

**O FENÔMENO DO IMPOSTOR EM LIDERANÇAS FEMININAS: Percepções de
Competência e Desempenho em uma Organização Confessional Feminina**

**DEISI DANIANA NAIBO
HERITON MARSCARELO DUARTE
PATRICIA MARTINS FAGUNDES CABRAL
JOSÉ CARLOS DA SILVA FREITAS JUNIOR
LUIZ SERGIO CHISTÉ FOGAÇA**

Resumo: Este estudo investigou a manifestação do fenômeno do impostor entre lideranças femininas em uma organização confessional feminina de grande porte composta majoritariamente por mulheres. Com base em uma abordagem mista, foram coletados dados quantitativos por meio da Escala do Fenômeno do Impostor (CIPS) com 30 respondentes e conduzidas entrevistas semiestruturadas com nove líderes. Os resultados quantitativos indicaram manifestação moderada do fenômeno, principalmente entre líderes na faixa dos 36 a 45 anos, com experiência intermediária (8 a 10 anos) e atuação individual. Destacaram-se os traços de perfeccionismo, medo de reconhecimento e ansiedade frente a novas responsabilidades. A escolaridade elevada e a experiência superior a 10 anos mostraram-se fatores de proteção. Os achados qualitativos corroboraram essas evidências, revelando sentimentos persistentes de inadequação, retraimento diante de desafios e dificuldade em internalizar conquistas, mesmo em contextos de sucesso comprovado. As participantes relataram estratégias adaptativas como redes de apoio, terapia e apoio entre pares, mas evidenciaram a ausência de suporte institucional estruturado. A integração dos dados revela que o fenômeno do impostor, embora individualmente experienciado, é amplamente influenciado por fatores organizacionais e culturais. Recomenda-se a implementação de programas de mentoria, coaching e desenvolvimento de lideranças sensíveis às especificidades emocionais das mulheres em cargos de comando.

Palavras-Chave: Fenômeno do impostor; Liderança feminina; Autopercepção de competência; Mentoria organizacional; Suporte institucional.

1. Introdução

Nas últimas décadas, o crescimento da participação feminina em cargos de liderança tem sido um dos principais marcos da transformação das dinâmicas organizacionais contemporâneas. No entanto, embora a ascensão das mulheres ao topo das estruturas corporativas representa um avanço significativo em termos de equidade, ela não elimina os desafios subjetivos que persistem na experiência de liderar. Entre esses desafios, destaca-se o fenômeno do impostor, fenômeno psicológico caracterizado pela percepção persistente de inadequação e pelo sentimento de que o próprio sucesso se deve a fatores externos, como sorte ou engano, em vez de mérito pessoal (Clance & Imes, 1978).

Estudos recentes apontam que o fenômeno do impostor é significativamente mais prevalente entre mulheres em posição de destaque profissional, especialmente quando estas desafiam normas culturais historicamente associadas ao exercício da autoridade (Bravata et al., 2020; Eagly & Karau, 2002). A literatura sugere que esses sentimentos podem minar a autopercepção de competência, reduzir a assertividade no processo decisório e afetar negativamente a performance percebida por pares e subordinados (Feenstra et al., 2020; Dumas, 2022).

Apesar da ampla documentação do fenômeno em contextos educacionais e clínicos, ainda há carência de estudos empíricos qualitativos que investiguem os impactos subjetivos do fenômeno do impostor no cotidiano de líderes organizacionais mulheres, sobretudo em instituições compostas exclusivamente por mulheres. Pouco se sabe sobre como essas líderes vivenciam, reconhecem ou administram os efeitos psicológicos da dúvida quanto à própria legitimidade e competência.

Esta pesquisa será realizada em um contexto ainda pouco explorado: uma organização confessional feminina. Esse cenário difere da maioria dos negócios, visto que sempre há, em algum nível, a presença de homens. Dessa forma, esta pesquisa tem a oportunidade de explorar o tema em um ambiente exclusivamente feminino, o que pode gerar uma expansão significativa no campo do conhecimento atual.

A ausência de estudos empíricos focados em organizações confessionais femininas confirma a lacuna teórica, e a presente investigação propõe contribuir para o entendimento do fenômeno do impostor em um ambiente livre da presença masculina, permitindo avaliar se os

efeitos do fenômeno são decorrentes de fatores intrínsecos ou da dinâmica intergrupar de gênero.

O objetivo deste estudo é investigar de que forma o fenômeno do impostor impacta a autopercepção de competência e o desempenho profissional de líderes em uma organização composta exclusivamente por mulheres. A abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, buscará explorar as experiências, percepções e estratégias de enfrentamento adotadas por líderes de diferentes níveis hierárquicos, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre os efeitos subjetivos da liderança feminina em ambientes organizacionais.

