce de problemas, clareza de responsabilidades e mecanismos de cooperação entre áreas podem criar experiências concretas capazes de alterar as expectativas que os integrantes possuem uns sobre os outros.

O estudo também apresenta limitações. A pesquisa foi realizada em uma única organização e envolveu 29 participantes. O instrumento foi elaborado originalmente para diagnóstico organizacional e não corresponde a uma escala psicométrica validada de segurança psicológica ou confiança. O desenho é transversal e baseado em percepções. Além disso, a avaliação dos pares refere-se ao grupo de líderes como conjunto, e não à avaliação individual de cada dirigente por seus pares.

Essas limitações impedem generalizações estatísticas para outras organizações e não permitem estabelecer relações causais. Entretanto, o padrão consistente das diferenças oferece evidências exploratórias relevantes para novas pesquisas.

Estudos futuros podem avançar em duas frentes. A primeira consiste em desenvolver e validar formalmente o instrumento, iniciando por validade de conteúdo e pré-teste cognitivo, seguida de análise fatorial exploratória em amostra ampliada e análise fatorial confirmatória em amostra independente, além de testes de validade convergente e discriminante. A segunda envolve replicar o desenho em diferentes organizações públicas, combinar escalas validadas de segurança psicológica e confiança com avaliações individualizadas por múltiplas fontes, adotar

desenhos longitudinais e analisar redes de confiança e cooperação. Esse programa permitiria testar se a assimetria observada se mantém entre contextos e ao longo do tempo.

Em síntese, os resultados indicam que organizações não se tornam confiáveis apenas porque seus integrantes se consideram confiáveis. A confiança coletiva depende da experiência que cada pessoa constrói a partir do comportamento dos demais. É nessa passagem entre percepção individual e experiência compartilhada que a vulnerabilidade deixa de ser apenas uma disposição pessoal e passa a constituir uma condição efetiva para cooperação, aprendizagem e liderança.

Declaração de uso de Inteligência Artificial Generativa

Este trabalho utilizou ferramenta de Inteligência Artificial Generativa para apoio em revisão linguística, organização textual e aprimoramento editorial. Todo o conteúdo foi elaborado e revisado criticamente pelos autores, que assumem integral responsabilidade pelo manuscrito submetido.

Referências

Argyris, C. (1990). Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning. Allyn and Bacon.

Asencio, H., & Mujkic, E. (2016). Leadership behaviors and trust in leaders: Evidence from the U.S. federal government. Public Administration Quarterly, 40(1), 156–179. https://doi.org/10.1177/073491491604000105

Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? Personnel Psychology, 45(1), 141–164. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00848.x

Bartels, A. L., & Wellman, N. (2023). Is it just me or am I the people's choice? The stress and performance implications of (in)congruence between self- and other-identification as a leader or follower. Journal of Applied Psychology, 108(10), 1680–1698. https://doi.org/10.1037/apl0001090

Brown, B. (2018). Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts. Random House.

Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. Administration & Society, 23(4), 471–494. https://doi.org/10.1177/009539979202300404

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. Academy of Management Journal, 54(3), 461–488. https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61967925

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, 87(4), 611–628. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 23–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. The Leadership Quarterly, 21(6), 1005–1034. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.006

Google. (n.d.). Understand team effectiveness. re:Work. https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness

Groulx, P., Maisonneuve, F., Harvey, J.-F., & Johnson, K. J. (2024). The ripple effect of strain in times of change: How manager emotional exhaustion affects team psychological

safety and readiness to change. Frontiers in Psychology, 15, 1298104. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1298104

Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Harvard University Press.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.

Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable. Jossey-Bass.

Lopez, F. G., & Praça, S. (2018). Cargos de confiança e políticas públicas no Executivo federal. In R. R. C. Pires, G. S. Lotta, & V. E. Oliveira (Eds.), Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas (pp. 141–160). Ipea; Enap.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 173–197. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. The American Review of Public Administration, 30(1), 87–109. https://doi.org/10.1177/02750740022064560

Park, S. M. (2012). Toward the trusted public organization: Untangling the leadership, motivation, and trust relationship in U.S. federal agencies. The American Review of Public Administration, 42(5), 562–590. https://doi.org/10.1177/0275074011410417

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Sinek, S. (2014). Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't. Portfolio.