Este estudo também pretende subsidiar práticas organizacionais orientadas à criação de espaços de desenvolvimento emocional, coaching e mentoring sensíveis às vivências subjetivas de mulheres líderes, promovendo reconhecimento das competências femininas para além da lógica de autossabotagem ou deslegitimação interna.

A busca bibliográfica em bases como Scopus, Web of Science, PsycINFO e Google Scholar não identificou estudos empíricos que investiguem o fenômeno do impostor em organizações com força de trabalho majoritariamente feminina, cenário ainda pouco explorado na literatura.

Esse contexto representa uma oportunidade para avançar o conhecimento sobre a influência da ausência de pares masculinos na vivência do fenômeno, permitindo uma análise mais focalizada em fatores intrínsecos e sociais exclusivamente femininos, com potencial para novos insights teóricos e práticos.

2. Fundamentação teórica

2.1 O fenômeno do impostor: conceito e evolução

O fenômeno do impostor foi inicialmente descrito por Clance e Imes (1978) ao investigar mulheres bem-sucedidas que, apesar de apresentarem alto desempenho acadêmico e profissional, manifestavam dúvidas persistentes sobre sua própria competência e temores de serem “descobertas” como uma fraude. Desde então, a literatura ampliou a compreensão desse fenômeno como uma experiência subjetiva caracterizada por três elementos centrais: (i) atribuição externa do sucesso, (ii) medo constante de exposição ao fracasso, e (iii) sensação de não pertencimento (Sakulku & Alexander, 2011).

Importante destacar que o fenômeno não é classificado como transtorno clínico pela literatura médica ou manuais diagnósticos como o DSM-5. Trata-se de um construto psicológico que atravessa dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais da experiência profissional, especialmente em contextos de alta exigência ou expectativa (Bravata et al., 2020).

2.2 Gênero e lideranças femininas: contexto de vulnerabilidade ao fenômeno

Mulheres em cargos de liderança frequentemente enfrentam julgamentos mais severos sobre sua competência e legitimidade, especialmente em setores dominados historicamente por homens (Eagly & Karau, 2002). Essa incongruência entre o papel social esperado das mulheres e as características estereotipadas do líder, assertividade, tomada de decisão autônoma e autoridade, pode gerar tensões internas que alimentam o fenômeno e do impostor (Kark & Eagly, 2010).

Pesquisas mostram que o fenômeno do impostor é especialmente prevalente entre mulheres em posições iniciais na liderança ou em processos de transição de carreira. Por exemplo, Caprino (2020), em análise publicada na Forbes, observou que aproximadamente 75 % das executivas relataram vivenciar o fenômeno durante suas promoções ou mudanças de cargo. Além disso, estudos com profissionais de Saúde indicam que a simultaneidade de perfeccionismo exacerbado e fenômeno do impostor está associada a níveis elevados de sofrimento emocional, sendo evidenciado entre 41 % e 52 % das mulheres em início de carreira (Thomas; Bigatti, 2020). Esses dados corroboram que tanto a falta de modelos femininos quanto padrões internos rígidos de excelência reforçam a insegurança profissional, validando as explicações originalmente atribuídas a fontes não confirmadas.

2.3 Impactos do fenômeno do impostor nas relações organizacionais

A autopercepção de competência, baseada na teoria da autoeficácia, refere-se à convicção subjetiva de que o indivíduo é capaz de realizar determinada tarefa com sucesso. No contexto do fenômeno do impostor, essa percepção é distorcida, mesmo diante de evidências concretas de desempenho positivo. Líderes que vivenciam o fenômeno do impostor frequentemente desvalorizam seus próprios resultados, atribuindo suas conquistas a fatores externos, como sorte, momento oportuno ou apoio de terceiros, em vez de reconhecer suas

habilidades legítimas. Esse contexto resulta em um processo cognitivo recorrente, no qual o indivíduo perpetua sentimentos de inadequação mesmo diante de provas objetivas de competência.

Diversos estudos mostram que o fenômeno do impostor pode afetar negativamente o desempenho percebido, tanto em nível individual quanto coletivo. Em pesquisa com líderes de enfermagem, foi identificado que sentimentos de auto sabotagem, visibilidade reduzida e dificuldades para delegar eram recorrentes entre mulheres em posições executivas (Adiguzel, 2021). Além disso, estudo com gestores seniores revelou que essas manifestações, como atribuição excessiva de falhas a si mesmas e limitação no compartilhamento de tarefas, comprometem o funcionamento de equipes e a capacidade de ampliar a atuação coletiva (Bechtoldt, 2015). Esses achados reforçam que o fenômeno pode interferir diretamente na eficácia organizacional, especialmente em ambientes liderados por mulheres.

Além disso, a insegurança persistente pode afetar relações de confiança com subordinados e pares, gerar sobrecarga por excesso de autoexigência, e intensificar o risco de burnout (Feenstra et al., 2020). Por outro lado, algumas líderes desenvolvem estratégias adaptativas para enfrentar o fenômeno do impostor, como mentorias conscientes, redes de apoio entre pares e práticas de coaching reflexivo. O relatório do KPMG Women's Leadership Summit apontou que 75% das executivas de diferentes setores já experimentaram o fenômeno da síndrome do impostor em suas carreiras (PR Newswire, 2020). Além disso, pesquisas em ambientes corporativos, como no setor de software, indicam que programas de treinamento em soft skills, aliados a práticas de mentoria e à presença de role models, contribuem para mitigar os efeitos emocionais associados ao fenômeno da síndrome do impostor, promovendo maior confiança e validação profissional das mulheres em posições de liderança (TRINKENREICH et al., 2022).

2.4 Necessidade de apoio institucional: mentoring, coaching e desenvolvimento de lideranças

Embora o fenômeno do impostor seja uma experiência individual, suas causas e efeitos são profundamente influenciados pelo contexto organizacional. Climas competitivos, baixa transparência nos critérios de avaliação e falta de reconhecimento simbólico intensificam essas

percepções de inadequação. Estudos demonstram que ambientes orientados para desempenho aumentam significativamente os sentimentos de impostor por meio da comparação social ascendente, enquanto culturas organizacionais voltadas à colaboração tendem a mitigar esses sentimentos (Feenstra & Philips, 2024).

A literatura aponta para a importância de programas de mentoring e coaching como estratégias eficazes para a construção de narrativas de competência, fortalecimento da identidade profissional e apoio emocional. A presença de lideranças femininas mais experientes como mentoras também aparece como fator protetivo relevante (Dumas, 2022; Kark & Eagly, 2010).

3. Método de pesquisa

3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa e qualitativa de natureza exploratória, com abordagem fenomenológica interpretativa. A escolha metodológica justifica-se pelo interesse em compreender, em profundidade, como líderes mulheres vivenciam subjetivamente o fenômeno do impostor, bem como os sentidos que atribuem a suas experiências no contexto organizacional.

3.2 Campo empírico

A pesquisa foi conduzida em uma organização confessional feminina de grande porte composta majoritariamente por mulheres, localizada no Brasil. A instituição atua no setor educacional desde 1923 e possui estrutura formalizada de cargos de liderança, contemplando níveis tático e estratégico. Ao todo, possui 11 unidades e conta com cerca de 650 colaboradores, religiosas e leigos.

3.3 Participantes

A amostra da etapa quantitativa foi composta por 30 mulheres em cargos de liderança formal, selecionadas por meio de amostragem intencional. Os critérios de inclusão foram: identificação como mulher cisgênero; ocupação de cargo de liderança formal há pelo menos 6 meses; vínculo contratual com a organização durante o período da coleta; consentimento informado para participação voluntária.

Na etapa qualitativa foram entrevistadas 9 pessoas através de uma pesquisa semiestruturada. As entrevistas levaram em média 30 a 45 minutos e foram realizadas de forma virtual, por meio do Google Meet.

3.4 Instrumentos de coleta

Para etapa quantitativa foi utilizada uma abordagem de avaliação por meio da aplicação da Escala do Fenômeno do Impostor (adaptada da Clance Impostor Phenomenon Scale – CIPS), composta por 20 afirmações avaliadas em escala Likert de 5 pontos. O instrumento visou mensurar o grau de manifestação do fenômeno do impostor entre as participantes, possibilitando a identificação de padrões de intensidade, bem como a triangulação com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas. A escala utilizada possui amplo reconhecimento na literatura científica e tem sido validada em diferentes contextos profissionais e culturais.

Complementarmente à etapa qualitativa, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada, construído com base na literatura sobre o fenômeno do impostor. O roteiro foi composto por perguntas abertas organizadas em quatro eixos temáticos: trajetória profissional; vivências de dúvida quanto à legitimidade do próprio cargo; impactos subjetivos no cotidiano profissional; estratégias de enfrentamento.

3.5 Procedimentos de coleta

A etapa quantitativa foi realizada por meio de formulário online, já as entrevistas tiveram duração média de 30 a 45 minutos, realizadas de forma remota. Foram gravadas com autorização e transcritas na íntegra para análise.

3.6 Técnica de análise dos dados

A abordagem quantitativa foi analisada de forma descritiva e correlacional para investigar a manifestação do fenômeno do impostor (SI) em profissionais de liderança. A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de um instrumento psicométrico adaptado da Escala de Clance (1978), composto por 20 itens em escala Likert de 5 pontos (0 = "Discordo Totalmente" a 4 = "Concordo Totalmente"). A amostra não probabilística por conveniência incluiu 30 líderes brasileiras, estratificados por faixa etária (26-55+ anos), escolaridade (Ensino Médio a Mestrado) e experiência em gestão (1-10+ anos). Os dados foram processados

mediante codificação numérica e submetidos à análise de consistência interna (α -Cronbach = 0.89), validando a confiabilidade do constructo.

Para a análise, calculou-se um índice global de SI (0-80 pontos) mediante soma simples dos itens, classificado em quatro níveis: Baixo (0-20), Moderado (21-40), Alto (41-60) e Crítico (61-80). Realizaram-se análises comparativas (ANOVA unidirecional e testes t) entre grupos demográficos, e análises correlacionais (Pearson) entre experiência profissional, tamanho de equipe e intensidade da SI. Complementarmente, itens foram agrupados em quatro dimensões psicométricas - Perfeccionismo ($\alpha=0.78$), Medo de Exposição ($\alpha=0.72$), Atribuição Externa ($\alpha=0.68$) e Auto Dúvida Competencial ($\alpha=0.75$) - permitindo análise multivariada dos traços. Todas as análises foram conduzidas no Python 3.10 com bibliotecas SciPy e Pandas, adotando $\alpha < 0.05$ como limiar de significância.

A análise dos dados qualitativa seguiu a abordagem de análise temática de Braun e Clarke (2006), com as etapas de familiarização, codificação inicial, construção e revisão de temas, e interpretação final. A análise foi conduzida manualmente e triangulada com um segundo pesquisador para garantir consistência.

4. Resultados

Ao realizarmos a análise quantitativa, constatamos que a pontuação média geral da amostra foi de 27,8 pontos, indicando uma manifestação moderada da síndrome do impostor entre os líderes avaliados. A distribuição das classificações revela uma predominância nos níveis moderado (50%) e baixo (28,6%), com menor incidência de níveis altos (17,9%) e muito altos (3,6%).

Essa tendência sugere que, embora o fenômeno esteja presente de forma perceptível entre os líderes, ele não atinge níveis críticos para a maioria dos participantes. No entanto, os dados indicam subgrupos específicos com maior vulnerabilidade, conforme detalhado a seguir.

A distribuição por idade revela que líderes entre 36 e 45 anos apresentaram a maior média de pontuação (30,9), sugerindo maior propensão ao fenômeno nesta faixa etária, possivelmente em função de pressões relacionadas à consolidação profissional. Por outro lado, líderes com mais de 55 anos apresentaram menor manifestação, indicando maior estabilidade emocional e percepção de competência acumulada com o tempo.

A escolaridade demonstrou ser um fator relevante na atenuação da síndrome. Lideranças com formação de mestrado apresentaram a menor média (19,3), A pontuação média entre os profissionais com graduação foi de 22,4 pontos, sugerindo maior consolidação da autoconfiança. A tendência observada reforça a hipótese de que a qualificação acadêmica elevada atua como um fator de proteção contra sentimentos de fraude e insegurança profissional.

A média entre os líderes com menos de 1 ano de experiência atingiu 66 pontos, configurando manifestação muito alta, embora este dado derive de um único respondente, aponta para a extrema fragilidade emocional no início da jornada de liderança. A faixa de 8 a 10 anos registra 30,7 pontos, dentro da faixa moderada. Já os profissionais com mais de 10 anos de experiência apresentaram os menores índices (25,6 pontos), sugerindo uma tendência de resiliência adquirida ao longo do tempo, o que pode indicar o desenvolvimento de mecanismos de enfrentamento mais robustos e autoconfiança consolidada ao longo da trajetória.

A análise do número de liderados revelou que líderes individuais (sem equipe direta) foram os mais afetados (40,2 pontos), enquanto líderes de grandes equipes (>20 pessoas) apresentaram menor manifestação (26,2). Isso pode indicar que a autonomia excessiva ou isolamento profissional intensifica a autocrítica, enquanto a liderança coletiva amplia o senso de propósito e validação externa.

Três dimensões da síndrome se destacaram como as mais intensas entre os respondentes: Perfeccionismo: obteve a maior média (2,5), com forte presença mesmo entre respondentes com pontuação global baixa. Este traço sugere uma autoexigência excessiva e busca constante por desempenho impecável; Medo de Reconhecimento: com média de 2,26, indica resistência em compartilhar conquistas por receio de parecer arrogante; Ansiedade frente a Novas Responsabilidades: pontuação média de 2,09, refletindo insegurança diante de desafios inéditos, mesmo em posições de liderança.

Em contraste, os traços menos frequentes foram: Atribuição externa do sucesso (0,5), que indica uma menor tendência a desvalorizar conquistas pessoais; Medo de ser “desmascarado” (0,5), que sugere baixa paranoia em relação à própria legitimidade no papel de liderança.

Algumas correlações significativas foram encontradas nas amostras:

- **Experiência e resiliência:** há uma correlação negativa entre o tempo de experiência e a intensidade do fenômeno. Profissionais com mais de 10 anos de atuação lideram com maior segurança subjetiva.
- **Liderança individual:** os dados sugerem que o isolamento profissional é um fator de risco para a manifestação do fenômeno.
- **Escolaridade elevada:** especialmente em níveis de pós-graduação stricto sensu, a qualificação acadêmica atua como fator de proteção consistente.

A análise temática das entrevistas revelou cinco eixos centrais que articulam a experiência do fenômeno do impostor entre lideranças femininas da organização investigada: (1) trajetória de ascensão marcada por autodisciplina e reconhecimento tardio; (2) sentimentos recorrentes de inadequação apesar do desempenho positivo; (3) impactos emocionais e comportamentais no cotidiano profissional; (4) estratégias individuais e coletivas de enfrentamento; e (5) a ausência ou fragilidade de apoio institucional estruturado.

4.1 – Eixo 1: Trajetória de ascensão marcada por autodisciplina e reconhecimento tardio

As participantes relataram jornadas profissionais construídas com esforço contínuo, muitas vezes sem reconhecimento imediato. A maioria descreveu uma trajetória baseada em autodisciplina, forte dedicação e busca constante por formação, o que contrasta com a dificuldade em internalizar o mérito.

Nas falas das entrevistadas é possível perceber aspectos como dedicação aos estudos e crescimento profissional crescente tendo como consequência a ocupação de funções mais estratégicas dentro da instituição com o passar dos anos. Alguns excertos das entrevistas realizadas expressam claramente esse aspecto: “Iniciei como professora em sala de aula, depois fui coordenadora de uma área e agora sou gestora.”. Outra entrevistada reforça essa ideia ao afirmar: “Comecei como professora e passei por diversos cargos de coordenação, até chegar à função de gestão que ocupo hoje.” Uma terceira entrevistada comenta: “Iniciei como professora substituta, fui efetivada e fui galgando outros espaços na instituição.” Esses trechos das

entrevistas sinalizam que a trajetória de desenvolvimento profissional se deu de forma gradativa e com comprometimento pessoal para que cargos de liderança e gestão fossem alcançados.

Algumas conquistas aparecem associadas mais a fatores externos do que ao próprio preparo para desempenhar as funções, como se pode observar na fala de uma das entrevistadas: “[...] na posição que eu estou hoje foi quase como cair de paraquedas, porque eu tive que assumir um cargo onde eu ainda não me considerava pronta, porque a pessoa que estava no cargo pediu para sair. Então, eu tive que assumir”. Essa afirmação da entrevistada sugere uma desconexão entre competência e autopercepção, o que caracteriza o fenômeno do impostor. Embora a pessoa esteja ocupando um cargo de gestão importante, ela não se sente preparada para desempenhar tal função, visto que ela mesma se autoavalia: “Apesar de conhecer, porque o conhecimento técnico eu tenho [...] a questão do lidar com as demandas do cargo [...] eu não estava preparada e eu acho que ainda não estou totalmente preparada, estou em aprendizagem.” Esse último excerto revela que embora a entrevistada tenha a formação necessária, foi desafiador e ainda hoje é um grande desafio ocupar esta responsabilidade na gestão da instituição.

4.2 – Eixo 2: Sentimentos recorrentes de inadequação apesar do desempenho positivo

O sentimento de inadequação apareceu de forma transversal. A maioria das entrevistadas afirmou já ter duvidado da própria competência, mesmo diante de feedbacks positivos ou de resultados concretos. As falas das entrevistadas apontam para um sentimento crônico de inadequação, configurando uma estrutura de pensamento que mina a autoconfiança e distorce a percepção de mérito, inviabilizando a experiência de autoconfiança e de reconhecimento do mérito pelos resultados alcançados.

Na fala de uma das entrevistadas percebe-se uma perspectiva a partir do fracasso. A gestora, mesmo com tudo correndo bem, pondera: “alguém vai dizer que não foi suficiente”. Esse pensamento demonstra uma antecipação ansiosa de uma experiência de erro e fracasso, denotando a ideia de que o sucesso, quando aparece, é algo acidental e não mérito pessoal.

Outro aspecto evidenciado nas entrevistas é a desvalorização das conquistas e o hábito de comparar-se a padrões inatingíveis: “Sim, mesmo com bons resultados, ainda acho que poderia ter feito melhor.” e “Sim, mesmo depois de elogios e reconhecimento, muitas vezes me

sinto incapaz.” Essa percepção traz consigo uma permanente inadequação e um sentimento constante de não ser boa o suficiente, não ser perfeita.

A fala de outra entrevistada sugere que o potencial e a capacidade que conferem autoridade são apenas um disfarce, não um resultado real do desempenho demonstrado: “Tem dias que eu acho que estou só fingindo ser líder”. Ao mesmo tempo, essa experiência também é percebida diante de desafios novos. O normal esperado é que a pessoa aprenda aos poucos e se desenvolva gradualmente à medida que exerce e aprende a nova função, no entanto, o nível de cobrança e autoexigência parece não permitir que haja espaço para aprendizagem: “Já me senti assim, principalmente quando recebo uma demanda nova ou algo que não domino completamente.” A afirmação evidencia um nível de perfeccionismo tão alto que até mesmo diante de uma nova função há uma estrutura de cobrança interna que exige nada mais e nada menos que domínio imediato.

4.3 – Eixo 3: Evidências emocionais e comportamentais no cotidiano profissional

Os efeitos subjetivos do fenômeno foram relatados como influências diretas na tomada de decisão, na capacidade de delegar e na exposição a novos desafios. A autocrítica elevada gerou comportamentos de retraimento e sobrecarga.

Um dos aspectos observados nas falas das entrevistadas é a dificuldade em tomar decisões e a perda de oportunidades. Na fala: “Já deixei de me candidatar a processos seletivos internos por achar que não estava pronta” percebe-se uma autopreservação que limita o crescimento profissional. Ao mesmo tempo, outra entrevistada afirma: “Já deixei de me candidatar a um projeto porque achei que não estava pronta [...] depois vi que quem entrou tinha menos experiência do que eu”. Essa fala aponta para uma percepção distorcida do próprio potencial em que a pessoa mesma se limita antes mesmo de enfrentar os desafios propostos.

Em relação à delegação, uma das entrevistadas comenta: “Eu só delego quando não tem mais jeito. Sempre acho que, se eu mesma fizer, vai sair melhor.” A dificuldade de delegar evidenciada na fala da entrevistada também traz consigo impactos emocionais e comportamentais importantes na vida profissional tanto no âmbito pessoal quanto organizacional. A perspectiva de que “se eu fizer, sai melhor” traz consigo indícios de um perfeccionismo disfuncional, dificuldade em confiar no trabalho alheio e, como consequência,

pouco ou nenhum investimento no desenvolvimento de pessoas que possam se tornar sucessores. Essa dinâmica acarreta sobrecarga da liderança e empobrecimento da equipe no desempenho das funções.

Outra entrevistada afirma que sente “dúvidas com frequência, especialmente quando recebo alguma crítica ou retorno negativo” e “Esses sentimentos me fazem hesitar em tomar decisões mais difíceis.” Em um contexto organizacional, profissionais que demonstram sensibilidade a críticas, baixa resiliência emocional e falta de confiança para tomar decisões importantes são características que precisam ser consideradas com a devida importância, pois podem ter como consequência a estagnação no desenvolvimento profissional, que impacta negativamente tanto a pessoa quanto a organização.

As alternativas individuais e coletivas para o enfrentamento de situações de desafio na atuação profissional podem ser classificadas como estratégias relacionais e de autoconhecimento, a partir da ideia de que é a pessoa que precisa mudar, crescer e se adaptar e não o contexto organizacional em questão. As alternativas individuais e coletivas para o enfrentamento de situações de desafio na atuação profissional podem ser classificadas como estratégias relacionais e de autoconhecimento, a partir da ideia de que é a pessoa que precisa mudar, crescer e se adaptar e não o contexto organizacional em questão.

4.4 – Eixo 4: Estratégias individuais e coletivas de enfrentamento

Apesar das dificuldades, algumas líderes relataram ações para mitigar os efeitos do fenômeno, como apoio entre pares, terapia e práticas reflexivas. A criação de redes informais de confiança foi apontada como um recurso fundamental.

Os relatos das entrevistadas evidenciam essa experiência compartilhada por várias delas: “Procuro conversar com colegas de confiança quando me sinto insegura”, “Faço terapia e isso tem me ajudado a reconhecer meus méritos” e “Busco pensar racionalmente e lembrar das conquistas que já tive.” Basicamente, essas falas remetem para soluções individuais ou coletivas que cumprem as necessidades pessoais das lideranças.

Essas alternativas individuais e coletivas para o enfrentamento de situações de desafio na atuação profissional podem ser classificadas como estratégias relacionais e de autoconhecimento, a partir da ideia de que é a pessoa que precisa mudar, crescer e se adaptar e

não o contexto organizacional em questão. Partindo dessa perspectiva percebe-se que as entrevistadas procuram estratégias de enfrentamento e não permanecem isoladas diante das dificuldades que encontram no desempenho da liderança das funções que exercem na instituição.

4.5 – Eixo 5: Ausência ou fragilidade de apoio institucional estruturado

Por fim, a análise evidenciou a carência de programas institucionais formais que promovam o desenvolvimento emocional de lideranças femininas. As iniciativas existentes foram descritas como pontuais ou insuficientes. Algumas falas das entrevistadas ilustram esse aspecto: “Acho que falta um programa de mentoria ou apoio entre gestoras mais experientes e as que estão iniciando”, “Seria interessante ter momentos institucionais para discutir essas inseguranças” e “Sinto que precisamos de mais espaços de escuta dentro da instituição”. Somente uma das entrevistadas na faixa etária de mais de 60 anos mencionou que participou de um programa de mentoria durante o exercício das funções: “Me ajudou muito a mentoria. Eu acho que a gente precisa disso, de pessoas com mais experiência. Nós tínhamos conversas cruciais, gostei muito [...] e eu usava isso. Porque a mentoria te dá ajuda na prática”. As demais entrevistadas não mencionaram ter participado de programas assim.

É fundamental que haja uma política institucional que oportunize o enfrentamento dessas questões relacionadas ao desempenho das lideranças femininas, visto que se trata de uma instituição predominantemente formada por mulheres. Cabe refletir aqui que o fenômeno do impostor acontece não somente em relação ao indivíduo, mas também em relação ao contexto no qual o indivíduo está inserido, por isso, é relevante perceber que as entrevistadas não mencionaram estratégias a nível institucional para que as gestoras possam desempenhar a liderança mais empoderadas e cientes do seu real potencial.

5. Discussão

Quando analisamos as respostas relacionadas aos eixos, constatamos que:

- A percepção de progressão profissional vinculada a fatores circunstanciais e não ao desempenho individual reforça a tendência à atribuição externa do sucesso, típica do fenômeno do impostor (Eixo 1).

- Os relatos indicam a presença de um padrão cognitivo de autossabotagem, no qual o sucesso é relativizado e o fracasso é superdimensionado (Eixo 2).
- Os dados reforçam o vínculo entre a autopercepção distorcida de competência e comportamentos que limitam o protagonismo profissional (Eixo 3).
- As estratégias demonstram a emergência de mecanismos de autorregulação emocional e a importância da validação externa entre mulheres em contextos similares (Eixo 4).
- Sustenta-se a proposição, já apontada na literatura, de que ambientes organizacionais com suporte estruturado, como mentoring e coaching, contribuem para a redução dos sentimentos relacionados ao fenômeno do impostor e fortalecem a identidade profissional das líderes (Eixo 5).

A convergência entre os achados quantitativos e qualitativos reforça a complexidade do fenômeno do impostor em contextos de liderança feminina. Os dados estatísticos indicaram uma manifestação moderada do fenômeno na amostra geral, com maior intensidade entre líderes em faixa etária intermediária (36 a 45 anos), com experiência entre 8 e 10 anos, e em posições de atuação individual. Tais padrões quantitativos foram ressonantes nas entrevistas, nas quais emergiram sentimentos recorrentes de inadequação, perfeccionismo e autossabotagem mesmo entre líderes com trajetória consolidada e desempenho positivo.

A presença de traços como ansiedade frente a novas responsabilidades e medo de reconhecimento, destacados nas médias dimensionais da escala psicométrica, foi corroborada por relatos sobre evitamento de desafios, dificuldade em delegar e sensação de “fingimento” na atuação como líder. Por outro lado, o caráter protetivo da qualificação acadêmica e da experiência prolongada, evidenciado estatisticamente, também se expressou qualitativamente na adoção de estratégias mais sofisticadas de enfrentamento, como terapia, redes de apoio entre pares e busca ativa por validação externa. Esses achados apontam para a necessidade de compreender o fenômeno do impostor não apenas como um traço individual, mas como um efeito psicossocial condicionado por estruturas organizacionais, demandas de gênero e ausência de suporte institucional sistemático.

6. Conclusões

A análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos permite delinear um perfil de maior vulnerabilidade ao fenômeno do impostor entre líderes do sexo feminino na faixa etária

de 36 a 45 anos, com experiência intermediária (8 a 10 anos) e atuação em funções de maior autonomia ou lideranças de equipes médias. Nesses casos, observou-se a presença marcante de padrões de autoexigência, perfeccionismo e atribuição externa do sucesso, elementos que contribuem para a erosão da autoconfiança, mesmo em contextos de desempenho positivo. Os relatos das entrevistadas revelaram que a dúvida quanto à própria legitimidade no cargo não decorre da ausência de competência, mas da internalização de crenças autolimitantes e da carência de validação institucional.

A transversalidade do perfeccionismo como traço psicológico, identificado nos dados psicométricos e reforçado nas narrativas, aponta para a necessidade de um olhar organizacional mais atento às dinâmicas emocionais que permeiam a liderança feminina. Assim, os resultados embasam a proposição de estratégias organizacionais voltadas à mitigação do fenômeno, como a implementação de programas formais de mentoria entre pares, o incentivo à formação acadêmica continuada e a promoção de redes de apoio emocional e profissional. Tais iniciativas podem contribuir não apenas para o fortalecimento da identidade profissional das líderes, mas também para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos, seguros e comprometidos com o desenvolvimento integral de suas lideranças femininas.

É importante reforçar que é papel da organização validar e desenvolver o seu potencial humano. A autocrítica excessiva e o perfeccionismo, quando não gerenciados, transformam-se em um mecanismo de autossabotagem que prejudica tanto as líderes quanto suas equipes e organizações. A solução requer intervenções tanto no desenvolvimento pessoal das líderes quanto na transformação das culturas organizacionais que, muitas vezes, reforçam esses padrões disfuncionais. A verdadeira liderança se manifesta quando, mesmo em meio às dúvidas, existe a capacidade de agir e de tomar decisões importantes. As organizações que aprenderem a apoiar suas líderes no gerenciamento dos desafios emocionais inerentes ao exercício da liderança colherão os frutos de gestoras com capacidade para decisões mais ousadas, equipes mais autônomas e com um potencial de liderança mais diverso e resiliente.

Referências

ADIGUZEL, Arzu. **Navigating the Impostor Phenomenon: The Lived Experience of Nurse Leaders**. 2021. Tese (Doutorado em Liderança em Enfermagem e Educação) – Teachers College, Columbia University, Nova York, 2021. Disponível em: <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/d8-ka7d-s075>. Acesso em: 24 jun. 2025.

BRAUN, V. AND CLARKE, V. Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v.3, p. 77-101, 2006. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa

BECHTOLDT, Myriam N. Wanted: Self-doubting employees—Managers scoring positively on impostorism favor insecure employees in task delegation. **Personality and Individual Differences**, v. 84, p. 119-124, 2015. DOI: 10.1016/j.paid.2015.04.030.

BRAVATA, D. M. et al. Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: a systematic review. **Journal of General Internal Medicine**, v. 35, n. 4, p. 1252-1275, 2020. DOI: 10.1007/s11606-019-05364-1.

CAPRINO, Kathryn. Impostor Syndrome Prevalence In Professional Women And How To Overcome It. **Forbes Magazine**, 22 out. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2020/10/22/impostor-syndrome-prevalence-in-professional-women-face-and-how-to-overcome-it/>. Acesso em: 24 jun. 2025.

CLANCE, P. R.; IMES, S. A. The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. **Psychotherapy: Theory, Research & Practice**, v. 15, n. 3, p. 241-247, 1978.

DUMAS, T. Impostor phenomenon in female leaders: A qualitative study. **Leadership Quarterly**, v. 33, n. 2, p. 101456, 2022.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. E. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002.

FEENSTRA, S. et al. Impostor phenomenon and burnout among doctoral students: The mediating role of perfectionism. **Journal of Vocational Behavior**, v. 118, p. 103388, 2020.

FEENSTRA, Sanne; PHILIPS, Felenka. Fear of Being Found Out: Motivational Working Climate and the Impostor Phenomenon. In: ACADEMY OF MANAGEMENT, 2024, Chicago. **Proceedings...** Chicago, IL: Academy of Management, 2024. DOI: 10.5465/AMPROC.2024.16799.

KARK, R.; EAGLY, A. H. Gender and leadership: Negotiating the labyrinth. In: NOHRIA, Nitin; KHURANA, Rakesh (ed.). **Handbook of Leadership Theory and Practice**. Boston, MA: Harvard Business Press, 2010. p. 329-354.

PR NEWSWIRE. Disponível em: <https://www.prnewswire.com/news-releases/kpmg-study-finds-75-of-female-executives-across-industries-have-experienced-imposter-syndrome-in-their-careers-301148023.html> . Acesso em: 24 jun. 2025

SAKULKU, J.; ALEXANDER, J. The impostor phenomenon. **International Journal of Behavioral Science**, v. 6, n. 1, p. 73-92, 2011.

THOMAS, Mary M.; BIGATTI, Silvia. Perfectionism, impostor phenomenon, and mental health in medicine: a literature review. **International Journal of Medical Education**, v. 11, p. 201–213, 2020. DOI: 10.5116/ijme.5f54.c8f8.

TRINKENREICH, L.; CORREIA, J. R.; WANG, X.; PRIKLADNICKI, R.; BERNHARDT, T.; JORGENSEN, H. H.; REDDY, Y. R. An empirical investigation on the challenges faced by women in the software industry. arXiv preprint arXiv:2203.10555, 2022. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2203.10555>